

**Transferencia de Capacidades para la Comercialización de la Cebolla Larga en el  
Municipio de Aquitania, Boyacá**

Eliana Licet Pérez Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela Ciencias Sociales, Artes y Humanidades

Maestría en Desarrollo Alternativo, Sostenible y Solidario

Sogamoso, 2026

**Transferencia de Capacidades para la Comercialización de la Cebolla Larga en el  
Municipio de Aquitania, Boyacá**

Eliana Licet Pérez Pérez

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Desarrollo Alternativo, Sostenible y Solidario

Docente Asesora

Dra. Martha Liliana Palomino Leiva

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD  
Escuela Ciencias Sociales, Artes y Humanidades  
Maestría en Desarrollo Alternativo, Sostenible y Solidario  
Sogamoso, 2026

### **Dedicatoria**

Este trabajo se lo dedico a mis padres que han sido el apoyo a lo largo de mi trabajo y mi formación profesional, a mi hija la motivación de cada paso que doy y al equipo de trabajo del Zasca Agroindustria por el apoyo, por escucharme y no desfallecer en el proceso.

### **Agradecimientos**

A Dios, por ser el guía y la fortaleza durante este camino.

A la Cámara de Comercio de Duitama, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y ser parte del crecimiento de mi formación profesional.

A mi directora, la profesora Martha Liliana Palomino Leiva, por su invaluable aporte, paciencia y orientación fundamentales para la consolidación de este trabajo.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a su cuerpo docente, por la formación recibida.

A los productores de Aquitania, fundamentales en este proyecto, por su confianza y por creer firmemente en nuevos modelos de desarrollo rural que transforman el campo.

## Resumen

El estudio tiene por objetivo promover la transferencia de capacidades orientadas a mejorar la comercialización de la cebolla larga, impulsando una participación más activa y competitiva de los agricultores del municipio de Aquitania en la cadena de valor, dentro y fuera del departamento de Boyacá. Para ello, se implementa una rueda de negocios inversa, el diseño de un plan de acción para abordar brechas estructurales, y la prestación de asesoría técnica integral.

El desarrollo del programa de asistencia técnica en el sector productivo de la cebolla larga permitió el mejoramiento del nivel de innovación en todos y cada uno de los procesos de comercialización, haciendo uso de estrategias de socialización, capacitación, concientización y retroalimentación, logrando un mayor afianzamiento de las prácticas en mercados formales, mejorando notablemente su nivel de ingresos, posicionamiento y reconocimiento por su compromiso social y ambiental.

Se concluye que, el desarrollo de la rueda de negocios inversa, se consolida como una herramienta valiosa en el sector comercial de la cebolla larga, en cuanto permite a los agricultores reconocer sus necesidades ante los proveedores, estableciendo un diálogo más fluido, equitativo y contextualizado. Además, se logra definir las brechas en materia de comercialización, logística, empaque, acceso a insumos y servicios financieros, permitiendo la construcción de un diagnóstico mucho más preciso y orientado a la búsqueda de soluciones.

**Palabras clave:** Transferencia de capacidades, cebolla larga, productividad, competitividad, rueda de negocios.

### **Abstract**

The study aims to promote the transfer of skills that improve the marketing of long onions, fostering more active and competitive participation by farmers in the municipality of Aquitania within the value chain, both within and outside the department of Boyacá. To this end, a reverse business roundtable is implemented, an action plan is designed to address structural gaps, and comprehensive technical advice is provided.

The development of the technical assistance program in the long onion production sector enabled the improvement of the level of innovation in each and every marketing process, utilizing socialization, training, awareness-raising, and feedback strategies. This further strengthened the practices in formal markets, significantly improving their income level, positioning, and recognition for their social and environmental commitment.

It is concluded that the reverse business roundtable, as a resource used in this research, is a valuable tool for defining the long-term commercial sector, as it allows farmers to communicate all of their needs to suppliers, establishing a more fluid, equitable, and contextualized dialogue. Furthermore, gaps in marketing, logistics, packaging, access to inputs, and financial services are identified, allowing for a much more precise and solution-oriented diagnosis.

***Keywords:*** Skill transfer, long onion, productivity, competitiveness, business roundtable.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	12
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
Justificación.....	19
Marco Teórico .....	23
Contexto Zasca Agroindustria.....	23
Productividad y Comercialización de la Cebolla Larga.....	24
Bienestar y Calidad de Vida de los Productores de Cebolla Larga .....	27
Estrategias de Innovación y Desarrollo Económico del Sector .....	29
Economía Solidaria .....	38
Metodología .....	42
Descripción.....	42
Participantes .....	45
Técnicas e Instrumentos para la Transferencia .....	46
Técnicas de Procesamiento de Información.....	47
Resultados .....	49
Caracterización de las Necesidades del Sector Productivo, Comercial y Asociativo de la Cebolla Larga con Proveedores del Sector.....	49
Resultados de la Caracterización Inicial de la Oferta. ....	49
Identificación de Actores de la Cadena. ....	49
Resultados de la Caracterización Final de la Oferta. ....	51

Plan de Acción para el Abordaje de las Brechas Económicas, Productivas y de Asociatividad de los Productores de Cebolla Larga.....	51
Resultados Calidad e Inocuidad. ....	55
Resultados Competencias Empresariales. ....	56
Resultados Mercadeo y Relacionamento Comercial.....	57
Resultados de Asociatividad.....	57
Resultados Mejoramiento Productivo e Innovación. ....	59
Resultados Desarrollo del Ser. ....	60
Mejoramiento de la Productividad y Asociatividad en la Comercialización de los Productos Derivados del Cultivo de la Cebolla Larga. ....	60
Cumplimiento de Normatividad Para la Comercialización.....	61
Discusión.....	65
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	72
Apéndices .....	78

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Ruta metodología Zasca Agroindustria</i> .....	43
<b>Tabla 2</b> <i>Componentes y objetivos</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>Brechas identificadas</i> .....	53
<b>Tabla 4</b> <i>Acciones tomadas para el cierre de brechas</i> .....	54

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Cadena de valor de la cebolla larga</i> .....	16
<b>Figura 2</b> <i>Contexto regional</i> .....	20

**Lista de Apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Ficha técnica de la cebolla larga fresca</i> .....	788
<b>Apéndice B</b> <i>Tabla Nutricional</i> .....	783
<b>Apéndice C</b> <i>Resolución Nro. 2025064678 de 2025 del INVIMA</i> .....	834
<b>Apéndice D</b> <i>Metodología de los talleres desarrollo comunitario</i> .....	846

## Introducción

La producción de cebolla larga, conocida como (*Allium fistulosum* L.) en el municipio de Aquitania, departamento de Boyacá, Colombia, se advierte como uno de los cultivos hortícolas importantes en la región, seguidos de otros representativos pero que no tienen la misma incidencia económica y social para las comunidades, aun cuando existen inconvenientes asociados con las débiles o escasas cadenas de comercialización y además se presentan dificultades para acceder a mercados mucho más especializados, la baja o nula integración con los canales de distribución que mantienen ventajas significativas, sumado a las notables limitaciones respecto a la transferencia de capacidades técnicas para mejorar la producción

La transferencia de capacidades, se constituye en una herramienta funcional para lograr que la producción de cebolla larga, se fortalezca a través de la consolidación de estrategias y acciones que demandan mayor atención, oportunidad y celeridad en cada uno de los procesos de formación, acompañamiento técnico y desarrollo de estrategias de mercado, fortaleciendo así las capacidades en torno a la búsqueda de una mayor competitividad, productividad y comercialización, así como de optimización de procesos postcosecha.

Una dificultad mayor, se relaciona precisamente con el bajo fomento a los procesos de asociatividad en aras de encontrar nuevas y mejores oportunidades comerciales, apalancando mecanismos de crecimiento, fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores, mayor preparación para responder a los desafíos de mercados reales y potenciales y acceder de esta manera, a mejores condiciones definidas en el mercado.

Situaciones que sugieren una serie de intervenciones como de cambios de orden estructural, apoyados en el diagnóstico de la cadena productiva y comercial del sector de las hortalizas, en la capacitación de los agricultores en temas como el marketing, las buenas prácticas ambientales, las técnicas de negociación y comercialización, la digitalización de los procesos, el

manejo postcosecha, la asociatividad, entre otros muchos factores que inciden en el crecimiento del sector.

De esta manera, día a día se afianza la importancia de la transferencia de capacidades, visualizándola como una estrategia integral a través de la cual se articula el conocimiento técnico con cada una de las dinámicas socioeconómicas regionales, promoviendo la sostenibilidad del cultivo y el empoderamiento de los agricultores del municipio pues para nadie es un secreto que subiste una problema diferencial: la falta de organización del sector a través de la consolidación de asociaciones que sirvan de base para la búsqueda de nuevos mercados.

Es importante rescatar que el mercado de la cebolla larga en este municipio se ha constituido en una fuente significativa de ingresos para todos quienes hacen arte de esta cadena agroalimentaria, permitiendo el fortalecimiento económico y social gracias a las condiciones favorables para la producción intensiva, respondiendo así a los mercados actuales.

Adicionalmente, los productores dependen ampliamente de los intermediarios, además de presentar una baja capacidad de negociación, de diversificación de los canales de comercialización, escaso desarrollo tecnológico, organización como asociación, disminución de la rentabilidad de la producción, entre otros muchos factores que demandan de una mayor intervención a través de mecanismos apoyados en la transferencia de capacidades.

Es así, como se establecen las estrategias clave para empoderar a los agricultores de la cebolla larga, llevándolos a mejorar su competitividad y facilitar de esta manera, el acceso a mercados mucho más justos y sostenibles de acuerdo con su nivel de inversión. Este esquema implica además de la capacitación técnica en buenas prácticas agrícolas y manejo postcosecha, el fortalecimiento de las habilidades comerciales, asociativas y digitales que permitan agregar valor a su producto, accediendo a nuevos nichos de mercado, estableciendo relaciones comerciales, sólidas, equitativas y ajustadas a sus condiciones económicas, tecnológicas y productivas.

De esta manera, se fomenta la transferencia de capacidades para la comercialización de la cebolla larga en el municipio de Aquitania, a través de la implementación de una rueda de negocios inversa para la caracterización del sector comercial con proveedores del sector, donde se define el plan de acción para el abordaje de las brechas económicas, productivas y de asociatividad de los productores en el territorio, apoyados en la asesoría técnica integral que impulse el mejoramiento de la productividad e innovación de la comercialización del cultivo en esta área de evaluación. .

Este trabajo propone una serie de estrategias y acciones a través de las cuales se articula de manera integral el conocimiento técnico con las dinámicas socioeconómicas del municipio, haciendo uso de metodologías participativas, recursos de generación de mejores procesos de aprendizaje social, fomento de la asociatividad, y promoción del uso de herramientas innovadoras para la promoción y comercialización de la cebolla larga en nuevos mercados especializados, contribuyendo así al desarrollo rural sostenible de Aquitania, donde se visualice el mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos como mecanismo de fortalecimiento del tejido productivo.

Por último, este trabajo, fortalece la aplicación del enfoque de desarrollo alternativo, ya que demuestra que, con el acompañamiento integral en la transferencia de capacidades a productores primarios, se puede dinamizar la economía rural y mejorar las condiciones de comercialización, la generación de procesos de agroindustria y la sostenibilidad del sector agropecuario.

### **Planteamiento del Problema**

El municipio de Aquitania, ubicado en el departamento de Boyacá, se ha consolidado históricamente, como el principal productor y comercializador de cebolla larga, y ha logrado fortalecerse económica, productiva y técnicamente, constituyéndose en esta actividad, en el principal eje económico y medio de subsistencia de la población rural y urbana. De acuerdo con información oficial, cerca del 80% los habitantes dependen directa o indirectamente del cultivo (Ríos, 2023). De igual manera, “El municipio de Aquitania, en Boyacá, es considerado como la capital mundial de la cebolla larga o junca, por la calidad, cantidad producida anualmente, pues 80% de los habitantes del municipio dependen del cultivo” (Ríos, 2023).

No obstante, a pesar del reconocimiento, existen limitaciones estructurales asociadas al eficiente aprovechamiento del potencial productivo, particularmente en los procesos de agregación de valor y fortalecimiento organizativo de los productores generando una brecha entre la capacidad instalada y su capacidad para ingresar a mercados más competitivos y rentables y canales de comercialización directos que les ha permitan mejorar su nivel económico.

Uno de los principales problemas identificados se relaciona, precisamente con las debilidades en la transferencia de capacidades técnicas y comerciales orientadas a los productores. Aunque cuentan con un conocimiento empírico, de tradición cultural, transmitido de generación en generación, se evidencian vacíos, ya que este conocimiento sólo está orientado al manejo productivo, dejando de lado lo referente al manejo empresarial, el acceso a mercado, la agroindustria y la estructuración de alianzas comerciales diferentes a Corabastos. Esta situación reduce las posibilidades de agregación de valor y posicionamiento del producto en mercados especializados.

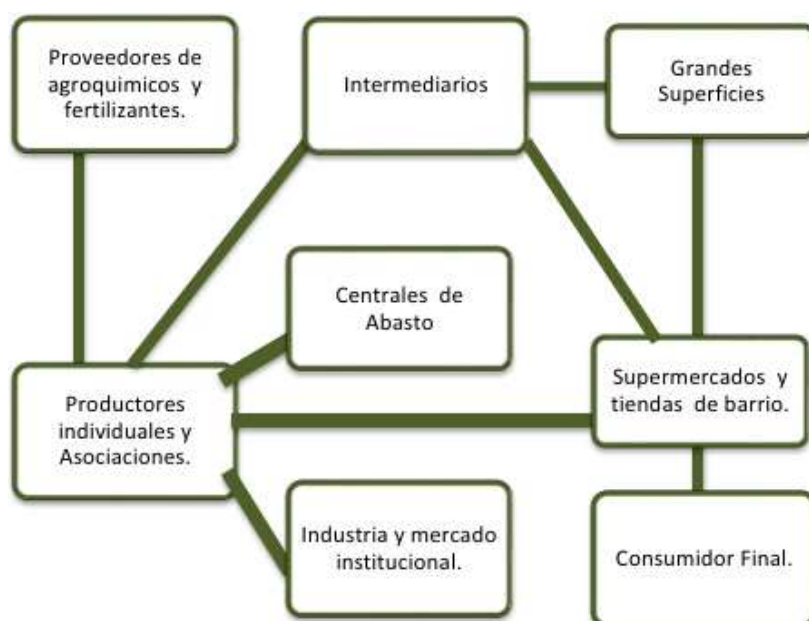
A lo anterior, se suma una alta dependencia de los intermediarios de la cadena, ya que la venta de la cebolla se realiza a través de terceros, lo que termina disminuyendo el margen de ganancia de los productores primarios, y generando restricciones en la capacidad de negociación,

afectando su sostenibilidad económica, y dificultades para enfrentar problemas recurrentes como la sobreoferta, el represamiento de la producción y la inestabilidad de los precios.

Estos inconvenientes se asocian con el limitado acceso a los canales de distribución de los productos y conocimiento de la cadena de valor, especialmente porque el sector productivo de la cebolla larga del municipio ha carecido de un acompañamiento articulado que permita consolidar la forma más idónea para optimizar los procesos de comercialización directa y de agro industrialización mediante la incorporación y uso de herramientas que permitan transformaciones sostenibles en ellos ámbitos productivo, comercial y organizativo, tal como se evidencia en la figura 1 que ilustra la cadena de valor de la cebolla larga.

**Figura 1**

*Cadena de valor de la cebolla larga*



*Nota.* Tomado de: *Impacto económico en los agentes vinculados a la producción de cebolla larga y el sector turístico por la diversificación en los cultivos del municipio de Aquitania Boyacá*, Acevedo Martínez, M.R., 2018. <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/d7c9d469-0415-4e8a-9d01-2d4932ed4147/content>. p. 43.

A lo anterior se suman problemáticas de carácter ambiental y productivo que hacen referencia al uso excesivo e incontrolable de los insumos químicos que están afectando por un lado la sostenibilidad del ecosistema alrededor de la cuenca del Lago de Tota ya que se utilizan en procesos de producción, prácticas tradicionales que deterioran los ecosistemas, siendo el impacto negativo a la salud de los suelos, la calidad de los productos y la contaminación ambiental, y por otro la calidad e inocuidad de la cebolla junca que se lleva al mercado.

Dicho esto, se considera pertinente abordar la problemática desde un enfoque de transferencia de capacidades, que permita a los productores cerrar la brecha entre su alto potencial productivo y su limitada capacidad para acceder a mercados, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad económica de las familias que dependen de este cultivo. Este proyecto constituye como una oportunidad de desarrollo territorial bajo los principios de sostenibilidad y economía solidaria, mediante la implementación de un plan estructurado de intervención aplicada. Este plan se desarrolla mediante la ejecución de una rueda de negocios para la caracterización del sector comercial de la cebolla larga y sus oportunidades de mercado, un plan de acción para el abordaje de las brechas económicas, productivas y de asociatividad de los productores en el territorio y la asesoría técnica integral que impulse el mejoramiento de la productividad y mejoras en la comercialización de la cebolla larga en el municipio de Aquitania.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fomentar la transferencia de capacidades técnicas y comerciales para la comercialización de la cebolla larga para la mejora de los ingresos de los productores en el municipio de Aquitania Boyacá.

### **Objetivos Específicos**

Caracterizar las necesidades del sector productivo, comercial y asociativo de la cebolla larga con proveedores del sector

Establecer un plan de acción para el abordaje de las brechas económicas, productivas y de asociatividad de los productores de la cebolla larga en el municipio de Aquitania Boyacá.

Impulsar el mejoramiento de la productividad y asociatividad en la comercialización de los productos derivados del cultivo de la cebolla larga en el en el municipio de Aquitania Boyacá.

### **Justificación**

Para nadie es un secreto que el cultivo de cebolla larga se ha ido acrecentando con el tiempo en muchas regiones del país, aunque llama la atención el número de extensiones que en la actualidad se concentran en el municipio de Aquitania, Boyacá, las cuales representan una ocupación alrededor del 90% del uso agrícola actual. Este liderazgo, ha constituido un valioso aporte a la economía tanto de la región como del país, convirtiendo al municipio en un líder estratégico para la producción esta hortaliza, pero que también ha estado acompañado de limitaciones principalmente comerciales que han afectado los ingresos de las familias que dependen de esta actividad ya que la mayor ganancia se queda en manos de los intermediarios que imponen condiciones de inequidad y baja sostenibilidad para el productor primario.

Frente a las limitaciones anteriormente descritas, se cree importante que, a través de la academia se definan parámetros que permitan una transformación del conocimiento de quienes participan en el proceso, buscando nuevas oportunidades para comercializar los productos, mejorar las prácticas agrícolas, pero, sobre todo, que puedan convertirse en líderes regionales y nacionales para mejorar su rentabilidad como calidad de vida.

Ello implica que se fortalezca e innove respecto a la manera como ellos perciben su entorno, especialmente en lo que a comercialización de la cebolla larga se refiere, (el municipio ha sido reconocido como el principal productor a nivel nacional, tal como se ilustra en la figura 2, pero debido a la fuerte dependencia de los intermediarios, la insuficiente diversificación de los canales de mercadeo, además de prácticas agrícolas limitadas, se pierden oportunidades para mejorar estándares como el acceso a mercados mucho más tecnificados.

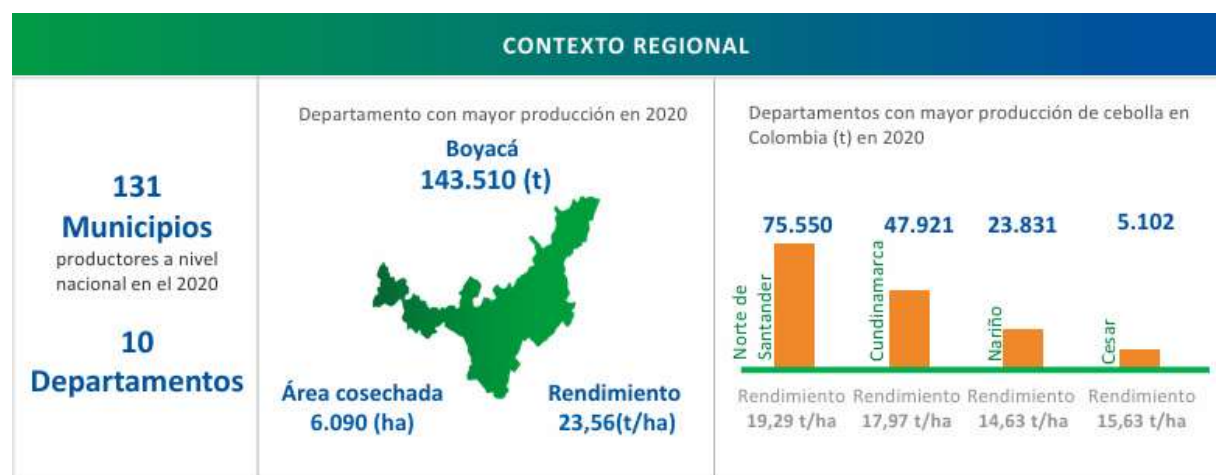
Este hecho, lleva a que se reformulen acciones a través de las cuales se fortalezca al sector, donde, en principio, se direccionen acciones para fomentar la transferencia de capacidades para la comercialización de la cebolla larga en el municipio de Aquitania, disminuyendo el

impacto ambiental por malas prácticas agrícolas o el uso excesivo y desmedido de insumos químicos que deterioran el ecosistema o incluso generan daños a la salud de las personas, disminuyendo así las oportunidades para competir en mercados muchos más tecnificados que creen en la producción limpia y sostenible como ventaja competitiva.

De esta manera, la figura 1 da a conocer el desarrollo del contexto regional de la producción de cebolla larga en el departamento de Boyacá, pudiendo entender la importancia productiva y agrícola en el año 2020.

## Figura 2

### Contexto regional



*Nota.* Tomado de: *Contexto de cadena: cebolla*, Vergara Peña, D.J., 2022.

<https://repository.agrosavia.co/bitstreams/8e8fb33c-b5d0-4ff0-9645-a96de2ec1241/download>.

p. 2

Esto lleva precisamente a concientizar aún más a las comunidades asentadas en el territorio, cuya actividad se centra en la producción y comercialización de cebolla larga, para que a través de la transferencia de capacidades, se fortalezca el conocimiento técnico, administrativo como de mercadeo, entendiendo la importancia de adecuar la gestión empresarial, el marketing y

la asociatividad como reglas de juego, y así fortalecer la calidad del producto, disminuir los costos de producción, incursionar en nuevos y tecnificados mercados, además de mejorar el nivel de ingresos de las familias que dependen de esta actividad.

Además de la incidencia económica, se encuentra el aporte al desarrollo sostenible del municipio como a la equidad territorial, buscando que haya una transformación real del campo, siendo el fortalecimiento de las capacidades innovadoras y de integración institucional, la mejor herramienta para afianzar la identidad productiva y cultural del municipio, evitando que la cadena de valor sea exclusiva de los intermediarios, quienes imponen condiciones de compra que no favorecen los intereses económicos de los productores, donde la reducción de los márgenes de ganancia vulnera la inversión que muchos de los campesinos hacen frente a su producción, limitando además la posibilidad de avanzar en acciones innovadoras y de tecnificación de los cultivos.

El estudio en este caso, es importante por cuanto le aporta al sector agrícola del municipio, especialmente a quienes desarrollan la siembra y comercialización de la cebolla larga, mediante la transferencia de capacidades como aporte académico y metodológico, necesarios que disminuyen las dificultades asociadas a la comercialización eficiente y rentable del sector agrícola, donde se busca, además, el aumento en el margen de ganancia para los productores, la formación técnica, acompañamiento institucional y de acceso a tecnologías apropiadas que favorecen los intereses regionales.

Lograr el propósito de fomentar la transferencia de capacidades para la comercialización de la cebolla larga en el municipio de Aquitania, requiere además de la implementación de una rueda de negocios inversa para la caracterización del sector comercial de la cebolla larga con proveedores del sector, estableciendo un plan de acción para el abordaje de las brechas

económicas, productivas y de asociatividad de los productores de la cebolla larga en el territorio, todo mediante la posibilidad de brindar asesoría técnica integral que impulse el mejoramiento de la productividad e innovación de la comercialización del cultivo en el territorio.

El aporte de la propuesta a la sublínea de economía humana de la maestría Desarrollo Alternativo, Sostenible y Solidario, se fundamenta principalmente en la promoción de un modelo de desarrollo rural que va más allá del sistema productivo y se orienta hacia la dignificación de las condiciones de vida de las familias rurales y la construcción de un modelo de comercio justo, el acceso a mercados y la promoción del trabajo asociativo. Así que no se trata solo de mejorar los ingresos, sino de cerrar brechas de exclusión económica y aportar al desarrollo y fortalecimiento del sector rural.

Finalmente, esta propuesta que resulta novedosa porque ofrece una metodología que articula la capacitación técnica con la gestión empresarial y la comercialización basada en la asociatividad, permitiendo la participación activa de los agricultores, apoyados en la innovación tecnológica como de integración de procesos a sus propias realidades, un aspecto que permite a los productores, la posibilidad de mejorar sus ingresos, reducir el uso de intermediarios, fortaleciendo la capacidad organizativa y asociativa.

## **Marco Teórico**

### **Contexto Zasca Agroindustria**

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del operador autónomo INNpalsa Colombia, y articulados con la política de emprendimiento, innovación y productividad, buscan el crecimiento empresarial de unidades productivas y MiPymes que aporten al desarrollo económico del país, incluyendo aquellas que se encuentran dentro de la economía popular que de acuerdo al decreto 2185 de 2023 hace referencia a las actividades desarrolladas por unidades productivas de baja escala mercantiles y no mercantiles. A partir de allí nace la estrategia Zasca, utilizando los referentes de la implementación realizada en la ciudad de Bogotá en cumplimiento del plan de desarrollo Bogotá Humana (Acuerdo 489 de 2012), a través de los centros de reindustrialización.

Esta estrategia es vista como un instrumento para el desarrollo y generación de valor agregado que mejora y potencia las unidades productivas beneficiarias mediante el fortalecimiento de capacidades mediante procesos asociativos, generación de empleo, inclusión productiva para los sectores manufacturero, agroindustrial, y tecnologías de la información.

Para materializar esta estrategia se contempló la prestación de servicios y acompañamiento a las unidades productivas de equipos multidisciplinares que estuvieran en conexión permanente propiciando mejoras, para el caso específicos del Zasca, bajo el esquema del desarrollo de una ruta metodológica compuesta por tres enfoques de intervención: desarrollo del ser, desarrollo productivo y desarrollo comunitario.

Un eje fundamental de la estrategia es contar con un centro de reindustrialización asociado a la vocación productiva entendidos como:

Espacios físicos especializados y dotados para el fortalecimiento de MiPymes situadas en zonas donde exista aglomeración de negocios con vocación productiva en sectores como

la manufactura, confección, cuero, marroquinería y agroindustria. Con esta iniciativa se contribuirá a incrementar la productividad y competitividad de estas unidades productivas a través de una atención integral que abarca pilares comerciales, financieros y empresariales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).

Para el caso del departamento de Boyacá, la estrategia fue articulada con la Cámara de Comercio de Duitama, en los sectores metalmecánico y agroindustrial, y para el caso específico del proyecto que nos ocupa, agroindustria- cebolla larga en el municipio de Aquitania. Continuando con esta línea, se aprobó como centro de reindustrialización las instalaciones de la planta agroindustrial de la asociación Parcela, ubicada en el área urbana del municipio y que cuenta con un número importante de maquinaria industrial para la transformación de la cebolla en subproductos como la pasta y el deshidratado en polvo, fundamental para lograr la transferencia de capacidades a los participantes.

Finalmente, la ejecución del Zasca Agroindustria se ejecutó por parte de la Cámara de Comercio de Duitama, en asocio con la Cámara de Comercio de Sogamoso, durante el año 2025, bajo la coordinación de la autora del presente documento, participando de manera directa en la planificación, implementación y seguimiento de las actividades. Esta posición permitió un acceso privilegiado a la información, a los actores involucrados y a la dinámica operativa del proceso, lo que favoreció una comprensión de los resultados y su posterior análisis, como una experiencia que puede adaptarse en diferentes contextos y territorios beneficiando a más unidades productivas, emprendedores y organizaciones que enfrentan retos similares.

### **Productividad y Comercialización de la Cebolla Larga**

El cultivo de la cebolla larga representa una de las actividades agrícolas más representativas para el departamento de Boyacá y en especial, para el municipio de Aquitania de donde se ha consolidado como la base de la economía de la cual dependen miles de familias. Su relevancia no solo es económica sino también social y cultural, debido a que hace parte de la

identidad del municipio.

Para comprender esta dinámica, es importante recurrir a la teoría de las cadenas de valor agroalimentarias, la cual surge como una herramienta para comprender las diferentes etapas que van desde la producción hasta el consumidor final y el valor en cada uno de los eslabones que la componen. De acuerdo con Porter (1985, p. 33), la cadena de valor es el conjunto de actividades que una organización realiza para crear un producto o servicio que aporte valor al cliente final, que para el caso del sector agropecuario incluye en este concepto las relaciones entre los participantes de cada eslabón: productores, distribuidores, transformadores, consumidores.

Bajo este concepto, es posible identificar no solo los actores y su interrelación, sino también determinar las asimetrías de poder, las condiciones en las que se desempeñan los pequeños productores y como es su participación en este complejo sistema, desde la perspectiva económica, tecnológica, social y ambiental. En este ámbito, el concepto de agro cadena se utiliza para entender cómo se distribuye el valor, la información, la infraestructura y la inclusión de los pequeños productos así:

El término agro cadena de valor hace referencia a la manera como un conjunto de actores que se relacionan en función de un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución. (Peña et al., 2008, como se citó en Vásquez, 2021, p. 7).

En el caso de la comercialización de la cebolla larga, la cadena agroalimentaria<sup>1</sup> se estructura a partir del productor, quien asume los riesgos del proceso de cultivo y constituye uno de los eslabones más vulnerables dentro de la cadena. La venta del producto se realiza

---

<sup>1</sup> “La cadena agroindustrial, también conocida como cadena agroalimentaria, es un sistema complejo de actividades interconectadas que involucra la producción, procesamiento, distribución y comercialización de productos alimentarios. Este sistema abarca desde la producción de materias primas agrícolas hasta la entrega de alimentos procesados a los consumidores finales” (González, 2023).

principalmente a través de intermediarios, quienes compran directamente en la finca, asumen las labores de cosecha, selección, empaque y transporte, y además establecen el precio de compra, determinando así las condiciones de comercialización.

Posteriormente, la cebolla es trasladada a las centrales mayoristas, especialmente Corabastos en Bogotá, desde donde pasa a otros intermediarios encargados de su distribución hacia puntos de venta minorista, la industria alimentaria o diferentes regiones del país. Esta estructura de la cadena muestra como el productor asume el mayor riesgo, pero es quien menos tiene márgenes de ganancia. debido por un lado a la tradición del manejo y comercialización del producto como de la falta de competencias para abordar procesos de mejora en cosecha, postcosecha, agroindustria y comercialización que le permitan reducir la intermediación y generar nuevas y rentables alternativas de generación de valor, claves para un mejoramiento de la rentabilidad de su medio de subsistencia.

Pero ¿cómo lograr que estas cadenas sean inclusivas?, desde el enfoque del desarrollo humano, las actividades vinculadas al sector agropecuario deben verse más allá de una mera actividad económica ya que esta implica factores como la inclusión, la propiedad de la tierra, la pobreza, el acceso a la educación, la independencia financiera, los enfoques de género, el bienestar, y el reconocimiento del trabajo rural, entre otros. Todo esto nos lleva a señalar que los procesos productivos del sector agropecuario deben contribuir a ampliar las capacidades y oportunidades que mejoren la productividad pero que de igual forma se traduzcan en condiciones de trabajo digno y condiciones de vida más justas que arraigo, relevo generacional y permanencia en el campo. Es así como el Departamento de Planeación Nacional, resalta la importancia de la inclusión social y productiva como base del desarrollo rural, señalando que:

Las complementariedades y sinergias entre la inclusión social y productiva son esenciales para un desarrollo rural sostenible. Una y otra deben entenderse como mecanismos

complementarios necesarios para lograr una expansión de las oportunidades y un mayor bienestar de la población rural, a través del acceso a bienes de interés social y el aumento de productividad y los ingresos. La inclusión social no puede descansar exclusivamente en la política social, así como el crecimiento económico por sí solo no garantiza el logro de los objetivos sociales y la reducción de las desigualdades (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 10).

En este contexto, el análisis de la productividad y la comercialización de la cebolla en Aquitania requiere comprender el sistema complejo de comercialización, en términos de que es un sistema con intereses y actores que dominan el mercado, los factores culturales y asociativos para generar las estrategias de diversificación y transformación en beneficio de los productores y generar un equilibrio en las relaciones de la cadena.

### **Bienestar y Calidad de Vida de los Productores de Cebolla Larga**

En respuesta a los constantes retos que tiene el sector rural y en el marco del reconocimiento de una ruralidad diferenciada, el bienestar ha de considerarse desde una perspectiva integral y no solo desde el punto de vista del ingreso. En este sentido, Amartya Sen, plantea que el bienestar no se reduce a tener más dinero o cosas materiales, sino que depende de la capacidad real y efectiva de las personas para elegir y vivir la vida que quieren. En el planteamiento de las capacidades, el desarrollo se entiende como el proceso de aumentar las libertades, no solo hacer más riqueza (Sen, 2000). Este enfoque, es pertinente para este estudio teniendo en cuenta que las necesidades del sector rural inciden directamente en sus oportunidades reales de un desarrollo sostenible.

Es decir, no solo basta con producir más o vender mejor, también necesitan tener las capacidades para participar en los procesos de producción y venta, tomar decisiones y vivir con dignidad. Pensar en esto en el contexto rural colombiano ayuda a entender las dificultades estructurales que enfrentan los pequeños productores. Por ejemplo, un agricultor que tiene tierra,

pero no puede acceder a crédito o a canales de comercialización, tiene menos posibilidades de mejorar su vida y difícilmente podrá enfocarse en el empoderamiento total de las comunidades campesinas.

Desde esta teoría y continuado con esta línea la Misión para la transformación del Campo del Departamento Nacional de Planeación (2015), plantea que el bienestar debe estar relacionado con la articulación entre inclusión productiva, provisión de bienes públicos rurales y fortalecimiento de capacidades en el territorio y reconociendo como lo menciona, Perfetti et al. (2013) que el crecimiento del sector agropecuario solo se refleja en mejoras efectivas de bienestar cuando los pequeños productores participan en condiciones más equilibradas dentro de los mercados promoviendo la autonomía económica y organizativa.

En este mismo sentido, si al basar el desarrollo rural en las personas, se pueden desarrollar otras alternativas no necesariamente agrícolas, y así diversificar los ingresos de las familias campesinas, permitiendo afirmar, que se trata de:

Un proceso de mejora del nivel de bienestar de la población rural y de la contribución que el medio rural hace de forma más general al bienestar de la población en su conjunto, ya sea urbana o rural, con su base de recursos naturales (Ceña, 1993, p. 29).

Esto supone que las acciones realizadas no sean homogéneas, ya que las realidades de las comunidades también se diferencian no sólo en sus formas de producción, sino que se ven afectadas por las características culturales y cosmogónicas, tal como lo menciona Chiriboga:

Los pequeños productores y los pobres rurales no constituyen un sector homogéneo, no solamente con relación a la disponibilidad de activos productivos, tierra principalmente, sino también desde el punto de vista del capital humano, cantidad y calidad del mismo y aun desde el punto de vista del capital social del que disponen.

A ello se añaden características culturales de la población que impactan en mentalidades y racionalidades diferentes. Ello implica diversidad de estrategias de producción y de generación de ingresos y de adaptación a contextos cambiantes

(Chiriboga, 1999, p. 3).

Así mismo refiere el citado autor, la necesidad de que no desconocer las dinámicas territoriales, afirmando que se debe comprender:

... los mercados rurales, comprender sus fallas, tener una mejor visión de cómo funcionan las cadenas agroalimentarias y sus agentes, cuáles son los cuellos de botella, y sobre esa base organizar intervenciones inteligentes y efectivas, que permitan a los campesinos aumentar la parte del excedente que ellos reciben. Ello no es un resultado del voluntarismo, sino del establecimiento de organizaciones y procedimientos efectivos y competitivos con relación a los sistemas tradicionales (Chiriboga, 1999, p. 4).

### **Estrategias de Innovación y Desarrollo Económico del Sector**

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, el contexto agrícola en Colombia en los últimos años, ha dejado en claro, la necesidad que tiene el Estado de no sólo promulgar leyes en función de la productividad, sino que la tarea se extiende hacia la consolidación de estrategias enfocadas hacia la búsqueda de alternativas en función de la transformación del campo, siendo lo más importante, la integración entre las personas, la agricultura y la búsqueda de nuevas oportunidades productivas y competitivas.

La productividad, se ha venido constituyendo como el aspecto más importante para la sociedad contemporánea, habida cuenta de la representatividad que tiene en la supervivencia y estabilidad económica y social de los campesinos en especial, permitiendo el desarrollo de las comunidades y a partir de ello, construir mejores oportunidades de fortalecimiento económico y social de las regiones, integrando nuevas formalidades asociativas que impulsen el desarrollo y crecimiento del sector como empresa. En concordancia con lo anterior, el Departamento de Planeación Nacional (2015) señala que:

En materia económica, es necesario garantizar un desarrollo que permita el progreso de pequeñas, medianas y grandes empresas, incluyendo cooperativas y otras formas de

asociación de productores. Las políticas para apoyar el desarrollo productivo deben estar dirigidas a la provisión de bienes públicos (en particular, programas de innovación, ciencia y tecnología, infraestructura adecuada y protección jurídica) y una política económica apropiada (en especial en materia de política cambiaria, crediticia y de comercio exterior). Debe superar, por lo tanto, la tendencia a superar las dificultades del campo a través de subsidios temporales o asistenciales que no corrigen los problemas estructurales que enfrenta el campo y, por ende, no tienen efectos de larga duración (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 2).

Esto implica, que todos los estamentos gubernamentales, productivos, empresariales y sociales, deben asumir el compromiso y la responsabilidad para con el crecimiento económico de los territorios a través de la formulación de mecanismos de protección rural, permitiendo su desarrollo, aprovechamiento y reformulación de los conocimientos, prácticas y capacidades, y con ello garantizar el desarrollo, basados en la competitividad y la productividad como mecanismos de crecimiento económico y social.

No obstante, este hecho podría parecer una falacia al evidenciarse las necesidades que enfrentan los campesinos en la actualidad, quienes no se han concientizado respecto a la importancia de incorporar nuevas prácticas sociales y tecnológicas en sus procesos productivos, así como apropiar la transferencia de tecnologías y conocimientos recibidos a través de diferentes fuentes. A esto se suma la limitada intervención del Estado al simplemente otorgar mayor importancia a la obtención de resultados a corto plazo, antes que generar acciones en torno al desarrollo agrícola como del propio bienestar de los productores.

Este hecho, ha creado la necesidad de legislar permanentemente frente al tema como una forma de garantizar el desarrollo productivo de las regiones, soportados desde luego en las disposiciones constitucionales, donde en la mayoría de los casos, se afectan los territorios a razón del desarrollo de actividades productivas de orden agrícola con desgastes irreversibles e

irresponsables, generados por el desconocimiento de buenas prácticas como otros aspectos relacionados con la productividad, la asociatividad y la comercialización.

A su vez, esa inestabilidad incide en la generación todo tipo de situaciones y afectaciones al desarrollo de los territorios, y en los cambios de mentalidad de muchos productores, particularmente en los de cebolla larga en el municipio de Aquitania. En consecuencia, se requiere buscar una mayor concientización de los productores, comercializadores y las autoridades locales frente a la necesidad de fomentar la transferencia de capacidades para lograr una mejor distribución de los productos, impulsando la transformación económica, tecnológica e industrial. Esta situación es clara para el Gobierno Nacional, al reconocer que:

El país asumió grandes transformaciones industriales, tecnológicas, económicas y culturales sin incluir al sector agropecuario, uno de los sectores económicos y productivos más afectados e importantes del país, esto ha causado el aumento significativo de las brechas entre el campo y la ciudad, conservando la injusticia social que por años ha cargado el campo colombiano y que a simple vista no hay una visión a largo plazo que pueda solventar esta situación (Velandia, 2020, p. 3).

Entender esta problemática que afecta a entornos como el agrícola, evidencia el olvido del gobierno nacional al no formular y desarrollar planes de mejoramiento tecnológico como de innovación que le permitan el fortalecimiento de los sistemas productivos, basados en la promulgación de una legislación específica que permita la tecnificación de los procesos, además de la generación de actividades complementarias que garanticen la diferenciación y desarrollo en el entorno competitivo.

Dentro de esa infinidad de acciones, se destaca en principio, la formulación de mecanismos y estrategias de innovación y tecnología, cuyo concepto ha evolucionado a una agricultura basada en procesos tecnificados como parte de la transformación agrícola, pudiendo ser posible a través de ella, la concientización estatal como social frente a la importancia de

trabajar, basados en la eficiencia y efectividad y generar así productos mucho más rentables y sostenibles, especialmente en lo que a la producción de cebolla larga se refiere, evitando al máximo la dependencia de insumos químicos por el uso exagerado de fertilizantes y pesticidas cuya afectación se da en los suelos, generando la resistencia de plagas que afectan la calidad del producto como el aumento de los costos de producción, sin tener en cuenta el daño a la salud de las personas como a todos los seres vivos que hacen parte del paisaje. Por consiguiente, la responsabilidad del Estado se orienta hacia la formalización de procesos de transformación dado que:

Los gobiernos deben generar soluciones integrales con la participación de todos los ministerios y entidades del Estado, para crear una estrategia equitativa basada en datos reales, los cuales aportan una nueva visión y estructura que permita agilizar la real transformación del campo colombiano. Machado (2012) menciona que: “Transformar la ruralidad en el territorio es una tarea de toda la sociedad liderada por el Estado, que implica nuevos instrumentos, otras visiones y concepciones sobre el desarrollo, nuevos arreglos y relaciones institucionales” (Velandia, 2020, p. 15).

Es evidente que existe una falta de innovación tecnológica que ha venido afectando al sector de la producción de cebolla larga, a diferencia de otros que han desarrollado e implementado procesos y métodos innovadores, teniendo acceso a maquinaria moderna como a sistemas tecnificados de riego, y que además hacen uso de herramientas y mecanismos de monitoreo de sus cultivos como una estrategia para mantener el control y aprovechar de manera eficiente y sostenible los recursos.

Adicionalmente, se evidencia una escasa formación técnica de los productores de cebolla larga, aspecto que limita su capacidad para generar prácticas agroecológicas sostenibles como el desarrollo de un manejo integrado y eficiente de plagas, que disminuye la eficiencia en sus sistemas de producción como de resiliencia en materia agrícola, sin dejar de lado temas puntuales

como los procesos de investigación, el involucramiento de las comunidades como de las asociaciones, la agroindustria, entre otras muchas acciones que permiten tanto el desarrollo como el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Esta problemática se refleja en estudios del contexto nacional tal como lo menciona Bareño, 2014 donde se advierte que:

La producción de cebolla de bulbo en Colombia es heterogénea, en términos de superficie sembrada, épocas de siembra y tecnología empleada (semilla, variedades, mecanización, adecuación de tierras); los costos de producción con indicadores altos de ineficiencia, debido al uso excesivo de plaguicidas y fertilizantes, y bajo niveles de implementación de buenas prácticas.

La capacidad organizacional de los productores es débil como consecuencia de la falta de inserción a los circuitos comerciales, agroindustriales y de consumo. La producción es estacional, debido a los bajos niveles de adecuación de tierras y la falta de infraestructura de riego, generando variabilidad en los precios e "incertidumbre", sumado con la alta intermediación e informalidad en los procesos de comercialización, en perjuicio de la rentabilidad y sostenibilidad de los productores nacionales, además de estimular las importaciones (Bareño, 2014, p. 14).

Cada una de estas situaciones, lleva precisamente a que el municipio en cabeza de la administración municipal, de la mano con la Corporación Autónoma Regional de Boyacá como las entidades y organismos del sector agropecuario a nivel nacional como seccional, desarrollen tanto una política como mecanismos y acciones a través de las cuales se puedan atender todas y cada una de las necesidades del sector, entendiendo que es a través de ellas que se fortalece el campo, se asegura la producción, se mejoran los canales de comercialización y se tecnifica la producción, siendo esto, determinante en el desarrollo como la sostenibilidad de la localidad.

Subsisten temas relativos a la necesidad de garantizar la productividad, la competitividad, la tecnificación del campo, así como el crecimiento económico a través de la generación de oportunidades, como de disminución de la pobreza, contenidos en los diferentes objetivos del

desarrollo local, y donde se busca garantizar la productividad y fortalecimiento de los diferentes procesos productivos, especialmente aquellos relacionados con la siembra de la cebolla larga en municipios como Aquitania en el departamento de Boyacá, tal como lo relaciona Russi-Díaz, (2017):

Tomando a Aquitania como un ejemplo se podría afirmar que al momento de llegar la cebolla de rama como un producto nuevo comercial en 1990 y al convertirse rápidamente en el principal motor económico del municipio debido a su rentabilidad, se dio inicio a un cambio exponencial en donde los pobladores se adaptaron a las nuevas condiciones y cambiaron sus medios de vida, pasando de un estado estable de equilibrio caracterizado por cultivos diversos a pequeña escala, a otro de intensificación en la producción de cebolla (Russi-Díaz, 2017, p. 6).

No obstante, esto lleva a pensar que se requiere del compromiso local como de todos y cada uno de los actores que intervienen en la producción y comercialización de la cebolla larga, a fin de consolidar mecanismos, herramientas y acciones conciliadas, de manera que se garantice el desarrollo, pero sin perder de vista, la necesidad de fortalecer y tecnificar el campo y sobre estas decisiones, propiciar cambios en lo agrícola, lo social, lo económico, lo laboral, lo tecnológico, entre otros muchos entornos que, de singular manera, se integran con la temática evaluada.

Es importante que el Estado en la formulación de normas y políticas, necesariamente involucre las necesidades económicas dirigidas a atender las necesidades del sector agrícola del municipio como bien se ha tratado de hacer, y a través de ello, definir parámetros que le permitan su desarrollo, pero sin comprometer el ecosistema, las especies, la salud misma de los agricultores, pudiendo restablecer el territorio utilizado en la producción, generando seguimiento a los procesos, entre otros aspectos que demandan mayor atención por parte del Estado, y así, identificar los municipios que puedan tener un adecuado desempeño en materia productiva.

Sobre los resultados del anterior modelo de zonificación, se identificaron los municipios

con mejor desempeño productivo a través de un indicador compuesto por tres elementos: a.

Potencialidad: participación del área con mayor aptitud para la producción de la cadena como porcentaje del área incluida en la frontera agrícola del municipio.

b. Especialización productiva: participación de la producción municipal dentro del total de la producción nacional.

c. Productividad: rendimiento físico de la producción medido como toneladas por hectárea, como de productividad promedio nacional (Bareño, 2019, p. 30).

Es importante en este caso que, exista un reconocimiento tanto de las necesidades de la población local como de los factores que han limitado al sector agrícola, en especial quienes se dedican a la siembra de la cebolla larga, buscando un equilibrio que facilite la productividad, el crecimiento económico, el desarrollo de la agricultura basada en la sostenibilidad, pudiendo de esta manera, aportar a la problemática de desigualdad presente la localidad, lo que generalmente trae, pérdida de la institucionalidad, pero quizá lo más importante, pérdida de la confianza del campesinado en sus instituciones.

Implica esto que, necesariamente la administración departamental como local, incluso entidades privadas y sin ánimo de lucro, deban intervenir a través de una intervención directa, basada en acciones y políticas, integrando las posibilidades de desarrollo, productividad, tecnificación y comercialización, dando cumplimiento a los objetivos basados en la sostenibilidad, lo que de cierta manera garantiza condiciones favorables de calidad de vida. En el caso específico de Aquitania, Russi-Díaz, 2017 ha documentado que:

En el caso de Aquitania, la expansión e intensificación del cultivo de cebolla a lo largo de los años ha modificado los medios de vida de los pobladores en torno a los capitales: humano, natural, físico, financiero y social. El cultivo de cebolla ha resultado ser tan rentable que la mayoría de las familias (por no que decir todas) han decidido cultivarla, hasta en los jardines más pequeños de sus casas. Aquitania se ha visto inmerso en un paisaje simplificado por el cultivo de cebolla, que se ha expandido por casi la totalidad del

municipio en torno a la cuenca del lago de Tota, casi desde el borde del páramo hasta el espejo de agua del lago (Russi-Díaz, 2017, p. 6).

Cada uno de estos criterios, definen de alguna manera, lo que se debe propiciar frente a un desarrollo marcado por la productividad, esa misma que garantizan el crecimiento y fortalecimiento económico como agrícola del municipio, lo que redundaría en un mejoramiento de la calidad de vida de las personas, siendo ello determinante en los procesos de desarrollo a nivel local.

Integrar los compromisos institucionales con las normas, las capacitaciones, la formación técnica, los agentes de desarrollo, los procesos y la comunidad en particular, busca de cierta manera que se garantice el crecimiento del sector, especialmente si se tiene en cuenta que el municipio es reconocido a nivel nacional por la producción de cebolla larga de excelente calidad y rendimiento, lo que le imprime mayor rigurosidad a la hora de definir políticas y promulgar frente al desarrollo de labores agrícolas que podrían estar comprometiendo la sostenibilidad del campo, dadas las afectaciones por el uso indiscriminado de plaguicidas, fungicidas y un escaso o nulo manejo de los residuos, reconociendo la importancia de la agricultura en la economía y la productividad de las regiones. Al respecto, se tienen que:

La agricultura es posiblemente la actividad económica que más desafíos presenta. Al tiempo que debe mejorar su eficiencia en el uso de recursos y aumentar su productividad, debe tener en cuenta las consecuencias sobre el ambiente. El eje estratégico de la productividad de la tierra formula una propuesta sobre cómo mejorar la productividad sin expandir la frontera agrícola y cómo impulsar medidas para mejorar los indicadores de crecimiento verde (Melo, 2022, p. 22).

Garantizar la calidad de vida de las personas, no solamente implica generar oportunidades económicas y laborales que les permita satisfacer adecuadamente sus necesidades, sino que además contempla la obligación de propiciar acciones en torno a la tecnificación del campo,

propiciando acciones que garanticen la productividad, la responsabilidad social, involucrando a las comunidades para que desarrollen su actividad con compromiso social y de sostenibilidad.

Implica esto que, la agricultura debe coordinar acciones integrales entre las comunidades, los productores y el Estado, de manera que se garantice la productividad, el crecimiento, la comercialización y el desarrollo, buscando una mayor concientización, especialmente de quienes ejercen actividades agrícolas sobre la necesidad de adecuar la tecnología como mecanismos de fortalecimiento productivo. Por lo anteriormente descrito, Galindo et al., 2024, señala que:

Los avances tecnológicos son de gran importancia en la producción de cultivos, han ayudado a la seguridad alimentaria y serán cruciales para el desarrollo sostenible a largo plazo (Lozano y Restrepo, 2015); actualmente el nivel de eficiencia técnica en la producción agropecuaria de Colombia es muy bajo, con un 61% para los productos básicos como la cebolla (Echavarría, Esguerra, McAllister y Robayo, 2016). Esto significa que se pierde el 39 % de los recursos invertidos en la producción (Galindo et al., 2024, p. 14).

El desarrollo tecnológico puesto a disposición de los agricultores, se advierte como un factor fundamental que garantizan, además de la eficiencia, la competitividad del cultivo, especialmente porque impacta en la productividad de una manera generosa al generar un mayor rendimiento por hectárea, gracias a la implementación de buenas prácticas, reduce las pérdidas para los agricultores, permite un mayor control de plagas, protege la siembra de enfermedades como de condiciones adversas de orden climático.

El rendimiento del cultivo cuando tiene un sustento tecnológico, además de las implicaciones de orden ambiental por la posibilidad de hacer un empleo menor de agroquímicos que deterioran el ecosistema de manera integral, genera beneficios de orden económico, además de permitir un mayor acceso a mercados diferenciados, promoviendo una mejor innovación en los procesos.

Trabajar en función de estas prácticas generales de la agricultura, se convierte en un reto para el Estado y sus diferentes organizaciones y entidades que velan por el desarrollo del sector, definiendo estrategias para no sólo garantizar el impulso del campo, sino que, a través de cada una de las actividades, se forjen alternativas productivas, asociativas como de inclusión de la tecnología, garantizando de esta manera, el desarrollo de las actividades agrícolas, especialmente en la producción de cebolla larga que se adelantan en el municipio de Aquitania, con procesos de largo plazo, tal y como lo plantean Carrero y Olivares:

La asociatividad brinda la posibilidad de crear sinergias entre las organizaciones para hacer frente a las dificultades que el entorno de globalización y libre mercado genera. A su vez, la asociatividad permite que las micro, pequeñas y medianas empresas logren fortalecer sus estructuras organizacionales y funcionales que no solamente conlleven a la creación de una barrera de entrada de nuevos competidores, sino que se cree sistemáticamente oportunidades para el desarrollo, crecimiento, productividad, competitividad y la perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones (Carrero y Olivares, 2023, p. 4).

Una realidad propia de entornos como el boyacense caracterizado por su vocación agrícola, donde lamentablemente suele darse mayor importancia al aumento de la producción antes que a la adopción de nuevas prácticas basadas en la innovación y la tecnología, las cuales permitirían garantizar mayores niveles de rendimiento, comercialización y productividad como ejes de fortalecimiento del sector a nivel local.

La dualidad desarrollo y productividad, ha sido reconocida en el orden jurídico como derecho, tal como está contemplado en la carta política del año 1991, planteando una serie de inquietudes investigativas, a fin de detectar con mayor precisión, las necesidades, especialmente donde existen desafíos relacionados con la sostenibilidad de estas actividades productivas.

### **Economía Solidaria**

La economía solidaria como modelo social, centra su importancia en la posición entre las

personas y comunidades en el centro de la actividad económica, afianzando la participación y el bienestar general por encima del beneficio particular ya que permite el fortalecimiento social a través de la ayuda mutua y la autogestión y de esta manera, encontrar salidas a las crisis productivas y financieras de cada sector. Para el sector agropecuario en específico, ha fomentado la participación comunitaria, el acceso a recursos estatales que han permitido avances en acceso a tecnología, oportunidades económicas y fortalecimiento de los tejidos sociales.

Además, permite este modelo promueve la equidad y la participación, llegando a la búsqueda de objetivos y beneficios comunes y justos, que prioriza el beneficio, mejorando la calidad de vida gracias al impulso de un desarrollo económico y social, además de humanizar los procesos económicos locales bajo un modelo inclusivo y sostenible

Así mismo, se establece como un enfoque de desarrollo que permite encontrar un equilibrio entre el bienestar social y la sostenibilidad de los territorios. Esto quiere decir que, más allá de las utilidades predomina la economía de pequeña escala y el trabajo colaborativo entre los actores, buscando transformar su entorno desde diferentes realidades. Su importancia refiere a la construcción de un modelo participativo de bienestar, cuando se establece que:

La importancia de la Economía Solidaria radica en el bienestar que produce en las personas. Y es que este tipo de modelo se puede aplicar en todas las comunidades, sin importar su condición social. Esto probablemente se deba a que está compuesta de excelentes valores tales como la justicia, la equidad, el compromiso social, la sostenibilidad, y por supuesto, la solidaridad. Lo cierto es que no es primera vez, que se ha puesto en práctica las teorías de la Economía Solidaria (Cootracerrejón, s.f.).

Hay que tener en cuenta que el desarrollo económico de las regiones, según lo expuesto por el autor, se logra gracias a las acciones que de manera conjunta y ordenada desarrolla la comunidad en torno a mecanismos de fortalecimiento social, agroindustrial y de empleo que se genera gracias a los procesos asociativos.

Diversos autores coinciden en que la economía solidaria representa un concepto en construcción heterogéneo que gira alrededor de las personas por encima de los intereses económicos (Coraggio, 2017; Laville, 2016). Desde esta perspectiva, se entiende como un conjunto de prácticas económicas —cooperativas, asociaciones productivas, mutuales y emprendimientos comunitarios— orientadas por principios de autogestión, reciprocidad y distribución equitativa de excedentes.

Esto quiere decir que se considera como una alternativa de desarrollo rural que busca transformar los espacios o territorios en los que se desarrolla una comunidad y como enfrenta los desafíos de forma organizada, estableciendo sus propios principios de autogestión y gobernanza (Vásquez-Maguirre y Portales, 2014). En América Latina, y en Colombia la economía solidaria se ha desarrollado como una estrategia para integrar a las comunidades campesinas y de la economía popular para el acceso más efectivo de los programas gubernamentales y lograr a través de ella la inclusión de los diversos grupos poblacionales.

En este sentido, la vocación agrícola del municipio de Aquitania y su importancia en el contexto nacional requiere un trabajo articulado que permita fortalecer los principios de la cooperación, el trabajo colectivo, el reconocimiento de las necesidades del territorio y sus habitantes. Este enfoque cooperativo facilita el cierre de brechas y las limitaciones propias de la producción agropecuaria, como los accesos a mercados directos, innovación, tecnológicos, inserción participativa en las cadenas agrícola, entre otros y constituye una estrategia para articular actores, recursos y conocimiento alrededor de problemáticas comunes.

Desde la mirada teórica este tipo de economías se basa en los principios de reciprocidad, redistribución y cooperación social como eje de las relaciones productivas y territoriales (Polanyi, 1994), sin embargo los resultados dependen del grado de articulación entre estas formas asociativas y el Estado y este las orienta de forma que puedan medirse los resultados a corto,

mediano y largo plazo, y que esta interacción genere resultados sostenibles que el trabajo cooperativo se visualice como una alternativa viable para mitigar las limitaciones de desarrollo que enfrentan los productores de cebolla.

## Metodología

### Descripción

La metodología se fundamenta en la implementación de los Centros de Reindustrialización- Zasca, diseñada inicialmente por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Bogotá durante el periodo 2012–2016, como una estrategia de intervención productiva territorial orientada al fortalecimiento de unidades productivas y microempresas, mediante acompañamiento técnico especializado.

Posteriormente, esta metodología fue adoptada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y por iNNpulsa Colombia, quienes la consolidaron ampliando su alcance hacia sectores de la economía popular, la agroindustria y las MiPymes en diferentes regiones del país a través de la elaboración del manual metodológico y el manual operativos para los zasca agroindustriales.

En el marco del ZASCA Agroindustria – Cebolla del departamento de Boyacá, se aplicó mediante un enfoque de intervención integral y territorial, basado en la experiencia práctica desarrollada por la autora en su rol de coordinadora del programa. Este enfoque combinó acciones de diagnóstico, asistencia técnica individual y grupal, fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales para unidades productivas vinculadas a la cadena de la cebolla.

La aplicación metodológica se estructuró en cuatro fases, con una intensidad de 90 horas, que permiten abordar las brechas detectadas y generar planes de acción que contribuyeron al cierre y al mejoramiento de la competitividad y la sostenibilidad. La ruta metodológica se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1***Ruta metodología Zasca Agroindustria*

Enfoque de Intervención	Actividad	Tipo	No. de horas por UP	Modalidad
Inicio de la ruta	Evento de Apertura	Grupal	2 horas	Presencial Zasca
	Diagnóstico de Entrada	Individual	2 horas	Presencial In situ
	Rueda de Negocios Inversa	Grupal	2 horas	Auditorio
	Plan de Acción	Individual	2 horas	Presencial Zasca
Acompañamiento desarrollo productivo sostenible	Mercado y relacionamiento comercial	Individual	2 horas	Presencial In situ
		Grupal	2 horas	Presencial Zasca
	Calidad, inocuidad, productividad y logística	Individual	18 horas	Presencial In situ
		Grupal	18 horas	Presencial Zasca
	Mejoramiento Productivo e Innovación	Individual	6 horas	Presencial Zasca
	Competencias empresariales	Individual	5 horas	Presencial In situ
Grupal		2 horas	Presencial Zasca	
Acompañamiento desarrollo del ser	Liderazgo y proyecto de vida	Individual	5 horas	Presencial In situ
		Grupal	2 horas	Presencial Zasca
	Cambio cultural y relevo generacional	Grupal	2 horas	Presencial Zasca
Acompañamiento desarrollo comunitario	Asociatividad para la confianza y autogestión	Grupal	6 horas	Presencial Zasca
	Asociatividad para la productividad	Grupal	4 horas	Presencial Zasca
	Asociatividad para la comercialización	Grupal	4 horas	Presencial Zasca
Cierre de la ruta	Rueda de negocios	Grupal	2 horas	Auditorio
	Diagnóstico de salida	Individual	2 horas	Presencial In situ
	Evento de cierre	Grupal	2 horas	Presencial Zasca
Total			90 horas	

*Nota.* Tomado de: *Manual operativo Zasca Agroindustria #2, 2024*, Centro de

Reindustrialización Zasca.

Los componentes desarrollados establecen objetivos claros y acompañamiento de un equipo técnico especializado para cumplir con la ruta metodológica, tal como establece en la tabla 2.

**Tabla 2***Componentes y objetivos*

Enfoque	Componente	Objetivo
Acompañamiento desarrollo productivo sostenible	Mercado y relacionamiento comercial	Asistencia técnica información sobre la demanda (nuevas tendencias y preferencias del consumidor), comercio a través de herramientas digitales, estrategias de posicionamiento del producto con atributos diferenciales y desarrollo de nuevos mecanismos de comercialización (ruedas de negocio inversas y compras públicas) e internacionalización.
	Calidad, inocuidad, productividad y logística	Asistencia técnica en la gestión y cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad, rotulado nutricional, registro sanitario (RSA), mejora en los procesos logísticos de abastecimiento y de distribución, sostenibilidad ambiental, fortalecimiento de los procesos de acopio y almacenamiento.
	Mejoramiento Productivo e Innovación	Asistencia técnica orientada en el fortalecimiento de los procesos de transformación, fortalecimiento productivo y desarrollo de nuevos productos.
	Competencias empresariales	Asistencia técnica orientada en el fortalecimiento de los procesos de transformación, fortalecimiento productivo y desarrollo de nuevos productos.
Acompañamiento desarrollo del ser	Liderazgo y proyecto de vida	Orientación y motivación para potenciar el crecimiento personal y las habilidades emprendedoras a través del fortalecimiento de competencias en liderazgo, la estructuración de propósitos de vida y empoderamiento para impulsar cambios positivos
	Cambio cultural y relevo generacional	Orientación para fortalecen capacidades a través del desarrollo de prácticas y actividades que faciliten el cambio de mentalidad para que los productores puedan reenfocar sus estrategias donde las nuevas generaciones del agro desempeñen nuevos roles.
Acompañamiento desarrollo comunitario	Asociatividad para la confianza y autogestión	Orientación para fortalecer competencias en las Unidades Productivas y/o MiPymes frente a reconocer beneficios y riesgos en la asociatividad, modelos de asociatividad como acuerdos sociales, colaboración estratégica e identificación de las formas de organización preexistentes.
	Asociatividad para la productividad	Orientación para fortalecer las capacidades de trabajo en equipo, colaboración y complementariedad en la cadena de valor y compras colectivas.
	Asociatividad para la comercialización	Orientación para promover los mercados sociales, el marketing relacional y el financiamiento solidario

*Nota. Tomado de: Manual operativo Zasca Agroindustria #2, 2024, Centro de*

## Participantes

Los participantes fueron 84 pequeños productores del municipio de Aquitania (Boyacá), dedicados principalmente al cultivo de cebolla larga. Este grupo representa la base productiva del municipio y constituye un sector estratégico para la economía local, por su contribución al empleo rural y al abastecimiento de mercados regionales y nacionales. Los participantes fueron beneficiarios del proyecto ZASCA Agroindustria, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en articulación con iNNpulsa Colombia y las Cámaras de Comercio de Duitama y Sogamoso.

Estos productores pertenecen a cuatro asociaciones representativas del sector cebollero de Aquitania: Pronacela, Asoparcela, Asomalla, Agrop y Asorrucla, organizaciones que agrupan pequeños agricultores vinculados a procesos de fortalecimiento empresarial, innovación agroindustrial y mejora de las capacidades para la comercialización de productos derivados de la cebolla.

La selección de los 85 participantes se justificó metodológicamente por su vinculación directa al proyecto “Zasca Agroindustria - Cebolla”, el cual promovió prácticas de transformación productiva y comercial dentro del territorio. Este grupo fue considerado representativo por su experiencia en la adopción de estrategias de valor agregado, así como por su disposición y participación en iniciativas de desarrollo agroindustrial.

Los requisitos que debían cumplir son los establecidos en el Manual metodológico Zasca Agroindustria, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023.

- Las Unidades productivas o MiPymes postulantes pueden o no contar con RUT y/o Registro mercantil. Ninguno de los dos casos es excluyente.
- Desarrollo de la actividad económica priorizada: Unidades productivas y/o Mipymes que cuenten con mínimo 12 meses de antigüedad en el desarrollo de la actividad económica

- Mínimo dos personas vinculadas a la MiPyme y/o unidad productiva mayores de edad
- Se priorizarán aquellas MiPymes y/o unidades productivas que se enmarquen bajo el concepto de economía popular.
- Organizaciones (asociaciones, cooperativas, micros, pequeñas y medianas empresas) de pequeños productores y/o transformadores de alimentos que generen valor agregado para el proceso de comercialización.
- Ubicadas geográficamente en el municipio priorizado y territorios aledaños
- El ranking de selección de mayor a menor partiendo de los que hayan obtenido un puntaje mínimo de 35 puntos y hasta 100 puntos entregado por la Gerencia Técnica de Analítica de iNNpulsa.

### **Técnicas e Instrumentos para la Transferencia**

Para la implementación de la ruta metodológica se diseñaron por parte de iNNpulsa un kit de herramientas que contenía los formatos de recolección de información y el manual operativo que se adaptó a las condiciones de desarrollo en el municipio de Aquitania y del centro de reindustrialización de la planta agroindustrial Asoparcela. Estos instrumentos plantean dos tipos de intervenciones:

- *Intervención grupal*: Orientada al trabajo con las unidades productivas beneficiarias, desarrollada bajo la modalidad presencial ZASCA, la cual se ejecutó en el municipio de Aquitania.
- *Intervención individual*: Corresponde a las actividades realizadas con acompañamiento profesional directamente en la unidad productiva (in situ) o en el Centro de Reindustrialización bajo modalidad presencial ZASCA. Este último corresponde a la planta agroindustrial de propiedad de la asociación Parcela.
- *Rueda de negocios inversa*: Realizada con el objetivo emparejar la demanda del mercado con

lo que están produciendo las unidades productivas del sector de la agroindustria para la realización de esta rueda es necesario invitar por un lado la demanda es decir empresas ancla, comercializadoras regionales, nacionales e internacionales, entidades de compras públicas, entre otros y por el otro lado a las Unidades Productivas y/o MiPymes para que de primera mano identifiquen lo que el mercado está demandando, las cantidades requeridas, las condiciones de pago, entre otros.

- *Rueda de negocios:* cuyo objetivo es relacionar agentes de la demanda que puedan generar encadenamientos comerciales con las Unidades Productivas y/o MiPymes vinculadas al Zasca.

Si bien la ruta metodológica define los componentes y la intensidad horaria de cada uno, las temáticas fueron adaptadas de acuerdo con las brechas identificadas en las unidades productivas participantes a través de los diagnósticos de entrada y salida aplicados para cada una de las Unidades Productivas a través de enlaces de encuestas establecidas directamente por iNNpulsa.

- Revisión documental resultado de la asistencia a capacitaciones y asesoría técnica individual en los módulos de: calidad e inocuidad, competencias empresariales, desarrollo del ser, mercado y relacionamiento comercial, innovación y mejoramiento productivo y desarrollo comunitario, orientadas por profesionales de cada área con una intensidad de 90 horas.

- Interpretación de información en el marco del desarrollo rural y la economía humana, identificando los efectos de la transferencia de capacidades técnicas y comerciales.

### **Técnicas de Procesamiento de Información**

Una vez recolectada la información, se procedió al análisis e integración de los resultados en tres fases:

La primera consiste en la documentación de los resultados a partir de la implementación de la ruta metodológica del Zasca agroindustria, consistente en 90 horas de asesoría en los componentes de relacionamiento comercial y los de desarrollo productivo, del ser y comunitario.

La segunda corresponde a la interpretación de los resultados identificando los logros, limitaciones y oportunidades.

La tercera es el contraste entre el marco teórico frente a los resultados obtenidos, extrayendo conclusiones sobre la contribución de la transferencia de capacidades al fortalecimiento productivo, social y económico de los productores.

## **Resultados**

### **Caracterización de las Necesidades del Sector Productivo, Comercial y Asociativo de la Cebolla Larga con Proveedores del Sector.**

#### ***Resultados de la Caracterización Inicial de la Oferta.***

La comercialización de la cebolla larga en fresco se encuentra directamente ligada al trabajo de los intermediarios, quienes determinan las condiciones de compra desde la calidad hasta la determinación del precio. Este esquema de negociación limita el poder transaccional de los productores, más aún si se tiene en cuenta que los acuerdos son verbales, por lo que se concluye que existen bajos niveles de formalidad comercial. Lo anterior se complementa con la falta de documentación como el RUT, registro de cámara de comercio y certificaciones de calidad, dificultando el acceso a compradores institucionales y mercados formales de forma directa.

En cuanto a los productos agroindustriales desarrollados de forma incipiente tales como la cebolla deshidratada en fresco y en hojuelas, pasta, adobo y encurtido, en términos de cumplimiento de la normatividad de alimentos, se detectó una brecha crítica referida a permisos sanitarios, de empaque y etiquetado, impidiendo el acceso a la industria de alimentos y de los condimentos.

Finalmente, se encuentra una debilidad en la articulación asociativa que limita la respuesta frente a las oportunidades del mercado, que les permita realizar una proveeduría por volumen, basada en economías de escala y responder de manera efectiva a las exigencias del mercado.

#### ***Identificación de Actores de la Cadena.***

En el proceso relacionado con la comercialización directa por parte de los productores, fue posible identificar los principales actores que participan en la dinámica comercial existente:

*Sector productivo:* Conformado por productores individuales y asociaciones de productores, que constituyen la base de la oferta de cebolla en fresco. Su papel es determinante para asegurar calidad, volumen y continuidad de la oferta.

- *Sector de transformación:* Para el caso del sector agroindustrial la base se encuentra en asociaciones, principalmente dos: Asoparcela y Pronacela que cuentan tanto con la infraestructura como con la maquinaria para la producción para la incorporación de valor al producto primario.

- *Sector comercial:* Conformado por distribuidores mayoristas, distribuidores tienda a tienda, empresas de condimentos, industria de alimentos, sector HORECA (hoteles, restaurantes y catering), compras públicas, almacenes de cadena y supermercados. Estos actores concentran la demanda y establecen requisitos relacionados con calidad, inocuidad, presentación, volumen, formalización y continuidad del suministro. La articulación efectiva entre estos eslabones representa una oportunidad estratégica para fortalecer el encadenamiento productivo, diversificar mercados e incrementar la competitividad del sector cebollero.

### ***Tendencias de la Demanda.***

Una de las oportunidades establecidas en el proceso de implementación refiere a que la agro industrialización de la cebolla larga esta alineada al marco normativo de reducción de pérdidas y desperdicios. En este sentido, el decreto 375 de 2022 reglamento la Ley 1990 de 2019, donde se definieron las estrategias de articulación para optimizar el uso de materias primas, mejorar la producción y adoptar modelos de economía circular. En consecuencia, se fortalece la demanda de insumos derivados de la cebolla ya que estos permiten extender la vida útil, las mermas de postcosecha y reducción de desechos orgánicos.

Por otro lado, los productos responden a las tendencias de consumo como son los productos listos para usar y de mayor vida útil, lo que se convierte en un factor clave para la competitividad del sector a mediano y largo plazo.

### ***Resultados de la Caracterización Final de la Oferta.***

Una vez terminado el fortalecimiento a las 85 unidades productivas, la oferta de productos derivados de la cebolla presentó avances significativos. En términos de competencias empresariales, se realizó un proceso de costeo determinado de manera técnica y con base en los conocimientos adquiridos por experiencia de los productores, determinando los precios de venta diferenciados de acuerdo al canal de comercialización (mayorista, distribuidor tienda a tienda, detallista, empresa agroindustrial), identificados en las ruedas de negocios. Esto permitió establecer condiciones comerciales y competitividad frente a los competidores.

En segundo lugar, se mejoraron los componentes de presentación y calidad. De acuerdo con los requisitos identificados, se realizó la gestión de notificaciones sanitarias y tablas nutricionales para la comercialización a través de 6 asociaciones de productores y la producción a través de la planta agroindustrial Asoparcela, quienes trabajarán bajo el modelo comercial de la maquila.

En tercer lugar, se avanzó en la estandarización de recetas, de procesos y fichas técnicas, lo que favorece la homogeneidad de los productos. Esto se complementó con la mejora de empaques y la incorporación de códigos de barras.

De manera complementaria, los productores fortalecieron sus competencias comerciales, mediante el conocimiento de los nuevos mercados, sus necesidades y requerimientos y orientación para desempeñarse en escenarios de negociación con compradores. Para finalizar, los avances permitieron configurar una oferta más competitiva, formalizada y de conformidad a la normatividad legal vigente.

### **Plan de Acción para el Abordaje de las Brechas Económicas, Productivas y de Asociatividad de los Productores de Cebolla Larga.**

El municipio de Aquitania se ha constituido desde hace mucho tiempo en una despensa

agrícola representativa, especialmente por la producción de cebolla larga, que se destaca incluso en el orden nacional, y que se constituye en la base económica y social de los pobladores, definiendo una identidad como fuerza productiva, pese a las debilidades que podrían estar limitando su crecimiento y expansión.

Dado que cuentan con el conocimiento en materia productiva, presenta igualmente debilidades en materia de comercialización que les garantice mayor eficiencia como rentabilidad, máxime cuando en la cadena de valor se destacan los intermediarios quienes se apoderan del mercado, imponiendo condiciones de compra que, desde luego, desfavorecen los intereses de los campesinos, disminuyendo los márgenes de ganancia para los productores, extendiendo la vulnerabilidad económica de quienes se dedican a este tipo de cultivo, limitándolos frente a la inversión en mejoras productivas, desmotivando a los productores para que inviertan en tecnología e innovación.

De manera adicional, existe una ausencia de capacidades organizativas y asociativas dentro del sector, que, de cierta manera, afecta la consolidación de mecanismos colectivos que faciliten los procesos de negociación, el acceso a las políticas de financiamiento, reducción de costos logísticos y participación de los procesos de valor agregado con alto impacto en el entorno rural a través de programas de fortalecimiento técnico, comercial y organizativo.

Por ello, resulta importante, desarrollar una estrategia integral enfocada a la búsqueda y afianzamiento de nuevos conocimientos, promoción de la asociatividad como mecanismos para mejorar la competitividad y la productividad, permitiéndole a los productores, un incremento de sus ingresos, apoyados en un la sostenibilidad y el desarrollo, además de fortalecer la seguridad alimentaria y los procesos de transformación productiva.

Con base en la aplicación de los diagnósticos de entrada realizados en la plataforma dispuesta por iNNpulsa, para tal fin se determinaron las brechas que permitieron determinar las

temáticas abordadas en el plan de acción en los componentes establecidos. De acuerdo con los resultados obtenidos se pudieron identificar las siguientes brechas relacionadas en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Brechas identificadas*

Brechas identificadas	Descripción de la brecha
Comercial	Aunque las unidades productivas cuentan con producción permanente, no dispone de canales de comercialización directa. La venta depende en un 100% de intermediarios y de los precios de referencia establecidos en Corabastos, lo que genera alta vulnerabilidad frente a la volatilidad del mercado y reduce los márgenes de rentabilidad.
Calidad e inocuidad	Las unidades productivas no cuentan con procesos estructurados tanto técnicos postcosecha y agroindustria, lo que limita el cumplimiento de los requisitos del mercado en términos de clasificación por calidades, presentación, empaques y fichas técnicas. Se requiere implementar un sistema logístico que garantice estándares de calidad e inocuidad acordes con las exigencias comerciales.
Productividad	Se identifican oportunidades de mejora en la eficiencia de los procesos productivos, desde la siembra hasta la transformación. Es necesario optimizar el uso de tecnologías disponibles y fortalecer la gestión de recursos humanos, técnicos y ambientales para incrementar el rendimiento y reducir costos de producción.
Procesos asociativos	Aunque existen redes y formas organizativas, estas presentan debilidades, especialmente en el componente comercial. Esta situación limita la capacidad de negociación colectiva, el acceso a nuevos mercados y el aprovechamiento de economías de escala, afectando la competitividad del grupo de productores.
Competencias empresariales	Se evidencian debilidades en capacidades administrativas y financieras para la gestión eficiente de las unidades productivas. La falta de análisis de costos, planeación financiera y lectura de mercado afecta la toma de decisiones estratégicas, lo que puede generar pérdidas por sobreproducción, baja rotación o comercialización en condiciones desfavorables.
Desarrollo del ser	La tradición histórica del cultivo ha generado prácticas arraigadas que dificultan la adopción de innovaciones productivas y comerciales. Esta resistencia al cambio limita la adaptación a nuevas tendencias de mercado, la mejora de condiciones laborales y el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la visión empresarial.

*Nota.* Elaboración propia.

El conjunto de brechas identificadas deja ver que la problemática va más allá de lo productivo, ya que abarca otros aspectos como el asociativo y cultural, factores que afectan el modelo económico de la cadena y limita la autonomía del municipio.

En materia de calidad e inocuidad, se encuentran dificultades en la conexión de la producción primaria y las exigencias y evolución del mercado principalmente por la alta dependencia de los intermediarios y del mercado de Corabastos. En cuanto a la asociatividad, se evidencia que, aunque hay existencia formal de asociaciones de productores, no existe una visión compartida articulada con la empresarización y la generación de ingresos, elementos importantes para su inserción a la cadena de valor. En el componente de desarrollo del ser, el principal reto no es solo mejorar las condiciones económicas sino lograr hacer un cambio cultural, ya que la intervención busca adoptar nuevas prácticas, acceder a comercialización directa, innovar en productos y transformar un modelo productivo tradicional e identitario no solo del municipio sino del sector agropecuario en general.

Bajo esta perspectiva se establecieron las temáticas a desarrollar para aportar al cierre de las brechas y que se relacionan en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Acciones tomadas para el cierre de brechas*

Enfoque	Componente	Tipo	Temática
Desarrollo productivo	Calidad e inocuidad	Individual	Cumplimiento de Estándares de calidad e inocuidad: ficha técnica, clasificación, conceptos básicos de calidad e inocuidad, métodos de desinfección
		Individual	Trazabilidad y Sostenibilidad: Buenas prácticas Agrícolas, implementación de registros, lista de chequeo diligenciada con recomendaciones
		Individual	Manejo de cosecha, postcosecha, almacenamiento, empaque y distribución: Seguimiento a registros e instalaciones, pesaje de residuos de cosecha, Chequeo de procesos, evaluación y recomendaciones de los procesos
		Individual	Monitoreo de la calidad e identificación de riesgos: Riesgos de contaminación, alteraciones del producto, inspección de lotes de cebolla.
		Individual	Monitoreo de la calidad e identificación de riesgos: Riesgos de contaminación, alteraciones del producto, inspección de lotes de cebolla.
		Grupal	Proceso de Deshidratado de cebolla, estandarización de procesos, buenas prácticas de manufactura

	Grupal	Normatividad para comercialización de alimentos, certificaciones de calidad, etiquetado, registros Invima
	Grupal	Proceso de producción de pasta de cebolla, estandarización, uso de conservantes y espesantes, requerimientos de almacenamiento
	Grupal	Abastecimiento y distribución, logística de abastecimiento, selección de proveedores, puntos de control y riesgos, exhibición y venta de producto
Mejoramiento Productivo e Innovación	Individual	Métodos de conservación de alimentos: pasteurización, acidificación controlada y acidificación natural
	Individual	Métodos alternativos de caracterización del suelo y recomendaciones de acciones correctivas y preventivas para la mejora en la calidad de la cebolla
Competencias Empresariales	Individual	Diagnóstico y asesoramiento financiero
	Individual	Presupuesto, estimación de ventas, flujo de caja
	Grupal	Costos de producción, punto de equilibrio, costos de distribución
Mercadeo y Relacionamento Comercial	Individual	Herramientas de comunicación para la comercialización, guía para la elaboración de pitch
	Grupal	Posicionamiento de productos, segmentación de clientes, canales de comercialización
Desarrollo del ser	Individual	Misión y visión familiar, comunicación efectiva, mentalidad emprendedora.
	Individual	Liderazgo, roles, responsabilidades, toma de decisiones, gestión del estrés y la ansiedad.
	Grupal	Liderazgo y proyecto de vida.
	Grupal	Cambio cultural y relevo generacional.
Desarrollo Comunitario	Grupal	Diagnóstico organizacional, participación y democracia, toma de decisiones.
	Grupal	Economía de escala, cadena logística y de abastecimiento de alimentos, cumplimiento legal y normativo.
	Grupal	Estrategias de fortalecimiento organizacional.
	Grupal	Comercialización asociativa, acuerdos comerciales, oportunidades de mercado.

*Nota.* Elaboración propia.

### **Resultados Calidad e Inocuidad.**

En este componente se lograron avances significativos que aportaron en la estructuración de estándares de calidad, tanto con la cebolla fresca con la elaboración de la ficha técnica, como en los temas agroindustriales con la gestión de notificaciones sanitarias, códigos de barras y tablas nutricionales. El seguimiento de las prácticas de cosecha, postcosecha, almacenamiento y

cálculo de pérdidas en el proceso, realizó la contribución tanto a la sostenibilidad ambiental como en la eficiencia en los procesos.

A nivel grupal, se avanzó en la formación en buenas prácticas de manufactura, el funcionamiento logístico de una planta agroindustrial, la normatividad aplicable para la comercialización de alimentos, la comprensión de los sistemas de abastecimiento, permitieron establecer bases técnicas para el acceso a mercados formales.

### ***Resultados Competencias Empresariales.***

En este componente los resultados observados fueron incipientes, lo cual resulta coherente con la línea base, donde se evidenció un muy bajo conocimiento en temas de gestión administrativa y financiera. Esta situación se explica debido a que la actividad se desarrolla culturalmente bajo el esquema de la informalidad y de manejo patriarcal, así como el desconocimiento del cómo y para qué llevar control en este tipo de información.

Este proceso de acompañamiento generó conciencia en la necesidad de llevar un control básico para la estructura de costos, incluyendo por ejemplo la mano de obra familiar, lo anterior evidencia la necesidad de realizar procesos de acompañamiento a más largo plazo. A pesar de estas limitaciones, las herramientas implementadas permitieron a las unidades productivas dar los primeros pasos en la identificación de necesidades de inversión, así como en la estimación de ganancias y pérdidas del cultivo y fortaleciendo la toma de decisiones informadas.

En cuanto a las asociaciones, la formación facilitó la comprensión del modelo logístico de abastecimiento requerido para la operación de la planta agroindustrial, incluyendo el cálculo de pérdidas en cada etapa del proceso, la estructuración de costos de producción y la definición de precios de venta con base en análisis comparativos frente a la competencia. Este ejercicio permitió visibilizar la importancia de costear cada actividad de la cadena productiva.

Finalmente, la incorporación del enfoque agroindustrial abrió una reflexión sobre

alternativas de cómo enfrentar la vulnerabilidad del mercado de cebolla en fresco y mitigar los efectos de la volatilidad de precios, en la medida en que se logre acceder a nichos de mercado con condiciones comerciales más estables para las familias productoras.

### ***Resultados Mercadeo y Relacionamento Comercial.***

En este componente se evidenció una transición significativa desde un modelo tradicional de comercialización —centrado en la venta de cebolla en fresco en presentación de rollos para mercados mayoristas y bajo calidades impuestas por intermediarios— hacia una comprensión más técnica y estratégica del negocio. Los productores comenzaron a familiarizarse con conceptos como fichas técnicas de calidad, presentación de producto, agro industrialización, empaques y segmentación de clientes, términos que inicialmente resultaban ajenos a su práctica habitual, pero que generaron alto interés y expectativa frente a nuevas oportunidades de mercado.

A través de ejercicios comerciales individuales y grupales, así como de la participación en ruedas de negocio, los productores se acercaron de manera práctica al relacionamiento comercial. Este proceso contribuyó a fortalecer sus habilidades de negociación y comunicación con clientes, al tiempo que incrementó la confianza en el valor de su oferta. De esta manera, se observó un cambio en la percepción del producto, pasando de una visión centrada únicamente en el precio a una comprensión más amplia basada en atributos de calidad, diferenciación y reconocimiento por parte del cliente.

### ***Resultados de Asociatividad.***

El abordaje del componente de asociatividad se orientó a cambiar la visión que la concibe únicamente como un mecanismo para acceder a financiación de proyectos por parte del Estado. En su lugar, se promovió una comprensión más amplia de la asociatividad como estrategia de acción colectiva para la solución de problemas comunes, cuyo éxito depende del rol activo y responsable de cada integrante. Este cambio de enfoque permitió avanzar hacia la construcción de capacidades colectivas.

En este proceso se incorporaron nuevos conceptos y formas de trabajo colaborativo. La utilización de metodologías participativas, como la cartografía social, facilitó la identificación conjunta de necesidades, cuellos de botella y oportunidades del territorio, al tiempo que permitió visualizar de manera práctica la estructuración de procesos de proveeduría y logística. Este ejercicio fortaleció la comprensión de la cadena de valor y permitió introducirlos en la construcción de esquemas básicos de planeación estratégica, análisis de economías de escala y mecanismos de acceso colectivo a mercados.

Estas herramientas permitieron evidenciar que la asociatividad empresarial puede convertirse en una fuente real de generación de ingresos, diversificación productiva y creación de empleo, especialmente para la población joven del territorio. Más allá de la sensibilización, el proceso orientó a los participantes hacia el aprovechamiento efectivo de las capacidades existentes, tales como la disponibilidad de recurso hídrico, la experiencia acumulada en el cultivo de cebolla larga, el posicionamiento regional del producto, la infraestructura y maquinaria disponible, así como las oportunidades emergentes del mercado. En conjunto, estos avances contribuyen a consolidar una base organizativa con mayor potencial para impulsar procesos de desarrollo sostenible comunitario.

En este contexto, dentro de los resultados del proceso se destaca la adquisición de un nuevo horno de deshidratado, lo cual fortalece la capacidad instalada para la transformación agroindustrial. Asimismo, se evidenció la formulación y presentación de proyectos agroindustriales a convocatorias de orden departamental, reflejando un avance en la gestión de recursos y en la proyección estratégica de las unidades productivas.

De manera complementaria, los productores realizaron solicitudes de formación a otras entidades con el fin de profundizar y ampliar los conocimientos adquiridos durante el proceso, lo que demuestra apropiación y continuidad en la ruta de fortalecimiento. Igualmente, se

adelantaron gestiones para el acompañamiento en procesos de certificación de fincas, orientados a mejorar los estándares productivos y facilitar el acceso a mercados más exigentes. En conjunto, estos resultados evidencian un tránsito desde la participación pasiva hacia una actitud proactiva frente al desarrollo agroindustrial y la mejora continua.

### ***Resultados Mejoramiento Productivo e Innovación.***

Este componente se orientó al desarrollo de prácticas formativas vinculadas con los procesos agroindustriales implementados en la planta de Asoparcela, procurando que el aprendizaje no se limitara al uso de infraestructura industrial, sino que también pudiera replicarse con recursos disponibles en las unidades productivas. Esta estrategia tuvo un doble propósito: evitar que los procesos de producción agroindustrial se percibieran como exclusivos de plantas agroindustriales propias, al mismo tiempo, promover un aprendizaje práctico e individual bajo la lógica de “aprender haciendo”. De esta manera, se fortaleció la apropiación del conocimiento y se redujo la brecha entre la teoría y la práctica cotidiana.

Además de incentivar el consumo y la valoración de los productos transformados, el proceso permitió identificar oportunidades de mejora técnica en condiciones locales. Un ejemplo relevante fue el desarrollo de pruebas de deshidratado en horno de leña, que evidencian la posibilidad de adaptar procesos agroindustriales a contextos rurales con tecnologías apropiadas.

De igual forma, se promovieron métodos alternativos de manejo ambiental, como la caracterización básica de suelos para orientar decisiones agronómicas, la producción de abonos orgánicos a partir de residuos de cosecha y la revisión de flujos de proceso tanto en finca como en la planta de Asoparcela. Estas acciones contribuyeron a integrar la dimensión productiva con criterios de sostenibilidad ambiental, optimizando recursos y reduciendo pérdidas dentro del sistema productivo.

### ***Resultados Desarrollo del Ser.***

El abordaje de esta temática resultó particularmente significativo, en la medida en que no se limitó a los beneficiarios directos del proyecto, sino que involucró también a sus núcleos familiares. Esto permitió comprender las dinámicas internas de toma de decisiones relacionadas con el manejo del cultivo, así como reconocer el papel que desempeña cada integrante en la sostenibilidad económica y organizativa de la unidad productiva. Esta experiencia evidenció que el sistema productivo no puede analizarse de manera aislada del contexto familiar, pues es allí donde se definen inversiones, distribución del trabajo y proyecciones futuras. Si bien es cierto las decisiones en su mayoría son tomadas por el padre, las implicaciones afectan a toda la familia.

Estos espacios generaron oportunidades de reflexión colectiva y diálogo participativo, aunque en algunos momentos se percibió cierta timidez derivada de la poca tradición en escenarios de conversación abierta sobre temas organizativos y financieros. No obstante, el proceso permitió la conversación sobre expectativas individuales y familiares, fortaleciendo la construcción de una visión compartida.

En las actividades grupales, se trabajó en la importancia del entendimiento mutuo, el trabajo colaborativo y la definición de objetivos comunes, elementos fundamentales para avanzar hacia modelos asociativos sólido, que integre un enfoque empresarial que represente una generación colectiva de ingresos para el mejoramiento de las condiciones de producción y de vida de los asociados.

### **Mejoramiento de la Productividad y Asociatividad en la Comercialización de los Productos Derivados del Cultivo de la Cebolla Larga.**

En el proceso de implementación del Zasca Agroindustria se pudieron evidenciar avances significativos no sólo en la mejora en la productividad, sino también en la consolidación de las asociaciones de productores, quienes pertenecen los participantes y que permiten dar un resultado

concreto, ya que se convierten en el agente motivacional de los procesos y permiten allanar el camino hacia el cambio del esquema de comercialización actual.

### ***Cumplimiento de Normatividad Para la Comercialización.***

Con este avance se impacta directamente la productividad asociativa, teniendo en cuenta que los registros sanitarios están a nombre de las asociaciones de productores. Esto redundará en beneficios para la comercialización, pero también en la apropiación y aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos en Buenas Prácticas de Manufactura. Es decir, no sólo se vende más producto con valor agregado, sino que se vende mejor, aspecto que podrá evidenciarse en el mediano plazo mediante el aumento de las ventas asociativas y de los ingresos por unidad productiva.

Por otro lado, este escenario implica que las asociaciones avancen en procesos de reorganización interna orientados a optimizar el uso de sus recursos, definir con mayor claridad roles y responsabilidades, y fortalecer las relaciones de coordinación y confianza entre sus integrantes, elementos clave para la sostenibilidad del modelo asociativo.

### ***Innovación de productos.***

En términos de innovación, la Asociación Parcela venía desarrollando procesos de deshidratación de cebolla en polvo y elaboración de pasta de cebolla en la planta agroindustrial de su propiedad; sin embargo, esta actividad no era permanente, sino que dependía de pedidos ocasionales de pequeños mercados, lo que limitaba su consolidación como línea estratégica de negocio.

Con el acompañamiento del proyecto se logró ampliar la oferta, no sólo fortaleciendo los productos existentes, sino incorporando nuevas mezclas que permitieron trascender de un producto aislado a una línea de condimentos derivados de la cebolla larga. Este paso representa un avance significativo, ya que implica una diversificación con mayor valor agregado y mejores posibilidades de posicionamiento comercial.

Adicionalmente, se trabajó en la estandarización de las formulaciones, la mejora en la selección y calidad de los ingredientes, el costeo técnico de cada referencia y el rediseño de empaques, aspectos que no sólo fortalecen la presentación del producto, sino que mejoran la coherencia entre costos, precio y propuesta de valor. En conjunto, estos avances contribuyen a la innovación

Actualmente, en el mercado se evidencia una baja disponibilidad —e incluso ausencia en varios canales comerciales— de productos de cebolla larga deshidratada en polvo, lo que representa una oportunidad de diferenciación para las unidades productivas. Esta situación sugiere la existencia de un nicho poco atendido, especialmente en segmentos que demandan condimentos prácticos, estandarizados y con mayor vida útil. En este contexto, el desarrollo de cebolla larga deshidratada en polvo responde a una estrategia de valor agregado y abre posibilidades de posicionamiento competitivo al ofrecer un producto novedoso frente a la oferta tradicional de cebolla fresca.

### ***Ingresos y Rentabilidad.***

En cuanto a los ingresos y rentabilidad esperada en el cultivo de la cebolla, se determinó que el modelo propuesto no elimina la comercialización en fresco principalmente para la calidad denominada como “finas y buenas”, que son las que tienen mejor precio, esta seguiría ajustada a los precios del mercado, con diferenciación de precio en cuanto la venta se hace directamente o cuando tiene algún tipo de valor agregado.

Para el caso de la agroindustria, se proyecta la generación de un ingreso adicional, considerando que la cebolla se comercializaría directamente a la planta de Asoparcela. Este esquema incorpora un reconocimiento económico por las actividades realizadas en finca, tales como la limpieza del producto, el transporte y la estimación de las pérdidas generadas durante el proceso de acondicionamiento.

En la etapa de deshidratación se identifican dos fuentes diferenciadas de ingreso. Por un lado, la Asociación Parcela percibiría ingresos por la prestación del servicio de deshidratado en la planta agroindustrial. Por otro, las demás asociaciones obtendrían ingresos asociados a los procesos de empaque, embalaje y comercialización hacia distribuidores. En ambos casos, se contempla además un margen adicional derivado de la venta directa al cliente final.

Como se mencionó anteriormente, este modelo de generación de valor permitiría contar con precios más estables frente a la alta volatilidad del mercado de cebolla fresca. Asimismo, facilitaría una comercialización en volumen bajo un esquema asociativo, con utilidades distribuidas entre los diferentes actores de la cadena.

### ***Empleo***

En la experiencia desarrollada no se alcanzaron a evidenciar resultados concretos en materia de generación de empleo. No obstante, a partir del proceso organizativo y productivo que quedó estructurado, se proyecta un potencial importante de creación de oportunidades laborales en el corto y mediano plazo.

En primer lugar, en la fase de proveeduría de cebolla se prevé la necesidad de mano de obra adicional para actividades de clasificación y limpieza en finca, procesos que adquieren mayor relevancia bajo los estándares de calidad requeridos por la agroindustria. En segundo lugar, el fortalecimiento del trabajo en planta implicará una mayor demanda de personal, tanto formal como de apoyo operativo, en la medida en que aumenten los volúmenes de producción y las ventas de productos transformados. Finalmente, en el componente de comercialización se contempló un esquema de incentivos por ventas al interior de cada asociación, lo que permitirá que los productores que participen activamente en estas labores perciban ingresos adicionales complementarios a los generados por el cultivo.

En conjunto, aunque el impacto en empleo aún no es observable en términos

cuantitativos, el modelo implementado sienta bases claras para la dinamización laboral del territorio, especialmente si se consolida la demanda de productos agroindustriales y se fortalecen los canales comerciales

### ***Gobernanza***

En esta materia, se destacó el papel fundamental que cumplen las asociaciones ya que funcionan como articulador de la estrategia productiva, comercial y asociativa. Mas allá del cumplimiento de requisitos y formalidades, se promovió el trabajo en equipo, la necesidad de establecer roles y responsabilidades, de acuerdo al modelo comercial que adopten. Por otro lado, esta transición requiere de compromisos colectivos frente a las obligaciones comerciales que se deriven de las decisiones tomadas ya sea por la junta directiva o por el representante legal, lo cual demanda el respaldo de los asociados, la construcción de acuerdos solidos frente al funcionamiento, la distribución de beneficios y la resolución de conflictos entre otros. Este reto derivado del nuevo modelo de operación está asociado también a la complejidad que representa que las asociaciones están integradas por familiares y vecino, con relaciones sociales pre existentes que influyen en la dinámica organizacional.

En consecuencia, la asociatividad es un mecanismo de empoderamiento de las comunidades, lo que a largo plazo se convierte en un instrumento que visibiliza al productor primario, desde la cadena de valor, convirtiéndolo en actor de su propio desarrollo en el contexto de la ruralidad y participe de la construcción colectiva de bienestar.

## Discusión

El municipio de Aquitania como gran productor de cebolla larga viene enfrentando un sinnúmero de desafíos relacionados con el proceso de comercialización, el valor agregado y logística, que demandan mayor atención por parte de las entidades adscritas al Gobierno Nacional, departamental y municipal, las organizaciones privadas y otras que puedan aportar al desarrollo y fortalecimiento del sector.

En el presente análisis del proyecto Zasca Agroindustria- Cebolla, este se constituyó una estrategia que además de favorecer la comercialización directa entre los agricultores de cebolla larga y los compradores directos, presento una alternativa de comercialización directa y un mecanismo en la busca de la reducción de la intermediación comercial. Así mismo, de la mano de los agricultores y el equipo de profesionales se dio paso a alternativas que responden a las tendencias del mercado a través de la innovación de productos, la mejora de la calidad y la inserción a nuevos mercados, destacando así, nuevas alternativas de generación de ingresos.

Es decir, que los resultados vienen alineados con los planteamientos de la economía solidaria, donde por encima de la actividad económica, están los procesos de autogestión realizada por integrantes de las diferentes formas asociativas que más allá de la actividad económica buscan el desarrollo colectivo y transformar los entornos en que se desarrollan, tal y como lo menciona Vásquez-Maguirre et al. (2021), por lo tanto puede entenderse esta implementación de la ruta metodológica del Zasca Agroindustria como alternativa de desarrollo rural.

Igualmente, el desarrollo de espacios comerciales permitió integra al proceso la consolidación de mayores redes de colaboración entre los grupos de interés del sector, de manera que se generen asociaciones para mejorar el desarrollo territorial, además de promover la industrialización del producto de conformidad con las políticas de desarrollo rural promovidas a nivel nacional.

Adicional a lo anterior hay que tener en cuenta que se trata de una iniciativa integrada con los principios de la economía, la soberanía alimentaria, el mejoramiento e innovación de las cadenas de valor establecidas a nivel local, que en sí mismas constituyen con la consolidación de modelos cada vez más tecnificados y especializados que garantizan tanto la productividad, la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad como reglas de resiliencia en la región.

El proceso de fortalecimiento desarrollado en el sector cebollero también puede analizarse como una experiencia de desarrollo sostenible comunitario y alternativo, en la medida en que trasciende el incremento productivo y se orienta a la transformación estructural de capacidades económicas, organizativas y sociales en el territorio. Desde la perspectiva de la competitividad territorial planteada por Porter (1990), la productividad no depende únicamente de producir más, sino de producir mejor y generar mayor valor agregado dentro de un sistema articulado. En este caso, la transición desde la venta tradicional en fresco bajo intermediación hacia la estructuración de costos, estandarización de procesos, mejora de empaques, cumplimiento de normativas y desarrollo de portafolios comerciales, representa un avance significativo del sistema productivo local. No se trata únicamente de una mejora aislada, sino de una construcción donde la posición del productor dentro de la cadena de valor es el centro (Coraggio, 2016; Gaiger & Laville, 2019) fortaleciendo sus capacidades de inserción al mercado y reduciendo las brechas que históricamente les han impedido ser actores activos del mismo.

Sin embargo, desde el enfoque del desarrollo como expansión de capacidades de Sen (1999), el aporte más significativo del proceso no radica exclusivamente en el aumento potencial de ingresos, sino en la ampliación de libertades reales. La posibilidad de comprender los costos de producción, definir precios según canales de comercialización, participar en ruedas de negocio con herramientas como el pitch comercial y visualizar mercados alternativos amplía las posibilidades de ser dueños no solo del cultivo sino de tomar las decisiones respecto a cuál es la

mejor alternativa para comercializarlo y determinar las condiciones en que se va a realizar. Este paso tan importante, pone a los productores en un camino donde dejan de ser actores pasivos dentro de una estructura dominante y apropiada culturalmente a convertirse en sujetos con capacidad de decisión. En términos de desarrollo sostenible comunitario, esto implica empoderamiento económico, pero también fortalecimiento de la autoestima colectiva, reconocimiento del conocimiento local y construcción de identidad productiva territorial.

Desde la perspectiva estructural planeada por el Departamento Nacional de Planeación (2015) sobre cambio productivo con equidad, el desarrollo requiere diversificación y agregación de valor en sectores tradicionalmente primarios. La agro industrialización de la cebolla —a través de productos como pasta y deshidratados— constituye un proceso de innovación incremental que permite retener mayor valor en el territorio, reducir la dependencia de mercados volátiles y generar encadenamientos con la industria alimentaria y de condimentos. Este proceso se alinea también con las estrategias de desarrollo impulsadas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), orientadas a cerrar brechas de productividad rural y fortalecer la economía popular. Sin embargo, el valor diferencial de esta experiencia radica en que la transformación no fue impuesta externamente, sino construida a partir de la organización comunitaria y del aprovechamiento de infraestructura y maquinaria ya existente.

Desde el enfoque de desarrollo sostenible comunitario y alternativo, la asociatividad adquiere un significado central. La economía solidaria permitió que se visualizara ejercicios de economías de escala, fortalecimiento del capital social, redes de confianza y la corresponsabilidad en la cadena de valor. El hecho de que los productores comiencen a reconocer el papel que cumple cada asociado —desde la producción hasta la transformación y comercialización—, con base en sus propias habilidades o conocimientos evidencia una transición hacia un cambio cultural. Son pocos los procesos rurales que logran articular

productividad, innovación, organización social y acceso a mercados formales de manera integrada; por ello, la experiencia adquiere carácter ejemplar en el contexto del sector agropecuario.

Adicionalmente, el proceso generó transformaciones intergeneracionales. La incorporación de herramientas empresariales y la posibilidad de acceder a mercados formales modifican la percepción tradicional del trabajo agrícola como actividad de subsistencia. La motivación de jóvenes y el descubrimiento de nuevas capacidades dentro de la comunidad, indican que el desarrollo sostenible no es únicamente ambiental o económico, sino también cultural y generacional. La agricultura pasa de concebirse como actividad meramente extractivista y comienza a visualizarse como emprendimiento rural que se puede fusionar en las cadenas agroalimentarias y permitir generar utilidades a través de sus organizaciones mediante procedimientos efectivos y competitivos con relación a los sistemas tradicionales (Chiriboga, 1999).

Sin embargo, es de destacar que los resultados a mediano y largo plazo dependerán de la capacidad colectiva de establecer sistemas de gobernanza y autogestión como lo menciona Vásquez-Maguirre (2021), para que los cimientos dejados no sean solo una etapa, sino que realmente se pueda traducir el avance en un factor de inclusión, dignificación del trabajo y mejora en la calidad de vida de las familias participantes y que como afirma Polany (1994) los procesos asociativos se basen los principios de reciprocidad, redistribución y cooperación social como eje de las relaciones productivas y territoriales.

La estrategia Zasca Agroindustria, en este contexto puede analizarse como una intervención integral, que entra a un territorio a romper parcialmente una estructura cultural, necesaria para generar en el campo oportunidades de mayor bienestar, construyendo con las capacidades y conocimientos innatos de sus agricultores y la infraestructura existente redes de

conocimiento, redes de gestión compartida entre las asociaciones y articulación con las entidades del estado de la región que fortalecen la continuidad de los procesos. No obstante, desde una perspectiva analítica, aunque se dejan las bases técnicas la literatura sobre desarrollo rural, advierte sobre la necesidad de lograr la apropiación de estos sin que haya una dependencia institucional permanente.

En cuanto al cambio de visión observado en las asociaciones de productores, reconoce que estas actúan como un instrumento esencial para lograr transformaciones para pasar de un modelo asistencialista a uno de empresarización rural, que de acuerdo Carrero Vásquez y Olivares Ruiz (2023) debe estar orientada a la generación de valor y la gestión del mercado pero apoyado en los valores de la economía solidaria: la equidad, el compromiso social, la sostenibilidad y la solidaridad(Cootracerrejón, s.f.).

En conjunto, los resultados abarcan una intervención integral asociada al desarrollo y transformación del campo, de una población con alta dependencia de un solo cultivo presentando avances hacia la diversificación productiva y el fortalecimiento de sus organizaciones con mayores perspectivas a mediano y largo plazo.

## Conclusiones

La transferencia de capacidades se viene constituyendo en una herramienta eficaz para la transformación de las condiciones comerciales del sector cebollero en Aquitania, gracias a que esto permite el mejoramiento del sector como el desarrollo de buenas prácticas, adopción del marketing como mecanismo de posicionamiento y de ampliación de los espacios competitivos.

El desarrollo de ruedas de negocios, como recurso empleado en la metodología desarrollada, se consolida como una herramienta valiosa para definir el sector comercial de la cebolla larga, en cuanto permite que los agricultores tuvieran la oportunidad de interactuar con los proveedores, estableciendo un diálogo más fluido, equitativo y contextualizado. Esto también permitió el fortalecimiento territorial, definiendo alianzas estratégicas, acuerdos preliminares de cooperación y el diseño de pilotos comerciales que pudieran adaptarse a las condiciones locales y a partir de esto, proponer mejoras de manera continua.

Además, se pudo establecer la importancia de la asociatividad en la medida que ello proporciona una mejor visión empresarial para quienes la conforman, entendiendo que es una condición importante para acceder a los mercados, y así, establecer negociaciones que favorezcan los intereses de los productores y del sector en particular.

De otra parte, se trabajó en un tema de mayor importancia para la dinamización del sector cebollero del municipio de Aquitania: la asesoría técnica integral, donde a través de estrategias, actividades y compromisos, demostró ser una herramienta integral y eficaz para dinamizar el crecimiento de la productividad y competitividad del entorno, al integrar a la vez, aspectos de orden agronómico, comercial y organizacional que de cierta manera, dificultaban la capacidad de los productores para incursionar en nuevos mercados y diferenciar su producto.

De igual manera, la integración de habilidades y mecanismos agroecológicos y tecnologías adecuadas, se mejoró el nivel competitivo del sector, pudiendo reducir el uso de

insumos químicos y minimizar a la vez, las pérdidas postcosecha, desarrollando impactos positivos en la sostenibilidad ambiental y económica de la región, como recurso diferenciador.

El desarrollo del programa de asistencia técnica en el sector productivo de la cebolla larga, permitió que se mejorara el nivel de innovación en todos y cada uno de los procesos de comercialización, haciendo uso de estrategias capacitación, concientización y retroalimentación, logrando un mayor afianzamiento de las prácticas en mercados formales, mejorando notablemente su posicionamiento y reconocimiento por su compromiso social y ambiental.

La diversificación productiva a través de los procesos agroindustriales surgió como una herramienta que puede ser efectiva a largo plazo para equilibrar la inestabilidad de los precios del producto en fresco, generar expectativas frente a la estabilidad económica que requieren las familias cebolleras del municipio de Aquitania.

La intervención técnica integral con profesionales fuera del contexto productivo permitió a los participantes acceder a información más especializadas en temas de postcosecha y agroindustria generando un proceso novedoso de aprendizaje. Es de destacar que la misma institucionalidad debe modificar sus enfoques de intervención en entornos rurales, de tal manera que permita extender la cultura emprendedora, la visibilidad del productor en la cadena de valor, la adaptación a las nuevas realidades del entorno del mercado y tener avances más significativos a beneficio de los agricultores.

Por último, es muy importante no dejar de lado las dificultades que significa llevar a la practica estos procesos basados en personas: la heterogeneidad del campo colombiano, las complejidades de las organizaciones, los niveles de escolaridad entre muchos otros, lo que nos recuerda que no son procesos lineales sino de constante aprendizaje, pero con la construcción colectiva de un trabajo articulado y una visión compartida de futuro se puede cambiar la realidad de la agricultura en Colombia

### **Recomendaciones**

En el proceso de dar sostenibilidad a los resultados obtenidos en fundamental el acompañamiento y fortalecimiento de la asociatividad, lo que implica el consolidar las estructuras organizativas principalmente en lo referente a temas como liderazgo, toma de decisiones, confianza y asignación de responsabilidades. Así mismo en la consolidación de la estructura orientada hacia la empresarización, entendiendo que se requiere una base solida tanto en lo organizacional como en lo humano.

La agro industrialización y el valor agregado tuvieron un avance significativo, sin embargo, es necesario seguir fortaleciendo las habilidades comerciales frente a los mercados identificados, y habilidades prácticas frente a la operación de plantas agroindustriales. Si bien se dejaron las bases técnicas, “el hacer” genera nuevos desafíos, nuevos ajustes a la operatividad y administración que deben ser acompañados para consolidar y optimizar tanto el capital humano como la infraestructura existente.

Formular y aplicar la batería de indicadores que permitan medir los resultados frente a los avances generados a mediano y largo plazo respecto temas como generación de empleo, ingresos, redistribución de ingresos al interior de las asociaciones, niveles de participación, sostenibilidad organizativa, acceso a mercados, entre otras.

En el plano institucional se requiere del acompañamiento de las entidades del Estado, para seguir consolidando los aprendizajes, así como para implementar nuevas estrategias que garanticen que esta experiencia se convierta en una transformación duradera

### Referencias Bibliográficas

- Acevedo Martínez, M.R. (2018). *Impacto económico en los agentes vinculados a la producción de cebolla larga y el sector turístico por la diversificación en los cultivos del municipio de Aquitania Boyacá* [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América].  
<https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/d7c9d469-0415-4e8a-9d01-2d4932ed4147/content>
- Acuerdo 489/2012, de 12 de junio, por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C. 2012-2016. (2012). *Alcaldía de Bogotá*.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=47766>
- Bareño, F. (2019). *Estrategia de ordenamiento de la producción cadena productiva de la cebolla de bulbo*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://tinyurl.com/y7rf8r8h>
- Carrero Vásquez, L.D. y Olivares Ruiz, J.S. (2023). La asociatividad como estrategia empresarial para las MiPymes: una revisión bibliográfica [Artículo de investigación, Universidad Libre Seccional Cúcuta]. <https://tinyurl.com/bdzyhnxx>
- Centro de Reindustrialización Zasca. (2024). *Manual operativo Zasca Agroindustria #2*.
- Ceña, F. (1999). El desarrollo rural en sentido amplio. En E. Ramos Real y P. Caldentey del Pozo, *El desarrollo rural andaluz a las puertas del siglo XXI*. Consejería de Agricultura y Pesca de Andalucía.
- Congreso de Colombia. (2019). *Ley 1990 de 2019 por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y desperdicio de alimentos*.
- Cootracerrejón. (s.f.). *Beneficios de la economía solidaria*. Recuperado el 3 de diciembre de 2025. <https://cootracerrejon.coop/beneficios-de-la-economia-solidaria/>
- Chiriboga, M. (1999). *¿Qué hemos aprendido del desarrollo rural en los 90? Evaluación de las políticas de combate a la pobreza en Ecuador*. Prolocal-MBS-IICA. Prodar.

- Coraggio, J.L. (2016). La economía social y solidaria (ESS): niveles y alcances de acción de sus actores. El papel de las universidades. En C. Puig Lizarraga (Coord), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (pp. 15-39). Hegoa.  
<https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/pdfs/300?locale=es>
- Decreto 375/2022, de 14 de marzo, por el cual se adiciona la Parte 22 al Libro 2 del Decreto 1071 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, en lo relacionado con la disminución de las pérdidas y los desperdicios de alimentos. (2022). *Diario Oficial, año CLVII, no. 51977*, de 15 de marzo de 2022. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30043981>
- Decreto 2185/2023, de 18 de diciembre, por medio de la cual se adiciona la sección 5 al Capítulo 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Popular. (2023). *Diario Oficial, año CLIX, no. 52613*, de 18 de diciembre de 2023 <https://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/30050681>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). *La estrategia de derechos sociales para la inclusión social de la población rural*.  
<https://img.lalr.co/cms/2015/08/27225624/Mision%20Final.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2015). *Saldar la deuda histórica con el campo: Marco conceptual de la misión para la transformación del campo*.  
<https://img.lalr.co/cms/2015/08/27225624/Mision%20Final.pdf>
- Galindo Pacheco, J.R., Pérez Parra, M.A., Hío, J.C., Martínez Lemus, E.P., Vargas Díaz, R.E., Huertas Carranza, B., y Polo Murcia, S.M. (2024). *Cebolla de rama (Allium fistulosum L.): Manual de recomendaciones técnicas para su cultivo en el departamento de Cundinamarca*. Corredor Tecnológico Agroindustrial CTA-2.

[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/87654/Taco%20final\\_Cebolla-de-rama-manual.pdf?sequence=3](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/87654/Taco%20final_Cebolla-de-rama-manual.pdf?sequence=3)

González, R. (2023, 17 de septiembre). *¿Qué es la Cadena Agroindustrial y por qué es fundamental?* Agro enlace. <https://agroenlace.co/que-es-la-cadena-agroindustrial/>

Laville, J.L. (2016). La economía social y solidaria frente a las políticas públicas. En C. Puig Lizarraga (Coord), *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas* (pp. 41-64). Hegoa. <https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/pdfs/300?locale=es>

Ley 1990/2019, de 2 de agosto, por medio de la cual se crea la política para prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos y se dictan otras disposiciones. (2019). *Diario Oficial, año CLV, no. 51033*, de 2 de agosto de 2019. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30037776>

Melo L., S.F. (2022). *Del crecimiento verde a la agricultura sostenible en Colombia*. En C. Bustamante Zamudio, J. M. Redondo, y S. A. Roa-Ortiz (Eds.), *Análisis de la sostenibilidad de paisajes agropecuarios: Aproximación conceptual y metodológica* (pp. 17-25). Agrosavia. [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/37992/Ver\\_Documento\\_37992.pdf?sequence=1](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/37992/Ver_Documento_37992.pdf?sequence=1)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (28 de marzo de 2023). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpulsa presentan su primer centro de reindustrialización ZASCA*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/primer-centro-de-reindustrializacion-zasca-2023>

Nava Galán, M.G. (2012). La calidad de vida: análisis multidimensional. *Enfermería Neurológica México*, 11(3), 129-137. <https://revenferneuroenlinea.org.mx/index.php/enfermeria/article/view/143/143>

Polanyi, K. (1994). *El sustento del hombre*. Biblioteca Mondadori.

- Ríos, L.H. (12 de octubre de 2023). *Aquitania, líder en cebolla junca*. Agronegocios.  
<https://www.agronegocios.co/comentarios/luis-hernando-rios-3319509/aquitania-lider-en-cebolla-junca-3726874>
- Rodríguez Robayo, K.J., Martínez Camelo, F.E., y Herrera Heredia, C.A. (Eds.). (2022). *Aportes al proceso de reconversión productiva considerando criterios de variabilidad y cambio climático en la cuenca del lago de Tota*. Agrosavia.  
<https://editorial.agrosavia.co/index.php/publicaciones/catalog/view/269/251/1624-1>
- Russi-Díaz, A.P. (2017). *Medios de vida derivados de la predominancia del cultivo de cebolla de rama Allium fistulosum L. en el paisaje socioecológico de producción en Aquitania (Boyacá)* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana].  
<https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/3bfde52b-f7d1-4b7b-aa0f-25e14f4296b3/content>
- Sen, A (2000). *Desarrollo y libertad*. <https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/es/desarrollo-y-libertad.pdf>.
- Vásquez López, J.A. (2021). *Análisis de la cadena productiva del cultivo de la papa en el municipio de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2021/06/14/Vasquez-Jans.pdf>
- Vásquez-Maguirre, M. y Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión*, (37), 256-285. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7028>
- Velandia Alfonso, K.Y. (2020). *Situación del campo colombiano enfocado al direccionamiento de las entidades para el desarrollo rural* [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a26638f-4f03-45e4-bf73-b35592d20548/content>
- Vergara Peña, D.J. (2022, enero). *Contexto de cadena: Cebolla*. Agrosavia.

<https://repository.agrosavia.co/bitstreams/8e8fb33c-b5d0-4ff0-9645-a96de2ec1241/download>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Ficha técnica de la cebolla larga fresca*

## CEBOLLA JUNCA

(*ALLIUM FISTULOSUM L*)



Nombre

*Variedad Pastusa – Aquitania. Boyacá.*

Descripción del cultivo

Nombre común: La cebolla se conoce con nombres comerciales "Cebolla de hoja, cebolla larga, cebolla de tallo, cebolla de rama o cebolla Junca", es una hortaliza perteneciente a la familia *Allium fistulosum L.*

Se adapta bien desde los 1.500 m.s.n.m hasta por encima de los 3.000 m.s.n.m, su mayor rendimiento se da en climas fríos y templados como el de Aquitania (Boyacá), dentro de sus características físicas se tiene que cada hoja posee una base larga y carnosa que se une con la base de las demás hojas formando un seudotallo envuelto por laminas finas y el exterior es seco, las hojas son cilíndricas, huecas y de color verde intenso. El tallo verdadero es un disco comprimido de donde parten las raíces y base de las hojas, el tallo floral es hueco y cilíndrico, parecido a las hojas.

Origen	Municipio de Aquitania
Tipo de planta	Arbustiva
Altura de planta (cm)	62,77
Habito de crecimiento	Erecto
Tipo de hojas	Tubular
Color de la hoja	Verde
Color primario seudotallo	Blanco
Color de la flor	Blanco
Nota	Las medidas expresadas en cm se toman valores aproximados ya que

puede variar de acuerdo con las características taxonómicas o del suelo.

CEBOLLA LARGA: verde seleccionada en diferentes presentaciones:

Calidad Rollo: Cada gajo se limpia por separado y luego se le es quitado el exceso de raíz, el rollo va sobre una tira de costal que viene diseñada para su fácil armado, para evitar que la cebolla se contamine y maltrate en el transporte se forra el rollo con papel periódico o vinipel.

Descripción del producto Calidad Rollo brillado: Cada gajo se limpia por separado y luego se le es quitado el exceso de raíz, el rollo va sobre una tira de costal que viene diseñada para su fácil armado, para evitar que la cebolla se contamine y maltrate en el transporte se forra el rollo con papel periódico o vinipel.

Calidad Atado en canastillas o caja: Cada gajo es pelado en máquina y limpiado por separado, luego se le quita el exceso de raíz y se corta parte de la hoja.

Imagen de referencia:

Clasificación



MEDIDAS					
Seudotallo: 30 cm Hojas: 54 cm Largo total: 84 cm Grosor: 3.84 cm	Seudotallo: 32 cm Hojas: 56 cm Largo total: 88 cm Grosor: 3.07 cm	Seudotallo: 30 cm Hojas: 59 cm Largo total: 89 cm Grosor: 2.44 cm	Seudotallo: 32 cm Hojas: 57 cm Largo total: 89 cm Grosor: 2.24 cm	Seudotallo: 30 cm Hojas: 53 cm Largo total: 83 cm Grosor: 1.71 cm	Seudotallo: 28 cm Hojas: 31 cm Largo total: 59 cm Grosor: 0.96 cm

Figura 1. Tabla de clasificación de la cebolla – elaboración propia.

- Longitud Seudotallo: tomado en línea recta desde el nacimiento de las raíces hasta la bifurcación de las hojas cilíndricas.
- Grosor: tomado en la parte media con pie de rey digital
- Medios visuales: Color externo del Seudotallo y las hojas, largo y diámetro de la cebolla.

Características organolépticas

Color: Seudotallo blanco, hojas verdes  
Sabor: Característico e intenso de la cebolla madura y sana, puede ser picante característico. Libre de cualquier sabor extraño amargo, astringente o de pudrición.

Aroma: Olor azufrado propio de la cebolla

Textura: Firme

Características microbiológicas *Resolución 1407 de 2022.							
	<i>Escherichia coli</i> <sup>(1)</sup>	6	3	5	1	10 ufc/g	10 <sup>2</sup> ufc/g
	<i>Salmonella</i> spp.	10	2	5	0	Ausencia/25g	---
	<i>Listeria monocytogenes</i>	10	2	5	0	Ausencia/25g	---

### Información nutricional

Instituto Colombiano del Bienestar familiar y Universidad Nacional de Colombia. (2018). Tabla de Composición de Alimentos Colombianos. (ISBN 978-958-623-199-2), 1a Edición. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://www.icbf.gov.co/system/files/tcac\\_web.pdf](https://www.icbf.gov.co/system/files/tcac_web.pdf)

CEBOLLA JUNCA HOJAS CRUDA		CEBOLLA JUNCA TALLOS CRUDA	
Componente	g/100g	Componente	g/100g
Calcio (mg)	44	Calcio (mg)	57
Hierro (mg)	0.5	Hierro (mg)	0.5
Sodio (mg)	15	Sodio (mg)	15
Fósforo (mg)	31	Fósforo (mg)	31
Yodo (mg)	0	Yodo (mg)	0
Zinc (mg)	0.4	Zinc (mg)	0.2
Magnesio (mg)	20	Magnesio (mg)	17
Potasio (mg)	276	Potasio (mg)	232
Tiamina (mg)	0.06	Tiamina (mg)	0.04
Riboflavina (mg)	0.09	Riboflavina (mg)	0.05
Niacina (mg)	0.6	Niacina (mg)	0.3
Folatos (mg)	64	Folatos (mg)	26
Vitamina B12 (mg)	0	Vitamina B12 (mg)	0
Vitamina C (mg)	15	Vitamina C (mg)	13
Vitamina A (ER)	60	Vitamina A (ER)	200
Parte comestible	45 %	Parte comestible	40 %

Grado de calidad Finas, Buenas, Parejas.

### Requisitos generales

Debe presentarse entera, sana, fresca, sin exceso de raíces, no fraccionada, rota o arrancada, Con la epidermis exterior completa y libre de daños causados por heladas, enfermedades, daños mecánicos o de otra índole. Debe estar exenta de daños causados por plagas y no presentar indicios de pudrición, ni magulladuras. libre olores y sabores extraños.

Se excluyen en todo caso las cebollas que presenten consistencia blanda, que no estén firmes, que posean manchas por enfermedades como hongos, que estén afectadas de podredumbre o presenten alteraciones tales que la hagan impropia para el consumo.

### Declaración de alergen

Debe cumplir con los límites máximos de residuos de plaguicidas – LMR- establecidos en la resolución 2906 de 2007 del ministerio de la protección social.

### Presentación comercial

Presentación de venta: Rollo brillado, canastillas, malla. Frecuencia de entrega: Mensual o según requerimiento. Cantidad total para entregar: Según acuerdos comerciales.  
Punto de entrega: Se entrega en la misma finca, o donde lo requiera el mercado.



Rollo brillado 28 kg



Atados de libra o kg en canastilla de 25 kg



Atado de libra o Kg en caja de cartón de 12 kg

Conservación	Para conservar sus características y vida útil de la cebolla en fresco se puede almacenar a temperatura ambiente no superior a los 10°C, si es superior se recomienda almacenar a una temperatura de entre refrigeración (0°C a 4 °C).
Forma de consumo y uso previsto	Consumo directo o puede emplearse en preparaciones gastronómicas como sopas, guisos, salsas, encurtidos o como condimento de distintas carnes, así mismo como materia prima.
Manejo y transporte	<p>El producto se debe transportar en vehículos apropiados para alimentos. Resolución No. 002505 de 2004. Se debe almacenar en un sitio alejado de la luz solar para evitar cambios organolépticos en el producto.</p> <p>No almacenar con productos que puedan generar una contaminación cruzada o que altere las características del producto. Evitar golpear la cebolla ya que esto puede alterar la calidad e inocuidad de estas.</p>
Empaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cebolla larga podrá empacarse en sacos de fique u otro material flexible apropiado, nuevos y con una capacidad máxima de 50 kg. Las dimensiones de los empaques deberán ser 80 cm de longitud x 70 cm de ancho.</li> <li>- Los empaques de fique utilizados deberán tener 16 hilos de urdimbre en 10 cm y 14 hilos de trama en 10 cm y, a su vez, deberán estar identificados con una divisa azul de 6 hilos de ancho.</li> <li>- El empaque con su contenido deberá permitir cierre juntando los dos orillos que forman la boca, es decir, no se permitirá que el producto sobrepase la parte superior del empaque, como tampoco se permitirá el uso de relleno.</li> <li>- Se recomienda empacar la cebolla larga en cajas de material rígido con una capacidad máxima de 30 kg.</li> <li>- No se permitirá la utilización de sacos de fique o de otros empaques</li> </ul>

	que hayan contenido alimentos para animales, cemento, fertilizantes, plaguicidas y otros productos que puedan ofrecer la posibilidad de cualquier contaminación e influir positivamente en la alteración del producto.
Información rotulado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedencia y fecha de empaque.</li> <li>- Nombre o marca del vendedor o distribuidor, o ambos.</li> <li>- Designación, de acuerdo a su nombre, tamaño y calidad</li> <li>- Masa (peso) neta en kilogramos.</li> </ul> Rótulo rojo: Calidad primera Rótulo blanco: Calidad segunda
Normatividad aplicable	Resolución 2674 de 2013/ NTC 1222 cebolla larga / NTC 1221-2 Frutas y hortalizas frescas. Cebolla larga. Especificaciones del empaque / NTC 1221-3 frutas frescas. Cebolla larga. Almacenamiento y transporte.
Presentación	El producto en fresco podrá ser distribuido o comercializado a granel. Unidad de venta libra o Kilogramo.
Proveedor	PABLO ANTONIO RINCON BECERRA / VEREDA DE PEREZ SECTOR BUENA VISTA. AQUITANIA BOYACA.
	Elaborado por
	Fecha
Olga Isabel Sarmiento Pérez, Ingeniera de alimentos	23 de marzo de 2025
Steven Arturo Terranova, Esp. En calidad e inocuidad Ing de alimentos.	

## Apéndice B

### Tabla nutricional

PRODUCTO: **CEBOLLA LARGA (POLVO, HOJUELAS DESHIDRATADAS, ESCAMAS)**  
 FECHA: **30 DE NOVIEMBRE DE 2025**  
 PRESENTACIÓN: **50 g**

<b>Información Nutricional</b>		
Tamaño de porción: 1/4 Cucharadita (0.5g)		
Número de porciones por envase: 10		
<b>Calorías(Kcal)</b>	Por 100g	Por porción
	<b>337</b>	<b>1.7</b>
Grasa Total	1.0 g	0 g
<b>Grasa Saturada</b>	<b>0.2 g</b>	<b>0 g</b>
<b>Grasa Trans</b>	<b>0 mg</b>	<b>0 mg</b>
Carbohidratos totales	79 g	0.4 g
Fibra Dietaria	15 g	0.1 g
Azúcares totales	6.6 g	0.0 g
<b>Azúcares añadidos</b>	<b>0 g</b>	<b>0 g</b>
Proteína	10 g	0.1 g
<b>Sodio</b>	<b>73 mg</b>	<b>0.4 mg</b>
Vitamina A	0 µg ER	0 µg ER
Vitamina D	0 µg	0 µg
Hierro	3.9 mg	0.02 mg
Calcio	384 mg	1.9 mg
Zinc	4.1 mg	0.02 mg

## Apéndice C

### Resolución Nro. 2025064678 de 2025 del INVIMA



República de Colombia  
Ministerio de Salud y Protección Social  
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA

#### RESOLUCIÓN Nro. 2025064678 del 09 de diciembre de 2025

Por la cual se concede un NSA (Riesgo - Bajo)

NSA Notificación Sanitaria (Riesgo Bajo): diez años

El Director de Alimentos y Bebidas del INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA, en ejercicio de las facultades legales conferidas en el Decreto 2078 de 2012, con base en lo previsto por la Ley 9a. de 1979, Ley 1755 de 2015, Resolución 2674 de 2013 modificada por la Resolución 3168 de 2015 y la Resolución 719 de 2015

#### CONSIDERANDO

Que el artículo 126 del Decreto-Ley 019 de 2012 dispone que los alimentos fabricados, envasados o importados para su comercialización en el país deberán contar con Notificación Sanitaria, Permiso Sanitario o Registro Sanitario, según el riesgo para la salud pública.

Que la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, establece los requisitos y condiciones bajo los cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima, como autoridad sanitaria nacional, deberá expedir los registros, permisos o notificaciones sanitarias.

Que la Resolución 3168 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social modificó el artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013, y establece que "Los trámites para la expedición de NSA, PSA y RSA, sus renovaciones y las modificaciones relacionadas con cambios en el nombre o razón social, dirección, domicilio, cesiones, adiciones o exclusiones de titulares, fabricantes, envasadores e importadores, así como las relativas a las presentaciones comerciales y marcas de productos, se surtirán de manera automática y con revisión posterior de la documentación que soporta el cumplimiento de los requisitos exigibles según el caso".

Que la Resolución 719 de 2015 del Ministerio de Salud y Protección Social, establece la clasificación de los alimentos para consumo humano según el riesgo para la salud pública, lo cual determina el tipo de autorización de comercialización que debe concederse.

#### ANTECEDENTES

Que a través de la plataforma InvimÁgil se generó la solicitud de autorización de comercialización del producto abajo referido, con ID No. **30846** de fecha 09/12/2025.

Que mediante InvimÁgil el interesado ha declarado que el producto objeto de autorización de comercialización cumple con todos los requisitos establecidos en la Resolución 2674 de 2013, la Resolución 719 de 2015 y las normas sanitarias vigentes aplicables. Así mismo, asegura que la información proporcionada a la autoridad sanitaria es auténtica, suficiente y veraz, que la comercialización del producto se realizará a partir de la ejecutoria del presente acto administrativo, cumpliendo estrictamente con las especificaciones de calidad e inocuidad definidas en la normatividad sanitaria vigente.

En consecuencia, el interesado asume la responsabilidad por cualquier inconsistencia entre la información proporcionada y la que resulte de las acciones de inspección, vigilancia y control realizadas por las autoridades sanitarias en el marco de sus competencias.

En mérito de lo expuesto, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima,

#### RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO:** Conceder **Notificación Sanitaria NSA** por el término de diez (10) años al producto que se describe a continuación, de acuerdo con la información presentada a través del ID No. **30846**



República de Colombia  
Ministerio de Salud y Protección Social  
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA  
Página 2 de 2

**Autorización No:** NSA-3685-2025

**Modalidad:** Fabricar y vender

**Producto:** ESPECIAS ENTERAS Y MOLIDAS VARIEDADES

**Variedades:** AJO POLVO, CEBOLLA POLVO, CÚRCUMA, PAPRIKA, PIMIENTA CAYENA, PIMIENTA NEGRA, PIMIENTA ROJA, COMINO, CANELA POLVO, JENGIBRE, ORÉGANO, ORÉGANO EN ESCAMAS, LAUREL, TOMILLO, CANELA ASTILLA, CLAVÓ DE OLOR, NUEZ MOSCADA, ALBAHACA, ROMERO, FINAS HIERBAS, ANIS, ANIS ESTRELLADO, MOSTAZA, AJÍ, COLOR ACHIOTE, CILANTRO, MEZCLA DE ESPECIAS (CURRY), SALVIA, CARDAMOMO, ACHIOTE EN PEPA, MENTA, HINOJO, AZAFRAN, PIMIENTA VERDE, PIMIENTA BLANCA, CEBOLLA EN ESCAMAS, CHILE EN POLVO, CHILE, CEBOLLA DESHIDRATADA, CEBOLLA DESHIDRATADA EN HOJUELAS, MIX DE CEBOLLA EN POLVO, SAL Y AJO NOMBRE COMERCIAL SAL CON CEBOLLA

**Marca(s):** AGROP, ASOCIACION AGROP.

**Presentación(es) comercial(es):** 5.00 - 50,000.00 Gramos

**Titular(es):** ASOCIACION AGROPECUARIA SIN ANIMO DE LUCRO AQUITANIA AGROP

**Fabricante(s):** PRODUCTORES ASOCIADOS DE CEBOLLA LARGA Y OTRAS HORTALIZAS EN PRODUCCION MAS LIMPIA DEL MUNICIPIO DE (Fabricante tercero) - Plantas: ASOCIACION PARCELA

**ARTÍCULO SEGUNDO:** El producto debe cumplir con los requisitos sanitarios que le sean aplicables en materia de rotulado de alimentos de conformidad con lo dispuesto en la Resolución 5109 de 2005, Resolución 810 de 2021 y demás normativa aplicable, si es el caso.

**ARTÍCULO TERCERO:** La autorización de comercialización otorgada en el presente acto administrativo quedará sujeta a revisión posterior por parte de la Dirección de Alimentos y Bebidas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima, de acuerdo con lo previsto en la Resolución Invima 2025029546 DE 18 DE JULIO DE 2025.

**ARTÍCULO CUARTO:** El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima realizará las actividades de Inspección, Vigilancia y Control a que haya lugar de conformidad con lo previsto por la Resolución 2674 de 2013.

**ARTÍCULO QUINTO:** Contra el presente acto administrativo procede únicamente el Recurso de Reposición, que deberá interponerse ante el Director de Alimentos y Bebidas del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima, en los términos establecidos en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

**ARTÍCULO SEXTO:** La vigencia de la presente autorización de comercialización se contará a partir de la firmeza del presente acto administrativo de conformidad con lo dispuesto en el artículo 87 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Se expide en Bogotá D.C. el 09 de diciembre de 2025.

Firmado digitalmente por

**CESAR AUGUSTO MALAGON GONZALEZ**

**DIRECTOR TÉCNICO (E) DE LA DIRECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

09/12/2025 16:46:30

Firmado digitalmente por:  
CESAR AUGUSTO MALAGON  
GONZALEZ  
Fecha: 09-12-2025  
Hora: 16:46:36

CESAR AUGUSTO  
MALAGON  
GONZALEZ

Página 2 de 2

[www.invima.gov.co](http://www.invima.gov.co)



Línea anticorrupción: 601 242 5040

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - Invima

Oficina Principal: Cra 10 # 64 - 28 - Administrativo: Cra 10 # 64 - 60 PBX: (601) 242 5000 - Bogotá

## Apéndice D

### *Metodología de los talleres desarrollo comunitario*

Descripción de la sesión	Temática
<p>Taller N° 1: Acompañamiento Desarrollo Comunitario  Fecha: Octubre 11 de 2025  Duración. 4 horas  Lugar. Salón Unidad de Servicios Públicos. Municipio Aquitania.</p>	<p>Tema: Asociatividad para la confianza y la autogestión: Ventajas y valores de la asociatividad, Elaboración de matriz DOFA de la UP frente a los clientes, competidores y el beneficiario, plan de acción, estrategias de colaboración y fortalezas colectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de Asistencia.</li> <li>- Presentación del Taller.</li> <li>- Registro Fotográfico.</li> </ul>
<p>Taller N° 2: Acompañamiento Desarrollo Comunitario  Fecha: Octubre 18 de 2025  Duración. 4 horas  Lugar. Salón Unidad de Servicios Públicos. Municipio Aquitania.</p>	<p>Tema: Asociatividad para la confianza y la autogestión. (2 horas): Importancia de los acuerdos escritos (actas, estatutos, planes de trabajo), herramientas de comunicación, formas asociativas avanzadas y alianzas productivas. Asociatividad para la productividad (2 horas): La asociatividad con visión empresarial, economía de escala, financiación (fondos rotatorios, crédito, proyectos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de Asistencia.</li> <li>- Presentación del Taller.</li> <li>- Registro Fotográfico.</li> </ul>
<p>Taller N° 3: Acompañamiento Desarrollo Comunitario  Fecha: Octubre 25 de 2025  Duración. 4 horas  Lugar. Salón Unidad de Servicios Públicos. Municipio Aquitania.</p>	<p>Tema: Asociatividad para la comercialización: Mercadeo y comercialización B2B y B2C, acuerdos comerciales, requisitos legales, construcción de valor y ofertas irresistibles, estrategias de comercialización, competitividad y oportunidades de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de Asistencia.</li> <li>- Presentación del Taller.</li> <li>- Registro Fotográfico.</li> </ul>
<p>Taller N° 4: Acompañamiento Desarrollo Comunitario  Fecha: Noviembre 08 de 2025  Duración. 2 horas  Lugar. Salón Unidad de Servicios Públicos. Municipio Aquitania.</p>	<p>Tema: Asociatividad para la productividad, Cambio cultural y relevo generacional. Crédito Asociativo, economía de escala.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de asistencia.</li> <li>- Presentación del Taller.</li> <li>- Registro Fotográfico</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.