

**Análisis estratégico para la transformación de la patilla (sandía) del municipio de  
Momil (Córdoba) Colombia**

**Karina Johana Romero Suárez**

**Trabajo de Grado  
para optar al título de Magister en Administración MBA**

**Dirigido por:**

**Helga Ofelia Dworaczek Conde  
Doctora en Educación**

**Codirector:**

**Luis Fernando Moreno Garzón  
Doctor en Administración de Empresas**

**Universidad Santo Tomas  
Facultad de Administración de Empresas  
Bogotá D.C.**

**2020**

### **Agradecimientos**

A Dios, quien me direccionó para estudiar esta maestría en la universidad Santo Tomas e inspiró para desarrollar este proyecto de grado disponiendo a las personas indicadas para avanzar de manera asertiva. Gracias a su misericordia pude mantener el entusiasmo, la salud y la autodisciplina constante para finalizar.

A mis padres Jorge Romero y Socorro Suarez, quienes con amor y sacrificio han facilitado mi formación como persona y profesional, enseñándome con su ejemplo que puedo hacer realidad lo que me proponga a través de acciones determinadas, esfuerzo y constancia dándome la libertad de elegir.

A mi primo Rafael Suarez, quien, gracias a su disposición y compromiso, apoyó durante el proceso de investigación teórica y consolidación del proyecto.

A la Doctora Helga Dworaczek, por su constancia y metodología, ya que con su amplia experiencia contribuyó significativamente en el planteamiento, ejecución, desarrollo y corrección de cada una de las actividades propuestas en el proyecto.

A la universidad Santo Tomás, a todo su plantel académico y administrativo quienes fomentaron el aprendizaje y proporcionaron las herramientas durante el proceso de esta Maestría.

### Resumen

El cultivo de patilla es una de las principales actividades agrícolas desarrolladas en el municipio de Momil Córdoba (Colombia), pionero en la producción de patilla a nivel nacional, aventajado en esta actividad por estar ubicados a orillas de la ciénaga Grande donde se produce la totalidad de esta fruta durante el verano, aprovechando sus propiedades naturales de fertilización; sin embargo, la falta de apoyo económico, técnico y académico, impiden la optimización de las prácticas empíricas tradicionalmente implementadas, haciendo que esta actividad pierda cada vez más el impulso, descendiendo en la escala productiva del municipio y del país.

La problemática identificada es, pues, la falta de capacitación, de acompañamiento técnico, de implementación de tecnología y estrategias de comercialización que optimicen la cadena de producción actualmente activa. A través del análisis estratégico desarrollado con base a herramientas como PESTEL, Diamante PORTER, entrevistas y matriz DOFA, se diseñó un plan de acción que establece líneas de acción que permitan impulsar y potencializar la producción y comercialización de la patilla, poniendo en marcha la transformación de este producto, logrando mejorar la calidad de vida de esta población e impactando al desarrollo rural a través de la agroindustria.

**Palabras claves:** agroindustria, patilla, desarrollo rural, planeación estratégica, transformación, comercialización, agroalimentaria, producción, Momil.

**Abstract**

The watermelon crop is one of the principals farming activities in the town of Momil Córdoba (Colombia), pioneer in the production of watermelon at national level, being located at the edge of the “Cienaga Grande” where the total production its done during the summer, taking advantage of the natural properties of fertilization; however, the lack of financial, academic and technical support, impede the optimization of the empiric practices traditionally implemented, doing that this activity lose more and more momentum, going down in the scale of productivity of the town and from the Country.

The identified problem is the lack of capacitation, of technical accompaniment, the implementation of new technologies and strategies of commercialization that optimize the production chain currently active. Through the strategic analysis developed and based on tools like PESTEL, PORTER diamond model, interviews and FODA matrix, was designed an action plan that stablishes action lines that allow to promote and potentiate the production and commercialization of the watermelon, starting the transformation of this product, improving the quality of life of this population and impacting rural development through the agribusiness.

**Keywords:** agroindustry, agribusiness, watermelon, rural development, Strategic planning, transformation, commercialization, production.

## Tabla de contenido

Agradecimientos .....	2
Tabla de contenido.....	5
Lista de tablas .....	7
Lista de Anexos .....	8
Introducción.....	9
1. Planteamiento del problema.....	11
2. Objetivos.....	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos .....	15
3. Justificación .....	16
4. Marco teórico.....	17
4.1. Agroindustria .....	17
4.2. Desarrollo rural .....	25
4.3. Planeación estratégica.....	36
5. Metodología.....	42
6. Presentación de resultados .....	47

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA 6

6.1. Resultados de la matriz de Pestel.....	47
6.2. Resultados del Diamante de Porter.....	54
6.3. Resultados de la encuesta.....	59
7. Discusión y análisis de resultados.....	64
Plan de acción.....	68
8. Conclusiones.....	70
9. Recomendaciones.....	72
Referencias.....	73
Anexos.....	80

**Lista de tablas**

Tabla 1. Cuadro comparativo de tipos de agroindustria de Schejtman y la del municipio de Momil .....	23
Tabla 2. Contenido nutricional de la patilla por 100 gramos de parte comestible .....	31
Tabla 3. Comparativa entre canales de comercialización tradicional y moderno.....	40
Tabla 4. Síntesis del diseño metodológico.....	46
Tabla 5. Matriz DOFA.....	64
Tabla 6. Plan de acción del trabajo de investigación.....	68

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Matriz de Pestel.....	80
Anexos 2. Encuesta.....	85
Anexos 3Matriz de respuestas de encuestas .....	88

## Introducción

El presente estudio surge a partir de una constante preocupación por conocer el relativo estancamiento de la productividad agrícola, particularmente de las últimas décadas, en los países en vías de desarrollo donde, según cifras del Banco Mundial (2019), habita gran parte de la población pobre del mundo. A partir de este marco analítico, se hace necesario explorar planteamientos sobre los medios de subsistencia de la población rural. En este sentido los agronegocios, y en general la agroindustria, se han convertido en medios que parecen crecer y tomar protagonismo al vincular cada vez más el campo con las ciudades, constituyéndose en una de las principales fuentes de la economía en Latinoamérica. Esta investigación ha enfatizado en una actividad agrícola de alto impacto, y es la referida a la producción y comercialización de la patilla. Según lo informado por Agropedia, para el año 2017 se produjeron, a nivel mundial, 118 millones de toneladas de patilla: “[...] siendo el continente asiático el que lidera su producción con 99 millones de toneladas, seguido de América con casi 7 millones de toneladas, África y Europa con 6 millones de toneladas” (Agropedia, 2017, p. 1).

A nivel nacional, según la revista Portafolio (2018) Colombia tuvo una producción de casi 190.000 toneladas de patilla durante el 2007, con un área cosechada de 10.360 hectáreas, siendo que el 60% de la producción proveniente del departamento del Meta, y el resto estuvo (en su mayoría) dividido entre Córdoba y Cesar. Visto de tal manera, el departamento de Córdoba ocupa un lugar crucial en este tipo de actividad agrícola; solo basta conocer que en el año 2017 fue el segundo departamento con la mayor productividad de patilla en Colombia (22.598 toneladas) en un área total de 1.557 hectáreas.

En el año 2012 China ocupaba la primera posición en la producción de la patilla a nivel mundial con 70.000 millones de kilos de fruta al año. En la lista siguió Turquía (4.044 millones), Irán (3.800 millones) y Brasil (2.079 millones). Sin embargo, el mejor rendimiento, entendido como kilo por metro cuadrado, lo obtuvo España (4.66 kilos/m<sup>2</sup>). En el caso de Colombia, en 2012 produjo 117.319 millones de kilos de fruta, ocupando para ello 8.461 hectáreas en una proporción de 1.39 en kilos/m<sup>2</sup>. (Hortoinfo, 2014, p. 1).

El municipio de Momil, ubicado al norte del departamento de Córdoba, según los registros administrativos de su alcaldía, se dedica a las actividades agropecuarias en un 58% de su población, donde el cultivo de la patilla ha permitido el ingreso económico de la población más vulnerable (Alcaldía de Momil, 2016). Como señala Martínez (2013):

El sistema de producción patilla (sandía) se considera un cultivo de oportunidad, propiciado por el ambiente, más que como un sistema de producción. Es un sistema de corto plazo (75-80 días) pero exigente en insumos, que necesita asistencia técnica oportuna para evitar la sobredosificación de productos químicos que agregarían más contaminantes a las ciénagas, ya que este sistema se siembra sobre los suelos que se van desecando. (p. 175)

Al presentar los datos y verificar los hechos, se analizaron las alternativas para la identificación de una propuesta de valor que potencializara la productividad agrícola y económica del municipio, mejorando las condiciones de la población vulnerable, pues siguiendo las directrices del Banco Mundial, al aumentar la productividad de tal sector (tan olvidado en nuestro país) permitiría generar más y mejores empleos en toda la población (Banco Mundial, 2019).

## 1. Planteamiento del problema

El municipio de Momil se encuentra ubicado al norte del departamento de Córdoba; integra el bajo Sinú y la subregión conocida como Ciénaga Grande. El municipio comprende un territorio cuyo relieve es plano en cercanías de la ciénaga, pero también de serranías, las forman los límites con el departamento de Sucre, los municipios de Purísima y San Andrés de Sotavento (Gobernación de Córdoba, 2019). Teniendo en cuenta el documento de proyección de población municipal por área (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020) con corte a 2020, el municipio de Momil cuenta con un total de 15.357 habitantes, de donde 9.856 vivían en la cabecera municipal y 5.501 en el resto del territorio. Bajo este marco demográfico, las actividades de los habitantes de Momil cubren distintos ámbitos productivos: el 58% de los habitantes viven de actividades agropecuarias; un 19% de la construcción; el 8% de actividades comerciales; el 3.0% del sector de las artesanías; otro 3.0% del transporte y el 9% restante a servicios varios (Alcaldía de Momil, 2016).

A pesar de que el sector agropecuario es el que generalmente se encuentra activo en el municipio, permitiendo la oportunidad de empleo a la gran parte de la población: “[...] el estancamiento en las actividades económicas ha originado desempleo en la región, registrando una tasa del [...] 19,22 % según encuesta socioeconómica realizada”. (Alcaldía de Momil, 2016). Según lo informado por la alcaldía del municipio, las familias se encuentran sometidas a la subsistencia diaria debido a los bajos ingresos que oscilan entre los \$200.000 a \$500.000 mensuales, lo que no les permite mejorar su calidad de vida. Solo

el 3% de la población recibe un pago mayor a este rango, lo que justifica que el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en el municipio sea del 63,87% (Mejía, 2011).

En general, la población carece de una u otra necesidad básica, inclusive en los que habitan en el área urbana. Mejía (2011) señala, además, teniendo en cuenta las implicaciones de lo anterior, que el 31.1% de los habitantes mayores de cinco años dedican su tiempo a labores domésticas y a oficios del hogar, y tan solo un 21.8% cuenta con un trabajo. Estas son razones por las cuales se hace necesario encontrar alternativas de producción o saber potencializar las actividades agropecuarias, pues éstas ofrecen grandes oportunidades de empleo en el municipio y pueden ayudar a mejorar las condiciones económicas de los habitantes. Tales actividades productivas son desarrolladas principalmente en la zona rural, abarcando un 4.60% del uso de suelo (Alcaldía de Momil, 2016). Cabe resaltar que Momil:

[...] por sus características topográficas y de suelos, es un municipio con una vocación de uso agrícola con un 82% del área, en donde se destacan cultivos transitorios semi intensivos con un área de 7.114,72 ha (46%), seguido por cultivos transitorios intensivos con un área de 3.806,33 ha (24%) y cultivos permanentes semi intensivos. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Regional, 2013).

Este sector primario, según la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) (2015), permite el cultivo, en época de invierno, de la yuca y el maíz en zonas altas, y durante el verano el cultivo de la patilla en la Ciénaga Grande o zona baja, labor que permite percibir ingresos económicos a la población vulnerable. Esto es clave sabiendo que: “los suelos de la ciénaga están conformados por depósitos aluviales recientes, derivados de los sedimentos en suspensión del río, siendo fértiles, profundos, con

buena textura, un porcentaje aceptable de minerales y ligeramente neutros” (Mejía, 2011), siendo un tipo de suelo crucial para tal labor productiva.

Lo anterior es importante por cuanto el suelo donde se cultiva la patilla debe ser drenado, arenoso o franco arenoso con retención de humedad, teniendo una profundidad efectiva no menor de 50 cm, con un ph ligeramente ácido o neutro entre 6 y 7.5 (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000). Es así como este humedal se convierte en el eje de la economía de Momil (Mejía, 2011), permitiendo el cultivo de la patilla, actividad que se realiza durante el verano y que genera empleo al 60% de la población. Debe tenerse en cuenta, además, que la patilla:

Por ser un cultivo de ciclo corto (90 días) se siembra en los dos semestres del año, los cuales se caracterizan por tener una época de lluvias constantes en el primer semestre (marzo) y una época menos lluviosa con periodos secos en el segundo semestre -julio-septiembre- (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000 p. 9).

Comprendiendo estos ciclos de cultivo y cosecha (95 días dedicados al cultivo), los cultivadores de la patilla permanecen vulnerables en cuanto al recibimiento del sustento económico en los otros meses del año, ocasionándoles inestabilidad y estancamiento económico. Un problema constante es que los cultivadores, de una mata de patilla, de donde deberían producirse cinco frutas, solo nace una. Las frutas que maduran son comercializadas principalmente en Barranquilla, Sincelejo y Cartagena. De las variedades de patilla, los agricultores cultivan la que más resiste las altas temperaturas (*Katira Santamelia*).

La producción de la patilla en Momil se desarrolla a partir de las prácticas empíricas de agricultores generacionales y que, debido a su alta oferta en el mercado, permite el sustento económico de quienes la producen. No obstante, la patilla es un producto que podría generar un mayor sustento económico durante todo el año para sus cultivadores, y esto depende de la capacidad de explotación del producto a través de alternativas de transformación que aporten a la cadena de valor agrícola, impulsando con ello la productividad de los agricultores, aunque ha sucedido que estos agricultores han recibido ayuda de instituciones y no han sabido aprovecharlas o no gustan de las mismas, no devolviendo insumos a pesar de los préstamos anticipados. Con estas problemáticas, la pregunta de investigación fue la siguiente:

¿Cómo mediante el análisis estratégico para la transformación de la patilla se diseña un plan de acción aplicable para los cultivadores en el municipio de Momil (Córdoba)?

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Realizar el análisis estratégico para la transformación de Patilla (sandía) del municipio de Momil (Córdoba) Colombia identificando líneas de acción.

### **2.2. Objetivos específicos**

Diagnosticar la producción y comercialización de patilla en el municipio de Momil (Córdoba), determinando fortalezas y debilidades.

Analizar el entorno competitivo de la patilla a nivel nacional e internacional definiendo acciones de mejoras para los cultivadores de la patilla en Momil (Córdoba).

### 3. Justificación

Por la naturaleza misma de este trabajo como de tipo exploratorio, se ha conocido que no existen investigaciones previas sobre el caso de estudio que lo aborden desde la perspectiva planteada; en ese sentido, la importancia de una investigación como la presentada reside en que sirve para orientar acciones apropiadas en el caso de los cultivadores de patilla en el municipio de Momil (Córdoba), así como ser un referente para abordar el estado de los agricultores colombianos, pues, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), cerca del 34% de los mismos dependen de esta actividad. La utilidad de esta monografía llenará un vacío de conocimiento en la academia, pues, aunque sea un estudio delimitado a una zona concreta del país, permitirá establecer, con el tiempo, parámetros para la implementación de políticas públicas que permitan el desarrollo económico de los agricultores de la patilla y de la población agricultora de la región en general.

El tema de la agroindustria rural, por otro lado, merece toda la atención en el contexto en que nos encontramos, pues son muchos los debates y el desconocimiento que se ha formado sobre esta rama de la industria colombiana, imbuida en controversias sobre sus limitaciones y posibilidades de producción de alimentos en masa. Por esto, este trabajo permite ampliar la mirada sobre este multifacético campo de la productividad, haciendo énfasis en la potencialidad de la cadena de valor de sectores en detrimento como los campesinos que producen una de las frutas de mayor consumo en el país y en el mundo, versátil en sus presentaciones para el consumidor y que cuenta además con toda una serie de propiedades vitamínicas (Ver tabla 1) que la hacen atractiva para el comercio nacional e internacional.

#### 4. Marco teórico

Para el desarrollo de esta investigación se tiene en cuenta una serie de conceptos que permitieron la comprensión, y por ende la operacionalización de las variables de estudio, concretizando el instrumento de recolección de los datos.

##### 4.1. Agroindustria

El primero de tales conceptos fue *agroindustria*, entendida como un sector secundario de la industria cuya actividad socioeconómica acondiciona, conserva y/o transforma las materias primas perecederas de origen agrícola, pecuario, silvícola y/o marítimo (Jiménez, 1991, p. 52). A partir de esto se entiende que la agroindustria no solo comprende la industria de los alimentos sino también la producción de los insumos necesarios para la recolección, conservación, clasificación, transporte y distribución de los alimentos: “La misión principal de esta industria es el incremento de la calidad, cantidad y seguridad de los alimentos agrícolas a través de la mejora de la productividad de los cultivos” (Pizarro, 2010, p. 67).

En los estudios realizados sobre agroindustria en Colombia se establece que el uso del vocablo, al menos en términos modernos, aparece en la década de 1950, teniendo por fuente el término *agribussines*, utilizado por economistas estadounidenses para describir el funcionamiento de sus sistemas alimentarios desarrollados para la época, ya contando con las innovaciones tecnológicas y la operatividad de gran alcance en una economía de mercado (Corella, 1993, p. 87). En Colombia, el auge de la agroindustria se produjo por distintas razones, una de ellas sin duda fue el crecimiento de la población, los cambios en los hábitos de consumo, el avance tecnológico en términos de la conservación de los alimentos y su procesamiento, las olas migratorias y las problemáticas propias del campo

colombiano, con todas las implicaciones políticas que hubo durante el periodo de *La violencia*.

Este tipo de ordenamiento económico tuvo respuestas claras de las consecuencias del desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, en el sentido de la crisis alimentaria de la posguerra, necesitando nuevas formas de producción de alimentos de forma automatizada. Por eso mismo, en Colombia, la consolidación de grandes empresas multinacionales fue avalada tanto por decretos como leyes (Ley 480), relacionadas con la exportación de excedentes agropecuarios en los Estados Unidos (Corella, 1993, p. 83). El sector de la agroindustria se fortalecería posteriormente por el proteccionismo del Plan Decenal de 1960. A partir de entonces, la producción agrícola del país aumentó un promedio anual de 4.2%, mientras que el área cultivada crecería un 2.1% entre 1960 y 1972.

Se establece que la industria agroalimentaria se enmarca en un molde de la economía de mercado, y por eso, estuvo ausente de una adecuada planificación y determinación de objetivos claros por parte del Estado colombiano. “[...] No se han tenido en cuenta las necesidades de los consumidores y agricultores, ni los problemas de nutrición, y mucho menos, la necesidad de romper desequilibrios en el desarrollo regional” (Corella, p. 86). Esto queda expresado en los resultados de su participación en el Producto Interno Bruto, por un lado, y en la canasta básica de alimentos, por el otro. A falta de esta poca planeación, desde la década de 1980 el sector agropecuario disminuyó su aporte al PIB en un 3.8% comparado con la década de 1960, y para principios de 1990 siguió cayendo un 12% comparado con lo alcanzado en 1980 (Corella, 1993, p. 89).

La agroindustria supuso la creciente especialización de nuevas disciplinas que, ayudadas por los avances técnicos y tecnológicos, tuvieron pronta cabida en Colombia. Así,

la ingeniería de los alimentos, la ingeniería agroindustrial y la biotecnología se consolidaron como resultado de la creación de centros de investigación como el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (ITT) y el Instituto Colombiano de Tecnología de Alimentos (ICTA) de la Universidad Nacional de Colombia. Desde luego, el campo supuso una serie de regulación por parte de la legislación colombiana respecto a la utilización de las sustancias fitosanitarias (siempre en el marco de la Organización Mundial de la Salud), además de los sistemas de gestión de calidad para el consumo de los productos y los requerimientos básicos para su distribución y mantenimiento en los mercados. Entendida de esta forma, la agroindustria supondría una respuesta central en la lucha contra la pobreza en el país. No obstante:

La agroindustria en Colombia se localiza preferentemente en las grandes ciudades y es alimentada persistentemente por los procesos de migración campo-ciudad, originados por el desarrollo de la tecnología agropecuaria, la violencia política de los años cincuenta y recientemente por la inseguridad rural (Corella, 1993, p. 83).

Entendiendo que la agroindustria se concentra en las ciudades colombianas, es necesario comprender un segundo concepto clave de la investigación, los *productos derivados agroalimentarios*. Sobre este tema se debate constantemente la relación entre economía y ecología, como en el estudio de Martínez y Schlüpmann (1997) sobre la *economía agrícola ecológica*. Aquí importa entender la rama de la agroindustria rural, pues ayuda a delimitar el tema de la producción y comercialización de la patilla.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca (productos obtenidos de la tierra, de los ríos y de los mares)

permiten elaborar materias primas y derivados del sector agrícola, por lo que a este ámbito hace referencia el campo de la agroindustria rural (Vargas, 2015). A este respecto, Acevedo, Palacio y Zartha agregan: “La agricultura y la industria pueden alcanzar integraciones verticales u horizontales y llegar hasta la integración con los procesos de comercialización y provisión de insumos” (2020, p. 36).

Ahora bien, la aplicación de la agroindustria en las zonas rurales es un factor determinante debido a que la mayoría de la población más pobre del mundo “[...] (alrededor de 75%), vive en zonas rurales y depende de la agricultura para su subsistencia y seguridad alimentaria” (Organización de las Naciones Unidas, 2020, p. 10).

La agroindustria rural es la estrategia que, a través de acciones, podría acudir a la población más vulnerable, teniendo en cuenta que la misma, además:

Corresponde a la actividad empresarial que permite la agregación y retención de valor en zonas rurales, de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales, originados en unidades de economía campesina o de agricultura familiar, mediante la aplicación de prácticas de empaque, secado, almacenamiento, clasificación, transformación y conservación (Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura, 2010, p. 6).

Con el fin de aterrizar las iniciativas que pretendan aprovechar la capacidad de la agroindustria para el progreso técnico en sus articulaciones con su base agrícola, Schejtman (1997) describe cinco tipos de agroindustrias:

1. Las agroindustrias básicas tradicionales, que corresponden a las cadenas centradas en los granos básicos o tubérculos para consumo humano. Se caracterizan por la baja elasticidad de su demanda; su gran heterogeneidad en la fase industrial; la presencia

creciente de economías de escala en la producción primaria y un comercio internacional dominado por un número reducido de grandes transnacionales, con escasa transparencia en sus operaciones.

2. Las agroindustrias básicas modernas, que se caracterizan por el gran dinamismo de su demanda, por un grado relativamente alto de concentración en el núcleo principal de la cadena, por la presencia de economías de escala en algunos de los insumos agrícolas (granos para alimentación animal y oleaginosos) y su relativa ausencia en otros (engorda de aves, remolacha azucarera, producción de lácteos y semillas). Su capacidad de impulsar el progreso técnico es relativamente alta, sobre todo en los casos en que no hay economías de escala significativas en la base primaria.

3. Las agroindustrias de productos diferenciados o de marca, que se caracterizan por el papel decisivo que tiene la propaganda en el dinamismo de la demanda. El peso de los insumos agrícolas en el producto final es generalmente muy bajo (papas fritas, bocadillos, derivados de cereales, gaseosas y otros); el núcleo agroindustrial muestra, en general, un alto grado de concentración y su capacidad de generar progreso técnico en la base agrícola es muy baja, o quizá nula, dada la escasa importancia del insumo agrícola en el valor final del producto.

4. Las agroindustrias de agroexportación tradicionales, basadas generalmente en granos básicos (trigo, harina, arroz y maíz). Se asemejan a las agroindustrias básicas tradicionales en cuanto a su capacidad de promover el progreso técnico; sin embargo, las exigencias de calidad y regularidad pueden redundar en una mayor capacidad potencial respecto a las que poseen las agroindustrias de consumo interno. Por otra parte, muestran

un grado mayor de concentración en el núcleo agroindustrial o agrocomercial, y una homogeneidad mayor en las unidades que componen dicho núcleo.

5. Las agroindustrias de agroexportación nuevas o modernas se concentran, entre otros, en productos hortofrutícolas, flores y esencias y, en general, en productos de alto valor agregado por unidad de peso. Se caracterizan por su alto dinamismo en la demanda internacional; por no presentar economías de escala significativas en la producción primaria, permitiendo una alta rentabilidad en unidades pequeñas, y por un alto grado de concentración, con algunas excepciones, en el núcleo agrocomercial o agroindustrial. Tienen una gran capacidad potencial de generar progreso técnico con elevación de los niveles de vida en áreas de pequeña producción.

De acuerdo con los tipos de agroindustria desarrollados por Schejtman, algunos de los elementos de la actividad económica del cultivo de patilla en Momil serían compartidos, tales como el núcleo agroindustrial que expresa un alto grado de concentración, además de su baja capacidad de generar progreso técnico en la base agrícola dada la escasa importancia del insumo agrícola en el valor final del producto. Para profundizar en esto, véase la siguiente tabla:

Tabla 1. Cuadro comparativo de tipos de agroindustria de Schejtman y la del municipio de Momil

Tipología de Schejtman	Agroindustria en Momil
<p>Agroindustrias básicas tradicionales. Heterogeneidad en la fase industrial; presencia de economías de escala en la producción primaria y un comercio internacional dominado por un número reducido de grandes transnacionales.</p>	<p>Poca heterogeneidad en la fase industrial. Las actividades de los habitantes cubren distintos ámbitos productivos: el 58% vive de actividades agropecuarias, por lo que hay una presencia significativa de actividades económicas agrícolas de producción primaria.</p>
<p>Las agroindustrias básicas modernas. Su capacidad de impulsar el progreso técnico es relativamente alta, sobre todo en los casos en que no hay economías de escala significativas en la base primaria.</p>	<p>La producción de la patilla en Momil se desarrolla a partir de las prácticas empíricas de agricultores. Inestabilidad económica en la base primaria de las actividades de cultivo de la patilla.</p>
<p>Las agroindustrias de productos diferenciados. Papel decisivo de la propaganda en el dinamismo de la demanda. El núcleo agroindustrial muestra un alto grado de concentración y su capacidad de generar progreso técnico en la base agrícola es baja dada la escasa importancia del insumo agrícola en el valor final del producto.</p>	<p>La publicidad del producto es baja o nula. Existe un núcleo agroindustrial que expresa un alto grado de concentración y una baja capacidad de generar progreso técnico en la base agrícola dada la escasa importancia del insumo agrícola en el valor final del producto.</p>
<p>Las agroindustrias de agroexportación tradicionales. Se promueve el progreso técnico, pero las exigencias de calidad y regularidad redundan en una mayor capacidad potencial respecto a las que poseen las agroindustrias de consumo interno.</p>	<p>Posible estancamiento del progreso técnico (de una mata de patilla, de donde deberían producirse cinco frutas, solo nace una). Las frutas que maduran son comercializadas principalmente en Barranquilla, Sincelejo y Cartagena. La exportación se hace a las ciudades próximas y la agroindustria responde generalmente a un consumo interno.</p>

<p>Las agroindustrias de agroexportación modernas se concentran en productos de alto valor agregado por unidad de peso. Alto dinamismo en la demanda internacional. Gran capacidad potencial de generar progreso técnico con elevación de los niveles de vida en áreas de pequeña producción.</p>	<p>Poco valor agregado en la producción de patillas por unidad de peso. Poco o nulo dinamismo en la demanda internacional. Baja capacidad de generar progreso técnico sumado a un estancamiento económico, lo que se traduce en bajos niveles de vida de los cultivadores de patilla.</p>
---	---

*Nota:* Elaboración propia.

Ahora bien, se entiende que los *agronegocios* son iniciativas que logran mejorar la calidad de vida de los involucrados y de sus familias gracias a su cadena de valor, por la que esta coadyuva al desarrollo rural, para que su articulación con la actividad primaria manifieste exprese todas sus potencialidades (Schejtman, 1997). La potencialidad aquí es la clave, pues este valor agregado se traduce en la producción derivada de productos agroalimentarios, obteniendo un mayor impacto en el empleo y una menor incidencia en el uso de insumos importados (Schejtman, 1997). La agroindustria rural supone la producción primaria de los productos de consumo, por lo que hay que tenerla en cuenta para revelar necesariamente cada una de sus potencialidades, en la estacionalidad del cultivo, en la diversidad del producto y en su ubicación geográfica, que es por lo general dispersa, como se verá al entrar en los estudios realizados sobre la patilla.

Ahora bien, la *cadena de valor* agroalimentaria cubre tres ámbitos esenciales: la producción (campo), la transformación (fábrica) y la comercialización (mercado). Es decir, como plantea la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, es el proceso, en términos sencillos, que va *del campo a la mesa*. Elevar el valor agregado a un producto primario se convierte en la finalidad de la agroindustria, por lo que este es un concepto que da trascendencia a la agricultura. Para ello ha de conocerse lo que son los *agronegocios*, entendidos como un:

[...] sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente (Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura, 2010, p. 6).

Como se ha planteado, lo central es detallar las alternativas y las potencialidades propias de la agroindustria rural con el fin de que la cadena de valor cree mayor productividad para los productores. Más cuando se ha establecido que:

El sistema de producción patilla (sandía) se considera un cultivo de oportunidad, propiciado por el ambiente, más que como un sistema de producción. Es un sistema de corto plazo (75-80 días) pero exigente en insumos, que necesita asistencia técnica oportuna para evitar la sobredosificación de productos químicos que agregarían más contaminantes a las ciénagas, ya que este sistema se siembra sobre los suelos que se van desecando (Martínez, 2013, p. 175).

#### **4.2. Desarrollo rural**

El tema de la agroindustria remite, desde luego, al concepto de *desarrollo rural*, el cual, por otro lado, se asocia constantemente a la idea de un desarrollo agrícola fundado en programas de ayudas para el sector rural de la sociedad, aunando esfuerzos para mejorar la transformación de la producción agropecuaria mediante paquetes de ayudas que comprenden asistencia técnica, capacitación y líneas de crédito (Pachón, 2007, p. 51). No obstante, el desarrollo rural comprende muchos más aspectos que estos, siendo que deben considerarse a la hora de un estudio integral, asegurando elementos como la

comercialización de la producción, la infraestructura, la participación de los mismos productores y comercializadores, y la organización de la población, por lo que los programas que cobijen esta idea del desarrollo rural deben: “[...] brindar valor a los recursos de los campesinos por medio de inyecciones de capital en forma de tecnología, recurso que se considera como el de mayor escasez entre los pobres rurales, buscando aumentar la productividad de los campesinos [...]” (Pachón, p. 51). Así, la tecnología es clave, pues permite una correcta innovación de la producción y técnicas de comercialización, además de la comprensión de la capacidad y la situación de vida de la población a la que se apunta con las propuestas de desarrollo rural (Londoño, 2008).

Esta idea del desarrollo rural entró en escena, especialmente en Latinoamérica, desde que en la década de 1960 se fundara el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que, no obstante, y de manera paradójica, a corto plazo benefició a una gran parte de la población pudiente y de altos ingresos, como plantea Nishimura (1986, p. 218). Con el BID inició una política de tierras que comprendió la idea de Reforma Agraria en Colombia, esto con la creación del INCORA. Sin embargo, a mediados de la década de 1970, en Colombia se implementó la estrategia de Desarrollo Rural Integrado (DRI), dejando de lado varios de los objetivos de esta Reforma. Por aquel entonces se enfatizaba en un análisis integral de las cadenas productivas que incluyera el análisis de costos, la información y la integración a los mercados de la producción agropecuaria, identificando características y fallas (Pachón, 2007, p. 53).

Lo anterior tenía que ver con la idea de una modernización de la producción agrícola, pero en Colombia el problema de la tierra era, y sigue siendo fundamental, y quienes no la poseían legalmente no podían ser beneficiarios de estas políticas nacionales.

Esto se agravó en la década de 1980 cuando se consolidan en el país las políticas neoliberales, donde muchas empresas se encargaron de los procesos de desarrollo rural, disminuyendo el papel y la influencia del Estado en el territorio nacional. En 1983 se creó el Plan Nacional de Rehabilitación, que buscó la pacificación de los territorios afectados por la violencia, dando así un respiro a la población campesina que había sido desplazada y, por ende, dejado todos sus medios de vida y producción en el campo.

Con la Constitución de 1991 se creó el Viceministerio para el Desarrollo Rural en el Ministerio de Agricultura, además del Consejo Nacional de Desarrollo Rural y Reforma Agraria. A esto se integraron entidades públicas descentralizadas como el Fondo de Cofinanciación para la Inversión Rural [DRI], el Plan Nacional de Rehabilitación [PNR], el INCORA, la Caja Agraria, FINAGRO, el ICA y el INAT) (Chalarca, 2009, p. 230). Cada una de estas instituciones es clave a la hora de comprender la idea del desarrollo rural en Colombia, pues permitieron el estudio de la participación activa de campesinos, agricultores, técnicos y transportadores, es decir, todos los niveles del desarrollo en un proceso que debe ir desde lo local a lo internacional. Si esto no fuese así, no podría hablarse de un auténtico desarrollo rural (Pachón, 2007, p. 56).

Ahora bien, el desarrollo rural también comprende actividades como el turismo rural y agroecológico, la producción artesanal y otras formas de desarrollo comercial del sector: “Aunque lo productivo agropecuario sigue siendo lo más importante como factor generador de ingresos para los campesinos, la diversificación se hace cada vez más evidente.” (Pachón, p. 58). Lo que sí debe tenerse en cuenta es que en esta idea del desarrollo rural existe una constante interacción de diferentes capitales, tales como el capital económico (los créditos), el capital natural (la tierra, el agua y los alimentos

producidos), el capital humano (los campesinos y sus conocimientos), y el capital social (la cultura campesina, las tradiciones y las costumbres). (Pachón, 2007, p. 58). En una definición que incluye todos estos elementos, Chalarca concluye:

Debemos entender el desarrollo rural como un proceso de cambio social, no solo de crecimiento económico sostenible en el que se hace necesario una adecuada política de tierras y el diseño de estrategias para la asignación de créditos, éste debe ir más allá, con propuesta coherentes de inclusión y participación social que valore las formas de organización campesina y considere a la comunidad rural y a cada individuo integrado en ella, debe tener como objetivos, además del mejoramiento de la calidad de vida y el incremento en los niveles de renta, la conservación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales, además propender por el fortalecimiento de los procesos endógenos que se generan en el territorio rural y por la valoración de la vocación agraria intrínseca en los campesinos de los espacios rurales. (2009, p. 231)

Así pues, lo que se trabaja con los sistemas agroindustriales en la actualidad, sobre todo lo referido al Proyecto Integrado de Negocios Sustentables (Fava y Thomé, 2008), puede plantear cuestiones importantes para el análisis de las alternativas de desarrollo y fortalecimiento económico de los agricultores de patilla, sobre todo a entender cuáles son las necesidades de los consumidores intermedios y finales, analizando sus comportamientos y detallando los segmentos a los cuales apuntar, es decir, cómo adaptar los productos, en este caso la patilla, y crear una marca distintiva y mejorar los canales de distribución con las herramientas que se dispongan. Fava y Thomé (2008) plantean una serie de preguntas (de las que sólo se destacan tres) que orientan conceptualmente las posibles alternativas o

mejoras que pueden hacerse para aumentar la calidad de vida de los agricultores de patilla<sup>1</sup>, todo esto relacionado con elementos conceptuales acerca de la misma.

La primera pregunta está referida a los alimentos o fibras que pueden producirse técnicamente en la región. Esto puede detallar, mediante el instrumento de recolección trabajado, las alternativas productivas, sin que ello signifique una separación tajante con la tradición agricultora de la patilla en la región. Sobre esto vale la pena detenerse en las cifras referentes a su cultivo en Colombia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), y basado en las Evaluaciones Agropecuarias Municipales, se producen anualmente un total de 88.017 toneladas de patilla en el país, siendo el departamento del Meta el principal productor de la fruta con un 59% (entre los municipios centrales en esta actividad se encuentran San Martín, Puerto Rico, Puerto López, Puerto Lleras, Acacias, San Carlos de Guaroa y Barranca de Upía). Esta cifra es seguida por el departamento de Córdoba con un 15,67%, donde destacan los municipios de Montelíbano, San Bernardo del Viento, Sahagún, Buenavista, Lórica y Ayapel<sup>2</sup>.

Con los datos presentados puede conocerse que la tradición agricultora del departamento se integra a cada uno de los municipios, construyendo un sistema

---

<sup>1</sup> La patilla (clasificada en la familia de las Cucurbitáceas) es conocida también como melón de agua o sandía. Es una planta herbácea, anual monoica (rastrera o trepadora) sembrada en cultivos intensivos de secano y regadío (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000, p. 8). Una vez cosechada, la patilla deja de acumular azúcares e interrumpe su proceso de maduración. Se han establecido algunas guías para conocer si la fruta ha llegado a su madurez: 1. cuando el zarcillo se seca hasta la base y se torna negro. 2. Cuando la patilla, al tocar el suelo, cambia su color de verde oscuro a un matiz amarillento. 3. Cuando la cáscara toma un aspecto áspero. 4. Cuando al golpear con el nudillo se escucha un sonido hueco. (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000, p. 16).

<sup>2</sup> Los datos sobre el cultivo de la patilla a nivel nacional muestran que, luego del Meta y Córdoba, el departamento del Cesar prosigue con un 9.78%, La Guajira (2.69%). Magdalena, así como Atlántico, Bolívar, Huila, Casanare, Santander, Sucre, Caquetá, Valle del Cauca, Arauca, Norte de Santander, Tolima, Boyacá, Antioquia, Cauca, Nariño, Vichada, Guainía y Amazonas participan de la producción nacional de la fruta con menos del 2.60% cada una. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 3).

agroindustrial que muchas veces se encuentra descoordinado y con poca planificación, consecuencia de contextos históricos previamente puntualizados. El clima sigue siendo algo crucial en este sentido; según la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (2000), la patilla se desarrolla favorablemente en Colombia en regiones de clima cálido (con temperaturas comprendidas entre los 21 y 29°C). Esta institución detalla que temperaturas menores de 10°C pueden comprometer negativamente el desarrollo del cultivo, ocasionándole severos daños (p. 9).

Especificando tales condiciones de la actividad, para el cultivo de patilla es necesaria una humedad relativa menor al 70% para el crecimiento de las plantas, lo que aumenta también su azúcar. La precipitación debe estar entre 500 y 1500 mm anuales (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000, p. 9), mientras que en épocas secas deben regarse cada tres días, comprendiendo que debe conocerse así los cambios climáticos de manera acertada. Por último, el cultivo debe estar cerca de un caño veranero, lo que conviene en el municipio de Momil por sus inmediaciones a la Ciénaga Grande. Con esto en mente, Momil cuenta con las condiciones necesarias para el cultivo, venta y, por ende, de recursos económicos necesarios para una vida digna de sus agricultores de patilla, pero ¿es esto realmente así? ¿cuáles son los factores que están interviniendo para que esta actividad no esté realmente potencializada en el municipio?

La segunda pregunta reza de la siguiente manera: ¿Es financieramente atractivo para un inversor esta actividad? (Fava y Thomé, 2008). De nuevo, al comprender las propiedades del producto y la manera en que se aborda su cultivo la respuesta es afirmativa. No obstante, la investigación parece apuntar a otra dirección. Justificamos ahora conceptualmente las propiedades de la patilla y sus potencialidades. Según el estudio

desarrollado por el DANE (2020), el consumo de la patilla es beneficioso por ser fundamentalmente hipocalórica, refrescante, desinflamatoria, beneficiaria para la piel y el cabello, favoreciendo el sistema inmunológico. “También es eficaz en irritaciones de la piel ocasionadas por el sol, es excelente diurético, las semillas son usadas en el tratamiento de nefritis, tiene efectos laxantes, reduce la hipertensión y la presión arterial.” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 2). Presentamos una tabla con las propiedades específicas de la fruta:

Tabla 2. *Contenido nutricional de la patilla por 100 gramos de parte comestible*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Pulpa sin semilla</b>
Parte comestible	%	40
Calorías	–	12
Agua	Gramos	95.7
Proteína	Gramos	0.4
Grasas	Gramos	0.0
Fibra	Gramos	0.3
Cenizas	Gramos	0.2
Calcio	Miligramos	4
Fósforo	Miligramos	5
Hierro	Miligramos	0.3

Vitamina A	Unidades internacionales	300
Tiamina	Miligramos	0.02
Riboflavina	Miligramos	0.01
Niacina	Miligramos	0.1
Acido Ascórbico	Miligramos	7

*Fuente:* Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. [Corpoica] (2000). El cultivo de la sandía o patilla (*Citrullus Lanatus*) en el departamento del Meta. Manual de asistencia técnica No. 07. Corpoica. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/3765/1/052.pdf>

La inversión en el cultivo de la patilla se comprende también por sus numerosas formas de consumo como en la preparación de jugos, mermeladas, ensaladas y helados, por lo que la fruta es atractiva para el mercado regional y nacional. Una última pregunta, relacionada ante todo con los sistemas agroindustriales y su visión sobre el cultivo de la patilla, es la siguiente: ¿Cómo incentivar la competitividad de la cadena montada? El punto clave aquí para el análisis es, desde luego, la diversificación, un tema del que no está exenta la patilla.

Se ha detallado que la patilla es originaria de las regiones semidesérticas del África Tropical, y posteriormente introducida a la India, Irán y Lejano Oriente. De allí fue transportada a Europa. Con esto se sabe que son múltiples las formas de su cultivo, y que: “Las variaciones de polinización abierta, ofrecen semillas mucho más baratas, pero conllevan riesgos de variación genética, pureza y rendimientos posiblemente más bajos que la semilla híbrida.” (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, 2000, p. 99). Según esta institución y el DANE, entre los tipos que existen de patilla podemos mencionar la *Charleston Gray* (cuyo ciclo de cultivo es de 90 días y llegan a alcanzar un peso de 11 y

14 kg); la *Prince Charles* (híbrido obtenido de la primera, con un ciclo de 85 días y con el mismo peso): la *Royal Charleston* (con un ciclo de 80 días, alcanzando los 11 kg); la *Sugar Baby* (ciclo de 75 días y con pesos inferiores a los 3 kg) y la *Royal Sweet* con un peso que va de los 9 a 11 kg: “También se han desarrollado variedades e híbridos con ciclos más cortos, y rendimientos que pueden alcanzar las 50 toneladas por hectárea como, por ejemplo: Factor, Santa Amelia, Esmeralda, Longada, Reina Linda, Kasmira, Paladín, entre otros.” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 2).

Desde luego, una de las hipótesis que aquí subyace a la diversificación del producto es que los productores desconozcan las modalidades técnicas, además del poco apoyo para desarrollar los cultivos de forma especializada. Es la falta de potencialidad de la cadena de valor la que permite entender estos móviles. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, cabría decir que los valores de la innovación, de la personalización del producto y su desarrollo sustentable son aristas que no pueden articularse correctamente si no se observa el territorio y las prácticas concretas de los habitantes en el cultivo de la patilla del municipio. Además, de lo que se trata es de identificar alternativas para el desarrollo económico de los agricultores. Desde la conceptualización institucional, por ejemplo, se explica que el cultivo de la patilla:

[...] es tecnificado, pues la preparación de suelos la hace de forma mecanizada, tiene aplicaciones de enmiendas, abonos, fertilizantes simples y compuestos, al igual que insecticidas, fungicidas y herbicidas; emplea riego por goteo, tiene acceso a créditos, y respecto al mercadeo posee información y contactos para comercializar el producto en almacenes y plazas de mercado en las ciudades de Bogotá y Villavicencio. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2020, p. 3).

Esta visión destaca la importancia de la agroindustria desde un punto de vista sistemático y empresarial, dejando así de lado la mayoría de dificultades de las personas que subsisten de esta actividad, sin medios económicos que les permitan conseguir una mejor calidad de vida. Se debate (Fava y Thomé, 2008) que las actividades de este tipo *fallan* por no contar con una visión integrada de negocios, pero al mismo tiempo se desconoce una mirada íntegra de las condiciones de vida de los agricultores, por lo que es necesario detallar, en conjunto con los mismos, las herramientas necesarias, detallando alternativas económicas para el sustento de las familias del municipio de Momil que se dedican a esta actividad.

Ahora bien, todo lo anterior detalla algunas ideas sobre la capacidad productiva del municipio, y esto ha sido una labor que ha aumentado gracias a los múltiples planes de desarrollo y de intervención por parte del Estado colombiano, el cual se expresa en la Agencia de Desarrollo Rural y la Misión de Crecimiento Verde por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Lo principal en este sentido han sido los estudios de diagnóstico y prospectiva implementados para identificar y precisar políticas de enfoque de crecimiento verde en el desarrollo del país. Tales estudios permiten comprender líneas de acción estratégicas para el contexto agropecuario del país en el marco de las postuladas por la (Organización de las Naciones Unidas, 2020), como ya se ha indicado.

Así, por ejemplo, se establece que comprender, en sus distintas aristas, el capital natural, dando cuenta de los beneficios y de su correcta organización, aseguraría la inclusión social y el bienestar de los agricultores. En este sentido, para la Misión de Crecimiento Verde, la *estrategia*, definida como un proceso donde se miden los caminos a seguir estudiando los recursos que puedan utilizarse, recorriéndolo mediante tácticas para

alcanzar un fin determinado, debe ser una sectorial, es decir, una agricultura por contrato. A este programa se le ha llamado *Coseche y Venda a la fija*. Su objetivo es reducir la incertidumbre en los procesos de comercialización agropecuaria, siendo esta una de las principales dificultades de los pequeños productores y comercializadores de la patilla. Esta reducción se lograría mediante la venta anticipada de la producción (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019a, p. 4), generando equidad a lo largo de la cadena de valor. Esta estrategia del gobierno colombiano se basa en el artículo 64 de la Constitución Política. De igual forma, se justifica en la Ley 101 de 1993 que, según el informe, busca incrementar la eficiencia del sector rural agricultor, impulsando su modernización. Comprendiendo el objetivo y los principios que mueven esta estrategia institucional, entre los puntos específicos que permiten su desarrollo se encuentra generar un suministro estable de productos agropecuarios requeridos por la industria y los mercados, así como fomentar procesos de producción eficientes y rentables, todo ello bajo el marco de formalizar las relaciones comerciales.

Para lograr este proyecto sectorizado en la agroindustria, las acciones estratégicas para su desarrollo, que podrían adecuarse a la producción y comercialización de la patilla en Momil, son las siguientes: una gestión de alianzas con el sector agroindustrial y las grandes superficies de mercados, además de servicios de acompañamiento técnico integral.

También se establecen incentivos financieros como la Línea Especial de Crédito (LEC) Agricultura por Contrato; el incentivo a la adquisición de seguro agropecuario y a las inversiones en la agroindustria bajo la Ley 1943 de 2018. Visto así, lo que se pretende con esta estrategia y sus líneas de acción es lograr una intervención en los planes productivos y de comercialización desde *afuera*, es decir, desde un enfoque institucional

que, aunque sea sectorizada y comprenda las necesidades de los productores, establece lineamientos que cobijan tanto a los pequeños y mediados agricultores como a las grandes empresas del campo.

### **4.3. Planeación estratégica**

Otra de las estrategias claves a la hora de abordar el proceso productivo y de comercialización en la agroindustria (aunque no solo de ella) es la planeación estratégica, donde se identifican escenarios probables, tal y como se desarrolla en el trabajo de Osorio (2017), donde los planes de acción suponen el fortalecimiento del compromiso de cada productor en asumir una visión compartida del futuro. Esto solo puede establecerse, indica Osorio, con el desarrollo de capacitaciones que enfatizan en la gestión de los negocios, en el mejoramiento de tecnologías de postcosechas y en la calidad de productos, así como en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

La *planeación* es decidir, proyectar o programar por anticipado una acción, una tarea o un propósito. Es imprimir una mayor racionalidad a las actividades que han sido provistas de antemano luego de haber implementado los instrumentos de recolección de datos (Sallenave, 1995). La planeación permite priorizar el problema, o los problemas, más importantes, comprendiendo que la población participa mediante las respuestas y significaciones del tema; supone el diseño de un plan de acción que, para el caso de grupos pequeños como el que se aborda en este trabajo, se entiende como planeación *estratégica*, donde se analiza cómo alcanzar el *deber ser* de la actividad u organización (González, 1995), esto mediante instrumentos de análisis como Pestel, Diamante de Porter y DOFA, detallando líneas de acción para la transformación de la patilla.

Sobre Pestel y Diamante de Porter, el primero es un instrumento de análisis que permiten comprender los macro factores donde se ubica el problema estudiado (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) con el fin de establecer un marco interpretativo donde se delimita el objetivo del trabajo (Porter, 1990). El segundo de los instrumentos se relaciona con las condiciones de la población de estudio mediante variables como los recursos humanos, los recursos físicos, de conocimiento y de capital, así como la infraestructura, la innovación y la investigación, organizándolos y calificándolos numéricamente teniendo en cuenta oportunidades, amenazas e impactos de cada uno de estos factores, apuntando a ellos breves explicaciones. Esto sirve principalmente para detallar el entorno en que está inmiscuido el trabajo de la investigación, ampliando el panorama del mercado y de las dinámicas de la competitividad del que hace parte el problema (Manktelow, 2010, p. 168).

Respecto al tema de la triangulación, esta se entiende como una herramienta metodológica que permite aumentar la validez de los resultados y disminuir el sesgo de la investigación, vinculando perspectivas para alcanzar una mayor amplitud sobre la comprensión de la realidad analizada (Betrián, Galitó, García, et al., 2013). La triangulación es, pues, precisar distintas herramientas de análisis para conjugarlas en un análisis que permita dilucidar nuevas aristas del objetivo estudiado.

Ahora bien, el DOFA, construido luego de este proceso de triangulación, se comprende como un instrumento de análisis que permite clarificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de un grupo específico objeto de estudio con el fin de proponer planes de acción que se guía por cuatro fases: 1. Momento explicativo (situación). Es decir, cómo es la organización, sus problemas y las causas de los mismos. 2. Momento

normativo, comprendido como el diseño de los objetivos que se quieren alcanzar. 3.

Momento estratégico, en el sentido de la organización y las estrategias y los proyectos que se buscan desarrollar y 4. Momento táctico operacional, que se sintetiza en la creación del plan de acción (Olmos, 1998).

La estrategia para identificar líneas de acción para mejorar la producción y comercialización de productos agrícolas supone la determinación de los principales actores que integran el sector agrícola y todos aquellos que intervienen en el proceso, tales como los productores, el Gobierno nacional y sus normas de regulación, los centros de investigaciones, las empresas, los comercializadores y los consumidores. Así se identificarían temas de regulación, inversión, sostenimiento ambiental y la infraestructura necesaria para desarrollar los procesos productivos y de comercialización.

Esto es clave respecto a la producción y comercialización de la patilla, pues cada uno de sus componentes puede ser transformado en productos y derivados. Así, por ejemplo, las semillas de las patillas pueden consumirse tostadas o molidas para hacer todo tipo de panes, además de que su cáscara se emplea para hacer pastas, siendo posible confitarlas o glasearlas. La patilla es siempre una opción para elaborar yogurt, leche de patilla, galletas, flan, dulces e incluso sus propiedades vitamínicas son centrales en la creación de productos de belleza, pues retarda el envejecimiento y pueden crearse tónicos que evitan la deshidratación (Malherbe, 2018). Según el trabajo de Garcés (2018), en una muestra de 70 personas a las que se les preguntó por su preferencia respecto al consumo de la patilla, siendo el mayor porcentaje (42%) referido a consumirla como ensalada de frutas, seguida por Fruta picada (33%) y Jugos (25%). Esto quiere decir que la diversidad de

transformaciones de la fruta se presta para un amplio mercado al que puede sacársele provecho con las estrategias adecuadas.

Según la Misión para la Transformación del Campo (MTC), caracterizar el sistema de comercialización para la producción de los productos agropecuarios y proponer alternativas para mejorar su eficiencia supone que la cadena de valor sea una colaboración estratégica de productores o empresas con el fin de satisfacer objetivos de mercado a largo plazo, logrando beneficios para todas las partes de la cadena (Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, 2014, p. 8):

No todos los productores agropecuarios, comercializadores o industriales tienen la capacidad técnica y financiera de producir la información que se necesita para ejecutar su actividad de una manera más beneficiosa. Esta situación afecta especialmente a los pequeños y medianos productores y comerciantes; ellos son el ejemplo perfecto sobre la realización de transacciones comerciales en una situación de gran asimetría en materia de información, que primeramente afecta negativamente sus ingresos y que con el paso del tiempo limita sus posibilidades de crecimiento y transformación. (Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, 2014, p. 11).

Respecto a los canales de comercialización, según el Departamento Nacional de Planeación (2014), se plantea que, por lo general existe una reducción en el número de participantes en cada nuevo eslabón de la cadena de valor en tanto mayores volúmenes del producto, siendo éstos controlados cada vez más por menos agentes. Esto, desde luego, según el instituto citado, afecta a los pequeños productores y comerciantes, los cuales quedan substraídos de los grandes procesos, siendo explicado por cuanto existiría poca

logística especializada, una desarticulación institucional e informalidad en las transacciones comerciales; por ello haría falta educar tanto al productor como al consumidor. Para el primero, sobre todo:

Que conozca la regulación existente. Que al cumplir con la regulación su producto se puede diferenciar y puede mejorar sus beneficios. Que entienda y apropie los marcos normativos que tienen los grandes compradores. Sin estandarización, las negociaciones se realizan en un marco de incertidumbre y desconfianza; lo cual termina afectando sus ingresos. La importancia de clasificar como una estrategia que busca aumentar sus ingresos.” (Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, 2014, p. 55)

Sobre esto, y específicamente referido al punto de los comercializadores, podemos mostrar la siguiente tabla comparativa sobre sus características y los elementos centrales de los canales tradicionales y modernos de la comercialización, logrando así determinar puntos de interés para determinar líneas de acción que ayuden al desarrollo de análisis estratégicos para la producción y comercialización de la patilla.

Tabla 3. *Comparativa entre canales de comercialización tradicional y moderno*

<b>Características</b>	<b>Canal tradicional</b>	<b>Canal moderno</b>
La comercialización presenta dos fases: una de concentración hasta el mayorista y otra de distribución hasta los consumidores.	Altos niveles de concentración del producto en el mercado mayorista.	Altos niveles de concentración de producto en centros de almacenamiento propios de la cadena.

La dispersión y atomización de las unidades de producción otorga relevancia al acopiador/transportador.	Acceso libre para cualquier tipo de acopiador/transportador.	Requerimientos mínimos para todo proveedor.
Nivel de intermediación, formalidad del proveedor y condiciones mínimas de logísticas e infraestructura.	Alto número de intermediarios, informalidad en las transacciones con un pago efectivo máximo a una semana.	Reducción de intermediarios, constitución legal del proveedor y pago a través de la banca a 30 días.
Barreras a la entrada.	Relaciones de confianza con los comerciantes.	Requisitos que no puede cumplir el pequeño productor.
Red de frío, manejo de poscosecha y diferenciación de valor.	Deficiencias en red de frío, manejo poscosecha y diferenciación de producto.	Cuenta con infraestructura, procesos poscosecha establecidos y diferenciación de producto.
Existen actividades con agregación de valor.	Basadas en la tradición.	Basadas en lineamientos técnicos.
Demanda con diversidad de productos.	Volúmenes importantes y regateo del precio.	Bajo volumen seleccionado a precios fijos.
Control de pesos y medidas.	No hay estandarización. Bajo control por parte de las autoridades.	Existe control permanente por parte de la cadena y de las instituciones públicas.

Fuente: Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. [CRECE]. (2014). *Misión para la transformación del campo*. Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. <https://www.crece.org.co/portfolio/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano-mision-rural/>

## 5. Metodología

El presente estudio está orientado por parámetros metodológicos de investigación de corte cualitativo, pues busca comprender y explicar los fenómenos a partir de una interpretación de la perspectiva de los participantes, todo ello en estrecha relación con el contexto en que habitan y se desenvuelven. El enfoque cualitativo tiene como objetivo examinar la forma en que los sujetos perciben y experimentan las situaciones complejas que los rodean, esto a través de la observación, interpretación del contexto complejo y el significado que éstos generan para explicar sus experiencias (Hernández, 2014).

Para el desarrollo de esta investigación se implementará el instrumento de recolección de información de la *entrevista*, que permitirá determinar las necesidades de la población (persona, grupo, comunidad y sociedad), identificando posibles estrategias que permiten construir líneas de acción para los cultivadores de patilla del municipio de Momil, Córdoba.

La entrevista es definida como: “Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 403). Esta técnica ayudará a obtener información para el desarrollo del proyecto con esta población establecida territorialmente en parcelas.

El tipo de entrevista será semiestructurada, conformada por preguntas cerradas y abiertas, cuyo objetivo es el de permitir conocer las necesidades de manera individual de la población estudiada. Se grabarán las respuestas para identificar la atribución de sentidos sobre el problema estudiado. Los datos obtenidos a partir de este instrumento permitirán

identificar la dinámica y los roles del grupo, así como también sus necesidades y posibles soluciones y compromisos que debían adquirir. Esta técnica, además de proporcionar la información indispensable para el análisis de los datos recolectados, también permitirá fortalecer la comprensión de problemas que, desde un enfoque institucional, se estudian desde una sola perspectiva, dejando de lado una pluralidad importante y necesaria de interpretaciones.

La formulación de las preguntas seguirá tres ejes fundamentales para responder a los objetivos específicos de la investigación:

- a. Producción: se recolectará información acerca de los factores sociales, políticos, legales y financieros, ambientales y tecnológicos que intervienen, y a los que la población aluda, en la producción de la patilla en el municipio de Momil.
- b. Comercialización: se recolectará información sobre los canales y actividades disponibles para la venta de la patilla (comprendiendo sus modalidades, los espacios y el panorama municipal y departamental). Se precisa las problemáticas de la organización para la venta, los instrumentos y los medios que se utilizan y las propuestas que se formulan para una mejor comercialización de la fruta.
- c. Transformación: se identifican los productos que puedan derivarse de la constitución de la patilla y que brinden utilidades a los cultivadores en el municipio de Momil. Se recolectará información respecto a la utilización de la cáscara de la fruta y las formas en que se comercializa la fruta, así como si los productores y comercializadores poseen conocimientos sobre el procesamiento de cada una de las

partes de la patilla, y a partir de esto construir un análisis que determine estrategias que permitan identificar líneas de acción para la transformación de patilla.

Al mismo tiempo que se implementa este instrumento de recolección, la *observación de campo* permitirá detallar el contexto de los productores de patilla, tales como las prácticas culturales y su contexto inmediato. Así, la inmersión permitirá obtener información complementaria a través del análisis de categorías, siendo relevantes algunos elementos como las interrelaciones entre los sujetos, la identificación de proyectos de vida, sus habilidades y potencialidades, tal como plantea Sampieri (2014).

Sumado a lo anterior se establece una *planeación estratégica*, generando así a un aporte importante al desarrollo del proyecto, entendida como un instrumento metodológico que permite formular los posibles desarrollos futuros de los planes de acción para alcanzar una eficiencia en la transformación de la patilla. La formulación de este tipo de planeación partirá de los instrumentos de organización y análisis de la información como PESTEL, Diamante de PORTER y DOFA. Sin embargo, es necesario aquí apuntar tres elementos en los que estos instrumentos de análisis encuentran su relación con la planeación estratégica:

1. Identificación (reconocimiento): esto comprende el diagnóstico que se realiza con los datos obtenidos con la entrevista, es decir, asimilando los problemas que los entrevistados identifican y señalan.
2. Organización: analizar las problemáticas para identificar tipos de organizaciones o formas en que se desarrolla la actividad del cultivo de patilla (informales, cooperativas, asociaciones, clúster).
3. Evaluación: analizar la información contenida en las matrices y desarrollar las conclusiones y los resultados obtenidos para identificar líneas de acción (Olmos, 1998).

La población objetivo son los cultivadores de patilla del municipio de Momil, Córdoba, de donde se tomará una muestra homogénea por conveniencia de 14 personas, entendiéndose esta selección a partir de rasgos o características similares en las personas encuestadas (condiciones de vida, actividad económica y ubicación territorial en el municipio), lo cual se establece mediante datos oficiales sobre la producción de la patilla, como se muestra en la formulación y el marco teórico de la investigación. Además, se correlaciona con el carácter exploratorio de la investigación y la profundización en los resultados de las entrevistas para llevar el proceso de forma integral junto a la población estudiada.

Esto supone que el análisis se desarrolle mediante un análisis de triangulación, por cuanto los instrumentos de análisis del problema y el análisis de las entrevistas permite intercalar la información y expresar un punto de vista en el que convergen perspectivas.

El análisis se expresa en el trabajo mediante una variedad de formatos como mapas, citas, fragmentos de testimonios, fotografías y diagramas que sintetizan la información indispensable (Sampieri, 2014). Se establecen relaciones entre las respuestas de los entrevistados y, a partir de la inducción analítica, se expondrán proporciones en términos de porcentajes y cuadros partiendo de las significaciones que atribuyeron los entrevistados sobre el problema. La presentación y discusión de los resultados se mostrará de manera secuencial y bajo un enfoque comprensivo, pero siempre teniendo en cuenta la objetividad de las pruebas obtenidas, siendo de utilidad para posteriores investigaciones.

En definitiva, el diseño metodológico de la investigación parte de la elaboración de la matriz de Pestel y Diamante de Porter, para luego aplicar la entrevista semiestructurada ayudada por la observación del contexto y la grabación de las respuestas de los sujetos

sistematizadas y ordenadas con la ayuda de Excel, permitiendo así adentrarnos en su síntesis y ubicarlas en conexión con un análisis de la matriz DOFA. Seguido a ello se identificarán debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del grupo para la concreción de análisis de estrategias y la formulación de líneas de acción que permitan mejorar la comercialización de la patilla mediante su transformación, presentando todo ello en los resultados de la investigación. Por último, se establecerán recomendaciones y se mostrará la evidencia recogida a lo largo de todo el trabajo en el apartado de los anexos.

Tabla 4. *Síntesis del diseño metodológico*



*Nota:* Elaboración propia.

## **6. Presentación de resultados**

A continuación, se detallan los elementos centrales de las matrices de Pestel y luego la del Diamante de Porter, esto con el fin de proceder posteriormente a la triangulación del análisis con las encuestas y formular una matriz DOFA que permita definir líneas de acción que permita alcanzar el objetivo general de la investigación.

### **6.1. Resultados de la matriz de Pestel**

El primer factor del instrumento de Pestel es el político. Así, dentro de las políticas de orden nacional para el sector agropecuario en general y el hortofrutícola en particular, tiene especial relevancia el documento CONPES respecto a las medidas sanitarias y fitosanitarias. Allí se establece la política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de producción y comercialización de frutas y otros vegetales. Expone y socializa estrategias de detección y manejo integrado de moscas de las frutas a técnicos y productores bajo un enfoque de Manejo Integrado del Cultivo. Se identifican las Buenas Prácticas Agrícolas a lo largo de la cadena productiva y al uso adecuado de sustancias químicas mediante el Sena, ICA y Asohfrucol.

Otro de los programas centrales en este sentido es el Desarrollo Rural con Equidad (DRE), que apoya a productores agropecuarios con el fin de incrementar su competitividad, contribuir a la reducción de la pobreza en el campo y a fortalecer la seguridad alimentaria. Cuenta con una línea especial de crédito (LEC) para el financiamiento de la siembra y del mantenimiento de cultivos de frutas, arroz y trigo, entre otros. Respecto al desarrollo del trabajo también se apunta el Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola (2012-2022), estructurado por Asohfrucol alrededor de programas de Desarrollo tecnológico, poscosecha, comercialización y el Área Económica y Sistema de Información. Busca

especializar la producción de frutas y otros dependiendo de las ventajas comparativas de las regiones y la cercanía de los mercados para generar economías de escala y disminuir los costos de transacción.

Respecto al problema de los terrenos, los lineamientos de la Agencia Nacional de Tierras es clave al respecto. Como máxima autoridad de tierras en Colombia, busca consolidar y mantener el ordenamiento social de la propiedad rural para mejorar la condición de vida de toda la población. Entre sus líneas de acción se encuentra el dar acceso a la propiedad pública rural para la dotación de tierras. Realizar acercamiento institucional y comunitario para conocer el estado de poblamiento de las zonas a intervenir e identificar los conflictos de uso y ocupación, esto mediante diagnósticos predial particulares de los terrenos.

En segundo lugar, se encuentra el factor económico. Sobre los sistemas de financiamiento para pequeños, medianos, grandes productores y comercializadores hortofrutícolas debe precisarse el Sistema de financiamiento del sector agropecuario (Finagro), que enfatiza en el segmento de los pequeños agricultores y comerciantes con políticas que ayuden al desarrollo rural integral y sostenible. La financiación apunta a generar valor y competitividad para el desarrollo del sector rural. También tiene líneas de acción respecto a la prestación de servicios de apoyo de crédito, y/o complementarios requerido en cualquiera de los eslabones de las cadenas productivas agropecuarias y rurales. En Finagro toma relevancia para nuestro objetivo el programa *A toda máquina*, que financia maquinaria, implementos y equipos, transporte especializado, redes de frío, insumos para bodegas y otros elementos para los productores y comerciantes de productos rurales.

Otro de los programas de financiamiento a nivel nacional es el Desarrollo Rural con Equidad (DRE), centrado en aumentar la competitividad y productividad del sector agroindustrial. Ofrece líneas de financiación como la Línea Especial de Crédito y el Incentivo a la Capitalización, esto en asociación con Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural. Estos financian la siembra y el mantenimiento de cultivos de frutas, arroz y trigo, entre otros. No está dirigido a medianos productores agrícolas. Debe mencionarse de igual manera el incentivo a la asistencia técnica agropecuaria (IAT), que está dirigido a pequeños y medianos productores registrados en el Registro Único de Usuarios de Asistencia Técnica Directa Rural (RUAT). Este programa busca contribuir al mejoramiento de la competitividad y la productividad agropecuaria de los pequeños y medianos productores por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural.

Dentro de estos financiamientos encontramos también el Programa de oportunidades rurales, que busca la asistencia y asesoría técnica para proyectos empresariales agropecuarios (especialmente a jóvenes, mujeres, indígenas y afrocolombianos que están en los niveles 1 y 2 del Sisbén). Es llevado a cabo por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural e INCODER en coordinación con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrario. Este financia asistencia técnica especializada para la diversificación de productos, capacitación y certificación en Buenas Prácticas Agroindustriales y Buenas Prácticas Medioambientales. Financia además el diseño de logotipos, marcas y empaques, el licenciamiento comercial, los registros de marcas y la codificación mercantil. Asesoría en normatividad jurídica y tributaria a las microempresas.

En tercer lugar, se identifican factores sociales. En los lineamientos nacionales ubicamos el Programa mujer rural, que busca la generación de ingresos y empleo para

potencializar el desarrollo en trabajos agropecuarios en la población femenina. La producción de la patilla en Momil se desarrolla a partir de las prácticas empíricas y tradicionales de agricultores generacionales. A esto se suma un pasado retraimiento de ayudas, donde no cumplían con algunos plazos de pago y comprometían el desarrollo de los procesos. Sobre los niveles de pobreza, en general, la población de Momil carece de una u otra necesidad básica, inclusive en los que habitan en el área urbana. El 31.1% de los habitantes mayores de cinco años dedican su tiempo a labores domésticas y a oficios del hogar, y tan solo un 21.8% cuenta con un trabajo (Mejía, 2011). Coexistentes tradicionalismos en los métodos de producción y comercialización.

En cuarto lugar, están los factores tecnológicos, de entre los cuales resalta para nuestro objetivo, a nivel nacional, el Sistema de Agricultura Específica por Sitio (AEPS). En él, los productores, de la mano con los técnicos, participan en la formulación y adaptación de tecnologías que son compartidas con otros agricultores, los cuales son multiplicadores del proceso con prácticas adaptadas a las condiciones específicas de los predios (Asohofrucol, 2010). Con esto se trabajan relaciones aproximadas, aporta además a la medida de la variación entre lotes y al manejo de los terrenos según sus características particulares.

El Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombia (Pectia), busca fortalecer la plataforma Siembra, poniendo en marcha una línea de investigación para entender mejor la coexistencia de las diferentes formas de agricultura. Desarrolla además estudios sobre tendencias del mercado, hábitos y preferencias alimenticias del consumidor. Respecto a iniciativas particulares encontramos COMPROAGRO, un emprendimiento que elimina los intermediarios de la cadena para que

los agricultores entren en contacto directo con los consumidores. Para buscar los requisitos específicos se puede ingresar a [www.comproagro.com](http://www.comproagro.com). Está por otro lado también Sumotech, que busca acercar al pequeño productor a mercados nacionales e internacionales, mejorando la calidad de vida en el campo al ayudar al aumento de la productividad y transformación de los productos con valor agregado como la limpieza, el empaque y cortes (actualmente en fases pilotos en Cundinamarca).

En quinto lugar, ubicamos los factores ecológicos. Aquí hay que mencionar necesariamente la Agenda Ambiental Interministerial del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural, que cobija el Programa de Agricultura sostenible, que brinda asistencia técnica a la producción agropecuaria en manejo ambiental, manejo de plagas y Buenas Prácticas Agroindustrial. Desarrolla también incentivos que apoyan los sistemas agropecuarios y otorga una certificación ecológica para productores y empresarios; trabaja por el ecotiquetado y el aprovechamiento y valorización de residuos orgánicos para uso agrícola. De igual manera está el Plan Estratégico Ambiental del Sector Agropecuario (Peasa), que apunta a la gestión integral del suelo y planes de manejo integrado de Plagas, propendiendo por la agricultura ecológica y apoya al manejo adecuado de insumos agropecuarios, además capacita en la utilización de la tecnología en gestión ambiental.

Otro documento a tener en cuenta es el Plan Nacional de Negocios verdes, que propende por el desarrollo de ferias ambientales mediante ventanillas de negocios verdes. Se centra también en la puesta de los sellos ambientales a los productos bajo la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. Permite el trámite del sello ambiental colombiano. Desde luego, estos planes acatan los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, que promueve la adopción de prácticas de

manejo y conservación de suelos y aguas mediante el diagnóstico (caracteriza la problemática de los suelos y de su manejo, contextualizando las condiciones sociales y culturales en la que se desarrollan tales prácticas de forma concertada); la planificación (formula un plan para la implementación de Buenas Prácticas Agroindustriales) y la implementación y seguimiento (asigna roles y responsabilidades, define cronogramas y hace seguimiento a corto, mediano y largo plazo).

Por último, el sexto factor son los legales. Entre los lineamientos nacionales que impulsan el campo y la producción agroindustrial respecto al tema que nos interesa, la Ley 607 de 2000 es crucial por cuanto dicta la creación y modifica el funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), estableciendo para ellas la destinación de recursos para asistencia técnica. Los municipios constituyen un Fondo Municipal de Asistencia Técnica Directa Rural para la asistencia técnica y asesoría por parte de la UMATA para los pequeños productores. En la ley 1731 de 2014 se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario y se dictan disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica), allí se destinan recursos de crédito y microcrédito agropecuario para actividades de transformación de productos del sector.

La resolución del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 3168 de 2015 establece, mediante la Dirección Técnica de Semillas, los requisitos para el registro de los lugares de producción y las empresas importadoras y exportadoras de semillas. La resolución del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 448 de 2016 establece los requisitos para exportar frutas desde Colombia. Los requisitos consisten en poseer un lote o

área definida destinada a la producción de vegetales para la exportación, una de acopio temporal del producto cosechado, una para manejo de residuos vegetales y otra para el almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de labranza. Debe poseer también una unidad sanitaria y sistema de lavamanos.

La ley 1876 de 2017 crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria. De él se comprende el plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA), instrumento de planificación cuatrienal que define los elementos estratégicos, operativos y financieros para la prestación del servicio público de extensión agropecuaria en el área de influencia de un departamento y sus municipios. Así, se crea la plataforma Siembra, antes mencionada, que es un aplicativo electrónico del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Rural, destinado a la recopilación, gestión, divulgación y seguimiento de la información de proyectos, resultados, avances y oferta tecnológica del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA). También se encuentra, bajo estas mismas funciones, la Comunidad Linkata que gestiona, divulga y transfiere conocimiento y tecnologías agropecuarias para prestar asistencia técnica, asesoramiento, consultoría y extensión agropecuaria. La ley 2046 de 2020 establece mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. Es decir, cuando la oferta de alimentos producidos por pequeños productores de la agricultura campesina, familiar o comunitaria local sea inferior al porcentaje mínimo del 30% del valor total de los recursos del presupuesto, la Mesa Técnica Nacional de Compras Públicas realizará gestiones para suplir el porcentaje restante mediante un estudio previo.

## 6.2. Resultados del Diamante de Porter

El segundo instrumento de análisis es Diamante de Porter, que relaciona las condiciones de la población de estudio mediante variables como los recursos humanos, los recursos físicos, de conocimiento y de capital, así como la infraestructura, la innovación y la investigación, organizándolos y calificándolos numéricamente teniendo en cuenta oportunidades, amenazas e impactos de cada uno de estos factores, apuntando a ellos breves explicaciones. El primer eje del diamante son las condiciones de los factores de producción, donde se articula, en un primer momento, los *recursos humanos*. En el municipio de Momil, las actividades de los habitantes cubren distintos ámbitos productivos: el 58% vive de actividades agropecuarias, hay una presencia significativa de actividades económicas agrícolas de producción primaria.

En Momil hay actualmente 90 personas productoras y comercializadoras de patilla, siendo que el sistema de producción patilla se considera un cultivo de oportunidad, propiciado por el ambiente, más no un sistema de producción establecido. Esto quiere decir que los cultivos son de tipo transitorio, entendidos como aquellos cuyo ciclo de crecimiento es menor a un año y que tienen como característica el que luego de la cosecha debe volver a sembrarse para seguir produciendo (DANE, 2020). Según el último censo general del 2005, el 76.5% de los cultivos en Momil eran de este tipo, dependientes de los ciclos climáticos, sin oportunidades de crear una base sólida de comercialización de la fruta a lo largo de todo el año.

Ahora bien, respecto a los *recursos físicos*, el municipio de Momil está ubicado al norte del departamento de Córdoba, e integra el bajo Sinú y la subregión conocida como Ciénaga Grande. Limita con el departamento de Sucre, los municipios de Purísima y San

Andrés de Sotavento. El municipio comprende un territorio cuyo relieve es plano en cercanías de la ciénaga, pero también de serranías (Gobernación de Córdoba, 2019). La división de terrenos para el cultivo de la fruta es irregular y no está establecida legalmente ni formalizada. El clima es crucial para la producción y comercialización de la patilla en Momil, pues se desarrolla favorablemente en regiones de clima cálido con temperaturas comprendidas entre los 21 y 29°C (CORPOICA, 2000).

Por otra parte, los *recursos de conocimiento* sobre la producción de la patilla en Momil se desarrollan a partir de las prácticas empíricas y tradicionales de agricultores generacionales, es decir, no se utilizan técnicas especializadas. La tradición agrícola del Departamento se integra a cada uno de los municipios, construyendo un sistema agroindustrial descoordinado y con poca planificación. Por ello, existen deficiencias en la red de frío, en el manejo de la poscosecha y en la diferenciación (tipos) de la patilla. En el municipio no hay centros de investigación que sean fuentes de innovación respecto a la formación técnica, planificación de la producción y comercialización de la patilla. La Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) ofrece información sobre las dinámicas de la producción y comercialización de la fruta, mas no una vigilancia de estos procesos.

Alrededor de los *recursos de capital e infraestructura*, para los estímulos de rendimiento financiero se establecen incentivos como la Línea Especial de Crédito (LEC) Agricultura por Contrato; el incentivo a la adquisición de seguro agropecuario y a las inversiones en la agroindustria. También el Sistema de financiamiento del sector agropecuario (Finagro) enfatiza en el segmento de los pequeños agricultores y comerciantes con políticas que ayudan al desarrollo rural integral y sostenible. El Sistema de Agricultura

Específica por Sitio (AEPS) permite que los productores, de la mano con los técnicos, participen en la formulación y adaptación de tecnologías compartidas con otros agricultores, los cuales multiplicarán el proceso con prácticas adaptadas a las condiciones específicas de los predios (Asohofrucol, 2010).

El segundo eje del diamante de Porter son las condiciones de la demanda. En Momil la exportación se hace principalmente a ciudades próximas (Barranquilla, Sincelejo y Cartagena) y la agroindustria responde generalmente a un consumo interno. Los compradores de este mercado interno no exigen innovación respecto a la transformación de la patilla, siendo por ello también poco o nulo el dinamismo en la demanda internacional respecto a la comercialización de patilla en Momil, esto debido a su poco interés en competitividad, el cual apunta a la subsistencia de los productores y comercializadores. La demanda interior no es, en este caso, precisamente una ventaja, pues no se produce para segmentos de la población de otros departamentos ni de manera internacional. Es decir, la baja innovación se ve reflejada en la demanda de productos de calidad a nivel nacional e internacional. No existen procesos de internacionalización del producto desde el municipio. Una serie de emprendimientos como *Comproagro* y *Sumotech* buscan superar las barreras entre los productores y comercializadores, llegando a los compradores nacionales e internacionales, mediante herramientas digitales, para satisfacer la demanda del producto.

El tercer eje del diamante son los sectores relacionados y de apoyo del caso estudiado. Los proveedores que incentivan a la competitividad en el municipio son pocos o nulos. En términos departamentales, Córdoba compite con el departamento del Meta, principal productor de la fruta con un 59% (DANE, 2020), y está por encima del departamento del Cesar (9.78%) y La Guajira (2.69%) con un 15.67% de la producción.

Respecto a otros sectores de cultivo en el municipio, según la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (2015), en Momil los agricultores cultivan de igual forma la yuca y el maíz en zonas altas, y durante el verano vuelven al cultivo de la patilla en la Ciénaga Grande o zona baja; en muchas ocasiones suelen ser los mismos productores y comercializadores de patilla, por lo que estas actividades productivas y de comercialización apoyan al sostenimiento económico de los mismos, y las intervenciones departamentales o estatales respecto a estos cultivos les ayudaría de igual manera.

El cuarto eje del diamante es la estrategia, la estructura y la rivalidad. En Momil existe un núcleo agroindustrial que expresa un alto grado de concentración y una baja capacidad de generar progreso técnico en la base agrícola por la escasa importancia del insumo agrícola en el valor final del producto. Esto conlleva a desventajas competitivas respecto a otros sectores y departamentos. La publicidad para la venta de la patilla es baja o nula. Sobre el aumento de la competitividad y productividad del sector en Momil ha sucedido que los productores y comerciantes de la fruta han recibido ayuda de instituciones y no han sabido aprovecharlas o no gustan de las mismas, no devolviendo insumos a pesar de los préstamos anticipados, lo que los lleva a no tecnificar las bases de su producción y comercialización del producto y, por ende, a no estar al mismo nivel que los sectores de producción de la patilla en otros departamentos como en el Meta. La estrategia a utilizar en este contexto es apoyar el relevo generacional de los productores y comercializadores de la patilla en Momil, aprovechando sus capacidades para capacitar de manera adecuada a esta población.

Por último, los ejes del diamante definidos como el azar y el gobierno no hacen parte explícita del mismo, pero deben mencionarse para comprender el problema en su

conjunto. En torno al primero de ello debe expresarse que el sistema de producción patilla se considera un cultivo de oportunidad, es decir, de tipo transitorio, que constituye el 76.5% de los cultivos en Momil, dependientes de los ciclos climáticos sin oportunidades de crear una base sólida de comercialización de la fruta propiciado por el ambiente, más que como un sistema de producción, y esto es clave respecto a las condiciones del clima que debe tenerse en consideración. La acumulación del producto, con baja administración en las redes de frío y pronta comercialización, pudieron agudizar esta problemática. Además, el imprevisible evento de la pandemia del Covid-19 ha de tenerse en cuenta respecto a sus impactos de índole financiera en el apoyo de la producción de la patilla y de la producción hortofrutícola en general.

Respecto al segundo eje, algunas instituciones que pueden vincularse a la producción de la patilla en Momil como intervención por parte del Estado colombiano se expresan, respecto a un tipo de innovación, en la Agencia de Desarrollo Rural y la Misión de Crecimiento Verde por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. A partir de él se realizan estudios de diagnóstico y prospectiva implementados para identificar y precisar políticas de enfoque de crecimiento verde en el país. Otras políticas de orden nacional como el Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola (2012-2022) se estructuran alrededor de programas de Desarrollo tecnológico, Poscosecha, comercialización y el Área Económica y Sistema de Información; la Misión para la Transformación del Campo (MTC), caracteriza el sistema de comercialización para la producción de los productos agropecuarios y propone alternativas para mejorar su eficiencia en colaboración estratégica de productores o empresas (CRECE, 2014, p. 8). La Agenda Ambiental Interministerial del MADR es un programa de Agricultura sostenible de asistencia técnica en el manejo

ambiental, manejo de plagas y BPA. y desarrolla incentivos que apoyen los sistemas agropecuarios, dando una certificación ecológica a los productores, comercializadores y empresarios.

Respecto al fenómeno de la pandemia, Finagro ha establecido líneas de apoyo en su plan *El campo no Para*, que financia la transformación de la producción agropecuaria con anticipos a productores por parte de los transformadores y los costos operativos y de funcionamiento para la comercialización y transformación de los productos con subsidios de hasta \$100 millones de pesos a pequeños y medianos productores, todo esto teniendo en cuenta los protocolos de bioseguridad para la prevención del Covid-19.

### **6.3. Resultados de la encuesta**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a las quince personas elegidas a partir de la muestra homogénea por conveniencia:

Los encuestados son hombres en edades que oscilan entre los 44 y los 80 años, con una larga tradición en la agricultura, en particular en el cultivo de la patilla (en tiempos que oscilan entre 8 y 45 años). Solo cinco de las quince personas se dedican por completo a la actividad económica al cultivo de la patilla, el resto alternan tal actividad sembrando maíz, ñame y yuca, y solo unos casos aislados se dedican a la pesca y a la artesanía.

De los quince encuestados siete han participado en capacitaciones para la producción y comercialización de la patilla, los cuales manifestaron su inconformidad ya que no tuvieron el acompañamiento que les valide durante la práctica lo aprendido. Las capacitaciones fueron realizadas puntualmente por la UMATA y la empresa particular Hernández y Hernández. Tres de los encuestados aprendieron algunas utilidades para

innovar, tales como en la fabricación de semilleros y en la correcta utilización de plaguicidas.

Solo ocho casos responden a ser productores. la mayoría comercializan la fruta en la misma finca o terreno donde las producen, otros salen a la carretera a vender. Es decir, la cosecha se vende al menudeo y constantemente de manera informal. En dos casos, los encuestados mencionaron comercializar sus cultivos en Turbaco y Cartagena, pero la mayoría de esta actividad se encuentra concentrada en un mercado interno.

Diez de los quince encuestados respondió que han innovado a lo largo de su práctica, la cual se centran en el sistema de riego y en el manejo de las semillas, pues para ellos pasar de un riego hecho *a pulmón*, a un riego con mangueras ayudados por un motor. La otra parte de los encuestados (cinco) continúan trabajando a partir de sus conocimientos empíricos.

El 80% de los encuestados resaltó que podría mejorarse las ventas de la patilla en Momil, si existiera un mayor apoyo financiero y en capacitaciones por parte de la administración municipal y del Estado. Aquí se nota un profundo desconocimiento de las políticas y ayudas nacionales respecto a la producción y comercialización del sector hortofruticultor. Uno de ellos expresó que el Estado debería implementar una despulpadora de patilla en Momil, pues así sería más rentable para ellos al no depender de intermediarios para poder sacar al mercado su producto.

Otra iniciativa propuesta fue la de poder contar con una cooperativa o asociación que les compre a ellos la fruta y la comercialice en el mercado, de manera que no haya

disputas por los precios, dándoles confianza y amortiguando la incertidumbre de la venta de la fruta con oportunidad, evitando pérdidas y desvalorización del producto.

El 90% de los encuestados enfatizó que no cuentan con un terreno para la producción de la patilla durante todo el año. Los terrenos que actualmente usan para la producción de la patilla están ubicados en la ciénaga grande del Municipio por el fácil uso del agua, pero a su vez, los limita a producir durante el verano. Uno de los encuestados dijo que tienen constantes problemas con los pescadores, quienes rompen los tapones de agua que hacen, perjudicándose también ellos porque se seca la ciénaga con el transcurrir del tiempo. Otro encuestado comunicó que, para acceder a créditos para la producción de la patilla, se solicitaban muchos requisitos con los que no contaban, como el de tener formalizada la tierra.

Un último obstáculo identificado fue el de los altos precios de los insumos para el cultivo de la patilla, lo que los estanca también en los procesos de innovación y en la ampliación de los ciclos de producción. Ocho de quince encuestados expresaron que trabajan con otro tipo de cultivos como el maíz, la yuca, el ñame y el arroz en caso de que no pudiesen producir patilla. Tres de los encuestados se dedicarían a la pesca y los otros se dedicarían a la albañilería o a la artesanía, o simplemente a no hacer nada.

A la pregunta de cómo creían que la comercialización de la patilla podía aumentar en Momil, todos los encuestados explicaron que con mejores capacitaciones y acompañamientos técnicos.

Sobre las ganancias que deja la producción y comercialización de la patilla, informaron que todos ganan más de \$600.000 pesos en este trimestre, precisando que ello

depende de la extensión que se cultive y del cuidado que se le dé a la fruta. En términos específicos, y sacando una media entre los quince encuestados, la ganancia neta de estos patilleros va de \$1.500.000 a \$3.000.000.

La relación con los comercializadores de la patilla de inconformidad e incertidumbre, pues deben salir del producto antes de que madure, y de eso se aprovechan los compradores exigiendo un menor valor al momento de la compra.

Cuatro de los quince encuestados pertenece a una asociación de productores y comercializadores de patilla (Asohormos). Siete de ellos no pertenecen a asociación u organización alguna, mientras que dos hicieron parte de una asociación que desapareció (Asopepas). Respecto a los otros, no parecen haber una buena imagen sobre éstas, pues tuvieron malas experiencias respecto al manejo de los dineros y del apoyo necesario entre la misma comunidad de patilleros.

Respecto a si utilizan la patilla para sacar productos derivados, los quince encuestados respondieron de manera negativa, y solo uno expresó no contar con las herramientas necesarias ni la capacitación para poder hacer estos procesos.

Para todos ellos, la parte que más se aprovecha de la patilla es solo la pulpa, y sólo dos encuestados expresaron que saben que con la cáscara se pueden sacar muchos productos derivados como dulces y pastas, pero que no cuentan con las herramientas, uno incluso de ellos expresó que deberían hacer estos procesos como se hacen en otras partes del país, pero solo lo dejó como tentativa. La cáscara, la mayoría de veces los consumidores la echan a la basura o se la dan de alimento a los animales.

Sobre sus propuestas para mejorar la producción y comercialización de la patilla en Momil, la mayoría enfatizó en la importancia de la asistencia técnica para el manejo de las plagas y el cuidado de los terrenos. Respecto a la producción, las propuestas van desde tener buenos abonos y semillas, así como la ayuda de agrónomos, como de enlaces con supermercados y fábricas (por ejemplo, para que se produzcan dulces);

Sobre la comercialización, las propuestas apuntan a acercar al comprador al productor sin necesidad de intermediarios; abrir nuevos mercados y el apoyo del gobierno en la formación de una cooperativa de trabajo, además de mejorar la compra de maquinaria y transporte sin tantos intereses crediticios que les afecten y desanimen.

Ninguno de los encuestados conoce grandes empresas en el departamento que produzcan y comercialicen patilla en Momil. Para algunos, las empresas acaparan las tierras y complican sus actividades económicas. Para otro encuestado, no obstante, las grandes empresas podrían ser de ayuda para que la alcaldía abra nuevos mercados.

Finalmente, la mayoría de los encuestados (con dos excepciones) dijeron que asistirán a capacitaciones y jornadas de información sobre la producción y comercialización de la patilla en Momil si se les brindará la oportunidad, así como que también implementaron nuevos procesos de producción para su transformación y comercialización.

### 7. Discusión y análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados del análisis a través de la matriz DOFA, donde se identifican debilidades y fortalezas, y a partir de las mismas oportunidades y amenazas que permitan una comprensión cruzada del objetivo.

Tabla 5. *Matriz DOFA.*

	DEBILIDADES		FORTALEZAS
1	En Momil se aplica actualmente la agroindustria básica tradicional.	1	El municipio comprende un territorio cuyo relieve es plano en cercanías de la ciénaga Grande, contando con suelos propicios para el cultivo de la patilla.
2	En el municipio no hay centros de investigación que sean fuentes de innovación respecto a la formación técnica, planificación de la producción y comercialización de la patilla.	2	A falta de institutos de investigación y centros de estudio sobre la producción y comercialización de la patilla, las prácticas tradicionales se han reforzado y centrado en el saber hacer, siendo esto transmitido por generaciones, teniendo en cuenta el conocimiento empírico del manejo de la fruta y las redes de comercialización consolidadas. En este sentido se puede aplicar para obtener el certificado de comercio justo.
3	Solo cinco de las quince personas se dedican por completo a la actividad económica al cultivo de la patilla.	3	Momil representa el 16% (13.792 Toneladas) de la producción anual de patilla en el país (88.017 Toneladas).
4	La cosecha se vende al menudeo y frecuentemente de manera informal.	4	Aproximadamente 90 personas son productoras de patilla en el municipio.
5	El 90% de los encuestados enfatizó que no cuentan con un terreno para la producción de la patilla durante todo el año.	5	La estrategia a utilizar en este contexto es apoyar el relevo generacional de los productores y comercializadores de la patilla en Momil, aprovechando sus capacidades.
6	Los terrenos que actualmente se utilizan para la producción de la patilla están ubicados en la ciénaga Grande del Municipio por el fácil uso del agua, pero a su vez, los limita a producir durante el verano.	6	Los cultivadores de patilla están dispuestos a capacitarse respecto a la producción y comercialización de la patilla, además de implementar nuevos métodos de transformación
7	La relación con los comercializadores de la patilla es de inconformidad e incertidumbre, pues deben salir del producto antes de que madure.	7	A pesar de la división informal de las parcelas, las cifras indican que 58% de los habitantes de Momil viven de actividades agropecuarias, por lo que hay una presencia significativa de actividades económicas agrícolas de producción primaria.
8	Las capacitaciones y acompañamientos técnicos son escasos.	8	Momil fue el primer municipio a nivel nacional que produjo la patilla.
9	La mayoría de los cultivadores no cree o no considera útiles o de provecho las asociaciones.		
10	No existe transformación del producto a otro derivado.		

11	La división de terrenos para el cultivo de la fruta es irregular y no está establecida legalmente ni formalizada.			
12	Actualmente no existe apoyo financiero por parte del estado.			
		<b>POSICIÓN (DO) Preventivas</b>	<b>POSICIÓN (FO) Ofensivas</b>	
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	1	El CONPES 3514 de 2008 establece la política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de producción y comercialización de frutas y otros vegetales.	Teniendo en cuenta que Momil representa el 16% (13.792 Toneladas) de la producción anual de patilla en el país (88.017 Toneladas), se tendrá como requerimiento cumplir con la reglamentación establecida por el CONPES 3514 de 2008 para mejorar las condiciones fitosanitarias de la patilla.	
	2	Sistemas de Gestión de calidad en el marco de la OMS. En Colombia la ITT y ICTA son centros de estudios. Incentivo a la asistencia técnica agropecuaria (IAT). Dirigido a pequeños y medianos productores registrados en el Registro Único de Usuarios de Asistencia Técnica Directa Rural (RUAT).	Aprovechar al Instituto de Investigaciones Tecnológicas (ITT) y el Instituto Colombiano de Tecnología de Alimentos (ICTA) de la Universidad Nacional de Colombia para mejorar la calidad e implementar nuevas técnicas que permitan potencializar las prácticas empíricas actualmente implementadas.	
	3	Buena inclinación a la implementación de agroindustrias: básicas modernas, agroexportación tradicional y moderna.	Enlazar con las entidades que propicien tecnología e innovación como el ITT, ICTA y demás ordenadas en la ley 1876 de 2017, con el fin de crear productos de alto valor agregado por unidad de peso para generar alto dinamismo en la demanda internacional, propiciando una agroexportación tradicional y moderna.	
	4	Apertura para mejorar la productividad agrícola a través de los productos derivados, aplicando biotecnología		Aprovechando la apertura que tienen los cultivadores para capacitarse respecto a la producción y comercialización de patilla e implementar nuevos métodos de transformación, se pretende mejorar la productividad a través de los productos derivados aplicando biotecnología.
	5	EL Programa "Coseche y venda a la Fija" que ofrece el MADR, reduce la incertidumbre de la comercialización se lograría mediante la venta anticipada de la producción	Aplicar al programa "Coseche y venda a la Fija" o tenerlo como referencia aplicándolo como estrategia para reducir la venta al menudeo y de manera informal. Implementar acuerdos con compradores fijos para canalizar las ventas y disminuir la incertidumbre garantizando la comercialización a nivel nacional.	
	6	Se puede incentivar la competitividad de la cadena montada a través de variaciones de polinización		Aprovechando que Momil representa el 16% de la producción anual de la patilla en el país, se propiciará el aumento de la competitividad de la cadena montada a través de variaciones de polinización abierta.

	abierta. Semillas: Charleston Gray, la Prince Charles, la Royal Charleston, Sugar Baby, Royal Sweet.		Semillas: Charleston Gray, la Prince Charles, la Royal Charleston, Sugar Baby, Royal Sweet.
7	A través del SENA, ICA y Asohofrucol se pueden identificar las Buenas Prácticas Agrícolas a lo largo de la cadena productiva y a su vez el uso inadecuado de sustancias químicas.		Lograr el enlace con el SENA, ICA y/o Asohofrucol para que supervisen las Buenas Prácticas Agrícolas implementadas durante la producción de la patilla.
8	El ICA a través de la resolución 3168 de 2015 establece los requisitos para el registro de los lugares de producción y las empresas importadoras y exportadoras de semillas.		
9	EL ICA a través de la resolución 448 de 2016. Establece los requisitos para exportar frutas desde Colombia.		
10	A través del Programa de formalización de la propiedad rural propiciado por MADR, se promueve el acceso a la propiedad de los predios rurales y se gestiona la formalización de los mismos.	Implementar el Programa de formalización de la propiedad rural propiciado por el MADR con el fin de adquirir predios destinados al cultivo de la patilla durante todo el año.	
11	Ley 160 de 1994. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones. Apoyar a los hombres y mujeres campesinos de escasos recursos en los procesos de adquisición de tierras promovidos por ellos mismos, a través de crédito y subsidio directo.		Enlazar con la alcaldía y/o gobernación para aprovechar lo dispuesto en la Ley 160 de 1994 (Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural campesino) donde se otorgan subsidios directos que permitan la adquisición de tierras a los hombres y mujeres campesinos de escasos recursos que no la posean.
12	A través de la Ley 1876 de 2017 por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria. Herramientas para lograr que las acciones de investigación, desarrollo tecnológico, transferencia de tecnología, gestión del conocimiento, formación, capacitación y extensión soporte. Innovación abierta o colaborativa Innovación agropecuaria Fomentar la formación y el relevo generacional de recurso humano altamente capacitado.		Aprovechar la oferta tecnológica orientada a la innovación que apunte a las necesidades de los productores de la cadena de valor agropecuaria en el marco de la Ley 1876 de 2017 por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria. Identificar las acciones, programas y proyectos que se adelanten en el marco de la Ley 1876 de 2017, indagando con las diferentes fuentes de financiación: los recursos propios de los entes territoriales, los recursos del Presupuesto General de la Nación, los recursos del Sistema General de Regalías, los instrumentos financieros creados en el marco del Sistema Nacional de crédito Agropecuario, los recursos de cooperación internacional y las donaciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras y organismos internacionales.

	1 3	Sistema de financiamiento del sector agropecuario (Finagro) a través del MADR *Prestación de servicios de apoyo de crédito. *Capitalización compra y creación de empresas. *Desarrollo Rural con Equidad (DRE) *Programa A toda máquina. *Incentivo a la capitalización (ICR). *Microcrédito Rural.	Establecer una ruta de acción con FINAGRO para garantizar formación técnica, seguimiento y control, planificación de la producción y comercialización de la patilla.	
			<b>POSICIÓN (DA) Correctivas</b>	<b>POSICIÓN (FA) Defensivas</b>
A M E N A Z A S	1	Para acceder a créditos para la producción de la patilla, se solicitan muchos requisitos con los que no contaban, como el de tener formalizada la tierra.	Paralelo al proceso de formalización de tierras, y aprovechando las áreas de terreno asignadas en la ciénaga Grande, se implementará la estrategia de CLUSTER, con el fin de concentrar agentes especializados en el producto, proveedores y servicios anexos específicos al sector, con la posibilidad de acceso conjunto en búsqueda de eficiencia colectiva.	Promover el índice significativo de actividades económicas agrícolas, específicamente la de producción primaria del cultivo de patilla en Momil ante las entidades financiadoras, con el fin de conciliar acuerdos y generar estrategias de financiación que permitan flexibilizar los requisitos para la formalización de tierras en el marco de la ley 160 de 1994
	2	La producción de la patilla en Momil se desarrolla a partir de las prácticas empíricas y tradicionales de agricultores generacionales, es decir, no se utilizan técnicas especializadas.	Aumentar las capacitaciones y asistencia técnica.	Articular con las entidades que ofrezcan capacitaciones y acompañamiento técnico como el MADR, el SENA, el ICA y demás, ordenadas en el marco de la Ley 1876 de 2017 para mejorar las prácticas de producción y comercialización e implementar nuevos métodos de transformación.
	3	La exportación se hace principalmente a ciudades próximas (Barranquilla, Sincelejo y Cartagena) y la agroindustria responde generalmente a un consumo interno.  La demanda interior no es, en este caso, precisamente una ventaja, pues no se produce para segmentos de la población de otros departamentos ni de manera internacional.	Implementar la transformación del producto inclinado a la agroexportación moderna.	Capacitar a los 90 productores respecto a la comercialización de la patilla, vinculando el relevo generacional con el fin de potencializar las ventas locales, nacionales e internacionales, recuperando la posición histórica de producción de patilla.
	4	No existen procesos de internacionalización del producto desde el municipio.		

Nota: elaboración propia.

### Plan de acción

A partir del resultado del análisis realizado con la herramienta DOFA, se presenta el siguiente plan de acción el cual establece 3 objetivos estratégicos con sus líneas de acción.

Tabla 6. Plan de acción del trabajo de investigación

<b>Objetivo estratégico 1. Aumentar y mantener la producción del cultivo de patilla garantizando calidad, competitividad y tecnología durante todo el año.</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	
E1	Articular con las entidades que impulsen y potencialicen la producción de la patilla a través de capacitaciones, asistencia técnica, seguimiento, control, tecnología e innovación, adquisición de tierras y planes de financiación.
<b>LINEAS DE ACCION</b>	
A1	Realizar seguimiento y control a los productores para dar cumplimiento a la reglamentación establecida por el CONPES 3514 de 2008.
A2	Articular con el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (ITT) y el Instituto Colombiano de Tecnología de Alimentos (ICTA) para mejorar la calidad e implementar nuevas técnicas que potencialicen la producción y transformación del producto.
A3	Implementar variaciones de polinización abierta. Semillas: Charleston Gray, la Prince Charles, la Royal Charleston, Sugar Baby, Royal Sweet.
A4	Seguimiento y control de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a través del SENA, ICA y/o Asohfrucol.
A5	Formulación, diseño y puesta en marcha de estrategia para adquisición de tierras exclusivas para el cultivo de patilla durante todo el año según lo dispuesto en la Ley 160 de 1994 (Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino)
A6	Promover la capacidad de producción primaria del cultivo de patilla en Momil, ante el MADRD, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
A7	Aplicar en el Programa de formalización de la propiedad rural propiciado por el MADR con el fin de adquirir predios destinados al cultivo de la patilla durante todo el año.
A8	Establecer un cronograma de capacitaciones y asistencia técnica para los productores de patilla impartido por la UMATA en el marco de la Ley 607 de 2000.
<b>Objetivo estratégico 2. Transformar el producto primario aportando cadena de valor a través de tecnología e innovación apuntando a la agroexportación tradicional y moderna.</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	
E2	Diseñar y gestionar la transformación de un producto derivado de la patilla logrando una adecuada provisión de recursos para su financiamiento.

<b>LINEAS DE ACCION</b>	
A1	Poner en marcha la Implementación de la biotecnología en el producto derivado, lo cual garantiza sostenibilidad, cumple con la demanda de alimentos, abre escenarios propicios para la generación de nuevos negocios e inclusión tecnológica que involucre los recursos biológicos y la biomasa residual generada por este sector.
A2	Gestionar con las entidades ordenadas en el marco de la ley 1876 de 2017 para aprovechar la oferta tecnológica orientada a la innovación que apunte a las necesidades de los productores de las cadenas de valor agropecuaria.
A3	Articular con el MADR, SENA, ICA y demás entidades ordenadas en el marco de la Ley 1876 de 2017 para aterrizar un plan de capacitación y acompañamiento técnico.
A4	Articular con el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (ITT) y el Instituto de Ciencias Tecnología de Alimentos (ICTA) con el fin de lograr un alto valor agregado por unidad de peso en el producto derivado y generar alto dinamismo en la demanda internacional.
A5	Crear una marca distintiva con contenido cultural e histórico que impulse las ventas del producto invitando al agroturismo local, en articulación con los programas impartidos del ministerio de industria y turismo.
<b>Objetivo estratégico 3. Aumentar las ventas del producto de forma colectiva.</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	
E3	Poner en marcha un programa de comercialización a nivel local, nacional e internacional.
<b>LINEAS DE ACCION</b>	
A1	Capacitar a los 90 productores respecto a la comercialización de la patilla, vinculando el relevo generacional con el fin de potencializar las ventas locales, nacionales e internacionales, recuperando la posición histórica de producción de Momil.
A2	Aplicar al programa "Coseche y venda a la Fija" del MADR para reducir la venta al menudeo y de manera informal.
A3	Identificar compradores fijos e Implementar acuerdos para canalizar las ventas y disminuir la incertidumbre, mejorando la comercialización a nivel nacional.
A4	Establecer una ruta de acción con FINAGRO para garantizar formación técnica, seguimiento y control, planificación de la producción y comercialización de la patilla.
A5	Implementar la estrategia de CLUSTER, con el fin de concentrar agentes especializados en el producto, proveedores y servicios anexos específicos al sector, con la posibilidad de acceso conjunto en búsqueda de eficiencia colectiva.

*Nota:* Elaboración propia.

## 8. Conclusiones

El diagnóstico de la producción y comercialización de la patilla en Momil Córdoba se desarrolló con la aplicación de la matriz de Pestel, el Diamante Porter y las entrevistas a los principales actores de esta actividad del municipio, identificando los siguientes elementos significativos:

En el municipio de Momil el 0,5 % de la población cosecha patilla, logrando una producción anual de 1.680 toneladas en aproximadamente 100 ha, lo que representa el 6 % de la producción en el departamento de Córdoba y el 0,90% de la producción nacional. A pesar de las pocas capacitaciones y acompañamientos técnicos ofrecidos a este gremio, tal porcentaje de producción se mantiene, identificándose que su estancamiento económico y social se debe a la nula implementación de tecnología e innovación durante el proceso productivo, imposibilitando la transformación del producto primario para aportar cadena de valor al proceso.

A los aproximadamente 90 productores de patilla en el municipio se les dificulta la comercialización del producto, distribuyendo el fruto de manera espontánea e inestable, generando incertidumbre en las ventas. Algunos productores ofertan la patilla a comerciantes mayoristas y minoristas de manera tradicional, sin que esta negociación les brinde la posibilidad de mejorar sus cultivos o de crear estrategias para acceder a créditos financieros.

Las oportunidades de normatividad nacional que favorecen a los productores y comercializadores de la patilla son la del CONPES 3514 de 2008, donde se establece la política nacional fitosanitaria, la Ley 1876 de 2017, por medio de la cual se crea el Sistema

Nacional de Innovación Agropecuaria, y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) entre otras. Por lo general, tales instituciones, sumadas a los decretos jurídicos de carácter nacional que expresa el Estado, constituyen las bases de los análisis presentados en el marco teórico, pues comprenden lineamientos que, por un lado, se ajustan a las leyes de carácter internacional, como la ONU y su agencia de la FAO, y por el otro, guían características de trabajo y canales de información para llevar a buen término las investigaciones formuladas sobre agroindustria, desarrollo rural y planeación estratégica en el país. De esta manera, las investigaciones parten de tales bases para desarrollar análisis que permitan elaborar estrategias concretas que, o apunten a soluciones de corto plazo, o se centren en lineamientos que recojan planes nacionales a largo plazo.

Para el análisis del entorno competitivo de la patilla a nivel nacional e internacional se implementó la herramienta DOFA, que permitió definir acciones de mejoras para los cultivadores de la patilla en Momil. A partir de dicha herramienta se logró establecer un plan de acción articulado por tres (3) objetivos estratégicos, los cuales proponen, primero, el aumento y constancia de la producción del cultivo de patilla, garantizando calidad, competitividad y tecnología durante todo el año; segundo, la transformación del fruto primario en un producto con el que se pueda ascender a una agroexportación tradicional y moderna, aportando cadena de valor a través de tecnología e innovación, y tercero, poner en marcha un programa de comercialización a nivel local, nacional e internacional que impulse las ventas a través de una marca distintiva que logre resaltar una tradición en el cultivo, generando identidad y demanda nacional e internacional.

## 9. Recomendaciones

Identificar y establecer contactos con institutos de investigación para la puesta en escena de capacitaciones en Buenas Prácticas Agroindustriales y en el manejo técnico en el cuidado de las tierras para la producción de la patilla en el municipio de Momil.

Proseguir con la investigación bajo perspectivas de análisis que vayan más allá de estudios exploratorios y que se concentren en la articulación de las costumbres empíricas de los campesinos con tecnologías de innovación para potencializar sus actividades económicas.

El estudio y la implementación de un proyecto exclusivo para adquisición y protección de tierras para la tenencia del suelo agrícola en el municipio de Momil.

Realizar investigaciones que comprendan otras actividades económicas de subsistencia de la población rural de Momil como lo son otros tipos de cultivos, la pesca y la artesanía, pues cada una de ellas están estrechamente vinculadas a la producción de la patilla.

Identificar a la población joven y sus actividades para conocer sus aspiraciones y dar continuidad a los procesos aquí descritos mediante la idea de un relevo generacional para el cultivo, transformación y comercialización de la patilla.

### Referencias

- Acevedo, J., Palacio, J. y Zарtha, J. (2020).** Scribd. *Generalidades sobre la agroindustria*.  
<https://es.scribd.com/document/384313191/gneralidades-de-agroindustria>
- Acuña, N., Wilches, M., Pastrana, C., Figueroa, L., Patiño, N. & Linero, J. (2019). Diseño de un modelo de agronegocios: caso sector hortofrutícola en el Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios* 40 (34). pp. 29-44.
- Agropedia. (2017). *El cultivo de la patilla*. Agrotendencia. <https://agrotendencia.tv/agropedia/>
- Agropinos. (2019). *Políticas y programas agrarios en Colombia. Qué debe conocer*.  
<https://www.agropinos.com/politicas-y-programas-agrarios-en-colombia>
- Alcaldía de Momil. (2016). *Plan de desarrollo Municipal*. Alcaldía de Momil.  
[https://momilcordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/momilcordoba/content/files/000056/2756\\_plan-de-desarrollo-20162019-1.pdf](https://momilcordoba.micolombiadigital.gov.co/sites/momilcordoba/content/files/000056/2756_plan-de-desarrollo-20162019-1.pdf)
- Alonso, D., González, N., & Nieto, M. (2015). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía* 24 (12). pp. 119-140.
- Asohofrucol. (2010). Lineamientos de política para el sector hortofrutícola. *Revista Frutas y Hortalizas* (13).
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Sector agropecuario*. BID. <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/sector-agropecuario%2C6211.html>
- Banco Mundial. (2019). *Informe anual del Banco Mundial*. Banco Mundial.  
<https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- Betrián, E., Galitó, N., García, N., Jové, G. y Macarulla, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *Reice. Revista Iberoamericana sobre la calidad, eficacia y cambio en la educación*, 11 (4). pp. 5-24.

- Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. [CRECE]. (2014). *Misión para la transformación del campo*. Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales. <https://www.crece.org.co/portfolio/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano-mision-rural/>
- Chalarca, Y. (2009). Qué tan rural es el desarrollo: el desarrollo rural desde una óptica institucional. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 22. pp. 223-232.
- Congreso de Colombia. (2020). Ley 2046 de 2020. Por la que se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202046%20DEL%206%20DE%20AGOSTO%20DE%202020.pdf>
- Corella, A. (1993). Generalidades sobre la agroindustria en Colombia. *Ciencias Agrícolas* 12. pp. 82-94.
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. [Corpoica] (2000). El cultivo de la sandía o patilla (*Citrullus Lanatus*) en el departamento del Meta. Manual de asistencia técnica No. 07. Corpoica. <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/3765/1/052.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2020). *Censo Nacional de población y Vivienda 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Departamento Nacional de Planeación. [DNP] (2014). Misión para la transformación del campo. Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Propuesta%20para%20desarrollar%20un%20modelo%20eficiente%20de%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20Distribuci%C3%B3n%20de%20Productos.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Definición de categorías de ruralidad*. Departamento Nacional de Planeación.

- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Sitio Oficial DNP*. DNP. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pilares-del-PND/Emprendimiento/Entorno-para-crecer.aspx>
- Departamento de Planeación Social. (2020). Los laboratorios de paz y los programas regionales de desarrollo y paz en Colombia. [https://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/press\\_corner/2014/20140225\\_los\\_laboratorios\\_de\\_paz\\_y\\_los\\_programas\\_de\\_desarrollo\\_y\\_paz\\_es.pdf](https://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/press_corner/2014/20140225_los_laboratorios_de_paz_y_los_programas_de_desarrollo_y_paz_es.pdf)
- Deslauriers, J. (2005). *Investigación cualitativa*. Ed. Papiro.
- Fava, M., y Thomé, L. (2008). Agronegocio y desarrollo sustentable. *Agroalimentaria* (27). pp. 43-53.
- Finagro. (2019). *Finagro educa*. <https://www.finagroeduca.com/>
- Garcés, E. (2018). *Análisis de la producción y comercialización de sandía y su impacto en el desarrollo socioeconómico en el Cantón Jipijapa de los periodos 2015 al 2017*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Gobernación de Córdoba. (2019). *Córdoba Vive Digital*. Córdoba. [http://www.cordoba.gov.co/cordobavivedigital/CordobaTuristica\\_ZonaBajoSinu\\_Momil\\_Economia.html](http://www.cordoba.gov.co/cordobavivedigital/CordobaTuristica_ZonaBajoSinu_Momil_Economia.html)
- Gobernación de Córdoba. (2020). *Gobernación de Córdoba, unida y emprendedora*. Gobernación de Córdoba. <http://www.cordoba.gov.co/cordoba/municipios.html>
- González, E. (Ed). (1995). *Manual sobre participación y organización para la gestión local*. Ed. Foro Nacional por Colombia.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. McGraw Hill.
- Hortoinfo. (2014). *Producción mundial de sandía, más de 105 mil millones de kilos*. Hortoinfo <http://www.hortoinfo.es/index.php/noticias/4027-plan-transort-ue-110914>

Instituto Colombiano Agropecuario. [ICA] (2010). Documento Conpes 3514. <https://www.ica.gov.co/getattachment/b12bfeda-1f37-4266-9c0c-e5c9e96be7bf/2008CN3514.aspx>

Instituto Latinoamericano de Cooperación para la Agricultura. [IICA]. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe*. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf>

ImpactoTic. (2019). *5 proyectos de tecnología que apoyan el desarrollo del agro colombiano*. <https://impactotic.co/transformacion-del-agro-colombiano/>

Jiménez, R. (1991). La crisis alimentaria mundial y la importancia de la agroindustria. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes* (4) pp. 52-54.

Ley 607 de 2000. Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). 2 de agosto de 2000. Diario Oficial No. 44.113. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20607%20de%202000.pdf>

Ley 1014 de 2006. Del fomento a la cultura del emprendimiento. 27 de enero de 2006. Diario Oficial No. 46.164. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html).

Ley 1731 de 2014. Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario. 31 de julio de 2014. Diario Oficial No. 49.229. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1731\\_2014.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1731_2014.html)

Ley 1876 de 2017. Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria. Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA). 29 de diciembre de 2017. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201876%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>

Ley 1943 de 2018. Por medio de la cual se decretan los mecanismos de financiación en impuesto a las ventas e impuesto al consumo. 28 de diciembre de 2018. Diario Oficial

No. 50. 820. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1943\\_2018.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html)

Ley 1955 de 2019. Por medio de la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. 25 de mayo de 2019. Diario Oficial No. 50. 964. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1955\\_2019.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html)

Londoño, L. (2008). Agricultura campesina y desarrollo rural. *Revista de la Facultad de Ciencias Agropecuarias*, 1 (6). pp. 78-86.

Malherbe, I. (2018). *La sandía: el nuevo elemento clave de “skincare”*. Ibeaute. <https://ibeaute.mx/skincare/la-sandia-es-el-nuevo-agregado-en-productos-de-skincare-que-debes-conocer/>

Manktelow, J. (2010). *The Mind Tools E-Book*. Library Deep Blue Sea. [http://library.deep-blue-sea.net/Mindtools/201008152150\\_MindToolsEbook-Part2.pdf](http://library.deep-blue-sea.net/Mindtools/201008152150_MindToolsEbook-Part2.pdf)

Martínez, A. (2013). Caracterización socioeconómica de los sistemas de producción de la región de La Mojana en el Caribe de Colombia. *Corpoica. Ciencia, Tecnología Agropecuaria* 14 (2).

Martínez, J. y Schlüpmann, K. (1997). *La ecología y la economía*. Ed. Fondo de Cultura Económica.

Mejía, I. (2011). La economía de la ciénaga Grande del Bajo Sinú: lugar encantado de las aguas. En Aguilera, M. (ed.). *La economía de las ciénagas del Caribe colombiano*. Ed. Banco de la República de Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. [MADR]. (2010). *Gestión ambiental en el sector agropecuario*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2013). *Oferta Agropecuaria*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019a). *Coseche y venda a la fija. Agricultura por contrato*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/1.%20Documento%20>

de%20Pol%C3%ADtica%20Coseche%20y%20Venta%20a%20la%20Fija%202019.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. (2019b). *Programa de Vivienda de Interés social y prioritario rural*. <https://www.minagricultura.gov.co/Paginas/vivienda-rural.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. (2020). *Programa de formalización de propiedad rural*. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/programas-y-proyectos/Paginas/Programa-de-Formalizacion-de-la-Propiedad-Rural.aspx>

Nishimura, H. (1986). El equilibrio rural-urbano en el desarrollo rural. *Revista Agricultura y Sociedad*, 38-39. pp. 203-223.

Olmos, J. (1998). *Desarrollo y proceso de cambio para la comunidad*. Ed. Universidad del Atlántico.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Guía de Buenas Prácticas para la gestión y uso sostenible de los suelos en áreas rurales*. [https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/suelo/Guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_para\\_la\\_gestion\\_y\\_uso\\_sostenible\\_de\\_los\\_suelos\\_en\\_areas\\_rurales.pdf?fbclid=IwAR1KCrORwDHbSpn3B-OjyEDAnGZxu3\\_17-MXyDhEWZs5hHa8N3pDFgyNGg](https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/suelo/Guia_de_buenas_practicas_para_la_gestion_y_uso_sostenible_de_los_suelos_en_areas_rurales.pdf?fbclid=IwAR1KCrORwDHbSpn3B-OjyEDAnGZxu3_17-MXyDhEWZs5hHa8N3pDFgyNGg)

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2020). *Marco de la FAO sobre la pobreza extrema rural*. FAO. <http://www.fao.org/3/ca4811es/CA4811ES.pdf>

Osorio, L. (2017). *Plan de desarrollo estratégico para mejorar el manejo postcosecha y la comercialización de la fruta en Nuevo Valle Pampa La Carbonera-distrito de Nuevo Chimbote*. Ed. Universidad Nacional del Santa.

Pachón, F. (2007). Desarrollo rural: más que desarrollo agrícola. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 1 (54). pp. 50-61.

Perfetti, J., Balcázar, A., Hernández, A., Leibovich, L. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Ed. Fedesarrollo.

Pizarro, S. (2010). El compromiso de la agroindustria colombiana con la sostenibilidad.

*Sotavento M.B.A* (16). pp. 62-68.

Portafolio. (2018). *Pimentón, melón y patilla, las tres futuras estrellas del agro.*

<https://www.portafolio.co/economia/pimenton-melon-y-patilla-las-tres-futuras-estrellas-del-agro-523595>

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Ed. Plaza & Janes.

Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial.

*Pensamiento y Gestión*, 26. pp. 94-119.

Revista Dinero. (2018). *Participación de las PYMES en la economía colombiana*. Revista

Dinero. <https://www.dinero.com/>

Salazar, G., y Pardo, A. (2018). El marco legislativo y su efecto sobre el crecimiento del sector cooperativo en Colombia (1933-2014). *Revista de estudios cooperativos*

*Revesco* (127). pp. 139-158.

Sallenave, J. (Ed). (1995). *Gerencia y planeación estratégica*. Ed. Norma.

Sampieri, R. (2014). El proceso de la investigación cualitativa. En *Metodología de la*

*investigación*. pp. 355-528. Ed. McGraw Hill.

Schejtman, A. (1997). *Agroindustria y pequeña agricultura. Vínculos, potencialidades y*

*oportunidades comerciales*. Ed. Cepal, GTZ y FAO. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2187/S9800001.pdf?sequence=1>

Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agrícola [UMATA]. (2015). *Informe de empalme*

*Municipio de Momil*. Alcaldía Momil. <http://www.momil-cordoba.gov.co/tema/control/informes-de-empalme>

Vargas, K. (2015). ¿Qué es la agroindustria? El Campesino. <https://www.elcampesino.co/que-es-la-agroindustria>

[ue-es-la-agroindustria](https://www.elcampesino.co/que-es-la-agroindustria)

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Pestel

Factores	Explicación	Oportunidad	Amenaza	Impacto
<b>Políticos</b>				
Política nacional para el sector. CONPES y medidas sanitarias y fitosanitarias	<p>Conpes 3514 de 2008. Documento vigente. Establece la política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de producción y comercialización de frutas y otros vegetales.</p> <p>Líneas de acción: Socialización de estrategias de detección y manejo integrado de moscas de las frutas a técnicos y productores bajo un enfoque de Manejo Integrado del Cultivo.</p> <p>Identificación de Buenas Prácticas Agrícolas a lo largo de la cadena productiva y al uso inadecuado de sustancias químicas mediante el Sena, ICA y Asohofrucol.</p>	4		2
Políticas de desarrollo nacional	<p>Desarrollo Rural con Equidad (DRE). Plan vigente. Apoya a productores agropecuarios con el fin de incrementar su competitividad, contribuir a la reducción de la pobreza en el campo y fortalecer la seguridad alimentaria.</p> <p>Líneas de acción: línea especial de crédito (LEC). Financia la siembra y el mantenimiento de cultivos de frutas, arroz y trigo, entre otros. El número de créditos beneficia en gran parte a pequeños productores (85.5%).</p>	5		3
	<p>Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola (2012-2022). Proyecto estructurado por Asohofrucol alrededor de programas de Desarrollo tecnológico, Poscosecha, comercialización y el Área Económica y Sistema de Información.</p> <p>Líneas de acción: especializar la producción de frutas y otros dependiendo de las ventajas comparativas de las regiones y la cercanía de los mercados para generar economías de escala y disminuir los costos de transacción.</p>	4	-3	2
Agencia nacional de restitución de tierras	<p>Como máxima autoridad de tierras en Colombia, busca consolidar y mantener el ordenamiento social de la propiedad rural para mejorar la condición de vida de toda la población.</p> <p>Líneas de acción: acceso a la propiedad pública rural para la dotación de tierras. Realizar acercamiento institucional y comunitario para conocer el estado de poblamiento de las zonas a intervenir e identificar los conflictos de uso y ocupación, esto mediante diagnósticos predial particulares de los terrenos.</p>			
<b>Económicos</b>				
Sistemas de financiamiento para pequeños, medianos, grandes productores y comercializadores hortofrutícolas	<p>Sistema de financiamiento del sector agropecuario (Finagro). Enfatiza en el segmento de los pequeños agricultores y comerciantes con políticas que ayuden al desarrollo rural integral y sostenible. La financiación apunta a generar valor y competitividad para el desarrollo del sector rural.</p>	5		3

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

	<p>Las siguientes líneas de acción responde al sistema de Finagro: prestación de servicios de apoyo de crédito. y/o complementarios requerido en cualquiera de los eslabones de las cadenas productivas agropecuarias y rurales.</p> <p>Capitalización compra y creación de empresas. Incentivos de hasta el 40% del valor de las inversiones para pequeños productores y el 20% para medianos y grandes productores.</p> <p>Programa <i>A toda máquina</i>. Financia maquinaria, implementos y equipos, transporte especializado, redes de frío, insumos para bodegas y otros elementos para los productores y comerciantes de productos rurales.</p> <p>Desarrollo Rural con Equidad (DRE). Programa nacional centrado en aumentar la competitividad y productividad del sector agroindustrial. Ofrece líneas de financiación como la LEC y la ICR en asociación con MADR.</p> <p>Incentivo a la capitalización (ICR). Financia la siembra y el mantenimiento de cultivos de frutas, arroz y trigo, entre otros. No está dirigido a medianos productores agrícolas.</p> <p>Microcrédito Rural. Destinando a financiar las necesidades de capital e inversión en las microempresas rurales.</p>			
<p>Financiamientos para la asistencia técnica rural</p>	<p>Incentivo a la asistencia técnica agropecuaria (IAT). Dirigido a pequeños y medianos productores registrados en el Registro Único de Usuarios de Asistencia Técnica Directa Rural (RUAT).</p> <p>Contribuye al mejoramiento de la competitividad y la productividad agropecuaria de los pequeños y medianos productores por parte del MADR.</p>	4	-3	3
<p>Financiamiento en asesorías para proyectos empresariales agropecuarios</p>	<p>Programa de oportunidades rurales. Busca la asistencia y asesoría técnica para proyectos empresariales agropecuarios (especialmente a jóvenes, mujeres, indígenas y afrocolombianos que están en los niveles 1 y 2 del Sisbén). Se realiza por parte del MADR e INCODER en coordinación con FIDA. (El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola)</p> <p>Líneas de acción: Financia asistencia técnica especializada para la diversificación de productos, capacitación y certificación en BPA y BPM. (Buenas Prácticas de Manufactura)</p> <p>Financia maquinarias, equipos e insumos hasta por el 10% del valor total solicitado al programa.</p> <p>Financia al diseño de logotipos, marcas y empaques, el licenciamiento comercial, los registros de marcas y la codificación mercantil</p> <p>Asesoría en normatividad jurídica y tributaria a las microempresas</p>	5		3
<p>Apoyos financieros internacionales</p>	<p>Banco Interamericano de Desarrollo. Alienta la formación y mejoramiento de las cooperativas de productores agrícolas, las cooperativas de crédito y otros grupos participatorios que sirvan para</p>	5	-2	3

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

	<p>promover y generar ahorro, estimular la participación de los beneficiarios en la planificación y ejecución de proyectos, asegurar una distribución equitativa de los beneficios y facilitar la distribución del crédito, la información de extensión y comercialización y la capacitación de productores agrícolas. (BID, 2020).</p>			
	<p>Apoyo al riego y al drenaje de los cultivos. (Instrumento del DRE).</p> <p>Busca mejorar las condiciones de riego, drenaje o control de inundaciones en tierras donde se vieron afectados por olas invernales.</p>	4		2
	<p>Programa de jóvenes rurales emprendedores.</p> <p>Incentiva el emprendimiento y la aumentar la competitividad en las zonas rurales por parte del SENA.</p>	5	-3	3
<b>Sociales</b>				
Nivel de pobreza	<p>La agroindustria en las zonas rurales es un factor determinante debido a que la mayoría de la población más pobre del mundo “[...] (alrededor de 75%), vive en zonas rurales y depende de la agricultura para su subsistencia y seguridad alimentaria” (FAO, 2017). En general, la población de Momil carece de una u otra necesidad básica, inclusive en los que habitan en el área urbana. El 31.1% de los habitantes mayores de cinco años dedican su tiempo a labores domésticas y a oficios del hogar, y tan solo un 21.8% cuenta con un trabajo (Mejía, 2011).</p>			
Tradicionalismos en los métodos de producción y comercialización	<p>La producción de la patilla en Momil se desarrolla a partir de las prácticas empíricas y tradicionales de agricultores generacionales.</p>	1	-4	3
Retraimiento de ayudas	<p>Ha sucedido que estos agricultores han recibido ayuda de instituciones y no han sabido aprovecharlas o no gustan de las mismas, no devolviendo insumos a pesar de los préstamos anticipados.</p>	4	-3	3
Terrenos disponibles	<p>La división de terrenos para el cultivo de la fruta es irregular y no está establecida legalmente ni formalizada, por lo que los agricultores se han apropiado de los mismos y han establecido relaciones de poder entre sus lotes, produciendo disputas y malestares en la comunidad.</p>	3	-3	3
Programas de inclusión de género en trabajos agropecuarios	<p>Programa mujer rural. Busca la generación de ingresos y empleo para potencializar el desarrollo en trabajos agropecuarios en la población femenina.</p> <p>Programa de restitución de tierras con enfoque diferencial. Política territorial que busca restituir tierras para el cultivo a causa de los desplazamientos forzados a campesinos entre 1991 y 2021. Su línea de acción es empoderar a las mujeres para un proceso integral y efectivo. Se conforman grupos de 20 a 30 mujeres restituidas que conforman núcleos de exigibilidad donde se brinda acompañamiento, asesoría y apoyo para estrategias de incidencia en sus territorios para cultivo.</p>	5	-2	3
<b>Tecnológicos</b>				

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

<p>Nuevos procesos y metodologías</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sistema de Agricultura Específica por Sitio (AEPS)</b></p> <p>Los productores, de la mano con los técnicos, participan en la formulación y adaptación de tecnologías que son compartidas con otros agricultores, los cuales son multiplicadores del proceso con prácticas adaptadas a las condiciones específicas de los predios (Asohofrucol, 2010).</p> <p>Líneas de acción: Analiza la combinación de factores sobre efecto en la productividad.</p> <p>Modelos construidos con limitado conocimiento acerca de la interacción de los factores que determinan el crecimiento de una planta. Relaciones aproximadas.</p> <p>Mide la variación entre lotes.</p> <p>Manejo de lotes según sus características particulares.</p>	5	-2	3
<p>Plan nacional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación</p>	<p style="text-align: center;"><b>Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombia (Pectia).</b></p> <p>Líneas de acción: fortalecer la plataforma Siembra (véase factor legal) con un instrumento de registro basado en la matriz de seguimiento y la estructura del PAS, para el posterior procesamiento y análisis de la información. Busca la mejora de los sistemas productivos de manera sostenible mediante un adecuado manejo de los recursos naturales. Creación de capital social para la gestión de conocimiento agropecuario en redes.</p> <p>Poner en marcha una línea de investigación para entender mejor la coexistencia de las diferentes formas de agricultura. Desarrolla estudios sobre tendencias del mercado, hábitos y preferencias alimenticias del consumidor.</p>	4	-1	3
<p>Emprendimientos e iniciativas particulares</p>	<p>Comproagro. Emprendimiento que elimina los intermediarios de la cadena para que los agricultores entren en contacto directo con los consumidores. <a href="http://www.comproagro.com">www.comproagro.com</a> Sumotech.</p> <p>Busca acercar al pequeño productor a mercados nacionales e internacionales, mejorando la calidad de vida en el campo al ayudar al aumento de la productividad y transformación de los productos con valor agregado como la limpieza, el empaque y cortes (actualmente en fases pilotos en Cundinamarca)</p>	2	-3	3
<p><b>Territoriales y ecológicos</b></p>				
<p>Conciencia social ecológica. Planes del MADR</p>	<p style="text-align: center;"><b>Agenda Ambiental Interministerial MADR. Programa de Agricultura sostenible.</b></p> <p>Líneas de acción: asistencia técnica a la producción agropecuaria en manejo ambiental, manejo de plagas y BPA. Desarrolla incentivos que apoyen los sistemas agropecuarios y otorga una certificación ecológica para productores y empresarios. Trabaja por el ecotiquetado y el aprovechamiento y valorización de residuos orgánicos para uso agrícola.</p> <p>Plan Estratégico Ambiental del Sector Agropecuario (Peasa).</p> <p>Líneas de acción: Gestión integral del suelo y planes de manejo integrado de Plagas. Propende por la agricultura ecológica y apoya al</p>	4		3

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

	<p>manejo adecuado de insumos agropecuarios. Capacita en la utilización de la tecnología en gestión ambiental.</p> <p style="text-align: center;">Plan Nacional de Negocios verdes.</p> <p>Líneas de acción: Ferias ambientales. Ecodiseño: ciclo de vida del producto. Ventanilla de negocios verdes. Puesta de los sellos ambientales a los productos bajo</p> <p style="text-align: center;">la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. Permite el trámite del sello ambiental colombiano.</p>			
Política ecológica internacional	<p>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Promueve la adopción de prácticas de manejo y conservación de suelos y aguas.</p> <p>Línea de acción de tres fases: diagnóstico (caracteriza la problemática de los suelos y de su manejo, contextualizando las condiciones sociales y culturales en la que se desarrollan tales prácticas de forma concertada); planificación (formula un plan para la implementación de BPA) e implementación y seguimiento (asigna roles y responsabilidades, define cronogramas y hace seguimiento a corto (6 meses), a mediano y a largo plazo).</p>	4	-2	3
<b>Legales</b>				
Lineamientos nacionales que impulsan el campo y la producción agroindustrial	<p>Ley 607 de 2000. Se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata).</p> <p>Líneas de acción: destinación de recursos para asistencia técnica.</p> <p>Los municipios constituyen un Fondo Municipal de Asistencia Técnica Directa Rural para la asistencia técnica y asesoría por parte de la Umata para los pequeños productores.</p> <p>Los pequeños y medianos productores rurales pueden establecer alianzas para efectos de acceder a estas asesorías.</p>	5	-1	3
	<p>Ley 1731 de 2014. Se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario y se dictan disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica).</p> <p style="text-align: center;">Líneas de acción:</p> <p>se destinan recursos de crédito y microcrédito agropecuario para actividades de transformación de productos del sector.</p>			
Resoluciones legales del Instituto Colombiano Agropecuario	<p>Resolución del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 3168 de 2015. Línea de acción: la Dirección Técnica de Semillas establece los requisitos para el registro de los lugares de producción y las empresas importadoras y exportadoras de semillas.</p>			
	<p>Resolución del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 448 de 2016. Establece los requisitos para exportar frutas desde Colombia. Los requisitos consisten en poseer un lote o área definida destinada a la producción de vegetales para la exportación, una de acopio temporal del producto cosechado, una para manejo de residuos vegetales y otra para el almacenamiento de equipos de trabajo, utensilios y herramientas de labranza. Debe poseer también una unidad sanitaria y sistema de lavamanos.</p>			
Lineamientos legales para la financiación de prácticas agroindustriales	<p>Ley 1876 de 2017. Se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria. Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA). Instrumento de planificación cuatrienal que define los</p>			

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

	<p>elementos estratégicos, operativos y financieros para la prestación del servicio público de extensión agropecuaria en el área de influencia de un departamento y sus municipios.</p> <p>Líneas de acción: plataforma Siembra. Aplicativo electrónico del MADR destinado a la recopilación, gestión, divulgación y seguimiento de la información de proyectos, resultados, avances y oferta tecnológica del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA).</p> <p>Comunidad Linkata. Comunidad temática que gestiona, divulga y transfiere conocimiento y tecnologías agropecuarias para prestar asistencia técnica, asesoramiento, consultoría y extensión agropecuaria.</p>			
	<p>Ley 2046 de 2020. Establece mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos.</p> <p>Línea de acción: cuando la oferta de alimentos producidos por pequeños productores de la agricultura campesina, familiar o comunitaria local sea inferior al porcentaje mínimo del 30% del valor total de los recursos del presupuesto, la Mesa Técnica Nacional de Compras Públicas realizará gestiones para suplir el porcentaje restante mediante un estudio previo.</p>			

*Nota:* Elaboración propia

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

Anexos 2. Encuesta

Universidad Santo Tomás  
Programa Maestría en Administración - MBA  
2020

En el desarrollo del proyecto de investigación para optar al título de magister en administración, se plantea la presente entrevista semiestructurada cuyo objetivo principal es identificar la percepción de los principales líderes del cultivo y comercialización de patilla en Momil respecto a la producción, transformación y comercialización del producto.

Favor responder lo más sinceramente posible.

Fecha de diligenciamiento:

A. Información básica:

Nombre: \_\_\_\_\_ Sexo: M: \_\_\_\_ F: \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo se ha dedicado al cultivo de la patilla?

2. ¿Es la única actividad de la que obtiene sus ingresos?

Sí  No

En caso de que NO sea la única actividad, precisar cuál:

---

3. ¿Ha participado de algún tipo de capacitaciones para la producción y comercialización de la patilla?

Sí  No

En caso de que haya participado en una capacitación, precisar quien la ofertó:

---

En caso de que haya participado en una capacitación, precisar si finalizó el proceso; en caso de no haberlo finalizado precisar porqué:

---

En caso de que haya participado en una capacitación, precisar si ha implementado lo aprendido:

---

4. ¿Es usted solo productor o también se encarga de comercializar la patilla?

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

Solo productor

Productor y comercializador

5. ¿Considera que ha innovado de alguna manera en la producción de la patilla? (aplicando nuevas técnicas de polinización, o de sembrado o riego, por ejemplo)

6. ¿Cuál cree que sería una forma de mejorar la venta de la patilla en Momil?

7. ¿Cuál piensa que sea el principal problema que impide que Momil se convierta en uno de los municipios claves para la producción de patilla del país?

8. ¿A qué otra actividad se dedicaría si no le fuera posible cultivar la patilla?

9. ¿Cómo cree que la comercialización de la patilla podría aumentar en Momil?

Mejores herramientas de trabajo

Capacitaciones

No considera que puede aumentar

10. ¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales por el cultivo de la patilla?

\$100.000 a \$250.000

\$250.000 a \$400.000

\$400.000 a 600.000

\$600.000 en adelante

11. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre los cultivadores y comercializadores de patilla en Momil?

12. ¿Hace usted parte de alguna cooperativa, asociación o clúster de trabajo para la producción de la patilla?

13. ¿Utiliza usted la patilla para sacar varios productos a partir de ella?

Sí

No

En caso de que sea afirmativa la respuesta, precisar cuál o cuáles (por ejemplo: Jugos, ensaladas, mermelada, helados, harina, energizante).

---

14. ¿Cuál cree que es la parte de la patilla que más se aprovecha?

La pulpa

La cáscara

15. ¿Qué considera usted que hacen los consumidores con la cascara de la fruta?

La consumen

La tiran a la basura

Alimento para animales

Abono para las plantas

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA PATILLA

Si la respuesta es otra, precisar:

---

16. ¿Tiene alguna propuesta sobre cómo podría mejorarse la producción y comercialización de la patilla en Momil?

17. ¿Cuál es su opinión sobre las grandes empresas que producen y comercializan patillas en el departamento de Córdoba?

18. Si tuviera la oportunidad, ¿asistiría usted a jornadas de información y capacitación sobre la producción y comercialización de la patilla en Momil?

Sí  No

19. Si tuviera la oportunidad, ¿implementaría nuevos procesos de producción, transformación y comercialización de la patilla en Momil?

Sí  No

Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas

