

# Estrategias de gestión para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio

Management strategies for agricultural associations with a focus on biotrade

**Recibido:** octubre 2023

**Evaluado:** noviembre 2023

**Aprobado:** noviembre 2023

**Parcival Peña Torres<sup>1</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1656-7111>

**Claritza Marlés Betancourt<sup>2</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1314-7517>

**Camilo Esteban Capera<sup>3</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia

**Daniel Alexander Olarte<sup>4</sup>**

Universidad de la Amazonia, Colombia

- 
- 1 Doctor en Gerencia y Política Educativa, Universidad Baja California (Mex), Magister en Administración, Universidad de la Salle. Director de grupo de investigación GEMA. ORCID.
  - 2 Doctora en Educación y Cultura Ambiental. Universidad de la Amazonia, Magister en Administración. Universidad del Valle.
  - 3 Administración de Empresa. Investigación GEMA
  - 4 Administración de Empresas Investigación GEMA



## RESUMEN

*Introducción:* en esta investigación se analizan las estrategias del desarrollo para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio del Caquetá. *Metodología:* La investigación es descriptiva con enfoque cuantitativo y de corte transversal mediante el estudio de la matriz de importancia y gobernabilidad aplicada a una muestra de ocho asociaciones productivas del sector agropecuario con enfoque en biocomercio en el departamento del Caquetá. *Resultados:* los resultados evidencian las alternativas estratégicas hacia las cuales se deben enfocar las acciones de las asociaciones agropecuarias, como la inclusión de mejoras en la administración y promoción de productos ecológicos, el desarrollo de una red nacional e internacional de comercialización y expansión de productos no maderables, la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados, el mejoramiento de la calidad y eficiencia en el mercadeo, reducción de costos y adquisición de proveedores estratégicos.

**Palabras clave:** estrategias de gestión, asociatividad empresarial, biocomercio, asociaciones agropecuarias.

## ABSTRACT

*Introduction:* This research analyzes the development strategies for agricultural associations with a focus on biotrade in Caquetá. *Methodology:* The research is descriptive with a quantitative and cross-sectional approach through the study of the importance and governance matrix applied to a sample of eight productive associations in the agricultural sector with a focus on biotrade in the department of Caquetá. *Results:* the results show the strategic alternatives towards which the actions of agricultural associations should be focused, such as the inclusion of improvements in the administration and promotion of organic products, the development of a national and international marketing network and expansion of non-organic products. timber, the diversification of sustainable and differentiated Amazonian products, the improvement of quality and efficiency in marketing, cost reduction and acquisition of strategic suppliers.

**Keywords:** management strategies, business associations, biotrade, agricultural associations.

## INTRODUCCIÓN

El sector agropecuario a nivel global se enfrenta a diversos desafíos que se centran en la necesidad de mejorar la competitividad y la productividad, con grandes exigencias en la adopción de prácticas innovadoras para la organización y establecimiento de agro iniciativas con la capacidad de generar empleo y contribuir al crecimiento económico (Melgarejo, Vera y Mora, 2013). Los pequeños productores en Colombia generan cerca del 40% de la producción agropecuaria del país, representada en bienes y servicios derivados en gran medida de la biodiversidad del país, lo que evidencia la necesidad de desarrollar formas de asociatividad que beneficien e impacten positivamente las comunidades (Serrano et.al., 2020).

Colombia posee un amplio marco político y normativo para fomentar iniciativas de modelos productivos sostenibles asociados a la agrobiodiversidad, teniendo en cuenta que es el segundo país con mayor biodiversidad a nivel global y la mayor parte de esta riqueza biológica del país se encuentra en la región amazónica y en particular el departamento del Caquetá cuenta con el registro de 9,616 especies (Restrepo et al., 2022). La región amazónica posee una amplia riqueza natural, que permite desarrollar iniciativas empresariales mediante el biocomercio y los negocios verdes, por esto, se evidencian cadenas de valor a partir de productos forestales no maderables como el sacha inchi, copoazú, asaí, ají, aromáticas amazónicas y otras variedades promisorias actualmente se encuentran en desarrollo productivo (Biointropic 2018).

La asociatividad en el sector agrario en el país constituye una oportunidad para crecer y fortalecer el tejido social y empresarial con objetivos y beneficios con impactos económicos y sociales. No obstante, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022) la Amazonia colombiana cuenta con 404 negocios verdes, de los cuales, y 102 provienen de productos forestales no maderables, sin embargo, pocos negocios basados en el uso sostenible de la biodiversidad se han fortalecido hasta consolidarse (DNP 2018), principalmente por mercados locales poco desarrollados, desconocimiento de oportunidades a nivel empresarial; bajas capacidades para emprender; y baja organización y articulación.

Ante este panorama, es importante analizar los principales retos que enfrentan las asociaciones productivas del Departamento del Caquetá ubicado en el piedemonte amazónico colombiano, las cuales abordan procesos productivos a partir del Biocomercio con productos no maderables que

benefician el desarrollo regional económico y social. El presente estudio tiene como propósito determinar las estrategias de desarrollo para las asociaciones agropecuarias con enfoque en biocomercio del Caquetá, como resultado del análisis obtenido con la herramienta prospectiva IGO (Matriz de importancia y gobernabilidad), y la conceptualización teórica de la asociatividad y el biocomercio.

## ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

La asociatividad es una estrategia de colaboración colectiva de las empresas para alcanzar objetivos comunes, aprovechar oportunidades, desarrollar capacidades y mejorar la competitividad en los mercados. De acuerdo con Morán (2010), la asociatividad permite desarrollar el capital social colectivo, que se encarga de establecer los cursos de acción orientados al fortalecimiento de las redes comerciales en las que participan cada uno de sus miembros.

En este contexto, las asociaciones productivas son esenciales para crear ventajas competitivas y abordar problemáticas relacionadas con el mercadeo, el aumento de la productividad y el control de calidad en sus productos (Parra-Peña et al., 2021), cuyos procesos dependen en gran medida de la transferencia de tecnología y la capacidad para fortalecer la comercialización, la cual se ve afectada en gran medida por falta de información sobre las preferencias de los consumidores (Fuglie et al. 2020). Además, la asociatividad se considera una acción para alcanzar la competitividad empresarial que impacta en el desarrollo local, pues este se logra mediante el fortalecimiento económico y productivo de las asociaciones al gestionar la participación en el mercado (Bolaños et al., 2015).

Desde la perspectiva de la economía solidaria, la asociatividad en el sector agropecuario se define como una forma de agrupación solidaria organizada como empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de un grupo de pequeños productores y el beneficio común para afrontar la competencia, incrementar la capacidad productiva y de negociación en un mercado globalizado, que se caracteriza por el protagonismo de productores, el mejoramiento de la calidad, la reducción de costos y el fortalecimiento de la cadena productiva (Sanabria y Salgado, 2023).

De acuerdo con Giraldo et al. (2020) la asociatividad permite que las comunidades rurales mejoren las insuficiencias sociales y económicas, mediante el impulso a proyectos con iniciativas productivas que generan ingresos en un ambiente competitivo y sostenible. Así mismo, los componentes fundamentales de los procesos asociativos según Buse et al., (2017) comprenden aspectos claves del desarrollo como: confianza, convivencia, credibilidad, conflictos, cantidad, calidad, continuidad y clima organizacional.

En esta línea de análisis, Sanabria y Salgado (2023) afirman que la asociatividad en el sector rural se cimienta en el diseño agroempresarial con la articulación de pequeños y medianos productores con transformadores, distribuidores y consumidores a través de alianzas de los sectores públicos y privados que se convierten en determinantes de la gestión empresarial con la intervención de las TICs, asistencia técnica, tecnológica y de marketing, para establecer redes de comercialización hacia mercados nacionales e internacionales. De manera específica, en Colombia, la asociatividad representa una oportunidad para crecer y transformar el desarrollo del sector agropecuario en el futuro.

Así mismo, el Ministerio de Agricultura (2017) sostiene que la asociatividad en el sector agropecuario contribuye a fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector, logra economías de escala, eleva el poder de negociación y alcanza la participación de los productores, para promover el desarrollo social integral del territorio y mejorar las condiciones de vida de las comunidades rurales. Además, para fortalecer la cadena de valor como factor determinante de la competitividad se requiere de articulación comercial de los productores con los agentes de la demanda y oferta en los mercados objetivos y consolidar la integración en mercados emergentes, como es el caso del biocomercio (Pfoccori, 2017).

## **BIOCOMERCIO**

El biocomercio se ha convertido en una tendencia global con una orientación hacia el cuidado del medio ambiente y los consumidores verdes con actitudes positivas hacia la preservación ambiental y la adquisición de productos ecológicos, orgánicos y sostenibles. Biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies y ecosistemas), que involucran prácticas de conservación y uso sostenible, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (UNCTAD, 2017).

El biocomercio destaca la biodiversidad como un componente fundamental del capital natural que sustenta una economía de carácter sostenible, se cimienta en la oportunidad para la generación de ingresos con el aprovechamiento del capital natural de los ecosistemas y constituye una alternativa para impulsar la inversión y comercialización de productos que promuevan la sostenibilidad como contribución en la conservación ambiental. Su propósito es respaldar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, al mismo tiempo que promueven la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del comercio de esta biodiversidad (Trujillo et al., 2023).

El biocomercio resalta la biodiversidad como base del capital natural para una economía sostenible; en este sentido, la conservación, uso y comercio sostenibles de los productos y servicios derivados de la biodiversidad pueden ofrecer valiosas oportunidades de desarrollo económico y de mejora de los medios de vida de los países. Estos principios y criterios son un conjunto de directrices para las empresas, los gobiernos y la sociedad civil para apoyar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad, así como el reparto justo y equitativo de sus beneficios a través del comercio.

Como se mencionó previamente, el desarrollo de actividades de biocomercio mediante procesos asociativos privilegia un mejor uso de los servicios ecosistémicos regionales en el ámbito del desarrollo sostenible, por ende, la asociatividad es un espacio que permite el desarrollo de actividades no solo económicas sino educativas, al existir una relación entre el uso de los recursos y el manejo sostenible de los mismos (Hernández, 2018).

## **METODOLOGÍA**

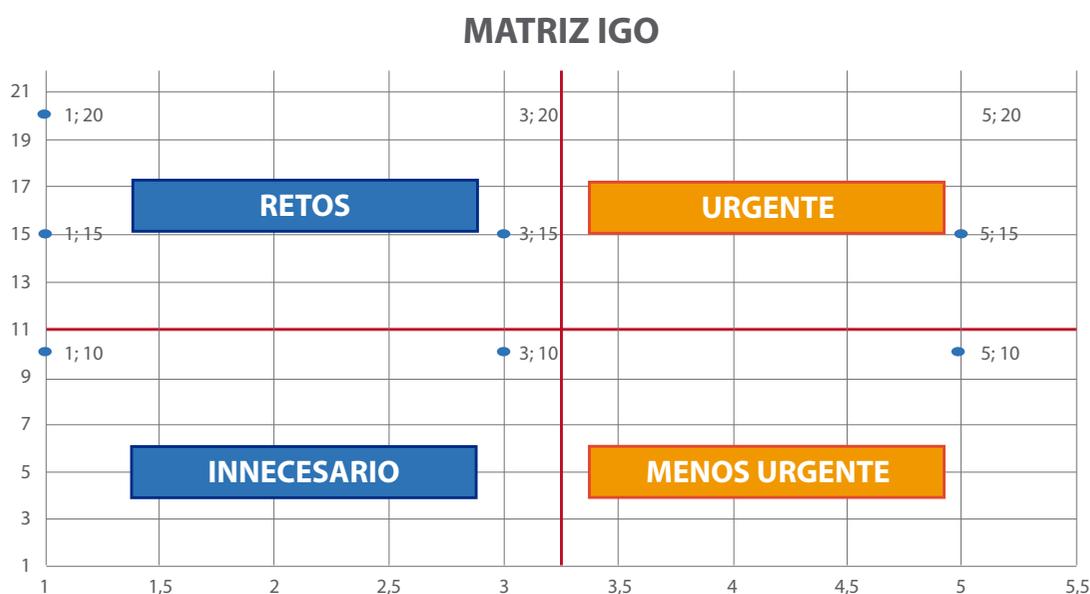
La investigación se asume desde la perspectiva descriptiva, que permite describir las situaciones, sucesos, y eventos, desde los datos recolectados para presentar una estructura sistemática con las características y rasgos del objeto de estudio (Cortés y Iglesias, 2004; Guevara et al., 2020). Con un enfoque mixto: investigación cualitativa: para una mayor y mejor comprensión del objeto de estudio; y la investigación cuantitativa permite utilizar un modelo matemático para analizar los datos), como uno complemento del uno con el otro (Hernández et al., 2010). Las técnicas para recolección y análisis de datos corresponden al enfoque prospectivo, en particular la Matriz de importancia

y gobernabilidad a partir de expertos, entendido como aquellas personas que por su formación (estudios académicos) y experiencia tiene la experticia sobre la disciplina (Peña.2008).

La prospectiva es una disciplina que permite vislumbrar el futuro para poder tomar decisiones en el presente y lograr una claridad para direccionar las alternativas estratégicas, con sus acciones permiten el objetivo de generar ventajas competitivas, en este sentido, Mojica (2010) define "la prospectiva para la escuela voluntarista como el futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto" (p.9). El proceso para diseñar acciones futuras implica que a través de la información recolectada de la revisión documental se va a generar varias alternativas enfocadas a las variables estratégicas o clave, en otras palabras, se crean varios escenarios posibles en donde es de gran importancia la decisión. El pensamiento prospectivo para Voros (2006) se clasifica en dos: evolución (E) y revolucionario (R), el primero busca evolucionar hacia adelante en el tiempo continuamente, desde un punto de partida distinto, por lo general del presente; el segundo, busca proyectar hacia adelante de forma discontinua (futuro) (p. 44).

Con el desarrollo de la Matriz IGO se busca decidir sobre las Alternativas que contribuyen en el desarrollo de los objetivos con sus acciones (variables del diagnóstico). La matriz IGO analiza la Importancia (relación de impacto de las variables estratégicas y las acciones propuestas;) y Gobernabilidad (grado de control sobre la variable), donde se puede contrastar estos dos criterios, para priorizar las alternativas estratégicas en el largo plazo a evaluar (Rodríguez, 2013; Gordon, 2019, Romero et al.,2019). El Figura 1 permite identificar los cuadrantes de incidencia de los retos y las acciones de cada alternativa necesarias para el desarrollo de las asociaciones agropecuarias de la región.

Según Mojica (2008), la matriz de Importancia-Gobernabilidad (grafico 1) se descompone en un plano cartesiano, donde cada sector representa una combinación específica de estas dos dimensiones: Sector 1 (Urgentes): Por su relevancia y controlabilidad, se consideran prioritarias para la intervención; Sector 2 (Retos): Aunque son cruciales, no se tiene un control directo sobre ellas, lo que implica la necesidad de desarrollar alternativas estratégicas con sus acciones; Sector 3 (Innecesarias): Por su limitado impacto y control, no son esenciales para el sistema en estudio; Sector 4 (Menos urgente): con toda la injerencia, su nivel de influencia en el sistema es mínimo.



**Figura 1.** Matriz Importancia y Gobernabilidad

Fuente: Tomado de Mojica (2008).

La muestra está representada en 8 asociaciones agropecuarias del departamento del Caquetá, que desarrollan fortalecimiento y potenciación de la riqueza regional a través del Biocomercio: i. ASOCOOEMCA: Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Caquetá; ii. AGROSOLIDARIA: asociación de prosumidores agroecológicos; iii. ACAMAFRUT: La Asociación departamental de productores de Cacao y especies maderables del Caquetá; iv. ACUICA: Asociación de Acuicultores del Caquetá; v. ASOHECA: Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá; vi. ASMUECH: asociación de mujeres emprendedoras cimientos del hogar; vii. CORCARAÑO: Corporación ambiental para el fomento del turismo rural comunitario; viii. CONCAFLOR: Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales en el Municipio de Florencia.

## RESULTADOS

### SELECCIÓN DE LAS VARIABLES A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO

A continuación, se presenta la relación de las variables estratégicas seleccionadas en el diagnóstico para ser sometidas a evaluación por los expertos del sector agropecuario, que representan el nivel estratégico (miembros de junta directiva y gerentes de las ocho asociaciones), la comunidad

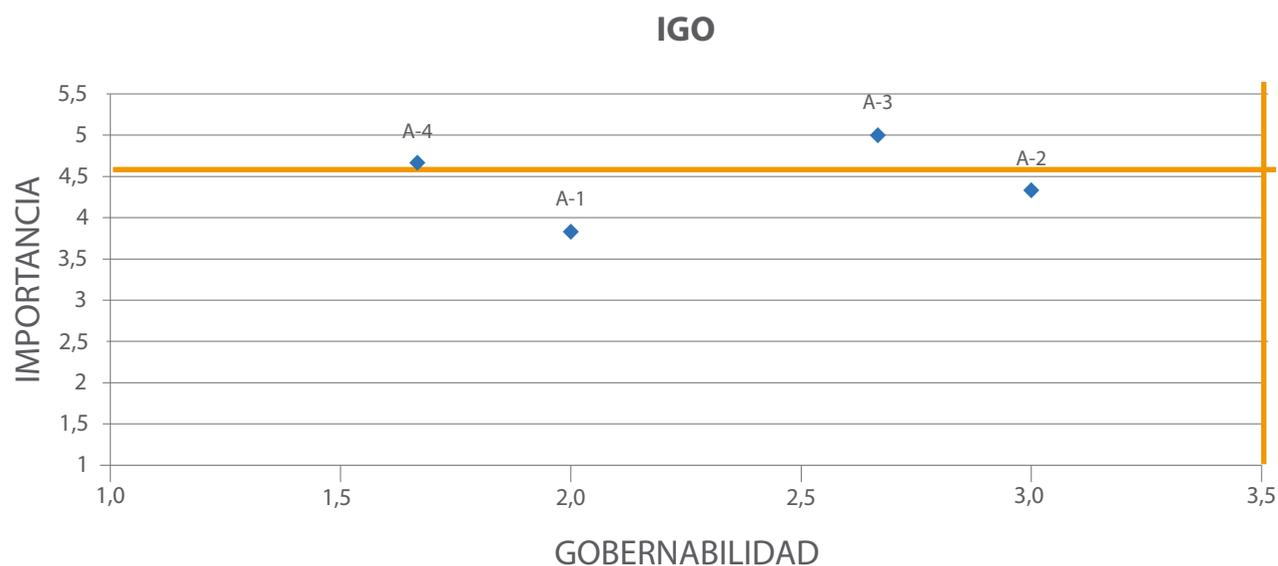
(Quienes reciben el producto final), productores (miembros del sector) y Académicos (docentes investigadores). Los expertos valoraron cada uno de los reactivos propuestos, según la importancia y gobernabilidad de las variables identificadas previamente en la fase documental (Tabla 1).

**Tabla 1.** Alternativas y acciones estratégicas

<b>1. A1. Diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados.</b>	
1.1	Colaboración con comunidades locales y expertos en la región amazónica.
1.2	Innovar en el desarrollo de nuevos productos sostenibles.
1.3	Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro.
1.4	Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web.
<b>2. A2 Desarrollo de una red nacional o internacional de colaboración y expansión de productos no maderables.</b>	
2.1	Investigación de mercados internacionales o nacional.
2.2	Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales.
2.3	Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos externos para penetrar mercados internacionales.
2.4	Promover mutuamente los productos y servicios
<b>3. A3 Mejora de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos</b>	
3.1	Establece sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos.
3.2	Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro
3.3	Asegurar que los proveedores cumplan con estándares técnicos y sostenibles,
3.4	Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos
<b>4. A4. Mejora de calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos</b>	
4.1	Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones.
4.2	Implementación de programas de mejora de calidad.
4.3	Optimización de estrategias de mercadeo y ventas.
4.4	Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes.
<b>5. A5. Adquisición de Proveedores Estratégicos</b>	
5.1	Realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio.
5.2	Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa.
5.3	Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.
5.4	Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la priorización de las variables seleccionadas sobre su importancia y gobernabilidad desde la perspectiva de los expertos:



**Figura 2.** Acciones para la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados

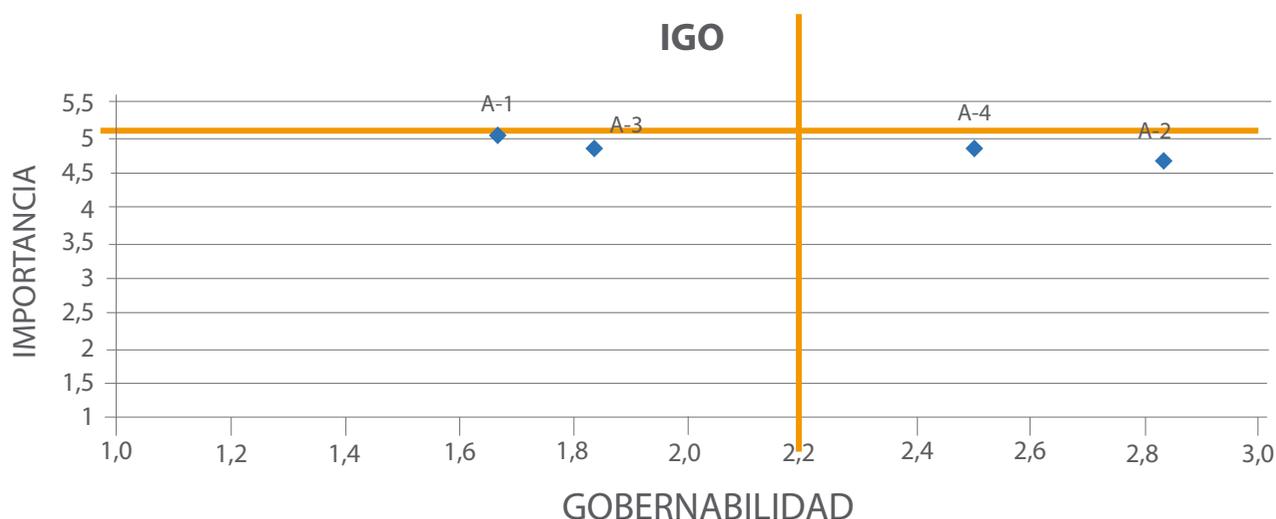
Fuente: Software matriz IGO

### A1. DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS AMAZÓNICOS SOSTENIBLES Y DIFERENCIADOS.

En la alternativa 1 se pueden identificar las siguientes acciones valoradas:  $A_3$ . Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro (5-4);  $A_2$ . Innovar en el desarrollo de nuevos productos sostenibles, (4,5-5);  $A_1$  Colaboración con comunidades locales y expertos en la región amazónica, (4,6-3,33) y cierra esta alternativa con la acción  $A_4$  Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web, con (4,3-1,5). ver Figura 1.

### A2: DESARROLLO DE UNA RED NACIONAL O INTERNACIONAL DE COLABORACIÓN Y EXPANSIÓN DE PRODUCTOS NO MADERABLES

Se puede evidenciar las acciones priorizadas:  $A_4$ . Promover mutuamente los productos y servicios (4,8-2,5);  $A_1$ . Investigación de mercados internacionales o nacional (5-1,6);  $A_2$ . Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales (4,8-1,8) finalizando con la alternativa  $A_3$ . Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales (4,6-2,8).

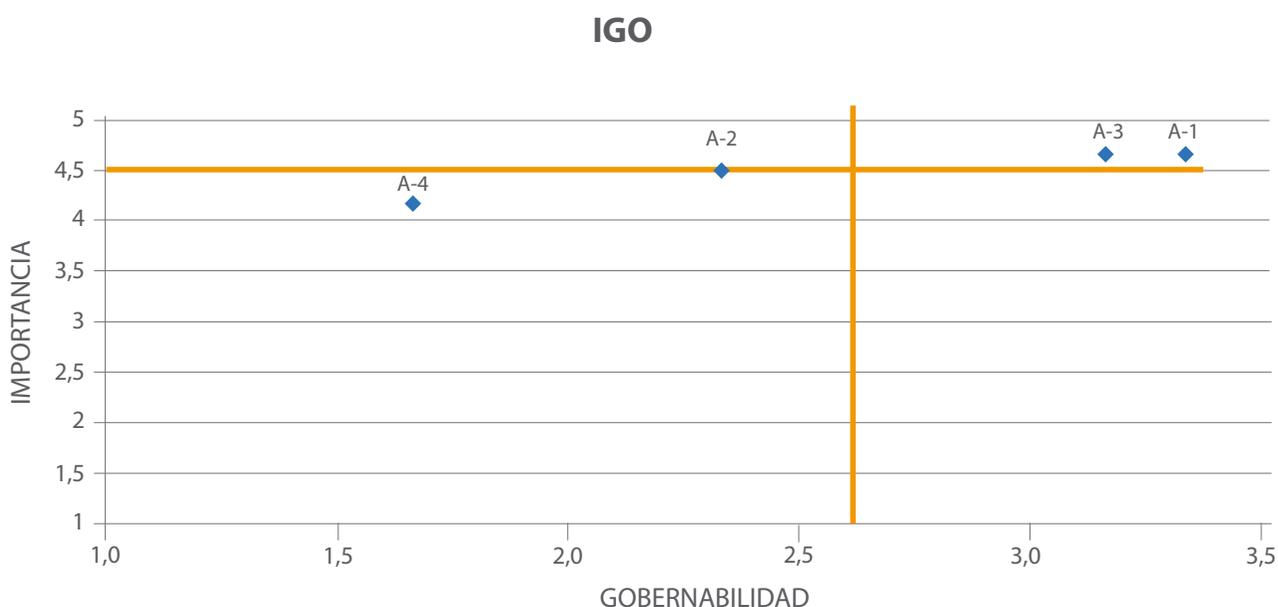


**Figura 3.** Acciones de la alternativa 2 Desarrollo de una red nacional o internacional de colaboración y expansión de productos no maderables

**Fuente:** Software matriz IGO

### A3. MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN Y PROMOCIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS/ECOLÓGICOS

En la presente alternativa se valoraron las acciones: A<sub>1</sub>: Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos (4,66-3,33); A<sub>2</sub>: Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro (4,5-2,33); y finalmente A<sub>4</sub>: Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos (4,1-1,66).

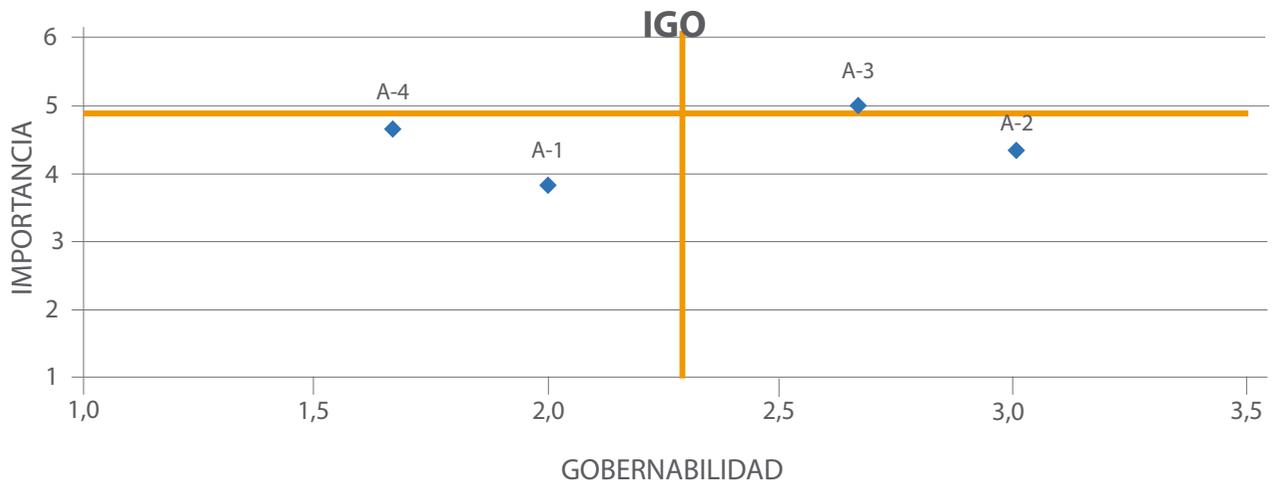


**Figura 4.** Acciones de la alternativa 3. Mejora de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos

**Fuente:** Software matriz IGO

#### A4. MEJORA DE CALIDAD Y EFICIENCIA EN EL MERCADEO Y REDUCCIÓN DE COSTOS

Se evaluaron las acciones de la presente alternativas con una calificación importancia y gobernabilidad, así (I-G): A<sub>2</sub>: Implementación de programas de mejora de calidad (4,33-3); A<sub>3</sub>: Optimización de estrategias de mercadeo y ventas (5-2,66); A<sub>4</sub>: Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes (4,66-1,66); A<sub>1</sub>: Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones (3,83-2).

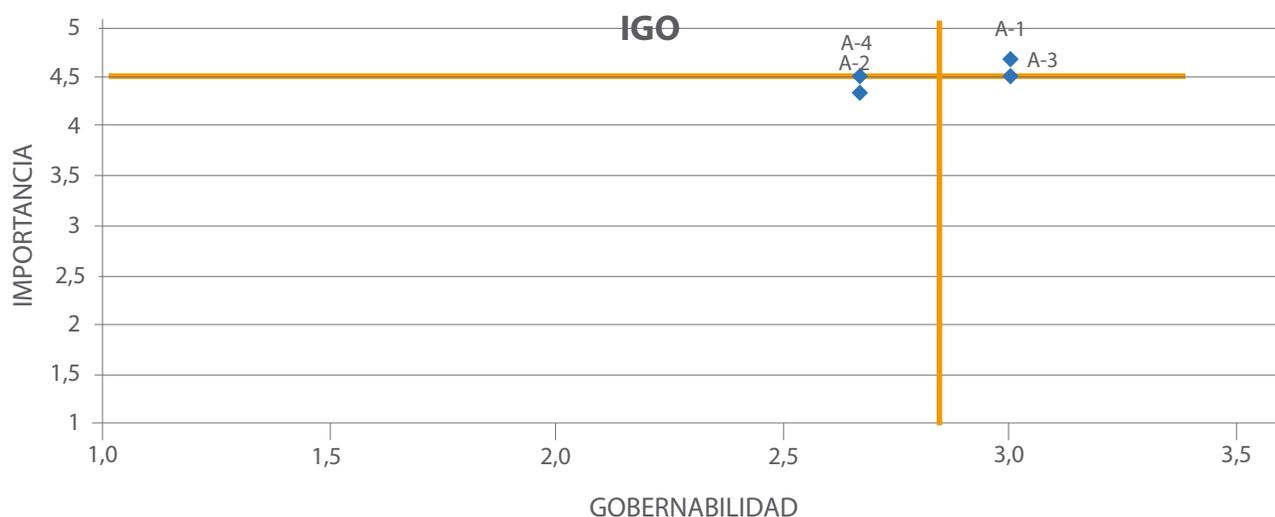


**Figura 5.** Acciones de la alternativa 4. Mejora de calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos

Fuente: Software matriz IGO

## A5 ADQUISICIÓN DE PROVEEDORES ESTRATÉGICOS

En la tabla se evidencia las acciones evaluadas con una calificación importancia y gobernabilidad:  $A_1$ . realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio (4,66-3);  $A_2$ . Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa (4,5-3);  $A_4$ . Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro (4,5-2,66);  $A_3$ . Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos (4,33-2,66).



**Figura 6.** Acciones de la alternativa 5 Adquisición de Proveedores Estratégicos

Fuente: Software matriz IGO

La tabla 2 consolida los resultados del análisis de la matriz IGO, de los Figuras 1,2,3,4,5, donde se identifican los retos y acciones urgentes, innecesarias y menos urgentes en los siguientes cuadrantes.

**Tabla 2.** Retos y acciones para las asociaciones agropecuarias

Retos	Urgentes
A <sub>2-1</sub> . Investigación de mercados internacionales o nacional	A <sub>2-4</sub> . Promover mutuamente los productos y servicios
A <sub>2-3</sub> . Desarrollar proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales.	A <sub>3-1</sub> Establecer sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos.
A <sub>1-4</sub> . Aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web	A <sub>3-3</sub> . Asegurar que los proveedores cumplan con estándares técnicos y sostenibles
A <sub>1-3</sub> . Implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro (5-4)	A <sub>4-3</sub> Optimización de estrategias de mercadeo y ventas.
A <sub>3-2</sub> . Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.	A <sub>5-1</sub> Realiza un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para tu negocio.
A <sub>4-4</sub> . Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes.	A <sub>5-3</sub> Establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.
A <sub>5-4</sub> Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.	



continúa tabla 2

Innecesarios	Menos Urgente
A <sub>2-2</sub> . Establecer y fortalecer alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales. A <sub>2-1</sub> . Establece un comité de mejora de procesos que incluya miembros de diferentes asociaciones. A <sub>3-4</sub> . Gestionar en los entes gubernativos una etiqueta y/o sellos verdes nacional e internacional para nuestros productos A <sub>4-2</sub> . Implementación de programas de mejora de calidad. A <sub>5-2</sub> . Define criterios claros y específicos para la selección de proveedores estratégicos que se alineen con los objetivos y valores de tu empresa.	A <sub>2-2</sub> . Implementación de programas de mejora de calidad.

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIÓN

En el estudio se definieron alternativas estratégicas que buscan fortalecer las asociaciones en el futuro y son pertinentes para su proyección. En este sentido, Indacochea (2015) manifiesta la importancia de tener en cuenta en el estudio de futuro, un enfoque prospectivo contemplando la visión de la organización y creando los factores que hacen que lo planteado pueda llegar a suceder.

Todas las acciones y sostenibilidad de las asociaciones deben estar orientadas a buscar redes y mercados internacionales que contribuyan en su crecimiento, para cumplir con exigencias de calidad y precios competitivos en los mercados, para facilitar el proceso de construcción de una red *nacional e internacional de colaboración y expansión de productos no maderables*. Al respecto, la comunidad europea está implementando políticas para promover el consumo y desarrollo de productos sustentables, que pueden ser un mercado potencial para las Pymes colombianas que actualmente están desarrollando empresas que ingresan en el campo del biocomercio, para promover los negocios verdes como mecanismo de protección y conservación del medio ambiente (Salazar,2022).

*Promover mutuamente los productos y servicios*; es una acción de mutua colaboración de los actores de sector para lograr la expansión y crecimiento de los mercados de las asociaciones. García et al., (2018) afirma que también "es necesario promover proyectos de investigación para

el aprovechamiento y procesamiento de los productos no maderables del bosque - PNMB bajo el financiamiento de sectores externos" (p.63).

Para las asociaciones es necesaria la promoción de productos orgánicos/ecológicos, para lograrlo es necesario definir *sistemas de seguimiento y evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos*. Acorde con lo expuesto, Mendoza et al., (2018), sostiene que la formalización de las áreas del control interno mejorará la eficiencia, eficacia y la calidad de los productos a ofrecer sin afectar procesos internos; además, el estudio detallado de la cadena de suministro es vital para identificar proveedores claves para asegurar el cumplimiento de estándares técnicos y sostenibles. Adicionalmente, es importante que el servicio de desarrollo empresarial incluya competencias básicas de contabilidad, habilidades administrativas y preparación de solicitudes de financiamiento, en su análisis de la productividad del sector agropecuario colombiano (Parra-Peña et al. (2021).

Los estándares para la cadena de valor cada día son más estrictos en especial para los productores locales en la formalización de sus proyectos, porque no siempre es posible aplicar: "Nosotros somos de la región, pero cuando vamos a los beneficios, no aplicamos porque no somos jóvenes, ya nos pasaron los años, nunca nos declaramos víctimas, no somos afro, no somos indígenas, no somos excombatientes" Restrepo, et. al. (2022). La Optimización de estrategias de mercadeo y ventas, son generadores de ingresos, además de esenciales para las asociaciones adaptarse al cambio constante del mercado, manteniendo la competitividad (Kotler y Keller, 2016), también maximiza la eficiencia en la asignación de recursos, en línea con la teoría de la ventaja de recursos (Payne et al., 2017).

*Realizar un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para el negocio*, es un ejercicio que debe realizar, pues de él depende mitigar riesgos y asegurar la operación continua (Monczka et al., 2019). En concordancia con Lamming (2016) establecer negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos, estas acciones son esfuerzos colectivos de la dinámica de los trabajos asociativos, por que permiten optimizar costos, calidad y tiempos de entrega, fortaleciendo la resiliencia de la cadena

En el desarrollo de la investigación se evidencia la necesidad de las asociaciones agropecuarias de enfrentar diversos retos. En ese sentido, Alcarraz, y Manco (2022) afirman que los trabajos de investigación actuales relacionados con la internacionalización del modelo de negocio del biocomercio se han ido desarrollando y fortaleciendo a lo largo de los años, con impactos positivos en la exportación e importación de productos agrícolas con certificación internacional, como uno de los factores que garantiza el desarrollo de prácticas sostenibles en las agroiniciativas para facilitar la penetración en mercados nacionales e internacionales y el desarrollo de proyectos colaborativos con organismos de control; la certificación de terceros o participativos de sostenibilidad y los compromisos de deforestación cero aumentan el valor agregado del producto (Furumo y Lambin, 2020).

*La implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro*, en congruencia con la Departamento Nacional de Planeación-DNP-(2019) y el estudio de la Misión de Sabios sobre Bioeconomía (2018), sugieren incrementar los esfuerzos para la formación en negocios, mercados, gestión de innovación, mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro. Así mismo, Martínez, y Villanueva, (2020) afirman que la colaboración entre pequeños productores aporta valor a la biodiversidad a través del biocomercio, ya que les brinda acceso a servicios que facilitan su participación en mercados exigentes y les permiten obtener mejores precios.

*La aplicación de estrategias de marketing y comunicación a través de redes sociales y páginas web*, las asociaciones deben velar por la promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados existentes, pero además debe estar acompañada del Estado colombiano quien debe asumir un rol activo de promoción a los sectores y actividades verdes, en particular, es necesario el desarrollo de regulaciones que incentiven estas transformaciones, a la vez que señalen a los consumidores el alto valor social de las misma (DNP, 2019).

Para seguir en la proyección de futuro de las asociaciones se debe mantener el trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro, en este sentido los productos forestales no maderables, en Colombia presenta alto potencial gracias a su biodiversidad, sin embargo, su comercio es principalmente informal sin el respaldo de estudios técnicos que garanticen la sostenibilidad del aprovechamiento o permitan caracterizar las cadenas de valor.

## CONCLUSIONES

Con la aplicación del diagnóstico estratégico se definieron 20 variables agrupadas en cinco alternativas estratégicas en las que se destaca, la diversificación de productos amazónicos sostenibles y diferenciados; el desarrollo de una red nacional e internacional de colaboración y expansión de productos no maderables; el mejoramiento de la administración y promoción de productos orgánicos/ecológicos; la mejora de la calidad y eficiencia en el mercadeo y reducción de costos y la adquisición de proveedores estratégicos para la proyección de las asociaciones.

Con base en la herramienta prospectiva utilizada, se identificó las acciones urgentes (alta importancia y alta gobernabilidad) que las asociaciones agropecuarias deben orientar en su gestión en el horizonte de tiempo como: promover mutuamente los productos y servicios; establecer sistemas de seguimiento-evaluación para monitorear el desempeño y la eficiencia de los procesos administrativos, que les permita a las asociaciones generar una estructura de coordinación y operativa para monitorear la penetración de los productos; además lograr una estandarización de los proveedores que cumplan con estándares técnicos y sostenibles, esta acción implica que las asociaciones y productores deben satisfacer los estándares de calidad y los volúmenes negociados, por las asociaciones locales. La optimización de estrategias de mercadeo y ventas, al respecto, el 50% de las asociaciones enfocan sus ventas en la actividad comercial del sector a nivel local, y el 87,5% busca abrir un mercado regional y nacional. Realizar un análisis detallado de la cadena de suministro para identificar a los proveedores que son críticos para el negocio y establece negociaciones sólidas para asegurar acuerdos y alianza mutuamente beneficiosos.

En el desarrollo de la investigación, los empresarios perciben un entorno débil para promoción e inserción de sus productos en mercados domésticos e internacionales. Debido a que hay un sentimiento generalizado de abandono del Estado, que se traduce en la precaria oferta de servicios públicos y el reciente aumento de cultivos ilícitos; para enfrentar estas exigencias, las asociaciones deben asumir retos por su alta importancia y baja gobernabilidad: con la dinámica de proyectos conjuntos y colaborativos con organismos de control externos para penetrar mercados nacionales; la aplicación de estrategias de marketing y la comunicación a través de redes sociales y páginas web, para el presente desarrollo debemos fortalecer las redes sociales y e-marketing, incluyendo comunicación asertiva, estrategias de negociación. Mejora y eficiencia en la gestión de la cadena de suministro; Promoción intensiva de los productos o servicios actuales en los mercados

existentes y Trabajo en conjunto para identificar oportunidades de optimización, innovación y eficiencia en toda la cadena de suministro.

## REFERENCIAS

Bolaños Delgado, S. L., Solarte Solarte, C. M., y Rivera Vallejo, G. A. (2021). Emprendimiento rural y asociatividad dos factores clave de desarrollo local en el corregimiento de Obonuco, Colombia. *Aglala*, 12(S1), 44–58. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/2066>

Biointropic. (2018). *Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II*. Bogotá. <https://www.dnp.gov.co/CrecimientoVerde>.

Buse, E., Chong, M. y Vílchez, L. (2017). Biocomercio, comercio justo y asociatividad modelo para los superfoods peruanos. *Industrial Data*, 20(2), 71-78, <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v20i2.13948>

Cortés, E. M., y Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen Ciudad del Carmen, Campeche.

Fuglie, Keith, Madhur Gautam, Aparajita Goyal, y William F. Maloney (2020). *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1393-1>.

Furumo, Paul R., y Eric F. Lambin. (2020). Scaling up Zero-Deforestation Initiatives through PublicPrivate Partnerships: A Look inside Post-Conflict Colombia. *Global Environmental Change*, 62 (mayo), 102055. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102055>.

Garcia et. al (2018). *Estrategia sectorial de la cadena de productos no maderables del bosque en Guaviare, con enfoque agroambiental y cero deforestaciones*. [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/92083/Vision\\_Amazonia\\_PNMB\\_Guaviare\\_WEB.pdf?sequence=2](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/92083/Vision_Amazonia_PNMB_Guaviare_WEB.pdf?sequence=2)

Giraldo, P, López, M. y Cardona, M. (2020). La asociatividad comunitaria para el emprendimiento rural: la experiencia de tres asociaciones del corregimiento de Tribunas Córcega, Pereira. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 28(1), 208-226.

Gordón Santana y Diego Xavier (2014). *Prospectiva como complemento de procesos de planificación estratégica organizacional. Caso Cámaras Binacionales en Ecuador*. Quito. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010a). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill. Libro

Hernández Murillo, J. O. (2018). *Estrategia de biocomercio para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales servicios ecosistémicos y biodiversidad del DRMI laguna de sonso*. Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente. Colombia. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10983/T08554.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Indacochea, A. (2015). La prospectiva estratégica y los nuevos métodos. *Strategia*, 36, p 56-58.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15ª ed.).

Pearson.Martínez, R. y Villanueva, D. (2020). *La asociatividad de pequeños productores como forma de valorizar la biodiversidad a través del biocomercio. El caso de la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Cruz de Plata Tuti – Agroecotuti*. Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/>

Ministerio de agricultura y desarrollo Rural. (2017). *Resolución No 464 de 2017* (p. 179).

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Portafolio de Negocios Verdes*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (blog).2022. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/portafolio-de-negocios-verdes/>.

Melgarejo, Z., Vera, M., y Mora, E. (2013). Competitividad de la MIPYME y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14(2), 184-215.

Mendoza et. al. (2018). Control Interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Domino De Las Ciencias*, 4(4), 206–240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>

Mojica, F. (2010). *El futuro la prospectiva estrategia en América Latina*. Elsevier, vol. I, pp. 9-12. de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162510001563?via%3DiHub>

Mojica, F. J. (2005). *La Construcción del Futuro*. U Externado, Convenio Andrés Bello.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., y Patterson, J. L. (2019). *Purchasing and Supply Chain Management* (7ª ed.). Cengage Learning.

Morán, J. (2010). *Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico*. [www.eumed.net/libros/2010f/860/](http://www.eumed.net/libros/2010f/860/)

Misión de Sabios. (2021). *Ciencia y Tecnología: Fundamento de La Bioeconomía. Propuestas Del Foco de Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente*. Volumen 3. Misión de Sabios. Colombia: Gobierno de Colombia. [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ciencia\\_y\\_tecnologia\\_sabios\\_vol\\_3.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ciencia_y_tecnologia_sabios_vol_3.pdf).

Departamento de Planeación Nacional (2019). *Misión de crecimiento verde*. Bogotá.17.02.2021.LibroSíntesis CrecimientoVerde.pdf

Lamming, R. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Routledge.

Payne, A., Frow, P., y Eggert, A. (2017). Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing, and resource-advantage theory. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 40-56. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.09.004

Peña Torres, P. (2008). *Prospectiva: una herramienta gerencial*. Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez Figueroa, J. J. (2013). Diseño prospectivo de escenarios para la ciencia, tecnología e innovación al 2040. *Industrial Data*, 16(2), 92-105.

Parra-Peña, Rafael, Rafael Puyana, y Federico Yepes. (2021). *Análisis de La Productividad Del Sector Agropecuario En Colombia y Su Impacto En Temas Como: Encadenamientos Productivos, Sostenibilidad e Internacionalización, En El Marco Del Programa Colombia Más Competitiva*. Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4092>

- Pfoccori, S. (2017). *Relación entre articulación comercial y la competitividad de la cadena productiva del cuy en la provincia de Tacna*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, Tacna
- Restrepo, María J., (2022). *Implicaciones de política pública para el desarrollo de agro-iniciativas sostenibles en Caquetá, Guaviare y Putumayo: factores de éxito y cuellos de botella desde la visión del empresario*. Fedesarrollo, 51 p. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4398>
- Romero Barrios, R, Cuadros Ardila, H y Almeida Gómez, D. (2019). *Planeación estratégica y prospectiva Municipio de San Gil sector Turismo*. Universidad Santo Tomás.
- Salazar Quintero, B. S. (2022). *Análisis del biocomercio en Colombia para pymes como oportunidad en mercados internacionales*. [http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/5910/1/2021\\_BrayanStivenSalazar.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/5910/1/2021_BrayanStivenSalazar.pdf)
- Sanabria Neira, N. C., y Salgado Beltrán, L. (2023). Aproximación al Concepto de Asociatividad Agropecuaria Como Desarrollo Rural. *Vértice universitario*, 25(94).
- Serrano, A. M., Martínez, M. S., Tiuzo, S. C., y Pinedo, D. Y. (2020). Propuesta de asociatividad para productores hortícolas en Colombia. *Revista Espacios*, 41(49). <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n49p27>
- Trujillo, M., Gómez, J., Purkey, D., Araújo, J. V., y Yepes, Y. (2023). Recomendaciones para la inclusión de la bioeconomía en los planes de desarrollo. En Rincón-Ruiz A. (Ed). *Bioeconomía: Miradas múltiples, reflexiones y retos para un país complejo*, 176. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Rincon>.
- UNCTAD (2017). *Biocomercio y acceso y participación en los beneficios del concepto a la práctica: Manual para responsables de políticas y reguladores*. [https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditcted2017d6\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditcted2017d6_es.pdf)
- Voros, J. (2006). Introducing a classification framework for prospective methods. *Foresight*, 8 (2), 43-56. <https://doi.org/10.1108/14636680610656174>