

9

Fascículo Interactivo

de 16

TOMO VI

Universidad, Ciencia y Desarrollo

Programa de Divulgación Científica >>>

Clúster frutícola: la gran apuesta empresarial de Cundinamarca

Facultad de Administración



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Adelante en el tiempo

Resumen: >>>

Aunque Colombia es reconocida internacionalmente por la calidad de su café y sus flores, hay una variedad de productos que no se explotan y que ofrecen un amplio potencial económico. Tal es el caso del mango, que se cultiva en el departamento de Cundinamarca. Esta zona del país presenta grandes potencialidades en términos de producción agrícola de frutas y hortalizas, así como una importante actividad pecuaria y piscícola; sin embargo, carece de sistemas de producción y comercialización adecuados.

Partiendo de esta realidad, investigadores de la Universidad del Rosario realizaron un estudio con objeto de generar un esquema asociativo que permitiera incluir a los productores de frutas, los intermediarios y los comercializadores para diseñar mecanismos encaminados a obtener ventajas competitivas de estos productos con el fin de venderlos en el mercado nacional e internacional.

Palabras clave:

Clúster frutícola, mango, Cundinamarca, asociatividad, competitividad.



Café, flores, esmeraldas, carbón y petróleo: los productos estrella de la exportación en Colombia. Estos rubros siguen estando al frente de la economía del país y figurando como los más reconocidos en las esferas internacionales. Pero ¿por qué otros productos no tienen la misma importancia? ¿Ha dejado de explotar Colombia sus nuevas posibilidades de negocio interna y externamente?

Recientes investigaciones demuestran que sí hay otros productos preparados para ingresar a la lista de los más apetecidos, pero, para lograrlo, requieren el apoyo de las instituciones del Estado,

las gubernamentales y el sector privado. El mango es uno de estos productos. Lejos de lo que podría pensarse, esta fruta tiene todas las condiciones para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio para Cundinamarca y el país.

Cundinamarca es un departamento de Colombia que presenta grandes potencialidades en términos de producción agrícola de frutas y hortalizas, así como una importante actividad pecuaria y piscícola en varias provincias del departamento. Sin embargo, aún no existe un proceso de especialización por provincias

Continúe el tema en el fascículo interactivo en:

www.urosario.edu.co/investigacion

Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá consultar en la página Web www.urosario.edu.co/investigacion.

- BIBLIOGRAFÍA
- FOTOGRAFÍA
- PÁGINA WEB
- VIDEO
- FORO

en el desarrollo de productos potenciales, ya sea para el mercado nacional o internacional.

Basándose en esta realidad, los profesores Andrés Mauricio Castro, MS.c , e Ivarth Palacio Salazar, Ph.D , y cuatro estudiantes que forman parte de la Línea de Investigación en Internacionalización de la Empresa (LIIE) del Grupo de Investigación en Perdurabilidad de la Empresa (GIPE), del Centro de Estudios para la Perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desarrollaron la investigación denominada 'Propuesta para el Desarrollo de un Clúster Frutícola en el Departamento de Cundinamarca'.

Este trabajo se basó en el análisis de las fortalezas y potencialidades de las provincias productoras de frutas, como Sumapaz y el Tequendama (fueron el objeto de estudio), con el propósito de generar un esquema asociativo que permitiera incluir a los productores, a los intermediarios y a los comercializadores, para diseñar mecanismos dirigidos a obtener ventajas competitivas de estos productos, con el fin de venderlos en el mercado nacional e internacional. Este último punto tomó vital importancia, debido a los esquemas de libre comercio que está promoviendo Colombia con Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea, varios países latinoamericanos y, en el futuro, con otros países de la Cuenca del Pacífico y Asia.

Un nuevo protagonista

¿Es el mango un potencial de negocio? Estudios previos realizados en la Gobernación de Cundinamarca mostraron que el mango no era un producto que brindara buenas perspectivas para su desarrollo en los municipios de las provincias de Sumapaz y El Tequendama. Sin embargo, el trabajo de campo realizado durante la ejecución de este proyecto indicó que en Cundinamarca la producción de mango abarca alrededor de 17.000 hectáreas, con más de 350 productores asociados en un total de 15 municipios. Los más fuertes en este esquema productivo son Anapoima, La Mesa y Mesitas de El Colegio, de la Provincia del Tequendama. Con base en las investigaciones realizadas, se decidió llevar a cabo el proyecto focalizado en el 'mango', dejando en segundo plano la mora, el bananito y el maracuyá como frutas potenciales de los municipios seleccionados.

Un potencial que demanda interés >>>

Los dos municipios analizados (Mesitas de El Colegio y La Mesa), que se encuentran a 62 km de Bogotá y comunicados por una carretera de 20 km en malas condiciones, cuentan con un gran potencial agropecuario, lo cual podría convertirlos en verdaderas despensas de Bogotá, cuya población supera los siete millones y medio de habitantes.

Paradójicamente, estos municipios han sido abandonados por el Gobierno Nacional. Los organismos del sector agropecuario como el ICA y CORPOICA ejercen una presencia deficiente y, en muchos casos, nula. Por ejemplo, en La Mesa hace presencia el ICA, pero apoya al subsector pecuario y no al agrícola, que es el de mayor relevancia.



En realidad, las grandes ayudas para los productores provienen de las Secretarías de Agricultura Municipal y de las Umatas (Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria), instancias que no cuentan con los recursos suficientes para cubrir todas las demandas de los productores y de las diferentes regiones o veredas de los municipios analizados.

Es difícil entender cómo estos municipios, tan cercanos a la Capital de la República, no cuentan con la asistencia técnica que se requiere para atender tantas necesidades que tienen los productores rurales con relación a las buenas prácticas de producción, el control de plagas y enfermedades, la organización empresarial y, sobre todo, los apoyos post-cosecha. El Estado y específicamente el Gobierno deberían dirigir más sus esfuerzos y recursos a apoyar regiones como éstas, cuyas potencialidades son evidentes.

Además de la falta de apoyo a los productores por parte del Estado, con la investigación realizada también se detectó un problema común entre los medianos y pequeños productores: están en manos de los mayoristas.

Estos comerciantes “apoyan” a los campesinos durante las diferentes fases de los cultivos, incluso en épocas en que no hay cosecha. Les prestan dinero para atender sus necesidades básicas, con la condición de hipotecar sus plantaciones. Esto quiere decir que cuando la recolección sale, los productores deben entregársela a los mayoristas. Así, el campesino pierde toda libertad de negociar el precio de sus productos, pues el intermediario es quien los define.

Mesitas de El Colegio: una mirada a la realidad >>>

Al hacer el análisis de este municipio, se encontró que la tenencia de la tierra es de minifundio para el caso del café, debido a que en este cultivo se tienen 2.167 productores distribuidos en 2.863 hectáreas, lo cual arroja un promedio de 1.32 hectáreas por productor, que es muy poco. Pero, afortunadamente, ellos cuentan con el Comité Departamental de Cafeteros, que los apoya con asistencia técnica e insumos para la producción. No obstante, las explotaciones, por su tamaño, son económicamente ineficientes.





El segundo producto en importancia es el mango, del cual se cultivan diversas variedades. Al respecto, se detectaron una serie de problemas como la ausencia de prácticas de manejo del cultivo (control de la mosca de la fruta, podas, fertilización, entre otros), inconvenientes en los procesos de comercialización y la falta de organización de todos los productores.

Este tipo de debilidades impiden que el mango se convierta en una importante fuente de la economía regional y nacional. El cultivo de dicho producto, que presenta grandes potencialidades, necesita dar el salto de la producción actual, que es casi artesanal, a una producción más integrada, industrial y con la posibilidad de abrirse a los mercados internacionales, para lo cual se requiere implementar varias medidas; por ejemplo:

- Reforzar la institucionalidad de ASPROMANCOL y dotarla de recursos para que pueda prestar más apoyo a los productores.
- Brindar una mayor asistencia técnica a los productores en todas las fases del cultivo y en la comercialización.
- Con la asistencia del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, crear la cadena del mango para poder participar con programas y proyectos en las convocatorias que anualmente abre dicho Ministerio.
- Lograr que el ICA y CORPOICA incluyan en sus portafolios el cultivo, para que se trabaje en investigación y transferencia tecnológica, en razón de las condiciones agroecológicas, no sólo del municipio de Mesitas de El Colegio, sino de otras regiones del departamento de Cundinamarca y del país.
- Con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, así como con PROEXPORT, buscar acercamientos para explorar posibilidades reales de exportación y realizar acciones que permitan agregar valor a la fruta; por ejemplo: lograr, como se ha hecho con la fiebre aftosa en los bovinos, la certificación de algunas zonas como libres de la mosca de la fruta.

Agregar valor a la fruta significa desarrollar algunos procesos agroindustriales: deshidratar el mango, liofilizar, producir mermeladas y exportar la pulpa, entre otros. Todo ello, sin descartar la exportación de la fruta en su estado natural. Si se aprovechara el aeropuerto internacional de carga en Flandes, Tolima, cuya construcción se realizará en un futuro no tan lejano para el manejo de carga, se podrían cambiar considerablemente los sistemas de producción y comercialización.

Si se cumple con el control de la mosca y se logra la certificación de la zona o por lo menos de algunas fincas, el producto podría estar en Miami u otro aeropuerto de la costa Este de los Estados Unidos en pocas horas, y el consumidor de dicho país podría contar con una fruta fresca, sin conservantes u otros aditivos, como ocurre con las flores de Colombia. Esto significaría una ventaja considerable frente a otros productores, particularmente de África y Asia, que, junto con Latinoamérica, son los competidores naturales.

El propósito de la academia en sus procesos de extensión y proyección social es analizar las situaciones tal y como se presentan en las regiones, sin sustituir la labor del Estado, y recomendar algunas acciones que puedan contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Al respecto, en las diferentes visitas y entrevistas con los representantes de las asociaciones de productores y con los productores individuales, se supo que ya se han realizado esfuerzos para agregarles valor a los cultivos y que, incluso, han logrado producir vinos y cremas (licor) de mora, mandarina o naranja. Pero, el éxito de este trabajo ha sido relativo.

Han sido experimentos de tipo artesanal, que en ciertos casos han contado con algunos apoyos como los de la Corporación Colombia Internacional y, esporádicamente, de la USAID (Agencia de Cooperación de los Estados Unidos). Dichos aportes han sido puntuales, no sostenidos en el tiempo, y al final han fracasado. Por ello, en el caso del mango, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural debería fortalecer la cadena del mango para que se puedan lograr una serie de ventajas en el mediano y largo plazo.

La Mesa: **todo un reto para Cundinamarca**

El cultivo del mango en La Mesa es uno de los más importantes de la región con cerca de 475 hectáreas cultivadas. Además,

se calcula que en este municipio existen 3.000 productores de frutales, cuyas fincas poseen entre 10 y 15 fanegadas, con una capacidad de 100 árboles por fanegada.

No obstante, los problemas detectados en este cultivo son los mismos que se indicaron para Mesitas de El Colegio: comercialización, precios y ausencia de prácticas de manejo del cultivo (control de la mosca de la fruta, podas, fertilización, antracnosis, entre otros).

En cuanto a la comercialización, los campesinos se enfrentan a dos complejas situaciones: la fluctuación de los precios en el mercado y la diferencia que hay entre el precio de compra en el centro de Acopio y el precio de venta del intermediario en los centros de abastos. Esto significa que no existe un valor promedio para el cliente, ya que aquél se asigna dependiendo del comprador y de la temporada.

Dicha situación genera una de las más graves consecuencias: el desperdicio. Muchos productores prefieren que las frutas se descompongan en el suelo a venderlas a cualquier precio. A ellos les resulta muy costoso recogerlas, empacarlas y llevarlas al pueblo, pues el precio que reciben por una canastilla no es comparable con la labor que deben realizar para obtener el producto.

Aunado a esta situación, se halla el tema de la calidad. En la zona, un árbol de mango produce en promedio 7 canastillas. El precio que reciben los productores en su finca por una canasta de primera es de \$7.000, y de \$3.000 por el mango de tercera. Esto significa que hay una diferencia de \$49.000 por árbol entre las dos categorías.



Por todas estas razones, es necesario desarrollar programas de concientización para que los productores comprendan que con buenas prácticas de recolección, clasificación y limpieza de la fruta los ingresos podrían multiplicarse por tres.

La visión de un clúster frutícola

De todo lo anterior, se concluye que se debe trabajar a nivel institucional, con las agremiaciones y los productores, para conformar un verdadero clúster del mango, que incluya la provisión de insumos, la capacitación, la prestación de asistencia técnica en las diferentes etapas del cultivo, la transferencia de tecnología, el crédito, los centros de clasificación y acopio, el procesamiento de la fruta, la organización de los canales de comercialización y toda la logística que implica la exportación.

Por fortuna, como lo demuestra esta investigación, sí existen las condiciones agroecológicas necesarias para desarrollar el cultivo de mango y de otros productos en la Provincia del Tequendama. Además, se cuenta con la voluntad política de las dos administraciones de la actualidad (Mesitas de El Colegio y La Mesa) y el deseo de los productores por mejorar su situación.

Sin embargo, esto no es suficiente. Se debe generar un esquema asociativo que permita incluir a los productores de frutas, a los intermediarios y a los comercializadores en el diseño de mecanismos orientados a obtener ventajas competitivas sobre estos productos, con el fin de venderlos en el mercado de Colombia o en el exterior.

Se requiere, además, que el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, conforme la cadena del mango o la de frutas tropicales a fin de lograr un futuro promisorio y, así, generar empleo en la zona, mejorar los ingresos de las familias, reactivar la demanda y optimizar las condiciones de vida de esas poblaciones.

Queda en cabeza de los alcaldes municipales y de la Gobernación la tarea de desarrollar este proyecto, con el fin de darles mayores oportunidades a los productores, que se ven afectados en el proceso de comercialización, pues pierden todo el poder de negociación.



- En Cundinamarca, la producción de mango abarca alrededor de 17.000 hectáreas y más de 350 productores asociados en 15 municipios.

- El cultivo del mango en La Mesa es uno de los más importantes de la región con cerca de 475 hectáreas cultivadas. Además, se calcula que en este municipio existen 3.000 productores de frutales.

-Queda en cabeza de los alcaldes municipales y de la Gobernación la tarea de desarrollar este proyecto, con el fin de darles mayores oportunidades a los productores, que se ven totalmente afectados en el proceso de comercialización.

-El precio que reciben los productores en su finca por una canasta de primera es de \$7.000, y de \$3.000 por el mango de tercera.

-Cundinamarca es un departamento de Colombia que presenta grandes potencialidades en términos de producción agrícola de frutas y hortalizas, así como una importante actividad pecuaria y piscícola.



Facultad de Administración

Conoce más acerca de los programas en:

www.urosario.edu.co/programas

Clúster fructícola: la gran apuesta empresarial de Cundinamarca

Facultad de Administración

GRUPO DE INVESTIGACIÓN: Centro de Estudios en Empresariales para la Perdurabilidad -CEEP- Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIPE

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Cambio Tecnológico e Innovación Estratégica, Pensamiento Estratégico, Realidad Empresarial, Liderazgo, Gestión Empresarial, Internacionalización de la Empresa, Administración en Salud.

Decana de la Facultad: Liliana Gómez D.

Director del Centro de Investigación: Fernando Cardona M.

Director del Grupo de Investigación: Carlos E. Méndez A.

Investigadores: Ivarth Palacio S. y Andrés Mauricio Castro F.

Correos: andres.castro@urosario.edu.co, ivarth.palacio@urosario.edu.co

Para profundizar en estos temas,
consulte la página web:



<http://www.urosario.edu.co/investigacion>

Espere el próximo fascículo

5 de julio de 2011



Rector: Hans Peter Knudsen Q. **Vicerrector:** Alejandro Venegas F. **Síndico:** Carlos Alberto Dossman M. **Secretaría General:** Catalina Lleras F. **Gerente Comercial y de Mercadeo:** Irma Lucía Ruiz G. **Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento:** Luis Fernando Chaparro O. **Jefe de Mercadeo:** Margarita Rivera V. **Jefe de Comunicaciones:** Luis Eduardo Mateus P. **Gerente del Programa de Divulgación Científica:** Ma. Ximena Hernández O. **Asistente del Programa de Divulgación Científica:** Felipe Zarama S. **Periodista Científica:** Paola Martínez O. **Diseño y Diagramación:** onizo@nizo.com.co **Corrección de Estilo:** Diego Riaño F. **Impresión OP Gráficas Pre-prensa y circulación:** El Tiempo.

ISSN 1909-0501

