



## Marketing mutualista como estrategia emergente. Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019.

Luz Alexandra Montoya-R. - Juan Esteban Hernández-B.  
Iván Alonso Montoya-R.

COLOMBIA

**Resumen:** en este documento se presentan los principales inconvenientes que tuvo la cadena de la papa en Colombia durante la pandemia y se analiza una de las soluciones aplicadas. Se estudian los mecanismos de colaboración en marketing desde la metáfora biológica, como estrategia emergente para solucionar los problemas de distribución de la cadena de la papa. Se destaca el surgimiento del virus como un evento deconstructor, en el que, además de las estrategias deliberadas, se requiere de otra emergente para solucionar los problemas económicos y de salud derivados de la situación de pandemia. Finalmente, se encuentran los elementos emergentes que favorecieron esta situación y se proponen algunos factores para fortalecer el marketing mutualista como alternativa, en un evento deconstructor.

**Palabras claves:** *marketing* colaborativo; estrategia emergente; estrategia deliberada; papa; *marketing* simbiótico.

### Mutual marketing as an emerging strategy. Potato case during the Covid 2019 pandemic.

**Abstract:** This document presents the potato chain's main obstacles in Colombia during the pandemic and analyses one of many solutions applied. The mechanisms of collaboration in marketing are studied from a biological metaphor as an emerging strategy to solve the distribution problems of the potato chain. The virus emergence stands out as a deconstructive event, in which, in addition to deliberate strategies, an emerging one is required to solve the economic problems derived from the pandemic situation. Finally, this work identifies the emerging elements that favored this situation and proposes some factors to strengthen mutualist marketing as an alternative in a deconstruction event.

**Keywords:** Collaborative marketing; emerging strategy; deliberate strategy; potato; symbiotic marketing.



Luz Alexandra Montoya es Doctora en Ciencias Económicas, Magister en Administración y Administradora de Empresas, títulos otorgados por la Universidad Nacional de Colombia, donde es Profesora titular de la Facultad de Minas y miembro del grupo de investigación *Management & Marketing*.

Contacto: lamontoyar@unal.edu.co

Código ORCID: 0000-0002-4896-1615



Juan Esteban Hernández es Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones, Ingeniero Industrial, Especialista en Gestión Empresarial y Magister en Ingeniería Administrativa, títulos otorgados por la Universidad Nacional de Colombia. Docente del Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria y miembro del grupo de investigación: Observatorio Público.

Contacto: juan.hernandez41@tdea.edu.co Código ORCID: 0000-0002-4060-6803



Iván Alonso Montoya es Doctor en Ciencias Económicas, Magister en Administración y Administrador de Empresas por la Universidad Nacional de Colombia, donde es Profesor titular de la Facultad de Minas y miembro del grupo de investigación Management & Marketing.

Contacto: iamontoyar@unal.edu.co Código ORCID: 0000-0003-0959-3466

## O marketing mútuo como estratégia emergente. Caso de batata durante a pandemia de Covid 2019.

**Resumo:** este documento apresenta os principais obstáculos que a cadeia da batata teve na Colômbia durante a pandemia e uma das muitas soluções aplicadas. Os mecanismos de colaboração em marketing são estudados a partir da metáfora biológica como estratégia emergente para solucionar os problemas de distribuição da cadeia da batata. A emergência do vírus destaca-se como um evento desconstrutivo, no qual, além de estratégias deliberadas, é necessária uma emergente para resolver os problemas econômicos derivados da situação pandêmica. Por fim, este trabalho identifica os elementos emergentes que favoreceram essa situação e propõe alguns fatores para fortalecer o marketing mutualista como alternativa em um evento de desconstrução.

**Palavras-chave:** marketing colaborativo; estratégia emergente; estratégia deliberada; batata; marketing simbiótico.

\*\*\*

### Introducción

**E**l Covid-19 se propagó por todo el mundo causando una enfermedad respiratoria aguda. Pero el virus no llegó solo; trajo cuarentenas, restricciones, pérdida de trabajos, reducción de la demanda y escasez, problemas de abastecimiento y de producción, personas enfermas, fallecimientos, recesión económica e inflación (Naha, & Nandy, 2022, Ruiz-Pérez & Aparicio, 2020). En Colombia, la cuarentena inició desde la segunda quincena de marzo, y vino a complicar un entorno económico vulnerable, en el que más del 47% de los trabajadores (en promedio 5,7 millones de personas) se encontraban en la informalidad, “con una tasa de pobreza multidimensional, que en Colombia es del 19,6%, y de pobreza monetaria, que es del 27%, siendo especialmente intensa en departamentos como Guainía, con un 65%; Guajira, con un 51,4%; o el Chocó, con un 45,1%. A esto se suma la enorme desigualdad social, desempleo, en especial juvenil” (Pinzón, 2020, p. 4).



Con el confinamiento, muchas industrias tuvieron que cesar totalmente su producción y después de los confinamientos se dieron problemas de abastecimiento de materias primas y escasez de insumos y recursos energéticos (Muzaffarova, 2022). Sin embargo, el sector agropecuario ha mantenido su producción, gracias a su cultura y compromiso (López et al., 2021).

*Es así como bajo el uso de medidas de seguridad el agro no paró de trabajar, al contrario, resurgió como uno de los sectores principales para el futuro económico del país; el campo logró mantener las cadenas de producción y asegurar el abastecimiento de las familias colombianas, sacando todas sus ventajas competitivas y reconociéndose como una figura clave para impulsar la economía nacional. (Fedepapa, 2020, p. 24)*

El Estado priorizó el abastecimiento de alimentos, la protección del empleo de los trabajadores y la garantía de su salud (Fedepapa, 2020) y, posterior a los confinamientos, se ha esforzado por la reactivación de la economía por distintas vías (Arias, 2022). El esfuerzo del sector del campesinado mantuvo la capacidad productiva, pero los problemas llegaron por la vía de la demanda, pues muchas personas bajaron su consumo en casi todas las regiones del mundo, con escasez derivada de las crisis de abastecimiento especialmente en los puertos (Rahman, et al., 2022; Nair, 2022; Bocaranda et al., 2022).

Uno de los productos más perjudicados en Colombia fue la papa. Este alimento primordial de las familias colombianas pasó de venderse en 2019 a \$798 pesos por kilo de las variedades blancas en las distribuidoras mayoristas del país, a un precio mínimo promedio de \$434 pesos por kilo en 2020 (Fedepapa, 2020). Germán Palacio, gerente general de Fedepapa, resumió la crisis del sector (2020-2021) en 3 elementos:

*1) Caída en la demanda del tubérculo, provocado por el confinamiento debido al COVID-19. Estos cierres generaron un decrecimiento de al menos el 30% del consumo de papa, por el cierre de centros de consumo. 2) Cambio climático, los veranos prolongados surgieron en épocas imprevistas para sus cultivos: la cosecha estuvo rodeada de cambios climáticos: heladas al comienzo de 2020, pero el invierno esperado en marzo-mayo fue de verano y las siembras al moverse hicieron que la cosecha se diera en octubre y noviembre. 3) Las dificultades de la intermediación, que regulan los excedentes y proporcionan aumentos de precios. (Fedepapa, 2020)*

En 2022 la papa ha continuado con importantes dificultades que probablemente la acompañen los próximos años. De acuerdo con el director de Fedepapa, los bajos precios de la cosecha de 2020, el incremento del precio de los insumos, el aumento del precio del dólar y la crisis de los contenedores han pasado a duplicar el precio de la papa y los productores se han retirado de la producción por falta de recursos para sacar el producto.



*La situación por la que estamos atravesando no es de ahora. Esto viene desde hace dos años. En 2020 los precios de la papa bajaron mucho, difícilmente se pagaba \$10.000 por bulto; es decir, no se recuperaba ni el 20% de los costos de producción. En 2021 empezamos con unos precios competitivos, pero los bloqueos y el paro hicieron que la cosecha del primer semestre del año, que viene de Nariño, Cauca y Tolima, no pudiera salir... que a finales del año pasado el problema se trasladó al incremento en el precio de los insumos agropecuarios, cuando algunos aumentaron hasta un 170% (Zapata, 2022).*

En este contexto, se encontraron alternativas diversas para solucionar estos problemas que no sólo afectan a los productores de papa. En este documento se explorarán mecanismos de colaboración en *marketing* desde la metáfora biológica, como estrategia emergente para analizar las salidas requeridas a esta dificultad puntual que puede dejar enseñanzas y nuevos modelos de operación.

Se propone el marco de análisis desde el marketing, ya que los problemas productivos, de talento humano y financieros, de alguna manera, estaban estabilizados por las estrategias tomadas por los productores; pero, en su momento, la principal dificultad era la distribución y la venta del producto, para llegar al consumidor final. Para ello se propone en la tabla 1 las principales definiciones de *marketing*.

**Tabla 1.** Principales definiciones de marketing

Concepto	Referentes
<i>Marketing</i>	La definición de la Asociación de <i>Marketing</i> de Estados Unidos señala que es la actividad, conjunto de instituciones y todos los procesos que le permiten a la empresa crear, comunicar, entregar e intercambiar valor para toda la comunidad. (AMA, s.f.).
<i>Marketing</i> Colaborativo / cooperativo	El <i>marketing</i> de cooperación, colaborativo o cooperativo señala el valor de las interacciones en la organización y se fundamenta en la posibilidad de la interacción como una herramienta efectiva que permite optimizar mercados, recursos y obtener mejores promociones. Busca mecanismos de participación y colaboración (Zamberlan, <i>et al.</i> , 2009; Vivas y Prieto, 2009)
<i>Marketing</i> Social	Es un área de <i>marketing</i> que responde a la necesidad de desarrollo de productos y servicios para programas y organizaciones sociales. Busca el beneficio social de la comunidad y permite cambiar algunos tipos de comportamientos. Tiene una gran responsabilidad de impactar positivamente la comunidad alrededor (Suárez y Forero, 2022).



Concepto	Referentes
Marketing Mutualista	<p>El <i>marketing</i> mutualista, como metáfora biológica, retoma el concepto central de <i>marketing</i> y el de colaboración/cooperación para establecer una relación que permite ventajas sinérgicas del proceso, destacando la necesidad de que las relaciones sean positivas para todas las organizaciones que trabajan conjuntamente. Es interesante destacar que el modelo de <i>marketing</i> mutualista funciona muy bien para el <i>marketing</i> social. Entre los beneficios esperados de las relaciones mutualista están la "creación de marca (<i>co-branding</i>), de procesos de producción (<i>coproducción</i>), de relaciones de producción circulares, aprovechamiento de desarrollo conjunto con los clientes, desarrollo de nuevos nichos de mercado, explotación de competencias individuales organizacionales que se ponen a disposición de las otras organizaciones, apoyos financieros, colaboración para innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios que se encuentra en casi todas las industrias, pero en especial, las de transporte y turismo, en las que la cooperación resulta indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales" (Montoya-Restrepo et al., 2019, p. 119).</p>

**Fuente:** elaboración propia, a partir de recopilación de varios autores.

Desde este punto de partida, se elige el concepto de *marketing* mutualista como parte del concepto de *marketing* simbiótico que reúne el concepto principal de *marketing*, el de *marketing* colaborativo y cooperativo y con la posibilidad de desarrollo del *marketing* social. Se toma la definición propuesta por Adler (1966), como un sistema de cooperación entre las organizaciones para solucionar sus dificultades puntuales, en especial los de *marketing* (Donato et al., 2017), y que posibilita retomar el concepto de simbiosis y mutualismo gracias a la metáfora biológica de Montoya y Montoya (2012) que se observan en la tabla 2, para favorecer el entendimiento de los procesos cooperativos que posibilitan un apoyo a los productores (Carmona, 2013).

**Tabla 2.** Conceptos biológicos

Simbiosis	
Hedayat & Lapraz (2019).	La simbiosis es la forma en que los organismos viven juntos para su beneficio mutuo. Desempeñan acciones funcionales en el metabolismo, la inmunidad, la adaptación y la adaptabilidad.
Kliman (2016).	Estrecha asociación entre sí.
Maloy & Hughes (2013).	Interacciones cercanas y, a menudo, a largo plazo entre organismos de diferentes especies.



<b>Simbiosis</b>	
Amagata (2010).	Asociación íntima, de largo plazo y específica entre organismos de dos o más especies. La investigación sobre sistemas simbióticos no sólo revela mecanismos de la evolución de la ecología y química.
Oliver & Russell (2016).	Se origina a partir de diversos tipos de interacción, incluyendo antagonismo, comensalismo o encuentros casuales.
Zeigler (2014).	Ejemplos de parasitismo y mutualismo suelen ilustrar varios aspectos coevolucionados de la especie involucrada.
Boucher, James & Keeler (1982).	Distingue entre mutualismo directo e indirecto. En el directo las dos especies interactúan físicamente y, en el indirecto, cada especie se beneficia de la presencia de otros, pero no hay contacto directo.
Perru (2011). Margulis (1981, citado por Schwartz, 1982).	Tiene una escala que se extiende desde el mutualismo al parasitismo, teniendo en cuenta que no exigen "ninguna asociación estrecha, ni asociación".
Connor (1995).	Elaboración adaptativa en la que se obtienen beneficios de la sociedad y ahorro de costos en los cuales el socio puede ser más eficiente e incluso puede haber adaptación coevolutiva entre ambos.
Britannica (2020).	Cualquiera de los varios arreglos de vida entre miembros de dos especies diferentes.
<b>Mutualismo</b>	
Althoff & Segraves (2016).	Permite desarrollar habilidades evolutivas para disminuir los costos de reciprocidad y aumentar la explotación.
Noë (2006).	Una o más interacciones discretas que son cortas en relación con la vida útil de las especies involucradas, mientras que las interacciones simbióticas duran una parte importante o incluso toda la vida de los individuos involucrados.

**Fuente:** elaboración propia a partir de otros autores.



Con estos conceptos se fundamenta el mutualismo como la relación interorganizacional entre dos o más especies diferentes que trabajan conjuntamente y ambas se benefician (Álvarez, 2016). Se propone, entonces, el establecimiento de la metáfora más como una *simbiosis- mutualista* que podría definirse como lo que se observa en la tabla 3.

**Tabla 3.** Metáfora aplicada

Concepto biológico mutualismo	Aplicación metafórica para las organizaciones
<p>El mutualismo es una simbiosis beneficiosa para ambos socios. Esta relación mantiene las características de cada especie, pero les permite mejorar su desempeño y aptitud biológica, y es así como esta sigue siendo una interacción importante para generar y mantener la biodiversidad y la evolución.</p>	<p>Es la relación entre dos o más organizaciones que se caracterizan por ser independientes y autónomas que cooperan, al compartir recursos y capacidades. En esta relación, todas las especies se benefician y mejoran su aptitud biológica e incrementan sus capacidades evolutivas y de innovación.</p>

**Fuente:** adaptado de Álvarez (2016).

Cuando se piensa en el concepto biológico de mutualismo simbiótico, se hace evidente la importancia de apropiarse de las definiciones de cooperación empresarial que varios autores la asocian como un proceso evolutivo para trabajar activa y recíprocamente con un proyecto compartido, y que les permite solucionar problemas en las organizaciones (Raufflet, 2017). Se proponen unas características deseables en una relación de marketing simbiótico que se pueden aplicar a la metáfora propuesta de mutualista (Varadarajan & Rajaratnam, 1986), en donde las acciones de *marketing* se plantean como compartidas para aprovechar las oportunidades individuales y convierten la interacción de las organizaciones en un súper organismo.

La estrategia de *marketing* que tradicionalmente ha sido determinada como un plan, un curso de acción conscientemente determinado o una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica (Mintzberg, 1978, 2006; Mintzberg & McHugh, 1985) habla de la posibilidad de proponer una estrategia que produzca un comportamiento, es decir, puede ser un modelo, un patrón de flujo de acciones. La estrategia es una alternativa racional y consciente (Montoya y Montoya, 2009) que implica el trabajo de altos mandos, y requiere consistencia en la acción; es lo que se llama estrategia deliberada (Mintzberg, 2006; Mintzberg & Jorgensen, 1987).

En la teoría de la estrategia, el autor seminal Mintzberg propone dos tipos de estrategias fundamentales: las pretendidas y las realizadas, es decir, lo que se planea y realmente sucede teniendo en cuenta las características del entorno;



sin embargo, en algunas ocasiones, lo pensado no se lleva a la realidad por múltiples motivos internos y externos en la organización. Montoya (2010) y Montoya y Montoya (2013) han señalado que este proceso puede verse como un proceso evolutivo organizacional, como un ciclo que va de estrategias deliberadas a emergentes y se retroalimenta.

Las estrategias emergentes se dan cuando la persona construye su propio plan y este debe cambiarse cuando es sometido a una interacción con el ambiente, por apariciones de situaciones truncadoras que lo deconstruyen, lo que impide su ejecución exitosa desde el alcance de los objetivos, sin intencionalidad alguna, y la convierte en una estrategia no asumida conscientemente (Hernández *et al.*, 2020).

Hernández (2020) hace una clasificación y evolución de la concepción de las estrategias deliberadas y emergentes, y encuentra ramificaciones en las principales áreas de la gestión organizacional, entre las cuales se encuentran la innovación, la toma de decisiones, la gestión del cambio y las ventas y el marketing, entre otras. El árbol de conocimiento propuesto señala cómo en las raíces se encuentra la bifurcación a partir de la innovación y el conocimiento de los actores, aun si se ve como la resolución de un problema o como un proceso, lo interesante son las conexiones internas y, si se analiza como una visión sistemática, el abordaje se proporciona desde los puntos de vista de la teoría de sistemas y de la complejidad.

El estrategia propone una serie de actividades, recursos y responsables que le posibilitan conseguir un objetivo; pero, al estar en un ambiente, se encuentra con elementos que no son controlados por el agente y generan incertidumbres en el proceso de toma de decisiones; cuando aparece una de estas se convierte en un elemento truncador, algunas de cuyas características son (Hernández *et al.*, 2020):

*1) No permite la continuación efectiva del plan por parte del agente. 2) Se caracteriza por ser impredecible o ser degradado en su importancia durante el proceso de formulación de la estrategia deliberada. 3) Generalmente son generados por elementos externos al agente, pero también pueden ser propiciados por el agente tomador de decisiones buscando poner a prueba elementos de ambiente, principalmente relacionados con la interacción humana. 4) Son evidentes a la vista del agente tomador de decisiones, dado que cuando surge no permite la ejecución del plan. 5) Son detonadores de reacciones psicosociales por parte del agente tomador de decisiones, las cuales pueden generar implicaciones positivas o negativas en la viabilidad en el sistema y están relacionadas con las etapas del proceso de duelo psicológico. 6) Llevan a ingresar a un espacio de decisión, en el cual el agente tomador de decisiones debe buscar el mecanismo para continuar viable en el sistema. 7) Genera el momento de la decisión. (p.267)*



## Metodología

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo analítico de tipo exploratorio-descriptivo, y se fundamenta en el estudio de caso, que ha sido definido por Yin como: “[...] una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos” (Yin, 1994; citado por Arzaluz, 2005).

Al comprender la realidad del objeto de estudio, se intenta entender la particularidad y su complejidad para comprender su actividad (Stake, 2005). Entre los estudios de casos, se encuentran los explicativos y los comprensivos (Díaz *et al.*, 2011; Castro, 2018; Álvarez, 2016). Jiménez y Comet (2016) resumen en tres grandes ramas los estudios de casos:

*1) Estudio de casos descriptivo: se presenta el fenómeno objeto de estudio sin fundamentación teórica previa, con el objeto de no guiarse por hipótesis previas. Se dividen en ilustrativo, exploratorio y de situación crítica. 2) Estudio de casos interpretativo: propone descripciones y se buscan elementos conceptuales para entender con fundamento en un enfoque conceptual. 3) Estudio de casos evaluativo: implica descripción y explicación para llegar a emitir juicios sobre la realidad objeto de estudio. (p. 8)*

En el presente análisis se tomará el interpretativo y se desarrolla con tres pasos: la identificación, el análisis y la toma de decisiones y propuestas a partir del estudio (Gamboa, 2017; Jiménez y Comet, 2016). Se presentan los referentes conceptuales del marketing mutualista simbiótico y la estrategia emergente; posteriormente se analizará el caso de la cadena de la papa, afectado por el evento destructor del Covid 19, y más adelante se presentan los hallazgos.

## Resultados

Se señala la pandemia como elemento truncador de la estrategia planeada, con sus consecuencias y las diferentes alternativas que tuvieron que generarse para adaptarse y cambiar. Este agente truncador tiene características importantes:

1. Es de talla internacional: afecta a todos los países del mundo en alguna medida.
2. Puso en jaque los sistemas de salud y la salud misma de los ciudadanos.
3. Puso a prueba a los gobernantes locales y nacionales en la toma de decisiones rápidas y oportunas para solucionar las diferentes dificultades que se presentaron.



4. Afectó las compañías, en todos los niveles empresariales e industriales, cerrando algunas de ellas.
5. Modificó el desempeño de otras industrias que se adaptaron más rápidamente.
6. Disminuyó la demanda de ciertos sectores y aumentó las de industrias —como la salud— en las cuales hubo escasez mundial.
7. Afectó el crecimiento económico de los países, el empleo y el bienestar económico.
8. Tuvo un impacto ambiental positivo en las ciudades, al disminuir la contaminación.
9. Fortaleció los procesos de trabajo en casa y de telecomunicaciones.
10. En algunos casos, les permitió a las familias tener más tiempo para compartir y, en otros casos, las personas se dieron cuenta de que no podían vivir juntas tanto tiempo.
11. Generó problemas de salud adicionales como sobrepeso, ansiedad, depresión, entre otras.
12. Un hecho con tanta trascendencia se convierte en el principal elemento truncador de los últimos tiempos, en especial por el impacto que tuvo y lo inesperado de su ocurrencia.

La economía colombiana tuvo un impacto dramático en lo que se ha denominado la peor crisis del país, determinándose como una recesión, la segunda en los últimos 44 años (Por crisis, 2020). Se señala cómo en febrero, cuando se esperaba la recuperación del vulnerable año 2019 con una fase expansiva, esto no se dio, pues a mediados de marzo inició la recesión económica con una expectativa de descenso del crecimiento esperado del 7,5%.

La producción de papa en Colombia se caracteriza porque es realizada básicamente por pequeños productores que producen en promedio 2,7 millones de toneladas de papa (Red Agrícola, 2020). Los representantes del sector señalan que no hay sobreproducción, sino una caída en el consumo a raíz de la pandemia. Los precios que, antes del virus, variaban según el tipo de papa y el lugar, en un rango en plaza de \$900 a \$1.000 por kilo, llegaron a mínimos de \$350 - \$400, que son insuficientes para cubrir los costos de producción y tener alguna rentabilidad (Medina, 2020).

La papa hace parte de la tradición gastronómica en Colombia y se ha convertido en base de la alimentación de la población. El consumo de papa en Colombia se estima en 62g/persona/año; es un alimento que influye de



manera significativa en el índice general de precios de la economía (Presidencia de Colombia, 2020). Además, es un producto que puede tener muchas preparaciones y en general es apreciado por la mayoría de las personas (SIC, 2009). La papa tiene un destacado lugar en la alimentación humana:

*La papa es el tercer cultivo alimenticio más importante del mundo en términos de consumo humano después del arroz y del trigo, aproximadamente 1.4 mil millones de personas consumen papa regularmente (por ej., más de 50 kg al año), y la producción total mundial del cultivo sobrepasa los 300 millones de toneladas métricas. (CIP, 2022)*

Y en Colombia es también muy importante, El 90% de la producción del tubérculo en Colombia se concentra en cuatro departamentos:

*Cundinamarca, Boyacá, Nariño y Antioquia. Su producción se caracteriza por ser de minifundio, destacándose cómo el 95 % de los productores siembran menos de 3 hectáreas y el 80 % menos de 1 hectárea, pero su importancia radica en ser el 3,3 % en el PIB, generar 264 mil empleos, de los cuales aproximadamente 75 mil son empleos directos y alrededor de 189 mil son indirectos, en general, más de 100 mil familias que se dedican al cultivo de la papa. (Minagricultura, 2019b, p. 2)*

La cadena productiva se encuentra establecida en los eslabones tradicionales de insumos, producción, comercialización y consumo, siendo el eslabón de comercialización uno de los más vulnerables y fue principalmente afectado por las restricciones de la cuarentena; las debilidades se centran en los altos costos de transacción, disparidades en las ganancias, así como la posibilidad de la modernización de los mercados y la búsqueda de la disminución en las pérdidas postcosecha (Minagricultura, 2019a; Finagro, 2020); algunas estrategias implementadas se dirigieron hacia la distribución con programas como "Cundinamarca es buena papa" (Paperos en la carretera, 2020) y el "Papatón", en el que "los productores recibieron casi mil millones de pesos gracias a la ciudadanía que ha decidido comprar bultos para mitigar la crisis económica por la que están atravesando los campesinos debido a la pandemia del coronavirus" (Casi 1.000 millones, 2020).

Se ve cómo las relaciones interorganizacionales, siguiendo las premisas de la metáfora biológica, tienen importantes beneficios, como lo manifiesta el Ministerio de Agricultura (2015):

*1) Determinar la organización y participación comunitaria, mejorando el nivel de vida y de ingresos de los beneficiarios que las orienta al fortalecimiento de pequeños productores, de vital importancia en el sector agropecuario colombiano. 2) Proponer la demanda del producto, para que la producción tenga una comercialización asegurada. 3) Articular recursos públicos y privados para dar mayores oportunidades para su fortalecimiento*



*y desarrollo. 4) Integración de la cadena de valor en donde se relaciona al productor directamente con el cliente. 5) Mejorar el nivel de vida de los habitantes de la región posibilitando un incremento de ingresos. 6) Los esquemas de alianza, al ser concebidos como un agronegocio de los pequeños productores, permiten transformar su actividad productiva, de una actividad orientada a la subsistencia hacia una enfocada en la venta de los productos en los circuitos comerciales, dentro de un esquema que mejora su poder de negociación y su participación en la cadena de valor; por tal razón, esa actividad productiva adquiere gran importancia en la generación de ingresos para el hogar. La articulación con los mercados formales le abre una nueva perspectiva a la pequeña producción (p.19-20).*

La estrategia emergente, de pedir a los consumidores que se acercaran a los centros productivos y de agrupar a los productores para que se organizaran en las carreteras, permitió solucionar los problemas puntuales que la pandemia representó para la papa: pérdida en los cultivos, bajo precio de compra en el punto de producción y pérdidas económicas de los productores. Se logró, por ejemplo, en sólo dos fines de semana (con datos del 15 de noviembre de 2020), una venta de 820 toneladas que representan más de 600 millones de pesos, logrando un precio final de 40 mil pesos a diferencia de 25 mil, precio al que se le vendía al distribuidor. Como estrategia emergente final, la gobernación de Cundinamarca inició gestiones para una alianza directa con plazas de mercado de Bogotá y se propuso la Agencia Comercial de Cundinamarca, como un mecanismo regulador estatal que estaría funcionando desde 2021 (Todo un éxito, 2020b; En estos peajes, 2020).

## Discusión

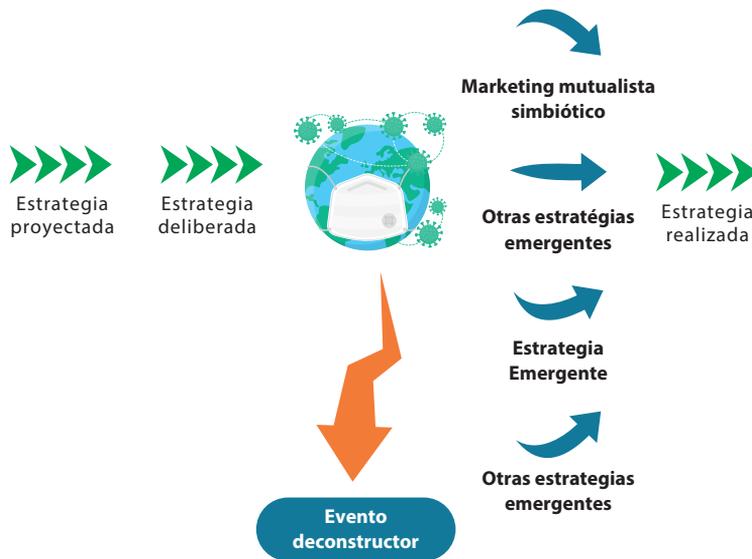
El efecto deconstructor posterior a la pandemia cambió la expectativa del sector; se esperaba, aunque lento, un crecimiento para 2020. Los productores, además, estaban inquietos por un fenómeno de La Niña previsto para el mismo año, y se programaron cultivos para evitar su impacto, recomendando incluso:

*i) Planee las siembras y use variedades tolerantes a plagas y enfermedades. ii) Use tubérculo-semilla más grande de lo usual –superior al tradicional– debido a que, a mayor tamaño, se tienen más reservas nutricionales y número de brotes. iii) Utilice fertilizantes edáficos solubles para que, con poca humedad, los nutrientes estén más disponibles para el cultivo. iv) En caso de cultivos de papa de ciclo corto, se recomienda fertilización 100% al momento de la siembra y, en cultivos de ciclo largo, regabinar con nitrógeno y potasio. v) No realice aplicaciones de plaguicidas en las horas más cálidas del día (11 am y 3 pm), cuidando no aplicar excesivo número de productos en la mezcla, que pueden llegar a inducir toxicidad o desbalance en el funcionamiento de las plantas. (Minagricultura, s.f., p.1)*



Pero llegó la pandemia en el primer trimestre del año 2020 y algunos de los programas trazados para este período se vieron aplazados o no pudieron llevarse a cabo. La figura 1 muestra la pandemia como evento destructor (evento no esperado que cambia las condiciones iniciales) que obligó a los estrategas a tener un cambio en sus planes, al pasar de una estrategia deliberada a posibles estrategias emergentes, una de la cuales se enfoca en el marketing simbiótico.

**Figura 1.** Surgimiento del *marketing* mutualista simbiótico como estrategia emergente



**Fuente:** construcción propia.

En general, la producción y los procesos asociados estaban programados y planeados, así como los procesos de desarrollo de la cadena y la industria, la comercialización y los apoyos de las entidades gubernamentales para el desarrollo del sector (Franco *et al.*, 2022); al llegar la pandemia como evento no esperado y de alto impacto en la economía, llegaron las dificultades. Los productores se quedaron con el producto en las fincas, los sistemas de comercialización pagaban poco por el producto en sitio, la demanda se disminuyó y los sistemas de transporte lo hacían costoso en el mercado para consumidores afectados por las cuarentenas estrictas necesarias para mitigar los impactos de la pandemia.

Los medios de comunicación dieron cuenta de las dificultades que sucedían en los campos: parte de la producción se perdió y el precio de mercado no ofrecía incentivos para la cosecha y venta. Surgió, entonces, una estrategia



colaborativa —desde los consumidores en primer momento, posiblemente apoyada por los medios de comunicación, y luego apoyada por el gobierno—: una estrategia de *marketing* mutualista, definido así desde la metáfora biológica aplicada a las organizaciones, como una acción en la cual los productores (especies) vulnerables se integran con consumidores (especies que requieren el producto) para favorecer el proceso de comercialización. Como se mencionó, los problemas de distribución surgidos de la pandemia hicieron que los productores se quedaran con el producto en sus fincas, sin poder sacarlo.

Pasos de la construcción de la relación mutualista- simbiótica, específicamente para el desarrollo de una estrategia de *marketing*:

1. Los productores dan cuenta de las dificultades para sacar sus productos a los mercados: en primer lugar, por la ausencia de los intermediarios, en segundo lugar, por el aumento de los costos.
2. Los productores se organizan con sus vecinos (mutualismo directo), de tal forma que pueden sacar juntos la producción a las carreteras, para tratar de ofrecerlo conjuntamente a los consumidores que pasan por las vías. La dificultad primordial es que los consumidores no estaban viajando por carretera.
3. Los productores de papa asociados solicitan apoyo al gobierno y dan cuenta a los medios de comunicación sobre la problemática de la distribución de la papa en fresco.
4. Los medios de comunicación se organizan para mostrar las dificultades de la distribución (simbiosis indirecta).
5. Los gobiernos locales y los productores asociados se integran para realizar la distribución y venta organizada en peajes y sitios estratégicos, en donde es posible la confluencia de compradores y productores.
6. Desarrollo de un programa a nivel estatal para apoyar al sector (Apoyo a la Comercialización de la Papa, se entenderá que un productor de papa es pequeño cuando su Unidad Productora de Papa -UPP es igual o menor de tres hectáreas).

Esta estrategia emergente, que pasará a ser planeada de forma deliberada, fue una estrategia de tipo *marketing* colaborativo para venta cerca del punto de distribución que creó una nueva forma de aprovisionamiento por parte de los consumidores, en donde la cadena productiva se comprimió al eliminar intermediarios de transporte y comercialización. Esta estrategia definida fue de tipo *marketing* mutualista simbiótico directo y facultativo, por ser de carácter temporal, mientras se gestionaba la producción de la cosecha, y dejó procesos coevolutivos interesantes, tales como: 1) la posibilidad de crear mercados campesinos organizados en las carreteras, para que los consumidores compren directamente en la región el producto;



2) integración para la venta directa desde el productor; 3) aprovechamiento del *marketing* no pagado en medios de comunicación; 4) el Estado como una “especie” adicional que apoya el proceso, desde las alcaldías y gobernaciones e incluso a nivel nacional. Finalmente, puede señalarse esta estrategia como muy adecuada, ya que fue posible distribuir 400 toneladas de papa en los peajes, lo que representó más de 300 millones de pesos durante al menos 4 fines de semana, producto que se hubiese perdido en el campo de no actuar de manera oportuna (Todo un éxito, 2020a).

## Conclusión

El Covid 19 afectó directamente industrias en todos los países del mundo, trajo en Colombia dificultades desde el consumo y la producción. Las industrias más afectadas fueron el turismo y los servicios de alimentación y transporte y, aunque la industria de alimentos no tuvo restricciones, sí tuvo dificultades por la disminución de la demanda de sus productos. El presente documento se centra en las dificultades que tuvo un producto que hace parte de la cadena alimenticia de Colombia, la papa, y lo propone como un estudio de caso de tipo interpretativo, ya que se fundamenta en los marcos conceptuales del *marketing* mutualista simbiótico y la estrategia emergente.

A partir del efecto del Covid como un elemento truncador de las estrategias deliberadas que tenían los productores tradicionales, se desarrolla una estrategia emergente de tipo *marketing* mutualista simbiótico que acercó a los productores a sus consumidores, eliminando intermediarios, y así se salvaron no sólo las cosechas sino también la economía de los productores. Este proceso tuvo agentes externos importantes como lo fueron las asociaciones de productores, los medios de comunicación y el apoyo gubernamental local, regional y nacional; además, consumidores decididos y generadores de contenidos, incluso en redes sociales, de apoyo a los productores mediante la compra y el consumo de la papa.

Incluso se trasladaron los costos de distribución del productor al consumidor, al ser este quien directamente acudió al punto de distribución en carretera. Puede señalarse como una estrategia ganadora. En este documento se destacan las ventajas de los modelos cooperativos que pueden ser imitados por medio de la metáfora biológica y se destaca cómo, a raíz de la pandemia, se encuentra la necesidad de enfatizar en la cooperación en tratados globales y locales, en especial en un reto tan difícil como el que se vive actualmente (The Millennium Project, 2020).

Las limitaciones de este trabajo están relacionadas con la metodología del estudio de caso que no permiten generalizaciones, pero que posibilitan el entendimiento en otros contextos. Estudios futuros pueden centrarse en el análisis de la estrategia emergente en otros contextos de *marketing* simbiótico, tanto para el sector agropecuario como para otros sectores que se enfrenten



a un elemento truncador. Este caso, que permite la integración de la teoría de estrategia y el *marketing*, posibilita dar elementos de éxito para el apoyo desde el consumidor a las organizaciones, que no es un proceso sencillo, pero que en el caso particular surge como un apoyo a los pequeños productores agropecuarios.

\*\*\*

## Referencias bibliográficas

1. Adler, L. (1966). Symbiotic marketing. *Harvard Business Review*, 44(6), 59-71.
2. Althoff, D. & Segraves, K. (2016). Mutualism, the evolutionary ecology of (1<sup>st</sup> ed.). In R. Kliman. (Ed.), *Encyclopedia of evolutionary biology* (pp. 87-93). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800049-6.00187-6>
3. Álvarez, O. (2016). Ecología, dinámica de las poblaciones, e interacciones en el ecosistema. *Publicaciones Didácticas*, (72), 168-172. [https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/pd\\_072\\_jul.pdf](https://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/pd_072_jul.pdf)
4. Amagata, T. (2010). Missassigned Structures: Case Examples from the Past Decade. In L. Mander & H. Liu. *Comprehensive Natural Products II. Chemistry and Biology* (pp.581-621). <https://doi.org/10.1016/B978-008045382-8.00053-8>
5. American Marketing Association – AMA. (s.f.). *What is Marketing?* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
6. Arias, A. (2022). *Innovación de los agronegocios con énfasis en e-marketing en tiempos de pandemia de Covid 19 en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica del Norte]. Archivo digital. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/12029/2/PG%201030%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
7. Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y sociedad*, XVII(32), 107-144. <https://doi.org/10.22198/rys.2005.32.a601>
8. Bocaranda, V., Ibarra, W. y Álvarez, H. (2022). Prácticas adoptadas en Panamá por las cadenas a suministro a causa de la Pandemia (Covid-19). *Revista Plus Economía*, 10(1), 86-99. <https://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/528>
9. Boucher, D., James, S. & Keeler, K. (1982). The Ecology of Mutualism. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 13, 315-347. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.13.110182.001531>
10. Britannica, T. Editors of Encyclopaedia. (2020, april 3). Simbiosis. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/science/symbiosis>
11. Carmona, T. (2013). *Interacciones bióticas* [presentación]. Universidad Veracruzana, Méjico. <https://www.uv.mx/personal/asuarez/files/2011/01/INTERACCIONES-BIOTICAS-INTERESPECIFICAS.pdf>
12. Casi 1.000 millones de pesos han recibido los paperos tras la venta del producto en las carreteras de Cundinamarca. (2020). *Semana*. <https://www.semana.com/>



nacion/articulo/casi-1000-millones-de-pesos-han-recibido-los-paperos-tras-la-venta-del-producto-en-las-carreteras-de-cundinamarca/202038/

13. Castro, C. (2018). *El método de casos como estrategia de enseñanza-aprendizaje*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Méjico. Consultoría estratégica en educación. [http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007\\_13/documentos/El\\_metodo\\_de\\_casos\\_como\\_estrategia\\_de\\_ensenanza.pdf](http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/Agrop007_13/documentos/El_metodo_de_casos_como_estrategia_de_ensenanza.pdf)
14. Connor, R. (1995). The benefits of mutualism: a conceptual framework. *Biological Reviews*, 70(3), 427-457. <https://doi.org/10.1111/j.1469-185X.1995.tb01196.x>
15. Díaz, S., Martínez, V. y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*, (75). [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/01\\_Diaz\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf)
16. Donato, H., Farina, M., Donaire, D. & Dos Santos, I. (2017). Value Co-Creation and Social Network Analysis on a Network Engagement Platform. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 63-91. <http://dx.doi.org/10.1590/167869712017/administracao.v18n5p63-91>
17. En estos peajes podrá comprarles papa a los campesinos de Cundinamarca. (2020, 15 de noviembre). *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/bogota/venta-de-papa-peajes-para-comprar-papa-en-cundinamarca-donde-comprar-papa-a-campesinos-548819>
18. Fedepapa. (2020). Con éxito culminó el XX congreso nacional de productores de papa. *Revista papa*. <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2020/08/Revista-Papa-051-Agosto-BAJA.pdf>
19. Finagro. (2020). *Sector papero se prepara para aumentar el consumo de papa en Colombia*. <https://www.finagro.com.co/noticias/sector-papero-se-prepara-aumentar-consumo-papa-colombia>
20. Franco, E., Morales, H. y Mier, M.(2022). Sistemas alimentarios frente a la Covid-19: desafíos y esperanzas en México y Colombia. *Ecofronteras*, 26(74), 2-5.
21. Gamboa, M. C. (2017). Estudio de caso como estrategia didáctica para el proceso enseñanza-aprendizaje: retos y oportunidades. *Bio-grafía*, 10(19), 1.533-1.540. <https://doi.org/10.17227/bio-grafia.extra2017-7334>
22. Hedayat, K. & Lapraz, J. (2019). *The Theory of Endobiogeny: Volume 1: Global Systems Thinking and Biological Modeling for Clinical Medicine*. Academic Press.
23. Hernández, J. (2020). *Momento de la decisión estratégica: una mirada desde una aproximación organizacional a partir de las estrategias deliberadas y emergentes con el uso de simulación basada en agentes*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Colombia, Medellín. En: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78582>
24. Hernández-Betancur, J., Montoya-Restrepo, I., & Montoya-Restrepo, L. (2020). Estrategias deliberadas y emergentes y su relación con el proceso de duelo psicológico: Resultados de un taller en gestión estratégica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (61), 267-282. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n61a16>



25. International Potato Center – CIP (s.f.). *Datos y cifras de la papa*. <https://cipotato.org/es/potato/potato-facts-and-figures/>
26. Jiménez, V. y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO, Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2). <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>
27. Kliman, R. (Ed.). (2016). *Encyclopedia of evolutionary biology*. Academic Press.
28. López, E., Sánchez, Y. y Martínez, M. (2021). Importancia de la cultura organizacional para la gestión de las unidades económicas rurales. *Teuken Bidikay*, 12(18), 119-136. <https://doi.org/10.33571/teuken.v12n18a6>
29. Maloy, S. & Hughes, K. (Eds.). (2013). *Brenner's Encyclopedia of Genetics*. Academic Press.
30. Medina, M. A. (2020, 30 de octubre) El SOS del sector papero por bajos precios para el productor. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/sector-papero-en-crisis-por-bajos-precios-al-productor/>
31. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural – Minagricultura. (2015). *Alianzas productivas. Sistematización de una experiencia exitosa*. [http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/archivos/sistematizacionpaap-versionimprimir-25\\_11\\_2015.pdf](http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/archivos/sistematizacionpaap-versionimprimir-25_11_2015.pdf)
32. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural – Minagricultura. (2019a, febrero). *Un Campo para la Equidad. Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018–2022*. [https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326\\_politica\\_agro\\_2018-2022.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf)
33. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural – Minagricultura. (2019b, marzo). *Cadena de la papa. Indicadores e instrumentos*. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Papa/Documentos/2019-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
34. Ministerio de Agricultura y desarrollo rural – Minagricultura. (s.f.). Fenómeno de El Niño en Colombia. <https://www.minagricultura.gov.co/atentos-clima/Paginas/default.aspx>
35. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
36. Mintzberg, H. (2006). Las cinco P de la Estrategia. En H. Mintzberg, J. Lampel, J. Quinn & S. Ghoshal. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª ed.) (pp. 24–29). Bookman. <http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo07/Las5Ps.pdf>
37. Mintzberg, H. & Jorgensen, J. (1987). Emergent strategy for public policy. *Canadian Public Administration*, 30(2), 214–229. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
38. Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160–197. <https://doi.org/10.2307/2393104>



39. Montoya, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Colombia]. Archivo digital. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/70008>
40. Montoya, I., y Montoya, A. (2009). Algunas concepciones del tiempo en ciencias sociales e implicaciones para la investigación en dirección estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar de Nueva Granada*, 17, 57-76. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4453>
41. Montoya, A. y Montoya, I. (2012). Aplicación de la metáfora biológica para el desarrollo de formas organizativas en la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX(2), 43-54. <https://doi.org/10.18359/rfce.2163>
42. Montoya, I. y Montoya, A. (2013). La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXI(2), 67-95. <https://doi.org/10.18359/rfce.657>
43. Montoya-Restrepo, L. A., Sánchez-Torres, J., & Montoya-Restrepo, I. (2019). Marketing simbiótico. Una aproximación al concepto desde una revisión teórica. *Semestre Económico*, 22(53), 103-126. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n53a5>
44. Muzaffarovna, U. A. (2022). Methodological Aspects of The Agroindustrial Complex Management in Covid-19 Conditions in The World. *Asian Journal of Technology & Management Research*, 11(2), 105-108. [http://www.ajtmr.com/papers/Vol11Issue2/Vol11Iss2\\_P19.pdf](http://www.ajtmr.com/papers/Vol11Issue2/Vol11Iss2_P19.pdf)
45. Naha, A. & Nandy, D. (2022). Sustainability of Supply Chain: Analysis of Post-COVID Economic Recovery Possibilities in Selected Sectors in the ASEAN Region. *Khazanah Sosial*, 4(1), 47-64. <https://doi.org/10.15575/ks.v4i1.16787>
46. Nair, S. R. (2022). Impact of COVID-19 on Food Consumption and Marketing: A Behavioral Model Perspective. In *Handbook of Research on Emerging Business Models and the New World Economic Order* (pp. 60-79). IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-7689-2.ch004>
47. Noë, R. (2006). Cooperation experiments: coordination through communication versus acting apart together. *Animal Behaviour*, 71(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2005.03.037>
48. Oliver, K. & Russell, J. (2016). Symbiosis. In R. Kliman (Ed.). *Encyclopedia of evolutionary biology* (pp. 282-290). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800049-6.00186-4>
49. Paperos en la carretera vendiendo bultos a precio de huevo anuncian jornada de protesta. (2020). *Semana*. <https://www.semana.com/economia/articulo/paperos-en-la-carretera-vendiendo-bultos-a-precio-de-huevo-anuncian-jornada-de-protesta-para-el-13-de-noviembre/202012/>
50. Perru, O. (2011). Le mutualisme biologique, concepts et modèles. *History and philosophy of the life sciences*, 33, 223-248.



51. Pinzón, E. (2020). Colombia: Impacto económico, social y político de la COVID-19. *Análisis Carolina*, (24), 1-13. [https://doi.org/10.33960/AC\\_24.2020](https://doi.org/10.33960/AC_24.2020)
52. Por crisis, esta es la segunda recesión del país en 44 años. (2020, 24 de noviembre). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/por-tesis-esta-es-la-segunda-recesion-del-pais-en-44-anos-546940>
53. Presidencia de la República. (2020, 3 de junio). *Colombia cuenta con más de 510.000 hectáreas aptas para la siembra de papa para uso industrial*. Gobierno de Colombia. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Colombia-cuenta-con-mas-de-510000-hectareas-aptas-para-la-siembra-de-papa-para-uso-industrial-200603.aspx>
54. Rahman, T., Akter, S., Rana, R., Sabuz, A. & Jubayer, F. (2022). How COVID-19 pandemic is affecting achieved food security in Bangladesh: A perspective with required policy interventions. *Journal of Agriculture and Consume Food Research*, 7. 10.1016/j.jafr.2021.100258
55. Raufflet, E. (2017). Responsabilidad social corporativa y desarrollo sustentable. En G. Ramírez y D. Gonzales-Miranda (Ed. español). *Tratado de estudios organizacionales. Volumen 1. Teorización sobre el campo* (pp. ). Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, SAGE.
56. Red Agrícola. (2020, 19 de junio). *Colombia proyecta importar 65.000 toneladas de papa en 2020*. <https://www.redagricola.com/co/colombia-proyecta-importar-65000-toneladas-papa-2020/>
57. Ruiz-Pérez, J., & Aparicio, J. (2020). Análisis espaciotemporal del incumplimiento de normas legales sobre el confinamiento en Colombia por COVID-19. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(3), 20-32. <https://doi.org/10.22335/rlct.v12i3.1251>
58. Schwartz, W. (1982). [Review of the book *Symbiosis in cell evolution: Life and its environment on the early earth*, L. Margulis]. *Journal of Basic Microbiology*, 22(6). <https://doi.org/10.1002/jobm.19820220615>
59. Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
60. Suárez, A. y Forero, J. S. (2022). Marketing Social como herramienta fundamental para la creación de ecosistemas de reintegración social laboral. *Revista Avenir*, 6(1), 32-42. <https://fundacionavenir.net/revista/index.php/avenir/article/view/124>
61. Superintendencia de Industria y Comercio – SIC. (2009). *Cadena productiva de la papa: diagnóstico de libre competencia*. Gobierno de Colombia. [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/promocion\\_competencia/Estudios\\_Economicos/PAPA.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/PAPA.pdf)
62. The Millennium Project. (2020). *Three futures of the Covid-19 pandemic in the United States January 1, 2022. Implications for all of us*. [www.millennium-project.org/wp-content/uploads/2020/10/Covid-Scenarios-Full-Report.pdf](http://www.millennium-project.org/wp-content/uploads/2020/10/Covid-Scenarios-Full-Report.pdf)



63. Todo un éxito. Así reportaron los campesinos la venta de bultos de papa en las carreteras. (2020a, 14 de noviembre). *Semana*. <https://www.semana.com/nacion/articulo/todo-un-exito-asi-reportaron-los-campesinos-la-venta-de-bultos-de-papa-en-las-carreteras/202045/>.
64. Todo un éxito: campesinos han vendido 820 toneladas de papa en los peajes de Cundinamarca. (2020b, 15 de noviembre). *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2020/11/15/todo-un-exito-campesinos-han-vendido-650-toneladas-de-papa-en-los-peajes-de-cundinamarca/>
65. Varadarajan, P. & Rajaratnam, D. (1986). Symbiotic marketing revisited. *Journal of Marketing*, 50(1), 7-17. <https://doi.org/10.1177/002224298605000101>
66. Vivas A. M. y Prieto M. F. (2009) , *Manual de mercadeo social*. Kidsave International. <https://isbn.cloud/9789589812426/manual-de-mercadeo-social/>
67. Zamberlan, L., Sparemberger, A. & Daronco, E. (2009). *Marketing cooperativo*. Disponible en: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/173/Marketing%20cooperativo.pdf?sequence=1>
68. Zapata A. (2022, 16 de febrero). Se agrava crisis de la papa colombiana: 15.000 campesinos dejarían de cultivarla. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/se-agrava-crisis-de-la-papa-colombiana-15000-campesinos-dejarian-de-cultivarla-KK16589267>
69. Zeigler, D. (2014). *Evolution: Components and mechanisms*. Academic Press.

Para citar  
este artículo

**Montoya-R., L. A.; Hernández-B., J. E. & Montoya-R., I. A.** (2022). Marketing mutualista como estrategia emergente. Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019. *Teuken Bidikay*, 13(20). 149-169 doi: 10.33571/teuken.v13n20a8

GE\*: AMartínez



*Cuando despunta el primer alba de noviembre, el arte de papel se eleva en Sumpango, un pequeño y alegre pueblo del departamento de Sacatepéquez, donde gigantescos barriletes danzan al viento, como símbolos de sueños, coloreando el cielo con mensajes de esperanza, que viajan al infinito para perpetuar el recuerdo de los seres queridos que ya no están.*

*Desde hace más de cien años, estos gigantes de papel china o de tela son elaborados por manos hábiles que dan vida a los más intrincados diseños, con un paciente y delicado esmero; en ellos se entretrejen las tradiciones del pueblo guatemalteco y se susurran historias de vida compartida, que se escriben en el viento para rendir tributo a los antepasados y encontrarse con quienes ya alzaron el vuelo.*

**Ana Martínez V.**  
Politécnico Colombiano.

