

# Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de Córdoba



Compiladores  
José Luis Díaz Ballesteros  
Deivi David Fuentes Doria  
Patricia Milena Cassab Martínez  
Stalyn Guerrero Gómez



658.421  
I58

Díaz Ballesteros, José Luis, compilador  
Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de  
Córdoba / José Luis Díaz Ballesteros y otros 3 compiladores -- 1 edición -- Medellín  
: UPB, 2020.

178 p., 16.5 x 23.5 cm.

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

1. Innovación empresarial – Agricultura – Córdoba (Colombia) – 2. Economía doméstica - Agricultura – Cereté (Colombia) – 3. Economía convencional –
4. Agroecología – 5. Seguridad alimentaria – I. Título – II. Título

CO-MdUPB / spa / RDA  
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

© Rubén Darío Sepúlveda Vargas, © Jorge Villadiego Lorduy, © Fernando Corena Ghisays, © Jaime Eliécer Rangel Bolaños, © Orlando Mauricio Lorduy Herrera, © María Carolina Esquivia Jalal, © Dayana Isabel García Sánchez, © Patricia Milena Cassab Martínez, © Daniel Eduardo Espinosa Corrales, © Roberto Carlos Osorio Mass, © Deivi David Fuentes Doria, © José Luis Díaz Ballesteros, © Stalyn Guerrero Gómez, © Melisa Andrea Fajardo Pereira, © Luis Martínez García, © Dolly Yamile Mayorca Beltrán  
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana  
Vigilada Mineducación

### **Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles de Córdoba**

ISBN: 978-958-764-900-0 (versión digital)

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-900-0>

Primera edición, 2020

Escuela de Economía, Administración y Negocios  
Facultad de Administración de Empresas

Equipo de Estudios económicos y administrativos para el desarrollo territorial "ESDER" en colaboración con el Grupo Gestión Ambiental de Environment & Technology Foundation  
Proyecto "Acciones para la gestión y la sostenibilidad ambiental territorial: Casos del departamento de Córdoba y la región Caribe"

Seccional Montería

**Arzobispo de Medellín y Gran Canciller UPB:** Mons. Ricardo Tobón Restrepo

**Rector General:** Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

**Rector Seccional Montería:** Pbro. Jorge Alonso Bedoya Vásquez

**Vicerrector Académico Sede Medellín:** Álvaro Gómez Fernández

**Vicerrector Académico Seccional Montería:** Roger Góez Gutiérrez

**Decano Escuela de Economía, Administración y Negocios:** Aura Tatiana García Martínez

**Director Facultad de Administración de Empresas:** José Luis Díaz Ballesteros

**Editor:** Juan Carlos Rodas Montoya

**Gestora Editorial Seccional Seccional Montería:** Flora del Pilar Fernández Ortega

**Coordinación de Producción:** Ana Milena Gómez Correa

**Diagramación:** Martha Lucía Gómez Zuluaga

**Corrección de Estilo:** Casa Cazagazapos

#### **Dirección Editorial:**

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2020

Correo electrónico: [editorial@upb.edu.co](mailto:editorial@upb.edu.co)

[www.upb.edu.co](http://www.upb.edu.co)

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

**Radicado:** 1974-16-04-20

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

# › Segmento, canalidad, y relacionamiento aplicado al modelo de negocios en la producción hortofrutícola y sostenible para la comunidad de El Retiro de los Indios. Énfasis en negocios verdes<sup>1</sup>

---

Roberto Carlos Osorio Mass<sup>2</sup>  
Deivi David Fuentes Doria<sup>3</sup>

## Resumen

El propósito fundamental de este capítulo radica en la descripción, mediante el diagnóstico y la aplicación, de tres elementos clave de la estructura del modelo de negocios Canvas: el segmento, el canal de distribución y las relaciones con los clientes, en la comunidad de El Retiro de los Indios, corregimiento perteneciente al municipio de Cereté (Córdoba). En primera instancia, se hace una recordación, con

- 1 Trabajo realizado a partir del proyecto integrador de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, Facultad de Administración de Empresas.
- 2 Profesor docente catedrático de la Universidad Pontificia Bolivariana, ingeniero industrial, especialista en Gerencia de Marketing Estratégico, magíster en Dirección y Administración de Empresas, investigador, consultor y asesor empresarial externo. Correo electrónico: roberto.osorio@upb.edu.co.
- 3 Profesor asociado de la Universidad Pontificia Bolivariana, contador público, especialista en Gerencia Financiera, magíster en Dirección Financiera, Estudios de Formación de Investigación, doctor en Gerencia. Correo electrónico: deivi.fuentesd@upb.edu.co.

base en la teoría, de los tres elementos descritos, y se agrega un factor fundamental como valor agregado: el énfasis en los negocios verdes. Posteriormente, a partir de un esquema metodológico fundamentado en la observación como técnica y estructurando un trabajo de campo con los estudiantes, se procede a analizar la situación actual de los pequeños productores hortofrutícolas en relación con los elementos mencionados anteriormente. Por último, se plantean las conclusiones y las recomendaciones pertinentes, como resultante de los aspectos encontrados; se hace una descripción generalizada de los criterios de negocios verdes; y se explica cómo se le puede dar una oportunidad a la comunidad objeto de estudio, para que mejore su productividad y su calidad de vida.

**Palabras clave:** Segmentación, relación con los clientes, canales de distribución, negocios verdes.

## 1. Introducción

De los componentes del modelo de negocios que concentra este capítulo se describirán específicamente el segmento del público objetivo, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, respectivamente. No obstante, el énfasis que se sostiene en la observación realizada resalta una gran oportunidad de catalogar a la producción bajo unos criterios conocidos como los *negocios verdes*, postulación que se propone de cara a proyectar un modelo de negocios sustentable con una propuesta de valor atractiva para el mercado local, nacional y, por qué no, en el futuro, para los mercados internacionales, conforme a los criterios verdes.

Las etapas del proceso en el modelo de negocios comienzan con la observación, que permite identificar las oportunidades; seguidamente, se lleva a cabo el proceso de ideación, en el que se selecciona el criterio favorable; mediante el desarrollo experimental, se validan los conceptos, y finalmente se plantea el modelo de negocios conforme al Business Model Canvas.

En relación con el segmento de los clientes, el objetivo de la segmentación es alcanzar una mejor comprensión de las personas con base en el tipo de relación que están dispuestas a establecer con los clientes, lo que las influencia, qué dicen que guía su comportamiento, qué es lo que realmente guía su comportamiento, a través de qué canales quieren operar, quiénes son de verdad, quiénes son sus amigos, entre otros cuestionamientos importantes que permiten estructurar de mejor manera el mercado objetivo y aprovechar sus potencialidades.

En esta *era del cliente*, las empresas ganadoras son las que saben acercarse a ellos y anticiparse a sus necesidades. Por tanto, es pertinente cuestionarse qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado o qué tipo de relaciones se han establecido. Para tal efecto es preciso definir el proceso de relación con el cliente, partiendo de lo que es un modelo de relación.

Un modelo de relación es un conjunto de pautas y políticas definidas con claridad y replicables para dirigir la manera en que realizamos intercambios con la otra parte (el cliente); sin embargo, existen tres

partes a tener en cuenta: lo que somos, lo que es el cliente y el modelo que va a guiar la relación y los intercambios con el cliente; por tanto, para proporcionar una experiencia a sus clientes es indispensable conocerlos profundamente.

Existen formas de establecer relaciones con el cliente; entre ellas, las relaciones de asistencia personal, de asistencia personal dedicada, de autoservicio, automatizadas, de comunidades y de cocreación; no obstante, durante la observación descrita en el trabajo de campo no hubo una connotación muy precisa en relación con alguna de ellas.

En cuanto a los canales de distribución, es importante destacar cómo se harían llegar los productos a los segmentos de clientes con los que se va a trabajar: ¿con una fuerza comercial?, ¿mediante una web?, ¿el canal tradicional?, ¿directo corto?, ¿o directo largo? Es importante entender este camino hacia los clientes de manera global, es decir, no solo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia del cliente. En ese sentido, se identifica una oportunidad grande de mejora sustancial en la distribución de los productos de la comunidad agrícola del corregimiento de El Retiro de los Indios, ubicado en el municipio de Cereté.

En última instancia, el énfasis de negocios verdes hace referencia a las actividades económicas en las que se ofertan bienes o servicios, que generan impactos ambientales positivos y además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con el enfoque del ciclo de vida, para contribuir a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (MADS, 2014).

De este modo se presenta la oportunidad fundamentada en los negocios verdes, que están jugando un papel importante en el contexto global, teniendo en cuenta que en el departamento de Córdoba precisamente los pequeños agricultores de la comunidad objetivo pueden ser objeto de la creación de nuevos modelos de negocios que actúen bajo los criterios de negocios verdes, si actúan en alianzas público-privadas para la formación, el fortalecimiento y el crecimiento de los productos cultivados.

## 2. Bases teóricas

Empezaremos describiendo las bases teóricas que determinan el marco de los negocios verdes como el elemento fundamental que caracteriza la práctica de la producción de la comunidad de El Retiro de los Indios, del municipio de Cereté (Córdoba). A continuación, se presentan los conceptos asociados a la metodología aplicada en el diagnóstico realizado.

### 2.1 Segmentación de los mercados

Es la base de la fundamentación estratégica en el mercadeo moderno, a partir de la cual se pueden establecer los principios que sustentarán todas las acciones de *marketing*. Existen muchas definiciones arbitrarias que conducen a lo mismo; sin embargo, y de acuerdo con Kotler y Armstrong, puede decirse lo siguiente frente a las que establecen un significado apropiado:

La segmentación del mercado implica dividirlo en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de *marketing* específicas. La empresa identifica distintas formas de segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar. (2012, pp. 15-16).

En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor; es decir, cómo creará valor para los clientes meta. La diferenciación implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en comparación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

Otra definición, no menos importante, es la que ofrece Tirado:

Las empresas que deciden operar en mercados amplios reconocen que, normalmente, no pueden atender a todos los clientes, porque

son demasiado numerosos y dispersos, y porque sus exigencias son muy diferentes. Por ello, en lugar de competir en todos los sitios, con frecuencia enfrentándose a competidores superiores, necesitan identificar los segmentos de mercado más atractivos que pueden servir eficazmente.

Figura 1. Estrategia de *marketing* impulsada por los clientes: creación de valor para ellos



Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

En este sentido, segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes.

Estos grupos se denominan segmentos y se obtienen mediante diferentes procedimientos estadísticos, que están en poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa. (2013, p. 57)

Existen, sin embargo, diferentes formas de segmentar un mercado, y entre las principales se encuentran las siguientes: la geográfica, la demográfica, la psicográfica, la étnica, la segmentación por el ciclo de vida familiar, por la tasa de uso, por el beneficio, y el *multitarget*. Todas son analizadas según el producto o el servicio a comercializar y la estrategia empresarial.

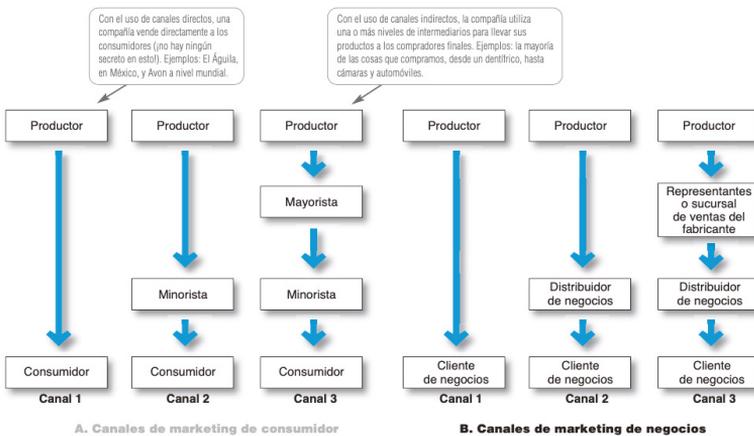
## 2.2 Canales de distribución

“Son el conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 341).

Dicho en otras palabras, es el conjunto de actividades y organizaciones que se involucran para llevar un producto o servicio al consumidor final. La distribución está formada por diferentes canales; en esa medida, Kotler y Armstrong afirman:

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. La figura 2 presenta varios canales de distribución a consumidores con distintas longitudes. El canal 1, llamado canal de marketing directo, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Los canales restantes de la figura son canales de marketing indirecto, que incluyen a uno o más intermediarios. (2012, p. 343).

**Figura 2.** Canales de *marketing* de consumidor y de negocios



Fuente: Kotler y Armstrong (2012).

## 2.3 Relación con los clientes

Kotler y Armstrong sostienen que

los primeros tres pasos del proceso de marketing, es entender el mercado y las necesidades de los clientes, diseñar una estrategia de marketing impulsada por los clientes, y elaborar programas de marketing conducen al cuarto y más importante paso: crear relaciones redituables con los clientes. (2003, pp. 13-14).

Por otra parte, la administración de la relación con el cliente es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores (Kotler y Armstrong, 2003).

Las empresas deben escoger el tipo de relación que desean mantener con sus clientes; en ese sentido, deben estar integradas con el resto del modelo de negocios. Dicho de una forma simple, este apartado del modelo de negocios plantea los siguientes interrogantes: ¿qué tipo de relación queremos establecer y mantener con nuestro cliente?, ¿qué tan costoso es?, ¿qué tan integrado está con el resto de nuestro modelo de negocios?

## 2.4 Las relaciones y las motivaciones que las guían

Entre las motivaciones de las relaciones se destacan adquirir clientes, retener a los clientes, aumentar las ventas. Sin embargo, estas relaciones que suelen establecerse con el cliente pueden ser de diferentes tipos, como las relaciones personales, las relaciones humanas, la relación personal dedicada: KAM, el *self-service* (cuando el cliente se sirve solo), los servicios automatizados (la relación con grabaciones y máquinas) y los *communities* (cuando los clientes se relacionan entre ellos) o la cocreación.

## 2.5 Negocios verdes

El marco legal de los negocios verdes sostenibles lo establece la Constitución Política colombiana de 1991, en su título II, “De los derechos, las garantías y los deberes”, capítulo 3, artículo 80, que regula la responsabilidad del Estado colombiano en la planificación del manejo y el

aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar el desarrollo sostenible, la conservación, la restauración o la sustitución de los mismos. Además, en el capítulo 5 del mismo título, artículo 95, indica que dentro de las obligaciones de toda persona y ciudadano colombiano se encuentran la protección de los recursos culturales y naturales del país, y la vigilancia de la conservación de un ambiente sano (Corte Constitucional de Colombia, 2016).

A través de la Ley 99 de 1993, se crea el Ministerio de Medio Ambiente –actualmente Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS)–, encargado de la gestión del medioambiente y los recursos naturales renovables, y de la definición de las políticas y regulaciones que sustentan su recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento, para asegurar el desarrollo sostenible (República de Colombia, 1993).

Entre las herramientas definidas por el MADS para impulsar y articular la conservación ambiental y la transformación productiva con la competitiva empresarial se destaca la Política Nacional de Producción Más Limpia (PML) –agosto de 1997–, cuyo objetivo es prevenir y minimizar eficientemente los impactos y riesgos para los seres humanos y el medioambiente, y garantizar la protección ambiental, el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, a partir de la introducción de la dimensión ambiental en los sectores productivos, como un desafío de largo plazo (Ministerio del Medio Ambiente, 1997).

Igualmente, teniendo en cuenta la orientación entregada en la PML, se construyó el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes (PENMV) 2002–2012 como un instrumento de planificación para la implementación de los mercados verdes en el país, cuyos objetivos principales fueron consolidar la producción de bienes ambientalmente sostenibles e incrementar la oferta de servicios ecológicos competitivos en los mercados nacionales e internacionales, para contribuir al mejoramiento de la calidad ambiental y el bienestar social (Ministerio del Medio Ambiente, 2002).

Posteriormente, como una herramienta integradora y de actualización de la PML y el PENMV, fue definida la Política Nacional de Pro-

ducción y Consumo Sostenible 2010, que tiene como objetivo global orientar el cambio de los patrones de producción y consumo de la sociedad colombiana hacia la sostenibilidad ambiental, para contribuir a la competitividad de las empresas y al bienestar de la población; para lograr el objetivo general de dicha política, se definieron ocho ejes estratégicos, así: 1) diseño de proyectos sostenibles de infraestructura y movilidad; 2) fortalecimiento de la regulación ambiental; 3) compras sostenibles de bienes y servicios; 4) fortalecimiento de capacidades e investigación; 5) generación de cultura de autogestión y autorregulación; 6) encadenamiento de actores hacia la producción y el consumo sostenible; 7) emprendimiento de negocios verdes; y 8) gestión e integración de diferentes actores involucrados en programas y proyectos de producción y consumo sostenible.

En lo que respecta a los *negocios verdes*, la política busca promover nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de los ya existentes, teniendo en cuenta que estos contribuyen a la transformación productiva, a la generación de empleo y al desarrollo de un sector con alto potencial. Las cinco acciones instrumentales definidas en la política, que orientan el emprendimiento de negocios verdes, son la ampliación de la capacidad de las redes y los programas de incubación y aceleración de emprendimientos verdes, el fortalecimiento de ferias, exposiciones y espacios de intercambio comercial de negocios verdes, la creación y la articulación de fondos de inversión de capital semilla para negocios con alto potencial de éxito, el desarrollo de una plataforma de información pública sobre emprendimientos sostenibles y la articulación de concursos de planes de negocios enfocados hacia el emprendimiento de negocios verdes (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2010).

A partir del Decreto 3570 de 2011, por medio del cual se modificaron los objetivos y la estructura del MADS, y se integró el Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se crea la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles –artículo 9–, que tiene entre sus funciones impulsar políticas, planes y programas en los ámbitos nacional e internacional, para promover la investigación, el desarrollo y la innovación en torno a los productos de la biodiversidad, en coordinación con las dependencias del Ministerio y las entidades del Sector

Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011).

Posteriormente, en el año 2014, es publicado el Plan Nacional de Negocios Verdes (PNNV), elaborado como producto del esfuerzo de la Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles, funcionarios del MADS, entidades del Sistema Nacional Ambiental (SINA), las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) y otras entidades públicas y privadas, cuyo objetivo general es definir los lineamientos y proporcionar herramientas para la planificación y la toma de decisiones que permitan el desarrollo, el fomento y la promoción tanto de la oferta como de la demanda de los negocios verdes y sostenibles en el país, mediante la implementación adecuada de instrumentos e incentivos, y la coordinación y la articulación institucional, que redunden en el crecimiento económico, la generación de empleo y la conservación del capital natural del país (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

Igualmente, se formularon los Programas Regionales de Negocios Verdes (PR) para cada región del país, los cuales deben ser implementados por las CAR en sus respectivas jurisdicciones, articuladas con las entidades públicas y privadas, y con organizaciones civiles que tengan responsabilidad en dichas jurisdicciones. En estos programas se definen las acciones a implementar en el marco de la estrategia de emprendimiento de negocios verdes, contenida en la Política de Producción y Consumo Sostenible, con una vigencia de doce años, contados a partir de la adopción de los mismos.

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018, “Todos por un Nuevo País”, establece cinco estrategias transversales para avanzar hacia la consecución de una Colombia en paz, equitativa y educada, y una sexta estrategia, concebida como envolvente, denominada “Crecimiento Verde”, con el objetivo de que en todos los sectores se adopten prácticas verdes de generación de valor agregado, para lograr un crecimiento económico, social y ambientalmente sostenible. El desarrollo sostenible visionado en dicha estrategia busca el bienestar económico y social de la población a largo plazo, cerciorándose de que la base de los recursos provea los bienes y servicios ecosistémicos que el país necesita, y de que el ambiente natural sea capaz de recuperarse ante

los impactos de las actividades productivas (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

## 2.6 Marco conceptual de los negocios verdes

Los negocios verdes sostenibles contemplan las actividades económicas en las que se ofertan bienes y servicios, que generan impactos ambientales positivos y que además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas con el enfoque del ciclo de vida, lo que contribuye a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio (Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles, 2014).

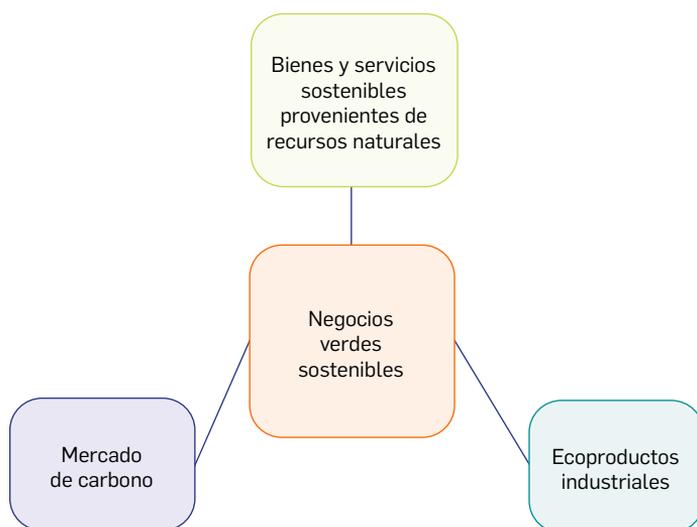
**Figura 3.** Impactos ambientales positivos generados por los negocios verdes sostenibles

Conservación	Disminución de la presión sobre el recurso	Repoblación y mantenimiento de la base natural
Cambio de materiales no renovables por renovables	Disminución de la contaminación	Mejoramiento de las condiciones de los recursos naturales
Mantenimiento de la biodiversidad nativa	Mantenimiento de servicios ecosistémicos	Reducción de las emisiones de gases efecto invernadero
Cambios en fuentes de energía no renovables por renovables	Educación y cultura ambiental	Respecto al conocimiento y las prácticas culturales tradicionales amigables.

**Fuente:** Tomado y modificado de Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles (2014).

Los negocios verdes sostenibles en Colombia se agrupan en tres categorías, de las cuales a su vez se desprenden nueve sectores y siete subsectores, que permiten clasificar detalladamente el bien o el servicio objeto de estudio. En la figura 4 se muestran las categorías de clasificación de los negocios verdes sostenibles.

Figura 4. Categorías de los negocios verdes en Colombia



Fuente: Tomado y modificado de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2014).

## 2.7 Categoría de bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales

Esta categoría hace referencia a aquellos bienes y servicios que, en sus procesos de aprovechamiento, producción, manejo, transformación, comercialización o disposición, incorporan mejores prácticas ambientales, para garantizar la conservación del medioambiente de donde fueron extraídos y la sostenibilidad del recurso (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

En la categoría de *bienes y servicios sostenibles provenientes de los recursos naturales* se agrupan tres sectores, así: 1) agrosistemas sostenibles, 2) negocios para la restauración y 3) biocomercio.

### 2.7.1 Categoría de ecoproductos industriales

En esta categoría se clasifican todos aquellos bienes que pueden demostrar que, en su proceso productivo, resultan menos contaminantes para el medio, en comparación con otros productos del mismo segmento que por sus características intrínsecas, su

utilización o su proceso productivo generan beneficios para el ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 2002).

## 2.7.2 Categoría del mercado de carbono

Esta categoría guarda estrecha relación con el cambio climático; la componen los sectores del mercado regulado y el mercado voluntario. El primero es un mercado regido por el Protocolo de Kyoto. En este se comercializan créditos de reducción de emisiones por parte de organizaciones y entidades gubernamentales.

## 2.8 Antecedentes de los negocios verdes de Córdoba y su gestión con la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge

La Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) ha desarrollado a través de los años diferentes acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos definidos en la Política Nacional de Producción Más Limpia y el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes.

Las actividades vinculadas a estos temas y realizadas por la CVS se derivan de su Programa de Producción Más Limpia y los Mercados Verdes, y de manera específica del proyecto Establecimiento y Fortalecimiento de Proyectos de Mercados Verdes del departamento de Córdoba.

En el 2005 la CVS unió esfuerzos con entidades públicas y privadas para la realización de actividades como la identificación de especies promisorias y el apoyo al fortalecimiento de los procesos productivos sostenibles. En la primera actividad se trabajó en la identificación de especies promisorias para el uso en sistemas agropecuarios que favorecieran el control del parásito en el ganado bovino; en lo que respecta al apoyo del fortalecimiento de los procesos productivos sostenibles, se evaluó agrónomicamente la enea (*Typha sp*) y se fortaleció el proceso de elaboración de artesanías para su aprovechamiento; se implementaron diez unidades familiares de producción piscícola en el área del manglar, para mejorar la calidad de vida de los habitantes y disminuir la presión sobre los recursos naturales; se promovió la implementación de proyectos alternativos sostenibles de producción, para impulsar el

desarrollo social y económico de las comunidades, y se implementó un programa de gestión ambiental y social para las exportaciones a la Unión Europea de productos susceptibles a los mercados verdes (CVS, 2005).

Para el año 2006 la CVS continuó con el desarrollo de algunas actividades iniciadas en el año inmediatamente anterior, como la implementación del programa de gestión ambiental y social mencionado, con el fin de capacitar a funcionarios y empresarios en aspectos de mercadeo, identificación, diagnóstico y elaboración del inventario inicial de productos con características para exportar a la Unión Europea (CVS, 2006).

Durante el año 2007, las gestiones realizadas por la CVS estuvieron enfocadas en actividades como el fomento de usos de la biodiversidad mediante sistemas productivos sostenibles con especies promisorias, específicamente la identificación de una especie que favoreciera la obtención de aceites esenciales en la zona del Alto Sinú del departamento (CVS, 2007).

En el 2008, la CVS elaboró un diagnóstico de los mercados verdes del departamento de Córdoba, como base para la formulación de la política de mercados verdes en la jurisdicción de la CAR. Además, continuó realizando actividades como el fomento de los usos de la biodiversidad mediante sistemas productivos sostenibles, con especies promisorias como la enea y la lata de corozo; ofreció el apoyo y la implementación de procesos productivos sostenibles –la producción de hongos comestibles y el establecimiento de centros apícolas en dos municipios del San Jorge–, y el apoyo al programa de certificación de productos verdes (el producto apoyado en esta vigencia fue el plátano, en el municipio de Los Córdoba) (CVS, 2008).

Durante el 2009 la Política Regional de Mercados Verdes fue socializada e inició su implementación a través de un convenio con el Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales. La Política Regional de Mercados Verdes en la jurisdicción de la CVS tuvo como objetivo promover el desarrollo empresarial sostenible, mediante la ejecución de actividades de ciencia y tecnología orientadas hacia la prevención, la reducción y el control de la contaminación de los sectores productivos, y el establecimiento de buenas prácticas de

manufactura, cambios de proceso y modificaciones tecnológicas en los mismos (CVS, 2009).

En el 2010 la CVS continuó con la implementación de la Política Regional de Mercados Verdes, en cuyo marco se desarrollaron las siguientes actividades: 1) estudio de factibilidad de Coagro, municipio de Puerto Escondido, para determinar la viabilidad del montaje de una planta transformadora de plátano; 2) implementación de un programa de promoción para la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA) por parte de los productores primarios, mediante el otorgamiento del Aval de Confianza por parte de la CVS; 3) capacitación a productores verdes en buenas prácticas de manufactura (BPM) y producción más limpia en el procesamiento de alimentos, la formulación de proyectos, el diseño de empaques, etiquetas y productos de la valorización de residuos; 4) montaje de una planta piloto de producción de papel basada en residuos de cultivos de plátano y maíz; 5) realización de la Feria de Mercados Verdes en Montería, para difundir la producción y el consumo sostenible (CVS, 2010).

En el año 2011 la CVS inició la implementación de la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible, que integró la Política Nacional de Producción Más Limpia y el Plan Nacional Estratégico de Mercados Verdes. La implementación de dicha política en la jurisdicción de la CVS se fundamentó en la Política Regional de Producción Más Limpia y la Política Regional de Mercados Verdes, adoptadas e implementadas desde años atrás por la CAR. En ese sentido, el proyecto Establecimiento y Fortalecimiento de los Mercados Verdes en el departamento de Córdoba, adscrito al Programa de Producción Más Limpia y Mercados Verdes de la CVS, continuó guiando el accionar de la corporación en lo que a los mercados verdes se refiere (CVS, 2011).

En el año 2012 la CVS continuó aunando esfuerzos para la consolidación de la Política Regional de Mercados Verdes, a través de su Unidad de Producción Más Limpia, con lo cual se hicieron avances en materia de identificación de proyectos productivos piloto de extracción de aceites esenciales, aromáticas y producción de vino de corozo, se llevó a cabo la quinta versión de la Feria de Mercados Verdes, con el ajuste de la guía metodológica del Programa Aval de Confianza que otorga la CAR a aquellos productores primarios que incorporan componentes

ambientales en su proceso productivo y el montaje en la página web, el seguimiento a productores que obtuvieron el Aval de Confianza en años anteriores, el seguimiento al ecodirectorio, entre otras actividades (CVS, 2012).

Por medio de la Resolución 16988 del 20 de marzo de 2013, la CVS adopta la Política de Producción y Consumo Sostenible para su jurisdicción, y se convierte en la primera CAR del país en realizar dicha adopción, razón que le merece el reconocimiento por parte del MADS, por los destacados avances en temas de producción más limpia y mercados verdes.

Una vez adoptada la Política Regional de Producción y Consumo Sostenible por la CVS, en la que se dan a conocer las estrategias de negocios verdes, líneas de crédito, procesos de fortalecimiento, recursos naturales, compras públicas sostenibles, gestión de residuos, construcción sostenible y movilidad y transporte sostenible, la CAR continúa con los esfuerzos y acciones para apoyar el fortalecimiento de negocios verdes en los sectores productivos del departamento de Córdoba (CVS, 2013).

En el año 2014 la Corporación seleccionó para su fortalecimiento las diez mejores empresas con proyección de negocios verdes. La selección se realizó teniendo en cuenta los criterios de protección y conservación del medio natural, incorporados por estas en el desarrollo de sus actividades productivas, razón por la cual varias de ellas ya contaban con el Aval de Confianza de la CVS y hacían parte del ecodirectorio (CVS, 2014).

En el año 2015 la CVS reporta en su Informe de Gestión el fortalecimiento de setenta y siete empresas y asociaciones con proyección de negocios verdes, en temas de BPA, manejo integral de la granja y procesos de manufacturas. Adicionalmente, en ese mismo año, se realizó la Feria de Negocios Verdes como apoyo a la promoción y la comercialización de los productos de las empresas participantes (CVS, 2015).

El fortalecimiento de los negocios verdes del departamento continuó en el año 2016, en el cual la CVS inició la intervención de diez empresas con potencial de negocios verdes, a través de las metodologías

de los programas LIDERAM y Aval de Confianza. En ese año, la CVS entregó el Aval de Confianza a siete empresas con potencial de negocio verde: Activa G-10, Consulmarketing S. A. S., Aprofrumo, Asoplatas, Orgánicos de la Costa Caribe S. A., Asprodecavi y Asopiscar (CVS, 2016).

En el 2017 la CVS definió el Procedimiento de la Ventanilla de Negocios Verdes Sostenibles (VNVS) EP-PR-09, donde se estipula todo lo relacionado con el tema de los negocios verdes sostenibles en el departamento de Córdoba.

De manera tradicional, en junio del 2017 se llevó a cabo la Feria de Negocios Verdes, que contó con la participación aproximada de diecisiete empresas potenciales de negocios verdes del departamento. Además, la Corporación realizó la verificación de dos negocios verdes (Deliplat y Ecopanela), de acuerdo con los criterios definidos en el Plan Nacional de Negocios Verdes, y continuó con el fortalecimiento y el seguimiento de diez de las empresas de negocios verdes intervenidas en años anteriores (CVS, 2017).

## 2.9 Negocios verdes priorizados en el departamento de Córdoba

En el marco del Convenio Especial de Cooperación para Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación N.º 030 - 2017, celebrado entre la CVS y La Fundación para el Desarrollo Sostenible de las Regiones Colombianas (Funsostenible), cuyo objetivo es “apoyar la conformación de la ventanilla o nodo regional de negocios verdes sostenibles en la Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge en el departamento de Córdoba”, se identificaron sesenta empresas potenciales con el fin de caracterizarlas y verificar en cada una ellas los doce criterios de negocios verdes, y determinar si se enmarcan en la definición y las características de los mismos.

En la siguiente tabla se relacionan algunas empresas seleccionadas para la caracterización y la verificación de los criterios de los negocios verdes y el plan de mejora.

**Tabla 1.** Empresas susceptibles a la verificación de los criterios de los negocios verdes y el plan de mejora

<b>Municipios a impactar</b>	<b>Empresas</b>
Lorica	Avícola Flamenco S. A. S.
	Asociación para el Desarrollo Comunitario y Mejoramiento Ambiental de Caño Viejo – ASPRODECAVI
	ASAVETA
Los Córdoba	Artesanías Nueva Visión
Momil	Granja Piscícola CuatroVientos
	Carmela Cogollo Accesorios 100% Embera Katío
	Asociación de Ovinos y Caprinos de Córdoba - ASOVICOR
	Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas de Córdoba - ASOFRUTYHOCOR
	La Colmena
	Hortícolas Natura S. A. S.
Montería	Productos Costa Azul
	Acondiciones Artesanales de Colombia
	Bioaceites del CaribeS. A. S.
	Empresa Asociativa de Trabajo Cordobesa de Frutas - CORFRUTAS
	Recicladora Mobius S. A. S.
	Eco de Colombia
	BIO-VET Integral S. A. S.
	Cocotech Colombia S. A. S.
	Asociación de Productores de Frutas y Hortalizas de Moñitos - APROFUMO
Moñitos	Asociación de Productores Ecológicos de Coco de Moñitos - ASPRECOM
	Asociación de Pequeños Productores de la Comunidad de Murcielagal - ASOPROMUR
	ASOGROTIBLAN
	Asociación de Mujeres Productoras y Comercializadoras de Coco de Paso Nuevo - ACELUZ

Municipios a impactar	Empresas
Sahagún	Eco Panela
San Bernardo del Viento	Asociación de Productores Agrícolas de Caño Grande - APRACAG
	Asociación Mutual Agropecuaria El Carmen de Tinajones - ASACAR
Planeta Rica	Asociación de Mujeres Productoras de Miel de Abeja del Caribe – APROMIEL
Pueblo Nuevo	Fábrica de Alimentos y Bebidas de Córdoba Saludables S. A. S. - FALBECSA
Puerto Libertador	Asociación Fondo Agropecuario de Puerto Libertador - AFAPUL
San Andrés de Sotavento	Asociación de Productores Agropecuarios Alternativos- ASPROAL
San Antero	Frutilago
San Pelayo	Asociación de Productores de Plátano de San Pelayo - ASOPLATAS
	AGROPISCICOR S. A. S.
	Sinutrael S. A. S.
	Fundación para el Desarrollo Alternativo Sostenible e Integral del Alto Sinú - INTEGRASINÚ
Tierralta	Empresa Ecoturística y Recreativa Los Laureles S. A. S. - ECOREL
	ASAVICS
	Abejas y Miel del Sinú S. A. S.
	Asociación de Productores del Alto Sinú - ASOPROALSINÚ
	Miel del Bosque S. A. S.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3. Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo de la investigación fue diseñada de acuerdo con el modelo de Canvas planteado por Martin (1996); consiste en agregarles a las ideas de negocios de las empresas un valor relacionado con la estructura de costo y con cada área de organización. Respecto al enfoque del estudio, fue de carácter mixto, de tipo no experimental de campo.

Se requirió organizar, sistematizar y analizar los datos y la información por medio de la tradición etnográfica, que se basa en una descripción de la realidad en estudio; actualmente, la etnografía implica la mera descripción y el registro textual de una experiencia mediada por la observación o la conversación; requiere, además, la problematización *consciente* o *razonada* de un tema o aspecto de la realidad que se transforma en objeto de estudio, y por tanto, situado en la mediación entre la teoría y la recolección de información.

Respecto a la técnica y el instrumento, se basaron en la observación, las revisiones documentales y la aplicación de una entrevista semiestructurada a dos informantes clave de las unidades productivas. Los criterios de selección de los informantes clave fueron el carácter de sus funciones y los conocimientos en las áreas de producción y administración. A todos nos consta, como afirma Martínez, “que diferentes personas en diversas posiciones refieren como ‘los hechos’ su versión sobre la misma realidad y que también varía esa misma información cuando hablan con personas diferentes” (2009, p. 56). La investigadora estudia a los sujetos en su contexto, teniendo en cuenta su presente y su pasado, y las situaciones en las que se desenvuelve.

## 4. Resultados

### 4.1 Segmento de clientes actuales

- Vendedor ambulante: No es de compra habitual o concurrente, más bien se considera ocasional, dependiendo de la condición de mercado.
- Tendero local: El minorista local de la comunidad ubicado en los barrios y las veredas aledañas. Aquí se ubican también los graneros y los puntos de venta de las carreteras, que en algunos casos son revendedores.
- Comprador al por mayor: También es ocasional, no es permanente, conforme a la instancia sucede la negociación por la compra de la cosecha. Se identifican algunos casos.
- Vecindad: Vecinos aledaños que compran en el punto de origen debido a las circunstancias.

## 4.2 Característica demográfica

Productos que por ser de la canasta familiar están dirigidos a toda clase de público, sin distinción de edad, género, religión, etc. En primera instancia no tiene relevancia la condición económica.

Característica *multitarget*: Productos que llegan a diversos segmentos a la vez, públicos muy amplios; la meta es a largo plazo.

Característica sicográfica: Productos sujetos al estilo de compra, que sitúan su presencia en supermercados, fruterías, *minimarkets*, etc., o en las plazas de mercado.

Característica por beneficio: Se clasifica el público de acuerdo con el beneficio que busca del producto. En este caso la promesa de valor radica en la elaboración de un producto netamente *agroecológico*.

## 4.3 Propuesta

Consolidación del segmento: Se plantea establecer la consolidación con los clientes actuales clasificándolos según su volumen de compra; estos podrían clasificarse de la siguiente manera:

- Compradores mayoristas: Pueden ser aquellos compradores de las centrales de abastos, que distribuyen al por mayor en zonas rurales aisladas.
- Comprador minorista: Son aquellos puestos de colmena que actúan de manera independiente en las centrales mayoristas: fruterías, locales, legumbrerías de los municipios cercanos (Cereté y Montería); también los vendedores ambulantes de carreta, las tiendas de barrio locales.
- Clientes potenciales: La búsqueda de nuevos prospectos dependerá del poder de negociación que tengan los productores asociados; será importante establecer estrategias para consolidar nuevos clientes, como las visitas a las centrales mayoristas, los distribuidores y subdistribuidores, la codificación de productos en las cadenas de supermercados.

## 4.4 Canales de distribución

Tradicional: Se identifican las tiendas y los graneros locales de la comunidad, puestos de venta alternativos (como los de carretera, que no son propios y actúan como revendedores), el punto de origen (donde los vecinos compran algunos productos al pequeño productor). Tiene una connotación de mejora, según el punto de vista desde el cual se mire.

Indirecto: No se presenta de forma frecuente; sin embargo, se identifican algunas transacciones realizadas con algún mayorista de central de abasto cercana. Aquí se ubican grandes depósitos mayoristas, distribuidores de las cabeceras municipales, y toda la reventa en los puestos de colmena.

## 4.5 Reconocimiento

- Se detecta de primera mano la carencia de medios para sacar los productos de la zona. El transporte del producto es costeadado por sus propios recursos, ocasionalmente es ofertado en las plazas mayoristas regionales, como Sincelejo, y en los municipios cercanos sin intermediación.
- Existen plazas de mercado cercanas, como las centrales de abastos: la del municipio de Cereté y las dos plazas de mercado de Montería. El producto, según las circunstancias, es llevado y vendido directamente, sin intermediación; sin embargo, se negocia el volumen con algún mayorista o revendedor interesado; por lo general se aplica más la venta a los puestos de colmena.
- No hay alternativas de canales de distribución. No puede haber una apuesta por analizar otros canales mientras no haya una consolidación de los más primarios; en ese sentido, hablamos de un canal magnético o uno *online*.

## 4.6 Relación con los clientes

En términos normales, es una relación netamente de intercambio, basada en la compra y la venta; es un poco más cercana a los vendedores de los locales, puesto que hacen parte de la misma comunidad. No existe una relación vinculante transaccional de forma permanente con

grandes mayoristas de centrales de abastos que permita que haya un flujo de producción constante para su comercialización; no hay una forma definida de relacionamiento con el cliente, ya sea por asistencia personal, personal dedicada, de autoservicio, por cocreación, por automatización, ni mucho menos por comunidades.

La gestión de negociación, ya sea con algún mayorista o con un reventador de colmena, es realizada directamente conforme a las circunstancias del mercado y la necesidad presentada.

- Comunidad: No hay asociatividad entre los pequeños productores locales de la comunidad. Existe una intención de formalizar una agremiación de diez productores campesinos.
- Asistencia individual: No hay asistencia individual ni técnica especializada, por parte de ninguna entidad formal, todo el proceso se lleva a cabo con éxito conforme a la curva de aprendizaje y el conocimiento que pasa de generación en generación.
- Tercerización: Se busca consolidar la tercerización de forma rentable en lo posible para los productores, eliminando la larga cadena de precios intermedios que encarecen el mercado y apacigua la condición financiera de los pequeños agricultores. Las alianzas APP y los planes de formación implican una mejora sustancial al proceso de relacionamiento, en el sentido en que si se forman en capacidad de negociación, pueden lograr mejores resultados para la comercialización de sus productos a través de negocios rentables y duraderos.
- Estrategia de comunicación: Deberá haber una estrategia de comunicación que divulgue las bondades de los productos basados en estrategia agroecológica; esta estrategia deberá empezar de una forma sencilla, haciendo muestras en ferias.

## 4.7 Énfasis en los negocios con criterios verdes

La gran apuesta sin duda enfatiza en la estrategia ecológica de los productos y su comercialización, por lo que es indispensable plantear acciones de *marketing* verde basadas en los *criterios de productos verdes*, para los cuales existe un sello de calidad internacional; esto fundamentaría con éxito el plan de negocios que se quiere llevar a cabo en un futuro cercano con la comunidad impactada.

En la comunidad de El Retiro de los Indios no hay asociaciones agrícolas conformadas; los agricultores están dispersos, no existe dentro del censo publicado por la CVS ninguna agremiación caracterizada como tal; sin embargo, son de pleno conocimiento de las entidades e instituciones paralelas la potencialidad y la oportunidad que existe en dicha comunidad de aprovechar la experiencia y la curva de aprendizaje extendida por generaciones, para formalizar modelos de negocios exitosos con un énfasis agroecológico sostenible.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

La construcción del proyecto “Núcleo Integrador” pretende integrar a la comunidad estudiantil, al cuerpo docente y la comunidad objeto de estudio, en pro de la búsqueda de la formalización y la concertación de un modelo de negocios que beneficie a un sector desfavorecido, pero que posee grandes oportunidades en un mercado cada vez más competitivo y al que es difícil acceder con éxito.

Mediante la articulación sistemática de la academia y la aplicación de metodologías acertadas para la consecución de soluciones eficientes y rápidas, como la estructura del modelo de negocios Canvas, para la identificación de oportunidades, se pueden plantear los siguientes aspectos relevantes en función del *segmento de clientes identificado*, *las relaciones con los clientes* y *los canales de distribución*.

Se evidenció un segmento definido, puesto que la producción se basa en la cosecha hortofrutícola, y se establece en primera instancia que son productos de la canasta familiar y alimentos primarios importantes. Es ese orden de ideas, el segmento está conformado por el vendedor ambulante, el minorista (tiendas y graneros locales) y el comprador mayorista que distribuye en las plazas de mercado (ocasional).

En los canales de distribución establecidos la modalidad obedece a una forma directa, sin intermediarios, para el consumo local; no obstante, de forma ocasional, como ya se mencionó, se presentan negociaciones que se logran consolidar en plazas de mercado cercanas, como la de Cereté y la de Montería, donde se venden los productos a compradores

mayoristas y minoristas dueños de puestos de colmena. No existen otros canales especializados.

Las relaciones con los clientes se enfatizan solo de manera transaccional, como bien se mencionó anteriormente; no hay ningún tipo de relación especializada, puesto que el modelo de negocios no está establecido formalmente; hay muchas intenciones de *asociatividad* por parte de diez pequeños agricultores identificados, que anteponen los intereses comunes frente a los particulares. El proyecto del núcleo integrador busca, después de la fase de identificación, conformar, capacitar, formalizar a los agricultores para que conformen sus asociaciones bajo un modelo de negocios sostenible y rentable.

Finalmente, obtener en un futuro el *sello de producto agroecológico* es la meta para con estas comunidades autosostenibles; en relación con los criterios verdes, descritos como prácticas de referencia en el ámbito internacional, son un reto para los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios; sin embargo, con el acompañamiento, la formación y la capacitación se pueden lograr los objetivos propuestos; el acompañamiento de las entidades con autoridad en la materia es fundamental, la proyección de acciones encaminadas hacia el aprovechamiento de oportunidades como la prevista en estas comunidades debe ser prioritaria, ya que estas son las que generarán calidad de vida para sus actores y progreso en su entorno.

## Referencias

- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2005). *Informe de gestión 2005*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF\\_GESTION\\_CVS\\_2005.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF_GESTION_CVS_2005.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2006). *Informe de gestión 2006*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF\\_GESTION\\_CVS\\_2006.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF_GESTION_CVS_2006.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2007). *Informe de gestión 2007*. Montería. Recuperado de <http://>

- [www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF\\_GESTION\\_CVS\\_2007.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF_GESTION_CVS_2007.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2008). *Informe de gestión 2008*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF\\_GESTION\\_CVS\\_2008.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF_GESTION_CVS_2008.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2009). *Informe de gestión 2009*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF\\_GESTION\\_CVS\\_2009.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/INF_GESTION_CVS_2009.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2010). *Informe de gestión 2010*. Montería. Retrieved from [http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS\\_20140320\\_v14.pdf](http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS_20140320_v14.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2011). *Informe de gestión 2011*. Montería. Recuperado de [http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS\\_20140320\\_v14.pdf](http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS_20140320_v14.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2012). *Informe de gestión 2012*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe\\_de\\_gestion\\_2012.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe_de_gestion_2012.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2013). *Informe de gestión 2013*. Montería. Recuperado de [http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS\\_20140320\\_v14.pdf](http://www.dtpm.cl/archivos/sesiones/Presentación LB TS_20140320_v14.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2014). *Informe de gestión 2014*. Montería. Recuperado de [http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe de Gestion Final\\_.pdf](http://www.cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe de Gestion Final_.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2015). *Informe de gestión 2015*. Montería. Recuperado de [http://cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe de Gestión\\_2015.pdf](http://cvs.gov.co/jupgrade/images/stories/docs/informes/gestion/Informe de Gestión_2015.pdf).
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2016). *Informe de gestión 2016*. Montería. Recuperado de <http://cvs.gov.co/web/wp-content/docs/INFGESTION/INFORME DE GESTIÓN 2016.pdf>.
- Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y del San Jorge (CVS) (2017). *Informe de gestión, I semestre del 2017*. Montería. Recuperado de <http://cvs.gov.co/web/wp-content/docs/INFGESTION/INFORME DE GESTION I SEM 2017.pdf>.

- Departamento Administrativo de la Función Pública (2011). *Decreto 3570 del 27 de septiembre de 2011*. Recuperado de [https://www.minambiente.gov.co/images/Ministerio/Mision\\_y\\_Vision/dec\\_3570\\_270911.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/Ministerio/Mision_y_Vision/dec_3570_270911.pdf).
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Martin, M. (1996). Manufacturing strategy: How to formulate and implement a winning plan by John Miltenburg. Portland, OR: Productivity Press, 1995. 372 + xix pages. \$45.00. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 180-181. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9).
- Martínez, M. (2009). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico*. Ciudad de México: Trillas.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2014). *Plan Nacional de Negocios Verdes*. Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/images/NegociosVerdesysostenible/pdf/plan>.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010). *Política Nacional de Producción y Consumo*. Recuperado de [http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/ambiente/politica/polit\\_nal\\_produccion\\_consumo\\_sostenible.pdf](http://www.minambiente.gov.co/documentos/normativa/ambiente/politica/polit_nal_produccion_consumo_sostenible.pdf).
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- República de Colombia (1993). *Ley 99 de 1993*. Recuperado de [http://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia\\_99-93.pdf](http://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.pdf).