

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE NEGOCIO PARA EL CULTIVO DE MORA
ORGÁNICA EN EL MUNICIPIO DE EL COLEGIO”
“MUNICIPIO SALUDABLE Y POLO DE DESARROLLO LOCAL”**

**JORGE ALBERTO CASTRO CASTRO
GINA MARCELA BURGOS MALDONADO
KATHERINE LORENA PARRA CASTAÑEDA**

TRABAJO DE GRADO

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Bogotá D.C., Marzo de 2012**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE NEGOCIO PARA EL CULTIVO DE MORA
ORGÁNICA EN EL MUNICIPIO DE EL COLEGIO”
“MUNICIPIO SALUDABLE Y POLO DE DESARROLLO LOCAL”**

**JORGE ALBERTO CASTRO CASTRO
GINA MARCELA BURGOS MALDONADO
KATHERINE LORENA PARRA CASTAÑEDA**

TRABAJO DE GRADO

**DIRECTOR DE PROYECTO
JUAN CARLOS TAFUR**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Bogotá D.C., Marzo de 2012**

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres quienes con su dedicación y esmero nos guiaron para nuestra formación integral y por su atención y apoyo para lograr nuestras metas.

A nuestro director de tesis: profesor Juan Carlos Tafur por otorgarnos todo su conocimiento y asesoría en nuestro trabajo de grado.

Agradecer a todas las personas que ayudaron a la realización de este trabajo de grado.

CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN.....	12
1. ANTECEDENTES	13
1.1 Economía.....	13
1.1.1 Sector agrícola.....	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
3. OBJETIVOS	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. CARACTERIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN DE LA VICTORIA	23
5.1 Problemáticas de producción y comercialización.....	24
5.1.1 Variables exógenas.....	24
5.1.2 Enfermedades del cultivo	25
5.1.3 Intermediarios:	27
5.2 Paralelo de percepción de la producción y comercialización de la mora de castilla entre productores y la administración municipal.....	31
6. BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS.....	33
6.1 Reglas a cumplir para llegar a las buenas prácticas agrícolas	35
7. MERCADOS ORGÁNICOS	40
7.1 Ventajas comparativas de sostenibilidad.....	41
7.1.1 Ventajas sociales.....	41
7.1.2 Ventajas económicas.....	42
7.1.3 Ventajas tecnológicas.....	43
7.2 Certificación orgánica.....	44
Estimación de costos de certificación en México	49
8. PLAN ESTRATÉGICO	50

8.1 Marco teórico.....	50
8.2 Estrategias para el cultivo de mora de Castilla.....	54
8.3 Estrategias para la mora orgánica.....	57
8.3.1 <i>Estrategia de precio</i>	57
8.3.2 <i>Pronosticar la demanda</i>	58
8.3.3 <i>Transformaciones en el producto</i>	58
8.3.4 <i>El voz a voz y el uso de testimonios</i>	59
8.3.5 <i>Búsqueda de nuevos clientes</i>	59
8.3.6 <i>La retención de clientes</i>	61
8.3.7 <i>El servicio al cliente</i>	61
8.3.8 <i>La exportación de productos orgánicos en Colombia</i>	62
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	47
Tabla 4.....	49
Tabla 5.....	54

GLOSARIO

Producción orgánica: proceso agrícola en el que se generan alimentos libres de agroquímicos aprovechando al máximo los atributos naturales del suelo.

Océano Azul: En estrategia hace referencia a un mercado no disputado en el que no existe competencia feroz y las empresas pueden llegar fácilmente a una demanda desatendida.

Valor agregado: valor adicional que se obtiene en el proceso productivo al transformar un bien o materia prima en un nuevo producto que genera un beneficio adicional.

Hacinamiento: en un mercado existe hacinamiento cuando se presenta guerra de precios, erosión de la rentabilidad, productos indiferenciados con tendencia a ser commodities y presenta altos niveles de gastos en publicidad en todo el sector.

Commodity: Es un bien producido en una economía, el cual no presenta atributos diferenciales con sus semejantes para identificar un valor agregado.

Cadena de Valor: Es una herramienta de gestión organizacional la cual permite identificar las actividades dentro de la empresa que generan valor al bien o servicio ofrecido. Estas actividades se dividen en “Actividades primarias y actividades de apoyo”.

RESUMEN

El proyecto denominado “Municipio Saludable- Polo de Desarrollo Local” es un convenio entre la Universidad Del Rosario y la Gobernación de Cundinamarca, en el cual durante dos años algunos alumnos han contribuido con su conocimiento para plantear estrategias y alternativas aplicables para el desarrollo económico y social del Municipio de “El Colegio”. Gracias a éste proyecto surge la necesidad de darle continuidad a los planteamientos de estrategias y alternativas de desarrollo para el sector económico del Municipio, con el fin de que dichas propuestas sean viables y sostenibles. Para el caso del presente trabajo de investigación, el análisis, los planteamientos y las estrategias están enfocadas al sector agrícola tomando como objeto de estudio los cultivos de mora castilla en la inspección de la Victoria.

Para este proceso se identificaron tres grandes temas que permitieran identificar las posibilidades de convertir el cultivo de mora castilla en cultivos de mora orgánica. Dichos 3 temas son: Caracterización de la Inspección de la Victoria, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Mercados orgánicos y por último el nuevo Plan estratégico. El principal objetivo de dividir en 3 fases el estudio consistía en primer lugar, en adquirir información veraz de la situación actual que presenta la inspección en relación a los cultivos de mora castilla; en segundo lugar, a lo largo de la investigación se observó que existía un proceso de transición entre la transformación de cultivos tradicionales a cultivos orgánicos, el cual era necesario contemplar con el fin de analizar su aplicabilidad en los cultivos de mora de la Inspección, dicho proceso de transición se denomina “Buenas prácticas Agrícolas”; el tercer y último tema es la fase final en la que el cultivo llega a convertirse en un cultivo orgánico, para este punto es preciso analizar cuales son las ventajas y desventajas que conlleva su implementación y los procesos pertinentes de certificación para poder realizar una comercialización adecuada.

Por último, después de haber concluido las 3 fases del estudio se generan una serie de recomendaciones y estrategias que dan lugar a la ejecución adecuada de

la propuesta de transformación; una de las más importantes es que es indispensable llevar a cabo todo el proceso de transición de mora de castilla a mora orgánica, para asegurar el buen rendimiento del nuevo cultivo, el manejo de los costos y la calidad del producto. A partir de ello, en el largo plazo será posible entrar a competir al mercado de la agricultura ecológica y poder ofrecer un producto de valor agregado; todo lo anterior con una meta adicional de conquistar mercados extranjeros cumpliendo estándares internacionales y logrando suplir una demanda que todavía no ha sido atendida.

PALABRAS CLAVE

Agricultura ecológica, certificación ecológica, estándares de calidad, mercado, producción, transformación, valor agregado.

ABSTRACT

The project called "Municipio Saludable- Polo de Desarrollo Local" is an agreement between Universidad Del Rosario and Gobernacion de Cundinamarca, in which for two years some students have contributed their knowledge to create strategies and alternatives applicable to economic development and social for the municipality called "El Colegio". Through this project there is a need to give continuity to the approaches of development strategies and alternatives for the economic sector of the Municipality, in order that the proposals are viable and sustainable. In this case of the present research, the analysis, the approaches and the strategies are focused on agricultural sector as an object of study the blackberry corps in "La inspeccion de Victoria".

This process identified three major themes in order to identify the possibilities of converting the cultivation of "mora castilla" in organic crops. These 3 themes are: Characterization of "Inspección de la Victoria", Good Agricultural Practices (GAP), organic markets and finally the new Strategic Plan. The main objective of splitting into three phases the study was first to acquire accurate information on the current situation of "La Victoria" in relation to crops of blackberry. Second, during the investigation it was found that there was a transition between the transformation of traditional crops to organic crops, which was to be seen in order to analyze its applicability in blackberry crops in "la Victoria", this process of transition is called "good agricultural practices". The third and last issue is the final phase in which the crop grows into an organic crop, for this point it is necessary to analyze what are the advantages and disadvantages associated with implementation and certification processes relevant to making a proper marketing.

Finally, having completed the three phases of the study, a number of recommendations and strategies arising, which lead to the proper implementation of the transformation proposal, one of the most important is that it is essential to carry out the whole process of transition of blackberry corps to blackberry organic

corps to ensure proper performance of the new crop, cost management and product quality. From this, in the long run be able to compete on the market of organic farming and to offer a value-added product, all the above with an additional goal of conquering foreign markets and achieving compliance with international standards and meet a demand has not been addressed.

KEYWORDS

Market, organic certification, organic Farming, production, quality standards, transformation, value added.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizado como parte del convenio suscrito entre la Universidad del Rosario y la Gobernación de Cundinamarca, con el objetivo de contribuir al planteamiento de estrategias y alternativas para la mejora del desarrollo económico y social del Municipio de “El Colegio”, mediante el proyecto denominado “Municipio Saludable- Polo de Desarrollo Local”.

Como parte de apoyo a ello, la siguiente investigación se basa en un diagnóstico y un plan estratégico para el sector agrícola en la Inspección de la Victoria, enfocado en la propuesta de transformación productiva de mora de castilla a mora orgánica. Para el estudio de dicha propuesta, se realizó un diagnóstico de los aspectos económicos del municipio en donde se contemplan principalmente las características del sector agrícola y de los cultivos de mora en la región.

Dada la información adquirida para el estudio, se identificaron 4 temas a estudiar, que permiten el buen desarrollo de la investigación con el fin de comprender de una mejor manera el proceso de transformación para así poder establecer estrategias, dichos temas son: Caracterización de la Inspección de la Victoria, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Mercados orgánicos y Plan estratégico. El plan estratégico, se desea realizar con el fin de generar estrategias que soporten tanto el proceso de mejora para los cultivos actuales como el proceso de transformación a producción orgánica. El principal objetivo de ello es que sirva como guía para las entidades gubernamentales y administrativas del departamento para promover la realización de nuevos proyectos.

Para el desarrollo de los 4 temas que conforman el trabajo, será necesario consultar documentos y estadísticas informativas como guía para el planteamiento de estrategias; Así mismo es importante realizar visitas al municipio con el fin de recolectar información con los funcionarios públicos y los productores de mora de castilla en la región para tener en cuenta la percepción de todos los actores involucrados en el proyecto.

1. ANTECEDENTES

Para la formulación de nuestro problema de investigación que tiene como objetivo analizar posibles oportunidades y estrategias de comercialización de la mora orgánica en el municipio de El Colegio, se desea analizar los antecedentes de nuestro tema con base en la información suministrada en su página Web por la Alcaldía Municipal de El Colegio y otros de sus organismos como lo es la Secretaria Municipal, la Secretaria de Planeación, entre otros.

1.1 Economía¹

Según la Alcaldía Municipal de El Colegio, la economía de su municipio está conformada de la siguiente manera:

Mesitas de El Colegio, al igual que los demás municipios de la Región del Tequendama, basa su subsistencia en la producción agrícola, la explotación del turismo, la producción energética y el desarrollo agroindustrial. Las tierras de este Municipio son aptas para la agricultura y la ganadería. Entre los productos agrícolas sobresalientes tenemos el café, que por encontrar en este clima su medio propicio se produce de buena calidad y en abundancia, ocupando mesitas de El colegio el segundo lugar en Cundinamarca como productor de café. Mesitas de El Colegio es también productor en abundancia de frutales como mora, banano, hortalizas, producción considerada de autoabastecimiento.

¹ Ver: *Municipio El Colegio. Nuestro municipio. Economía*. Recuperado el 20 de agosto de 2011, del sitio Web del Municipio El Colegio: <http://elcolegio-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#economia>.

La explotación turística se da aprovechando la cercanía a Santa fe de Bogotá. La localidad brinda al turista piscinas, discotecas, platos típicos, frutas, y en determinadas fechas otras actividades recreativas.

Funciona en el municipio la Junta Municipal de Turismo, que organiza y asocia a los propietarios de los negocios turísticos, los cuales emplean estudiantes y egresados a su servicio.

Otro factor importante es la generación de energía eléctrica. Sobre el cauce del Río Bogotá y en predios del municipio, están localizadas tres plantas que representan el 15% de la producción nacional con la generación de más de un millón de kilovatios. Este hecho configura más una fuente de empleo para la región, que una fuente de ingresos para el municipio, en tanto éste no recibe regalías que por la ley, la empresa debería reconocerle.

Los prejuicios de estas obras fueron altos: tierras que dejaron de producir, daños en la carretera, contaminación de la quebrada Santa Marta, importante proveedor de agua del municipio; y filtraciones que provocan peligrosos deslizamientos, entre otros.

Para dar impulso al desarrollo agroindustrial se está terminando el montaje de una despulpadora de frutas en la Inspección de la Victoria, que recoja y utilice la gran producción de frutales de la región que normalmente se pierde en épocas de cosecha.

En el perímetro urbano funciona la fábrica de suelas "SHIN" para calzado, que da empleo a algunos de los pobladores en la modalidad de contrato a destajo, por lo que no tienen estabilidad laboral, ya que son liquidados cada año y sólo hasta el mes de febrero o marzo se vuelve a emplear a los obreros.

También se encuentran en desarrollo las fábricas de vino de mora "MORASURCO" en la Inspección de la Victoria como empresa comunitaria y la de vino de naranja "CASA VINÍCOLA IBÁÑEZ" en la vereda La Virginia.

De igual manera, el Despacho del Alcalde, la Secretaria de Desarrollo Social, la Secretaria de Gobierno y Desarrollo Institucional, La Secretaria de Hacienda, La Secretaria de Infraestructura y Movilidad y La Secretaria de Planeación del Municipio de El Colegio (2009) señalan dentro de su Plan de Desarrollo Municipal, llamado "MANOS A LA OBRA", que la producción agropecuaria, más específicamente en el cultivo de Mora, está constituida de la siguiente forma:

1.1.1 Sector agrícola

El municipio de El Colegio cuenta con una variedad de climas lo que permite una diversificación de cultivos, entre los que predominan son: Mango, Mora, Café, Plátano y Cítricos.

MORA.

Otro cultivo de gran importancia en el municipio con 310 Ha cultivadas, aproximadamente. Las veredas con mayores cultivos son: Arcadia, La Campos, El Carmelo, Paraíso (Sector Alto), Antioqueñita, sectores de Flechas, y Marsella. El principal problema es la comercialización dado que el precio de venta del producto no cubre en gran parte del año los costos de producción; sumado a esto la falta de establecimiento de nuevas variedades que sean mas productivas y resistentes a diferentes problemas fitosanitarios que se presentan; a lo anterior se suma la no organización de los productores.

Sin embargo, haciendo uso de la información descrita en el plan de desarrollo municipal de El Colegio, se puede analizar que en cuanto al contexto Económico, el municipio principalmente se centra en dos sectores que son claves para el desarrollo económico de la población, los cuales son el sector agropecuario y el

sector turístico. El primer sector fundamenta la base para la producción local de alimentos tanto para la población del municipio como para ciertos mercados a nivel nacional, a su vez logra mantener unos índices de empleo satisfactorios otorgando oportunidades laborales y aprovechamiento del terreno. El segundo sector logra captar un gran nivel de inversión tanto local como nacional, para mejorar los ingresos del municipio y su desarrollo sostenible. Así mismo es posible atribuir que el municipio tiene una ubicación cercana a la capital del país, la cual es poseedora del mercado más amplio y es una de las principales fuentes de consumo, lo que le permite promover el desarrollo y el crecimiento de los dos sectores pilares de su economía.

De igual manera, para el caso específico del sector agrícola, es importante destacar que El Colegio cuenta con una gran variedad de climas y terrenos aptos para producir una diversa gama de frutas y hortalizas como la mora, el banano, el mango, los cítricos y el café; sin embargo, a pesar de sus favorables características geográficas y meteorológicas, el informe de desarrollo municipal deja como resultado que todavía existen importantes falencias que le han impedido al municipio tener un progreso representativo en dicho sector. Como ejemplo de lo anterior, para el caso de la mora, la cual presenta problemas al momento de su comercialización a causa de los problemas fitosanitarios ocasionados por no tener los establecimientos y las adecuaciones necesarias para evitar este tipo de impedimentos en el proceso. Por otro lado, el sector en general no adquiere el rendimiento y la rentabilidad esperada dado que las frutas y hortalizas producidas en su mayoría tienen un precio de venta por debajo de lo esperado; sumado a esto, el desarrollo tecnológico y de innovación no es representativo lo que no le permite tener un buen nivel de competitividad y productividad.

Además, es evidente que existe una guerra de precios de la mora de castilla en el principal mercado que es Bogotá, en el cual existe una sobre oferta debido a que gran parte del departamento de Cundinamarca tiene las mejores condiciones climáticas y suelos aptos para la producción de mora, por consiguiente existen

muchos productores de la misma; dando como resultado una conglomeración de productores en Bogotá en busca de compradores de su producto, y este factor es lo que genera la alta competencia de precios en los principales puntos de venta, por tanto el precio general de la mora disminuirá y el precio de venta no alcanzará a generar la rentabilidad esperada.

Finalmente, cabe resaltar que según el plan de desarrollo municipal de El Colegio, actualmente, el municipio se encuentra realizando actividades, programas y proyectos para dar impulso al desarrollo agroindustrial lo que refleja el interés por parte de los habitantes y los entes gubernamentales para contribuir con el crecimiento económico y mitigar los problemas que presenta el sector agropecuario.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con base en los antecedentes y la información, se puede analizar que el Municipio El Colegio, cuenta con características que favorecen su desarrollo económico enfocado en el sector agrícola dado que posee tierras aptas para la agricultura teniendo las tres variedades de pisos térmicos. Su descripción económica, especifica que el municipio tiene una abundante producción de abastecimiento en frutas como mora y banano entre otras, lo que significa que su potencial productivo referente al sector agrícola es potente y prometedor.

Sin embargo, El Colegio actualmente presenta problemas a nivel de competitividad y mejora continua en el sector agropecuario lo que no le ha permitido participar en mercados importantes mediante la comercialización de productos agrícolas.

Es evidente que existe un interés por parte del municipio en convertir el sector agrícola en uno de sus puntos fuertes para su desarrollo económico y empresarial, dado que a lo largo de los últimos años, la alcaldía junto con sus asociados y grupos de trabajo han desarrollado planes, proyectos y programas para impulsar el crecimiento económico de su territorio a nivel agrícola. No obstante, los resultados de estos mecanismos de motivación y crecimiento no han arrojado los resultados esperados posiblemente porque no han tenido unas metas definidas, no han tenido una continuidad, las estrategias utilizadas no han sido las adecuadas y su presupuesto no ha sido suficiente.

Tomando en cuenta el análisis de los antecedentes, y teniendo como base de investigación el Municipio “El Colegio”, de la Provincia del Tequendama, departamento de Cundinamarca, se observa que la comercialización de la mora como producto final, al ser vendida en los mercados objetivo (Bogotá y regiones aledañas) se enfrenta a una guerra de precios dado que dicho producto no ofrece un valor agregado y diferencial al igual que la competencia. Por tanto, se pretende generar una propuesta enfocada en la venta de mora orgánica para que a raíz de

ello, se puedan plantear nuevas estrategias de comercialización para lograr una mejor aceptación en el mercado y una mayor rentabilidad para sus productores.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Describir el proceso adecuado de transformación para llegar a la producción orgánica, e identificar las estrategias que le permitan al municipio Del Colegio realizar una comercialización exitosa de mora orgánica, para que a través de los atributos diferenciales del producto, los productores del municipio sean más competitivos en los mercados objetivos.

3.2 Objetivos específicos

Contribuir al diagnóstico general de las características principales del municipio: Económico, social, demográfico, infraestructura, esquema básico de ordenamiento territorial, plan de desarrollo municipal.

Identificar alternativas sostenibles que le permitan al municipio implementar ideas de negocio enfocadas en el sector agrícola, particularmente en el cultivo de mora orgánica.

Identificar estrategias de comercialización, de tal manera que los cultivadores tengan herramientas para hacer frente a la guerra de precios del mercado y a su vez satisfacer completamente las expectativas y exigencias del mismo a través del valor agregado.

4. JUSTIFICACIÓN

A raíz de investigaciones previas que ha realizado la línea de internacionalización de la Universidad del Rosario, con el proyecto de investigación “Municipio Saludable Polo de Desarrollo local”, han surgido una serie de ideas y estrategias de desarrollo económico y social para el Municipio de El Colegio, con las cuales se quiere llegar a la creación de planes de negocio que impulsen la mejora en la calidad de vida del mismo. A partir de los resultados arrojados por dichas investigaciones, es necesario darle continuidad a las diferentes conclusiones y de esta forma promover el análisis de información para generar nuevas ideas que conlleven a la propuesta de un nuevo proyecto. Para el caso del presente estudio se desea plantear un nuevo proyecto para el sector agrícola enfocado en la comercialización de mora orgánica.

Con base en lo anterior, es importante resaltar que el municipio aun no ha explorado en la producción de mora orgánica, lo que resulta ser un producto con valor agregado y atributos diferenciales que lo definen como una mejor alternativa de producción y comercialización; con lo cual los productores tendrían una ventaja competitiva en los mercados.

Dado que El Colegio es un municipio que cuenta con las tres variedades de pisos térmicos (templado, cálido y frío); encontramos que existen una considerable cantidad de opciones para el aprovechamiento agrícola, enfocadas principalmente en la producción de frutas como la mora. Es por esto, que surge la iniciativa de investigar cual sería la mejor opción de mercadeo y comercialización para poder llevar a cabo una propuesta viable que le aporte al municipio una oportunidad de avanzar en el ámbito comercial y empresarial referente a su producción agrícola.

Adicionalmente, se busca que a través del desarrollo del presente trabajo de grado, se obtenga como resultado un documento que le permita a las entidades gubernamentales tener una base que oriente el desarrollo de futuros proyectos enfocados en la producción y comercialización de la mora orgánica.

Finalmente, una razón que aumenta el interés de la realización del estudio se da como respuesta a la condición actual del municipio, la cual demuestra que no está siendo aprovechado al máximo el potencial del sector agrícola a causa de la falta de proyectos viables y eficientes que impulsen el crecimiento en dicho sector y como resultado de ello la mejora de la calidad de vida de los productores de frutas como la mora.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA INSPECCIÓN DE LA VICTORIA

A partir de las visitas a la inspección de la victoria y de una serie de entrevistas con productores y con integrantes del antiguo y el nuevo gabinete de gobierno, se puede evidenciar que la Inspección de Victoria tiene una ubicación estratégica para la siembra y cosecha de mora de castilla, sin embargo, existen varias problemáticas que afectan el progreso y la implementación de nuevos procesos en este sector ; también se llegó a conocer más a fondo su situación actual en cuanto a las diferentes fortalezas que se pueden aprovechar para la implementación de una nueva estrategia o de planes de negocio que permitan una mejora a nivel productivo y comercial con una nueva propuesta de mercado. Cabe resaltar, que existen varias problemáticas que presenta la zona a nivel cultural, productivo y competitivo con respecto al cultivo de mora castilla que se convierten en un obstáculo para los cultivos actuales y para el desarrollo de nuevas alternativas en este sector.

En primer lugar, es pertinente especificar que el tipo de mora que se produce en la inspección se denomina mora de castilla o mora andina que se caracteriza por: “Planta perenne, arbustivo, semirrecta y de naturaleza trepadora. Está conformada por varios tallos que se forman en corona en la base de la planta y son redondeados y espinosos y pueden crecer hasta 3 m. Las hojas son trifoliadas con bordes aserrados. El fruto, es una baya elipsoidal, de color verde cuando se forma, pasando a rojo y luego a morado oscuro y brillante cuando madura”². Este tipo de mora tiene origen en las zonas altas y tropicales de Centro y Sur América, a su vez, se caracteriza por ser rica en calcio, fósforo y vitamina C; es muy común que se utilice para la realización de mermeladas, jaleas, helados, jugos, entre otros.

² Ver: Universidad de Antioquia. *Banco de aprendizaje y de información*. “Mora de castilla- mora andina- *rubus galucus benth*”. Recuperado el 12 de febrero de 2012, del sitio Web de la Universidad de Antioquia: <http://aprendeonlinea.udea.edu.co/ova/?q=node/519>.

5.1 Problemáticas de producción y comercialización

Con respecto a la productividad del cultivo de mora de castilla en la región, se puede evidenciar que a pesar de la experiencia que tiene la región en la producción del cultivo no se ha logrado un resultado muy favorable que le permita a los productores destacarse en el mercado con una producción en masa, ni con unos niveles de comercialización que hagan del negocio una oportunidad para la generación de empresas y de una rentabilidad sostenible. Entre las razones que impiden dicho desarrollo productivo, se destacan:

5.1.1 Variables exógenas

Con base en las entrevistas realizadas a ciertos productores de la zona, se encontró, en primer lugar, que por condiciones climáticas como las heladas y las fuertes lluvias en algunos periodos del año, el cultivo se ve afectado presentando daños en el fruto, a la cual según los productores se le denomina “quemazón”. Este fenómeno, afecta gran parte del proceso de producción, ya que, afecta desde el fruto que ya está listo para cosechar hasta la parte de la planta que esta germinando, por tanto, los productores se ven obligados a reiniciar todo el proceso productivo para lograr recuperar la planta y adquirir frutos nuevamente. Lo anterior, conlleva a un incremento en los costos de producción y a una disminución de las ganancias.



Figura 1. Consecuencia de las heladas. 4 de marzo de 2012. Cultivo en la inspección de la Victoria, Municipio El Colegio. Fuente: El autor.

Otra de las variables, es el efecto que genera el río Bogotá, ya que de cierta manera contamina el aire llegando hasta los cultivos, afectando la planta en general y por consecuencia su producción.

5.1.2 Enfermedades del cultivo

Palo azul: “Es una enfermedad persistente en los cultivos de mora que afecta las plántulas en vivero, en el establecimiento en cultivo y durante todo su ciclo de producción”³. Esta enfermedad es muy común en los cultivos de la inspección de la victoria y representa un problema productivo para los cultivadores de la zona ya

³ Ver: *Caracterización, evaluación y producción de material limpio demora con alto valor agregado*. Recuperado el 15 de diciembre de 2011, del sitio Web del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2009122101453_Caracterizacion_mora.pdf.

que “puede atacar los brotes tiernos y los botones florales, momifica los frutos, ocasiona manchas violeta oscuras y negras en ramas y tallos; produce el secamiento y la muerte de la rama”⁴.



Figura 2. Enfermedad Palo Azul. 4 de marzo de 2012. Cultivo en la inspección de la Victoria, Municipio El Colegio. Fuente: El autor.

Trips: a partir de la entrevista a los productores de la zona, se observa que una de las plagas más comunes que generan enfermedad en el cultivo es el “Trips”, el cual después de reproducirse en la planta genera la caída de los pétalos, la transmisión de virus, la deformación del fruto y el aborto de flores; de tal manera que el buen curso de la producción se ve interrumpido y es necesario incurrir en gastos de productos químicos para contrarrestar el problema, incluso recurren al uso de químicos para erradicar garrapatas, lo cual resulta altamente perjudicial y toxico para los consumidores.

⁴ Ibíd.

5.1.3 Intermediarios:

Es importante tener claro que en el proceso de comercialización por distintos factores se requiere la presencia de intermediarios que faciliten el proceso de distribución, sin embargo, para este caso los intermediarios se han convertido en un impedimento para que los productores adquieran las ganancias esperadas por sus actividades. En primer lugar, porque hay más de un intermediario en el proceso de distribución (los intermediarios de la región y CORABASTOS), lo cual divide las ganancias en una mayor número de beneficiarios que podrían evitarse, en donde los más perjudicados resultan ser los productores de la inspección con un margen mínimo de ganancias.

Según el testimonio de los productores, hace aproximadamente 25 años el precio que pagan los intermediarios por comprar su producción sigue sin aumentar, aun así el precio del mercado en Bogotá haya tenido un crecimiento como es normal en cualquier tipo de bien. En épocas de buena producción, los cultivadores llegan a producir en promedio 33 cajas de mora cada una de 13 libras por cada 2 mil matas, sin embargo, cuando esto sucede los intermediarios llegan a ofrecer tan solo 300 pesos por libra, cuando en época de producción promedio el precio por libra es de 500 pesos que sigue sin ser significativo. Por tanto, para los beneficios económicos de los cultivadores el producir más o menos se volvió irrelevante, dado que en época de buena cosecha los precios en el mercado tienden a bajar debido a la sobreoferta y por ende los intermediarios compran la mora por un precio que está muy por debajo de lo usual haciendo que el margen de ganancias sea igual al de épocas de poca cosecha.

El problema de los intermediarios radica en que se volvieron la única alternativa para los productores de la región para poder comercializar la mora que producen y debido a esto se ven supeditados a aceptar el precio que el grupo de intermediarios haya fijado, entre otras cosas porque los pequeños productores no tienen los medios monetarios ni logísticos suficientes para hacer llegar la mora al punto de venta.

Debido a lo anterior, es pertinente hablar de nuevas alternativas de producción que les permitan a los productores adquirir una competitividad que les garantice la participación activa en el mercado, en un primer escenario a mediano plazo en un mercado local como Bogotá.

Actualmente en Colombia no existen cifras que indiquen qué tanto consumen las personas alimentos orgánicos, sin embargo, el hecho de que los cultivos estén en constante crecimiento es indicio de que hay una mayor conciencia ambiental de parte de la gente. "Ahora los consumidores se preocupan por su salud y por los efectos que tiene la producción de alimentos en la naturaleza, por lo que la búsqueda de productos con sellos ambientales es una de las premisas", explicó Pablo Correal, coordinador de los programas y proyectos ambientales de la Corporación Colombia Internacional⁵.

Es evidente que hoy en día este mercado está creciendo, ya que en la conciencia de los consumidores poco a poco se ha establecido la importancia de cuidar la salud y de consumir productos ecológicos para una alimentación sana, por tanto, el estilo de vida de muchas personas ha venido cambiando, y es por esto que los productos orgánicos son una alternativa viable que a largo plazo sería rentable para los productores de la Inspección.

En un segundo escenario a largo plazo en un contexto internacional, debido a que el mercado de los productos orgánicos está creciendo y que los productos que Colombia está comercializando a nivel internacional no alcanzan a cubrir esa demanda, es por esta razón que a largo plazo se debe pensar en exportar la mora orgánica ya que existen cada vez mas consumidores que buscan ese tipo de pureza que tienen solo esos productos orgánicos.

⁵ Ver: *La Republica*. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de: www.larepublica.com.co.

Las frutas y hortalizas orgánicas son consideradas un manjar en Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Estados Unidos y Japón, en estos países, la mitad de sus pobladores pagan, por ellas, hasta un 40% más de lo que pagan por productos que no son orgánicos.⁶

La creciente demanda de los alimentos y bebidas de origen orgánico es un negocio que se hace cada vez más atractivo porque implica un sobreprecio de por lo menos 20 por ciento, sobre los productos convencionales. El segmento de mercado para estos alimentos se tiene actualmente en nichos de compradores de fuera del país, como los casos de Norteamérica, Asia (con Japón por delante) y varios países europeos, según lo plantea el expresidente del Consejo Agropecuario de Jalisco (CAJ), José Luis González Íñigo”⁷

Sin embargo, a partir de la caracterización de la región, se observa que la única problemática no es la productividad sino que a ella se suman problemas culturales que impiden el desarrollo de propuestas alternas de producción como la de agricultura ecológica, en donde se evidenció que los productores del municipio más específicamente en la Inspección de la Victoria presentan una visión y una expectativa a corto plazo, es decir que contemplan las posibilidades tradicionales de producción sin considerar en gran medida los avances tecnológicos y el panorama global e innovador en el cual hoy en día nos estamos enfrentado, pues sostienen que el sistema productivo que por años han aplicado esta instaurado para generar rentabilidad pero a muy corto plazo, es decir, los productores de mora buscan inmediatez en el pago de sus productos, por ejemplo, siembran, cosechan, recogen la producción, venden y reciben su pago de inmediato, sin embargo, ese pago es para su nivel mínimo de sustento, ya que su apatía a

⁶ Ver: *Agricultura organica o ecológica*. Recuperado 2 de febrero de 2012, del sitio Web de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/guia_de_agricultura_ecologica.pdf.

⁷ Ver: Salvador y Maldonado. *Alimentos orgánicos, negocio exigente, pero rentable*. Recuperado el 25 de enero de 2012, de <http://www.informador.com.mx/jalisco/2011/284094/6/alimentos-organicos-negocio-exigente-pero-rentable.htm>.

procesos de transformación e innovación los llevan a pensar en un negocio de corto plazo.

Con base en la entrevista realizada al ex director de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) Carlos Vicaria, es importante tener en cuenta que en la región a lo largo del proceso de apoyo a los agricultores se han dictado capacitaciones por parte de instituciones públicas acerca de la transformación del producto, en los cuales se mencionan los procesos a mejorar, la manera adecuada de manipular los productos y demás temas relacionados, sin embargo, los productores por miedo a romper esa cultura y esa mentalidad o tradición que llevan durante años no aplican nuevas estrategias para el negocio de la mora sino que prefieren seguir ganando lo mismo que ganaban hace más de 5 años, en donde el pago de la mora era de 500 pesos y sigue siendo el mismo precio después de varios años. Adicionalmente, los productores son consientes que para llegar a un producto orgánico es necesario realizar una serie de inversiones para cambiar las formas de producción y las características del cultivo, las cuales no van a ser retribuidas inmediatamente después, sino en un tiempo prudente cuando el producto esté listo para ser comercializado.

Con respecto a ello, es evidente que los productores debido a su posición arraigada a los métodos tradicionales de producción, no contemplan la posibilidad de adquirir nuevos procedimientos que perfeccionen el cultivo en muchos aspectos, debido al riesgo económico que puede generarles dicho cambio. Los productores afirman que sus costos actuales de producción se han mantenido con una baja volatilidad, lo cual les permite tener una visión mas clara de cual será el margen de utilidad al final del proceso de siembra, cosecha y venta, dado a que a lo largo de los años han estado desarrollando este proceso continuamente.

Sin embargo, al momento de plantear una estrategia de cambio del sistema productivo tradicional a un sistema de producción orgánico, los productores tienen un alto grado de desconfianza con respecto al margen de ganancia que dicho sistema pueda llegar a generar. Los productores se centran en una utilidad casi que inmediata, encaminando todo su esfuerzo hacia una rentabilidad en el corto

plazo, y que esta sea lo suficientemente alta para que el gremio productor logre surgir; sin embargo en los puntos analizados anteriormente, se ha encontrado que este es un mercado que se encuentra bastante saturado, con un alto numero de productores de mora, lo cual hace que la rivalidad sea mayor. Por ende se debe buscar una salida a esta problemática, y una de ellas puede ser la producción orgánica ya que esta aparte de tener un factor diferencial, promueve la salud y el cuidado por el medio ambiente, pero lastimosamente para los productores de mora tradicional, este sistema productivo no es viable porque simplemente el retorno de la inversión no será en el corto plazo.

5.2 Paralelo de percepción de la producción y comercialización de la mora de castilla entre productores y la administración municipal

A continuación se presenta un paralelo de percepciones observadas por los autores de esta investigación entre los productores y la administración municipal. Mediante las entrevistas realizadas a ambos grupos se observó que existen diferencias entre las perspectivas de cada uno con referencia a las problemáticas que tiene el cultivo de mora de castilla en la inspección y las posibles herramientas necesarias para la producción de mora orgánica, como se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1.

Paralelo de percepciones. Fuente: el autor.

PRODUCTORES	ALCALDÍA
La despulpadora de fruta se debe volver a abrir para darle un valor agregado al producto.	La Bodega que en principio se diseñó para llevar a cabo procesos vinícolas a base de mora fue cerrada hace aproximadamente 8 años y no es apta para convertirla en una despulpadora de frutas según requisitos del INVIMA. Una de las alternativas es reabirla como un centro de acopio.
La alcaldía no ha puesto a disposición de los productores el camión THERMOKING que se compró para el transporte de fruta.	Existen ciertos requisitos que los productores deben cumplir para hacer uso del THERMOKING, como acercarse a la alcaldía y llenar un papeleo para formalizar el préstamo. Por otro lado, para que sea rentable los productores deben llenar completamente el camión. Actualmente el THERMOKING se utiliza para el transporte de otras frutas como el mango.
El principal mercado objetivo es Bogotá, siendo CORABASTOS el punto con mayor venta de mora de Castilla	Aparte de Bogotá como principal mercado objetivo, es pertinente que los productores dirijan su producción a los mercados locales más cercanos. Un ejemplo de ello serían las ferias de ventas de alimentos producidos que el nuevo gabinete de gobierno piensa promover dentro del municipio.
La única opción que tienen los productores para lograr vender su producción en los diferentes mercados, es a través de los intermediarios, ya que estos son los encargados de movilizar la fruta y establecer el precio al cual se le comprará la producción a los cultivadores.	Hace 8 años aproximadamente la Alcaldía le realizó una propuesta a los productores de mora, la cual consistía en comprarles la producción a un precio un poco más alto de lo que los intermediarios lo hacían, sin embargo, los productores no aceptaron dicha propuesta, posiblemente porque existen vínculos familiares o de amistad entre los productores y los intermediarios, que impedían dicho cambio por falta de confianza, o porque los intermediarios pagan de inmediato.

6. BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

Actualmente, el interés por la preservación del medio ambiente y de la salud humana se ha convertido en un tema de vital importancia para la producción de bienes y servicios en los diferentes mercados. A raíz de ello, han surgido nuevas ideas e intereses por parte de la oferta y la demanda. En este caso, los consumidores desean adquirir alimentos que contribuyan al cuidado de su salud y los productores buscan satisfacer estas exigencias basándose en el manejo de una producción que no perjudique el medio ambiente.

Un ejemplo de ello como se ha mencionado a lo largo de la investigación son los cultivos orgánicos, sin embargo, alcanzar un objetivo como el de la agricultura ecológica implica una transformación productiva, altos niveles de inversión y exponerse a un riesgo económico al inicio de la transformación. Por lo anterior, llegar a una agricultura ecológica es una meta difícil de alcanzar para pequeños productores que siempre han trabajado con los cultivos de mora de castilla, como es el caso de los productores de mora silvestre de la inspección de la Victoria.

Cabe resaltar que el negocio de mora orgánica es una meta alcanzable en el largo plazo, y que sus frutos no serán remunerados en un futuro próximo.

Pablo Correal, coordinador de los programas y proyectos ambientales de la Corporación Colombia Internacional, afirma que la transición de un cultivo tradicional a uno orgánico no es un proceso que se da de la noche a la mañana, pues se trata de un proceso que tarda, en promedio, unos tres años. "Todo inicia con una reducción progresiva de los agroquímicos, para luego empezar a usar componentes externos, y finalmente utilizar material propio de la finca", señaló el experto⁸

⁸ Ver: *La Republica*. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de: www.larepublica.com.co.

A partir de lo anterior, es conveniente que los productores de esta región realicen el proceso más adecuado para alcanzar el objetivo. Dicho cambio requiere de un periodo de transición el cual se denomina Buenas Practicas Agrícolas (BPA), las cuales,

Se consideran como una forma específica de producir o procesar productos agropecuarios; esto quiere decir que, el modo como se lleva a cabo el proceso de siembra, cosecha y poscosecha para los cultivos o el manejo que se les da a los animales para aprovechar sus carnes o lácteos, cumple con requerimientos específicos de producción limpia.⁹

Según el documento “Agricultura limpia-Buenas Prácticas Agrícolas” publicado por el Ministerio de Agricultura y la fundación Manuel Mejía, las ventajas de trabajar con BPA marcan diferencias frente a la producción tradicional puesto que se hace un buen uso de los insumos agropecuarios al producir, lo que permite también asegurar que los productos no hagan daño a la salud humana, ni al medio ambiente.

Si bien es cierto, todo proceso agropecuario debe seguir un protocolo para asegurar el cumplimiento de todas las características que debe tener un cultivo manejado con las BPA, el instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) estipula la norma NTC 5400 BPA:

Esta Norma Técnica tiene como objeto definir los requisitos generales y las recomendaciones de Buenas Prácticas Agrícolas que sirvan de orientación a los productores de frutas, hierbas aromáticas culinarias y hortalizas, frescas, tanto para el mercado nacional, y el de exportación, como para la agroindustria, con el fin de mejorar las condiciones de la producción agrícola con un enfoque

⁹ Ver: *Agricultura limpia – Buenas prácticas agrícolas*. Recuperado el 28 de noviembre de 2012, del sitio Web de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Disponible: http://www.agronet.gov.co/www/peqprod/imagenes_agricultura/agro_apl_pdfBpa.pdf. Pag 4.

preventivo, en busca de la inocuidad, la competitividad, la seguridad de los trabajadores y el desarrollo sostenible.”¹⁰

6.1 Reglas a cumplir para llegar a las buenas prácticas agrícolas

Según el mismo artículo de “Agricultura limpia-Buenas Prácticas Agrícolas”, existe una lista de las doce reglas que se deben tener en cuenta para llegar a una buena producción basada en las BPA la cuales se explican en la tabla presentada a continuación:

¹⁰ Ver: ICONTEC. *Norma técnica colombiana NTC5400 BPA*. Recuperado el 25 de noviembre de 2011, del sitio Web de ICONTEC: <http://especiales.universia.net.co/libro-abierto/agronomia-veterinaria-y-afines/norma-tecnica-colombiana-ntc5400-bpa.html>.

Tabla 2

Lista de las doce reglas que se deben tener en cuenta para llegar a una buena producción basada en las BPA.

REGLA	RECOMENDACIÓN	PASOS Y CARACTERÍSTICAS
Planeación del cultivo	Planear significa organizar, entonces, para tener una buena organización la norma recomienda seguir los 7 pasos presentados:	• Consulte, con una entidad de la región, las leyes de uso de la tierra que seleccionó para el cultivo. • Mire que el cultivo no cause un impacto dañino para el medio ambiente. • Conozca las características de la tierra en la que va a cultivar. • Tenga presente las vías de acceso, la mano de obra que va a contratar, la cercanía a un centro de salud y la seguridad de la zona. • Conozca si antes existió otro cultivo y cuáles fueron las características de éste. • Esté informado sobre las características del suelo. • Conozca qué agua va a utilizar para el riego.
Instalaciones	El lugar donde va a realizar sus cultivos debe tener ciertas características, como las 7 que se presentan enseguida:	• El espacio donde se almacenen los insumos debe ser seguro, alejado de viviendas y protegido de cualquier material que pueda causar un incendio. • Se debe contar con un lugar específico para mezclar los insumos. • Las herramientas que va a utilizar en la siembra, cosecha y poscosecha deben estar en un sitio aparte del lugar donde están los insumos. • Su finca debe tener espacios limpios y organizados. Es necesario que exista agua, diferenciada, para el aseo y para el consumo. • El lugar donde almacene, lave,

		clasifique o empaque los productos luego de ser cosechados, debe tener buenas condiciones de higiene para no contaminarlos. • Debe contar con baños aseados. • Los trabajadores deben tener un lugar apropiado para su alimentación y guardar sus objetos personales, en un lugar diferente al de las zonas de trabajo. • Hacer mantenimiento constante a las herramientas de trabajo. • Estar seguro de que sus herramientas y equipos son apropiados para la tarea que realizan
Equipos, utensilios y herramientas.	Para la siembra, cosecha y poscosecha se usan distintas herramientas que deben estar en muy buenas condiciones. Por eso usted debe cerciorarse de lo siguiente:	
Manejo del agua	El agua es uno de los recursos que más impacto tiene en la calidad de sus productos, por eso debe seguir las siguientes recomendaciones	• El agua para el riego debe ser limpia y no debe desperdiciarse. • El agua que se utilice para los insumos debe ser adecuada para que no dañe el químico. • Para la poscosecha el agua debe estar en muy buenas condiciones. • El uso del agua debe ser moderado, no se debe malgastar.
Manejo de suelos:	Como el suelo sostiene y alimenta sus cultivos, debe analizar periódicamente su calidad, para que no tenga problemas de erosión ni de plagas.	

Material de propagación:	Debe conocer muy bien el material que usted cultiva, saber de dónde viene, si está libre de enfermedades y verificar que tenga todos los registros que demuestren que es de buena calidad.	
Nutrición de plantas:	Si usted quiere que sus productos sean saludables, haga uso de abonos orgánicos, esto quiere decir que debe procurar hacer el menor uso de químicos.	
Protección de cultivos:	Para prevenir las plagas las normas recomiendan que haga lo siguiente:	• Haga un programa para su control. • Tenga presente los plaguicidas que va a utilizar y en qué cantidades. • Pregunte a alguien capacitado cómo evitar y controlar las plagas. • Las basuras que generen los plaguicidas, deben ser empacadas y depositadas en un lugar donde no contaminen ni afecten a nadie.
Cosecha y manejo poscosecha:		• Sobre el cuidado de sus productos en la cosecha y poscosecha. • Organice quién es el encargado del manejo de los productos. • Sepa qué elementos va a necesitar. • Verifique el cuidado e higiene en el transporte que va a utilizar. • Organice todo lo que va a necesitar después de la cosecha. • Los procedimientos que según las reglas que están en la norma debe tener en cuenta en la finca.
Documentos, registros y trazabilidad:	Usted debe estar al día con los documentos que las entidades de vigilancia y control le pueden solicitar, y estos son:	• Las instrucciones que ha dado a los trabajadores. • La descripción de las actividades realizadas por usted y los trabajadores. • Fichas técnicas de los insumos utilizados. • Identificación de cada uno de los productos, insumos y procesos para

Salud, seguridad y bienestar del trabajador:	Frente al bienestar de los trabajadores usted debe cumplir con:	poder hacer el seguimiento respectivo y asegurar la calidad al consumidor final. • Buenas condiciones de salud. • Realizar continuamente exámenes de salud a los trabajadores. • Brindar actividades de capacitación en seguridad para el trabajo. • Capacitar a los trabajadores en el manejo de los productos, insumos y equipos. • Tener un plan de emergencias. • El personal debe estar aseado y ser cuidadoso en el manejo de los productos. • Los trabajadores deben estar afiliados al Sistema de Seguridad Social: cubrimiento de atención en salud, riesgos profesionales y aportes a pensiones.
Protección ambiental:	Una de las principales características de las Buenas Prácticas Agrícolas es la conservación del medio ambiente, por eso usted debe:	• Tener un plan para el manejo ambiental. • Conservar los recursos naturales cercanos a su cultivo, proteger los bosques, animales y plantas. • Cuidar el agua y el suelo. • Hacer un buen manejo de los líquidos tóxicos, de las basuras y de los residuos sólidos.

Fuente: Tabla realizada por el autor con base en: Ministerio de agricultura y desarrollo rural. “Agricultura limpia – Buenas practicas agrícolas”.

7. MERCADOS ORGÁNICOS

Con el fin de reunir fuentes de información que contribuyan a la comprensión de la producción y la comercialización de productos orgánicos mas específicamente de mora orgánica en la inspección La Victoria en el municipio El Colegio, es pertinente poner en contexto la plataforma ASOCAM, Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, la cual se define como:

Una plataforma latinoamericana, apoyada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, cuya secretaría técnica es asumida por Intercooperation, que facilita iniciativas y espacios de intercambio y construcción colectiva para promover la gestión de conocimientos sobre temas clave de desarrollo rural en la región¹¹.

Según el estudio de “Producción orgánica campesina y acceso a mercados”¹² realizado por ASOCAM, la producción orgánica representa una oportunidad para el desarrollo rural de las comunidades, así como también es una alternativa que trae consigo ventajas en aspectos ambientales, de salud y de costos. A partir de ello, dicho estudio plantea que los productos orgánicos garantizan alimentos más sanos para el consumo humano lo cual disminuye el impacto sobre la salud y la contaminación ambiental, así mismo, promueve la conservación de los recursos naturales productivos y el mejoramiento de los ingresos de los productores. Es una propuesta que se caracteriza por ser amigable con el medio ambiente ya que

¹¹ Ver: ASOCAM. *Plataforma latinoamericana de gestión de conocimientos. Sobre ASOCAM*. Recuperado el 28 de enero de 2012, del sitio Web de ASOCAM: <http://www.asocam.org/index.shtml?s=K&e=a&als%5btabs%5d=sasoc>.

¹² Ver: ASOCAM. *Producción orgánica campesina y acceso a mercados*. Recuperado el 28 de enero de 2012, del sitio Web de ASOCAM: <http://www.asocam.org/index.shtml?s=K&e=a&als%5btabs%5d=sasoc>.

está a favor de las leyes de la naturaleza, sin dejar a un lado el desarrollo social y económico sostenible a través del aprovechamiento óptimo de recursos naturales tales como el agua, el sol y el suelo.

7.1 Ventajas comparativas de sostenibilidad

Con base en el proyecto realizado por OIRSA, llamado “proyecto regional de fortalecimiento de la vigilancia fitosanitaria en cultivos de exportación no tradicional”¹³ (VIFINEX), el cual plantea que por razones como las ventajas comparativas de sostenibilidad que se derivan de la agricultura ecológica es que se puede afirmar que la producción orgánica es una propuesta de negocio atractiva. Dichas ventajas pueden llegar a beneficiar a los agricultores en diversos contextos como: social, económico y tecnológico.

7.1.1 Ventajas sociales

Con respecto a las ventajas sociales, este tipo de agricultura promueve a mayor nivel la participación de mano de obra que de tecnología, lo que ayudaría a disminuir los niveles de desempleo en la región, y en un segundo plano favorecería la calidad de vida de los agricultores que en ocasiones debido a la falta de oportunidades en el campo se ven obligados a migrar hacia los grandes centros urbanos como sucede en el caso colombiano hacia Bogotá. Asimismo, entrar a producir con las pautas de una agricultura ecológica le permite al agricultor desarrollarse en un campo más competitivo, en donde es capaz de

¹³Ver: Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria. *Proyecto regional de fortalecimiento de la vigilancia fitosanitaria en cultivos de exportación no tradicional, buenas prácticas agrícolas en mora orgánica*. Recuperado el 28 de febrero de 2012, del sitio Web de OIRSA:

<http://www.oirsa.org/aplicaciones/subidoarchivos/BibliotecaVirtual/BuenasPracticasMoraOrganica.pdf>

ofrecer productos de mayor calidad proponiendo una idea de venta basada en el cuidado de la salud y del medio ambiente, a partir de lo cual está en la capacidad de llegar a nuevos mercados que sin duda serán más exigentes, más amplios y por supuesto más rentables; es por esto, que incursionar en la producción orgánica puede llegar a ser una puerta que abre el camino hacia la gestión administrativa de las regiones que aun presentan una gran brecha para el desarrollo empresarial.

Continuando con el contexto social y en referencia al manual VIFINEX, otra de las ventajas sociales es la protección de la salud de los consumidores y los agricultores ya que se elimina en un 100% el uso de venenos y productos químicos al momento de producir, evitando así el riesgo de enfermedades crónicas como el cáncer entre otras, lo que garantiza una población más sana tanto en lo urbano como en lo rural.

7.1.2 Ventajas económicas

Por el lado de las ventajas económicas planteadas por OIRSA en su manual, con respecto a lo que se mencionó anteriormente sobre la oportunidad de penetrar nuevos mercados con un producto orgánico que ya por sus características de producción lleva un valor agregado implícito, le permite al agricultor desarrollar capacidades de diseñar y manejar una estrategia económica y productiva diferenciada a partir de la diversificación agropecuaria.

Dado que la producción orgánica incursiona en un mercado prácticamente nuevo, el hecho de empezar a incursionar en él primero que muchas otras regiones, y de estar a la vanguardia en las nuevas exigencias del cuidado de la salud le permite a los agricultores tener una gran elasticidad económica de sobrevivencia por que son capaces de responder al dinamismo que pueda presentar el mercado.

7.1.3 Ventajas tecnológicas

Por último, en referencia a las ventajas tecnológicas, al tratarse de un cultivo orgánico, que no implica intervención de productos químicos, entra a jugar un papel importante el ciclo natural del ecosistema (el suelo, el agua, el sol) actuando como un auto regulador y evitando el uso de tecnologías que controlen dicho ciclo. El estudio de OIRSA que se ha tomado como base para la mejor comprensión de las ventajas y características de los cultivos orgánicos, explica ciertas cualidades naturales que tienen dichos cultivos que evitan la intervención de tecnologías en cuanto a sistemas de riego de salinización, pesticidas y agroquímicos contaminantes. Algunas de las cualidades naturales de los cultivos orgánicos que se mencionan en el documento son¹⁴:

1. Produce suelos grumosos, bien estructurados y con buena porosidad, lo que les permite un alto intercambio de oxígeno y carbono (efecto pulmonar).
2. Los suelos son profundos y fértiles (biofertilizados) y bien aireados.
3. Suelos permeables y resistentes a la capacitación evitando la formación de encostramientos superficiales.
4. Los suelos presentan una buena resistencia a la erosión hídrica y eólica, con alta capacidad de amortiguación contra el impacto de las lluvias y el arrastre del suelo.
5. Raíces abundantes, bien desarrolladas, profundas y diversificadas las que permiten la recuperación de minerales filtrados y el procesamiento de otros localizados en las capas más profundas del suelo.
6. Suelos autónomos con reservas nutrimentales.

¹⁴ Ídem. Comparar.

Por otro lado, a raíz de todas las ventajas que benefician tanto a los productores como a los consumidores la oferta y la demanda de orgánicos en la actualidad ha tenido un comportamiento ascendente muy significativo a nivel mundial. Para el caso Colombiano, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la producción de orgánicos certificada a crecido casi al doble dado que para el 2001 habían 25 mil hectáreas sembradas, mientras que para el 2008 el número de hectáreas sembradas paso a ser de 45 mil. Así mismo, teniendo como referencia estos datos de crecimiento y con base en el estudio de producción orgánica de ASOCAM el cual transmite que dado al incremento en la demanda de dichos productos en mercados nacionales e internacionales, los pequeños productores deben desarrollar capacidades que les permitan competir con mercados que comercializan productos de alta calidad, para lo cual deben hacer frente a retos empresariales, institucionales y de tecnología.

Con base en lo anterior, al relacionar el caso de los pequeños productores de La Victoria con el estudio de la plataforma de “Agricultura Sostenible Campesina de Montaña” se puede decir que para cumplir con el objetivo de competir con mercados que tienen experiencia en agricultura ecológica certificada se deben desarrollar estrategias que permitan articular la producción orgánica a los mercados teniendo en cuenta que entre los aspectos que integran el proceso se encuentran: la producción, la organización de los productores, la certificación y la comercialización.

7.2 Certificación orgánica

Sin duda entre el proceso que implica convertirse en productor orgánico, un paso indispensable para alcanzar el éxito del negocio es la certificación.

La certificación orgánica es la garantía que los productores les brindan a los consumidores que están comprando o consumiendo un producto totalmente

natural, ya que ha sido cosechado o manejado bajo normas de producción orgánica en donde se utilizan abonos naturales y no insumos químicos, los cuales son altamente tóxicos para el organismo y que con el tiempo pueden causar enfermedades o la aparición de un cáncer, es por esto que obteniendo un sello de certificación los productores harán que el consumidor tenga confianza en el producto y lo compre asegurando que bajo un proceso natural se están brindando los nutrientes suficientes para el cuerpo libre de químicos.

Si se obtiene una certificación orgánica o un sello que le garantice al consumidor la seguridad y la confianza que están comprando productos que han sido supervisados y procesados bajo todos los requerimientos establecidos nacional e internacionalmente de calidad orgánica, el productor venderá mejor sus productos diferenciados, ya que al obtener alguna certificación el consumidor tiene la garantía de que los productos que está comprando son totalmente ecológicos. “En Colombia, cada año aumenta el número de hectáreas limpias que se suman a complacer a los consumidores, tanto colombianos como de otros países, que están en capacidad de pagar costos más altos por proteger su salud”.¹⁵

Hoy en día con el auge de los cuidados para la salud, el número de consumidores que se preocupan por comer saludable y tener un cuerpo sano ha venido en crecimiento, lo que significa que los mercados para los productos orgánicos son atractivos porque no han sido suficientemente atendidos, y más aún que obtengan el sello ecológico o que estén certificados con los requisitos de producción orgánica, es un punto a favor, ya que, hoy en día la demanda es más exigente y es un reto para los productores certificarse y garantizar al consumidor ese seguimiento y la identidad de su producto.

Para garantizar que un producto es orgánico o ecológico se necesita cumplir con los requerimientos establecidos por las entidades certificadoras para que esos productos puedan ser vendidos y distribuidos como productos ecológicos u orgánicos, por otro lado también tienen que cumplir normas y leyes nacionales e internacionales que se exigen al momento de la comercialización y su exportación.

¹⁵ Ver: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. *Agricultura orgánica o ecológica*. Ob, cit.

A continuación, con base en el artículo “Agricultura orgánica o ecológica” publicado por el Ministerio de Agricultura Rural se presentan los pasos a seguir para certificar su negocio de productos orgánicos:

Para entrar en la producción ecológica es indispensable conocer y cumplir la resolución N° 187 de 2006 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la cual brinda los parámetros de producción, conservación y comercialización para los productos ecológicos, por tanto, es importante antes de empezar todo el proceso de certificación orgánica familiarizarse con este documento. Por otro lado también enseña los principios, métodos y prácticas que se deben tener en cuenta para que los productos sean identificados como ‘Producto Agropecuario Ecológico’. Esto quiere decir que este documento es fundamental para el productor, ya que, son claros los requerimientos que debe cumplir para que su producto sea orgánico. Finalmente si los parámetros establecidos por la resolución son cumplidos por parte del productor, el siguiente paso es buscar una entidad certificadora para que esta asegure que sus productos son ecológicos. Las certificadoras se encargan de comprobar que el producto tenga todas las características ecológicas y que el proceso de producción cumple con todas las reglas de la resolución N° 187 de 2006, además inspeccionará la finca o el cultivo para poder emitir el ‘Sello de Certificación’ por tres años¹⁶.

Es importante tener en cuenta las diferentes entidades de certificación que existen en Colombia para saber cuál es la que mejor se adecua a sus productos y por ende acudir a esa. Por otro lado, una vez certificado el producto se puede recibir un ‘Sello único nacional de alimento ecológico’, el cual es un plus para garantizarles a los consumidores que está comprando un producto que cumple con todos los requisitos de la producción orgánica. Finalmente, existen leyes a nivel nacional e internacional que son indispensables para comercializar los

¹⁶ Comparar: ministerio de agricultura y desarrollo rural. Ídem.

productos orgánicos y las cuales se deben tener muy presentes en el caso de realizar exportaciones.

La siguiente tabla muestra las diferentes entidades de certificación orgánica, los requisitos para obtener el Sello único nacional de alimento ecológico', leyes y normas nacionales e internacionales, todo referente a la agricultura ecológica:

Tabla 3
Requerimientos certificación orgánica

LAS ENTIDADES QUE OPERAN EN COLOMBIA	UNA VEZ CERTIFICADO SU PRODUCTO, PUEDE RECIBIR EL 'SELLO ÚNICO NACIONAL DE ALIMENTO ECOLÓGICO'.	PARA QUE USTED PUEDA VENDER SUS PRODUCTOS ECOLÓGICOS DEBE TENER PRESENTES ESTAS LEYES Y NORMAS:
• Biotrópico Biotrópico es una entidad que certifica productos como los abonos orgánicos líquidos, abonos de lombrices o lombriabono, entre otros, y controla más de 80.000 hectáreas de producción limpia en Colombia, donde se obtienen productos de origen animal y cultivos de palma africana, banano, café, frutales, caña de azúcar, hortalizas, cereales, raíces y pastos.¹⁰ • CCI Corporación Colombiana Internacional La CCI es una entidad comprometida con el campo colombiano. La gran mayoría de departamentos del país con plantaciones y cría de animales ambientalmente sanos, han recibido certificación de esta entidad. • BCS OKO Garantie Está entidad cuenta muchos especialistas con experiencia en	Este sello asegura a los consumidores, que el producto que van comprar fue obtenido cumpliendo todos los requisitos de calidad orgánica y lo brinda el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural si usted presenta la carta de certificación que le da la entidad. De igual forma, las entidades certificadoras también deben tener sus documentos al día, ya que estas deben estar autorizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la cual comprueba que cumplen con una	LEYES: • Colombia: Resolución 0187 de 2006 Esta resolución protege a productores y consumidores contra la presentación falsa de alimentos que no cumplen con las características de productos agropecuarios ecológicos. • Europa: CEE 2092/91. Este es un Reglamento europeo, que considera aspectos técnicos y normas específicas y si no se tienen en cuenta puede impedir la venta de un alimento orgánico en esos países. • Estados Unidos: NOP. Esta sigla significa Nacional Organic Program, y en español Programa Nacional Orgánico el cual dicta las leyes de los productos

inspección de empresas agrícolas y en general, todas las ramas de la industria alimenticia. • Ceres Esta es una entidad que certifica la producción vegetal, ganadera, exportaciones e importaciones entre otros. • Cotecna S.A. Cotecna tiene una gran expansión mundial. No sólo mira la calidad ecológica de los productos, sino que además, certifica el cumplimiento de las normas para poder venderlos. • SGS COLOMBIA S.A. SGS Colombia S.A. es una certificadora que se encuentra en 140 países y su principal objetivo es obtener pruebas y verificar los procesos de producción en la industria alimentaria. • Ecocert Ecocert ofrece certificación de cosméticos orgánicos y naturales, en todo el mundo, que se elaboran con productos totalmente naturales. • Control Unión Colombia Control Unión Colombia, tiene oficinas en todos los continentes del planeta, se especializa en investigación, certifica la calidad y la cantidad en la producción y venta de los alimentos.	norma que se llama ISO 65. Esta norma brinda las reglas que cada entidad debe tener presentes para poder hacer el proceso de certificación. También es necesario saber que la certificación está de la mano del cumplimiento de leyes y normas, no sólo en los mercados nacionales sino también en los internacionales, que se exigen a todo producto orgánico.	orgánicos que entran a ese país. • Japón: JAS La JAS dicta las leyes para que puedan venderse productos orgánicos en el Japón, bajo las leyes agrícolas japonesas. NORMAS: • Normas Básicas para la Agricultura de IFOAM La Federación Internacional de Movimientos de la Agricultura Orgánica, generó manuales con normas que se deben cumplir para controlar el comercio y transporte de productos orgánicos. • Normas del CODEX ALIMENTARIUS Estas normas fueron creadas por la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) para desarrollar los reglamentos y los códigos que se deben cumplir para exportar productos orgánicos.
---	--	--

Tabla realizada por el autor, basada en: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. *Agricultura orgánica o ecológica*. Extraído el día 25 de febrero de 2012.

En el siguiente cuadro se estiman unos costos de certificación en México, sin embargo, podría ser muy parecido a una certificación en Colombia, en donde se sustenta que la creación de asociaciones o de grupos de productores para adquirir la certificación es una oportunidad para disminuir los costos.

Tabla 4
*Estimación de costos de certificación en México*¹⁷

CONCEPTO		grupo de 100 productores	Un productor	Empresa
Costo de inspección*	de	600	400	400
Viáticos inspector**	del	200	200	200
Cuota certificación***	de	450	450	450
Gastos acompañamiento****	de	200	200	200
Administrativos		100	50	50
		1550	1300	1300

Tabla realizada por el autor con base en: Homero Blas Bustamante. Guía para la estimación de costos para la certificación orgánica en México.

*Se considera que se inspeccionará el 20% de productores y se estima que un inspector puede visitar 5 productores al día y que los honorarios del inspector son \$200.00 USD por día.

**Se considera que se está asignando el inspector más cercano y solo se requiere de transporte terrestre.

***Se considera que se está solicitando solo un programa de certificación

****Se considera que son gastos del mismo asesor o técnico de la operación.

¹⁷ Ver: Bustamante, Homero (2009). *Guía para la estimación de costos para la certificación orgánica en México*. Recuperado el 20 de febrero de 2012, de: http://www.cnpo.org.mx/descargas/taller_nacional_fortalecimiento_desarrollo_sep2009/13_estimacion_de_costos_para_la_certificacion_organica.pdf.

8. PLAN ESTRATÉGICO

8.1 Marco teórico

En primer lugar, es importante reconocer que al comercializar cualquier tipo de producto es indispensable manejar información relacionada con estrategias de empresa, es por esto que el economista Michael Porter puede jugar un papel importante en el desarrollo de las ideas del presente trabajo dirigidas a la comercialización de la mora orgánica producida en el municipio.

Luis Fernando Restrepo Puerta en su libro titulado “*interpretando a Porter*” interpretó a Porter en sus planteamientos de estrategia de empresa en los cuales propone los siguientes nueve *upgradings* como mecanismo para impulsar la competitividad¹⁸:

1. Cambie metas y modelos mentales: su negocio está expuesto a un panorama mundial con todas las oportunidades y amenazas que este tendrá, por tanto, se debe dejar de pensar en el proteccionismo para así comprender lo que se avecina y prepararse para la competencia y la aceleración de los procesos. En síntesis según este *upgrading* de Porter, hay que aceptar que la globalización es un proceso el cual nos atañe a todos y que el aumento de la competencia es inevitable, así que se debe estar listo para afrontarla.

2. Amarre la estrategia a una visión de la estructura de la industria: la estrategia es posterior o consecuencia de analizar las fuerzas del mercado, por tanto, para elegirla se debe tener en cuenta el sector donde se encuentra y compite la organización, además establecer los segmentos que se quieren atacar para lograr un factor diferencial que es crucial para enfrentar la competencia directa, para que

¹⁸ Comparar con: Restrepo Puerta, Luis (2004). *Interpretando a Porter. Upgradings, Primer volumen*, pp. 18 a 23.

finalmente se enfoque en este campo que decidió y esté siempre a la vanguardia de este.

3. Eleve su eficiencia operacional hasta lograr estándares mundiales: Para que una organización logre sobresalir de su panorama competitivo debe instaurar estándares los cuales le permitan competir con características de talla mundial.

4. Desarrolle ventajas en toda la cadena de valor: la cadena de valor debe ser enfocada hacia crear actividades y procesos únicos e inimitables que logren sobresalir de la competencia, es decir, el proceso de generación de valor en la organización debe ir desde la materia prima hasta el producto final para evitar que sea copiado.

5. Pase del oportunismo a la estrategia: existe una gran diferencia entre un estratega y un oportunista, dado que el estratega es un visionario que sabe seleccionar las oportunidades claves de éxito que más le convienen a su organización y las trabaja a un largo plazo, mientras que un oportunista no tienen en cuenta el comportamiento que pueden tener sus consumidores frente a su producto.

6. Construya marca, como uno de los efectos fundamentales del sistema: no se trata simplemente de crear una marca que compita en el mercado, sino generar una ventaja competitiva a través de instaurar la marca en la mente de los consumidores, proveedores, inversionistas y entre otros clientes con el fin de buscar una fidelidad de marca.

7. Invierta siempre: invertir en tecnologías e innovación es una forma de competir en el mercado que le permite a la organización destacar su capacidad de reacción frente a eventuales fluctuaciones del mercado tan volátil que se enfrenta.

8. Establezca una relación directa con sus clientes: el cliente es indispensable e importante para la organización, es por esto que se debe atender al usuario cada

vez que lo requiera para generar lealtad y posicionamiento de la marca para que finalmente se comprenda las necesidades del cliente.

9. Expanda su comercio a los países vecinos: finalmente el último paso a seguir es buscar mercados internacionales que sean de fácil acceso y expandir su mercado.

Con base en lo anterior, es evidente que los 9 *upgradings* son en su mayoría aplicables a la propuesta de comercialización de mora orgánica producida en el municipio, sin embargo es importante tener en cuenta que para el caso no existiría una empresa como tal pero que el conjunto de productores que se dediquen a su producción actúan como la empresa productora y comercializadora.

Uno de los *upgradings* que resulta útil en la investigación es el de “Desarrolle ventajas en toda la cadena de valor”, puesto que es indispensable que el municipio implemente acciones dentro de su cadena que sean difícilmente imitables tanto en la distribución como en las características del producto, para así atacar las dificultades competitivas que existen en su principal mercado (Bogotá).

Así mismo, como complemento del *upgrading* anterior, entra a participar otro de los *upgradings* que propone: “Pase del oportunismo a la estrategia”, mediante el cual se construye la estrategia del negocio que para el caso de esta investigación sería la estrategia de valor agregado y diferenciador al comercializar la mora orgánica, lo que le permitiría al municipio tener herramientas más sólidas de competitividad y por tanto enfrentar la guerra de precios en el mercado de una manera más eficiente. Es importante tener en cuenta que para este punto los costos de producción juegan un papel indispensable ya que a raíz de ellos también se define el precio de venta, y partiendo del hecho que producir mora orgánica es más costoso que producir mora castilla, nos llevaría a pensar que por obvias razones el precio de venta también es mayor, lo cual es completamente cierto, pero precisamente la estrategia se enfoca en la calidad y el valor agregado mas no en el precio, de esta manera los productores estarían comercializando con

herramientas diferentes a las de sus principales competidores y del mismo modo podrían pensar en dirigirse a nuevos mercados que busquen las características de su producto.

Con respecto al sexto *upgrading*: “Construya marca, como uno de los efectos fundamentales del sistema”, cabe resaltar que éste propone construir una ventaja competitiva sostenible que le permita posicionarse en la mente del consumidor, lo que resulta ser una característica importante de empresas exitosas y con reconocimiento en el mercado, por tanto es clave que así en principio los productores de mora orgánica en el municipio no estén consolidados como una empresa con una organización jerárquica y una infraestructura definida, puedan mediante la propuesta de producción de mora orgánica generar un reconocimiento como municipio destacando la diferenciación en sus procesos productivos y el valor agregado de sus productos. Sin embargo, desde ya se debe pensar en el concepto de industrialización y creación de empresa para que así en el mediano plazo el municipio cuente con empresas potenciales en el sector agrícola enfocadas en la producción y comercialización de mora orgánica.

Por otro lado en base a las propuestas de la presente investigación uniendo los *upgradings* #6 “Construya marca, como uno de los efectos fundamentales del sistema” y #8 “Establezca una relación directa con sus clientes”, la construcción de marca también abarcaría la idea de querer penetrar un nuevo segmento del mercado Bogotano al dirigirse no solo a las principales plazas de compra y venta de mora orgánica sino también a las diferentes empresas que venden productos con transformación productiva como jugos, yogurt, cereales, entre otros; Y es por esto que al generar una recordación y un posicionamiento en la mente de este tipo de clientes acerca de la mora orgánica producida por el municipio, se puede llegar a crear fidelidad y por ende una demanda constante y potencial.

Como a lo largo de la investigación se ha resaltado la importancia de crear ventaja y características diferenciales en el proceso de comercialización, el *upgrading* 7 “Invierta siempre”, aporta propuestas pertinentes al plantear que hay que invertir para crecer y para crear ventaja, es por esto que el municipio de El Colegio debe

enfocarse en alcanzar altos niveles de rentabilidad para así adquirir capacidad económica y de acceso a crédito para generar inversiones en sus procesos de producción, logística y mercadeo. Lo que a su vez le permitirá afianzar su ventaja competitiva mediante la reducción de costos, la calidad y la innovación. En base a este mismo *upgrading*, es importante tener en consideración la llegada del TLC con Estados Unidos lo cual le exige a los productores Colombianos una mayor concentración en sus inversiones y en sus procesos de industrialización para poder responder satisfactoriamente a la llegada de nuevos competidores fuertes que ofrecen bajos precios y elementos diferenciadores en sus productos.

8.2 Estrategias para el cultivo de mora de Castilla

Con base en los estudios anteriores acerca de la mora de Castilla en la inspección de La Victoria, es pertinente dentro de esta investigación plantear una serie de estrategias, las cuales pueden ser articuladas dentro del gremio de productores para fomentar una mejora en su actividad agrícola.

Tabla 5
Estrategia cultivo mora de Castilla

Nombre de la estrategia	Tipo de estrategia	Descripción de la estrategia	Aplicación al gremio
Asociación-alianza estratégica	Comercial y de producción	Dos o más organizaciones se unen para explotar un mercado, creando sinergias entre ellos y hacer mejoras en su sistema productivo.	Esta estrategia se considera una de las más importantes para los productores de mora de Castilla, ya que creando una asociación entre ellos lograrán producir una mayor cantidad de mora, minimizando sus costos de producción y generando una mayor inversión en su sistema productivo para poder garantizar cada vez más la más alta calidad de siembra y cosecha, seguido de una asociación con un mayor peso dentro de este mercado.

Desarrollo de producto	Producción	Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado.	Mediante el desarrollo de la mora de castilla hacia una mora producida mediante buenas prácticas agrícolas y a largo plazo una mora orgánica, el gremio productor creará en su producto final un valor agregado, lo cual no solo logrará mantenerlos en el mismo mercado, sino que captará la atención de nueva demanda como por ejemplo estratos medio- altos y, a mediano-largo plazo, demanda extranjera. Teniendo en cuenta la opinión de los productores de la región, es necesario como parte importante del proceso de transformación realizar capacitaciones que faciliten la comprensión del proceso y que brinden herramientas de formación, con el fin de que los pasos de transición entre el cultivo tradicional y el cultivo orgánico se realicen de una manera eficaz, eficiente y adecuada para así poder optimizar los costos y el tiempo que este requiera; es indispensable, que las capacitaciones sean dictadas por personas expertas en el tema y con capacidad propositiva que ayuden a suplir las dudas que puedan tener los productores respecto a los dos tipos de cultivo
Capacitación a productores	Producción	Realizar unos programas de capacitación a los productores para mejorar la productividad en los cultivos.	Es pertinente que no solamente los productores sean capacitados, porque como muchos manifestaron en las visitas realizadas, se necesita de alguien que realice un seguimiento y control del proceso de enseñanza que se está aplicando en la siembra y cosecha, es por esto que se
Seguimiento y control	Producción	Control y verificación de las herramientas enseñadas a los productores para garantizar que la gestión de información fue aprovechada.	

			debe mantener un seguimiento de la aplicación de lo enseñado a los productores con el fin de corregir posibles brechas de información o malinterpretaciones durante el periodo de capacitaciones
Centro de acopio	comercial	Hacer uso del centro de acopio disponible en la inspección para seleccionar la fruta, empacarla y posteriormente enviarla los mercados objetivo	En La Victoria se encuentra un centro de acopio que no se ha utilizado desde hace un tiempo y se encuentra cerrado. Es por esto que una estrategia efectiva sería volver a hacer uso de dicho centro para que los productores logren concentrar toda su producción de mora para competir en cantidad y calidad. Esta estrategia va encaminada hacia informar de una mejor manera a los productores de la inspección de La Victoria acerca de todos los instrumentos, herramientas, objetos, vehículos, entre otros que la alcaldía ha puesto a su disposición para comercializar la mora en los mercados objetivo. Un ejemplo de ello es el Camión THERMOKING que la alcaldía tiene disponible para los productores con el fin de movilizar las toneladas de mora o de diferentes productos que sean producidos en la región y que posteriormente sean destinados a otras regiones del país. Sin embargo en las pasadas visitas se encontró que los productores o bien no sabían de la existencia de dicho camión o no sabían de su paradero.
Mejor circulación de la información	Comercial y de mercadeo	Gestionar de una mejor manera la información y las herramientas disponibles para los productores para mejorar su capacidad de comercialización de la mora	

8.3 Estrategias para la mora orgánica

Estrategias de ventas:

En primer lugar, es importante resaltar lo que significa el concepto de ventas, según la American Marketing Association, las ventas son “el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”. A partir de ello, es indispensable plantear ciertas estrategias que hagan más eficaz, eficiente y óptimo el proceso de ventas; para el caso en particular de querer vender mora orgánica bien sea en un mercado local como Bogotá o en un mercado internacional como Estados Unidos, se deben tener en cuenta las siguientes estrategias:

8.3.1 Estrategia de precio

Es indispensable llevar una contabilidad clara de cuantos son los costos a lo largo del proceso de producción y de la cadena de suministros, lo que incluye costos de: producción, transporte, logística, publicidad y proceso de venta. Con el fin de tener un panorama verídico del valor total de lo que cuesta llevar el producto al usuario final, para así poder fijar un precio que no atente contra los beneficios de la compañía o asociación, pero que a su vez tampoco estén por encima del nivel de precios del mercado o de la competencia.

Otro elemento a tener en cuenta en esta clase de estrategia, es reconocer el tipo de clientes que se van a manejar, es decir, si son intermediarios (clientes mayoristas y minoristas), consumidores finales o si se va a tratar con ambos tipos de cliente. Con respecto a ello, es necesario realizar un estudio de mercado que indique cuanto está dispuesto a pagar cada tipo de cliente y cuál es el nivel de precios que maneja la competencia y el nivel de precios que opera en el mercado. Todo lo anterior con el fin de conocer cuál es el precio óptimo para ganar el

mercado y a partir de ello ajustar los costos de producción, distribución y venta y garantizar un sistema productivo competitivo.

8.3.2 Pronosticar la demanda

Al momento de tomar decisiones relacionadas a la cantidad que se debe producir para vender, es muy importante realizar un pronóstico de la demanda o de los consumos mínimos del mercado al cual se desea atender, con el fin de tener un estimado para producir lo necesario y así mismo vender exactamente lo que el mercado va a comprar, con el objetivo de no generar costos extras de producción y de inventario, que en este caso con la mora orgánica al ser un producto perecedero no tiene posibilidad de almacenamiento y tampoco existe la opción de tener inventario sino que por el contrario se convierten directamente en pérdidas; así mismo, con dicho pronóstico al conocer la cantidad deseada a producir teniendo en cuenta la capacidad productiva de la alianza de productores lo que se busca es no dejar demanda insatisfecha con para que así no se dejen alternativas a la competencia para que abarque mas mercado que el que la compañía o la alianza pueda abarcar.

8.3.3 Transformaciones en el producto

El riesgo al que se enfrenta cualquier productor o compañía, es al dinamismo del mercado, sin duda alguna, las tendencias, gustos y exigencias de cualquier tipo de mercado varían con el transcurso del tiempo y si una compañía o para el presente caso una alianza de productores de mora orgánica desean mantenerse en una participación activa y creciente tanto en el mercado local como internacional deben estar en constante evolución para estar a la vanguardia de dichas necesidades y exigencias, por tanto, al ser en principio el factor orgánico un valor agregado para

una fruta como la mora, es necesario seguir en la búsqueda de alternativas para engrandecer y enriquecer la cadena de valor, para lo cual se pueden experimentar nuevas transformaciones del producto como por ejemplo vender pulpa de fruta orgánica, o en un proceso más avanzado jugos, mermeladas y demás con la potencialidad de ser hechos a base de mora orgánica o de buenas prácticas agrícolas.

8.3.4 El voz a voz y el uso de testimonios

Otra estrategia de venta, que permite difundir un mensaje para la adquisición de nuevos clientes es el voz a voz, para el tema de los productores de la inspección de la victoria, en principio no sería un voz a voz entre los clientes finales dado que sus principales compradores en el mediano plazo serían las plazas de mercado o las grandes superficies que cumplen la función de ser intermediarios mayoristas, sin embargo, esta estrategia también funciona entre ellos, el principal objetivo para este caso sería propagar un mensaje que garantice la buena calidad del producto realizado bajo procesos certificados de buenas prácticas agrícolas o de producción orgánica, en donde también se destaque un buen precio de venta a nivel competitivo y una capacidad de respuesta óptima; a partir de ello, puede facilitarse la adquisición de nuevos compradores intermediarios.

Sin embargo, recurrir a esta estrategia suele resultar peligroso, debido a que el producto debe estar en perfectas condiciones de calidad y presentación siempre, sino que corre el riesgo de que se genere un voz a voz negativo que conlleve a ahuyentar la llegada de nuevos clientes.

8.3.5 Búsqueda de nuevos clientes

Es fundamental para cualquier negocio y sobre todo si se decide incursionar con algún producto nuevo en el mercado, como es el caso de pasar de la mora de castilla hacia un nuevo producto con valor agregado como la mora orgánica, por tanto, la demanda para estos productos será diferente.

Es importante realizar una investigación de mercados a nivel local en ciudades como Bogotá, para identificar la demanda que se desea suplir, pues es necesario para el desarrollo de un nuevo negocio, ya que la información que se obtiene al analizar los datos arrojados por la investigación son claves para responder una pregunta tan importante y esencial como: ¿a quién le voy a vender el producto? “En una reciente encuesta realizada en Bogotá sobre consumo de productos orgánicos, ¿Qué motiva la compra de alimentos orgánicos? 81,25 por ciento de los encuestados se motiva a consumir este tipo de productos por salud, 9,59 por ciento los compra por su positivo impacto ambiental, mientras que 3,97 por ciento porque cree que con su compra beneficia a los pequeños productores”¹⁹

A lo largo del presente trabajo de investigación, se observa que la demanda de productos orgánicos no ha sido totalmente cubierta y que algunos segmentos en los que se ofrecer la mora orgánica serian aquellos segmentos conformados por personas que se preocupan por la salud, la nutrición y que están consientes de los riesgos que la alimentación convencional conlleva por sus altos químicos, hormonas, pesticidas, conservantes y entre otros insumos que generan enfermedades. Así mismo, las personas que padecen de enfermedades, recurren a mecanismos adicionales para complementar sus tratamientos médicos a través del consumo de productos y alimentos que no atenten en el largo plazo la estabilidad de su salud.

Por otro lado, el poder adquisitivo de los consumidores es un factor importante al momento de comprar productos orgánicos, ya que, sus precios tienden a ser más elevados que aquellos de las frutas convencionales, razón por la cual el mercado

¹⁹ Ver: Organic SA. *Orgánicos en Colombia*. Recuperado el 23 de enero de 2012, del sitio Web de Organic: <http://organicsa.net/organicos-en-colombia.html>.

objetivo para este tipo de productos no suele ser para personas de bajos recursos sino en su mayoría para consumidores de estratos medios y altos. Con base en lo anterior y en estudios realizados en América latina, se puede evidenciar que: “Tanto en México, como en países latinoamericanos y europeos, de acuerdo a investigaciones sobre el consumidor de productos ecológico, la razón principal para comprar productos ecológicos se relaciona con la salud. Las personas con mayor disposición de compra son las mujeres, que pertenecen a familias pequeñas (cuatro o cinco miembros) con niños pequeños, con gastos mayores en alimentos y pertenecientes a segmentos de ingreso medio, sin embargo, el segmento de mayor consumo se encuentra en los niveles de alto ingreso y alto nivel educativo, y en los que existe mayor disposición a pagar precios premium.”²⁰

8.3.6 La retención de clientes

Es esencial para cualquier negocio y son dichos clientes los que hacen que una empresa crezca, por tanto, satisfacer sus necesidades teniendo claro que se ofrece y como se están ofreciendo los productos de la empresa al mercado es vital para crear una fidelidad de compra en la mente de los consumidores.

8.3.7 El servicio al cliente

Es una herramienta complementaria para garantizar la estrategia anterior, debido a que al combinar un producto de calidad con un servicio de calidad también se promueve la fidelización de los clientes. Para esto, es importante realizar un

²⁰ Ver: Vinculando. Red de consumidores de productos orgánicos en la UACH: Una experiencia de organización para el consumo. *Vinculando*. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de <http://vinculando.org/organicos/consumidores.html>.

seguimiento constante al cliente y contactarlo regularmente, con el fin de mantener una buena relación que permita reconocer los errores y las nuevas necesidades.

8.3.8 La exportación de productos orgánicos en Colombia

Cada vez es más atractiva la exportación de productos orgánicos para los empresarios y productores de dichos productos, ya que en algunos países todavía no se ha logrado cubrir esa demanda que está en crecimiento cada día. Los productos orgánicos tienen una gran acogida en mercados internacionales, pues la cultura de consumo de éstos ya se encuentra muy posicionada, por tanto, productos con un valor agregado y de alta calidad como lo sería a un largo plazo la mora orgánica, tendrían una alta aceptación en el exterior. “Los países con mayores ventas en productos orgánicos son Estados Unidos con US\$9.140 millones en 2007 y un pronóstico de crecimiento de 44,7% a 2012, Reino Unido con US\$ 2.240 millones y una proyección de crecimiento de 45,6% y Alemania con US\$1.913 millones y posibilidades de crecimiento de 13,7%. Siendo estos mercados potenciales para las empresas colombianas que quieran buscar mercados para exportar productos orgánicos en el mediano plazo”.²¹

De igual manera, en Colombia existen entidades que fomentan el comercio exterior y sobre todo incentivan al empresario a desarrollar un plan de exportación, el cual es fundamental, o planes estratégicos para que realicen paso a paso el procedimiento de exportación y finalmente que sus productos lleguen a mercados extranjeros siendo altamente competitivos y tengan la mejor acogida. Estas entidades los asesoran y los apoyan con información, documentación, programas,

²¹ Ver: Momento Empresarial. *Colombia necesita más producción de orgánicos para exportar. Momento empresarial.* Recuperado el 28 de noviembre de 2011, de <http://www.momentoempresarial.net/noticias/colombia-necesita-mas-produccion-de-organicos-para-exportar>

ferias empresariales, guías, financiación y entre otros servicios que hacen que los empresarios conozcan del tema y tomen la decisión de exportar.

Una de las entidades más importantes de Colombia es PROEXPORT, brinda herramientas muy eficientes y eficaces para llevar a cavo un buen negocio y su proceso de exportación, ya que tiene servicios como:

Identificación de oportunidades de mercado, diseños de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas, acompañamiento en el diseño de planes de acción, contacto de empresarios en actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional, servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia y alianzas con entidades nacionales e internacionales²².

Esta es una de las entidades que promocionan y apoyan las exportaciones en el país, pues mediante estos instrumentos o servicios brindan al cliente o a las empresas oportunidades de negocio en el exterior brindándoles toda la información necesaria para llevar a cabo un negocio oportuno, por tanto estos servicios deben ser aprovechadas por los empresarios que tienen una idea de negocio y que su emprendimiento de exportar ese producto competitivo sea constante y persistente para que en un futuro también aporten al desarrollo económico del país

²² Ver: Proexport. *Que hace Proexport*. Recuperado el 13 de diciembre de 2011, del sitio Web de Proexport: <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

CONCLUSIONES

Después de haber realizado una caracterización referente a los métodos de producción, la cultura de los productores y algunos de los problemas que presenta la inspección de la Victoria con respecto al cultivo de mora castilla y a su vez después de haber analizado el proceso que debe seguir la región para cumplir el objetivo de convertirse en agricultores orgánicos, se llega al punto en donde es pertinente sacar ciertas conclusiones y recomendaciones con el fin de fortalecer las estrategias y las tácticas que nos lleven en el largo plazo a entrar en el mercado de la agricultura ecológica. La primera de ellas es tener claro que el proceso de transición entre el cultivo tradicional y el cultivo orgánico son las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), para lo cual es necesario seguir ciertas reglas (que se mencionan anteriormente en el fragmento de explicación de las BPA); y así mismo adoptar nuevos métodos de producción no tan exigentes como para el cultivo orgánico, pero sin embargo, requiere de cambios al momento de sembrar y cosechar.

Si bien es cierto, como se ha resaltado a lo largo del presente proyecto de investigación, la importancia de empezar desde ya el proceso de transformación en todos los aspectos, cultural, productivo y de comercialización, es por el largo periodo de tiempo que dicho proceso requiere, sumado a los niveles de inversión que la transformación implica y al tiempo que demanda adquirir un posicionamiento en un nuevo mercado.

El mercado se caracteriza por ser dinámico y cambiante, razón por la cual es necesario avanzar en la velocidad con la que cambia el mercado (los gustos, las tendencias, la globalización, entre otros) para mantenerse en una posición competitiva. En el ámbito de la agricultura, con los tratados de libre comercio, es muy probable que las exigencias para este mercado sean aún más rigurosas en cuanto a calidad, precio y valor agregado, entre otras cosas debido a que los productos agrícolas que ingresaran al mercado nacional cumplirán con estándares internacionales de calidad y estarán adaptados a las nuevas preferencias e

intereses de los consumidores, que para el caso que nos compete, dicho interés se refiere al cuidado de la salud y la preservación del medio ambiente. Es por esto que los agricultores colombianos deben estar preparados o por lo menos con un terreno ganado con el objetivo de satisfacer tal interés que sin duda, en la actualidad ya presenta un comportamiento ascendente y significativo en el mercado nacional.

“En Colombia, cada año aumenta el número de hectáreas limpias que se suman a complacer a los consumidores, tanto colombianos como de otros países, que están en capacidad de pagar costos más altos por proteger su salud”.²³ Esto es solo una prueba de lo prometedor que puede llegar a ser este mercado en poco tiempo; sin duda, actualmente ya existen en el país, regiones que están abandonando la producción tradicional para estar preparados para las nuevas exigencias del mercado en cuanto a productos agrícolas se refiere; y esto a causa de las inestables condiciones que presenta el mercado de mora castilla a nivel nacional a causa de la guerra de precios, la sobreoferta, y la condición perecedera que caracteriza el producto.

Dado que la agricultura ecológica explora un mercado prácticamente nuevo que se caracteriza por ser todavía un océano azul, es decir, un mercado en el cual aun no existe competencia agresiva, siendo un mercado virgen que aun no tiene un número significativo de competidores que le sumen dificultad a la intención de querer entrar en él y tener un buen posicionamiento, la agricultura ecológica es un mercado ciertamente desatendido hasta el momento con potencial de crecer, y no presenta hacinamiento, un mercado con hacinamiento presenta las siguientes características: guerra de precios, erosión de la rentabilidad, es un mercado con productos indiferenciados con tendencia a ser commodities y presenta altos niveles de gastos en publicidad en todo el sector. Por tanto, en el futuro la agricultura ecológica podría representar una oportunidad económica para la región

²³ Ver: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Fundación Manuel Mejía. Documento. *Agricultura limpia-Agricultura orgánica o ecológica*. Recuperado el 16 de enero de 2012, del sitio Web del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/guia_de_agricultura_ecologica.pdf

y para romper de cierta manera los esquemas productivos que se han trabajado durante años, los cuales no han mostrado resultados lo suficientemente rentables y satisfactorios como para seguir atados al mismo negocio.

RECOMENDACIONES

En principio, es importante que los agricultores tengan presente el proceso correcto de transformación, siendo conscientes que es indispensable pasar por una etapa intermedia (BPA) mediante la cual el proceso se vuelve mas sencillo y se tiene un tiempo pertinente de adaptación tanto para el terreno como para el agricultor.

“El entrar al negocio de la producción y comercialización de productos orgánicos es equivalente a participar en un proyecto de innovación, pues el valor agregado que genera este tipo de empresa es entre 5 y 20 veces superior al de una empresa que vende productos sin certificación orgánica”²⁴. Los productores deben certificar sus productos orgánicos por medio de las entidades certificadoras que existen en Colombia, las cuales en todo el proceso de certificación proveerá información al productor acerca de costos para la certificación, las condiciones de producción y entre otros temas relacionados con el sistema productivo para que el productor siga paso a paso todo el proceso y finalmente al cumplir los requisitos planteados por la entidad certificadora obtenga la certificación de productos orgánicos. Más adelante el productor podrá solicitar el “sello nacional de alimento ecológico”, el cual no tiene ningún costo, sin embargo, cada 3 años se debe volver a certificar y seguir cumpliendo todos los requisitos para que se mantenga vigente. Este sello también le garantiza al consumidor que está comprando un producto libre de químicos y con un valor agregado, ya que, en el empaque del producto será visible acompañado de la certificación orgánica y éstos representan a los productores que producen y comercializan productos totalmente ecológicos, por consiguiente para el productor es rentable obtener dichas certificación y sellos porque así aumentarían la demanda que hoy en día es mucho más exigente, “la experiencia ha mostrado que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por alimentos que son ecológicos, y no solo porque saben que son

²⁴Ver: Universo Pyme. Emprendiendo con productos orgánicos y buen coaching. *Universo Pyme*. Recuperado el 28 de enero de 2012 de http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2099&Itemid=383

buenos para la salud, sino porque tienen conocimiento de los beneficios sociales y medioambientales que tienen implícitos”²⁵, en a su vez al productor le traerá beneficios futuros al momento de exportar el producto certificado.

“Como todo negocio, la Agricultura ecológica tiene sus retos y el más urgente, para que el negocio ecológico se dispare en nuestro país, es lograr la unión y organización de los productores”²⁶. La certificación orgánica es un costo que lo debe asumir los productores, sin embargo, dependiendo del tipo de certificación este costo varía, por tanto, uno de los pasos del éxito se enfoca en “la unión hace la fuerza”, es por esta razón que los productores deben crear una asociación, en la cual se organizan para producir y comercializar sus productos los cuales también compartirán la certificación orgánica otorgada por la entidad, es decir, si se crean asociaciones o grupos de productores se puede solicitar a la entidad certificadora una inspección y una certificación para el grupo conformado, por consiguiente la certificación no será individual sino grupal y obtendrán un costo significativamente bajo pues será dividido entre el número de productores de la asociación.

²⁵ Ver: La Republica. Recuperado el 4 de febrero de 2012, de: <http://www.larepublica.com.co/portal/index.php/98-agronegocios/2504-98458>

²⁶ Ver: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural y Fundación Manuel Mejía. Ob.cit.

BIBLIOGRAFÍA

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2010. *Agricultura limpia – Buenas prácticas agrícolas*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: http://www.agronet.gov.co/www/peqprod/imagenes_agricultura/agro_apl_pdfBpa.pdf.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006). *Agricultura orgánica o ecológica*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/guia_de_agricultura_ecologica.pdf.

ASOCAM (2002). *Plataforma latinoamericana de gestión de conocimientos. Sobre ASOCAM*. Disponible en: <http://www.asocam.org/index.shtml?s=K&e=a&als%5btabs%5d=sasoc>.

ASOCAM (2002). *Producción orgánica campesina y acceso a mercados*. Disponible en: <http://www.asocam.org/index.shtml?s=K&e=a&als%5btabs%5d=sasoc>.

Universidad de Antioquía (2008). *Banco de aprendizaje y de información. “Mora de castilla- mora andina- rubus galucus benth”*. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/ova/?q=node/519>.

Bustamante, Homero (2009). *Guía para la estimación de costos para la certificación orgánica en México*. Disponible en: http://www.cnpo.org.mx/descargas/taller_nacional_fortalecimiento_desarrollo_sep2009/13_estimacion_de_costos_para_la_certificacion_organica.pdf.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2009). *Caracterización, evaluación y producción de material limpio demora con alto valor agregado*. Disponible en: http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2009122101453_Caracterizacion_mora.pdf.

CONTEC (2008). *Norma técnica colombiana NTC5400 BPA*. Disponible en: <http://especiales.universia.net.co/libro-abierto/agronomia-veterinaria-y-afines/norma-tecnica-colombiana-ntc5400-bpa.html>.

La Republica (2010). Disponible en: <http://www.larepublica.com.co/portal/index.php/98-agronegocios/2504-98458>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Fundación Manuel Mejía. Documento (2006). *Agricultura limpia-Agricultura orgánica o ecológica*. Disponible en: http://www.minagricultura.gov.co/archivos/guia_de_agricultura_ecologica.pdf

Momento Empresarial (2011). *Colombia necesita más producción de orgánicos para exportar. Momento empresarial*. Disponible en: <http://www.momentoempresarial.net/noticias/colombia-necesita-mas-produccion-de-organicos-para-exportar>

Municipio El Colegio (2012). *Nuestro municipio. Economía*. Disponible en: <http://elcolegio-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f#economia>.

Organic SA (2010). *Orgánicos en Colombia*. Disponible en: <http://organicsa.net/organicos-en-colombia.html>

Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (2003). *Proyecto regional de fortalecimiento de la vigilancia fitosanitaria en cultivos de exportación*

no tradicional, buenas prácticas agrícolas en mora orgánica. Disponible en:
<http://www.oirsa.org/aplicaciones/subidoarchivos/BibliotecaVirtual/BuenasPracticasMoraOrganica.pdf>

Proexport (1993). *Que hace Proexport.* Disponible en:
<http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

Restrepo Puerta, Luis (2004). Interpretando a Porter. *Upgradings*, Primer volumen, p.p. 18 a 23.

Salvador y Maldonado (2010). *Alimentos orgánicos, negocio exigente, pero rentable.* Disponible en:
<http://www.informador.com.mx/jalisco/2011/284094/6/alimentos-organicos-negocio-exigente-pero-rentable.htm>.

Universo Pyme (2008). Emprendiendo con productos orgánicos y buen coaching. *Universo Pyme.* Disponible en:
http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2099&Itemid=383

Vinculando (2005). Red de consumidores de productos orgánicos en la UACH: Una experiencia de organización para el consumo. *Vinculando.* Disponible en:
<http://vinculando.org/organicos/consumidores.html>