

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



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

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

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.

» Tabla de contenido

Prólogo	7
Prácticas de producción hortofrutícolas a pequeña escala en El Retiro de los Indios (Cereté, Colombia)	
<i>Rubén Darío Sepúlveda Vargas, Jorge Villadiego Lorduy y Fernando Corena Ghisay</i>	9
1. Introducción	11
2. Bases teóricas	12
3. Metodología	15
4. Resultados	16
5. Conclusiones y recomendaciones	21
Referencias	21
Economía familiar de los productores hortofrutícolas en El Retiro de los Indios, zona rural del municipio de Cereté	
<i>Jaime Eliécer Rangel Bolaños, Orlando Mauricio Lorduy Herrera, María Carolina Esquivia Jalal, Dayana Isabel García Sánchez</i>	25
1. Introducción	27
2. Bases teóricas	28
3. Metodología	31
4. Población y muestra	32
5. Resultados	32
6. Conclusiones y recomendaciones	48
Referencias	51
Propuesta de valor de la producción hortofrutícola de la comunidad de El Retiro de los Indios aplicada al modelo de negocios Canvas	
<i>Patricia Milena Cassab Martínez y Daniel Eduardo Espinosa Corrales</i>	55
1. Introducción	57
2. Bases teóricas	58
3. Metodología	67
4. Resultados	67
5. Conclusiones y recomendaciones	72
Referencias	73

**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**

<i>Roberto Carlos Osorio Mass</i> y <i>Deivi David Fuentes Doria</i> _____	75
1. Introducción _____	77
2. Bases teóricas _____	79
3. Metodología _____	94
4. Resultados _____	95
5. Conclusiones y recomendaciones _____	99
Referencias _____	100

**Sistemas de costos basados en actividades (ABC)
aplicados en las prácticas de producción
hortofrutícolas sostenibles**

<i>Deivi David Fuentes Doria</i> , <i>José Luis Díaz Ballesteros</i> , <i>Stalyn Guerrero Gómez</i> y <i>Melisa Andrea Fajardo Pereira</i> _____	103
1. Introducción _____	105
2. Bases teóricas _____	106
3. Metodología _____	108
4. Resultados _____	109
5. Conclusiones y recomendaciones _____	117
Referencias _____	119

**Modelo de desarrollo de clientes: la creación de clientes
y la creación de empresa aplicada a la producción
hortofrutícola sostenible de la comunidad de El Retiro
de los Indios**

<i>Luis Martínez García</i> y <i>Dolly Yamile Mayorca Beltrán</i> _____	123
1. Introducción _____	125
2. Bases teóricas _____	126
3. Metodología _____	132
4. Resultados _____	133
5. Conclusiones y recomendaciones _____	147
Referencias _____	147

Anexos _____	149
---------------------	-----

» Prólogo

Las empresas ocupan un lugar fundamental en la sociedad como estructura de crecimiento. La visión económica debe enfocarse en brindar productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades del entorno, haciendo énfasis en las prácticas sostenibles. Por ello, integrar en las actividades productivas la gestión sustentable permitirá a los modelos de negocio generar mayor eficiencia y productividad con un verdadero sentido y un impacto social.

Desde esta mirada, la universidad como fuente principal de conocimiento no se encuentra alejada de las dinámicas cambiantes del entorno. Entiende la importancia de orientar en la formación académica estrategias que ofrezcan a los estudiantes una visión clara de las necesidades empresariales. Por tanto, la realización de proyectos integradores transversales anclados a proyectos de investigación se convierten en una iniciativa para el desarrollo de competencias genéricas y específicas de los docentes y los estudiantes que integran los equipos de trabajo, gracias a la orientación hacia los procesos de capacitación pedagógica e investigativa, y la interrelación que se genera en los grupos de trabajo con las realidades sociales y las problemáticas empresariales.

De esta manera, el texto describe los resultados de los objetivos planteados en el plan de acción de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Seccional Montería, del año 2017, gestado en el Comité Curricular y ejecutado en el primer y el segundo semestre del 2018 por los docentes de la Escuela, con la participación de los estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Economía.

El material denominado *Innovación empresarial en las prácticas hortofrutícolas comunitarias sostenibles* es el producto final colaborativo que se inició a partir de una tesis de pregrado en Economía y continuó con el desarrollo de un proyecto integrador que tuvo dos fases. La primera fase tuvo como objetivo establecer las prácticas hortofrutícolas y la econo-

mía familiar de los habitantes de la comunidad del sector Buenavista del corregimiento El Retiro de los Indios, en Cereté (Córdoba), fue desarrollada por el programa de Economía en el primer semestre del 2018, con la participación de los cursos de Economía Ambiental, como materia integradora, y los cursos aportantes Teoría del Desarrollo, Medición Económica, Econometría y Formulación y Evaluación de Proyectos.

La segunda fase tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de valor de la producción hortofrutícola de la comunidad del sector Buenavista, en el corregimiento El Retiro de los Indios, en Cereté (Córdoba), que incluyó la definición del segmento de mercado, canales de comercialización y relacionamiento, los sistemas de costos y el modelo de desarrollo de clientes (marca, logo símbolo, empaque), un evento de lanzamiento y la formalización de los productores hortofrutícolas. La propuesta fue desarrollada en el segundo semestre del 2018, con la participación de Mentalidad Emprendedora como curso integrador, y los cursos aportantes Fundamentos de Mercado, Administración de la Producción, Costos y Presupuestos, y Gerencia Estratégica.

Todo ello permitió desarrollar una experiencia que favoreció en la Escuela la integración de las diferentes disciplinas del saber, el fortalecimiento de las competencias académicas e investigativas de docentes y estudiantes, y la ejecución de proyectos con impacto social, de acuerdo con los ejes misionales de la institución como ente formador de líderes y apoyo social a la comunidad.

José Luis Díaz Ballesteros

》Prácticas de producción hortofrutícolas a pequeña escala en El Retiro de los Indios (Cereté, Colombia)¹

Rubén Darío Sepúlveda Vargas²
Jorge Villadiego Lorduy³
Fernando Corena Ghisays⁴

Resumen

Este trabajo describe las prácticas de producción que desarrollan los pequeños agricultores de hortalizas y frutas del corregimiento El Retiro

- 1 Trabajo producto de los resultados del proyecto integrador "Producción ecológica en patios hortofrutícolas de El Retiro de los Indios (Cereté, Colombia)", desarrollado por el programa de Economía en el primer semestre del 2018.
- 2 Profesor titular del programa de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Montería. Economista, magíster en Economía, PhD en Ciencias Sociales. Correo electrónico: ruben.sepulveda@upb.edu.co. Miembro del grupo de investigación Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional (ESDER).
- 3 Profesor asociado del programa de Ingeniería Sanitaria y Ambiental de la Universidad Pontificia Bolivariana, Montería. Geógrafo, PhD en Ciencias Naturales para el Desarrollo. Correo electrónico: jorge.villadiegol@upb.edu.co. Miembro del Grupo de Investigación en Calidad del Agua y Modelamiento Hídrico y Ambiental (CAMHA).
- 4 Profesor asociado del programa de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Montería. Economista, magíster en Economía. Correo electrónico: fernando.corena@upb.edu.co. Miembro del grupo de investigación Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional (ESDER).

de los Indios, ubicado en el departamento de Córdoba. Apoyadas en el enfoque metodológico cualitativo para la descripción del fenómeno, se aplicaron las técnicas de entrevistas grupales a productores y la observación participante con un recorrido de campo. Se infiere que el esquema productivo predominante es la agricultura convencional, que se basa en el uso de insumos externos (semillas no locales), abonos químicos y pesticidas, y la inadecuada disposición de los desechos, lo que permite llamar la atención sobre la creación y la aplicación de un mecanismo de intervención gubernamental o privada que fomente la transición hacia una agricultura ecológica.

Palabras clave: Producción a pequeña escala, agricultura convencional, agroecología, desarrollo endógeno, seguridad alimentaria.

1. Introducción

La producción a pequeña escala con orientación agroecológica se considera una epistemología emergente que garantiza una mayor y mejor seguridad alimentaria para las familias y cuestiona las prácticas dañinas de la agricultura convencional, que es considerada erróneamente un mito del desarrollo actual.

Profundizar en el debate actual sobre la conveniencia de la agricultura convencional y la de la ecológica fue lo que motivó al programa de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana a realizar esta investigación, con la modalidad de proyecto integrador en el corregimiento El Retiro de los Indios (Cereté, Colombia). Se trata de una zona de gran vocación en la producción de hortalizas (berenjena, habichuela larga, calabaza, ají) y frutas (mango, guayaba agria, níspero, zapote), entre otras especies, que manifiesta problemas de asociatividad, alta intermediación, bajo acceso al crédito bancario, pérdida de semillas locales e inexistencia de un puente vehicular que facilite la movilización de los productos.

El uso de un conocimiento debe generar beneficios socioambientales y económicos para las comunidades que desarrollen actividades agropecuarias. A partir de esta aseveración, este trabajo plantea como proposición teórica validar los aspectos positivos que ofrece la producción agrícola convencional a pequeña escala, de tal manera que se puedan comprender y valorar las prácticas productivas hortofrutícolas de los moradores de El Retiro de los Indios.

Esta validación pretende cuestionar los efectos que genera la agricultura convencional, no solo por los daños ambientales que causa en el suelo (alteración de las propiedades físicas, químicas y biológicas), sino también por la pérdida de la eficiencia económica en los cultivos, lo cual podría provocar una disminución en los ingresos de la comunidad. Con ello se abre el debate científico en el departamento de Córdoba para fomentar otros enfoques de producción vinculados a la agroecología o la agricultura de conservación (FAO, 2002).

El trabajo tiene la siguiente estructura: se inicia con las bases teóricas y conceptuales que plantean una reflexión en torno a la producción

a pequeña escala, el desarrollo endógeno y la seguridad alimentaria, esto con el fin de mostrar los cimientos epistemológicos emergentes que explican las realidades de la economía comunitaria rural. Luego se presenta el enfoque metodológico, y se finaliza con los resultados y las conclusiones.

2. Bases teóricas

2.1 Bases teóricas y conceptuales de la producción a pequeña escala

Por fortuna, en las últimas décadas ha surgido en el contexto latinoamericano un decidido interés por parte de las comunidades rurales en explorar esquemas de producción agrícola alternativos que fomenten el trabajo cooperativo, la eficiencia económica y ecológica (Toledo, 2002). Evidentemente hay una gran motivación para incursionar en los cultivos de productos agrícolas con enfoques agroecológicos como una forma de recuperar la relación hombre-naturaleza y mitigar los infortunios del cambio climático (Altieri y Nicholls, 2013).

El surgimiento de esta agricultura alternativa se debate con los cambios socioecológicos que ha generado la agricultura convencional o de gran escala debido a los impactos negativos que modifican las condiciones de estabilidad ecológica (Oesterheld, 2008) y vulneran la calidad de vida de las comunidades rurales al restringir el acceso de alimentos y el uso colectivo de los recursos naturales. Al respecto, Altieri y Nicholls (2000) indican que se trata de un desajuste que se caracteriza por tres aspectos; primero, los paquetes tecnológicos homogéneos, nacidos en países industrializados, que desconocen la visión heterogénea de los campesinados; segundo, los cambios tecnológicos priorizan la producción agrícola de tipo comercial y de exportación en grandes predios; y tercero, que América Latina es un importador de productos químicos y maquinaria para el campo.

En ese sentido es necesario repensar otras formas de producción agrícola que aminoren la dependencia económica de insumos agroquímicos, fortalezcan la participación y la asociatividad, y faciliten el acceso a los microcréditos y la comercialización de productos. Desde

esta perspectiva, la proposición teórica que plantea este artículo es que la producción agrícola a pequeña escala en El Retiro de los Indios (municipio de Cereté) garantiza la seguridad alimentaria de quienes la desarrollan a través de la autogestión comunitaria.

El artículo se plantea desde una perspectiva constructivista en la que los saberes comunitarios utilizados para el cultivo de productos agrícolas a escala pequeña en El Retiro de los Indios se construyen a partir de las prácticas cotidianas que revelan formas propias de producir y que se transmiten entre generaciones, para conformar un conocimiento colectivo de herencia cultural en busca de sociedades sustentables (Toledo, 2013).

2.2 Desarrollo endógeno

Fue en los inicios de los años ochenta cuando se extendió el uso de la noción de *desarrollo endógeno* (Vázquez, 2007; Vergara, 2004) como una forma de resistir a las presiones de la globalización imperante en la época, y en la que está implícita la necesidad de reflexionar sobre otras conveniencias que aboguen por un desarrollo desde abajo en armonía con la naturaleza (Vázquez, 2007). Los que defienden este nuevo paradigma se oponen al modelo de agricultura comercial extractivista, entre otros aspectos causantes de contaminación y alteración de las funciones ecológicas de los ecosistemas naturales, e invitan a la acción colectiva a partir de las capacidades comunitarias locales (Vergara, 2004).

En ese sentido, el desarrollo endógeno promueve la participación colectiva de la comunidad en proyectos productivos locales (Vázquez, 2018), el impulso a la creatividad y una actitud de emprendimiento, que permitan generar cambios dinámicos que favorezcan la cohesión social (Vázquez, 2007; Vergara, 2004). Se entiende como un desarrollo desde adentro, en el que el conocimiento social y los recursos locales representan las fuerzas fundacionales para transformar la vida cotidiana en beneficio de las poblaciones (Rist, citado por Álvarez, 2010), es decir, un desarrollo que requiere de un trabajo autónomo en el que los actores de la región sean los dinamizadores del proceso de cambio territorial y los impulsores, teniendo en cuenta la intromisión de otras culturas que influyen las potencialidades del desarrollo endógeno (Haverkort, van't Hooft y Hiemstra, 2003).

2.3 Producción a pequeña escala

La cobertura de pequeños agricultores en el ámbito mundial es muy significativa, en el año 2005 ascendió a 525 millones de propiedades agrícolas que representaron el 85% del total de las tierras dedicadas a esta actividad (Nagayets, citado por Vorley, del Pozo-Vergnes y Barnett, 2013), y alcanzaron a una población de 2200 millones de personas (Singh, citado por Vorley *et al.*, 2013). La noción de pequeña producción o pequeña propiedad se analiza dependiendo de las particularidades agrarias de cada nación en cuanto a la extensión que resulta de la disponibilidad de tierras para su explotación y de las condiciones ecológicas del suelo, como la humedad y la temperatura, sin que superen en ningún caso las cinco hectáreas, porque a una escala mayor empieza a modificarse el manejo de los recursos naturales y la tecnología (Toledo, 2002).

En ese sentido, hay evidencias científicas que indican que el minifundio familiar (campesino o indígena) genera mayor eficiencia económica. Al respecto, H. P. Biswanger afirma que en “la mayoría de los estudios sobre la relación entre productividad y tamaño de predio sugiere mayores niveles de productividad en las unidades familiares que en las grandes granjas operadas con base en trabajo asalariado” (citado por Toledo, 2002, p. 30). A su vez logra una alta eficiencia ecológica por el uso y la conservación de los recursos naturales, como el agua, el suelo, la biodiversidad, la energía y los ecosistemas (Toledo, 2002).

La producción a pequeña escala no solo se refiere a la agricultura, sino también a la ganadería y la actividad forestal, pesquera y acuícola, es decir, se tratan de modelos de producción diversificados que se caracterizan por ser complejos y dinámicos (HLPE, 2013), y que les permiten a las comunidades locales garantizar la seguridad alimentaria a partir del trabajo colectivo.

2.4 Seguridad alimentaria

Evidentemente la producción agrícola a pequeña escala ofrece posibilidades de potenciar la seguridad alimentaria en las comunidades locales. Uno de esos esquemas factibles, tanto económico como ambiental, lo demuestran las recientes investigaciones que indican las bondades de la agroecología para enfrentar las dificultades del hambre y los daños

ecológicos. Se trata de un paradigma que desafía los graves problemas sociales de pobreza e inseguridad alimentaria, el control del sistema alimentario mundial por parte de las multinacionales y las políticas neoliberales en una economía globalizada (Altieri y Nicholls, 2012).

En ese sentido, los pronósticos para el año 2015 definidos en los objetivos del desarrollo sostenible se ponen en entredicho, en razón de que la agricultura a gran escala e industrial no contribuiría a mitigar la pobreza y erradicar el hambre, con lo cual entraría en escena la producción agrícola a pequeña escala como estrategia de desarrollo rural que mejora los medios de vida de las familias pobres y, por tanto, la seguridad alimentaria en sus cuatro dimensiones: producción de alimentos, generación de ingresos, diversificación de dietas y estabilidad por volatilidad del mercado (HLPE, 2013).

La consolidación de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo se logra con el compromiso político y la puesta en marcha de los objetivos del desarrollo sostenible; en esencia, los que tratan de erradicar la pobreza y cambiar las conductas insostenibles de producción y consumo (Altieri y Nicholls, 2012; HLPE, 2013). Esta proposición encaja con los esfuerzos de la economía campesina por fortalecer la agricultura a pequeña escala, que como ya se mencionó se fundamenta en la búsqueda de la eficiencia ecológica y económica.

3. Metodología

Esta investigación de enfoque cualitativo y de alcance descriptivo se apoyó en el diseño del método fenomenológico. “En los diseños fenomenológicos, lo esencial es la experiencia cotidiana compartida de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 493). Lo que se logró con este método fue comparar las experiencias de cada productor de frutas y hortalizas de El Retiro de los Indios, para luego describir las prácticas comunes de producción hortofrutícola a pequeña escala (fenómeno de estudio).

Las técnicas de captura de datos utilizadas en la investigación fueron dos: la primera y la que implicó la mayor contribución al trabajo fue

la de las entrevistas grupales a cinco productores hortofrutícolas, y la segunda fue la observación participante con un recorrido de campo, para constatar los argumentos obtenidos de la primera. El criterio de selección de los informantes de la entrevista grupal se basó en la experticia de los productores reconocidos por la misma comunidad.

4. Resultados

Las prácticas de producción hortofrutícolas en El Retiro de los Indios están cimentadas en la vocación hereditaria familiar y la autogestión encaminada mayoritariamente hacia el desarrollo de una agricultura convencional. No obstante, existe una sola experiencia que aplica y exalta la necesidad de incursionar en una agricultura ecológica en la comunidad. En cada predio, las familias aprovechan el área del patio para obtener productos agrícolas de autoconsumo o para comercializarlos a intermediarios que posteriormente los venden en los mercados mayoristas de Cartagena, Barranquilla y Montería principalmente.

Un atributo de los predios es que tienen un área que oscila entre los mil y los cinco mil metros cuadrados aproximadamente, al fondo de cada casa familiar (ver imagen 1).

Imagen 1. Patios productivos de las familias



Los productos cultivables varían según las preferencias; los más comunes en el colectivo entrevistado son la guayaba agria, el níspero, el mango, el zapote, la berenjena, la habichuela larga, el tomate, el ají y las plantas medicinales (ver imagen 2).

Imagen 2. Cultivos de tomate y ají dulce



Fotografía de Sepúlveda Vargas, Rubén (2018)

Otro de los cultivos preferidos por algunas familias es el cultivo de hojas de bijao, que tiene una alta demanda para la elaboración del bollo limpio. Según los encuestados, los ingresos semanales que genera solo este producto son de alrededor de doscientos mil pesos (ver imagen 3).

Otra particularidad es el uso intensivo de insumos externos, normalmente la urea, que se aplica al suelo como fertilizante para fijar el nitrógeno al cultivo, además de las semillas *no* ancestrales, que son preferidas porque permiten obtener una producción rápida en tiempos muy cortos, hecho que afecta de forma negativa las propiedades naturales de la tierra y contribuye a un bajo rendimiento en términos de eficiencia ecológica y productos de menor tamaño, debido a la recu-

Imagen 3. Cultivo de hojas de bijao



Fotografía de Sepúlveda Vargas, Rubén (2018)

rencia del cultivo. Frente a esta realidad el señor José Otero, miembro de la comunidad, indica lo siguiente:

Lo que nosotros nos estamos ganando se lo están llevando los agroquímicos a través de los insumos y nos están afectando la salud. Es por ello por lo que nosotros necesitamos la producción orgánica, es decir, la que se hace con desperdicios orgánicos que elabora insumos a partir del arroz amanecido, yuca, ñame, plátano y todo aquello que sea materia orgánica para transformarla. Por ejemplo, un bulto de berenjena con químicos cuesta cuarenta mil pesos y con abono orgánico al 75% se vende en ochenta mil pesos, siendo esta última de mejor calidad. (Entrevista grupal, 24 de marzo del 2018).

Este productor reclama una agricultura ecológica, pero no ocurre lo mismo con todo el colectivo. La razón radica principalmente en la creencia en que es preferible producir más en el menor tiempo posible, para obtener así mayores ingresos monetarios, argumento que ha

permeado la mentalidad de los pequeños productores y los ha llevado a establecer en sus prácticas de producción cotidiana esquemas para elevar la productividad económica, mas no la eficiencia ecológica. Evidentemente este raciocinio se constata en el discurso de los demás entrevistados que se resisten a un cambio en los esquemas actuales de producción hortofrutícola, ya que consideran la agricultura convencional más rentable en términos *económicos*. En ese sentido, Rodrigo Monsalve indica lo siguiente:

Nosotros tenemos cursos de capacitación del Sena para la elaboración de abonos orgánicos, pero no lo usamos porque no lo ponemos en práctica y porque el acompañamiento del Sena no es permanente; es decir, nos capacitan al inicio y luego se pierden, no habiendo quien nos oriente, y eso nos obliga a utilizar nuevamente los químicos. Además, con los químicos la producción se obtiene más rápido y nuestros ingresos mejoran. Por eso lo hacemos. (Entrevista grupal, 24 de marzo del 2018).

La agricultura convencional en el departamento de Córdoba se consolidó con la revolución verde en los inicios de la década de los ochenta, impulsada por el modelo neoliberal en el marco de la globalización económica. Fueron las multinacionales las que introdujeron variedades de semillas modificadas genéticamente (SMG) y el uso de agroquímicos en busca de un aumento en la productividad por hectárea cultivada, situación que motivó a los agricultores en general a instaurar el esquema de producción agrícola basada en insumos externos y el uso de herbicidas y fertilizantes, con el agravante de la pérdida del conocimiento local y ancestral.

El uso intensivo de SMG y de agroquímicos permite incrementar la productividad por hectárea, pero a su vez altera los elementos básicos del suelo, como la materia orgánica y mineral, el agua y el aire. Desde esta perspectiva se evidenció que los cultivos hortofrutícolas que utilizan estos recursos, si bien mejoran la productividad en términos de tiempo (por ejemplo, la producción agrícola con agroquímicos es más rápida en comparación con la producción agroecológica), causan un daño en la tierra que tiende a ser mayor e irreversible, y que reduce la productividad en el largo plazo; lo anterior, sin valorar los daños sobre la salud. Al respecto el señor José Otero expresa lo siguiente:

La gente de aquí utiliza la urea para agilizar la producción, pero en la segunda recogida se recoge menos porque la tierra está acabada, muy contrario sucede con lo orgánico, que se recoge siempre la misma cantidad o más porque la tierra conserva sus propiedades. A la gente le interesa producir rápido, quiere todo rápido. Por eso yo estoy solicitando dos hectáreas para alimentar y educar unos cuarenta niños que aprendan los beneficios de la producción ecológica para que esto no se pierda. Porque a mí no me interesa la plata, lo que busco es el porvenir del que viene atrás, de mi comunidad. (Entrevista grupal, 24 de marzo del 2018).

Esta investigación evidenció la necesidad de los productores hortofrutícolas de incursionar en prácticas agroecológicas para garantizar la seguridad alimentaria, pero el poco desempeño y la falta de acompañamiento del Gobierno local, la escasa presencia de la academia y la resistencia al cambio de los agricultores no les han permitido apropiarse de conocimientos que posibiliten la transición hacia una sustentabilidad económica y ecológica en sus parcelas.

Es menester mencionar que existe un documento de política pública elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016) para el Ministerio de Agricultura en el que se describen los componentes para la implementación de los centros demostrativos de capacitación (CDC) con orientación agroecológica en comunidades que desarrollen la agricultura a pequeña escala. Por su parte, la UPB, seccional Montería, a través del programa de Economía y en convenio con la FAO regional de Montería, lideró una acción para la instauración de un CDC en las instalaciones de la finca La Bonita, de su propiedad.

En ese orden de ideas, se infiere que las prácticas de producción a pequeña escala en el corregimiento El Retiro de los Indios se fundamentan en la agricultura convencional, que se basa en el uso de insumos externos (semillas no locales), agroquímicos y la inadecuada disposición de desechos sólidos no orgánicos. Los beneficios que ofrece este tipo de agricultura se enmarcan principalmente en la dimensión económica, pues se considera más rentable recoger la producción en tiempos cortos, lo que permite además vender más veces en el año y acceder al autoconsumo familiar para garantizar la seguridad alimentaria.

5. Conclusiones y recomendaciones

Esta investigación de aula concluye que existe un reclamo urgente por parte de los productores de hortalizas y frutas de El Retiro de los Indios en cuanto a la formación de una agricultura ecológica, pese a que en la actualidad se desarrolle la agricultura convencional por motivaciones estrictamente económicas, paradigma que debe ser modificado.

Hay conciencia en el colectivo entrevistado frente al hecho de que lo ecológico les otorga un mayor valor a las actividades productivas (eficiencia en el suelo) y de mercado (producto diferenciado), lo que representa mayores ingresos, por efecto de un precio de venta más alto, y responsabilidad social, por las buenas prácticas ambientales.

De esta manera se recomienda aumentar la presencia de las instituciones gubernamentales y académicas para que apoyen no solo la producción agrícola convencional sino la ecológica a pequeña escala en el corregimiento El Retiro de los Indios, como una alternativa a los problemas locales de hambre y pobreza, a través de un incremento en la seguridad alimentaria y el fomento de un desarrollo desde abajo (endógeno).

Referencias

- Altieri, M., y Nicholls, C. I. (2000). *Teoría y práctica para una agricultura sustentable Miguel Altieri*. Ciudad de México: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Red de Formación Ambiental para América Latina y el Caribe.
- _____. (2012). Agroecología: única esperanza para la soberanía alimentaria y la resiliencia socioecológica. *Agroecología*, 7(2), 65-83.
- _____. (2013). *Agroecología y cambio climático: metodologías para evaluar la resiliencia socioecológica en comunidades rurales*. Lima: Red Iberoamericana de Agroecología para el Desarrollo de Sistemas Agrícolas Resilientes al Cambio Climático, Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, Sociedad Científica Latinoamericana de Agroecología.
- Álvarez, F. (2010). Escuelas campesinas de agroecología: una estrategia de desarrollo endógeno sustentable en el municipio de Tulúa. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 1(2), 51-63.

- Chiadamrong, N., y Wajcharapornjinda, P. (2012). Developing an economic cost model for quantifying supply chain costs. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 13(4), 540. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2012.050171>.
- Eriksen, S. D., Urrutia, I., y Cunningham, G. M. (2011). Design of an activity based costing system for a public hospital: a case study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 3(1), 1. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2011.038361>.
- Haverkort, B., van t Hooff, K., y Hiemstra, W. (2003). *Antiguas raíces, nuevos retoños: el desarrollo endógeno en la práctica*. La Paz: COMPAS - AGRUCO / Plural.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGrawHill.
- High Level Panel of Experts (HLPE) (2013). Inversión en la agricultura a pequeña escala en favor de la seguridad alimentaria. Informe del grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. *HLPE*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2953s.pdf>.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., y Jacobs, F. A. (2014). Assessing the interaction effect of cost control systems and information technology integration on manufacturing plant financial performance. *British Accounting Review*, 46(1), 77-90. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.001>.
- Mejía, E., Mora, G., y Montes, C. (2013). Adscripción de la contabilidad en la estructura general del conocimiento. *Cuadernos Contables*, 14(34), 159-187. <https://doi.org/10.1021/la025780z>.
- Oosterheld, M. (2008). Impacto de la agricultura sobre los ecosistemas. Fundamentos ecológicos y problemas más relevantes. *Ecología Austral*, 18, 337-346.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2002). *Agricultura de conservación*. Recuperado de http://www.fao.org/tempref/agl/AGLW/ESPIM/CD-ROM/documents/6E_s.pdf.
- _____. (2016). *Guía para la implementación de centros demostrativos de capacitación (CDC) con enfoque agroecológico*. Bogotá: FAO-Incoder..
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. *Diario Oficial N.º 33.339 del 16 de junio de 1971*.
- Roztocki, N. (2010). Activity-based management for electronic commerce: A structured implementation procedure. *Journal of Theoretical and Applied*

- Electronic Commerce Research*, 5(1), 1-10. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-18762010000100002>.
- Toledo, V. M. (2002). Agroecología, sustentabilidad y reforma agraria: la superioridad de la pequeña producción familiar. *Agroecol.e Desenv. Rur.Sustent*, 3(2), 27-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1161/01.ATV.0000223345.11820.da>.
- ____ (2013). El paradigma biocultural : crisis ecológica, modernidad y culturas tradicionales. *Sociedad y Ambiente*, 1(1), 50-60.
- Tsai, W. H., Chen, H. C., Leu, J.-D., Chang, Y. C., y Lin, T. W. (2013). A product-mix decision model using green manufacturing technologies under activity-based costing. *Journal of Cleaner Production*, 57, 178-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.04.011>.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210.
- ____ (2018). Desarrollo endógeno y economía social. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1, 11-22.
- Vergara, P. (2004). ¿Es posible el desarrollo endógeno en territorios pobres y socialmente desiguales? *Revista Electrónica Ciencias Sociales Online*, iii(1), 37-52.
- Vorley, B., del Pozo - Vergnes, E., y Barnett, A. (2013). *Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante*. La Paz: COMPAS - AGRUCO / Plural.

» Economía familiar de los productores hortofrutícolas en El Retiro de los Indios, zona rural del municipio de Cereté¹

Jaime Eliécer Rangel Bolaños²
Orlando Mauricio Lorduy Herrera³
María Carolina Esquivia Jalal⁴
Dayana Isabel García Sánchez⁵

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo realizar una caracterización socioeconómica en el corregimiento de El Retiro de los Indios, ubicado en el municipio de Cereté (Córdoba), donde se identificaron hogares potencialmente productores de frutas mediante la aplicación de encuestas personales y analizando la información obtenida de forma descriptiva y correlacional; posteriormente se llevó a cabo un grupo de enfoque que permitió conocer de la mano de un grupo de familias

- 1 Trabajo realizado a partir de una tesis de grado del programa de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- 2 Profesor asociado de la Universidad Pontificia Bolivariana. Economista, con estudios de maestría en Economía. Correo electrónico: jaime.rangelb@upb.edu.co.
- 3 Profesor universitario. Economista, con maestría en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: omlorduyh@unal.edu.co.
- 4 Economista de la Universidad Pontificia Bolivariana.
- 5 Estudiante de Economía y Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana.

las amenazas, las oportunidades, las debilidades y las fortalezas que presenta el corregimiento en materia de producción frutícola. A partir de esta información y algunas revisiones documentales y bibliográficas se formuló un plan estratégico que les permitirá a los habitantes del corregimiento mejorar la economía familiar a través del aprovechamiento de la producción frutícola casera.

Palabras clave: Plan estratégico, economía familiar, producción frutícola, desarrollo económico.

1. Introducción

En el norte de Colombia, en el valle del río Sinú, una de las zonas más fértiles del país, se encuentra ubicado el municipio de Cereté (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006), a dieciocho kilómetros de Montería, la capital del departamento de Córdoba, y nueve kilómetros del aeropuerto Los Garzones. Cereté conecta fácilmente con los departamentos de Sucre, Antioquia, Atlántico y Bolívar, a través de la troncal nacional que lo atraviesa y lo convierte en una vitrina agrícola, gracias a sus características económicas; presenta una extensión geográfica de 27880 hectáreas aptas para cultivar, de las cuales aproximadamente el 58% están dedicadas al cultivo de variedad de frutas, granos, cereales y hortalizas, como papaya, mango, zapote, coco, maíz, algodón, yuca y arroz, más del 50% dirigido al consumo directo y en menor proporción a algunas industrias del país (DANE, 2005); por otro lado, cuenta con una población estimada de 99705 habitantes, dato obtenido a partir de una proyección realizada con base en el censo del 2005.

A la luz de las cifras oficiales que describen a Cereté (DANE, 2005), resulta contradictorio que a pesar de todas las bondades geográficas, climáticas y culturales de las que goza este municipio, tenga significativos índices de pobreza, desempleo, poca actividad productiva y bajos ingresos, que se evidencian en el alto porcentaje de habitantes que viven en estratos bajos.

Se escogió el corregimiento de El Retiro de los Indios, ubicado en la zona rural de Cereté, por ser uno de los más poblados del municipio, con una población aproximada de 6.130 habitantes (DANE, 2005) y con fácil acceso a la cabecera corregimental; actualmente tiene grandes áreas sin urbanizar, una buena cantidad de casas tipo finca, con patios grandes en los que se desarrollan históricas actividades agropecuarias a baja escala, y es una de las zonas más fértiles gracias al tipo de suelo, la topografía plana y la presencia del caño Bugre, una ramificación del Río Sinú.

Es común que las familias que se encuentran en este corregimiento se dediquen a la producción de diversos frutales, como el mango, el coco, la guayaba agria y la dulce, que en sus tiempos de cosecha se desaprovechan por la falta de recursos económicos para emprender, de

conocimientos adecuados, facilidad para acceder a créditos, vocación para el montaje de negocios, entre otras razones que se evidencian a medida que avanza el estudio. Algunos de esos frutos solo se producen en la región Caribe del país, lo que le da a la zona una ventaja comparativa con respecto a los demás municipios y departamentos, pero esa ventaja no está siendo potencializada en aras de mejorar la economía de las familias y, en consecuencia, tampoco las del municipio. Por consiguiente, no se está generando ningún beneficio más que el del consumo diario; por el contrario, un gran porcentaje de las frutas se regalan o se desechan porque no se les encuentra otro uso.

Sin duda la importancia de realizar esta investigación y ejecutar el plan estratégico radica principalmente en que familias que hoy viven en condiciones de pobreza tendrán la oportunidad de mejorar sus ingresos y así disminuir sus necesidades básicas insatisfechas. Del mismo modo, este plan estratégico permitirá potencializar la producción de frutos de El Retiro de los Indios, generar conocimientos y nuevas oportunidades para la población; lograr el reconocimiento en los ámbitos nacional e internacional de las ventajas comparativas que hacen valiosa esta zona del país, y dar pasos firmes hacia el efectivo cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico trazados por el departamento.

2. Bases teóricas

El presente trabajo se fundamenta en la teoría del desarrollo económico local, con énfasis en la economía familiar, que han venido estudiando a lo largo del tiempo diferentes economistas que lo han considerado indispensable o un fin esencial que debe intentar alcanzar todo territorio. Para tener mayor claridad acerca de lo que significa *desarrollo económico* se debe entender en su totalidad la relación que este guarda con el crecimiento económico y el impacto que genera en el bienestar de la sociedad; el crecimiento económico, a grandes rasgos, es medido por el aumento del producto interno bruto (PIB) per cápita a largo plazo, lo que mejora el bienestar de las personas, es decir, estas tendrán más ingresos, mayor poder adquisitivo y, en consecuencia, podrán mejorar su calidad de vida; a diferencia del bienestar, que es un concepto mucho más amplio e implica no solo que se dé un crecimiento económico, sino también que haya eficiencia y equidad en la distribución del mismo.

Entendido esto, se evidencia que “cuando hay desarrollo económico necesariamente tiene que haber un crecimiento económico, sin embargo, el crecimiento económico no siempre implica desarrollo” (Currie, 1982, p. 167).

2.1 El desarrollo económico local según Arthur Lewis

El desarrollo económico local se debe en gran medida a la forma en que se organizan las familias en un territorio, debido a que esta impide el problema de la propiedad de la tierra, que es un limitante para el desarrollo, pues está íntimamente ligado a la economía familiar. Para conocer el rango socioeconómico y la organización de la economía familiar de una comunidad, Lewis considera ocho variables principales que deben tenerse en cuenta: el tamaño de la familia, los ingresos, los seguros, la seguridad social, el nepotismo, el trabajo femenino, la posición social y las herencias. La primera, la segunda y la última hacen referencia a que “cuanto más adelantada sea la sociedad (materialmente), tanto más pequeño será el número de personas a quienes se reconozca como miembros de la familia, por parte del que percibe el ingreso” (Lewis, 1955) es decir, el desarrollo y el crecimiento dependen de la iniciativa que tenga la persona que hace el esfuerzo, de compartir la recompensa con otros muchos, cuyo derecho no reconoce. En otras palabras, la organización de las familias tiene el poder de contribuir tanto negativa como positivamente en el desarrollo de las sociedades, y es posible entender esto a través de una de las variables señaladas por Lewis como es el nepotismo, causante de una productividad y una eficiencia inferiores de las actividades económicas tanto públicas como privadas.

Las estrategias planteadas por Arthur Lewis sobre las causas inmediatas para el desarrollo y el crecimiento económico local se basan en el esfuerzo a economizar, el desarrollo de las capacidades por medio del conocimiento y el capital; teniendo en cuenta que para el presente trabajo solo se profundizará en el desarrollo del conocimiento y el capital. En primera medida, se aborda el conocimiento, que será entendido desde las dos perspectivas trazadas por Lewis como referentes teóricos. La primera es el aumento del conocimiento y la segunda, el adiestramiento de las capacidades.

2.2 Aumento del conocimiento

El fundamento histórico de esta estrategia está vinculado a la invención de la escritura y la creación de un método científico, hecho que marcó una gran diferencia en la sociedad y la segmentó de tal manera que se fue gestando lo que hoy conocemos como las clases sociales, así como la dinámica en la que las clases más altas monopolizaban el conocimiento y las más bajas carecían del mismo.

Años más tarde, durante el Renacimiento, se intensificó la estructura de las clases, y el conocimiento se transformó en invenciones genuinas tomadas como actividad principal que exigía beneficios económicos. De esta forma se originó el problema del monopolio del conocimiento vs. la difusión, y nadie se detuvo a pensar que se iba le a dar solución con uno de los elementos que para Lewis son fundamentales en cuanto al desarrollo económico individual y colectivo, las patentes. Según este autor, la conveniencia del sistema de patentes no solo es lo que protege al propietario, sino lo que lo alienta para que revele su descubrimiento, y así se mantiene la libre corriente de las ideas. De igual forma, es un aliciente para disminuir la aversión de las personas a tomar riesgos, y facilita la decisión de acceder a un financiamiento que consolide la invención, si bien debe hacerse la salvedad de que si el financiamiento proviene de intereses privados, la idea debe convertirse en propiedad privada; si por el contrario proviene de intereses públicos, la invención deberá ser utilizada para fines públicos. Por su parte, “los países pobres no tienen verdadera necesidad de gastar grandes sumas de dinero en ciencia pura, cuando es posible que la investigación técnica pueda ser copiada desde el principio, adaptándola a sus propias condiciones” (Lewis, 1955, p. 464)

El conocimiento a través del adiestramiento de las capacidades se adquiere en gran medida mediante los programas dirigidos hacia la educación; en este caso, “los gastos efectuados para prestar nuevos conocimientos a los campesinos son probablemente la inversión más productiva que puede hacerse en los países agrícolas más pobres” (Lewis, 1955) (se decidió transcribir la cita textual debido a que este pensamiento apunta hacia la problemática a la cual se dirigirá esta investigación).

2.3 El capital

La otra estrategia planteada por Lewis es el desarrollo a través del capital como facilitador para la inversión en actividades económicas que generen un lucro en determinado periodo. Si se hace énfasis en el universo de la investigación, puede verse que la cuasimposibilidad de acceder al capital es una realidad que afecta a esta comunidad caracterizada por ser de bajos recursos y carecer de respaldo económico. En términos generales, Lewis apunta a que facilitar los derechos de propiedad a las personas podría mejorar las condiciones de estas, ya que contarían con garantías para responder a créditos y otros medios de financiamiento para ideas productivas.

Las estrategias presentadas por Arthur Lewis sirven como un derrotero del plan estratégico, debido a que la estrategia que sea implementada por esta comunidad para lograr el mejoramiento de la economía familiar deberá ser patentada, con el fin de lograr los objetivos de manera satisfactoria, pues de esta forma la sociedad contará con un respaldo para solicitar ayuda a los Gobiernos del territorio, podrá obtener recursos económicos que financien el proyecto, y en compañía de la Universidad Pontificia Bolivariana podrá acceder a los conocimientos necesarios y a las gestiones pertinentes, para hacer de este proyecto una futura idea productiva, replicable en otras zonas del departamento.

3. Metodología

En este proyecto de investigación se implementó un enfoque de tipo mixto, ya que integra una parte cualitativa, que hace referencia a la descripción de las familias y las condiciones socioeconómicas, y una parte cuantitativa, en la que se dan a conocer los niveles de producción y las capacidades. De esta manera se establecieron las estrategias en materia técnica y económica para la formulación del plan estratégico.

Una vez obtenida la información pertinente, se recurrió a un análisis descriptivo y correlacional de las variables, con el fin de especificar las características, las propiedades y los procesos de la comunidad, y de asociar variables mediante un patrón predecible de la población

para someter a prueba la hipótesis planteada (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4. Población y muestra

Población: Teniendo en cuenta que en El Retiro de los Indios hay aproximadamente 6130 habitantes, y que con base en el censo del 2005 del DANE en promedio por vivienda habitaban de cuatro a cinco personas (DANE, 2005), se obtuvo un aproximado de 1362 familias, y a partir de ese dato se escogió el tamaño de la muestra para las entrevistas y el grupo focal.

Fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

- Tamaño del universo (N): 1362 familias.
- Nivel deseado de confianza (K): 93%
- Error muestral deseado: 7%
- Certeza Z: 1,81 - Z²: 3,28
- Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio (P): 0,5
- Proporción de estudios que no poseen la característica (q): q=1-p: 0.5

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.81^2 * 1362}{1362 * 0.07^2 + 1.81^2 * 0.5 * 0.5} = 150$$

Número estimado de la muestra: 150 muestras

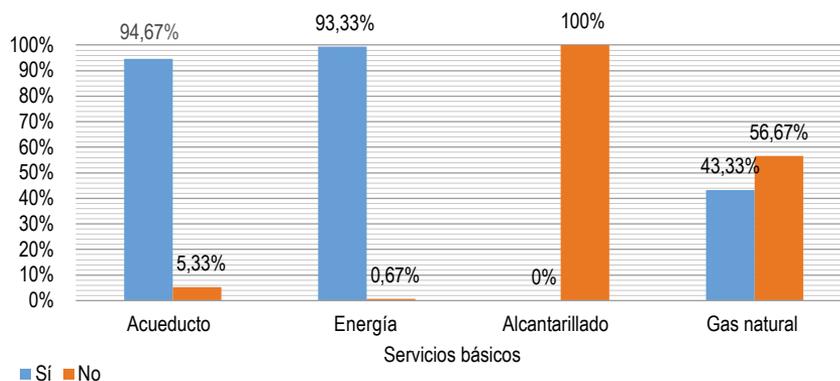
5. Resultados

5.1 Análisis de la caracterización socioeconómica

Al comenzar el trabajo, se evidenciaron la insuficiencia en la información socioeconómica actual del corregimiento El Retiro de los Indios

y el triste escenario que esbozaba el último censo publicado (DANE, 2005) para el municipio de Cereté en materia de desempleo, necesidades básicas insatisfechas, educación e ingresos. Después de comparar el contexto anteriormente mencionado y el que se obtuvo a partir de las encuestas realizadas en el trabajo de campo es posible afirmar que, a pesar de que los ingresos provenientes del sistema general de regalías, ingresos por capital y tributarios recibidos por el municipio de Cereté en los últimos doce años se han duplicado, como muestran algunos informes divulgados por el ministerio de hacienda sobre apoyo fiscal a entidades territoriales (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015) y se corrobora en documentos requeridos a la Secretaría de Hacienda de la Alcaldía de Cereté en los años 2005 y 2017 (Alcaldía de Cereté, 2017), estos no se ven reflejados en la misma proporción en mejoras de las condiciones socioeconómicas de las personas que habitan en El Retiro de los Indios; dicha afirmación se ilustra en los siguientes gráficos.

Gráfico 1. Servicios públicos en El Retiro de los Indios

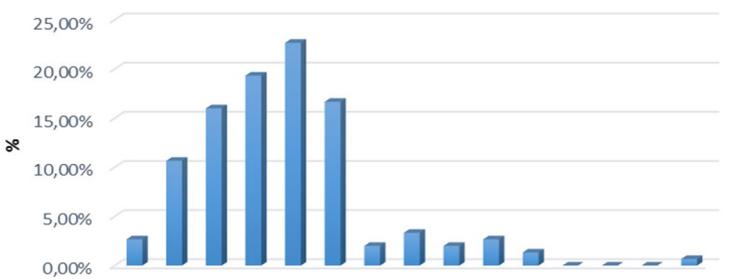


Fuente: Elaboración propia.

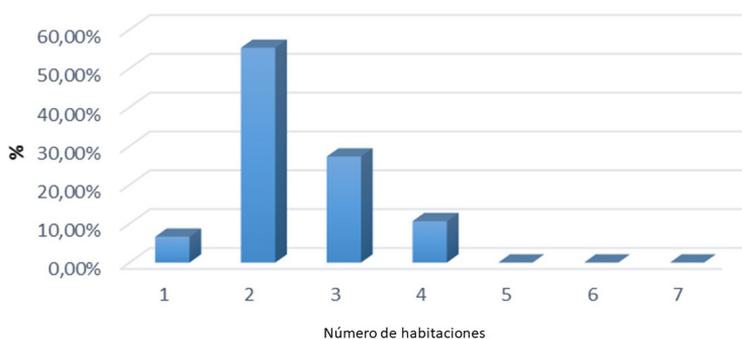
El gráfico 1 corresponde a la pregunta 9 de la encuesta, diseñada para conocer la actual situación socioeconómica que define las condiciones de vida de los habitantes de El Retiro de los Indios, específicamente los servicios públicos con los que cuenta cada vivienda. Se pensaría que, por su excelente ubicación geográfica dentro del municipio de Cereté, su gran población y su renombre histórico en diversas activi-

dades productivas, este sería un corregimiento distinguido en el momento de hacer comparaciones con algunos pueblos de la región; sin embargo, un análisis inferencial de los porcentajes expuestos permite imaginar un territorio en el que más de la mitad de los hogares aún deben salir por leña para armar en los patios pequeños fogones que les permitan cocinar los alimentos del consumo diario, cuando no tienen dinero suficiente para adquirir cilindros de gas natural, debido a que el 56,67% de las viviendas de El Retiro de los Indios no cuenta con una estructura subterránea de gas natural; muchos podrán afirmar que estas familias se encuentran en ventaja por la delicia de los alimentos elaborados en leña, por eso es importante informar que al transcurrir los años diversos centros de investigación han comprobado las graves complicaciones que presenta la salud humana a causa de la inhalación de humo de leña, tales como infecciones en las vías respiratorias, asma, cáncer de pulmón y muertes a temprana edad; por ejemplo, el Centro de Investigación del Cáncer considera carcinógeno el humo de la leña y más perjudicial que el del tabaco (CIC, 2017).

Gráfico 2. Número de personas por vivienda

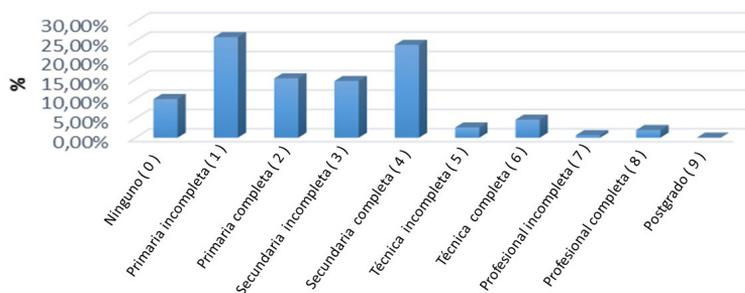


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Número de habitaciones

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a temas sobre educación y formación, se descubrió a raíz de las entrevistas estructuradas que la mayoría de los ciudadanos de este corregimiento se encuentran poco preparados y calificados para llevar a cabo trabajos que requieran algún tipo de estudio básico o específico, lo que se pone de manifiesto al observar el gráfico 4, que plasma el nivel de estudios máximo alcanzado por el jefe de cada hogar encuestado y corresponde a la pregunta 10 del cuestionario realizado en la entrevista.

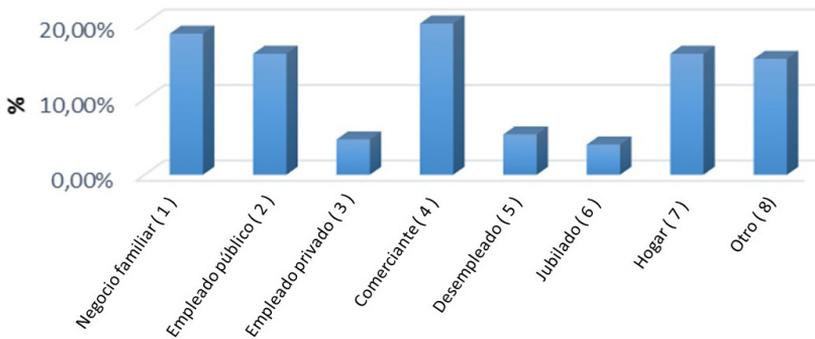
Gráfico 4. Nivel de estudios del responsable del hogar

Fuente: Elaboración propia.

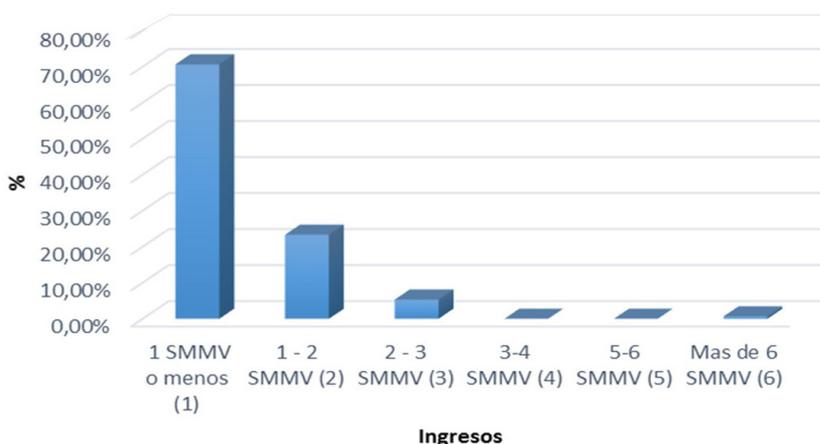
Si se tienen en cuenta los datos representados en el gráfico 4 es coherente aseverar que cerca del 90% de las personas que responden por los

hogares no cuenta con los estudios mínimos necesarios para aplicar a empleos formales sin necesidad de recurrir al nepotismo (Lewis, 1955) y exigir salarios socialmente aceptables que les permitan mantener dignamente a familias conformadas en su mayoría por cinco personas, en el contexto laboral de Colombia; esto se debe a que el 36% de ellos no ingresa a una escuela, probablemente no sabe leer o escribir, o no termina la primaria; el 54% de la población encuestada fluctúa entre los estudios de básica y los de secundaria frecuentemente inconclusos, y solo un 10% aspira a estudios de nivel técnico y profesional, porcentaje del cual un 3,33% desiste en el proceso. Es realmente alarmante que una población como la de El Retiro de los Indios no se eduque, pues la educación es la base para formar personas de bien con un sentido claro de la vida (Yarce, 2011), capaces de aprovechar las oportunidades de su entorno para generar un bienestar común; la generación de conocimientos es lo que les permitiría a los habitantes de este corregimiento ser capaces de desarrollar ideas productivas y demandar salarios dignos (Lewis, 1955); asimismo, se evidencia que hay poca motivación por parte de los gobiernos e instituciones de la región para que las personas busquen una educación constante y oportuna, adecuada a las condiciones socioeconómicas que las rodean; teniendo en cuenta que Córdoba es un departamento con reconocimiento agrícola nacional, educar a los campesinos de El Retiro de los Indios es quizá la inversión más productiva que puede hacer esta región, si se consideran sus condiciones de pobreza y desempleo (Lewis, 1955).

Gráfico 5. Actividad económica del responsable del hogar



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Ingresos promedio por hogar

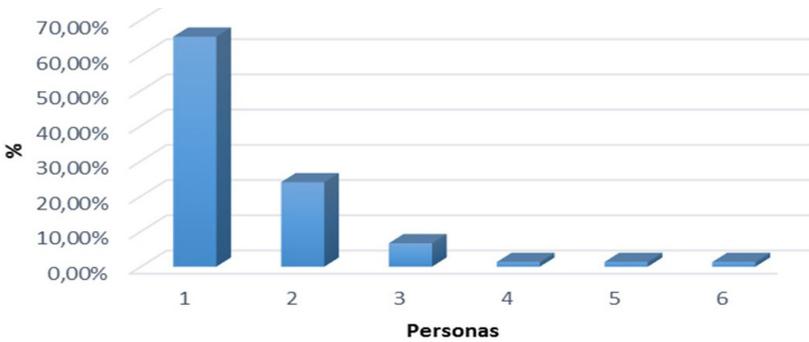
Fuente: Elaboración propia.

En paralelo con la problemática revelada previamente sobre la deficiencia de los ingresos en los hogares de El Retiro de los Indios se deriva una dificultad mayor, debido a que las viviendas, como se ha mencionado, están conformadas en su mayoría por cinco personas, y a partir de los datos descritos en cada una de las entrevistas se puede determinar que los ingresos con los que vive un 65,33% de las familias son generados por un solo miembro de cada hogar, salarios que no son suficientes para dar el sustento a tres o más personas a cargo. Por lo tanto, el cuarto resultado es que en las viviendas de El Retiro de los Indios hay una alta dependencia económica, ya que hay hogares con tres o más personas a cargo por miembro ocupado, y este no cuenta por lo menos con una educación básica (DANE, 2003), información sustentada en los gráficos 7 y 8.

En resumen, la primera parte de las entrevistas realizadas en El Retiro de los Indios, planteada para conocer la actual situación socioeconómica de los habitantes, demuestra con los resultados obtenidos que las familias de este corregimiento tienen necesidades básicas insatisfechas, concepto que es usado por entidades encargadas de la planeación y los registros estadísticos para delimitar grupos de pobreza estructural, y que representa una alternativa frente a la identificación de la pobreza que en muchas ocasiones es relacionada únicamente con la insuficiencia de ingresos, ya que se emplea a su vez para hacer referencia a la pobreza

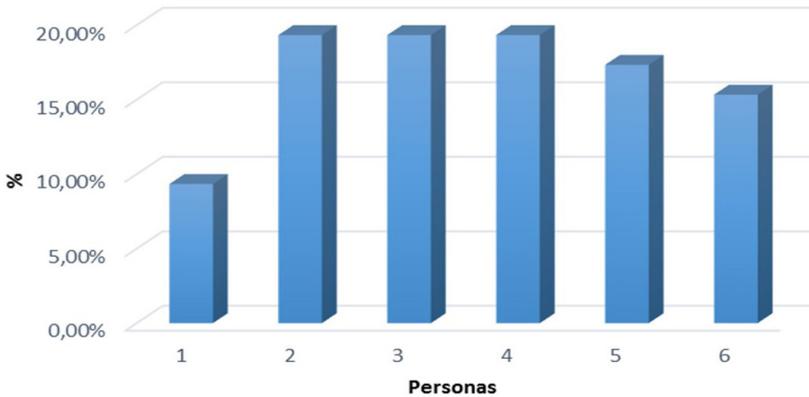
como el conjunto de privaciones materiales esenciales de una sociedad (INDEC, 2016); el análisis se realizó teniendo cuenta este concepto y según los criterios e indicadores de necesidades básicas insatisfechas expuestos por el Departamento Nacional de Estadísticas, relacionados con las características de las viviendas en términos de servicios públicos, hacinamiento crítico, educación y dependencia económica, con lo cual se descubrió que El Retiro de los Indios presenta una deficiencia en los cuatro aspectos condicionantes.

Gráfico 7. Número de personas que contribuyen a generar el ingreso del hogar



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Número de personas que dependen del ingreso del hogar



Fuente: Elaboración propia.

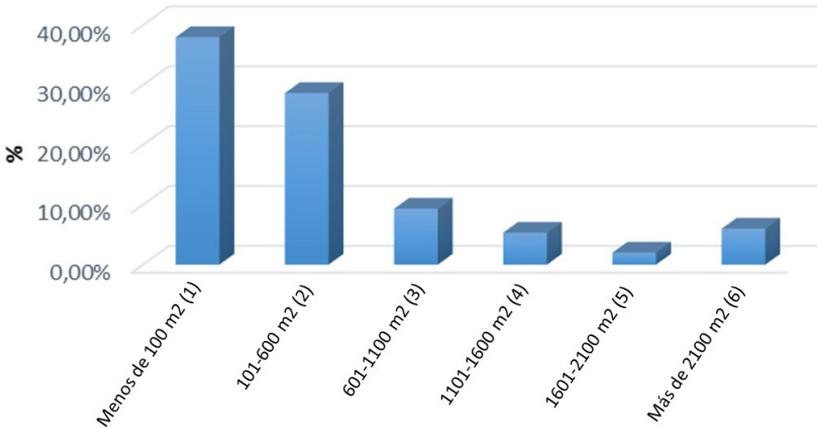
Los servicios no son adecuados debido a que el corregimiento carece de alcantarillado, y más del 50% de las viviendas no cuenta con gas natural; existen casos de viviendas en las que se establecen dos hogares por habitación; la población joven no se está educando porque los trabajos informales a los que suelen dedicarse los responsables de los hogares no les permiten obtener salarios que les alcancen para invertir en una educación oportuna; y no menos importante es que en familias de cinco o más personas solo una trabaja.

Teniendo en cuenta que el fin de esta investigación es mejorar la economía de las familias de El Retiro de los Indios a partir del aprovechamiento de los frutos cosechados en los patios de las casas, la producción de frutas se convierte en una variable indispensable para que el plan estratégico sea viable; debido a esto, es necesario tener absoluta certeza de que en este corregimiento existe efectivamente un potencial frutícola que no está siendo potencializado, y por lo tanto no está generando mayores beneficios a la comunidad.

Por consiguiente, mediante ejercicios de observación al recorrer las calles de El Retiro de los Indios y la realización de la segunda parte de las entrevistas, se comprobó que el 89% de las viviendas visitadas posee patios y el 76% tiene árboles frutales, el 11% restante corresponde a casas construidas de manera improvisada a las orillas del caño Bugre (invasiones). Seguidamente se adquirió información acerca de la dimensión de los patios y se encontró que el 66% de las viviendas cuenta con extensiones de tierra de hasta 600 metros cuadrados, y en menor proporción, específicamente un 22,67% de las casas, cuentan con patios cuyas extensiones son significativamente amplias, estos miden entre 601 y más de 2100 metros cuadrados. A continuación, se exponen los gráficos 9 y 10 que consolidan los datos recolectados y demuestran los porcentajes a los que se ha hecho alusión. .

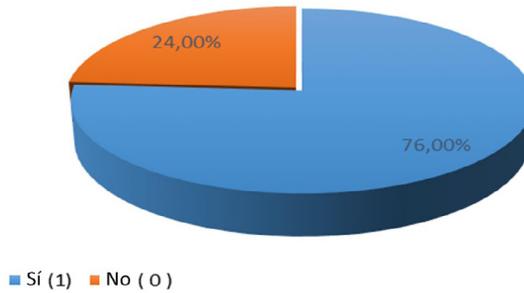
Los gráficos 9 y 10 son valiosos para esta investigación, porque a través de los porcentajes que ilustran demuestran que es veraz la teoría planteada en la descripción del problema, en cuanto a que El Retiro de los Indios es un corregimiento caracterizado por la presencia de viviendas que poseen patios grandes en los que se desarrolla la producción de diversos frutales; en las casas se encuentran árboles de mango, guayaba, naranja, zapote, níspero, coco, guanábana, entre otras frutas, de manera

Gráfico 9. Metros de los patios



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Presencia de frutas en los patios

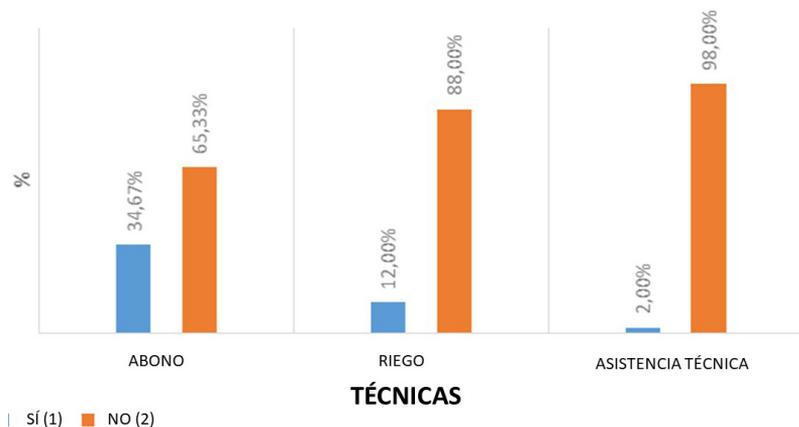


Fuente: Elaboración propia.

simultánea. Además, es importante resaltar la pureza de los productos recolectados, pues durante su cosecha no les suministran insecticidas, sino que las plagas son controladas con abonos orgánicos, y no es necesario proveer muchas ayudas debido a que la ramificación del caño Bugre aporta a esas tierras la humedad necesaria, y los nutrientes que la componen, junto con desechos de los mismos árboles, hacen las veces de abono. Por lo tanto, son frutos 100% naturales y sanos,

condición que los hace diferentes y ventajosos en el mercado nacional o mundial, donde los productos primarios están siendo modificados genéticamente. Al observar el gráfico 11 se evidencia que son pocas las técnicas utilizadas por los habitantes para mantener la producción de frutas.

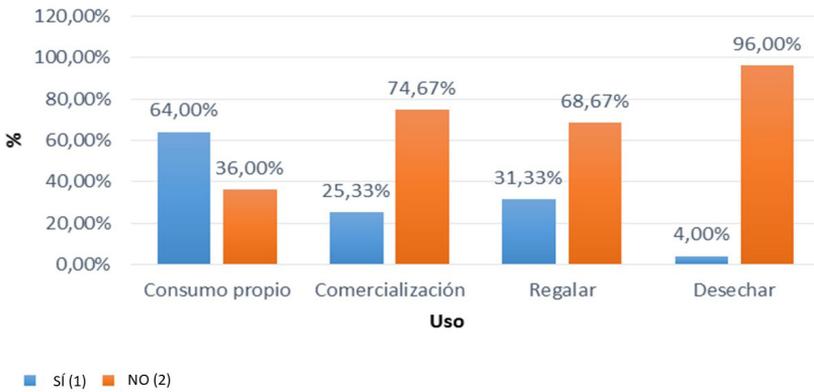
Gráfico 11. Técnicas utilizadas en la producción de frutas



Fuente: Elaboración propia.

En vista de que es poco lo que los productores destinan a las técnicas indicadas, los costos de producción de las frutas son bajos, la mayor parte de los gastos en están dirigidos a la recolección, el empaque y el transporte de las frutas, cuando estas son para el comercio. Sin embargo, fue posible comprobar otro de los postulados descritos al inicio de este trabajo, relacionado con el hecho de que la producción de frutas no está generando beneficios mayores que los del consumo diario; un 35% de las frutas actualmente está siendo regalado o desechado, porque las familias no saben cómo darles usos que les generen beneficios económicos, ya que no tienen conocimientos acerca del comportamiento del mercado y las diferentes estrategias y técnicas que se pueden implementar para hacer de esta producción una actividad rentable.

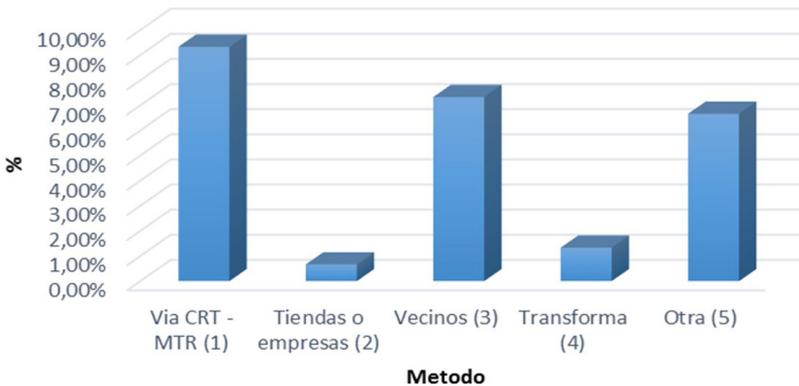
Gráfico 12. Uso de las frutas



Fuente: Elaboración propia.

Aunque actualmente existe un número de familias que tienen como actividad económica el comercio de las frutas, este comercio no está establecido de manera formal, puesto que los habitantes de El Retiro de los Indios no tienen en cuenta estrategias de mercado para manejar a su favor los precios en la dinámica de la oferta y la demanda; así mismo, los sitios donde se practica el comercio no le están generando valor agregado a la producción, debido a las condiciones de incomodidad, inseguridad y falta de limpieza que les ofrecen a los clientes, pues se ubican a la orilla de la carretera en casuchas hechas de palo y bolsas plásticas, venden en los mercados públicos de manera ambulante y al menudeo en el barrio, como se evidencia en el gráfico 13.

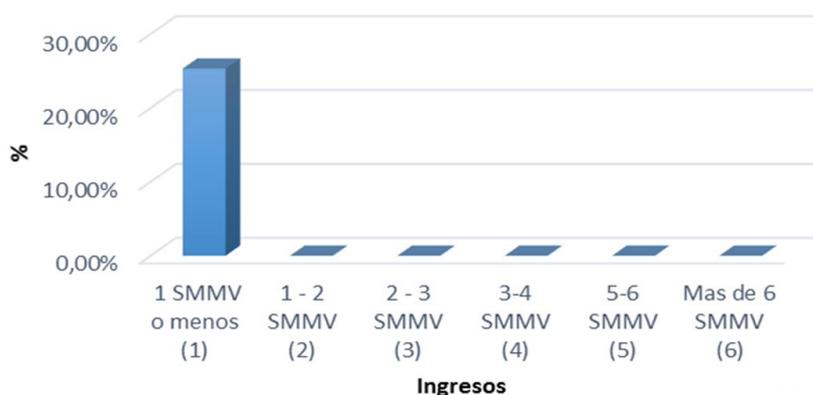
Gráfico 13. Lugar de comercialización de las frutas



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, son pocas las familias que transforman las frutas en dulces típicos de la región y que logran cobrar un precio alto por sus productos; por lo tanto, el comercio practicado en el corregimiento no está proporcionándoles ingresos justos a los productores, quienes día a día malvenden las frutas (ver gráfico 14), en primera medida por las malas prácticas de mercado y en segunda instancia por la poca inversión que hacen las familias en su producción para que esta sea más rentable y calificada, y les permita ofrecer productos finales diferenciados.

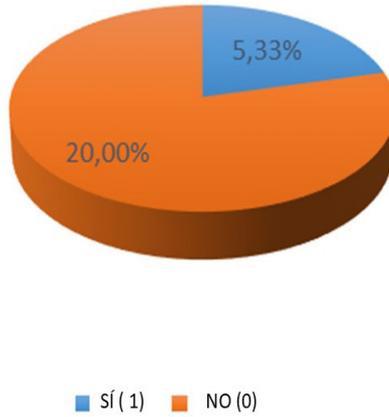
Gráfico 14. Ingresos promedio por comercializar frutas



Fuente: Elaboración propia.

Si se considera que la baja inversión es una de las limitantes que tienen los habitantes de El Retiro de los Indios para potencializar las ideas de negocio e incrementar sus ingresos, es preciso hablar de la razón que explica dicha situación y que es de conocimiento de esta investigación desde el momento en que se realizaron las entrevistas. La causa principal es la falta de capital, y teniendo en cuenta que la forma más común de conseguir ese capital es a través de créditos, cabe anotar que un porcentaje notorio de esta población desconoce las ventajas que acarrearía para su negocio adquirir créditos de inversión y, por tanto, se muestra desinteresado ante la posibilidad, mientras que otros, que sí están interesados, no cumplen con los requisitos requeridos por las entidades financieras, como ser propietarios de bienes raíces, ya que aproximadamente el 57% de las viviendas no tienen las escrituras registradas (ver gráfico del anexo 3).

Gráfico 15. Accesos a créditos



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de los resultados arrojados por las entrevistas acerca del potencial frutícola del que goza el corregimiento El Retiro de los Indios, se corroboró la existencia de las casas que actualmente cuentan de manera simultánea con diversos árboles frutales; luego se confirmó que este sector no está siendo potencialmente aprovechado por la comunidad en aras de mejorar su economía, sino que por el contrario el 99,33% de las frutas están siendo dedicadas al consumo propio, desechadas o regaladas, sin que se reciban beneficios a cambio. De igual manera, se observó la dinámica de comercio de la que participan algunas familias, se demostró que es poco calificada y productiva, y que requiere inversión, debido a que los ingresos que las familias reciben no alcanzan el salario mínimo mensual vigente de Colombia para el año 2017; por lo tanto, es una actividad con potencial que no está generando beneficios económicos para que las familias mejoren su economía familiar y satisfagan sus necesidades básicas.

5.2 Modelo econométrico, especificación

Teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas y las características particulares de las familias de este corregimiento, se quiso determinar cuáles son las variables que afectan directamente los ingresos de estas, para conocer de manera más precisa cómo es posible mejorar la economía familiar; si se detecta que alguna variable explicativa tiene

poca importancia para los habitantes en cuanto a la generación de ingresos, pero que en la teoría económica es endógena del desarrollo económico, esta será incluida dentro del plan estratégico. Pues se esperaba que, al ser una población en la que la presencia de frutales es abundante comparativamente, ha sido constante a lo largo de los años y tiene gran potencial por la calidad de las frutas y el conocimiento que tienen los habitantes en cuanto a la producción, la comercialización de estas afecte directamente los ingresos de las familias. Del mismo modo, se esperaba que el nivel de estudios del responsable del hogar tenga una influencia en el ingreso, es decir, mientras más alto sea el grado de escolaridad más altos serán los ingresos, y viceversa. Para este trabajo se dividió a los responsables del hogar en tres categorías: 1) si no tiene nivel de estudios, 2) si tiene estudios de básica y media, y 3) si tiene estudios superiores (técnicos y profesionales).

Por otro lado, también se tuvieron en cuenta variables que se obtuvieron en las entrevistas estructuradas, como el número de personas adultas por familia, el tipo de empleo (1 si tiene un empleo informal como negocio familiar, es comerciante se dedica a otra actividad, 0 si no es el caso; 1 si tiene un empleo formal como empleado público o privado, 0 si no lo tiene; 1 si es desempleado, 0 si no lo es; y 1 si es jubilado, 0 si no lo es) y los metros cuadrados de su patio, con el fin de analizar el potencial frutícola que se puede dar en la zona, aprovechando esas ventajas geográficas.

En la formulación del modelo econométrico, Teniendo en cuenta lo anterior, se especificaron las siguientes variables:

NF: número de familias

Variable explicada:

$\ln(\text{INGF})$ = logaritmo natural de los ingresos mensuales de las familias (en miles de pesos colombianos)

Variables explicativas:

PRFRU = Presencia de frutales en los patios (dicótoma)

NMER1 = No tiene ningún nivel de educación

NMER2 = Nivel básico y medio de educación

NMER3 = Nivel superior de educación

NPA = Número de personas adultas por familia

Tipo de empleo del responsable⁶:

AER1 = Negocio familiar, comerciante u otro (dicótoma)

AER2 = Empleado público o privado (dicótoma)

AER3 = Desempleado (dicótoma)

AER4 = Jubilado (dicótoma)

MSTR = Metros cuadrados del patio

En modelos econométricos para medir la elasticidad del ingreso en una población dada es común la utilización de modelos semilogarítmicos (modelos log-lineal o lineal-log) para determinar la sensibilidad de dicha variable y describirla respecto a las regresoras.

$$\ln(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i \quad \ln(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 X_i + u_i \quad (1)$$

$$\ln(INGF_i) = \beta_0 + \beta_1 PRFU_i + \beta_2 NMER2_i + \beta_3 NMER3_i + \beta_4 NPA_i + \beta_5 AER1_i + \beta_6 AER2_i + \beta_7 AER3_i + \beta_8 MSTR_i + u_i$$

(2)

6 Esta variable incluye cuatro categorías de variables dicótomas, lo que quiere decir que solo hay que agregar (m-1) variables dicótomas. Como la variable cualitativa tiene cuatro categorías, se introducen en el modelo solo tres variables dicótomas. En caso contrario, donde no se omita una variable se incurrirá en la trampa de la variable dicótoma o situación de colinealidad o multicolinealidad perfecta (ver Gujarati y Porter, 2009).

5.2.1 Estimación del modelo econométrico

En las investigaciones económicas es común encontrar modelos que contienen variables cuantitativas y cualitativas, los cuales son llamados modelos de análisis de covarianza (ANCOVA), y de cierta manera permiten controlar estadísticamente los efectos de las regresoras cuantitativas.

Haciendo la regresión con un modelo log-lineal en el *software* especializado STATA se obtuvieron los siguientes estimadores para los parámetros:

Tabla 1. Estimación de los parámetros

```
. regress LNING PRFRU NMER2 NMER3 NPA AER1 AER2 AER3 MSTR
```

Source	SS	df	MS			
Model	21.0406388	8	2.63007985	Number of obs =	150	
Residual	49.7399468	141	.35276558	F(8, 141) =	7.46	
				Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.2973	
				Adj R-squared =	0.2574	
				Root MSE =	.59394	
Total	70.7805856	149	.475037487			

LNING	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PRFRU	.1725813	.1184862	1.46	0.147	-.0616579	.4068204
NMER2	.2752469	.1638854	1.68	0.095	-.0487432	.5992371
NMER3	.5418955	.2265734	2.39	0.018	.0939754	.9898156
NPA	.0775549	.028234	2.75	0.007	.0217382	.1333717
AER1	-.2592334	.2011835	-1.29	0.200	-.6569594	.1384925
AER2	.3452919	.2192134	1.58	0.117	-.0880779	.7786617
AER3	-.4863154	.2169547	-2.24	0.027	-.91522	-.0574107
MSTR	-.0000894	.0000397	-2.25	0.026	-.0001679	-.0000108
_cons	12.68037	.2850517	44.48	0.000	12.11684	13.2439

Fuente: Elaboración propia.

$$\ln(\widehat{ING}) = 12.68037 + 0.17258 PRFRU_i + 0.27524 NMER2_i + 0.54189 NMER3_i + 0.07755 NPA_i - 0.25923 AER1_i + 0.34529 EAR2_i - 0.48631 AER3_i - 0.0000894 MSTR_i$$

5.2.2 Validación del modelo econométrico

Como se observa en la tabla de regresión, algunas de las variables no cumplen con los efectos que se esperaba que tuvieran. Esto

no quiere decir que el modelo no esté bien especificado estadísticamente o que las variables del mismo sean poco significativas estadísticamente; por el contrario, no hay un efecto claro entre las regresoras y la regresada, pues las condiciones del corregimiento no permiten detectar un patrón predecible para la población en cuanto a la generación de ingresos, lo que indica que para las familias, a pesar de que se caracterizan por la producción y la comercialización de frutas, la participación de esta actividad económica en la generación de ingresos no es representativa.

En el análisis de las variables dicótomas se utiliza la prueba F para calcular la significancia que estas tienen en la variable estimada.

6. Conclusiones y recomendaciones

Las encuestas y el grupo de enfoque realizado para este proyecto fueron distribuidos alrededor de todo el corregimiento (en la margen derecha y la margen izquierda), y permitieron obtener información de primera mano acerca de las condiciones socioeconómicas actuales en las que se encuentran los ciudadanos, el potencial frutícola del que goza el corregimiento y la disposición y las diversas opiniones que tiene la población en lo concerniente al sector frutícola. Por consiguiente, el análisis de los resultados se llevó a cabo teniendo en cuenta cada una de las divisiones en los instrumentos utilizados, y con base en ello se plantearon los siguientes ejes estratégicos.

El primer eje tiene que ver con los recursos humanos. La experiencia en la producción de frutas adquirida a lo largo de los años por la población de El Retiro de los Indios la convierte en el activo más importante de este proyecto; sus conocimientos empíricos, la calidad humana, la disposición y la entrega hacen de esta actividad una identidad cultural; sin embargo, se identificó que la convivencia, la cooperación, la comunicación y las oportunidades de empleo son limitantes para el progreso de la fruticultura en el corregimiento; algunas de las estrategias planteadas para contrarrestar estas limitantes son las siguientes:

- Aumentar la cooperación entre las familias a través del trabajo en equipo, para que adopten actitudes de liderazgo y adquieran la

capacidad de adaptarse a los lineamientos que se establezcan entre toda la comunidad para el desarrollo de la actividad frutícola.

- Distribuir la mano de obra disponible entre todas las actividades que conforman la cadena productiva, para maximizar las capacidades individuales y generar especialización, lo que daría como resultado que los procesos fueran más eficientes y que las tasas de desocupados por familia disminuyeran.
- Reconocer periódicamente el trabajo individual y colectivo que la comunidad realice en pro del crecimiento del sector frutícola; de esta manera, se generaría una motivación para que aquellos que hacen parte continúen esforzándose, y los que no, se vean incitados a ingresar.

Por otra parte, se encuentra el eje del Estado, las instituciones educativas y las empresas, debido a que las bases para crear una sociedad más justa, con mejores oportunidades, nacen de la integración oportuna entre el Estado, las instituciones educativas y las empresas, puesto que son los encargados de proveer el orden, el conocimiento y el capital necesario para apoyar las iniciativas de desarrollo gestadas en las comunidades. A continuación se enuncian las estrategias que se proponen para que el apoyo que estos entes brinden se vea reflejado en mejoras para la economía de las familias:

- Que las instituciones educativas públicas y privadas de la región ofrezcan a la comunidad oportunidades de educación teórica y práctica en las áreas agroindustriales y de mercado, que les permitan afianzar sus conocimientos sobre la fruticultura, la economía, la administración, y que de igual manera se siembre en las nuevas generaciones el interés de aprender técnicas agrícolas para que se conserve la memoria histórica de la actividad en el tiempo.
- Realizar alianzas con fines comerciales y de inversión con empresas públicas y privadas. Que el Estado mejore la infraestructura vial de El Retiro de los Indios, para facilitar el transporte de la producción de frutas, debido a que actualmente no existe un puente vehicular que conecte las márgenes izquierda y derecha del corregimiento, situación que encarece el transporte y dificulta el comercio de las frutas; por otro lado, se deben crear escenarios donde los habitantes puedan exponer y vender los productos cosechados. No menos importante es la producción frutícola, ya que el potencial frutícola

del que goza el corregimiento El Retiro de los Indios no cuenta con una planeación estratégica ni con indicadores que midan su desempeño en diferentes períodos, lo que les impide a las familias sacar un provecho que impacte en sus ingresos. De igual forma, hay que considerar que este corregimiento se encuentra poco calificado y tecnificado, situación que disminuye su productividad y el reconocimiento nacional. Para dar solución a estas problemáticas se plantea:

- Implementar un sistema de gestión Balanced Scorecard como herramienta para monitorear el desempeño de la cadena productiva y establecer una visión con metas claras.
- Adaptar la calidad de las frutas a los estándares nacionales, lo cual implica la creación de una marca debidamente registrada que identifique productos elaborados en El Retiro de los Indios y aumente la posibilidad de ingresar a nuevos mercados.
- Buscar alternativas tecnológicas que permitan conservar las frutas hasta épocas en las que su producción sea escasa, y de esta manera manejar la dinámica de oferta y demanda a favor.
- Utilizar el terreno disponible de las familias del corregimiento para aumentar la producción frutícola y la generación de los ingresos.

El cuarto eje estratégico es el mercado, que representa el contexto donde se llevan a cabo las diferentes actividades de comercio derivadas de la producción. Las condiciones laborales actuales en las que se desempeña la población de El Retiro de los Indios dentro del mercado son deficientes, debido a que la mayoría de los empleos son informales y no les garantizan a los habitantes una seguridad social aceptable. Adicionalmente, los lugares donde se comercializa la fruta no cubren suficientemente la oferta de la misma, y hacen necesarias ideas de negocio que le den valor agregado y reconocimiento a la producción. Las estrategias propuestas frente a esta situación se exponen a continuación:

- Desarrollar ideas innovadoras de negocio para fortalecer el comercio de la producción frutícola en el mercado. Las ideas de negocio propuestas por esta investigación con base a las opiniones de la comunidad son la creación de una despulpadora, el transporte

de la fruta en contenedores por la vía Cereté-Montería para su comercialización, y la producción de fruta deshidratada.

- Establecer estrategias comerciales de oferta y demanda que les permitan a los ciudadanos controlar el precio a favor, sobre todo en las épocas de cosecha.
- Realizar una feria frutícola anual en El Retiro de los Indios, en memoria de todos los frutos y productos que esta población produce de manera histórica, y con el fin de lograr el reconocimiento nacional e internacional.
- Formalizar el empleo para que al desarrollar esta actividad los habitantes cuenten con la seguridad social adecuada y trabajos bien remunerados, y se motiven a desempeñar con excelencia sus funciones.
- Conquistar nuevos mercados con el objetivo de aumentar la demanda de las frutas cosechadas en El Retiro de los Indios y los ingresos obtenidos a través de esta actividad.

Referencias

- Alcaldía de Cereté (2005). *Presupuesto y ejecución 2005*. Cereté: Secretaría de Hacienda, Alcaldía de Cereté.
- ____ (2017). *Presupuesto y ejecución 2017*. Cereté: Secretaría de Hacienda, Alcaldía de Cereté.
- Álvarez, J. L., y Jurgenson, G. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Ciudad de México: Paidós Mexicana.
- Álvarez, G., y Díaz, E. (2014). *Mercado mundial de frutas tropicales*. Cali: Universidad Icesi.
- Banco de la República (1998). *Las transferencias intergubernamentales y el gasto local en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Centro de Estudios Económicos Regionales (2002). *Documentos de trabajo sobre economía regional*. Cartagena de Indias: Banco de la República.
- Centro de Investigación del Cáncer (CIC) (2017). Humo de leña. *Centro de Investigación del Cáncer*. Recuperado de <http://www.cicancer.org/es>.
- Cuidados de la Salud (2017). Enfermedades causadas por la exposición al humo de leña. *Cuidados de la Salud*. Recuperado de <http://www.cuidadosdelasalud.com/e-cc/ii-cg/4-ai/enfermedades-causadas-por-la-exposicion-al-humo-de-leña>.
- Currie, L. (1982). *Los objetivos del desarrollo*. Bogotá: Editotal Universidad Nacional de Colombia.

- Damonte, G. (2011). *Construyendo territorios: narrativas territoriales aymaras contemporáneas*. Lima: Clacso.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2003). Necesidades básicas insatisfechas (NBI). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>.
- ____ (2005). *Boletín Censo General del 2005 - Perfil Cereté Córdoba*. Bogotá: DANE.
- ____ (2005). *Boletín Censo 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cordoba/cerete.pdf>.
- Garriaca, N. (2001). *¿Una nueva realidad ara América Latina?* Buenos Aires: Gráficas y Servicios S. R. L.
- Gujarati, D. N., y Porter, D. C. (2009). *Econometría*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernández, R. M. (2009). *Importancia socioeconómica del sector frutícola en Colombia*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2016). Necesidades Básicas Insatisfechas. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=66.
- Lewis, A. (1955). *Teoría del desarrollo económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006). *Plan Frutícola Nacional - Desarrollo de la Fruticultura en Córdoba*. Montería: Talleres Gráficos de Impresora Feriva S. A.
- Ministerio de Economía y Producción (2004). *Articulación de los pequeños productores con el mercado: limitantes y propuestas para superarlas*. Buenos Aires: Estilos Gráficos S. A.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2010). Informe de Viabilidad Fiscal municipio de Cereté. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- ____ (2012). Informe de viabilidad fiscal del Municipio de Cereté. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- ____ (2015). Informe de viabilidad fiscal del Municipio de Cereté. Bogotá: Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamérica, S. A.
- Miranda, D. (2011). *Estado actual de fruticultura colombiana y perspectivas para su desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- National Cancer Institute (NCI) (2017). Carcinógeno. *Instituto Nacional de Cáncer*. Recuperado de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionario?cdrid=46486>.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta.
- Thompson, A., Gambie, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Lentini, M., y Palero, D. (1997). El hacinamiento: la dimensión no visible del déficit habitacional. *Revista Invi*, 12(31), 32.
- Universidad Icesi (2014). *Mercado mundial de frutas tropicales*. Cali: Universidad Icesi.
- Yarce, J. (2011, 6 de noviembre). ¿Para qué educarnos hoy? *Ministerio de Educación*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article>.

» Propuesta de valor de la producción hortofrutícola de la comunidad de El Retiro de los Indios aplicada al modelo de negocios Canvas

Patricia Milena Cassab Martínez¹
Daniel Eduardo Espinosa Corrales²

Resumen

En este capítulo se expone el diseño de la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba), con el fin de mostrar las características innovadoras que les permitan ganar una participación permanente en el mercado de la región cordobesa. La propuesta es uno de los elementos del modelo de negocios Canvas planteado por Alexander Osterwalder (2010), a quien se tomó

- 1 Docente asociada de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Montería. Administradora de empresas, especialista en Gerencia de Servicios Sociales, magíster en Innovación para el Desarrollo Empresarial. Integrante del grupo de investigación Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional (ESDER). Correo electrónico: patricia.cassab@upb.edu.co.
- 2 Director y docente asociado de la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería. Ingeniero mecánico, magíster en Gestión de la Industria de Hidrocarburos. Integrante del grupo de investigación Optimización de Procesos y Uso Racional de la Energía y Biomasa (OPUREB). Correo electrónico: daniel.espinosac@upb.edu.co.

como referente teórico en esta investigación. La metodología aplicada fue descriptiva, transaccional de campo no experimental. Los resultados dan a conocer que aun cuando los agricultores cuentan con tierras fértiles, buenas prácticas en la producción y conocimiento empírico, no cuentan con una propuesta valiosa que le permita al mercado diferenciar sus productos de los de otros productores de frutas y hortalizas, ni reconocer la calidad, el precio, el sabor, la presentación, el empaque, la distribución o la promoción, entre otras ventajas diferenciadoras que los caracterizan; el diseño de una propuesta de valor de los productos hortofrutícolas da cabida a que la comunidad de El Retiro de los Indios se posicione, aumente sus ingresos y logre permanecer en el mercado.

Palabras clave: Ventaja diferenciadora, propuesta de valor, innovación, mercado.

1. Introducción

Las frutas y hortalizas son alimentos de origen vegetal que hacen parte de la dieta alimentaria de todo ser humano, son fuente de vitaminas y tienen un elevado número de componentes que traen innumerables beneficios para la salud. Las frutas y hortalizas son cultivadas en la mayor parte de las zonas habitadas del planeta (Rodríguez, 2018). Cerca del 30,4% de la población colombiana vive en las zonas rurales, según el Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014), razón por la cual tiene más posibilidades de aprovechar los recursos del campo y utilizarlos para su beneficio económico. De acuerdo con el último informe sobre mercado laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018), en el segundo trimestre del año los trabajadores del campo representaron por cuenta propia el 54% del empleo rural; los obreros y empleados particulares, el 18.5%, y los jornaleros o peones, el 11.3%, entre otros. En el primer semestre del 2018, el DANE contabilizó alrededor de cinco millones de personas ocupadas, de las cuales más de la mitad pertenecen a la agricultura familiar campesina.

En ese contexto, la población que vive en la zona rural cuenta con un nivel de educación muy bajo, en comparación con la población urbana, ya que el 26% de la población rural accede a la educación media o superior, y el 56% accede a la educación primaria o no accede a la educación (CORPOICA, 2015). En el corregimiento El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba) la falta de formación profesional no les ha impedido a los campesinos desempeñarse como agricultores de la región, ya que cuentan con terrenos fértiles para sus cultivos, el conocimiento de la estructura productiva con estacionalidades y afectaciones climáticas y secretos ancestrales, por ser descendientes de poblaciones indígenas; además, traen consigo experiencias de la producción de frutas y hortalizas con características en cuanto a la forma, el color y el sabor que satisfacen al mercado.

Cabe señalar que esta comunidad lleva más ochenta años comercializando frutas y hortalizas en la región cordobesa, pero su labor no es reconocida debido a la falta de estrategias comerciales y de distribución que les permitan dar a conocer sus productos en la región y en todo el Caribe colombiano; sus cosechas son comercializadas a precios bajos en pocos puntos de venta; la exigencia de una oferta de productos más

competitivos en los almacenes de cadena, los grandes supermercados o hipermercados, las tiendas de conveniencia, las tiendas y las plazas de mercado ha obligado a los agricultores a producir con calidad para mantenerse como productores de frutas y hortalizas activos en el sector.

Es así como a partir de un proyecto integrador ejecutado por docentes y estudiantes de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana se buscó integrar diferentes cursos que respondieran a un solo propósito: diseñar un modelo de negocios en las prácticas de producción hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios en el Municipio de Cereté (Córdoba).

De esta manera, se diseñó la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios. La propuesta es uno de los nueve bloques que componen el modelo de negocios Canvas, busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con propuestas valiosas (Osterwalder, 2010). El diseño se da al comprender las perspectivas que tienen los clientes, las motivaciones y las frustraciones que generan los productos; conocer los intereses de los clientes permite diseñar productos difíciles de copiar y productos que superen la oferta de la competencia.

En relación con lo anterior, el diseño de la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba) que se plantea en este capítulo tiene como propósito determinar características innovadoras que les permitan ganar participación en el mercado de la región cordobesa.

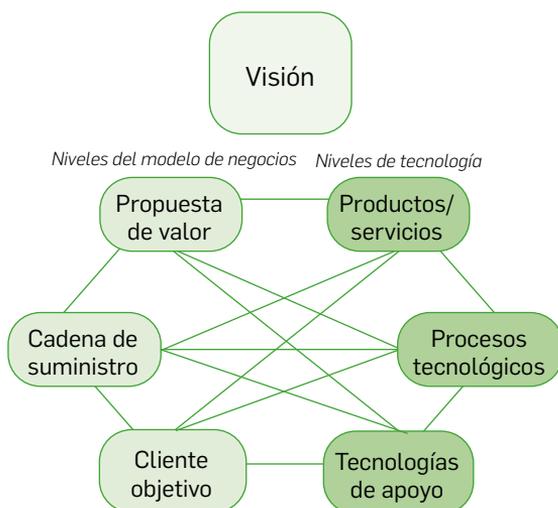
2. Bases teóricas

Los referentes teóricos que fueron abordados en esta investigación tienen que ver con la tecnología, la innovación en el modelo de negocios, la propuesta de valor y la identificación de las necesidades, las alegrías y las frustraciones de los clientes.

2.1 La tecnología y los cambios en el modelo de negocios que definen la innovación

Según la teoría de Dávila, Epstein y Shelton (2013), hacer que la innovación funcione es todo un reto para quienes la implementan. La innovación se produce cuando se cambia cualquiera de las piezas principales de la tecnología o del modelo de negocios de los productos y servicios que se entregan a los clientes. Una empresa debe tener un control firme sobre seis niveles principales de innovación para capturar el crecimiento completo y potencial de rentabilidad; esos niveles son la propuesta de valor, la cadena de suministros, el cliente objetivo, los productos o servicios, los procesos tecnológicos y las tecnologías de apoyo, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Seis niveles de innovación en el modelo de negocios y en la tecnología



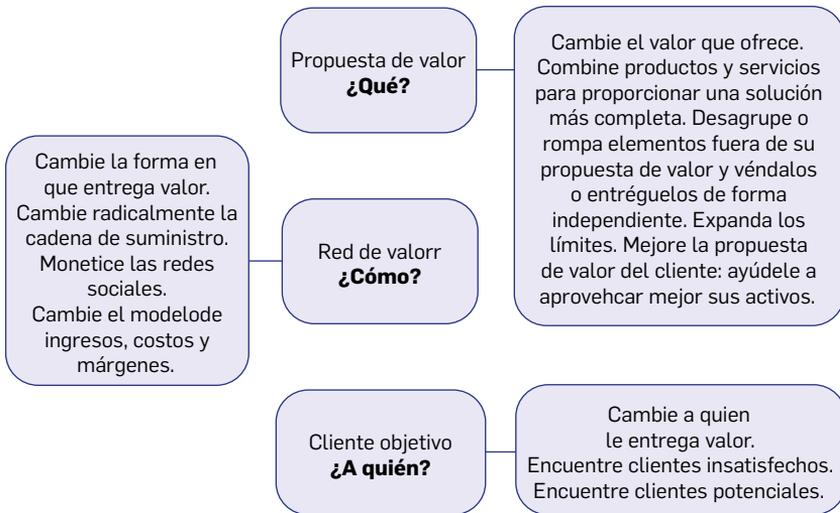
Fuente: Dávila, Epstein y Shelton (2013).

2.2 Niveles del modelo de negocios

Un modelo de negocios describe la manera en que una empresa crea, vende y ofrece valor a sus clientes; el cambio en un modelo de negocios puede impulsar la innovación en tres áreas: la propuesta de valor, la

cadena de suministros y el cliente objetivo (Dávila, Epstein y Shelton, 2013). La propuesta de valor hace referencia a los cambios del producto o el servicio que permiten entregarlo al mercado totalmente nuevo; el segundo elemento es la cadena de suministros, y define cómo se le entrega ese valor al mercado incluyendo la organización, a los socios y la operación logística; el cliente objetivo hace referencia a los segmentos de clientes identificados a quienes se les venderán los productos o servicios (ver figura 2).

Figura 2. Niveles del modelo de negocios



Fuente: Adaptado de Dávila, Epstein y Shelton (2013).

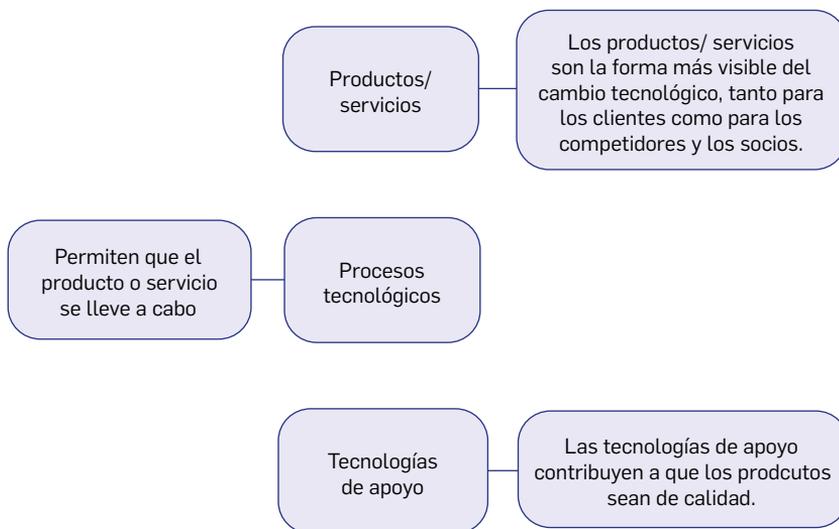
Con base en la innovación del modelo de negocios, se plantea que la propuesta de valor, para ser innovadora y proporcionar una solución más completa, debe combinar sus productos, romper paradigmas, expandir los límites y superar las expectativas del cliente. Es por eso que la propuesta de valor debe responder al qué, debe preguntarse qué se debe cambiar. La red de valor debe apuntar a cambiar la forma en que se entrega el valor, cambiar la cadena de suministros, monetizar las redes sociales, cambiar el modelo de ingresos, costos y márgenes; en este punto la red de valor responde a la pregunta ¿cómo?, para definir cómo se va a entregar esa propuesta de valor. La última área que se explica para impulsar la innovación en el modelo de negocios

es el cliente objetivo, lo que implica encontrar clientes insatisfechos y clientes potenciales para ofrecerles una propuesta de valor innovadora; para captar al cliente objetivo la pregunta es ¿a quién se dirigirá la propuesta de valor? (Dávila, Epstein y Shelton, 2013).

2.3 Niveles del modelo de tecnología

El modelo involucra cambios generados en tecnologías que representen la innovación central en una empresa, innovar es más que cambiar tecnologías para crear productos y servicios mejores, más baratos y rápidos. Los niveles del modelo de tecnología, de acuerdo con lo planteado por Dávila, Epstein y Shelton (2013), se centran en tres aspectos importantes: los productos o servicios, los procesos tecnológicos y las tecnologías de apoyo. Los cambios en los productos o servicios son la forma más visible del cambio tecnológico, tanto para los clientes como para los competidores y los socios; los procesos tecnológicos son los que permiten que los productos o los servicios se lleven a cabo; así mismo, las tecnologías de apoyo contribuyen a que los productos sean de calidad.

Figura 3. Niveles del modelo de tecnología

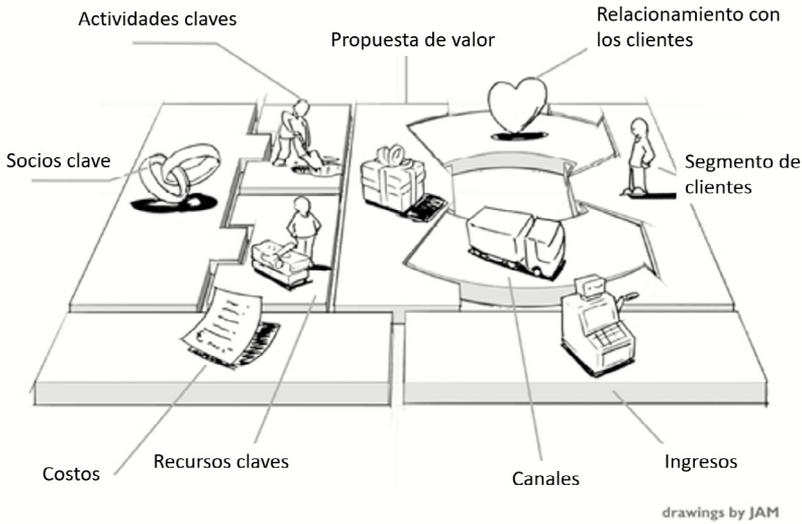


Fuente: Adaptado de Dávila, Epstein y Shelton (2013).

2.4 Modelo de negocios Canvas

De acuerdo con la teoría de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), en el libro *The business model generation*, el modelo de negocios Canvas es una herramienta que se parece al lienzo de un pintor, en el que se pueden pintar cuadros de modelos de negocios nuevos o existentes y que tiene nueve elementos que son desarrollados por un grupo de personas que conjuntamente dibujan y discuten por medio de notas o marcadores de tablero. Es una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis entre sus participantes (ver figura 4).

Figura 4. Lienzo del modelo de negocios



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

Cada uno de los nueve bloques del lienzo del modelo de negocios explica las características para su adecuada construcción; su elaboración responde a tres grandes interrogantes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿a quién? (Osterwalder y Pigneur, 2010); después de seleccionar la empresa, los productos o los servicios a desarrollar, se inicia la construcción del lienzo de la siguiente forma:

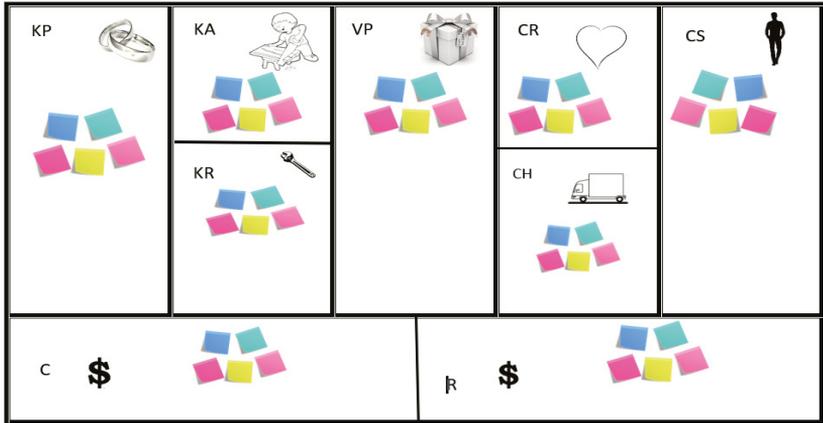
1. El primer bloque se estructura con la identificación del segmento de clientes, se enfoca en los clientes a quienes se les dirigirá la propuesta de valor, pues sin clientes una empresa no sobrevivirá por mucho tiempo; de ahí la importancia de decidir qué segmento escoger para satisfacer sus necesidades, identificar sus comportamientos u otros atributos comunes; hay diferentes tipos de segmentos de clientes que se deben tener en cuenta: los mercados en masa, el nicho de mercado, el mercado diversificado y el mercado multilateral.
2. El segundo bloque es la propuesta de valor, que solucionará los problemas o necesidades de los clientes, es la razón por la cual los clientes escogen una empresa sobre otra, un manojito de beneficios que una empresa tiene para ofrecer a sus clientes; entre los elementos que contribuyen a la creación de valor se encuentran la novedad, el rendimiento, la personalización, el diseño, la marca, el precio, la accesibilidad, la reducción del riesgo y la usabilidad, entre otros.
3. El tercer bloque son los canales de distribución o la forma en que se hará llegar esa propuesta de valor a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta; el truco de los canales de distribución es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, para integrarlos y proporcionarle al cliente una gran experiencia.
4. El cuarto bloque se construye teniendo en cuenta que es importante mantener el relacionamiento con cada segmento de cliente; el relacionamiento se da atendiendo a las motivaciones en cuanto a la adquisición de clientes, la retención de los mismos y el aumento de las ventas. Del relacionamiento con los clientes se espera que la empresa los asista en el proceso de ventas, ya sea en un punto de venta, a través de un *call center*, por correo electrónico o de cualquier otra forma; la atención personalizada en cada caso específico; los servicios automatizados; comunidades que permitan mantenerse en constante comunicación con los clientes para intercambiar conocimiento y resolver inconvenientes.
5. El quinto bloque se refiere al análisis de las entradas obtenidas por la venta de activos, las tarifas de uso de un servicio particular, la cuota de suscripción para acceder a algún servicio, las rentas, los permisos de propiedad intelectual, los honorarios, los anuncios, entre otros ingresos, según las especificidades de la empresa.
6. El sexto bloque del lienzo son los recursos o activos clave, necesarios para ofrecer y entregar la propuesta de valor; estos están categori-

- zados de la siguiente manera: físicos (construcciones, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de puntos de venta); intelectuales (marcas, el conocimiento de los propietarios, patentes, bases de datos); humanos (personal con conocimientos y habilidades específicas); financieros (recursos financieros o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito).
7. El séptimo bloque son las actividades clave, necesarias en la construcción de la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes objetivo; las actividades clave están categorizadas así: producción (actividades para diseñar y hacer un producto en cantidades sustanciales y con calidad superior), resolución de problemas (son las actividades realizadas para resolver los problemas individuales de cada cliente), plataforma de la empresa.
 8. El octavo bloque a construir son los aliados clave, la red de proveedores y aliados que hacen que el modelo de negocios funcione. Se pueden distinguir cuatro tipos de alianzas: las alianzas estratégicas entre empresas que no son competidoras, las alianzas entre competidores, los proyectos conjuntos y el relacionamiento con los proveedores. Las alianzas clave tienen como propósito optimizar y hacer economías de escala, reducir el riesgo y la incertidumbre, adquirir recursos particulares necesarios para extender sus propias capacidades.
 9. El noveno bloque es la estructura de costos; este describe los costos más importantes que se incluyen en el modelo de negocios, como los costos de manejo, los costos fijos, los costos variables y las economías de escala (ver el ejemplo de la construcción del lienzo del modelo de negocios en la figura 5).

2.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la que los consumidores convierten una empresa en otra; resuelve los problemas de los clientes o satisface sus necesidades; es un paquete seleccionado de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento específico de clientes (Osterwalder, 2010). La propuesta de valor es una agregación o un paquete de beneficios que una empresa ofrece a los clientes; algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Permite que los clientes le encuentren valor al producto en el estatus, el diseño, la novedad, el precio, los costos bajos, la reducción

Figura 5. Construcción del lienzo del modelo de negocios



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

del riesgo, la accesibilidad, la conveniencia, la personalización, como se explica en la figura 6. Elementos que contribuyen a la creación de valor.

Figura 6. Elementos que contribuyen a la creación de valor



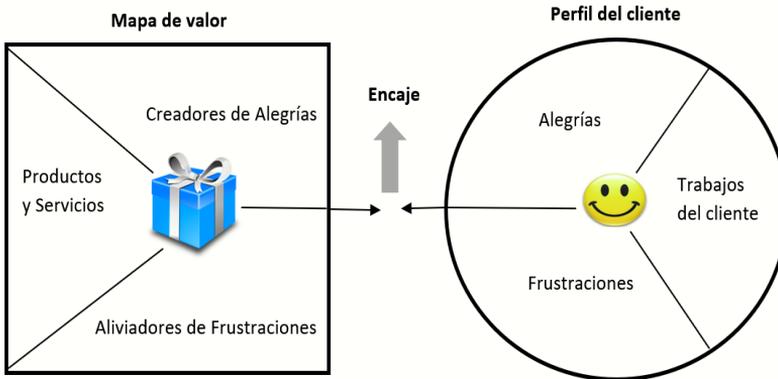
Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder (2010).

2.6 El lienzo de la propuesta de valor

Además de las anteriores teorías, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015), en su libro *Diseñando la propuesta de valor*, explican que después de desarrollar el lienzo del modelo de negocios se desarrolla el lienzo de la propuesta de valor, en el que se describen los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos o los servicios.

Ahora bien, el lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados que deben encajar el uno con el otro: uno es el perfil del cliente, para conocer de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes, y el otro es el mapa de valor, que describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocios (ver figura 7).

Figura 7. Lienzo de la propuesta de valor (mapa de valor y perfil del cliente)



Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, (2015).

El perfil del cliente describe los trabajos, las frustraciones y las alegrías que tiene el cliente frente a determinados productos o servicios. Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan; los trabajos del cliente describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral, tal como lo expresan con sus propias palabras; las frustraciones describen los malos resultados, los riesgos y los obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

El mapa de valor describe los productos y servicios alrededor de los cuales se construye una propuesta de valor, los creadores de alegrías, los aliviadores de frustraciones. Se crea una lista de los productos y los servicios en la que se construye una propuesta de valor; los creadores de alegrías describen cómo los productos y los servicios crean alegrías para el cliente; los aliviadores de frustraciones describen cómo los productos y los servicios apalancan las frustraciones del cliente.

El encaje del perfil del cliente y el mapa de valor se da cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor, algo que ocurre cuando se abordan los trabajos importantes, se alivian las frustraciones externas y se crean alegrías esenciales para ellos.

3. Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo de la investigación fue descriptiva, transaccional de campo no experimental. La investigación se desarrolló por medio de la construcción del lienzo del modelo de negocios; se inició con el diseño de la propuesta de valor, luego se identificaron el segmento de clientes, los canales de distribución, el relacionamiento con los clientes, las actividades clave, los recursos clave, la fuente de ingresos, la estructura de costos y, finalmente, la elaboración de los lineamientos para la creación de la empresa Tío Jose.

La técnica y el instrumento están basados en la observación, las revisiones documentales y el trabajo de campo; específicamente se diseñó la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas que comercializan los agricultores de la comunidad de El Retiro de los Indios del municipio de Cereté (Córdoba).

4. Resultados

A partir de la planeación de un proyecto integrador denominado “modelo de negocios de las prácticas de producción hortofrutícolas de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios”, el Programa de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, integró a docentes, estudiantes y la comunidad de

Los Patios en el cumplimiento del objetivo del proyecto, que consistió en formar y fortalecer a la comunidad de El Retiro de los Indios en el desarrollo de un modelo de negocios que analizara las estrategias del mercado, la producción, los ingresos, los egresos y las estrategias gerenciales que les permitieran ofrecer una propuesta de valor innovadora de los productos hortofrutícolas.

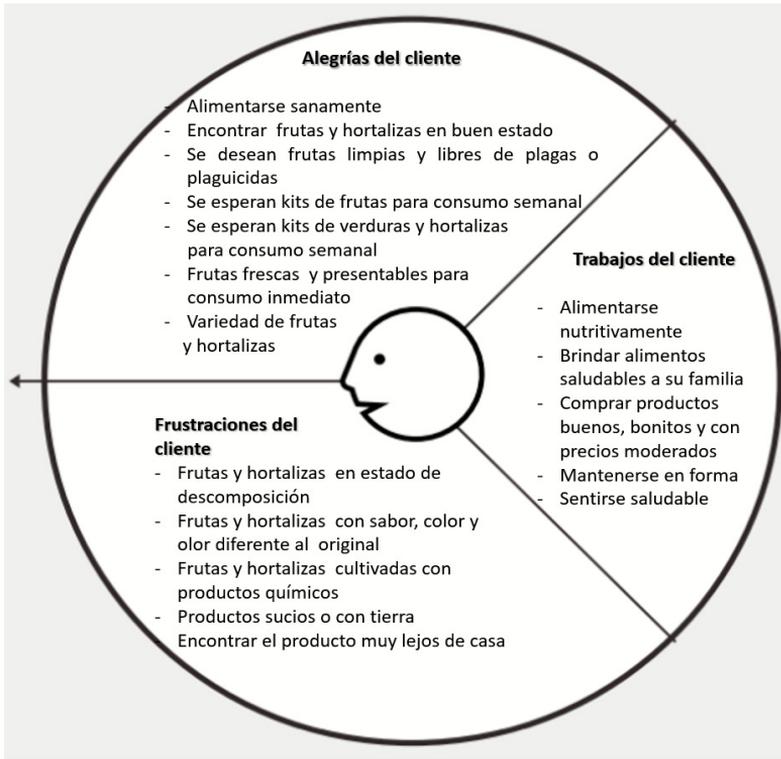
Fue así como se seleccionaron cinco cursos del Plan de Estudios del Programa de Administración de Empresas que permitieron realizar el trabajo de campo durante un semestre académico; el curso Mentalidad Emprendedora, perteneciente al ciclo profesional, se encargó del diseño de la propuesta de valor; Fundamentos de Mercadeo, del ciclo básico disciplinar, se encargó de trabajar en el segmento de clientes, el relacionamiento con los clientes y los canales de distribución; Gestión por Procesos, del ciclo profesional, identificó todas las actividades y los recursos clave; Costos y Presupuestos, del ciclo profesional, identificó los ingresos y los egresos; y por último, el curso de Gerencia Estratégica, también del ciclo profesional, intervino en las directrices para la formalización y la puesta en marcha de la empresa Tío José.

Ahora bien, en la comunidad de Los Patios se cultivan frutas y hortalizas como fuente de generación de ingresos para la población campesina-indígena, que con pocos recursos ha crecido incrementalmente en los últimos ochenta años, con productos como la berenjena, el mango, la habichuela, el ñame, el tomate, el níspero, el plátano, la yuca, el ají, el limón, la naranja, la guayaba dulce, la guayaba agria, la papaya, entre otros (ver figura 8).

Los productos hortofrutícolas mencionados son el insumo para el diseño de una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de sus clientes reales y potenciales. El diseño se realizará teniendo en cuenta las teorías mencionadas sobre el perfil del cliente, el mapa de valor y su encaje (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

Para identificar el perfil de los clientes se dividieron sus opiniones en alegrías, frustraciones y trabajos; se encontró que a los clientes les genera alegría alimentarse sanamente, encontrar frutas y hortalizas en buen estado, limpias, libres de plagas o plaguicidas, que esperan ofertas de kits de frutas y hortalizas para el consumo semanal, y esperan

Figura 8. Perfil del cliente de los productos hortofrutícolas



Fuente: Elaboración propia.

frutas frescas y presentables para el consumo inmediato; en cuanto a las frustraciones, se encontró que los clientes se frustran cuando ven frutas u hortalizas en estado de descomposición, con sabores, colores y olores diferentes a los originales, cultivadas con productos químicos, que estén con tierra o sucias y que se encuentren muy lejos de casa; con respecto a los trabajos de los clientes (refiriéndose a las tareas que intentan realizar), se encontró que ellos quieren alimentarse nutritivamente, brindar alimentos saludables a su familia, estar en forma, sentirse saludables y comprar productos buenos, bonitos y con precios moderados (ver figura 9).

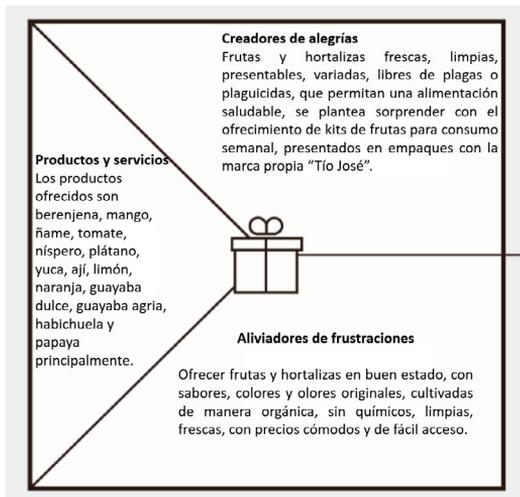
El mapa de valor se realizó dividiéndolo en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías; los productos que ac-

Imagen 1. Cultivos y productos cosechados



Fotografía de Cassab Martínez, Patricia (2018)

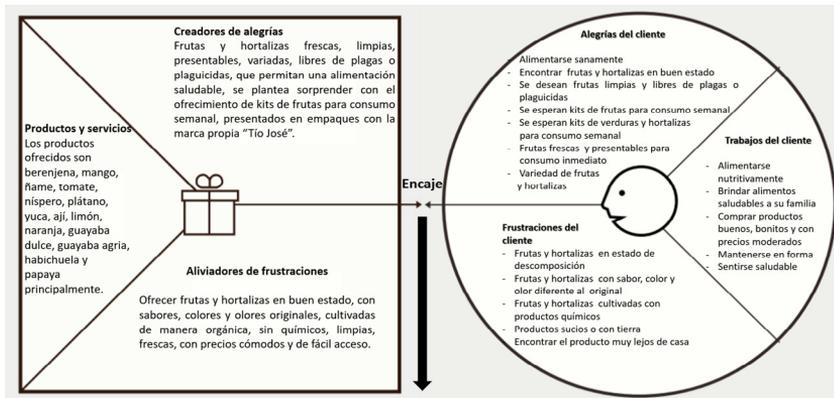
Figura 9. Mapa de valor



Fuente: Elaboración propia.

tualmente ofrece la comunidad son principalmente berenjena, mango, habichuela, ñame, tomate, níspero, plátano, yuca, ají, limón, naranja, guayaba dulce, guayaba agria y papaya; en cuanto a los aliviadores de frustraciones, se plantea que se deben ofrecer frutas y hortalizas en buen estado, con sabores, colores y olores originales, cultivadas de manera orgánica, sin químicos, limpias, frescas, con fácil agarre y precios cómodos; en relación con los creadores de alegrías para los clientes, se propone ofrecer frutas y hortalizas frescas, limpias, presentables, variadas, libres de plagas o plaguicidas, que permitan una alimentación saludable, así como sorprender con el ofrecimiento de kits de frutas y kits de verduras y hortalizas para el consumo semanal (ver figura 10).

Figura 10. Diseño de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

Fue así como se dio el encaje entre el perfil del cliente y el mapa de valor, abordando trabajos importantes, aliviando frustraciones extremas y creando alegrías para los clientes; uno de los resultados obtenidos gracias al diseño de la propuesta de valor es el kit de frutas y hortalizas con alto índice nutricional, con productos frescos, saludables, limpios, con colores, olores y sabores originales, cultivados responsablemente de manera orgánica, sin químicos, con un empaque que permita transportarlos fácilmente y que tenga marca propia, lo que genera confianza en los clientes frente a los productos ofrecidos (ver figura 11).

5. Conclusiones y recomendaciones

Para empezar a concluir, hay que considerar que la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios no cuenta con una formación académica que le permita estructurarse o entablar un relacionamiento con los clientes para darse a conocer en el mercado regional de manera oportuna, pero sí cuenta con la experiencia necesaria para cosechar frutas y hortalizas de manera orgánica, con prácticas ancestrales y con terrenos fértiles.

Aun cuando contaba con estas prácticas, las frutas y hortalizas que comercializa la comunidad no presentaban una ventaja diferenciadora o una propuesta de valor para el cliente en cuanto a calidad, precio, sabor, presentación, empaque, distribución, promoción, entre otras cualidades.

La comunidad ha recibido apoyo por parte de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, en relación con la formación y el fortalecimiento de su modelo de negocios. El acompañamiento ha consistido en establecer estrategias de comercialización, llevar el control en su manejo financiero, planear estratégicamente y diseñar propuestas de valor para los productos que ofrecen al mercado.

Para el diseño de la propuesta de valor se tomaron las teorías de Osterwalder y Pigneur 2010, y la de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith 2015, con sus libros *Business model generation* y *Diseñando la propuesta de valor* respectivamente; en el diseño se describieron los re-

sultados del lienzo de la propuesta de valor en sus dos componentes: el perfil del cliente y el mapa de valor.

La descripción del perfil del cliente puso en evidencia que los trabajos, las frustraciones y las alegrías de los clientes están enfocados en mantener una alimentación saludable, con frutas frescas, limpias, con buen olor, sabor, libres de plaguicidas, con buena presentación y de fácil agarre en el momento de llevarlas a casa.

El mapa de valor expuso las características de una propuesta de valor dividiéndolas en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, lo que permitió generar productos con buena presentación, empacados en kits para el uso semanal con su marca propia (Tío Jose), y les ayudó a ganarse la confianza y el reconocimiento en el mercado.

El encaje se logró cuando coincidieron el perfil del cliente y el mapa de valor, al abordar trabajos importantes, aliviar frustraciones extremas y crear alegrías para los clientes (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

Finalmente, la propuesta de valor de los productos hortofrutícolas da cabida a que la comunidad de El Retiro de los Indios se posicione, aumente sus ingresos y logre su permanencia en el mercado local, regional y nacional.

Referencias

- Cook, R. (1997). Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas. *Revista Española de Economía Agraria*, (181), 183-208. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/3159/d2e80ecd5f5524c6a78b-831962faea66905.pdf>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) (2015). *Misión para la transformación del campo*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuari forestal%20y%20pesca/Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Ciencia,%20Tecnolog%C3%ADa%20e%20Innovaci%C3%B3n%20en%20el%20Sector%20Agropecuaria-CORPOICA.pdf>.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2014). Censo Nacional Agropecuario. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivienda-2018>.
- Dávila, T., Epstein, M., y Shelton, R. (2013). *Making innovation work*. New Jersey: Pearson Education.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hrebiniak, L., (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Littman, J., Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation*. New York: Currency Doubleday.
- Michael, H., Morris, D., y Kuratko, F. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Ohio: Thomson South-Western.
- Osterwalder, A., y Pigneur, I. (2010). *Business model generation*. Chichester: John Wiley & Sons Limited.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Rodríguez, V., y Magro, E. (2008). *Bases de la alimentación humana*. Oleiros: Editorial Netbiblo. Recuperado de https://books.google.es/books?id=c_f5eJ77PnwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false.
- Sociedad de Agricultores de Colombia (2018). *Revista Nacional de Agricultura, 982*. Recuperado de https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Revista-SAC-982_final_digital.pdf.
- Sociedad de Agricultores de Colombia (2018). *Revista Nacional de Agricultura, 984*. Recuperado de https://sac.org.co/wp-content/uploads/2018/10/Revista-SAC-984_Final_Digital.pdf.
- Yoram, W., y Crook, C. (2005). *The power of impossible thinking*. New Jersey: Wharton School Publishing.

› 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 verdes¹

Roberto Carlos Osorio Mass²
Deivi David Fuentes Doria³

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.

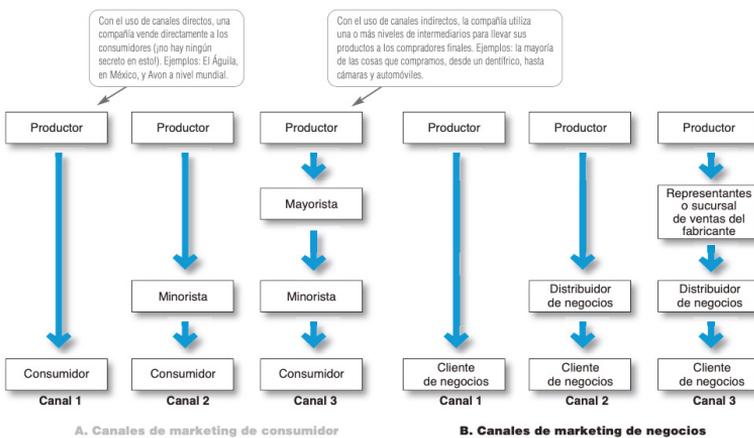
2.2 Canales de distribución

“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).

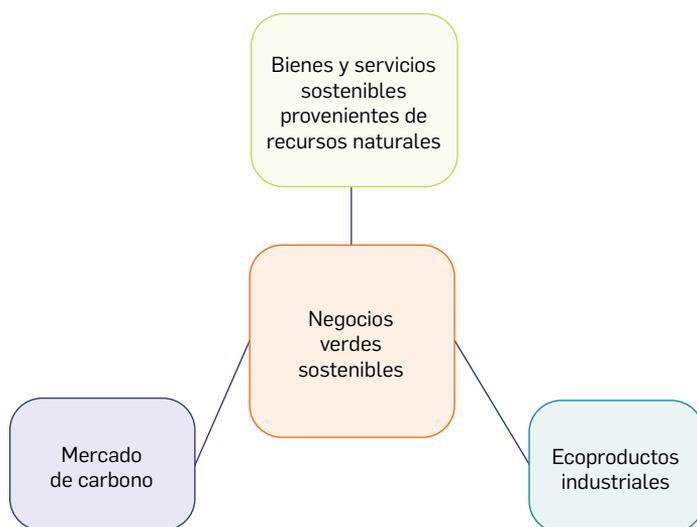
Figura 3. Impactos ambientales positivos generados por los negocios verdes sostenibles

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

Municipios a impactar	Empresas
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 costeado 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.

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.

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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

› Sistemas de costos basados en actividades (ABC aplicados en las prácticas de producción hortofrutícolas sostenibles¹

Deivi David Fuentes Doria²
José Luis Díaz Ballesteros³
Stalyn Guerrero Gómez⁴
Melisa Andrea Fajardo Pereira⁵

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo diseñar un modelo de costos por actividades (ABC) agrícolas, haciendo uso de los lineamientos de la contabilidad gerencial. La metodología aplicada fue de carácter descriptivo, transaccional de campo no experimental. Los resultados reflejan que las unidades productivas no poseen información de los

- 1 Trabajo realizado a partir del proyecto integrador de la Universidad Pontificia Bolivariana, programa de Administración de Empresas
- 2 Profesor asociado de la Universidad Pontificia Bolivariana, contador público, especialista en Gerencia Financiera, magíster en Dirección Financiera, Estudios de Formación de Investigación, Ph. D en Gerencia. Correo electrónico: deivi.fuentesd@upb.edu.co.
- 3 Director y docente del programa de Administración, magíster en Administración de Empresas e Innovación, especialista en Gerencia de Recursos Humanos, especialista en Estudios Pedagógicos. Integrante del grupo de investigación Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional (ESDER). Correo electrónico: jose.diazb@upb.edu.co.
- 4 Estadístico. M.Sc en Ciencias Estadística. Profesional estadístico en Environment & Technology Foundation. Líder del grupo de investigación gestión ambiental. Correo electrónico: etf@environmenttechnologyfoundation.org.
- 5 Magíster en Gestión y Auditorías Ambientales, Doctorando en Ciencia-Mención Gerencia, Ingeniero Agrónomo

estados de situación financiera y el estado de resultado. Asimismo, los datos relacionados con los elementos de costos, a pesar de que tienen una estructura desarrollada, no permiten hacer un seguimiento de la mano de obra directa, los materiales directos y los costos indirectos de fabricación. Respecto a los flujos históricos de venta, no existe un control de tales operaciones, que evidencie las respectivas transacciones de ventas ordinarias y que permita realizar una proyección presupuestada. El estudio propone un modelo de costeo basado en las prácticas ABC, que determine los costos por las actividades consumidas, con el fin de efectuar un análisis detallado de los consumos de materiales por acciones aplicadas.

Palabras clave: Sistema de costeo, costo por actividad (ABC), estados financieros y flujos presupuestales.

Introducción

En el ámbito internacional siguen en aumento las organizaciones que adoptan los sistemas de costos basados en actividades, conocidos como ABC. Tanto en los países de Europa como en los de Asia aplican estos modelos con el fin de mejorar los procesos productivos y detectar las actividades con mayor consumo en la producción. Sin embargo, las entidades de Latinoamérica no aplican estos sistemas gerenciales, quizás por la desinformación o por los cambios que pueden generar traumatismos en la administración. Pero indudablemente las empresas que hacen uso de estas herramientas permiten detallar de manera organizada los costos de producción a los que se incurre por las actividades, la eficiencia y el grado de productividad de los materiales, la mano de obra y los gastos. Todo con el apoyo en la toma de decisiones estratégicas del ente económico.

Ahora bien, en Suramérica no se tiene mucho conocimiento sobre la difusión del método ABC, y especialmente en Colombia las organizaciones en general siguen implementando los modelos tradicionales; muchos autores lo atribuyen a lo costosa que puede resultar la ejecución y a la competencia que se requiere para su entendimiento. Por ello, se considera conveniente su aplicación en empresas que estén en una fase madura, es decir, que posean años de experiencia en el mercado, que estén posicionadas y con sus procesos conformados como corresponde. A las entidades que se encuentran en la etapa de crecimiento les resulta un poco más difícil, debido a las fluctuaciones internas que pueden llegar a tener en el proceso de descubrir lo que más les conviene.

Desde esta dimensión, las empresas actuales aplican una herramienta contable denominada *sistema de costos tradicional*, con la cual se asignan de forma general los gastos a las unidades producidas por volumen. Como manifiestan Chiadamrong y Wajcharapornjinda (2012), estos sistemas tradicionales incluyen costos para los productos en vez de las actividades, y posteriormente se cargan al producto. Cuando el área de producción emite un informe de los costos de producción solo se presenta el valor gastado, mas no cuál fue la razón de dichos gastos, y no se tiene información de por qué fueron requeridos.

Por tal motivo, los sistemas tradicionales no proporcionan información para obtener beneficios que generen eficiencia y precisión en la administración de producción. De acuerdo con Tsai, Chen, Leu, Chang y Lin (2013), los ABC son mecanismos diferentes a los costos tradicionales, pues hacen uso de varios elementos, entre ellos los conductores, que incluyen tanto la asignación relacionada con el volumen como las acciones productivas. Lo fundamental del método es identificar las actividades del negocio, rastreando los controles sobre los gastos en los que se incurre en la elaboración de un producto, y que las organizaciones puedan reconocer el nivel de consumo de sus recursos en las diferentes órdenes o pedidos.

En el caso específico de las unidades productivas que hacen vida en El Retiro de los Indios, dedicadas a las actividades hortofrutícolas, se requiere de una organización en los procesos contable y gerencial, pues la informalidad en su operación genera un inadecuado control de los costos y los gastos. A pesar de que se aplican estrategias de registro de información, se evidencian debilidades en cuanto a la asignación de costos a las actividades. En consecuencia, la implementación de un sistema ABC mejoraría la optimización de la producción y generaría crecimiento y desarrollo para la empresa (Maiga, Nilsson y Jacobs, 2014).

2. Bases teóricas

Sistemas de costeo

Los sistemas de costeo son un conjunto de procedimientos contables y administrativos que se llevan a cabo dentro de una organización para determinar los costos de producción o el elemento unitario de un producto. Para ello los sistemas de costeo se apoyan en las técnicas contables, las normas laborales y las tributarias para el cálculo de producción o fabricación. Ahora bien, por medio de los sistemas de costeo se pueden alcanzar algunos objetivos propuestos desde la gerencia, relacionados con la determinación de los costos de los productos fabricados y vendidos, los controles administrativos de los costos de operación, los costos de desperdicios, la mano de obra improductiva. Dicha información permite a la gerencia establecer estrategias que

mejoren los procesos productivos y que cumplan con los objetivos financieros de la organización.

Asimismo, María Rosa López Mejía y Salvador Marín Hernández (2010) expresan que los sistemas de costeo generan beneficios relativos principalmente al suministro de información para la toma de decisiones, la valoración financiera, el control de inventario, la determinación de resultados del periodo, la evaluación y el control de los activos, los pasivos y el patrimonio de la organización.

Costos basados en actividades (ABC)

Los ABC se definen como una de las técnicas innovadoras de la contabilidad gerencial y son un enfoque de la gestión de costos que alienta a las empresas a obtener eficiencia. En los últimos años ha tenido gran aceptación, debido a que no solo se enfoca en la parte productiva, sino que tiene en cuenta además el aspecto administrativo y los aspectos de apoyo. Según Dwivedi y Chakraborty (2016), los ABC son una herramienta considerable que puede ayudar a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva sostenible en el entorno global, al posicionarse estratégicamente mediante una posición de liderazgo en costos, teniendo en consideración que los otros sistemas generan información que no es real, por su generalización en la producción.

Finalmente, Becker, Wald, Gessner y Gleich (2015) manifiestan que los ABC permiten a las empresas determinar los costos de los productos y servicios con mayor precisión, a través de un método mejorado de asignación de estos sobre la base de las actividades, y por lo tanto, tienen en cuenta los costos generales, que muchas veces carecen de transparencia. De acuerdo con Tsai *et al.* (2010), en este sistema se rastrean los costos indirectos más de cerca, con respecto a los diferentes tipos de acciones consumidas, los cuales se estaban dejando de lado, lo que provoca que no se incluyan a la hora de fijar el precio de un producto final.

Efectos y consecuencias en la aplicación de ABC

De acuerdo con Roztocky (2010), muchas compañías obtienen beneficios tangibles del uso de ABC, al disminuir los costos generales, establecer nuevas políticas de precios, identificar oportunidades de

mejora y determinar una combinación de productos más rentable. La aplicación de un nuevo sistema de costeos en una organización siempre se va a generar por un efecto que es la razón por la cual se implementaría; en este caso, la optimización de procesos, la reducción recursos y, por otro lado, las consecuencias que implican los resultados de dicha implementación. Es por eso que Eriksen, Urrutia y Cunningham (2011) afirman que el entorno de la empresa experimenta altos estados de flujo institucional y adaptación, precisamente porque se busca una alternativa que ayuda a mejorar en conjunto.

Generadores de costos

En relación con los costos de generadores, Ratnatunga, Tse y Balachandran (2012) plantean que uno de los primeros pasos de los ABC es identificar estos elementos en el proceso y crear estrategias que permitan disminuir el número de actividades y analizar, en cuanto a los departamentos o procesos, los factores que causan o influyen en el costo para mejorar el rendimiento y reducir los recursos requeridos. Es así que la selección cuidadosa de los generadores de costos es la clave en los logros de beneficios del sistema ABC, puesto que comprender la existente por medio de la información fundamentada en hechos garantiza un cálculo de costos más exacto.

3. Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo de la investigación fue coherente con el modelo de Canvas, enfocada en agregarles valor a las ideas de negocios de las empresas, relacionadas con la estructura de costo y cada área de la 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 y la conversación; requiere, además, la problematización *consciente* o *razonada* de un tema o un aspecto de la realidad que se transforma en objeto de estudio, y por tanto, está situado entre la teoría y la recolección de información.

Respecto a la técnica y el instrumento, parten de 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 el área de producción y administración. De acuerdo con Martínez, se puede afirmar “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). En ese sentido, el investigador estudia a los sujetos en su contexto, tomando en cuenta su presente y su pasado, y las situaciones en las que se desenvuelve.

4. Resultados

La gestión de los sistemas de costeo se ha convertido en una herramienta gerencial para el desarrollo de las organizaciones; tales prácticas demuestran que las empresas generan mayor productividad y cumplimiento en relación con los objetivos financieros trazados en el ejercicio económico. Es por ello que la identificación de los elementos que conforman los costos de producción corresponde a la primera fase en la aplicación de un sistema basado en actividades ABC.

Tabla 1. Información relacionada con la conformación legal y contable

	Registro				Estados Financieros				
	Mercantil	Contabilidad	Soportes de contabilidad	Software contable	Resultados	Balance	Costos de fabricación	Efectivo	Costos
SI									x
NO	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Entrevista semiestructurada.

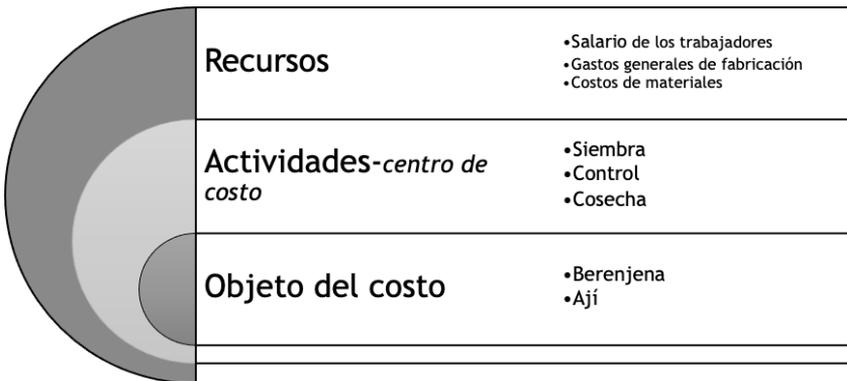
Como se observa en la tabla 1, las unidades productivas no cuentan con registro legal ante la Cámara de Comercio. El registro mercantil corresponde a la inscripción ante los entes de control establecidos por el Gobierno nacional para adquirir de manera formal la calidad de comerciante y poder desarrollar actividades de carácter legal. Es

importante entender que todo comerciante tiene la obligación de matricularse en el registro mercantil. En estricto rigor, la matrícula mercantil es un medio legal que permite brindar publicidad sobre la condición de comerciante.

Por otra parte, las unidades no cuentan con registros cronológicos de operaciones. La gestión contable se ha concebido como una disciplina social que permite organizar y satisfacer las necesidades de los usuarios de la información a través de informes detallados de operaciones comerciales como ventas, compras y pagos a terceros de otra naturaleza; de ahí que en Colombia se establezcan nuevos marcos normativos contables de información financiera para todas las empresas del país, que plantean que la responsabilidad de llevar una contabilidad es para todas las personas naturales y jurídicas que desarrollen una actividad comercial.

En el proceso de implementación de los costes ABC, al igual que los costos tradicionales, se deben identificar los elementos que hacen parte de la producción: materiales directos, materiales indirectos, mano de obra directa y mano obra indirecta, y los costos indirectos de fabricación. Una vez identificados los elementos, se asignan los costos a los recursos. Es decir, se determina cuáles recursos son necesarios para la producción y el costo de aplicación. Luego se inicia el proceso de asignación de costo por actividades desarrolladas, como se puede visualizar en la figura 1.

Figura 1. Modelo de costeo basado en actividades hortofrutícolas



Recursos, actividades y objeto de costos

Los recursos corresponden a todas las erogaciones necesarias para la producción de bienes o servicios, tales como los costos de producción, la mano de obra directa, lo relacionado con los salarios, las prestaciones sociales, la seguridad social, los parafiscales atribuibles a los operarios que están relacionados directamente con la producción. También se clasifican como recursos todos los materiales directos, tales como insumos, semillas, fertilizantes, insecticidas. Finalmente, los costos indirectos de fabricación corresponden a aquellos materiales indirectos y a la mano de obra indirecta.

Respecto a las actividades corresponden a todos los esfuerzos que implica el consumo de recursos, y son realizadas por los trabajadores que hacen parte del proceso de producción, quienes ponen en práctica actividades físicas y humanas, como el *romme*, la pulida, el caballoneo, el trasplante, el control de maleza, el ahoyado de maleza, la aplicación de fertilizantes, el control de plagas, el aporcado, la poda, el tutorado, el deshojado, el riego y la cosecha.

Finalmente, el objeto de costos, corresponde a cualquier elemento o unidad cuyo costo se quiere conocer, representa la razón de ser de la organización y define para qué o quiénes se realiza el trabajo. Estos elementos pueden clasificarse como internos: el producto, el servicio, el área de contabilidad, el proyecto o las órdenes de fabricación, y externos: los proveedores, el cliente, las regiones, los mercados y los segmentos de mercado.

Ahora bien, para el desarrollo del sistema de costeo se planteará la determinación de un coste respecto a lo explicado en los sistemas ABC. Con este fin se proyecta la producción de ají dulce, correspondiente a uno de los productos de siembra de las unidades productivas. Hay que recordar que los sistemas ABC obligan a determinar un coste independiente para cada producto, debido a que las actividades y los recursos empleados no son predeterminados en cada producción.

Propuesta de modelo basado en actividades para la producción hortofrutícola

Para el desarrollo de la propuesta de un modelo basado en ABC se tuvieron en cuenta los recursos, que son representados en materiales e insumos, la mano de obra y actividades aplicadas en la producción. Como se puede apreciar, las actividades se encuentran asociadas a los tres centros de costos: siembra, control y cosecha. Una vez identificadas las actividades, se procede a codificarlas con base en los tipos de costos en los que se ha incurrido, es decir, actividades con el tipo de centro de costos y los componentes denominados inductores, que son la medida para la determinación del consumo por actividades. Las tablas 2 y 3 muestran la aplicación de los costos de la producción hortofrutícola a las actividades y los centros de costos.

Tabla 2. Actividades hortofrutícolas

Hortofrutícola - costos por actividades	
Lista de actividades	
Cód.	Actividades
1	Control de maleza
2	Ahoyado
3	Trasplante
4	Aplicación de fertilizantes
5	Control de plagas
6	Aporcado
7	Podado
8	Tutorado
9	Desahogado
10	Riego
11	Cosecha
12	Romme
13	Pulida
14	Caballoneo
15	Asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Actividades asignadas a los centros de costos

Hortofrutícola - costos por actividades		
Lista de actividades		Centros
Cód.	Actividades	Costos
1	Trasplante	Siembra
2	Control de maleza	Control
3	Ahoyado	Siembra
4	Aplicación de fertilizantes	Control
5	Control de plagas	Control
6	Aporcado	Siembra
7	Podado	Control
8	Tutorado	Control
9	Desahogado	Control-siembra
10	Riego	Control
11	Cosecha	Cosecha
12	Romme	Siembra
13	Pulida	Control
14	Caballoneo	Siembra
15	Asistencia técnica	Siembra

Tabla 4. Componentes de los costos de producción

Hortofrutícola - costos por actividades	
Componentes de los costos	
1	Componentes de los costos fijos
	Arrendamiento de lotes
	Depreciación de equipos
	Administración gerencial
2	Componentes de servicios básicos
	Agua potable
	Energía eléctrica
	Combustibles
3	Componentes de costos de materia prima y suministros
	Semilla
	Fertilizante orgánico
	Insecticida
	Transporte

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Asignación de inductores

Cód.	Actividades	Inductor	Cód.	Actividades	Inductor
1	Trasplante	Horas	13	Pulida	Pases
2	Control de maleza	Horas	14	Caballoneo	Pases
3	Ahoyado	Horas	15	Arrendamiento	M ²
4	Aplicación de fertilizantes	Horas	16	Depreciación	M ²
5	Control de plagas	Horas	17	Administración	Directo
6	Aporcado	Horas	18	Agua potable	M ³
7	Podado	Horas	19	Energía eléctrica	Cons. KWh
8	Tutorado	Horas	20	Combustible	Cons. Galón
9	Desahogado	Horas	21	Semilla	Plántula
10	Riego	Horas	22	Fertilizante	Tonelada
11	Cosecha	Horas	23	Insecticida	Litro
12	Romme	Pases	24	Transporte	Bulto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Sistema de producción basado en ABC; producto ají, 10 hectáreas

Actividad - materiales e insumos	Inductor	Cantidad	Costo unitario	Costo por hectárea	Total producción
Semilla	Plántulas	10.000	250	2.500.000	12.500.000
Fertilizante orgánico	Tonelada	3	700.000	2.100.000	10.500.000
Insecticida orgánico	Litro	3	200.000	600.000	3.000.000
Transporte	Bulto	900	3.000	2.700.000	13.500.000
Actividad - mano de obra					
Trasplante	Horas	80	2.500	200.000	1.000.000
Control de maleza	Horas	20	2.500	400.000	2.000.000
Ahoyado	Horas	16	2.500	40.000	200.000
Aplicación de fertilizante	Horas	48	2.500	120.000	
Control de plagas	Horas	160	2.500	400.000	2.000.000
Aporcado	Horas	32	2.500	80.000	400.000
Podas	Horas	64	2.500	160.000	800.000
Tutorado	Horas	80	2.500	200.000	1.000.000
Desahogado	Horas	32	2.500	80.000	400.000
Riego	Horas	120	2.500	300.000	1.500.000
Cosecha	Horas	480	2.500	1.200.000	6.000.000

Actividad - materiales e insumos	Inductor	Cantidad	Costo unitario	Costo por hectárea	Total producción
Costos indirectos de fabricación					
Romme	Pase	2	100.000	200.000	1.000.000
Pulida	Pase	3	80.000	240.000	1.200.000
Caballoneo	Pase	1	100.000	100.000	500.000
Arriendo de lotes	Hectárea	1.00	1.000.000	1.000.000	5.000.000
Asistencia técnica	Hectárea	1.00	150.000	150.000	750.000
Depreciación	M2	4	101.375	405.500	2.275.000
Administración	Directo	1	900.000	900.000	4.000.000
Agua potable	M2	100	600	60.000	300.000
Energía eléctrica	Kw	450	450	202.500	1.012.500
Combustible	Galon	70	7600	532.000	2.660.000
Total costos de producción				14.770.000	73.250.000

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los registros de operación.

La tabla 2 muestra en detalle los costos asociados a la producción de ají dulce, haciendo uso de los sistemas de costeo basados en la actividad. Para ello se clasificó en tres partidas, los costos asignados a los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. A diferencia de los sistemas tradicionales, los costos indirectos son determinados con base en su actividad y su uso, lo que se aleja de los sistemas de costes por bases predeterminadas.

Tabla 7. Sistema de producción basado en ABC; producto berenjena, 10 hectáreas

Actividad - materiales e insumos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo por hectárea	Total producción
Semilla	Plántulas	10.000	250	2.500.000	12.500.000
Fertilizante orgánico	Tonelada	3	700.000	2.100.000	10.500.000
Insecticida orgánico	Litro	3	200.000	600.000	3.000.000
Transporte	Bulto	1.800	3.000	5.400.000	27.000.000
Actividad - mano de obra					
Trasplante	Horas	80	2.500	200.000	1.000.000
Control de maleza	Horas	160	2.500	400.000	2.000.000
Ahoyado	Horas	16	2.500	40.000	200.000

Actividad - materiales e insumos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo por hectárea	Total producción
Aplicación - fertilizante	Horas	48	2.500	120.000	600000
Control de plaga	Horas	160	2.500	400.000	2.000.000
Aporcado	Horas	32	2.500	80.000	400.000
Podas	Horas	64	2.500	160.000	800.000
Tutorado	Horas	80	2.500	200.000	1.000.000
Desahogado	Horas	32	2.500	80.000	400.000
Riego	Horas	120	2.500	300.000	1.500.000
Cosecha	Horas	800	2.500	2.000.000	6.000.000
Costos indirectos de fabricación					
Romme	Pase	2	100.000	200.000	1.000.000
Pulida	Pase	3	80.000	240.000	1.200.000
Caballoneo	Pase	1	100.000	100.000	500.000
Arriendo de lotes	Hectárea	1.00	1.000.000	1.000.000	5.000.000
Asistencia técnica	Hectárea	1.00	150.000	150.000	750.000
Otros servicios				2.000.000	10.000.000
Total costos de producción				18.270.000	91.350.000

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los registros de operación.

La determinación de los costeos ABC da cuenta de la precisión en el cargue de los costos asociados a la producción, mayor eficiencia en la determinación de los costos de producción y el control de las actividades para mejorar los procesos. En razón de ello se puede apreciar que los costos asociados al transporte generan el 30% de los costos de producción de la berenjena. En preciso analizar con detalle los procesos de transporte, con el fin de mejorar la eficiencia y los costos de producción.

Ahora bien, en algunos sistemas de costeo el rubro correspondiente al transporte se carga directamente al producto, dado que las disposiciones de las NIIF para pymes, sección 13 del inventario, especifican que todos los costos y gastos asociados a la materia prima son clasificados como materiales o insumos. Pero por disposiciones de la gerencia pueden ser distribuidos en rubros diferentes para tener controles rigurosos de las variaciones generadas.

Respecto a los documentos soporte de operaciones de compra, es preciso establecer que las facturas de compras correspondan a proveedores legalmente constituidos; según lo establecido en el estatuto tributario,

son deducibles las partidas que tengan relación de causalidad con la actividad económica y el cumplimiento de los principios legales establecidos en el estatuto. Quiere decir que toda compra a proveedores debe presentar una factura con el total de los cumplimientos establecidos en el artículo 617 del estatuto tributario, que se asuma como soporte legal de los costos de producción.

Tabla 8. Estado del resultado hortofrutícola; producción de ají dulce y berenjena

(=)	Ingresos por actividades ordinarias			630.000.000
	Venta de ají		450.000.000	
	Venta de berenjena		180.000.000	
(-)	Costos de producción			165.200.000
	Ají		73.850.000	
	Berenjena		91.350.000	
(=)	Utilidad bruta de operación			464.800.000

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los indicadores de rentabilidad de utilidad sobre ingreso, se calcula que la empresa tiene una rentabilidad del 73.7%, pero que la actividad con mayor rentabilidad corresponde al cultivo de ají, con una utilidad sobre ingreso del 84%, y de berenjena, del 49%.

5. Conclusiones y recomendaciones

El crecimiento de las organizaciones está asociado al cumplimiento de las obligaciones de carácter formal y sustancial, los indicadores de registro mercantil de operación son un requerimiento primordial para el desarrollo de cualquier actividad mercantil. Se evidencia que la unidad no cuenta con un registro formal ante los entes de control, por tal razón ante los entes territoriales la organización no es reconocida como entidad mercantil. Es primordial entonces, como aspecto formal, realizar los trámites ante la Cámara de Comercio municipal y registrar la razón social o su respectiva actividad mercantil.

Del mismo modo, se deben establecer los registros de operaciones mercantiles, el libro de operaciones diarias, los libros mayores, los li-

bros auxiliares y la presentación de los estados financieros establecidos para los nuevos lineamientos contables de las NIIF para pymes. Para ello se recomienda establecer un estado financiero de apertura, en el que se detallen las partidas reconocidas como activos, corrientes y no corrientes, los pasivos u obligaciones y el capital patrimonial.

Con base en el desarrollo de un sistema de costos basado en actividades para una unidad productiva dedicada a la actividad hortofrutícola, se evidencia que el objetivo se desarrolló a partir de los lineamientos establecidos en los procesos de costeo. Si bien los sistemas de costos son herramientas fundamentales para el desarrollo productivo de una empresa dedicada a la producción, es importante que la empresa aplique conceptos contables para la formalización legal de la organización.

En relación con la sistematización de la información y con base en el crecimiento tecnológico de la información, es importante que la organización inicie procesos de sistematización. Es decir, la aplicación de programas contables, como módulos contables y de producción, le permitirán aumentar la eficiencia en la información y el cálculo de los sistemas productivos.

Ahora bien, respecto a los sistemas de costos y presupuesto, se evidencia que, a pesar de que no tenga un registro contable organizado según los principios contables, la empresa tiene un control de los costos de producción y el presupuesto proyectado, información que permite visualizar las utilidades percibidas por actividades de producción con base en los precios de venta establecidos en el mercado.

Respecto a los sistemas de costeo basados en actividades, se evidencia el cumplimiento del objetivo planteado, debido a que la propuesta permitirá a la unidad productiva tener el control de sus operaciones y ajustar los sistemas de acuerdo con los requerimientos del proceso. Se debe tener en cuenta que los sistemas de producción se encuentran en constante ajuste, dependiendo de los requerimientos productivos, con el fin de mejorar la eficiencia del proceso.

En conclusión, con los datos obtenidos del estado de resultados de las actividades del ají y la berenjena, se evidencia que las actividades están generando una utilidad conjunta del 73.7%. Pero la actividad del ají

genera un mayor aporte, con un 71%, que la berenjena, con 29%, del total de utilidades.

Referencias

- Becker, S. D., Wald, A., Gessner, C., y Gleich, R. (2015). Le rôle des attributs perçus pour la diffusion des innovations dans la comptabilité analytique. Le cas de la comptabilité par activités. *Comptabilité - contrôle - audit*, 1(26), 105-137. Recuperado de <https://doi.org/10.3917/cca.204.0105>.
- Altieri, M., y Nicholls, C. I. (2000). *Teoría y práctica para una agricultura sustentable Miguel Altieri*. Ciudad de México: PNUMA - Red de Formación Ambiental para América Latina y el Caribe.
- ____ (2012). Agroecología: única esperanza para la soberanía alimentaria y la resiliencia socioecológica. *Agroecología*, 7(2), 65-83.
- ____ (2013). *Agroecología y cambio climático: metodologías para evaluar la resiliencia socioecológicas en comunidades rurales*. Lima: REDAGRES, CYTED, SOCLA.
- Álvarez, F. (2010). Escuelas campesinas de agroecología: una estrategia de desarrollo endógeno sustentable en el municipio de Tuluá. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 1(2), 51-63.
- Chiadamrong, N., y Wajcharapornjinda, P. (2012). Developing an economic cost model for quantifying supply chain costs. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 13(4), 540. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2012.050171>.
- Eriksen, S. D., Urrutia, I., y Cunningham, G. M. (2011). Design of an activity based costing system for a public hospital: a case study. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 3(1), 1. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2011.038361>.
- ____ (2016). *Guía para la implementación de Centros Demostrativos de Capacitación (CDC) con enfoque agroecológico*. Bogotá: FAO - Incoder.
- Haverkort, B., Van t' Hooft, K., y Hiemstra, W. (2003). *Antiguas raíces, nuevos retoños: el desarrollo endógeno en la práctica*. La Paz: COMPAS-AGRUCO, Plural Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGrawHill.
- High Level Panel of Experts (HLPE). (2013). Inversión en la agricultura a pequeña escala en favor de la seguridad alimentaria. Informe del grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición del Comité de

- Seguridad Alimentaria Mundial. *Hlpe*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i2953s.pdf>.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., y Jacobs, F. A. (2014). Assessing the interaction effect of cost control systems and information technology integration on manufacturing plant financial performance. *British Accounting Review*, 46(1), 77-90. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.001>.
- Martínez, M. (2009) La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. Ciudad de México: Trillas.
- Mejía, E., Mora, G., y Montes, C. (2013). Adscripción de la contabilidad en la estructura general del conocimiento. *Cuadernos Contables*, 14(34), 159-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1021/la025780z>.
- Oosterheld, M. (2008). Impacto de la agricultura sobre los ecosistemas. Fundamentos ecológicos y problemas más relevantes. *Ecología Austral*, 18, 337-346.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2002). *Agricultura de conservación*. Recuperado de http://www.fao.org/tempref/agl/AGLW/ESPIM/CD-ROM/documents/6E_s.pdf.
- República de Colombia (1971). Decreto 410 de 1971 (marzo 27). Por el cual se expide el Código de Comercio. *Diario Oficial N.º 33.339 del 16 de junio de 1971* (marzo 27).
- Roztock, N. (2010). Activity-based management for electronic commerce: A structured implementation procedure. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(1), 1-10. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-18762010000100002>.
- Ratnatunga, J., Tse, M. S. C., y Balachandran, K. R. (2012). Cost management in Sri Lanka: A case study on volume, activity and time as cost drivers. *International Journal of Accounting*, 47(3), 281-301. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2012.07.001>.
- Toledo, V. M. (2002). Agroecología, sustentabilidad y reforma agraria: la superioridad de la pequeña producción familiar. *Agroecol.e Desenv. Rur.Sustent*, 3(2), 27-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1161/01.ATV.0000223345.11820.da>.
- (2013). El paradigma biocultural: crisis ecológica, modernidad y culturas tradicionales. *Sociedad y Ambiente*, 1(1), 50-60.
- Tsai, W. H., Chen, H. C., Leu, J. D., Chang, Y. C., y Lin, T. W. (2013). A product-mix decision model using green manufacturing technologies under activity-based costing. *Journal of Cleaner Production*, 57, 178-187. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.04.011>.

- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210.
- ___ (2018). Desarrollo endógeno y economía social. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 1, 11-22.
- Vergara, P. (2004). ¿Es posible el desarrollo endógeno en territorios pobres y socialmente desiguales? *Revista Electrónica Ciencias Sociales Online*, III(1), 37-52.
- Vorley, B., Del Pozo - Vergnes, E., y Barnett, A. (2013). *Agricultores de pequeña escala en el mercado globalizado: tomando decisiones en un mundo cambiante*. La Paz: COMPAS-AGRUCO, Plural Editores.

Modelo de desarrollo de clientes: la creación de clientes y la creación de empresa aplicada a la producción hortofrutícola sostenible de la comunidad de El Retiro de los Indios¹

Luis Martínez García²
Dolly Yamile Mayorca Beltrán³

Resumen

El modelo de desarrollo de clientes formulado por Steve Blank y Bob Dorf (2013) consta de cuatro pasos: descubrimiento de clientes, validación de clientes, creación de clientes y creación de la empresa. Este modelo es muy útil para probar las hipótesis formuladas sobre un modelo de negocios (mercados, clientes, canales y precios), y para convertir

- 1 Trabajo realizado a partir del proyecto integrador de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, Facultad de Administración de Empresas.
- 2 Administrador de empresas solidarias, especialista en Gerencia de Mercadeo, magíster en Sistemas Integrados de Gestión. Profesor asistente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: luis.martinezg@upb.edu.co.
- 3 Administradora industrial, M. Sc. Ciencias de la Organización. Profesora auxiliar tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena. Integrante del grupo de investigación (ESDER) Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional. Correo electrónico: dmayorcab@unicartagena.edu.co.

los supuestos en hechos. Partiendo de lo anterior, en este capítulo se desarrollan las dos últimas etapas: creación de clientes y creación de la empresa, que corresponden a la ejecución y la consolidación de elementos tangibles que les permitan a los miembros de la comunidad de El Retiro de los Indios pasar de los supuestos a los hechos, para llevar al nivel de la formalización de la empresa su emprendimiento comunitario. Mediante el trabajo conjunto realizado entre docentes, estudiantes y comunidad, se lograron definir para la creación de clientes un logo, una marca, un eslogan, el enfoque de *marketing*, mecanismos para crear un sistema de información de clientes y estrategias de comunicación. El componente de empresa abarca la misión, la visión, los estatutos de la nueva organización, la capacitación en el proceso de constitución de una empresa y la definición del tipo de sociedad.

Palabras clave: Creación de clientes, creación de empresa, estrategias de *marketing*, modelo de negocios.

1. Introducción

El sector agrícola contribuye a que satisfaga el bienestar social y económico de la sociedad, en la medida en que proporciona alimento, insumos para la elaboración de numerosos productos agroindustriales, y contribuye a mejorar la calidad de vida de la población. Igualmente, contribuye a dinamizar la economía, ya que involucra varios sectores productivos.

Por lo tanto, el sector agrícola y específicamente la actividad hortofrutícola de la región requieren importantes esfuerzos para fortalecerse mediante la elaboración de modelos de negocios que les permitan aprovechar sus recursos, potencialidades y oportunidades de mercado, con miras a ser más productivos y competitivos en el actual entorno, que demanda de organizaciones capaces de responder al entorno globalizado y cambiante.

De ahí que la creación de un modelo de negocios que surja del trabajo conjunto con la comunidad sea valiosa y requiera además de la formulación de supuestos mediante la búsqueda de la definición de diferentes bloques, con la metodología Canvas, y el desarrollo de las fases para consolidar esos supuestos en acciones.

Por eso, en este componente del proyecto del núcleo integrador se planteó, mediante la metodología de investigación de acción participativa, en la que intervienen docentes investigadores, estudiantes y miembros de la comunidad, la definición de las fases de creación de clientes y creación de empresa para diseñar los elementos y estrategias que permitieran organizar la ejecución del modelo del negocios.

En este proceso se evaluaron la idea de empresa que tiene la comunidad, las proyecciones sobre la misma, los supuestos planteados en cada uno de los bloques del lienzo Canvas, para luego trabajar mediante procesos concertados en los aspectos que la comunidad deseaba y podía establecer para el momento del desarrollo del proyecto del núcleo integrador.

Por medio del proyecto se logró dotar de conocimientos a los miembros de la comunidad y se desarrollaron habilidades que les permitirán hacer de este modelo de negocios una organización sostenible y transformar su realidad económico-social.

2. Bases teóricas

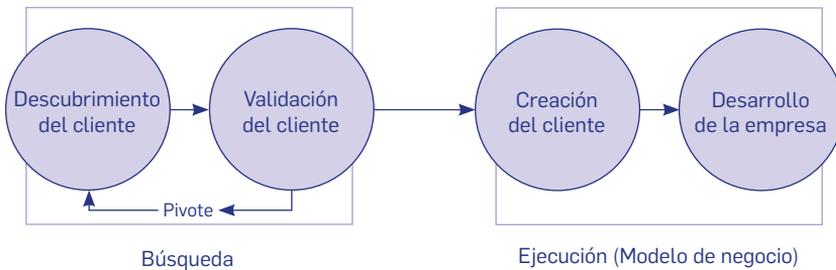
2.1 Modelo de desarrollo del cliente

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos, es el “proceso de cuatro pasos para reducir el riesgo y la incertidumbre en la actividad emprendedora que consiste en probar continuamente con los clientes y las partes interesadas las hipótesis relativas a un modelo de negocio” (2014, p. 276). En palabras de los autores Blank y Dorf (2013), el desarrollo de clientes reconoce que la misión de una empresa que está iniciando es una búsqueda incesante para afinar su visión y su idea, y para hacer cambios en todos aquellos aspectos del negocio que hayan sido invalidados durante el proceso de búsqueda. Por lo tanto, un emprendedor busca poner a prueba una serie de hipótesis no validadas aún (suposiciones) sobre el modelo de negocios:

- Quiénes son los clientes
- Cuáles deben ser las características de los productos
- Cómo ese modelo se amplía hasta convertirse en una empresa exitosa.

De esta forma el desarrollo de clientes reconoce que un emprendimiento es una organización temporal construida, que desea organizar su modelo de negocios. A continuación, se presenta la descripción gráfica del modelo:

Figura 1. Modelo de desarrollo de clientes



Fuente: Emprende 360.

2.2 Creación de clientes

Según Osterwalder *et al.*, la creación de clientes se da cuando se “empieza a generar demanda en el usuario final. Lleva a tus clientes a tus canales de ventas y empieza a escalar el negocio” (2014, p.183).

2.3 Creación de empresa

Osterwalder *et al.* plantean que el proceso de creación de empresa implica hacer “la transición de una organización temporal diseñada para buscar y experimentar hacia una estructura centrada en ejecutar un modelo validado” (2014, p.183).

2.4 Estrategias de *marketing* de la empresa

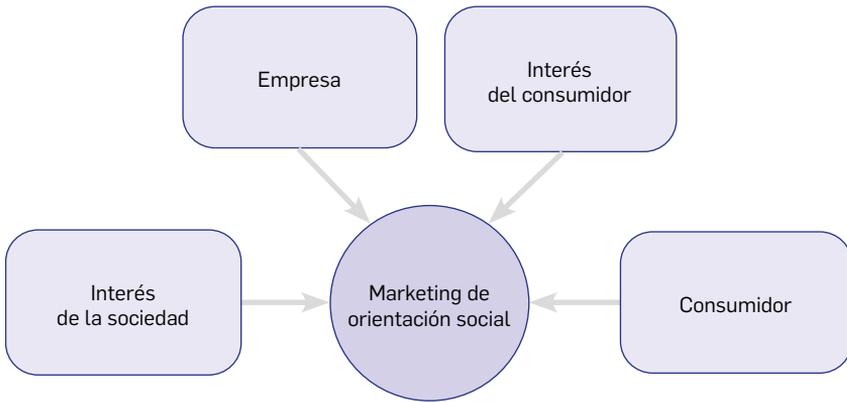
2.4.1 *Marketing* de orientación social

El *marketing* social, según Marín y Pérez (2014), es una parte del *marketing* que realizan las organizaciones sin ánimo de lucro y que se enfoca en el estímulo y el apoyo de causas sociales. No obstante, algunas empresas con ánimo de lucro han encontrado una oportunidad en las demandas de los movimientos ciudadanos, y han reaccionado favorablemente a la protección al consumidor y a la protección medioambiental, para poder satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Además, Kotler *et al.* (2004) proponen que el *marketing* de orientación social supone que la tarea de las organizaciones es identificar necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivo, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad.

Este concepto de *marketing* de orientación social implica que la dirección debe equilibrar cuatro consideraciones en la formulación y la implementación de estrategias de *marketing*: los beneficios de la empresa, la satisfacción de los deseos de los consumidores, el interés del consumidor y el interés de la sociedad (figura 2).

Figura 2. Aspectos a considerar del *marketing* de orientación social



Fuente: Kotler et al. (2004).

2.4.2 Marketing medioambiental

Este tipo de *marketing*, según Marín y Pérez (2014), se enfoca en el desarrollo de una imagen responsable, que abarca todos los conceptos que ligan el *marketing* al medioambiente, como el *marketing ecológico* y el *marketing verde*. Ambos parten de la necesidad de combinar la realización de beneficios de las compañías privadas con la calidad medioambiental sostenible para la sociedad en general, pero se diferencian en que los motivos sociales y morales del primero son sustituidos por las presiones del mercado en el último.

2.4.2.1 Marketing verde

De acuerdo con Marín y Pérez, el *marketing verde* es aquel que se centra en “una postura reactiva con la que las compañías se adaptan al incremento de la demanda del consumidor de productos respetuosos con el medio ambiente, pero no por decencia moral sino por criterios de mercado” (2014, p. 67).

2.4.2.2 Marketing ecológico

El *marketing ecológico* es aquel en el que “se satisfacen las necesidades de los consumidores de productos aceptables para el medioambiente y

se compatibilizan sus objetivos éticos y de responsabilidad social, contribuyendo al bienestar a largo plazo de los individuos y de la sociedad” (Marín y Pérez, 2014, p. 68).

2.5 Estrategias de marca

Según la American Marketing Association, una marca “es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distinto de los de otros vendedores”.

Las normas de marca ISO agregan que una marca “es un activo intangible” que tiene la intención de crear “imágenes y asociaciones distintivas en la mente de los interesados, generando así beneficios / valores económicos” (2019).

Por su parte, la estrategia de marca es aquella que “requiere que los directivos tengan claro el papel que las marcas juegan para la empresa en la creación de valor del accionista y del valor del cliente” (Marín y Pérez, 2014, p. 104).

2.6 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación se definen explícitamente como “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en un lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente” (Ferré y Ferré, 1996, p. 11).

Es importante entender que, como plantea Martínez (2005), la comunicación es una herramienta estratégica de toda empresa, lo que quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, sino que forma parte de él; y desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. Por lo tanto, las tendencias actuales del *management* y la comunicación se encaminan hacia el desarrollo de estrategias de comunicación integral que permitan acercar al mercado la imagen que se requiere que se tenga de la empresa, lo que en definitiva permite un posicionamiento competitivo en el mismo.

Entonces, de acuerdo con Marín y Pérez, las estrategias de comunicación se relacionan con instrumentos y “herramientas de comunicación al alcance de la empresa para conseguir sus objetivos de promoción” (2014). Normalmente las empresas no emplean una sola herramienta o instrumento, sino que se sirven de una combinación de ellos. Los principales instrumentos de comunicación son la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, internet y el *marketing* directo.

2.7 Sistema CRM (*customer relationship management*)

El CRM es también conocido como la gestión de las relaciones con el cliente, y se puede definir, de acuerdo con García, como “la forma que tienen las empresas de interactuar con sus clientes” (2001, p. 19). Y no es nada nuevo en la teoría del *management*, pues en 1954 Peter Durcker ya había escrito que “el verdadero negocio de cualquier compañía es crear y mantener a sus clientes” (p. 19). Pero lo que realmente ha otorgado protagonismo a este concepto es el desarrollo tecnológico, unido a una serie de fuerzas que explican el cambio de tendencia en los procesos de negocio de las empresas, con el cliente como eje central de su estrategia:

- La información
- La globalización
- La personalización
- Nuevos canales de comunicación

El CRM es en sí una estrategia de negocio que engloba a toda la organización de la empresa, que requiere de un nuevo modelo de negocios centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos *front* y *back office*. Dicho de otra forma, es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocios centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara, mediante el análisis centralizado de sus datos.

2.8 Estudio legal y organizacional

Los aspectos de la organización que se encargarán de la ejecución del proyecto, de su puesta en marcha y de la organización para el manejo de la empresa se abordan, tal como lo dice Arboleda (2013), en la fase de formulación del proyecto empresarial, con el fin de resolver o plantear oportunamente algunas cuestiones importantes para el éxito en la materialización del proyecto.

2.8.1 Formas de organización legal de las empresas

La formas de organización legal corresponden al aspecto que, según Arboleda (2013), permite un adecuado desarrollo del proyecto y constituye un acto importante, “ya que define la arquitectura financiera, fiscal, social en cuyo seno se va a inscribir la responsabilidad del empresario” (Caspar, Grinda y Viallet, 1977, p. 99).

2.8.2 Empresa

Arboleda define la empresa como “una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios” (2013, p. 226). Por otro lado, las empresas se pueden clasificar, según su constitución jurídica, en empresas individuales (que son las que pertenecen a una sola persona, natural o jurídica) y empresas societarias (las conformadas por varias personas y que pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social o cooperativas), entre otras.

2.8.3 Misión y visión

Según David, la declaración de la misión es “una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado” (2013, p. 10).

Respecto a la visión, Zorita “define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y

alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (2016, p. 63).

3. Metodología

El estudio realizado con la comunidad de Los Patios es una investigación de acción participativa seleccionada porque, como dice Bernal (2006), es un proceso de autoformación y de conocimiento de la realidad; las personas que pertenecen a la comunidad y sobre quienes recae el estudio tienen una participación directa a la hora de definir el proyecto de investigación y en la producción del conocimiento sobre su realidad. Con este enfoque se realizó una investigación con la comunidad y para la comunidad en función de la generación de procesos para la transformación de su realidad. Esta forma de investigar permite romper la dicotomía sujeto-objeto de investigación y generar una unidad o un equipo de investigación integrado, por un lado, por expertos investigadores (en este caso los docentes y estudiantes de los cursos del proyecto del núcleo integrador, quienes cumplen el rol de facilitadores o agentes del cambio), y por otro, por los integrantes de la comunidad con la que se realiza la investigación, quienes serán los propios gestores del proyecto investigativo y, por ende, los protagonistas de la transformación de su propia realidad y los constructores de su proyecto de vida y empresarial.

En esta investigación la teoría y el proceso de conocimiento son, esencialmente, una interpretación y una transformación recíproca de la concepción del mundo, del propio ser humano y de la realidad de la comunidad de Los Patios. Aquí la realidad no se descubre ni se posee, es el resultado de la transformación objetiva y subjetiva que se produce en el mismo proceso de investigación. La validez del conocimiento está dada por la capacidad de este de orientar la transformación de la comunidad.

El proceso de esta investigación implicó el desarrollo de tres fases:

- 1) Fase inicial o de contacto con la comunidad: En esta etapa se realizaron el contacto y la presentación de los docentes investigadores y los estudiantes, y se hicieron talleres de sensibilización para mo-

tivar a la comunidad a trabajar en la construcción de su modelo de negocios.

- 2) Fase de elaboración del plan de acción: En esta etapa se estructuró administrativamente la investigación, se dividió la responsabilidad entre el equipo de docentes investigadores y los estudiantes participantes, se plantearon los objetivos a alcanzar y los procedimientos a seguir, el plan de trabajo y el cronograma de trabajo de campo. Así mismo, se definieron las técnicas y herramientas para la obtención de información, el análisis y la solución del problema. Para ello se definieron técnicas como las reuniones, los registros de campo, las entrevistas, la observación participante estructurada y los grupos focales.
- 3) Fase de ejecución y evaluación del estudio: En esta etapa, de manera sistemática y con la participación de la comunidad, se trabajó para dar solución al problema objeto de estudio, llevando a cabo procesos de retoralimentación sobre el estado del desarrollo de la investigación, de manera que la propia comunidad de Los Patios realizara ajustes y avances necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Luego del desarrollo de estas etapas principales se requirió organizar, sistematizar y analizar los datos y la información, para proceder a elaborar los documentos y los productos de la investigación.

4. Resultados

4.1 Fase de creación de clientes mediante la definición del *marketing* estratégico y operativo

Para el desarrollo de este componente se tuvo en cuenta que el *marketing*, de acuerdo con lo que proponen Marín y Pérez (2014), está relacionado con el proceso de direccionamiento estratégico de una empresa, tanto en la planificación estratégica como en la implantación y el control de la estrategia empresarial. Por lo tanto, se trabajó de la mano de la comunidad en el desarrollo del *marketing* estratégico, mediante la reflexión sobre la situación del proyecto hortofrutícola, analizando la evolución de los mercados para detectar oportunidades, estudiando las necesidades de los consumidores “individuos u organizaciones” y su evolución, plasmadas en el modelo de negocios elaborado con base

en la metodología Canvas y presentado en detalle en otro capítulo de este texto.

En cuanto al *marketing* operativo, de acuerdo con Marín y Pérez (2014), supone convertir la estrategia de *marketing* en decisiones respecto al producto, el precio, la promoción y la distribución para alcanzar el objetivo estratégico. Por ello se definió con la comunidad que el *marketing* para el proyecto empresarial sería de orientación social, siguiendo una filosofía de *marketing* progresista, que debería apoyar la actuación a largo plazo del sistema de *marketing* de la organización comunitaria, y que incluye los siguientes principios: construir un *marketing* de orientación al consumidor, enfocado en la innovación, de creación de valor, con sentido de misión social y de orientación social.

También se definió que el *marketing* sería medioambiental; por ello, se elaboraron con la comunidad las estrategias y los productos; el logo, el eslogan, el evento de lanzamiento y las redes sociales tendrían la connotación medioambiental.

4.2 Logo

Para la elaboración del logo se tuvo presente que este debía contener una identidad de marca que, de acuerdo con lo que plantean Marín y Pérez (2014), les permitiera distinguirse a lo largo del tiempo y definir las asociaciones que aspiran a obtener y que los harían únicos, singulares y diferentes de los demás. También se asoció esa imagen a ciertos atributos que a la comunidad le interesó destacar: los del agricultor y el perfil campesino; por lo tanto, el logo fue creado con base en el rostro de quien representa al artífice, jefe y creador de la fórmula de los cultivos orgánicos que ha sido el éxito de estos productos, el Tío Jose.

Imagen 1. Logo de los productos Tío Jose



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

4.3 Eslogan

Para la formulación del eslogan se tuvo en cuenta la inclinación por el *marketing* de orientación social y medioambiental. Por ello, en la investigación de mercados realizada por los estudiantes del componente de mercadeo, la encuesta de la investigación para el ítem del eslogan contó con la siguiente pregunta y varias opciones de respuesta:

¿Qué eslogan te gusta más?

- Siempre saludable
- Come sano, come Tío Jose
- Fresco y a la mano
- Orgánico y del campo
- Orgánico y a la mano

Las opciones de respuesta y las alternativas del eslogan fueron definidas en sesiones de trabajo entre docentes, estudiantes y la comunidad. Los resultados de la encuesta aplicada definieron que la opción de eslogan seleccionada sería “Orgánico y a la mano”, que contó con un 60% de aceptación.

4.4 Estrategias de comunicación

Para el desarrollo de la promoción las empresas tienen al alcance diversas herramientas de comunicación. La elección de una o varias de ellas, como plantean Marín y Pérez (2014), depende principalmente de las características de cada empresa, las características de los productos a comercializar y los recursos disponibles de la empresa. Entonces, con base en esos factores, se decidió con la comunidad seleccionar la estrategia de internet y las relaciones públicas para trabajar en la organización de un evento de lanzamiento.

4.5 Relaciones públicas

Las relaciones públicas, en el contexto de las estrategias de *marketing*, son definidas como aquellas que “persiguen crear una actitud favorable del mercado objetivo y del público en general hacia los productos y la

empresa que las realiza” (Marín y Pérez, 2014, p. 123). La ventaja de la utilización de las relaciones públicas radica en que “pueden ejercer una gran influencia sobre la opinión de los consumidores con un coste inferior al que se requeriría si se empleara para ello la publicidad en medios de comunicación de masas” (Marín y Pérez, 2014, p. 123).

Teniendo claro lo anterior, el equipo de docentes investigadores, estudiantes y la comunidad, luego de las sesiones de trabajo, decidió utilizar las siguientes estrategias de relaciones públicas:

- Difusión de noticias sobre el proyecto empresarial de la comunidad en los principales medios de comunicación local: radio, prensa y televisión.
- Discursos que surgen gracias a la participación en foros o conversatorios con temáticas agrícolas y de emprendimiento.
- Material de identidad corporativa materializado en el logo y el eslogan que pueden ser reproducidos por diversos medios.
- Creación de una página web y redes sociales con información básica sobre la compañía y los productos.
- Organización de eventos, como el lanzamiento comercial de la marca Tío Jose.

De lo anterior se derivan dos estrategias diseñadas en detalle con el equipo participante del proyecto:

- Organización de eventos
Para diseñar esta estrategia se consideró, como lo explica Lerma (2010), que se requería definir, describir, seleccionar y programar las acciones destinadas al lanzamiento comercial de la marca, lo que incluye una logística para la realización del evento que permita difundir la comunicación persuasiva, poner en marcha las acciones de venta y preparar el material promocional y publicitario.

Por lo tanto, para definir cómo sería el evento, se estableció, en sesiones con la comunidad, que era necesario lo siguiente:

- Enunciar y describir las actividades que es conveniente realizar para el lanzamiento del producto.

- Mencionar y describir la lista de acciones que se llevarán a cabo en cada actividad.
- Programar y agendar todas las actividades y acciones respectivas.
- Elaborar un presupuesto del costo del lanzamiento y evaluar si ese costo se justifica o no.
- De ser necesario, realizar ajustes que se consideren pertinentes en el plan de lanzamiento.

Luego de establecer estas líneas generales, para asegurarse de que se contaba con todos los elementos de información para realizar el plan de lanzamiento de forma exitosa, se plantearon las siguientes preguntas:

¿Dónde lanzar el producto?

¿Cuándo lanzar el producto?

¿Cuál es el momento para lanzar el producto?

¿Conviene aprovechar un evento para lanzar el producto?

¿Para quiénes lanzar el producto?

¿Cómo lanzar el producto?

¿Qué denominación tendrá el evento?

¿Cuál es el objetivo del evento?

De acuerdo con lo que plantea Eventbrite (2019), se definieron algunas características que debía tener el evento:

Disposiciones generales:

- Duración no mayor a media jornada. Generalmente no se debe destinar más de media hora a hablar del producto, el resto del tiempo se usará para las relaciones públicas y para generar un clima de encuentro.
- El servicio de *catering* que se brindará será informal, constará de un kit con productos orgánicos para los asistentes a la clase de zumba *fit*,

se entregará hidratación y en el mercado campesino los agricultores venderán alimentos preparados por ellos.

- La presentación de la marca Tío Jose se realizará en el medio del evento, ni al comienzo ni al final. De esta manera, la gente que llegue puntualmente podrá comer algo mientras interactúa con otros y recorre el lugar, y los que se vayan antes no se perderán el motivo principal de la convocatoria.
- Se quiere hacer un recordatorio o lanzamiento de marca, por lo que sería importante que el logo y los colores de la marca estén bien representados en la ambientación y la decoración del lugar (carteles con el logo de Tío Jose), usar proyecciones del logo en pantallas, decoración con logos o flores. La ambientación tendrá como premisa que *menos es más*.
- El personal que trabaje durante el lanzamiento puede utilizar un uniforme o algún accesorio en su vestimenta con los colores de la marca Tío José.
- Recomendamos que quien se encargue de la comunicación se apoye en una presentación de Power Point que refuerce lo que va contando con imágenes o con un video institucional.
- Para reforzar el concepto de lo *orgánico* y *a la mano* se entregarán los productos en canastas ecológicas.

Descripción del evento:

Se denominará Mercado Campesino Tío Jose, y contará con las siguientes actividades principales:

- Clase de zumba con el concepto *fit* y orgánico
- Acto de lanzamiento de la marca
- Mercado campesino.

Dicho evento contará con todos los requisitos de planeación, consecución de permisos, elaboración de protocolos, planes de contingencia y gestión del riesgo (ver anexo B). La planeación del evento tendrá en cuenta el lugar que defina la Alcaldía del municipio de Cereté para realizarlo (jurisdicción en la que se encuentra el corregimiento de El Retiro de los Indios).

- Estrategia de internet

De acuerdo con Marín y Pérez (2014), internet es un medio de comunicación rápido y versátil, y usarlo como estrategia implica decidir si será un canal de comunicación o un canal de ventas. Al respecto, luego de las sesiones de trabajo con la comunidad, se definió que inicialmente sería un canal de comunicación, y que cuando la organización se encuentre más consolidada y en crecimiento, sería también un canal de ventas.

Entonces se precisó que para que internet fuera un canal de comunicación adecuado la estrategia de internet debería permitir alcanzar los siguientes objetivos: despertar interés y generar conocimiento, diseminar información, obtener información y contribuir con la identidad de marca. Luego se estableció con la comunidad el acuerdo de crear, inicialmente, las redes sociales para Tío Jose en las plataformas de Facebook e Instagram, con la siguiente descripción: *Somos una comunidad productora de frutas, hortalizas y verduras, 100% orgánicos y cultivados con amor. Orgánico y a la mano.*

Imagen 2. Perfil de Instagram para Tío Jose



Fuente: Instagram.

Imagen 3. Perfil de Facebook para Tío Jose



Fuente: Facebook.

4.6 Sistema de información de *marketing* (SIM)

Conforme a la definición del CRM, en la fase de creación de clientes, los docentes y estudiantes, de la mano de la comunidad, crearon las bases de un sistema de información de *marketing* (SIM) para el proyecto empresarial Tío Jose, que fuera permanente, organizado, y cuya finalidad fuera generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar la información que se utilizará en la toma de decisiones de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, para el proyecto Tío Jose se definió una serie de variables que permitirán tener un SIM completo y pertinente para la toma de decisiones estratégicas. Además, se establecieron dos categorías: clientes y productos, y los ítems para la captura de información correspondiente a cada una.

4.7 Clientes

1. Cédula o NIT de la persona natural o jurídica que realice la compra de los productos
2. Nombre
3. Tipo de cliente (en esta variable se tiene en cuenta el tipo de cliente, si es una persona natural, una colmena, una tienda de barrio, entre otros)
4. Sexo
5. Edad
6. Teléfono
7. Correo electrónico
8. Ubicación (hace referencia al municipio donde se encuentra el cliente)
9. Tipo de zona en la que se encuentra el cliente (puede ser rural o urbana)
10. Canal (la forma en que el producto llega al cliente)
11. Forma de pago (de contado o a crédito)
12. Frecuencia con la que el cliente compra los productos (diariamente, semanalmente, etc.)
13. Número de empleados (en caso de que se trate de una empresa)
14. Producto principal que el cliente compra
15. Unidad de medida del producto
16. Cantidad vendida del producto por cliente
17. Hábitos de los clientes
18. Deportes que los clientes practican
19. Productos que consumen los clientes
20. Redes sociales.

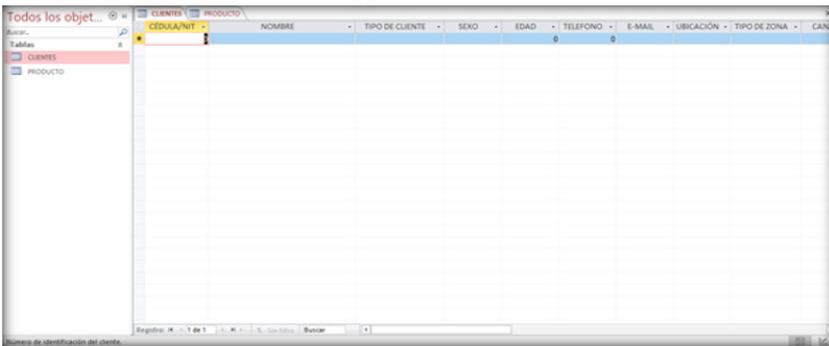
4.8 Producto

1. Código
2. Nombre
3. Tipo de alimento (fruta, hortaliza, tubérculo)
4. Unidad de medida
5. Precio unitario
6. Cantidad producida
7. Cantidad vendida

8. Temporada.

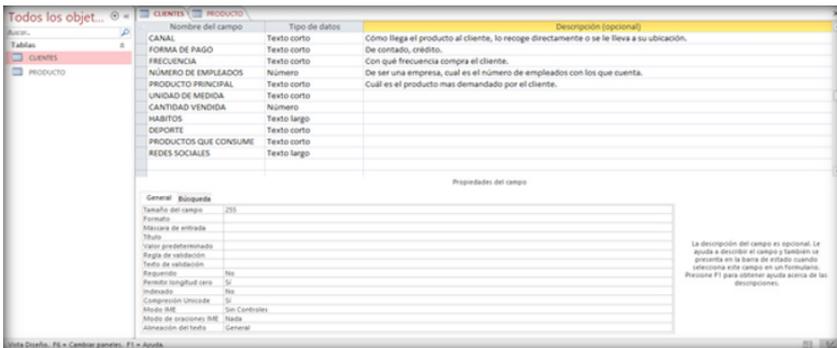
Con la intención de que esta base de datos fuera flexible y fácilmente modificable, se creó a través del programa del paquete ofimático Microsoft Office Access. A continuación, se presentan algunas capturas del SIM.

Imagen 4. Vista de la hoja de datos de los clientes



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 5. Vista del diseño de los clientes



Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 6. Vista de la hoja de datos del producto

CODIGO	NOMBRE	TIPO DE ALIMENTO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD PRODUCIDA	CANTIDAD VENDIDA	TEMPORADA
10	BERENENA	HORTALIZA					
11	AHUYAMA	HORTALIZA					
12	MANGO	FRUTA					
13	PAPAIA	FRUTA					
14	ZAPOTE	FRUTA					
15	NISPERO	FRUTA					
16	GUAYABA DULCE	FRUTA					
17	GUAYABA AGRA	FRUTA					
18	PIÑA	FRUTA					
19	COCO	FRUTA					
20	PERA	FRUTA					
21	HABICHUELA	HORTALIZA					
22	LIMON	FRUTA					
23	MAMEY	FRUTA					
24	MARACUYA	FRUTA					
25	MELON	FRUTA					
26	SANDIA	FRUTA					
27	COMODO	FRUTA					
28	YUCA	HORTALIZA					
29	NAME	HORTALIZA					
30	PAPICHE	HORTALIZA					
31	PLATANO	HORTALIZA					
32	COL	HORTALIZA					
33	AJI	HORTALIZA					

Fuente: Informe del proyecto de investigación.

Imagen 7. Vista del diseño del producto

Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción (opcional)
CODIGO	Texto corto	
NOMBRE	Texto corto	
TIPO DE ALIMENTO	Texto corto	
UNIDAD DE MEDIDA	Texto corto	
PRECIO UNITARIO	Texto corto	
CANTIDAD PRODUCIDA	Texto corto	
CANTIDAD VENDIDA	Texto corto	
TEMPORADA	Texto corto	

Propiedades del campo

General	Etiquetas
Tamaño del campo	255
Formato	
Máscara de entrada	
Título	
Valor predefinido	
Regla de validación	
Texto de validación	
Requerido	Si
Permitir longitud cero	Si
Índexado	Si (Sin duplicados)
Compartir índice	No
Modo B/E	Sin Control
Modo de inserción B/E	Normal
Atribución del texto	General

Un número de campo puede tener hasta 64 caracteres de longitud, incluyendo espacios. Presione F1 para obtener ayuda acerca de los números de campo.

Fuente: Informe del proyecto de investigación.

4.9 Fase de creación de la empresa

4.9.1 Estudio legal y organizacional

Para crear la empresa y desarrollar el proyecto empresarial de la comunidad de Los Patios es esencial definir su base legal y el procedimiento para constituirla, con el fin de establecer la organización administrativa.

4.9.2 Aspectos legales

En la planificación de un proyecto empresarial, tal como lo explica Borello (2000), la definición de la naturaleza jurídica es un aspecto muy delicado debido a que las relaciones entre socios (en el caso de la comunidad de Los Patios) deben estipularse *irrevocablemente* por escrito, en un reglamento que generalmente permanecerá inalterado por mucho tiempo. Igualmente, las posiciones y las responsabilidades generales deben definirse; en ese sentido, cuanto más preciso y claro es el reglamento (estatuto) en la delimitación de las posiciones ocupadas por los socios, mayores son los vínculos de los mismos, y al mismo tiempo, son menores los riesgos de conflictos sociales. De hecho, la superficialidad con la que a menudo se abordan estos aspectos origina contrariedades y luchas internas en la organización social, una vez la vida de la empresa pasa del proyecto a la gestión diaria de la actividad. Por lo anterior, se procedió a buscar la mejor opción para la creación de la empresa del proyecto.

Con ayuda de un asesor jurídico, se preseleccionaron varios tipos de sociedades posibles, contempladas por las partes interesadas, con sus características, ventajas y desventajas, las cuales se analizaron con la comunidad. Los tipos de sociedades analizados fueron los siguientes:

- Sociedad por acciones simplificada (S. A. S.)
- Cooperativa de trabajo
- Fundación sin ánimo de lucro

Durante este proceso se realizaron tres reuniones focales con la comunidad, en las que se explicó cada tipo de sociedad. En la tercera sesión se lograron un acuerdo y un consenso en cuanto a la elección de la modalidad de fundación sin ánimo de lucro para el proyecto denominado Tío Jose. Una vez seleccionada, se explicó a la comunidad el proceso para realizar la constitución de la sociedad.

4.9.3 Estatutos de la empresa

Una vez seleccionada la forma de constitución de la sociedad, se procedió a la elaboración de los estatutos de la fundación, que son

algunos de los requisitos para su constitución y su formalización más dispendiosos, y que demandaban el acompañamiento académico y la asesoría legal (ver anexo A).

4.10 Aspectos organizacionales

4.10.1 Elección del nombre de la empresa

Cuando un proyecto empresarial pasa al punto de la constitución y la legalización de la sociedad se debe elegir el nombre con el que será identificada la empresa a partir de ese momento. Para este caso se tuvo en cuenta, como lo indica Zorita (2016), que el poder de un nombre se basa en que sea descriptivo, original, claro, atractivo, significativo y agradable. Igualmente, que las características de un buen nombre incluyen que sea de fácil pronunciación, fácil de recordar, evocador, breve, apropiado para el producto y su posicionamiento, registrable y original.

Basados en lo anterior, mediante los grupos focales realizados con la comunidad se logró definir que el nombre de la organización sería Tío Jose, porque don Jose es el líder comunitario, percibido como un mentor (en el lenguaje de la comunidad, es visto como un tío), que se ha caracterizado por velar por el bien de la comunidad, que ama el campo y el trabajo como agricultor. Además, ha sido un defensor del derecho a la educación, cree firmemente en que se puede cultivar sin químicos y obtener productos de excelente calidad. Por su parte, la comunidad determinó que Tío Jose cumple con los requisitos de un buen nombre.

4.10.2 Descripción de la actividad de la organización

El trabajo con la comunidad permitió definir la actividad de la Fundación Tío Jose: promover el desarrollo de los patios productivos hortofrutícolas con cultivos sin químicos, orgánicos, saludables, de calidad, manejando una economía de autoconsumo y de comercialización de productos caracterizados por ser frescos, de calidad y orgánicos.

4.10.3 Misión

Para elaborar la declaración de la misión, se trabajó con la comunidad en la respuesta a la pregunta básica que, como dice David (2013), enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio?. Para ello se hizo énfasis en que la declaración de la misión debía describir los valores y prioridades de la organización hortofrutícola Los Patios. Desarrollarla llevó a los docentes, estudiantes y miembros de la comunidad a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones en curso, y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión se realizó pensando en trazar a grandes rasgos el rumbo futuro de la empresa. Considerando que es un recordatorio constante para los miembros de la organización hortofrutícola del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su nombre, su trabajo y una porción de su capital financiero en riesgo para hacer realidad sus sueños. Producto de ese ejercicio, quedó formulada la misión de la siguiente manera:

“Cultivar y comercializar frutas y verduras orgánicas del Caribe colombiano de las manos de los campesinos a tu hogar, cumpliendo los estándares de calidad y óptima atención por medio de personal autorizado, de esta manera incentivar de forma directa el desarrollo de una región a través del fomento de la comercialización de los cultivos, trayendo consigo generación de empleo”.

4.10.4 Visión

En el proceso de elaboración de la visión con la comunidad se trabajó en la respuesta a la pregunta que nos plantea Zorita (2016): ¿qué queremos que sea la organización Fundación Tío Jose en los próximos años? Para ello también se consideró la respuesta que brindó el equipo, realcionada con los siguientes interrogantes: ¿cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?, ¿cómo seremos en el futuro?, ¿qué haremos en el futuro?, ¿qué actividades desarrollaremos en el futuro? Luego de este trabajo la visión quedó formulada de la siguiente forma:

“En el 2022 buscamos ofrecer productos orgánicos con los más altos estándares de calidad, con estos productos se busca satisfacer

el mercado regional y departamental siendo así el proveedor más eficiente para así concientizar a la sociedad, acerca de los alimentos que se consume y el daño a largo plazo que esto produce en la vida de los colombianos”.

5. Conclusiones y recomendaciones

Las dos fases del modelo de desarrollo de clientes de Blank y Dorf: creación de los clientes y creación de la empresa, representaron un espacio para el aprendizaje de todos los actores que intervinieron en este proceso: docentes investigadores, estudiantes y miembros de la comunidad de Los Patios de El Retiro de los Indios.

La implementación de la investigación de acción participativa permitió desarrollar unas dinámicas distintas a las de la investigación científica con el método tradicional, lo que favoreció la concertación de un modelo de negocios que beneficia no solo a la comunidad sino también a la universidad, en función de la transferencia de conocimiento y la orientación del trabajo para generar transformación social.

Durante las dos fases del modelo de desarrollo de clientes, se logró fortalecer de forma transversal los componentes del modelo de negocios hortofrutícola de la comunidad, y pasar de los planteamientos y los supuestos a la ejecución de actividades y estrategias tangibles: logo, eslogan, creación de redes sociales, realización de actividades de relaciones públicas, definición de la misión y la visión de la organización, selección del tipo de empresa a constituir y elaboración de los estatutos de la empresa para cumplir con los requisitos de constitución formal de la organización.

Referencias

- American Marketing Association (2019). *American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>.
- Arboleda, G. (2013). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Bogotá: Alfaomega.

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor: la guía paso a paso para crear una gran empresa*. Madrid: Grupo Planeta.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Caspar, G., Grinda, J., y Viallet, F. (1977). *Cómo crear tu propia empresa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados S. A.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Emprende 360 (s. f.). Desarrollo de clientes como empezar. *Emprende 360*. Recuperado de <https://emprende360.net/desarrollo-clientes-como-empezar>.
- Eventbrite (2019, 5 de febrero). Lanzamiento de productos. *Eventbrite*. Recuperado de <https://www.eventbrite.com.ar/blog/antes-del-evento/lanzamiento-de-productos/>.
- Ferré, J. M., y Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad. Cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: FC Editorial.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Lerma, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos: una visión integral*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores S. A. de C. V.
- Marín, C. E., y Pérez, C. (2014). *Fundamentos de marketing estratégico*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Martínez, I. J. (2005). *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y on-line*. Madrid: ESIC Editorial.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.

Anexo A. Propuesta de estatutos de la Fundación Tío Jose, entidad sin ánimo de lucro

Capítulo primero

Nombre, naturaleza, domicilio y duración

Artículo 1. Nombre. La persona jurídica que se constituye se denomina Tío Jose (que es opcional), es una institución de utilidad común y sin ánimo de lucro.

Artículo 2. Naturaleza. La Fundación Tío Jose es una persona jurídica de derecho privado, de las reguladas, en lo pertinente, por los artículos 633 a 652 del Código Civil colombiano, el Decreto 2150 de 1995 y demás normas concordantes. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter permanente, independiente y autónomo, y de utilidad común.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la Fundación Tío Jose está ubicado en la calle (por definir domicilio), Montería, Departamento de Córdoba, República de Colombia; pero podrá, por determinación de la Junta Directiva, establecer sedes o capítulos y realizar actividades en otras ciudades y/o municipios del país y del exterior.

Artículo 4. Duración. La Fundación Tío Jose tendrá una duración indefinida, pero podrá disolverse anticipadamente por las causas que contemplan la ley y los presentes estatutos.

Capítulo segundo

Objeto social y desarrollo

Artículo 5. Fines. Los fines de la Fundación Tío Jose se enfocan en la beneficencia, el interés o la utilidad común y el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar común o de interés social, cultural, recreativo, el servicio social, etc.

Artículo 6. Objeto. La Fundación Tío Jose tendrá como objetivo aportar a la sociedad productos agrícolas típicos de la zona y cumplir según las necesidades y los intereses de esta, en la ciudad de Montería (Córdoba).

Los objetivos específicos de la Fundación serán:

- Ayudar al mejoramiento de la calidad de vida con productos producidos bajo un sello orgánico.
- Contribuir al crecimiento de procesos agrícolas orgánicos, generar estímulos adecuados que faciliten los procesos de adaptación y aprendizaje de estas técnicas.

Desarrollo del objeto social

La Fundación, para el cumplimiento de sus fines, podrá:

- a) Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional.
- b) Realizar, patrocinar, organizar, sistematizar toda clase de eventos, en el país o en el exterior, que contribuyan al cumplimiento del presente objeto social.
- c) Apoyar, patrocinar y/o facilitar la ejecución de ideas presentadas por personas o grupos, cuyos propósitos y objetivos concuerden con los de la Fundación Integral Nueva Vida.
- d) Diseñar y desarrollar mecanismos de financiación y cofinanciación, inversiones en los ámbitos nacional e internacional, necesarios para el financiamiento y el sostenimiento de la Fundación Tío Jose, sus actividades y proyectos, utilizando en ambos casos los sistemas de

- cooperación, administración delegada de recursos o cualquier otro medio.
- e) Realizar actividades y programas que propendan por el desarrollo integral y gremial de los beneficiarios de la fundación.
 - f) Efectuar todas las otras actividades y operaciones económicas, relacionadas desde o directamente con el objeto social, para el desarrollo del mismo, el bienestar de los asociados y la adquisición de bienes, muebles e inmuebles, de la Fundación Tío Jose.
 - g) Realizar, directa o indirectamente, por cuenta propia o ajena, sola o mediante consorcios, uniones temporales o alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil o entidades del sector privado, nacionales o extranjeras, todas aquellas actividades encaminadas a proyectar, ejecutar, administrar, coordinar, controlar o evaluar planes, programas o proyectos, orientados a buscar el bienestar de los asociados y el de los particulares; para tales efectos podrá asociarse, fusionarse, participar en uniones temporales, consorcios y elaborar convenios con otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto.
 - h) Realizar con la población actividades inherentes a todo lo que concierne a la ayuda y la manutención económica, para que estén dedicadas completamente a la construcción de una mejor educación y al bienestar de sus hijos.

Capítulo tercero

Asociados, derechos, deberes y prohibiciones

Artículo 7. Clases. Los asociados de la Fundación Tío Jose son de dos clases: fundadores, honorarios.

- Son asociados fundadores de la Fundación Tío Jose las personas que idearon, promovieron, convocaron, generaron la creación de la Fundación Tío Jose e hicieron los primeros aportes para su conformación. Para efectos de los presentes estatutos, se consideran asociados fundadores (por definir) y (por definir), quienes suscribieron los presentes estatutos, el acta de constitución, y realizaron su aporte de ingreso.
- Son asociados adherentes las personas naturales y jurídicas que con posterioridad a la firma del acta de constitución hayan sido admitidas

como tales, de conformidad con estos estatutos y reglamentos correspondientes, y cancelen el aporte que para tal efecto fije la Junta Directiva, con base en el estatuto marco que apruebe la Asamblea General.

- Son asociados honorarios de la Fundación Tío Jose las personas naturales y jurídicas que por sus actividades y aportes científicos y/o económicos contribuyan de manera significativa al cumplimiento del objeto social de la institución. Su exaltación se hará cumpliendo la reglamentación que la Junta Directiva expida al respecto.

Artículo 8. Derechos. Son derechos de los asociados en general:

- a) Participar en las actividades de la Fundación conforme a las condiciones que para ello se establezcan.
- b) Promover programas y proyectos para el logro de los objetivos de la Fundación.
- c) Elegir y ser elegido integrante de la Junta Directiva o de los comités de trabajo cuando corresponda.
- d) Representar a la Fundación, con previa autorización de la Junta Directiva o la Asamblea General, en cualquier evento o vocería institucional temporal o permanente.
- e) Recibir las publicaciones hechas por la Fundación.
- f) Recibir la autoría de los trabajos ejecutados como integrantes de la Fundación.
- g) Fiscalizar la gestión económica y administrativa de la Junta Directiva, examinar los libros o documentos y solicitar informes al presidente o a cualquier integrante de la Junta Directiva.
- h) Retirarse voluntariamente de la Fundación según lo prescrito en estos estatutos.
- i) Proponer reformas de estatutos.
- j) Apelar las decisiones sancionatorias.
- k) Solicitar licencias y permisos especificando su tipo y el periodo de duración de los mismos.
- l) Ratificar la aceptación de ingreso por medio de la Asamblea General.

Artículo 9. Deberes de los asociados. Serán aquellos contenidos en la declaración de principios de la Fundación Tío Jose, consignados en

el acta de constitución, y los que se deriven de decisiones de carácter general, adoptadas por la Asamblea General; especialmente:

- a) Comprometerse a efectuar los aportes ordinarios y extraordinarios cumplidamente.
- b) Comprometerse a participar en las actividades de la Fundación.
- c) Utilizar en publicaciones, hojas de vida, correspondencia oficial o de interés para la Fundación su condición de integrante de esta organización.
- d) Solicitar la convocatoria de la Asamblea, de acuerdo con estos estatutos.
- e) Los demás que le otorguen las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, los acuerdos del Consejo General y las resoluciones de la Junta Directiva.
- f) Cumplir los estatutos, reglamentos, resoluciones, comisiones o trabajos asignados por la Asamblea General, la Junta Directiva o los comités de trabajo.
- g) Velar por la buena imagen de la Fundación.
- h) Acatar las decisiones tomadas por la Asamblea General.
- i) Comprometerse con los principios y fundamentos de la Fundación.
- j) Abstenerse de retirar elementos o útiles de trabajo, documentos o informes sin la previa autorización del responsable directo.
- k) Obrar en sus relaciones con la Fundación y la comunidad con ética y lealtad.
- l) Velar por el buen manejo del patrimonio y los bienes de la Fundación.
- m) Pagar puntualmente las cuotas ordinarias y extraordinarias acordadas por la Asamblea General, según su categoría de integrante.
- n) Representar con responsabilidad la participación de la Fundación en cualquier evento al que asista en nombre de esta organización, y rendir informe escrito de dicha participación en un plazo no mayor a diez días de haberse cumplido el señalado evento.
- o) Asistir puntualmente a las reuniones de la Asamblea General y de los comités de trabajo, desde la hora fijada para su inicio hasta que se agote el orden del día.
- p) Las demás impuestas por las disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias, los acuerdos de la Asamblea y las resoluciones de la Junta Directiva.

Parágrafo primero: En caso de inasistencia, el integrante adherente deberá comunicarse verbalmente o por escrito con la Junta Directiva o el órgano que haya convocado la reunión, en un plazo no mayor de cinco días hábiles, para explicar el motivo de su ausencia.

Parágrafo segundo: Cuando se falte a las obligaciones, estos estatutos aplicarán las sanciones de los artículos siguientes.

Artículo 10. Prohibiciones. Se prohíbe a los asociados de la Fundación Tío Jose:

- a) Intervenir en asuntos que comprometan el respeto debido a la autonomía de los asociados de la Fundación Tío Jose, su buen nombre o prestigio, o el de esta.
- b) Discriminar, actuando como miembro de la Fundación Tío Jose, a personas naturales o jurídicas, por circunstancia de credo político o religioso, sexo, raza, nacionalidad u origen geográfico, clase o capacidad económica.
- c) Usar el nombre y demás bienes de la Fundación Tío Jose con propósitos diferentes a los objetivos institucionales, en beneficio particular o en contravención a las disposiciones estatutarias o reglamentarias.
- d) Impedir la asistencia o la intervención de los asociados activos en las asambleas, las reuniones de consejos, juntas, comités, o alterar su normal desarrollo.
- e) Usar las sedes o los lugares de ejercicio o desarrollo del objeto social como sitios de reunión no autorizados por los órganos de administración, dirección y control de la Fundación Tío Jose, o para fines distintos a los autorizados expresamente.

Parágrafo: Las conductas que se indican en este artículo implican para los asociados obligaciones de no hacer. Estas conductas se consideran faltas graves y originan las sanciones pertinentes, por contrariar el ejercicio responsable de los derechos de los asociados, por afectar la buena marcha y por contravenir los principios y las normas de la Fundación Tío Jose.

Artículo 11. Sanciones. La Fundación Tío Jose podrá imponer a sus asociados las siguientes sanciones, previa solicitud escrita de descargos y el término para presentarlos:

- **Amonestaciones.** Serán impuestas por la Junta Directiva, según el reglamento previsto para el efecto (se debe elaborar un reglamento de las sanciones, que indique las causales, los procedimientos y el régimen sancionatorio).
- **Suspensión temporal de la calidad de asociado.** La Junta Directiva podrá suspender temporalmente a cualquier miembro en el ejercicio de sus derechos, por cualquiera de las siguientes causales:
 - Retraso en el pago de los aportes o cuotas, en la forma establecida por la Asamblea General o la Junta Directiva, según el caso.
 - Incumplimiento en materia leve de sus deberes, cuando no hayan sido atendidas las previas llamadas de atención.
 - Configuración de cualquiera de las causales de pérdida de la calidad de asociado, mientras la Asamblea General decide.
- **Expulsión.** Será impuesta por la Junta Directiva, por cualquiera de las causales siguientes:
 - Violar en materia grave o leve, pero reiterada, los estatutos de la Fundación Tío Jose, la declaración de principios o las disposiciones de la Asamblea General o de la Junta Directiva.
 - Incurrir en algunas de las causales que se determinen en el manual ético y moral de la Fundación Tío Jose.
 - Acumulación de tres suspensiones temporales.

Otras sanciones. También podrá imponer la Fundación Tío Jose otras sanciones que estime pertinentes, siempre y cuando previamente hayan sido establecidas por la Asamblea General.

Parágrafo: La Junta Directiva decidirá en primera instancia respecto a las faltas disciplinarias de los asociados. Corresponde a la Asamblea General resolver en segunda instancia el recurso de apelación sobre este particular.

Artículo 12. Retiro de asociados. El retiro voluntario para los asociados lo autoriza la Junta Directiva, previa solicitud escrita del interesado.

En el momento de la solicitud del retiro voluntario, cuando existan cuentas pendientes para con la Fundación Tío Jose, este se podrá con-

dicionar al pago de la deuda, de conformidad con lo establecido en el reglamento interno.

Artículo 13. Expulsión de asociados. La expulsión de los asociados la aplicará la Junta Directiva por votación de las dos terceras partes de sus integrantes.

Parágrafo: La expulsión solo podrá realizarse previa comprobación de las irregularidades cometidas por el implicado en detrimento de la estabilidad y el prestigio de la institución, con sujeción al debido proceso observando los principios del derecho a la defensa, la doble instancia, la publicidad y la contradicción, la legalidad de la prueba, el respeto por la dignidad humana, etc.

Capítulo cuarto

Administración y dirección

Artículo 14. Órganos de administración. La Fundación Tío Jose tendrá los siguientes órganos de dirección, gobierno y control:

- Asamblea General (o Consejo de Fundadores)
- Junta Directiva
- Presidente (representante legal)
- Revisor fiscal
- Asesora Jurídica.

Asamblea General

Artículo 15. Asamblea General (o Consejo de Fundadores). Esta es la máxima autoridad deliberante y decisoria. Estará constituida por los asociados fundadores y honorarios que estén en ejercicio de sus derechos.

Artículo 16. Funciones. Son funciones de la Asamblea General:

- Aprobar su propio reglamento.

- Ejercer la suprema dirección de la Fundación Tío Jose y velar por el cumplimiento de su objeto social, interpretar los estatutos, fijar la orientación y las políticas generales de sus actividades.
- Reformar los estatutos de acuerdo con las previsiones de estos estatutos, con una mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes.
- Aprobar los planes y programas que desarrollará la Fundación Tío Jose, propuestos para el cumplimiento de su objeto social por la Junta Directiva, los asociados y el representante legal.
- Elegir y remover libremente y asignarles remuneración a los asociados de la Junta Directiva y a sus suplentes para períodos de dos años, por el sistema de mayoría simple, y cuando se presentasen planchas, por el sistema de cociente electoral.
- Elegir y remover libremente al revisor fiscal y a su suplente, por un período de dos años, y asignarle su remuneración.
- Estudiar, aprobar o improbar, con carácter definitivo, los estados financieros e informes de gestión presentados a su consideración por la Junta Directiva.
- Expedir los reglamentos y las disposiciones estatutarias necesarios para el buen funcionamiento de la Fundación Tío Jose, en los términos de estos estatutos.
- Decretar la disolución y la liquidación de la Fundación Tío Jose, aplicando la mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes.
- Elegir al liquidador o los liquidadores y señalar la entidad o las entidades que hayan de recibir el remanente que resulte al hacerse la liquidación.
- Señalar, si lo estima conveniente, los aportes extraordinarios que deben hacer los asociados, y establecer sanciones diferentes de las previstas en estos estatutos, sin que las mismas impliquen una reforma estatutaria.
- Ordenar las acciones administrativas y judiciales que correspondan contra los directivos, los administradores y el fiscal, y reconocer, estimular y premiar las acciones de los administradores dignas de reconocimiento.
- Reglamentar el ejercicio del derecho de inspección por parte de los asociados.
- Reglamentar la participación de los asociados en la planeación de actividades de la Fundación Tío Jose.

- Brindar a los asociados mecanismos de vigilancia y control sobre los dineros recaudados por concepto de cuotas de afiliación.
- Propender por el bienestar de los asociados.
- Las demás que le correspondan por naturaleza, como máximo órgano de la Fundación, y que no hayan sido asignadas por los estatutos a otro órgano.

Artículo 17. Reuniones. La Asamblea de Asociados se reunirá ordinariamente una vez al año, a más tardar el último día del mes de junio, y extraordinariamente cuando sea convocada por el presidente o su suplente. Las reuniones ordinarias tendrán como finalidad estudiar las cuentas, el balance general de fin de ejercicio, acordar todas las orientaciones y medidas necesarias para el cumplimiento del objeto social y determinar las directrices generales coherentes con la situación económica y financiera de la Fundación Tío Jose. Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando lo requieran las situaciones imprevistas o urgentes.

Parágrafo primero: Reunión de hora siguiente. Si llegada la hora para la cual fue convocada la reunión de asociados no se logra integrar el cuórum deliberatorio necesario para dar inicio a la misma, se dará espera de una hora, y una vez transcurrida, se dará inicio a la reunión de hora siguiente, que podrá deliberar y decidir con cualquier número plural de asociados que represente mínimo el 10% del total de asociados y no menor del 50% del total de asociados requerido para constituir la Fundación Tío Jose.

Parágrafo segundo: Reunión por derecho propio. En el evento en que, transcurridos los seis primeros meses del año, no se haya efectuado la convocatoria para las reuniones ordinarias, la Asamblea General se reunirá por derecho propio y sin necesidad de convocatoria, el primer día hábil del mes de julio, a las 09:00 a. m., en las instalaciones donde funcione la administración de la Fundación Tío Jose. En todo caso, podrán deliberar y decidir con cualquier número plural de asociados.

Parágrafo tercero: Reunión de segunda convocatoria. Si se convoca la Asamblea General y esta no se reúne por falta de cuórum, se citará a una nueva reunión que sesionará y decidirá válidamente con cualquier número plural de asociados. La nueva reunión no deberá efectuarse

antes de los diez días hábiles, ni después de los treinta días hábiles, contados desde la fecha fijada para la primera reunión. En todo caso, podrán deliberar y decidir con cualquier número plural de asociados.

Parágrafo cuarto: Reuniones no presenciales. La Asamblea General podrá realizar las reuniones ordinarias y extraordinarias, de manera no presencial, siempre que se encuentre participando la totalidad de los asociados. Tales reuniones pueden desarrollarse con comunicaciones simultáneas y sucesivas, es decir, un medio que los reúna a todos a la vez, como el correo electrónico, la teleconferencia, etc., o mediante comunicaciones escritas dirigidas al representante legal, en las cuales se manifieste la intención del voto sobre un aspecto concreto, siempre que no pase más de un mes desde el recibo de la primera comunicación y la última.

Artículo 18. Convocatorias. Las convocatorias para reuniones ordinarias y extraordinarias serán realizadas por el presidente, o en su ausencia, por el suplente. Todas las convocatorias se realizarán por escrito, o por correo electrónico, o por aviso en cartelera, o por el medio más expedito que considere quien efectúe las convocatorias. Para las reuniones ordinarias la convocatoria se realizará con una antelación de mínimo quince días hábiles, mientras que para las reuniones extraordinarias se realizará con mínimo cinco días calendario de antelación; en ambos casos, para el cómputo del término no se tendrán en cuenta ni el día en que se convoca ni el día de la reunión. En la convocatoria para reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá. En las reuniones ordinarias la Asamblea General podrá ocuparse de temas no indicados en la convocatoria, si lo propone cualquiera de los asociados. La Asamblea General se reunirá válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare presente la totalidad de los asociados.

Artículo 19. Obligaciones para atender peticiones de reunir extraordinariamente la Asamblea. La Junta Directiva dispondrá de ocho días hábiles para atender o negar una petición de convocatoria de reunión extraordinaria, formulada por el revisor fiscal o por los fundadores activos.

Solo podrá negarse la convocatoria cuando los asuntos a tratar sean contrarios a las normas legales, estatutarias o reglamentarias, o a los objetivos de la Fundación.

Artículo 20. Cuórum. La Asamblea General podrá deliberar cuando se encuentre presente o representado un número plural de asociados que, a su vez, represente a la mayoría de los asociados, salvo las excepciones legales y estatutarias. Las decisiones de la Asamblea General se tomarán por un número plural de asociados que represente a la mayoría de los asociados presentes en la reunión.

Artículo 21. Mayorías. Reunida la Asamblea General en la forma señalada en los presentes estatutos y adoptadas las decisiones con el número de votos previsto en estos estatutos y la ley, obligarán a todos los asociados, aun a los ausentes o disidentes, siempre que tengan carácter general y que se ajusten a las leyes y a los estatutos.

Parágrafo primero: Tienen derecho a voto en las sesiones los socios fundadores y adherentes que a la fecha de la sesión se encuentren al día con sus obligaciones sociales y económicas, derivadas de su calidad de asociados de la institución, y los que, no encontrándose al día, hayan celebrado un acuerdo de pago debidamente realizado bajo el reglamento que para el efecto expida la Junta Directiva de la Fundación Tío Jose.

Parágrafo segundo: Los asociados inhabilitados no contarán para determinar el cuórum deliberatorio.

Parágrafo tercero: El miembro que tenga derecho a voto podrá concurrir mediante representación otorgada a otro miembro que pueda deliberar y decidir.

Artículo 22. Límites a la representación. Los directivos no podrán representar asociados en la Asamblea General. No se podrá en ningún caso representar a más de tres asociados en una misma reunión.

Junta Directiva

Artículo 23. Naturaleza. La Junta Directiva es un órgano de gobierno permanente, elegido por la Asamblea General, para un período de dos años. Está integrada por *tres* asociados activos, con sus respectivos suplentes, y estará conformada por:

- Un presidente y su suplente
- Un secretario y su suplente
- Un tesorero y su suplente

Parágrafo: La Fundación Tío Jose tendrá un secretario general, que tendrá voz pero no voto en las decisiones que tome la Junta Directiva.

Artículo 24. Para ser integrante de la Junta Directiva se requiere:

- a) Ser integrante activo de la Fundación.
- b) Estar a paz y salvo con la tesorería en el momento de la elección.
- c) No haber tenido ningún tipo de sanción por parte de la Fundación.

Parágrafo: Todo cambio o reemplazo de uno de más integrantes de la Junta directiva se entiende que es para completar el período.

Artículo 25. Renuncias. Cuando un integrante de la Junta Directiva renuncie, o sin justa causa deje de asistir a tres reuniones consecutivas o cinco no consecutivas, los demás integrantes designarán su reemplazo entre los candidatos que obtuvieron mayor votación para su cargo en la Asamblea General inmediatamente anterior o a quien considere esta misma Asamblea.

Parágrafo: Cuando por renuncias o inasistencias la Junta Directiva quede con menos de tres integrantes o quede vacante el cargo de revisor fiscal, se convocará a una Asamblea Extraordinaria. Los convocantes podrán proponer candidatos a los cargos vacantes, los cuales serán elegidos siendo cuórum, según lo acordado en el artículo 20.

Artículo 26. Decisiones. Las decisiones de la Junta Directiva se tomarán mediante resoluciones y de sus deliberaciones se dejará constancia

en actas; se constituye cuórum para deliberar y decidir la presencia de la mayoría de sus integrantes. Para elegir o cambiar el representante legal se requiere el 100% de los votos.

Artículo 27. Funciones. Son funciones de la Junta Directiva las siguientes:

- a) Dictar las decisiones y resoluciones, dándolas a conocer a los integrantes de la Fundación mediante circulares u otro medio de información.
- b) Establecer su propio reglamento interno y el de la Asamblea General de Integrantes Fundadores; estos reglamentos serán sometidos a discusión en cada uno de los organismos, para su aprobación final.
- c) Conceptuar acerca de la admisión y/o exclusión de integrantes, teniendo en cuenta los siguientes estatutos y las solicitudes a la Junta Directiva.
- d) Crear los organismos que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la Fundación.
- e) Nombrar a los directores de los diferentes organismos internos, quienes se posesionarán ante el presidente y el secretario general, comprometiéndose a cumplir las funciones asignadas.
- f) Estudiar los informes y necesidades de los organismos internos o de los integrantes, tratando de responder a ellas, según el presupuesto y los programas aprobados en la Asamblea General, o el determinado por la misma Junta para este fin.
- g) Autorizar al representante legal comprar, vender o gravar bienes, y celebrar contratos cuyo valor exceda los cincuenta salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- h) Acordar con el revisor fiscal el sistema contable interno de la Fundación.
- i) Aprobar en primera instancia los informes financieros y de cuentas, aspectos que el presidente debe presentar luego a la Asamblea General.
- j) Convocar a las sesiones de la Asamblea General ordinaria o extraordinaria cuando sea necesario y de la forma estipulada anteriormente en estos estatutos.
- k) Examinar cuando lo considere necesario los archivos y estados financieros de la Fundación.
- l) Las demás que le correspondan de acuerdo a estos estatutos.

Artículo 28. Reuniones. La Junta Directiva sesionará ordinariamente por lo menos una vez al mes, mediando citación escrita del presidente de la Junta Directiva o su suplente, con tres días comunes de anticipación, y extraordinariamente, para atender las situaciones urgentes y que requieran atención inmediata, mediando citación escrita del presidente de la Junta Directiva o su suplente, con un día común de antelación.

El quórum deliberativo lo constituye la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus integrantes, y el decisorio, el voto favorable de la mitad más uno de sus asistentes. Transcurridos los quince minutos siguientes a la hora a la cual fue citada la sesión, la Junta Directiva podrá deliberar y tomar decisiones si cuenta con el quórum decisorio.

Presidente de la Junta Directiva

Artículo 29. Presidente de la Junta Directiva. Elección. El presidente de la Junta Directiva es el representante legal de la Fundación Tío Jose y es elegido por la Junta Directiva para períodos de dos años. En sus faltas absolutas, temporales o accidentales su suplente lo reemplazará con las mismas facultades y limitaciones.

El presidente de la Junta Directiva continuará al frente de sus funciones hasta que se produzcan una nueva designación y la entrega del cargo.

Artículo 30. Funciones. Son funciones del presidente de la Junta Directiva:

- a) Actuar como representante legal de la Fundación Tío Jose.
- b) Convocar y presidir, con los límites que señalan los presentes estatutos, todas las asambleas generales, las reuniones de la Junta Directiva y los actos sociales de la Fundación Tío Jose.
- c) Velar por los intereses de la Fundación debiendo firmar las actas, los contratos, los convenios, la correspondencia especial, las memorias y todos los documentos emanados de la Fundación Tío Jose; sin dicha firma tales actos no tendrán validez.
- d) Establecer una acción jurídica para quienes malversen, destruyan o dañen los fondos o bienes de la Fundación Tío Jose.
- e) Ordenar los gastos y firmar conjuntamente con el tesorero de la Fundación los pagos, dentro de sus limitaciones.

- f) Aprobar los actos y contratos que comprometan a la Fundación y los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos de la Asamblea o la Junta Directiva, resoluciones o demás documentos.
- g) Presentar a la Asamblea General de Fundadores un informe escrito sobre la marcha de la Fundación, y en las reuniones extraordinarias, explicaciones sobre los motivos de la convocatoria.
- h) Hacer cumplir la ley, los estatutos, los reglamentos internos, los acuerdos de la Asamblea, las resoluciones de la Junta Directiva y los principios de la Fundación.
- i) Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.
- j) Nombrar a los funcionarios y los cargos que sean necesarios para el funcionamiento de la Fundación.
- k) Celebrar los actos y los contratos para el desarrollo del objeto social de la Fundación Tío Jose. Cuando estos excedan de cincuenta salarios mínimos mensuales legales vigentes, se requerirá la autorización previa de la Junta Directiva.
- l) Someter a consideración y aprobación de la Junta Directiva y de la Asamblea los planes, programas y proyectos de la Fundación.
- m) Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por la Junta Directiva en la formulación y la presentación de los proyectos.
- n) Velar por que los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.

Parágrafo: Del representante legal suplente. El suplente del presidente de la Junta Directiva es el representante legal suplente de la Fundación Tío Jose, quien tendrá las mismas funciones que el representante legal, en caso de ausencia temporal o definitiva de este.

Secretario general

Artículo 31. Funciones. El secretario general será el responsable de las actas de la Fundación y tendrá las siguientes atribuciones y funciones:

- a) Asistir a las reuniones de la Asamblea y de la Junta Directiva, elaborar las actas correspondientes, firmarlas conjuntamente con el presidente y ponerlas a disposición de los integrantes.
- b) Levantar un libro en el que se registren las sanciones.
- c) Refrendar la firma del presidente en los actos que lo requieran, y firmar en ausencia de él la correspondencia especial.

- d) Notificar, comunicar y publicar, según el procedimiento que deba seguirse en cada caso, los acuerdos, resoluciones, programaciones, boletines, y en general divulgar las actividades de la Fundación.
- e) Comunicar la convocatoria para las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y la Junta directiva.
- f) Llevar en orden alfabético una lista actualizada de los integrantes con su respectiva dirección y teléfono, en el libro de integrantes.
- g) Realizar un inventario general de la Fundación con el tesorero, y firmar el documento pertinente.
- h) Las demás que estos estatutos, la Asamblea General o la Junta Directiva le asignen.

Tesorero

Artículo 32. Funciones. El tesorero tendrá la función de velar por los bienes de la Fundación, recibir los aportes de los integrantes de la Fundación, las donaciones y los auxilios de entidades privadas, elaborar el inventario de la Fundación conjuntamente con el secretario y con la supervisión del revisor fiscal, firmar junto con el representante legal los cheques y movimientos que impliquen el manejo de las cuentas bancarias.

Parágrafo: El tesorero deberá constituir una póliza de manejo hasta por un monto igual a diez salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Revisor fiscal

Artículo 33. Funciones. La Fundación Tío Jose tendrá un revisor fiscal, que sea contador público titulado, tendrá voz pero no voto y no podrá ser integrante de la Fundación en ninguna de sus modalidades. Será nombrado por la Asamblea General de Fundadores, y sus funciones son las siguientes:

- a) Velar por que se lleven actualizadas la contabilidad, la ejecución presupuestal y las actas.
- b) Velar por que la Asamblea General, la Junta Directiva, los comités de trabajo y los integrantes se ajusten en todos sus actos a las normas legales, estatutarias, reglamentarias, y a los principios de esta Fundación.

- c) Revisar las actas de la Asamblea, los libros de contabilidad y los registros, la correspondencia, los archivos y los documentos de la Fundación.
- d) Informar a la Asamblea sobre la gestión administrativa de la Fundación.
- e) Convocar a asamblea extraordinaria cuando los integrantes de la Junta Directiva contravengan las normas legales, estatutarias o reglamentarias, o en los casos de vacancia.
- f) Asistir a las reuniones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- g) Dar cuenta oportuna al órgano o funcionario competente de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Fundación y en el desarrollo de sus operaciones.
- h) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y la vigilancia, además de rendir los informes que les sean solicitados.
- i) Inspeccionar permanentemente los bienes de la Fundación y procurar que se tomen medidas de conservación y seguridad oportunamente.
- j) Las demás que le fijen las normas legales, estatutarias, reglamentarias o la Asamblea mediante acuerdos.

Capítulo quinto

Patrimonio

Artículo 34. Patrimonio. El patrimonio de la Fundación está constituido por la totalidad de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, títulos valores adquiridos o que se adquieran, archivos, acreencias, contratos, de los cuales se llevará un inventario debidamente valorizado.

Parágrafo: La Fundación emprenderá funciones con un fondo inicial conformado por la suma total de diez millones de pesos (\$10.000.000.00), los cuales fueron aportados así: unos bienes muebles por valor de dos millones de pesos (\$2.000.000.00) y un capital efectivo de ocho millones de pesos (\$8.000.000.00), aportado por la accionista presidente (por definir). La Asamblea General determinará cada año la cuota de mantenimiento.

Artículo 35. Origen de los fondos. Los fondos de la Fundación provienen de:

- a) Los aportes ordinarios y extraordinarios hechos por los integrantes de la Fundación.
- b) El producto de contratos o convenios que para la prestación de servicios celebre la Fundación.
- c) El valor de las donaciones, los subsidios, los aportes, las contribuciones y similares, que por parte de personas naturales o jurídicas privadas, regionales, nacionales, internacionales o extranjeras se le hagan a la Fundación.
- d) Todos los ingresos que a su nombre se puedan obtener lícitamente.

Artículo 36. Destino del patrimonio. Los bienes y fondos de la Fundación Tío Jose son indivisibles; ni los fundadores ni persona alguna derivan de la fundación ventajas especiales, ni recibirán suma alguna por concepto de utilidades o reparto de excedentes.

Las personas naturales o jurídicas que donen bienes a la Fundación no tendrán dentro de ella preeminencia alguna por el solo hecho de la donación.

Ninguna parte de las utilidades de la Fundación, ni las valoraciones, los provechos, las rentas o los beneficios que se obtengan ingresarán en ningún momento al patrimonio de los integrantes de la Fundación, ni aun por razón de liquidación; las utilidades serán aplicables, siempre y cuando no se capitalicen, a los fines de la Fundación, y en caso de liquidación se observará lo previsto por las leyes y los estatutos.

Artículo 37. Del presupuesto. El presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la Fundación será presentado por el presidente de la Junta Directiva, para la revisión y la aprobación de la Asamblea Ordinaria de cada año, deberá ser enviado con la convocatoria y será ejecutado durante los doce meses siguientes.

Artículo 38. Aportes de la Fundación. El aporte mensual de sostenimiento de la Fundación será fijado por la Asamblea General, según lo dispuesto en estos estatutos.

Artículo 39. Cuotas extraordinarias. Las cuotas extraordinarias podrán acordarse una sola vez en el ejercicio fiscal y con el exclusivo fin de atender una ineludible e imprevista necesidad o realizar una provechosa inversión de beneficio común, dentro de los objetivos de la Fundación. El valor de las cuotas extraordinarias será coherente con la necesidad.

Artículo 40. De la conservación y el manejo de los bienes y fondos. La guarda, la conservación, el incremento y el manejo de los bienes y los fondos de la Fundación están bajo la exclusiva responsabilidad de la Junta Directiva, y para garantizarla se presentarán las finanzas y se tomarán los seguros para las cuantías que cubran los posibles riesgos. Las primas correspondientes serán pagadas por la Fundación.

Los fondos de la Fundación se mantendrán a través de cuentas bancarias, cuentas de ahorro, títulos de captación, CDT, cédulas de capitalización nacional o extranjera abiertas a su nombre; las erogaciones las firmarán el tesorero y el representante legal.

Capítulo sexto

Controles e información financiera y administrativa

Artículo 41. Libro de registro de los asociados. La Fundación Tío Jose cuenta con un libro de registro interno denominado “Libro de asociados”, en el cual se inscribirán todos los datos y las novedades que permitan precisar de manera actualizada la identificación, la ubicación, la calidad del asociado, así como la dirección reportada de su domicilio o lugar de trabajo, las cuales regirán para efectos de realizar todas las notificaciones y convocatorias relacionadas con la Fundación Tío Jose.

Los asociados deberán suministrar dentro de los primeros quince días del año información completa para actualizar las novedades. El presidente de la Junta Directiva mantendrá actualizado el libro, bajo su dependencia y responsabilidad.

Artículo 42. Libro de actas. En un mismo libro se llevarán las actas de la Asamblea y de la Junta Directiva.

Las actas tendrán una numeración consecutiva, que indique a qué autoridad de la Fundación Tío Jose corresponde cada una.

Artículo 43. Actas. En cada sesión se levantará un acta que se transcribirá por orden cronológico en el libro de actas registrado para tal efecto, y será firmada por el presidente y el secretario de la respectiva sesión. Tales actas deberán contener, por lo menos, su número de orden, la fecha y la hora de iniciación de la sesión, el lugar, su carácter de ordinaria o extraordinaria, la forma en que se hizo la convocatoria (indicando quién convoca, cuándo convoca y cómo convoca), el nombre de los asistentes, el de los asociados que representan y su clase, la condición en que lo hacen y el número de votos del que disponen, la elección del presidente de la sesión, el nombre de quien fue designado como secretario, los temas tratados, las decisiones tomadas, con una indicación de los votos a favor y en contra o en blanco, la relación sucinta de los informes rendidos, las constancias dejadas por los asistentes con sus nombres, la constancia de la aprobación por la propia autoridad de la Fundación Tío Jose en la respectiva sesión o la designación de una comisión entre los asistentes para tal efecto, en su caso, y la hora de clausura.

Artículo 44. Libros de contabilidad y estados financieros. La Fundación Tío Jose diligenciará oportunamente su contabilidad en los libros oficiales y auxiliares pertinentes, aplicando la técnica y los principios de aceptación general en Colombia, para efectos de presentar oportunamente estados financieros intermedios a la Junta Directiva. Esta presentará a la Asamblea General, dentro de los tres meses siguientes a la finalización de cada año calendario, estados financieros de propósito general.

Capítulo séptimo

Disolución y liquidación

Artículo 45. La Fundación Tío Jose se podría disolver por decisión de la Asamblea General, teniendo en cuenta las siguientes causales:

- a) Cuando las cuatro quintas partes de la Asamblea, o sea de sus integrantes, así lo decida, excepto cuando exista un número igual o

- mayor a la mitad más uno de los integrantes fundadores en contra de la disolución, caso en el cual dichas personas quedarán como únicos integrantes activos de la Fundación.
- b) Imposibilidad para cumplir los objetivos para los cuales fue creada.
 - c) Cambio por mandato de la ley de los fundamentos de la Fundación.
 - d) Por el cese de actividades de la Fundación Tío Jose, por un período mayor a dos años.
 - e) Por extinción del patrimonio de la Fundación Tío Jose.

Artículo 46. En caso de disolución, los bienes muebles e inmuebles, los documentos y el material informativo, los valores y los títulos y los implementos de trabajo pertenecientes a la Fundación serán donados a un grupo o una institución similar en cuanto a sus fines a la que contienen en estos estatutos, que tenga personería jurídica y que sea determinada por la Asamblea General.

Artículo 47. Liquidador. En caso de disolución, la Asamblea General designará la persona o personas que actuarán como liquidador o liquidadores para finiquitar las operaciones de la Fundación Tío Jose. Mientras no se haga, acepte e inscriba la designación del liquidador, actuará como tal el representante legal inscrito.

Artículo 48. Liquidación. El liquidador o quien haga sus veces tendrá las facultades de representación, administración y disposición necesarias para concluir las operaciones en curso, con las mismas limitaciones señaladas al presidente de la Junta Directiva.

En consecuencia, las que superen tales límites deberán ser autorizadas por la Junta Directiva, al igual que la provisión de cargos absolutamente indispensables para adelantar la liquidación.

El liquidador dará cumplimiento a las normas especiales vigentes sobre sesiones de los órganos de dirección y sobre la liquidación de personas jurídicas sin ánimo de lucro, publicará tres avisos en un periódico de amplia circulación nacional, dejando entre uno y otro un plazo de quince días, en los cuales informará el proceso de liquidación, invitando a los acreedores a hacer valer sus derechos, elaborará el inventario y el avalúo de bienes y derechos cuya titularidad corresponda a la Funda-

ción, procederá a la cancelación del pasivo de la entidad teniendo en cuenta las normas sobre prelación de créditos.

El remanente, una vez atendido el pasivo externo de la entidad, se entregará a una o varias entidades privadas sin ánimo de lucro, de preferencia a aquellas en las cuales tenga participación a cualquier título la fundación; de objeto igual, similar o complementario al de la misma, según decisión de la Asamblea General.

Capítulo octavo

Solución de controversias

Artículo 50. Todas las diferencias surgidas entre los miembros, sus directivos y/o representantes legales, así como entre estos y la Fundación serán resueltas en primera instancia a través de una conciliación extrajudicial en derecho que será intentada ante la Cámara de Comercio de Montería. Si fracasare la conciliación por cualquier circunstancia, se integrará un tribunal de arbitramento, que decidirá en derecho y funcionará en la Cámara de Comercio de Montería, aplicando sus reglas de procedimiento.

Cláusulas transitorias

Artículo 51. Nombramientos.

a. Representante legal:

Nombre

Documento de identificación N.º

Suplente:

Nombre

Documento de identificación N.º

b. Junta Directiva:

Principales:

Nombre Documento de identificación N.º

Suplentes:

Nombre Documento de identificación N.º

c. Revisor fiscal:

Nombre Documento de identificación N.º

d. Asesora jurídica:

Nombre Documento de identificación N.º

Todos los designados, estando presentes, han manifestado complacientemente su aceptación a los cargos y han expresado su compromiso y entrega para el ejercicio de sus funciones (allegar carta de aceptación de los cargos, firmada por cada uno de los nombrados):

Artículo 54. Aceptación y constitución. En señal de entendimiento, aprobación y adhesión a los términos de los anteriores estatutos y de aceptación de las designaciones a nosotros conferidas hemos firmado el acta que hace parte de estos estatutos en Montería, a los veinte días de marzo del año 2014.

Firma de los constituyentes

Anexo B. Plan de emergencia y contingencia

Evento de lanzamiento de la marca Tío Jose

1. Descripción del evento:

Este será un evento dedicado a la promoción y el apoyo a los agricultores miembros de comunidad Los Patios de El Retiro de los Indios, que vienen desarrollando su proyecto empresarial dedicado al cultivo y la comercialización de productos verdes con la marca Tío Jose.
2. Aforo: 200 personas
3. Naturaleza o contenido:

Fecha de realización: Miércoles 17/04/2019
 Hora de inicio: 7:00 a. m.
 Hora de finalización: 12:00 m.
4. Lugar del evento y escenarios que van ocupar: Zona asignada por la Alcaldía del municipio de Cereté.
5. Secuencia de actividades principales:
 - I. Montaje de los *stands* y el sonido
 - II. Adecuación logística del lugar
 - III. Descargue de los productos
 - IV. Inicio del evento con una clase de *zumba fit*
 - V. Presentación de la marca Tío Jose
 - VI. Espacio para visitar los *stands*
 - VII. Desmonte de los *stands* y el sonido
 - VIII. Limpieza del lugar
6. Análisis de riesgo. Este análisis debe contener como mínimo:
 - 6.1 Identificación de amenazas posibles para el evento: lluvia, tormentas eléctricas, terremotos.
 - 6.2 Evaluación de cada amenaza: las lluvias y las tormentas son riesgos naturales, pues los causa la naturaleza, pero tienen como consecuencia que las personas no salgan de su casa a comprar ni a participar del mercado campesino; en el caso de los terremotos, el problema son los árboles y la capilla, porque el evento es al aire libre.
 - 6.3 Medidas de prevención: Todos los *stands* deben tener carpas para la lluvia, se debe revisar el pronóstico del día, se les debe informar a todos los invitados cuáles son las rutas de evacuación y el punto de encuentro en caso de emergencias.

6.4 Medidas de mitigación: En caso de que llueva el día del evento, tendremos el evento del mercado campesino en las redes sociales; es decir, venderemos en redes sociales si las personas no pueden asistir al evento por la lluvia o las tormentas. Los medios de difusión serán Instagram y Facebook, pero las ventas a domicilio se tramitarán por WhatsApp.

6.5 Medidas de respuesta (contingencia): En caso de que llueva el día del evento, lo vamos a promocionar por redes sociales, pero no para que la gente asista, sino para que compre por las redes sociales.

El protocolo es el siguiente:

- Analizar las aplicaciones del tiempo climático antes del evento. Si anuncian que no va a haber lluvia, continúa el programa normalmente, pero si informan que va a haber lluvia, se sigue con este protocolo.
- Promocionar los productos de Tío Jose por redes sociales y explicar que se está haciendo un mercado campesino pero que si no pueden ir a conocer la comunidad, podemos llevar los productos a domicilio.
- Cuando un cliente pida algún producto a domicilio, el domiciliario debe llevar todos los productos que está ofreciendo el mercado campesino y ofrecérselos para incentivar la compra.

6.6 Organización interna del evento

Denominación de responsables	Nombres y apellidos
Empresario o responsable del evento	
Responsable de la producción	
Coordinador del lugar	
Coordinador general de logística	
Coordinador de seguridad	
Coordinador de información pública	
Coordinador de la atención en primeros auxilios	
Coordinador de la implementación del plan contra incendios	

6.7 Planes de acción

Plan de acción	Elementos necesarios	Cantidad	Observaciones
Logística	Personal de logística	4 pers.	
	Celulares	4 und.	
	Linternas	4 und.	
	Megáfonos	2 und.	
	Cinta de señalización	100 m	
	Stands	6 und.	
	Baños portátiles	2 und.	
	Tarimas	1 und.	
	Cabinas de sonido	1 und.	
	Caja de herramientas	1 und.	
Atención médica y primeros auxilios	Personal de salud	1 und.	A un kilómetro de distancia
	Brigadas	1 und.	A un kilómetro de distancia
	Puestos de salud	1 und.	A un kilómetro de distancia
	Botiquines portátiles	1 und.	
	Camillas	1 und.	
	Ambulancia	1 und.	A un kilómetro de distancia
	Hospitales alerta amarilla y/o verde	1 und.	A un kilómetro de distancia
Contra incendios	Brigada contra incendios	1 und.	
	Radios	1 und.	
	Extintores	1 und.	
	Personal de bomberos	1 und.	
Seguridad, vigilancia y acomodación	Personal de seguridad	4 pers.	
	Vallas	Por definir	
Plan de protección contra incendios	Brigadistas	Por definir	
Plan de evacuación	Personal de logística y seguridad	8 pers.	

Anexo C. Listado de estudiantes participantes en el proyecto integrador

Arboleda Valdés, David
Ayala Jiménez, Jesús Andrés
Barraza Suárez, Melisa
Bedoya Agámez, Gillian Andrea
Borja Valdez, Elida
Castañeda Vásquez, Juan
Castro Martínez, Jesús
Cueter Ferreira, Samir José
Doria Isaza, José Ángel
Ganem Berrocal, Laura
García Romero, Jesús
González Abad, Karen
Hernández González, Julio Rafael
Humánez López, Sebastián
Hurtado Arias, Julián Andrés
Jiménez Vásquez, María Paula
Lengua Ceña, Efrén Arturo
Levin Burgos, María
López Muskus, Jairo Andrés
López Ruiz, Milton
Lozano Ramos, José Elías
Madera Guerra, Valentina María
Milanés Escobar, Jorge
Osorio Barrios, Natalia
Rangel Restrepo, Esteban
Ríos Gracias, Juan Camilo
Rodríguez Alvis, Sandrih
Vásquez Atilano, Dann



Universidad
Pontificia
Bolivariana

SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto. La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos.

Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía correo electrónico a editorial@upb.edu.co

Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, correo electrónico y número telefónico.

Las empresas ocupan un lugar fundamental en la sociedad como estructura de crecimiento. La visión económica debe enfocarse en brindar productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades del entorno, haciendo énfasis en las prácticas sostenibles. Por ello, integrar en las actividades productivas la gestión sustentable permitirá a los modelos de negocio generar mayor eficiencia y productividad con un verdadero sentido y un impacto social.

Desde esta mirada, la universidad como fuente principal de conocimiento no se encuentra alejada de las dinámicas cambiantes del entorno. Entiende la importancia de orientar en la formación académica estrategias que ofrezcan a los estudiantes una visión clara de las necesidades empresariales. Por tanto, la realización de proyectos integradores transversales anclados a proyectos de investigación se convierten en una iniciativa para el desarrollo de competencias genéricas y específicas de los docentes y los estudiantes que integran los equipos de trabajo, gracias a la orientación hacia los procesos de capacitación pedagógica e investigativa, y la interrelación que se genera en los grupos de trabajo con las realidades sociales y las problemáticas empresariales.

De esta manera, el texto describe los resultados de los objetivos planteados en el plan de acción de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Seccional Montería, del año 2017, gestado en el Comité Curricular y ejecutado en el primer y el segundo semestre del 2018 por los docentes de la Escuela, con la participación de los estudiantes de los programas de Administración de Empresas y Economía.

