

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL  
MUNICIPIO LA BELLEZA SANTANDER “MORABELL”.

DAIRA NATALIA GARZÓN SAAVEDRA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BARBOSA  
2022

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL  
MUNICIPIO LA BELLEZA SANTANDER “MORABELL”.

DAIRA NATALIA GARZÓN SAAVEDRA

Trabajo de grado para optar título de profesional en Gestión Empresarial

Directora  
Luz Helena Villamizar Cáceres  
Ingeniera de Alimentos Especializada en Protección Vegetal

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BARBOSA  
2022

## DEDICATORIA

*Todo mi esfuerzo y entrega en este proceso, lo dedico a Dios porque nos da la fuerza infinita día a día para cumplir con nuestros objetivos.*

*También, dedico este proceso a mi madre Sonia Saavedra. Y, al caballero presente en esta última etapa José Fernando por su compañía y motivación*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia, quiero agradecer a la Universidad Industrial de Santander, por ser la entidad garante de mi formación profesional. Asimismo, agradezco a mis profesores y directores Oswaldo Muñoz y Luz Helena Villamizar; por su guía y orientación durante todo este proceso.

También quiero elevar estos agradecimientos a mis padres, quienes me han apoyado en mi proceso educativo: Wilman Garzón Olmos y Sonia Esperanza Saavedra; quien, además, ha sido la gestora e impulsora de la presente formación como profesional.

Agradezco también a mi hermana Lila, por ayudarme en la corrección y estilo del presente trabajo.

Por último, no se me puede escapar agradecer a la Junta Directiva de la Asociación Morabell, por abrirse y permitir la ejecución y conceptualización de este proceso. Aquí, los menciono a cada uno de ellos: Aldemar Vargas (presidente); Wilinton Téllez (vicepresidente); Sonia Saavedra (secretaria); Fredy Holguín (Tesorero); Nancy Rojas y Tito Pineda (Vocales).

A su vez, a los comités socio ambiental, financiero, comercial y de comunicaciones.

# CONTENIDO

pág.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>15</b>
1.1. SITUACIÓN ACTUAL .....	15
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN MORABELL .....	23
1.3. PRODUCTO.....	24
1.4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA .....	26
<b>2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EXTERNA .....</b>	<b>30</b>
2.1. FACTOR ECONÓMICO .....	30
2.1.1. PRECIOS ALTOS INSUMOS AGROPECUARIOS. ....	30
2.1.2. FLUCTUACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA MORA. ....	31
2.1.3. PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO .....	32
2.1.4. IMPACTO ECONÓMICO DEL COVID 19 EN MORABELL .....	33
2.1.5. BAJA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DEPARTAMENTAL. ....	33
2.1.7. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO - FACTOR ECONÓMICO.....	35
2.2. FACTOR COMPETITIVO .....	36
2.2.1. COMPETENCIA.....	36
2.2.6. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM – FACTOR COMPETITIVO .....	50
2.3. FACTOR SOCIAL, CULTURAL DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL.....	51
2.3.1. FACTOR SOCIAL. ....	51
2.3.1.1. NIVEL EDUCATIVO (INSUFICIENTE EDUCACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN EN EL SECTOR RURAL).....	51
2.3.1.2. IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD. ....	55
2.3.1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. ....	56
2.3.2. FACTOR CULTURAL .....	56
2.3.2.1. LA PÉRDIDA DEL RELEVO GENERACIONAL. ....	56
2.3.3. FACTOR DEMOGRAFICO.....	59
2.3.3.1. POBLACIÓN .....	59
2.3.4. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO – FACTOR SOCIAL, CULTURAL Y DEMOGRÁFICO. ....	60
2.3.5. FACTOR AMBIENTAL.....	61
2.4. FACTOR POLITICO, GUBERNAMENTALES Y LEGAL .....	67
2.4.1. FACTOR POLÍTICO .....	67
2.4.1.1. POLÍTICAS AMBIENTALES Y DESARROLLO MUNICIPAL.....	67
DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO PIDARET:.....	68
2.4.1.2. INVERSIÓN EN EL SECTOR RURAL.....	69
2.4.1.3. FORTALECIMIENTO ACFC EN EL DESARROLLO RURAL.....	69

2.4.1.4. PLAN ESTRATÉGICO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO CADENA DE LA MORA (PECTIA) .....	70
2.4.1.5. PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET)...	71
2.4.2. FACTOR LEGAL.....	73
2.4.2.1. NORMATIVIDAD BPA.....	73
2.4.3. PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES POAM – FACTOR POLÍTICO – LEGAL.....	76
<b>2.5. FACTOR TECNOLÓGICO .....</b>	<b>77</b>
2.5.1. UTILIZACIÓN DE LAS TIC.....	77
2.5.2. CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN AGROPECUARIA.....	79
2.5.3. TENDENCIAS DE LA AGRICULTURA.....	81
2.5.3.1. AGRICULTURA ORGÁNICA .....	81
<b>2.6. MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES .....</b>	<b>83</b>
<b><u>3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b>3.1. AUDITORÍA GERENCIAL.....</b>	<b>88</b>
3.1.1. PLANIFICACIÓN.....	88
3.1.2. ORGANIZACIÓN .....	89
3.1.3. DIRECCIÓN.....	90
3.1.4. CONTROL .....	90
3.1.5. ANÁLISIS DE MATRIZ PCI – AUDITORIA GERENCIAL .....	91
<b>3.2 .AUDITORÍA DE MERCADOS.....</b>	<b>91</b>
3.2.1. ESTRUCTURA DE ÁREA DE MERCADEO.....	92
3.2.2. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	92
3.2.3. VENTAS.....	100
3.2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	101
3.2.6. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	101
3.2.7. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	102
<b>3.3 AUDITORÍA FINANCIERA .....</b>	<b>102</b>
3.3.1. ESTADOS FINANCIEROS.....	103
3.3.2. ÍNDICES FINANCIEROS.....	103
3.3.3. FONDO ROTARIO.....	103
3.4. AUDITORIA DE PRODUCCIÓN .....	105
3.4.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	105
3.4.2. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA DE PRODUCCIÓN.....	106
3.4.3. VOLUMEN DE PRODUCCIÓN .....	107
3.4.4. CONTROL DE CALIDAD.....	107
3.4.5. SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	107
1.4.7. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA – AUDITORÍA DE PRODUCCIÓN .....	107
<b>1.5. AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>108</b>
3.5.1. ASOCIADOS.....	116
3.5.3. CAPACITACIÓN.....	117
3.5.4. TRABAJO EN EQUIPO.....	118
<b><u>4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</u></b>	<b><u>121</u></b>

<b>4.1 MISIÓN</b> .....	<b>121</b>
4.1.1. MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN MORABELL. ....	121
<b>4.2. VISIÓN</b> .....	<b>121</b>
4.2.1. VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN MORABELL.....	121
<b>4.3 VALORES CORPORATIVOS</b> .....	<b>122</b>
<b>4.3. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS</b> .....	<b>122</b>
4.4.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES. ....	123
4.4.2. MATRIZ DEBILIDADES – OPORTUNIDADES – FORTALEZAS – AMENAZAS (D.O.F.A). ....	125
4.4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (M.C.P.E) .....	130
<b>5. OPCIONES ESTRATEGICAS</b> .....	<b>134</b>
<b>5.1. OPCIONES ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>134</b>
<b>5.2. OBJETIVOS</b> .....	<b>134</b>
5.2.1. OBJETIVOS DE FORTALECIMIENTO INTERNO .....	135
5.2.2. OBJETIVOS DE ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE .....	135
5.2.3. OBJETIVOS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS. ....	135
5.2.4. OBJETIVOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	135
<b>5.3. METAS</b> .....	<b>136</b>
5.3.1. METAS DE FORTALECIMIENTO INTERNO .....	136
5.3.2. METAS DE ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE.....	136
5.3.3. METAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO.....	136
5.3.4. METAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	137
<b>5.4. POLITICAS</b> .....	<b>137</b>
<b>5.5. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>138</b>
<b>5.6. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN</b> .....	<b>143</b>
5.6.1. INDICADORES INTERNOS. ....	143
5.6.2. INDICADORES FINANCIEROS. ....	144
5.6.3. INDICADOR DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	144
5.6.4. INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD.....	144
5.6.5. INDICADOR DE VENTAS.....	145
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>146</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>148</b>

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Producción Departamental de Mora toneladas/años.....	15
Cuadro 2. Área Sembrada Departamental .....	16
Cuadro 3 Municipios que abastecen la principal plaza de mercado mayorista CORABASTOS en Bogotá durante Julio – diciembre 2020 .....	17
Cuadro 4 Municipios que abastecen la principal plaza de mercado mayorista CENTROABASTOS en Bucaramanga.....	18
Cuadro 5 Asociación de productores agropecuarios activas en La Belleza Santander.....	21
Cuadro 6 <i>Ficha técnica mora de castilla</i> .....	26
Cuadro 7 Cargo de los miembros de la Junta Directiva y sus funciones.....	28
Cuadro 8 Áreas y Producción.....	32
Cuadro 9 Matriz POAM - Factor Económico .....	35
Cuadro 10 Años de funcionamiento. ....	36
Cuadro 11 Número de socios.....	37
Cuadro 12 Figura 3 ¿Ofrece otros productos a parte de la mora de castilla? .....	38
Cuadro 13 Competidores .....	38
Cuadro 14 Ciudades de comercialización .....	39
Cuadro 15 Clientes.....	40
Cuadro 16 Medios Publicitarios.....	41
Cuadro 17 Cursos de capacitación .....	42
Cuadro 18 Fortalezas de la competencia.....	43
Cuadro 19 Debilidad de la competencia.....	44
Cuadro 20 Infraestructura .....	44
Cuadro 21 Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	47
Cuadro 22 <i>Matriz POAM - Factor Competitivo</i> .....	50
Cuadro 23. Establecimientos Educativos La Belleza Santander .....	52
Cuadro 24 Nivel Educativo Junta Directiva .....	54
Cuadro 25 Matriz POAM - Factor Social, Cultural y Demográfico .....	60
Cuadro 26 Matriz POAM - Factor Ambiental .....	67
Cuadro 27 Matriz POAM - Factor Político – Legal.....	76
Cuadro 28 Matriz POAM - Factor Tecnológico.....	82
Cuadro 29 MATRIZ POAM - Análisis Externo .....	83
Cuadro 30 ANALISIS PESTEL.....	86
Cuadro 32 Antigüedad como clientes.....	93
Cuadro 33 Grado de satisfacción frente a la calidad del producto fruta de mora en fresco .....	93
Cuadro 34 Mercados a los que distribuye la fruta de mora .....	94
Cuadro 35 Ciudades a las que distribuye la fruta de mora.....	95
Cuadro 36 Frecuencia de compra .....	96
Cuadro 37 Compra mora a productores NO asociados de la región.....	97

Cuadro 38 Diferencias entre la asociación MORABELL y productores independientes .....	98
Cuadro 39 ¿Distribuyen otros productos? .....	99
Cuadro 40 Máxima capacidad de compra semanal de fruta de mora .....	99
Cuadro 41 Matriz PCI - Auditoría de Mercados .....	102
<b>Cuadro 42 Matriz PCI de la Auditoría Financiera</b> .....	104
Cuadro 43 Matriz PCI de la Auditoría de Producción .....	108
Cuadro 44 ¿Pertenece a la Junta directiva o algún comité? .....	109
Cuadro 45 Edad .....	110
Cuadro 46 Antigüedad del asociado .....	110
Cuadro 47 Nivel educativo .....	111
Cuadro 48 Capacitación .....	112
Cuadro 49 Tipo de capacitación .....	113
Cuadro 50 Nivel de satisfacción .....	114
Cuadro 51 Actualización estatutos .....	115
<b>Cuadro 52 Matriz PCI de la Auditoría de Talento Humano</b> .....	118
<b>Cuadro 53 MATRIZ PCI - Auditoría Interna</b> .....	119
Cuadro 54 Matriz PEEA .....	123
Cuadro 55. Matriz DOFA .....	128
Cuadro 56 Matriz MCPE .....	132
cuadro 57 Proyecto estratégico: Reestructuración organizativa .....	139
Cuadro 58 Proyecto Estratégico Plan de Marketing .....	140
Cuadro 59 Proyecto estratégico - Consolidación de una alianza comercial .....	141
<b>cuadro 60 Proyecto estratégico - Afianzamiento de alianzas estratégicas</b> ..	142
Cuadro 62 Indicadores Internos .....	143
Cuadro 63 Indicadores Financieros .....	144
Cuadro 64 Indicador Participación en el Mercado .....	144
Cuadro 65 Indicador de productividad .....	144
Cuadro 66 Indicador de ventas .....	145

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Precio de la mora en Corabastos.....	18
Ilustración 2 Índices de madurez de la mora de castilla establecidos en la norma NTC 4106.....	25
Ilustración 3 Hectáreas Sembradas en el Municipio La Belleza .....	34
Ilustración 4 Matricula por Zona. ....	53
Ilustración 5 Cobertura Bruta Total en Educación .....	54
Ilustración 6 Poblacion Desagregada por Sexo.....	59
Ilustración 7 Municipio de La Belleza Zonas Estratégicas.....	64
Ilustración 8 Sumatoria área Ha - Deforestada del año 2000 al 2016 .....	65
Ilustración 9 Tabla de color de la mora de Castilla.....	75
Ilustración 10 Empaque para el mercado interno .....	76
Ilustración 11 Relación de demandas por área temática y departamentos priorizados .....	80

## RESUMEN

**TITULO:** PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MORA DEL MUNICIPIO LA BELLEZA SANTANDER “MORABELL”.

**AUTORA:** Daira Natalia Garzón Saavedra

**PALABRAS CLAVES:** Planeación estratégica, asociación, matrices estratégicas, direccionamiento estratégico, fortalecimiento empresarial.

### **CONTENIDO:**

La asociación de productores de mora del municipio de La Belleza Santander “MORABELL” es una asociación sin fines de lucro dedicada a producir y comercializar fruta de mora en fresco, cuyo objeto social consiste en promover la producción organizada de la mora en el municipio de La Belleza como alternativa del bienestar económico para las familias productoras de mora.

Morabell es reconocida como una de las organizaciones frutícolas de alta calidad en la región, sin embargo, debido a la falta de una planificación a mediano y largo plazo no a sido posible generar grandes rendimientos e incluso establecer una posición más amplia en la región, por otra parte, la existencia de un criterio gerencial basado en la parte empírica no ha permitido generar cambios radicales. Por ello, es muy importante contar con un plan estratégico que nos permita orientar con mayor precisión los avances de la asociación.

Con el desarrollo del plan estratégico, además de la creación de la visión, misión, valores corporativos, se puede determinar el estado actual de la Asociación Morabel, tanto a nivel interno como externo, a través de las siguientes matrices: DOFA, POAM, PCI, PEEA, y, por tanto, la formulación de metas, objetivos y políticas estratégicas, finalmente, se desarrolla planes de acción e indicadores para alcanzar y evaluar las metas propuestas.

## SUMMARY

**TITLE:** STRATEGIC PLANNING PROPOSAL FOR THE BUSINESS STRENGTHENING OF THE ASSOCIATION OF BLACKBERRY PRODUCERS OF THE MUNICIPALITY OF LA BELLEZA SANTANDER "MORABELL".

**AUTHOR:** Daria Natalia Garzón Saavedra

**KEY WORDS:** Strategic planning, association, strategic matrices, strategic direction, business strengthening.

### **CONTENT:**

The association of blackberry producers of the municipality of La Belleza Santander "MORABELL" is a non-profit association dedicated to produce and market fresh blackberry fruit, whose social purpose is to promote the organized production of blackberry in the municipality of La Belleza as an alternative of economic welfare for families producing blackberry.

Morabell is recognized as one of the high quality fruit organizations in the region, however, due to the lack of a medium and long term planning it has not been possible to generate high yields and even establish a broader position in the region, on the other hand, the existence of a managerial criterion based on the empirical part has not allowed to generate radical changes. For this reason, it is very important to have a strategic plan that will allow us to guide the association's progress with greater precision.

With the development of the strategic plan, in addition to the creation of the vision, mission, corporate values, it is possible to determine the current state of the Morabel Association, both internally and externally, through the following matrices: SWOT, POAM, PCI, PEEA, and, therefore, the formulation of goals, objectives and strategic policies, finally, action plans and indicators are developed to achieve and evaluate the proposed goals.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es de vital importancia que cualquier organización mediana o pequeña vincule para sí, todas aquellas acciones y estrategias que le permitirán lograr un mejor avance y desarrollo; cualquiera sea el origen, el tamaño y el objeto de su existencia. Es necesario que las organizaciones rurales y que se encuentran en crecimiento, acojan todas las herramientas y programas que pueda ofrecer el gobierno, las instituciones educativas, fundaciones y/o las distintas ONG que les impulsan para su crecimiento y su contribución a la región en la que se desenvuelven; así como todas aquellas herramientas y programas estándar que van naciendo en el mercado y en la academia para lograr un equilibrio en cuanto a su competencia.

Es crucial que los gestores empresariales, las distintas organizaciones y/o empresas, volteen a ver el potencial del agro y se le preste mayor atención, puesto que es un sector de la economía que no solo ha sufrido grandes carencias por causa del abandono estatal, sino también, por el poco reconocimiento y valor que en general la sociedad y la población le prestan al sector de vital importancia, el cual corresponde a la alimentación y nutrición de los todos los colombianos. Por ende, la repercusión de su fortalecimiento y atención.

Este trabajo se centra en desarrollar una Planeación Estratégica para la Asociación de Productores de Mora del municipio de La Belleza Santander. Aquí observarán las fortalezas y debilidades de la organización y a su vez, encontrarán dentro del plan, las recomendaciones pertinentes para su fortalecimiento interno, una estrategia de integración con mirada prospectiva en el mercado y alianzas estratégicas; todo esto para lograr posicionar a la Asociación con mejores estándares competitivos, previendo los cambios a los que se deberá enfrentar según los nuevos desafíos y demandas.

Este documento se divide en 5 capítulos; el primero abarca los aspectos generales en el cual se da el contexto de la Asociación Morabell, una reseña histórica, la descripción de su producto y su organización.

El segundo capítulo abarca la auditoría o evaluación externa; en él se encuentra el factor económico, competitivo, sociocultural, demográfico, político y tecnológico. El tercer capítulo contiene la auditoría interna, que tiene en cuenta factores como la gestión, el mercado, las finanzas, la producción y el talento humano, para construir una matriz de visión general de las capacidades internas.

El capítulo cuarto presenta la dirección estratégica de la empresa, aclara la misión y visión de MORABELL y los valores corporativos. Al final de este capítulo, como resumen del análisis realizado, se obtienen las matrices Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) y la matriz de Capacidad Externa (CPE) que son la base para formular las estrategias propuestas.

El quinto capítulo es la selección estratégica en el cual se determinan las estrategias y conforme a cada estrategia se plantean las metas, objetivos, políticas y planes de acción para implementar y ejecutar la planificación y el diseño estratégico. De igual forma, se propone un sistema de indicadores de gestión que evaluará los resultados del plan de acción propuesto.

Finalmente se cierra con las recomendaciones y observaciones pertinentes para la Asociación MORABELL

## 1. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. SITUACIÓN ACTUAL

#### 1.1.1. Producción de mora en Colombia.

De acuerdo a la información reportada por El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)<sup>1</sup> en Colombia la producción de mora se agrupa en una gran cantidad de pequeños productores a nivel nacional, puesto que sus áreas de siembra se encuentran entre 1 y 3 hectáreas. En Colombia existen 279 municipios que producen mora distribuidos en 18 departamentos, las cifras conocidas por el MADR para 2021 informan que, el área sembrada en cultivos de mora es de 15,880 hectáreas y las áreas cosechadas de 14,603.

La producción de mora a nivel nacional aumentó en un 28% lo que permite inferir un incremento general de la productividad de esta actividad en el país durante los últimos cinco años.

La mora de castilla tiene diferentes segmentos de mercado a nivel nacional entre los cuales se encuentra: industria de bebidas; hoteles, restaurantes y cafeterías; mercado mayorista en fresco. La mora se comercializa en 28 centrales mayoristas del país, siendo CORABASTOS en Bogotá la principal plaza de mercado, seguida de CENTROABASTOS de Bucaramanga.

En el cuadro 1 se resume la producción de mora a nivel departamental durante los años 2015 y 2020:

*Cuadro 1. Producción Departamental de Mora toneladas/años*

DEPARTAMENTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CUNDINAMARCA	25,770	26,018	33,091	33,228	33,991	34,159
SANTANDER	22,997	26,156	27,612	31,621	35,456	37,067
ANTIOQUIA	14.458	11.822	10.268	10.697	10.110	9,984
BOYACA	6.292	6.504	7.395	9.422	10.619	11,195
NARIÑO	4.269	6.371	7.167	10.179	10.866	11,573

<sup>1</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena productiva de la mora. [diapositivas] Dirección de cadenas agrícolas y forestales. Marzo 2021.

<b>CALDAS</b>	4.194	3.551	8.122	9.132	9.983	10,64
<b>HUILA</b>	7.201	7.290	7.435	7.009	7.467	7,489
<b>TOLIMA</b>	5.754	6.491	6.130	4.015	5.125	5,247
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	5.034	5.102	4.154	4.204	4.208	4,188
<b>N. SANTANDER</b>	3.465	3.075	4.317	4.418	4.654	4,700
<b>RISARALDA</b>	2.819	2.566	1.282	1.180	1.876	1,830

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

De acuerdo con la información brindada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para 2020, Santander registró con un 25% la mayor participación en la producción de mora en el país, seguido de Cundinamarca, que representó el 24%, le siguen Nariño, Boyacá, Antioquia y Caldas, cada uno con un 7% del volumen de la producción anual.

*Cuadro 2. Área Sembrada Departamental*

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020*</b>	<b>%</b>
<b>CUNDINAMARCA</b>	3,355	3,349	3,295	3,35	3,384	3,363	22%
<b>SANTANDER</b>	3,064	2,561	2,685	3,097	3,165	3,309	20%
<b>NARIÑO</b>	1,019	1,123	1,063	1,386	1,428	1,506	9%
<b>HULIA</b>	1,325	1,374	1,425	1,352	1,377	1,377	9%
<b>BOYACA</b>	905	1,032	1,210	1,326	1,358	1,420	9%
<b>ANTIOQUIA</b>	1,414	1,257	1,182	1,173	1,139	1,108	7%
<b>CALDAS</b>	461	456	671	728	790	832	5%
<b>TOLIMA</b>	747	870	762	552	599	603	4%
<b>VALLE DEL CAUCA</b>	868	791	626	576	590	554	4%
<b>N. SANTANDER</b>	464	498	523	553	580	590	4%
<b>CAUCA</b>	482	295	347	401	451	452	3%
<b>CESAR</b>	357	337	321	330	321	328	2%
<b>PUTUMAYO</b>	82	159	172	183	205	221	1%
<b>RISARALDA</b>	396	266	179	148	160	144	1%
<b>QUINDIO</b>	98	65	63	63	63	54	0%
<b>META</b>	105	54	51	24	22	15	0%
<b>CASANARE</b>		19	13	16	16	16	0%
<b>CHOCO</b>	4	14	3	2	2	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15,144</b>	<b>14,519</b>	<b>14,589</b>	<b>15,259</b>	<b>15,649</b>	<b>15,892</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

En el cuadro 2 se muestran los principales departamentos sembradores de mora entre los que se encuentran: Cundinamarca (22%), Santander (20%), Nariño (9%) y el Huila, que concentran el 8,8% de la tierra cultivable del país.

Según (MADR)<sup>2</sup>, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el segundo semestre de 2020, la mora se vendió en 27 centros mayoristas de todo el país, lo que registra se comercializaron 22.000 toneladas de mora en fresco. El principal mercado de comercialización de la fruta es CORABASTOS (34%), en Bogotá, seguida de Bucaramanga (23%) y Barranquilla (5,8%) de CENTROABASTOS.

### 1.1.2. Municipios que más producen mora a nivel nacional

El 53% de la mora abasteció CORABASTOS durante el primer semestre de 2020 (7,500 toneladas) proviene de los municipios de Silvania (23%) y el Peñón (12%), en Cundinamarca, y de La Belleza (14%), municipio de Santander. El 61% de la mora que abastece la central mayorista de Bucaramanga, CENTROABASTOS (4,600 toneladas), se produce en el municipio de Piedecuesta, seguido de Arcabuco y Herrán del departamento de Santander.

En el cuadro 3 se presentan los principales municipios que abastecen a las principales plazas de mercado en el país como lo son CORABASTOS en Bogotá y CENTROABASTOS en Bucaramanga.

*Cuadro 3 Municipios que abastecen la principal plaza de mercado mayorista CORABASTOS en Bogotá durante Julio – diciembre 2020*

<b>BOGOTÁ, D.C., CORABASTOS</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>%</b>
<b>SILVANIA, CUND</b>	1,748	23%
<b>LA BELLEZA, STER</b>	1,254	17%
<b>EL PEÑÓN, CUND</b>	963	13%
<b>PASCA, CUND</b>	804	11%
<b>BOLÍVAR, STER</b>	654	9%
<b>SAN BERNARDO, CUND</b>	612	8%
<b>SABOYÁ, BOY</b>	461	6%
<b>FUSAGASUGÁ, CUND</b>	302	4%
<b>SUCRE, SDER</b>	223	3%
<b>GRANADA, CUND</b>	129	2%
<b>LOS DEMAS 32 MUNICIPIOS</b>	386	5%
<b>TOTAL</b>	7.540	100%

<sup>2</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena Productiva de la Mora. [diapositivas] Dirección de Cadenas Agrícolas Forestales. Marzo 2021

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

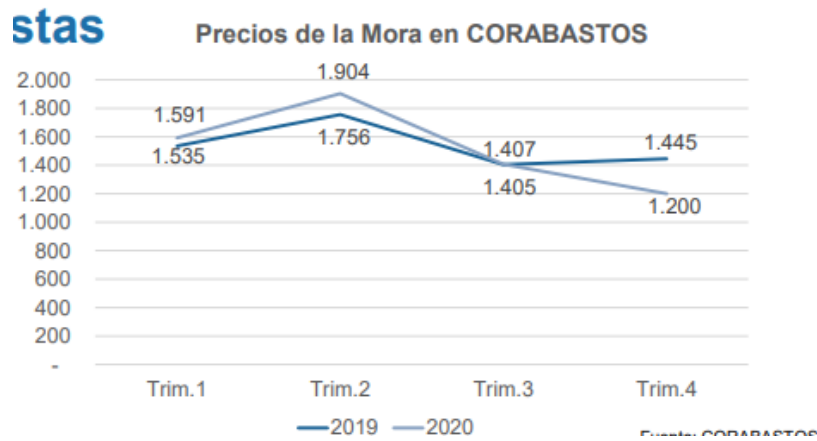
*Cuadro 4 Municipios que abastecen la principal plaza de mercado mayorista CENTROABASTOS en Bucaramanga.*

<b>BUCARAMANGA, CENTROABASTOS</b>	<b>Kilos</b>	<b>%</b>
<b>PIEDECUESTA, SDER</b>	2,858	61%
<b>ARCABUCO</b>	232	5%
<b>HERRÁN</b>	218	5%
<b>SANTA BÁRBARA, SDER</b>	201	4%
<b>ZAPATOCA</b>	194	4%
<b>PAMPLONA</b>	178	4%
<b>GUACA</b>	172	4%
<b>CHARTA</b>	141	3%
<b>Los demás</b>	450	10%
<b>TOTAL</b>	4,647	100%

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

De acuerdo con el informe del Ministerio de Agricultura, el precio promedio de la mora de castilla en Corabastos en 2019 fue de 1.535 pesos por kilo, mientras que para 2020 fue de 1.525 pesos por kilo, presentando así una disminución de 10 pesos que representan el 0,6%.

*Ilustración 1 Precio de la mora en Corabastos*



**Fuente:** Ministerio de Agricultura – Corabastos

Durante el primer trimestre de 2021 el precio promedio del kilo de mora en el país fue de 2.884 pesos los precios más altos de país se registraron en la central mayorista de Buenaventura, extremo del Valle del Cauca; mientras que los precios más bajos se registraron en Chiquinquirá, Boyacá y Pamplona, en el Norte de Santander.

La Corporación de Abastos de Bogotá S.A. CORABASTOS, el mercado más representativo, registró un precio de 2.964 pesos, por encima del promedio nacional; no obstante, el precio en la Central de Abastos de Bucaramanga CENTROABASTOS, fue de 2.465 por kilo, inferior al promedio del país.

Por otro lado, de acuerdo al Boletín Observatorio de Santander<sup>3</sup> al realizar la comparación total de producción de mora con los habitantes de Colombia, el consumo promedio es relativamente bajo, solo llega a un 2,88kg/año por persona, dada esta situación de subconsumo permite doblar el volumen de producción y así llegar a todos los hogares colombianos para el consumo en fresco e incentivar la demanda a nivel de la agroindustria. Continuando con la información encontrada en el Boletín Observatorio de Santander<sup>4</sup> en donde se expresa que, para conseguir aumentar la producción en el país los productores requieren de apoyo por parte de las agencias del estado responsables de la agricultura, en créditos, investigación y adquisición de tecnología que disminuya el uso de insumos de síntesis química y asistencia técnica enfocados en mejorar los procesos productivos; de igual forma, tener una política que facilite la comercialización directa y así evitar que los intermediarios se queden con la mayor parte de las ganancias del trabajo campesino.

### **1.1.3. Producción de mora en Santander**

El Observatorio Rural de Santander en el boletín 003 Corporación Compromiso<sup>5</sup> informa que la mora en Santander se produce en 26 municipios, de los cuales 8 de ellos Piedecuesta, La Belleza, Bolívar, Charta, Sucre, Santa Bárbara y Guaca son responsables del 75,60% del área sembrada y del 82,17% de la producción de mora en el departamento de Santander. Estos resultados se deben a la política implementada por la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural de la Gobernación de Santander para el sector denominada Alianzas Productivas financiado por el MADR, que consiste en aumentar el ingreso de los productores y articularlos con los comercializadores; promover la competitividad y la creación de fondos rotatorios con la compañía de la Cámara de Comercio quien es la gestora regional la cual

---

<sup>3</sup> CORPORACIÓN COMPROMISO. Observatorio Rural de Santander. La Mora un Producto de la Economía Campesina.

<sup>4</sup> CORPORACIÓN COMPROMISO, Op. Cit., p 12

<sup>5</sup> CORPORACIÓN COMPROMISO, Op. Cit., p 12

realiza acompañamiento técnico y empresarial a cada proyecto. Esta intervención gubernamental llevó recursos a varios municipios del departamento y contribuyó a ampliar las áreas sembradas en cifras muy importantes en municipios como Bolívar, Charta y Guaca.

#### **1.1.4. Cadena Productiva de la Mora**

Según el Acuerdo de Competitividad de la Cadena productiva de la mora del MADR

“La cadena productiva de la mora cuenta con un secretario nacional y un Consejo Nacional, conformado por representantes de todos los actores de la Cadena que incluye Comercializadores, Agroindustria, Entidades Gubernamentales y principalmente los representantes de las asociaciones de Productores de las diferentes regiones del País.

Los cultivadores de mora son uno de los gremios más organizados, existiendo cerca de 1250 asociaciones en todo el país con casi 190.000 asociados, las organizaciones tienen en promedio mínimo de 20 asociados. Estas asociaciones han realizado esfuerzos con el fin de tener mayor poder de negociación y así proveer directamente al consumidor final y generar volumen de producto para ofertar, a grandes mayoristas como Corabastos, y apropiarse de algunos mercados a nivel nacional, como el de proveer a la Agroindustria, mejorando en algo sus precios de venta.

El objetivo de la cadena productiva de la mora es impulsar estrategias que ayuden a combatir la falta de la tecnológica y el poco apoyo técnico a los productores de mora que se encuentran en zonas de difícil acceso donde realizan sus labores culturales, asimismo con el apoyo de entidades gubernamentales (UNAL, CORPOICA) se busca obtener variedades que sean resistentes a las principales enfermedades y plagas, su implementación implicara incrementar el nivel de diversificación del mercado y poder ofertar un producto con mayor demanda, mejorando los ingresos de las familias productoras, la tecnología y el desarrollo de esta, lo cual generaría una mayor ventaja competitiva logrando llegar a mercados internacionales.”<sup>6</sup>

#### **1.1.5. Municipio de La Belleza**

El municipio de La Belleza, está ubicado en el departamento de Santander Colombia, que forma parte de la provincia de Vélez. Fundado el 29 de julio de 1928, tiene una extensión total de 219 Km<sup>2</sup>, su población total es de 8.596 habitantes de

---

<sup>6</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. p. 50

los cuales 1910 pertenecen al casco urbano y 6686 hacen parte de la zona rural, su temperatura promedio es de 16°C. La Belleza limita por el oriente con el municipio de Sucre, por el occidente con el departamento de Boyacá, por el norte con el municipio de Sucre, con el sur con el municipio de Florián.

Según información de la Alcaldía Municipal de La Belleza<sup>7</sup>, La producción de mora es una de las actividades económicas más importantes, la mora de castilla ha fortalecido el agro campesino para familias ayudándolas con una rentabilidad semanal para gastos personales y un porcentaje para el mantenimiento del cultivo.

A su vez, de acuerdo con la información encontrada en Plan de Desarrollo Municipal La Belleza (2020-2023)<sup>8</sup> en donde expresa que el área cultivada de mora es de 210 hectáreas, promediando mil plántulas por hectárea, con un total de 147.000 kilogramos de mora anualmente, estos datos son incongruentes con la información que brinda el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a cerca de la producción de mora que llega del municipio La Belleza a la principal plaza mayorista del país, según el (MADR)<sup>9</sup> La Belleza es el segundo municipio que abastece de mora a la principal plaza de mercado CORABASTOS en Bogotá con un porcentaje del 17% es decir 1,254 toneladas entre los meses de Julio y diciembre del año 2020.

Por otro lado, según el Plan de Desarrollo Municipal (2020-2023)<sup>10</sup>, el municipio cuenta con algunas asociaciones de productores a través de las cuales se canaliza y mejora las condiciones de producción y comercialización de los productos.

En la tabla 5 se muestran las diferentes asociaciones existentes en el municipio de La Belleza Santander

*Cuadro 5 Asociación de productores agropecuarios activas en La Belleza Santander.*

<b>PRODUCTO</b>	<b>NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN</b>
<b>Cacao</b>	ASOBELLCA
<b>Cacao Exitosa</b>	CACAO LA EXITOSA
<b>Piscicultores la Quitaz</b>	ASOPECES

<sup>7</sup> LA BELLEZA, SANTANDER. Alcaldía Municipal La Belleza [sitio web]. 2020.

<sup>8</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de Desarrollo Municipal 2020 -2023.

<sup>9</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena Productiva de la Mora. [diapositivas] Dirección de Cadenas Agrícolas Forestales. Marzo 2021

<sup>10</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de desarrollo Municipal 2020 -2023.

<b>Piscicultores La Playa</b>	ASOCAPROBEL
<b>Gulupa</b>	ASFRUBEL
<b>Mora</b>	MORABELL
<b>Ganaderos</b>	ASOGABE
<b>Aguacate</b>	ASOHASSBELL

**Fuente:** Oficina Gestión Agropecuaria La Belleza Santander.

### **Plan Integral Departamental de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET) para el departamento de Santander. <sup>11</sup>**

Es un instrumento de gestión integral con el que se busca reducir las desigualdades y alcanzar niveles adecuados de desarrollo agropecuario y rural en un horizonte de 20 años mediante su implementación, seguimiento y evaluación.

El PIDARET, como proceso colectivo de construcción de una visión común de desarrollo agropecuario y rural, prevé un conjunto de respuestas a situaciones identificadas por actores organizados y retos multidimensionales de carácter estructural, social, ambiental, político y no meramente del ámbito productivo, tecnológico o de innovación agropecuaria. Tiene en cuenta, que Santander es un territorio heterogéneo y plural, por lo que este documento propone estrategias de desarrollo agropecuario y rural que reconocen y atienden esas particularidades.

De acuerdo con el PIDARET en el PDEA (Plan Departamental de Extensión Agropecuaria 2020 – 2023) la producción de mora se encuentra entre las cadenas productivas priorizadas como potencialidad del desarrollo agropecuario departamental.

Por otro lado, en el documento Evaluación Agrícola de Santander<sup>12</sup> del año 2016 se expone que la mora es uno de los cultivos permanentes del departamento de Santander, ocupando el puesto número 13 el municipio La Belleza como productor de mora.

---

<sup>11</sup> Plan Integral Departamental de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET) para el departamento de Santander. 2020 [PDF].

<sup>12</sup> Evaluaciones Agropecuarias Municipales de Santander 2016 – EVAS. [PDF]

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ASOCIACIÓN MORABELL

En el municipio de La Belleza Santander las tierras son muy fértiles y productivas gracias a la variedad de climas que posee este territorio. Allí se pueden cultivar todo tipo de productos y la mora ha encontrado un lugar muy especial dentro de las labores que realizan sus habitantes, como es el caso de una comunidad que vio en el cultivo de mora una opción de negocio. Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el certificado de existencia y representación legal la asociación de productores de mora del municipio La Belleza Santander se registró el 9 de marzo de 2010, bajo el número 35679 como entidad sin ánimo de lucro cuya sigla es “MORABELL”. Identificada con número tributario “NIT” 99345066-1

El objeto social de la asociación MORABELL está en promover la producción organizada de la mora en el municipio de La Belleza como alternativa del bienestar económico para las familias productoras de mora.

Morabell es un grupo de productores de mora de castilla que nació como resultado de una iniciativa con la que se quiso innovar en el municipio de La Belleza Santander. Hace 11 años descubrieron el poder de la asociatividad alrededor de unos ideales comunitarios. Durante todo este tiempo se han esforzado por mejorar la calidad de nuestra fruta mediante prácticas para proteger el medio ambiente; como también el interés por mejorar la calidad de vida de los socios y sus familias.

En el año 2010 la asociación contaba con más de 150 socios, en la actualidad cuenta con 24 socios activos, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva encabezada por el presidente (Representante legal), seguida del vicepresidente, secretario, tesorero, y dos vocales los cuales son renovados cada 1 o 2 años.

Los directivos de la asociación Morabell afirman que la organización cuenta con 9 hectáreas plantadas todas en edad productiva, de las cuales se presentan rendimientos promedio de 145 toneladas anuales. Por otro lado, el precio promedio de venta para el año 2020 estuvo en \$1,311 pesos según información del tesorero, el valor del precio se vio afectado por la pandemia del COVID 19 a tal punto que los productores trabajaban a pérdidas, mientras que en años anteriores el promedio de precio se encontraba por encima de los \$1,700 pesos, otro de los factores que afectan el precio de la fruta son los clientes intermediarios quienes se quedan con gran parte de trabajo de campesino.

La asociación Morabell recibió en el 2018 un proyecto denominado “Programa de Generación de Negocios Verdes” por parte del Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en un convenio con la Unión Europea y la oficina de negocios verdes de la CAS con el objetivo de obtener un plan de mejora pertinente a las

iniciativas de los negocios verdes priorizados por la CAS. Para los miembros de la Junta Directiva fue un gran aporte de conocimientos administrativos, comerciales en el que se expusieron el paso a paso para que el negocio de la mora de castilla obtuviese la certificación de Negocio Verde. De igual forma, tomaron capacitación para el fortalecimiento de la MIPYMES en el cual, impulsa la economía y calidad de vida de las comunidades a través de un convenio realizado por Transportadora de Gas Internacional (TGI) Grupo energía Bogotá y FUNDES Latinoamérica.

### **1.3. PRODUCTO**

La Mora de Castilla, es una planta de vegetación perenne, de porte arbustivo, semierecta y de naturaleza trepadora.

**Raíz:** Posee una raíz pivotante que alcanza unos 30cm de profundidad. Las raíces secundarias se distribuyen entre los primeros 10-20cm de profundidad.  
**Tallos:** Presentan numerosos tallos bianuales (durante el primer año crecen y el segundo florecen y fructifican) que emergen desde la corona de la planta. Los tallos primarios son muy ramificados y de longitud variable, llegando a arquearse conforme van creciendo. Generalmente presentan espinas

**Hojas:** Presentan hojas de largo peciolo, imparipinnadas, de tres o cinco folíolos, alternas y con forma oblongo-lanceolada y bordes aserrados. Normalmente son de color verde oscuro por el haz y algo más claro por el envés.

**Flores:** Posee flores hermafroditas de numerosos pistilos y estambres, que se desarrollan principalmente en racimos laterales y terminales. El cáliz está compuesto por cinco sépalos lanceolados de color verde y la corola por cinco pétalos lobulados de color blanco o rosado, según la especie.

**Fruto:** Los frutos son polidrupas de forma elipsoidal. Son varias drupas adheridas a un receptáculo de 5-7mm de diámetro y de color rojo-púrpura en su maduración. La floración de la mora no es homogénea, por lo que los frutos maduran de forma dispersa.

**Temperatura:** Este cultivo requiere de un clima relativamente fresco y soleado, aunque es susceptible a heladas. El rango óptimo oscila entre 16-25°C. Para salir del reposo, la mora tolera un amplio rango de altitudes. No obstante, el óptimo oscila entre 1200 y 2000 metros sobre el nivel del mar.

Humedad: El rango óptimo de humedad oscila entre el 70-90%. Un exceso de humedad favorece la proliferación de enfermedades, así como también resulta perjudicial para la maduración del fruto.

Sustrato: La mora tolera gran diversidad de suelos siempre que tengan buen drenaje, ya que es muy sensible al encharcamiento. No obstante, se desarrollan mejor en suelos franco-arcillosos. Requieren de suelos con un elevado contenido de materia orgánica, fósforo y potasio y un pH en torno a 5,5-6,5.

Riego: El sistema de riego más habitual es el riego localizado. Se deben dar riegos cortos y frecuentes, evitando en todo momento el encharcamiento. Te cultivo requiere acumular un total de 700 horas-frío.

La mora es una planta resistente a la sequía. Sin embargo, resulta fundamental su riego durante todo el ciclo para la obtención de un número de frutos y calibre mayor. Por tanto, una correcta aportación hídrica al cultivo de la mora supone un aumento del rendimiento de la explotación.

Su fruto es rico en vitaminas C, K y el grupo de las B. Posee un gran contenido de fibra y está dentro del grupo de frutas con mayores compuestos antioxidantes. Su consumo regular ayuda a prevenir enfermedades cardíacas y contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico.

Los frutos que ofrece Morabell son frescos, sanos, libres de daños, uniformes, sin defectos ni malformaciones y limpios.

Es importante clasificar la fruta al momento de cosecharla por tamaño, color y sanidad y otros según requerimientos del mercado. La fruta debe ser consistente, firme, de color vino tinto en lugar de morado oscuro o negro. Para cumplir con estos requisitos, se recomienda cosechar de 2 a 3 veces por semana., la fruta se entrega a intermediarios de la zona, sin embargo, los productores no cumplen con los requisitos de cosecha y pos cosecha.

*Ilustración 2 Índices de madurez de la mora de castilla establecidos en la norma NTC 4106.*



**Fuente:** Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla

Cuadro 6 Ficha técnica mora de castilla

<b>MORA DE CASTILLA</b>	
<b>FOTOGRAFIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<p><b>Aspectos Generales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La fruta debe presentar un aspecto sano, agradable, fresco y uniforme, sin daño mecánico excesivo.</li> <li>- La fruta debe estar libre de hongos o indicios de descomposición o fermentación. No debe presentar impurezas como hojas, basuras, palos, puntillas u otros materiales metálicos.</li> <li>- La fruta debe estar exenta de deterioro por insectos o roedores y de indicios de contaminación con sustancias extrañas.</li> </ul> <p><b>Aspecto sensorial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- COLOR: Morado o rojo oscuro uniforme sin presencia de coloraciones amarillas, verdes o cafés.</li> <li>- SABOR Y AROMA: Característicos de la mora madura, sin indicios de fermentación ni sobre maduración.</li> </ul> <p><b>Empaque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canastillas plásticas no perforadas (sin superar su capacidad máxima de carga 10 kilos) las canastillas como deben estar completamente limpias ( por fuera y por dentro ) y libres de olores extraños.</li> </ul>

**Fuente:** Autora del proyecto.

#### 1.4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

De acuerdo a los estatutos de la Asociación en el artículo 1 se expone que la asociación de productores de mora del municipio de La Belleza se constituye como

una organización de carácter privado y sin ánimo de lucro, integrada por personas trabajadoras agropecuarias y de actividades afines, la asociación se identifica con la sigla “MORABELL”. Se encuentra ubicada en el municipio de La Belleza Santander, carrera 4 # 3 – 73 y podrá desarrollar su objeto social en todo el territorio nacional.

**Objeto social de la empresa:** objetivo general: Promover la producción organizada de la mora en el municipio de La Belleza como alternativa del bienestar económico para las familias productoras de mora.

**Objetivos específicos:**

- 
- Buscar la unión, la solidaridad y el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores de mora del municipio de La Belleza.
- Velar por el efectivo goce de los beneficios económicos que se deriven de la comercialización del producto.
- Gestionar ante las autoridades del orden municipal, departamental y nacional incentivos económicos y técnicos, para apoyar la producción de la mora en nuestro municipio.
- Gestionar alternativas viables en el mercado para la comercialización del producto en el nivel local y nacional.
- . Desarrollar con otras entidades públicas o privadas, proyectos y actividades a fines del objeto social de la asociación.
- Impulsar el desarrollo productivo y empresarial de la agricultura en lo relacionado con: A) Mejoramiento de cultivos, sistema de siembra, manejo de suelos, control de plagas y enfermedades de los cultivos; exploración de nuevos mercados buscando alternativas de presentación uso y consumo de la mora. B) Mejoramiento de las formas de manejo de los cultivos implementando las buenas prácticas agrícolas realizando un uso adecuado de los recursos naturales. C) Mejoramiento de la comercialización y exploración de procesos agroindustriales. D) explorar otras fuentes de trabajo e ingreso para los productores.

Se resalta que la asociación Morabell, dentro de sus actividades no realizan el balance general del cumplimiento del objeto social de la organización, porque la junta directiva no asume esta actividad dentro de sus funciones.

Por otro lado, su estructura organizacional está conformada por la Asamblea General la cual está constituida por la totalidad de los socios hábiles y es la máxima autoridad de la asociación. La dirección y administración interna de la asociación está a cargo de la Junta Directiva conformada por un presidente, vicepresidente, un tesorero, un secretario y dos vocales, elegidos para periodos de 1 año.

En el siguiente cuadro se muestran las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva:

*Cuadro 7 Cargo de los miembros de la Junta Directiva y sus funciones*

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<p><b>JUNTA DIRECTIVA: La junta directiva es el órgano encargado de dirigir lo programas que adelante la asociación para el logro de sus objetivos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear su propio reglamento interno y el de los comités especiales.</li> <li>- Elaborar el informe para la asamblea general</li> <li>- Aprobar las solicitudes de ingreso y retiro de los socios que se presenten por escrito.</li> <li>- Velar por los intereses comunes de los socios, atender y resolver las solicitudes o reclamos de los mismos.</li> <li>- Nombrar comisiones o comités especiales cuando lo requiera la asociación.</li> <li>- Elaborar y presentar el Plan de Trabajo y presupuesto anual ante la asamblea para su respectiva aprobación</li> <li>- Coordinar la asesoría en materia de información, capacitación y orientación laboral con las instituciones de apoyo.</li> </ul>
<p><b>PRESIDENTE: Es el representante legal de la asociación, tiene la facultad de celebrar contratos y convenios, manejar junto con el tesorero el patrimonio.</b> <b>Aldemar Vargas Téllez</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidir las sesiones de la junta directiva.</li> <li>- Convocar a la Junta Directiva a reuniones ordinarias o extraordinarias</li> <li>- Rendir informe por escrito a la Junta Directiva</li> <li>- Informar a la Junta Directiva las fallas o anomalías a fin de que se impongan las sanciones disciplinarias que estatutariamente le correspondan</li> <li>- Elaborar y presentar proyectos de servicio a instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Adquirir títulos, bienes, muebles e inmuebles que se requieran para el ejercicio de sus actividades.</li> <li>- Celebrar contrato de obras, presentación de servicios y comodatos con el estado en sus diferentes niveles y con instituciones privadas</li> </ul>
<p><b>VICEPRESIDENTE</b> <b>Wilinton Téllez</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remplazar al presidente en las ausencias temporales o definitivas, o las que le sean delegadas por el presidente en uso de sus atribuciones.</li> </ul>
<p><b>TESORERO</b> <b>Fredy Holguín</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar al día libros de contabilidad</li> <li>- Presentar a la Junta Directiva y a la asamblea general el presupuesto de ingresos y egresos para periodos de 1 año.</li> <li>- Llevar contabilidad por separado de cada proyecto en ejecución.</li> </ul>
<p><b>SECRETARIO</b> <b>Sonia Saavedra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar el archivo correspondiente y libros reglamentarios en completo orden.</li> <li>- Coordinar las convocatorias a las diferentes reuniones.</li> <li>- Informar y notificar las sanciones que se impongan a los socios</li> </ul>
<p><b>VOCALES</b> <b>Tito Pineda y Nancy Rojas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva.</li> <li>- Reemplazar en las faltas temporales o absolutas al secretario o cualquier otro miembro de la Junta Directiva.</li> <li>- Presidir los comités especiales que sean creados.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>FISCAL</b> <b>Eucardo Ariza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cumplimiento de las obligaciones, deberes y derechos de los afiliados.</li> <li>- Vigilar el uso correcto de los recursos de la asociación.</li> <li>- Fiscalizar la contabilidad y dar su concepto a la Junta Directiva y a la Asamblea General.</li> <li>- Dar un concepto acerca de los proyectos y programas que se sometan a consideración de la Asamblea General o de la Junta Directiva</li> </ul>
---	---

MORABELL maneja un canal de comercialización por medio de intermediarios mayoristas. Actualmente existen 2 intermediarios que trabajan con la asociación entre ellos se encuentran: Jeison Quiroga y Saúl Liévano. Los intermediarios son ajenos a la asociación, su función principal es la de compraventa de la de la fruta en fresco y la transportan hacia los principales centros de abasto de la capital. La organización no maneja un único intermediario, es decir los socios eligen el intermediario de preferencia.

## 2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN EXTERNA

Si la asociación “Morabell” desea sobrevivir en el futuro, los miembros de la organización deben comprender el entorno externo y su impacto. Una comprensión completa del entorno externo y sus tendencias permiten identificar las oportunidades y amenazas más rápidamente, reduce los riesgos inesperados y logra que los empresarios respondan de manera más efectiva a diferentes situaciones. Las oportunidades son condiciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas que propician el desarrollo de la empresa. Las amenazas son todas aquellas situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa, es decir, situaciones que conllevan riesgos.

Con el fin de establecer las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la empresa, es necesario analizar los factores: económico, competitivo, socio-cultural, demográfico, ambiental, político y tecnológico.

Para el análisis de cada auditoría se utilizará la metodología para la elaboración de la matriz del perfil de amenazas y oportunidades (P.O.A.M.) la cual se encuentra al final del capítulo.

### 2.1. FACTOR ECONÓMICO

En el entorno del desarrollo empresarial, el factor decisivo para el éxito o el fracaso es la capacidad de responder a los cambios y desafíos de manera oportuna y dinámica; este factor está compuesto por las siguientes variables: precios altos insumos agropecuarios, fluctuación de los precios de la mora, producción y rendimiento, impacto económico del COVID en Morabell, baja participación del sector agropecuario en el desarrollo económico departamental, infraestructura vial.

**2.1.1. Precios altos insumos agropecuarios.**<sup>13</sup> De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) en el documento denominado Lineamientos de la Política de Insumos Agropecuarios se conoce que dentro de los rubros que componen los costos de producción agropecuaria en Colombia, los insumos (entre fertilizantes y plaguicidas) llegan en algunos casos a representar el 35% de costos de producción. Según el (MADR), los fertilizantes representan el 55% de las ventas de insumos demandados por el sector, los plaguicidas el 27%, los medicamentos veterinarios el 13% y los productos biológicos el 5%.

---

<sup>13</sup>COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Insumos Agropecuarios. 2019. p 4.

La problemática asociada a los altos costos de los insumos agropecuarios en Colombia se debe principalmente a la dinámica del mercado internacional puesto que influye al comportamiento de los precios nacionales de los principales insumos utilizados en las actividades agropecuarias, a través de los determinantes que afectan la oferta y demanda mundial.

En segunda instancia, debido a la larga cadena de comercialización de los insumos agropecuarios (Productores-importadores, mega-distribuidores, pequeños almacenes y cliente final), donde el último eslabón de la cadena absorbe los costos acumulados en los diferentes eslabones del proceso de distribución, teniendo en cuenta los altos costos de transporte, al deficiente estado de las carreteras y a las condiciones geográficas del país y en muchos casos el lugar de venta está a una larga distancia.

Por último; en Colombia existe una falta de conocimiento generalizada por parte del productor acerca del adecuado uso y aplicación de los insumos agropecuarios, lo que ocasiona altos costos de producción, resistencia creciente de las plagas, alteración del control natural entre otros, todo ello debido a la escasa coordinación entre la investigación y la extensión agrícola. La falta de conocimiento sobre las buenas prácticas recomendadas en el uso y aplicación de insumos agropecuarios que resulta de la investigación, contribuye a un manejo inadecuado de los cultivos. Según, Bernal Estrada, J. A., & Franco, G. (2008). En su libro *Agronomía del cultivo de la mora de castilla*

“Expresa que en Colombia la fertilización se ejecuta de acuerdo a los resultados de los análisis previos de los suelos, en común que los productores realicen esta labor empíricamente puesto que las condiciones nutricionales son desconocidas. De forma general se ha demostrado que el nitrógeno, fósforo y potasio son empleados por la planta en su proceso de desarrollo vegetativo y en la producción de fruta. Por su parte el magnesio y el cobre actúan como activadores del proceso fotosintético; el zinc, el hierro y el magnesio se emplean en la floración. En general se pretende mantener el suelo con un nivel adecuado de fertilidad basados en un análisis previo de suelos.”<sup>14</sup>

**2.1.2. Fluctuación de los precios de la mora.** El Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora<sup>15</sup> afirma que: Generalmente, la comercialización de la mora de castilla se caracteriza por fuertes fluctuaciones en las cantidades disponibles y por consiguiente fluctuaciones en los precios de mercado, que se

---

<sup>14</sup> . Bernal Estrada, J. A., & Franco, G. (2008). *Agronomía del cultivo de la mora de castilla*. En J. López González, & R. Gómez Santos, *Tecnología para la producción de frutales de clima frío moderado Manual Técnico* p. 19

<sup>15</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. *Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia*. p. 41.

derivan de la alta perecibilidad de la mora y la evidente estacionalidad de la temporada de cosecha. Los principales problemas del mercado de mora se involucran por la falta de coordinación en la época, la calidad y la cantidad, que ocasiona los altos costos de comercialización y las pérdidas físicas; los precios bajos al productor en época de cosecha y los precios altos al consumidor en épocas de escasez.

De acuerdo con los datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural los precios promedio de venta de la mora registrados en CORABASTOS, principal plaza mayorista de la fruta en el país, durante 2019 fue de \$1,535 pesos por kilo mientras que para el 2020 fue de \$1,325.<sup>16</sup>

**2.1.3. Producción y Rendimiento.** <sup>17</sup> Entre 2015 y 2020 el Área Sembrada en cultivos de Mora en Colombia aumentó en un 4%, alcanzando para el último año las 15.800 hectáreas. Por su parte, las áreas cosechadas registraron un aumento general del 9,3%, y la producción un aumento del 28%, lo que permite inferir un aumento general de la productividad de esta actividad en el país durante los últimos cinco años.

Al comparar el área cosechada con el área de siembra anual, se calcula que en el país se plantan en promedio 1.650 hectáreas de nuevos cultivos cada año. En el período 2015-2019, el rendimiento de los cultivos de mora ha caído un 35%.

*Cuadro 8 Áreas y Producción*

Áreas y Producción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Suma de áreas sembradas (ha)</b>	15,144	14,519	14,589	15,259	15,649	15,880
<b>suma de áreas cosechadas (ha)</b>	13,072	12,441	13,168	13,929	14,299	14,603
<b>Suma de producción (t)</b>	108,845	110,453	123,175	130,302	139,931	143,773
<b>Promedio de rendimiento</b>	7%	8%	8%	8%	7%	7%

**Fuente:** Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

<sup>16</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena Productiva de la Mora. Marzo 2021. p. 5.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 5.

De acuerdo con las estimaciones por parte de los miembros de la junta directiva para la asociación MORABELL se presentan rendimientos promedio de producción de 2,9 toneladas semanales.

#### **2.1.4. Impacto económico del COVID 19 en MORABELL.**

De acuerdo con el PIDARET:

“Santander es el segundo proveedor de insumos en el país debido a la situación generada por el COVID 19 se generó un índice negativo en las economías de la región. “La economía del departamento se basa en la agricultura, turismo, petróleo, minería y generación de energía eléctrica y entre los sectores productivos con mayor impacto negativo por la pandemia se encuentra el petróleo, y el sector turismo. Sin embargo, en el departamento la agricultura ha mostrado una afectación variable ya que algunos cultivos como los de café durante el primer cuatrimestre mostraron un crecimiento, siendo ahora el sexto mayor productor del país. Con otros cultivos como el tomate se han tenido pérdidas debido a la imposibilidad de comercialización y la disminución de la demanda”<sup>18</sup>

En lo que a Morabell se refiere, la mayor afectación ante la pandemia de COVID 19 fue la fuerte caída del precio de venta de la mora afectando significativamente a todos los productores. Asimismo, no fue posible realizar las diferentes asambleas generales lo que atrasó varios de los objetivos planteados para el año 2020, entre ellos no se volvió a llevar el registro de las ventas semanales, ni a cobrar la cuota de sostenimiento de la asociación, tampoco se logró continuar con la capacitación de la implementación de las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en todas las unidades productivas.

**2.1.5. Baja participación del sector agropecuario en el desarrollo económico departamental.** según información del DANE “el primer lugar lo ocupa la industria manufacturera con el 18.2%, seguido del comercio al por mayor con el 13.5%, administración y defensa con el 10%, y, por último, el sector agropecuario con el 9.1% ocupando el cuarto lugar de las actividades económicas en Santander. el comportamiento del sector agropecuario para el año 2005 obtuvo su mayor participación con el 9.3% frente años posteriores, en los que disminuyó hasta el 2014 alcanzando el 6.3%, a partir del 2015 se evidencia una tendencia creciente hasta lograr el 9.1% en el 2019; sin embargo, en comparación con otras actividades

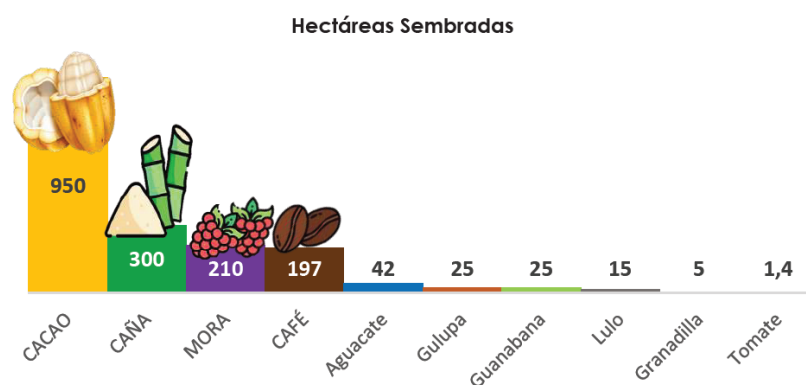
---

<sup>18</sup> Crónica de una pandemia anunciada: caso Santander (Parte 1) [Artículo Científico.]

económicas se encuentra por debajo de lo reportado en la participación de los tres primeros lugares del Producto Interno Bruto”<sup>19</sup>

El sector agropecuario en el municipio de La Belleza, está compuesto en primer lugar por el Cacao ocupando la principal actividad en la economía rural de La Belleza, seguido de cultivo de la Caña y de la mora de castilla que ocupa el tercer lugar siendo una de las actividades económicas más importantes del municipio.

Ilustración 3 Hectáreas Sembradas en el Municipio La Belleza



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 – Oficina Técnica Agropecuaria.

### 2.1.6. Infraestructura vial.

“El Ministerio de transporte informa que Santander cuenta con un total de 1.259 km de vías primarias nacionales, de las cuales el 80% están pavimentadas. Santander solo representa el 26.7% en buen estado de su infraestructura vial; con respecto al regular o mal estado de las vías primarias los departamentos con mayor porcentaje son: Santander con el 73.3%, seguido de Antioquia con el 68.1% y Boyacá con el 67.1%. La red secundaria en Santander solo el 33% se encuentra pavimentada es decir un total de 2.361 km, mientras la red vial terciaria representa el 65.2% del total de la infraestructura del departamento con 6.786 km de los cuales solo el 10% está en terreno pavimentado o con placa huella.”<sup>20</sup>

El municipio de La Belleza cuenta con vías secundarias correspondiente a 18,4 kilómetros y terciarias que se consolidan en alternativas de acceso hacia los

<sup>19</sup> DANE (2005 – 2019) Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020

<sup>20</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 88

municipios vecinos, desarrollando el intercambio comercial de productos agropecuarios; estas vías suman un total de 129,9 kilómetros.

La asociación “Morabell” en el tema de transporte y logística de la fruta de mora de castilla desde la unidad productiva hasta el mercado mayorista (Corabastos) se ve afectada significativamente la calidad de la fruta y por ende el precio de la misma, debido al mal estado de la infraestructura vial del municipio.

### 2.1.7. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Económico.

Después de realizar el análisis de cada variable, se continúa con la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor económico, presentada en el Cuadro 9. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

*Cuadro 9 Matriz POAM - Factor Económico*

MATRIZ POAM									
FACTOR ECONOMICO									
CLASIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
FACTOR ECONOMICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Precios altos insumos agropecuarios				x			x		
Fluctuación de los precios de mora				x			x		
Rendimiento y Producción	x						x		
Impacto económico del Covid 19 en el departamento de Santander				x				x	
Baja participación del sector agropecuario en el desarrollo económico departamental					x			x	
Infraestructura vial					x			x	

**Fuente:** Autora del proyecto

Los factores económicos indican una amenaza de alto impacto para la asociación Morabell teniendo como puntos relevantes para esta calificación los precios altos insumos agropecuarios, la fluctuación de los precios de mora y el Impacto económico del Covid 19 en el departamento de Santander, Morabell deberá trabajar en la creación de estrategias para mantener y aumentar la producción y el rendimiento de la mora en el municipio La Belleza.

## 2.2. FACTOR COMPETITIVO

**2.2.1. Competencia.** El análisis de la competencia es una de las partes básicas del plan estratégico. Conocimiento profundo de la competencia, es decir, identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. El diseño de estrategias e indicadores para monitorear la competencia es la base para el desarrollo de procesos estratégicos.

De acuerdo con información suministrado por la Junta Directiva de Morabell y las búsquedas en internet de las asociaciones de mora existentes en la región, se encontró que la competencia directa de la asociación Morabell es:

- La asociación de productores de mora del Municipio de Bolívar Santander **Asomoral**
- **Representante legal:** Jorge Mogollón
- Teléfono: 3204199889
- La asociación de productores de mora del municipio de Sucre **Apromosuc**
- Teléfono: 3123857291
- La asociación campesina de productores **Morelia** del municipio de Bolívar Santander
- **Representante legal:** Leonardo Vargas
- Teléfono: 3115018412

Para la recolección de la información se contactaron a los participantes mediante llamada vía telefónica en la cual se les informo el objetivo de la encuesta a aplicar, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

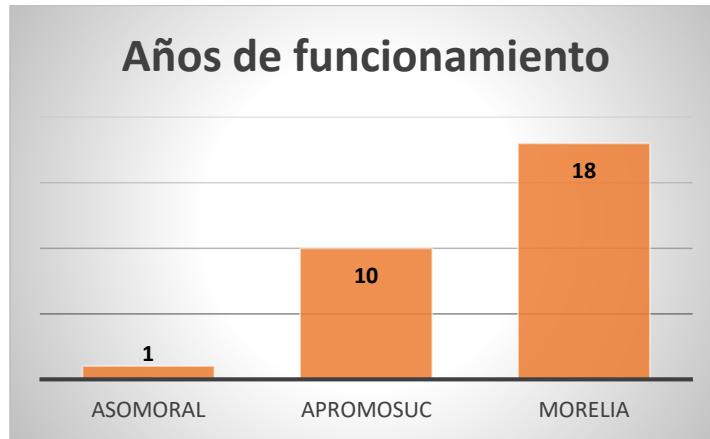
- **¿Cuántos años de funcionamiento tiene la asociación?**

*Cuadro 10 Años de funcionamiento.*

Asociación	Años
<b>Asomoral</b>	1
<b>Apromosuc</b>	10
<b>Morelia</b>	18

**Fuente:** Autora del proyecto

Figura 1 Años de funcionamiento



Fuente: Autora del proyecto

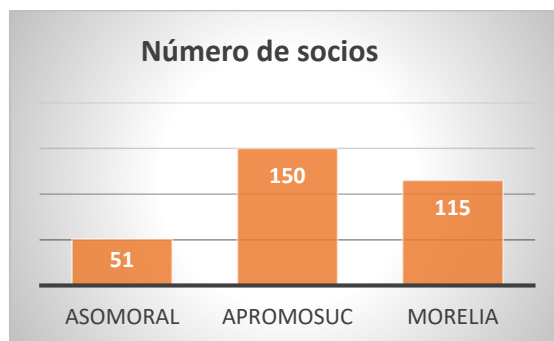
- **Número de socios**

Cuadro 11 Número de socios

ASOCIACIÓN	NÚMERO
ASOMORAL	51
APROMOSUC	150
MORELIA	115

Fuente: Autora del proyecto

Figura 2 Número de socios



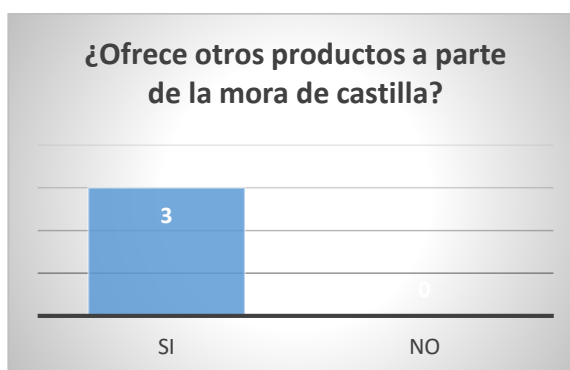
Fuente: Autora del proyecto

- **¿Ofrece otros productos a parte de la mora de castilla?**

Cuadro 12 Figura 3 ¿Ofrece otros productos a parte de la mora de castilla?

<b>Si</b>	<b>0</b>
<b>No</b>	<b>3</b>
<b>¿Cuáles?</b>	

Figura 3 ¿Ofrece otros productos a parte de la mora de castilla?



De acuerdo con la encuesta las asociaciones productoras manejan un único producto siendo esta la mora de castilla en fresco

- **¿Cuál considera es el competidor más fuerte?**

Cuadro 13 Competidores

<b>Competencia</b>	<b>Nº</b>
<b>Asociaciones organizadas</b>	<b>0</b>
<b>Productores Independientes</b>	<b>0</b>
<b>Intermediarios</b>	<b>3</b>

Fuente: Autora del proyecto

Figura 4 Competidores



Fuente: Autora del proyecto

los principales competidores de mora según la información suministrada por las asociaciones encuestada son intermediarios quienes se quedan con gran parte del trabajo campesino al comprar la fruta al por mayor y revenderla a un precio más alto.

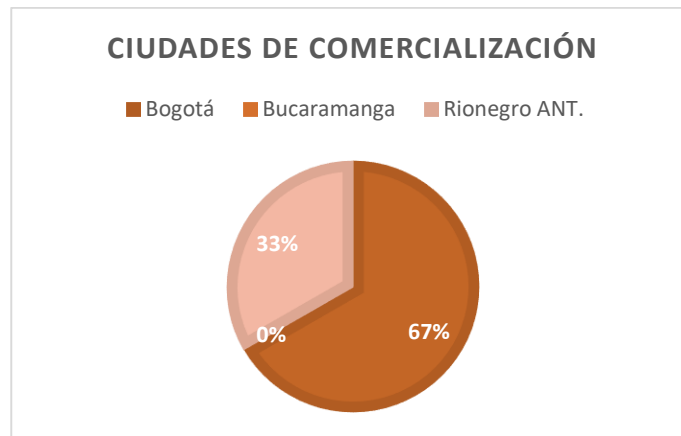
- **¿A cuáles ciudades comercializa la fruta?**

Cuadro 14 Ciudades de comercialización

Ciudades de comercialización	Frec.
Bogotá	2
Bucaramanga	0
Rionegro ANT.	1

Fuente: Autora del proyecto

Figura 5 Ciudades de comercialización



Fuente: Autora del proyecto

El 67% de las asociaciones encuestada comercializa la mora de castilla a la ciudad de Bogotá.

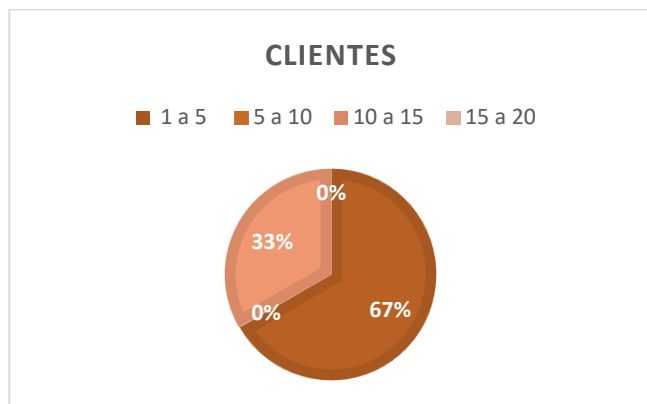
- **¿Cuántos clientes manejan actualmente?**

Cuadro 15 Clientes

Clientes	Frecuencia
1 a 5	2
5 a 10	0
10 a 15	1
15 a 20	0

Fuente: Autora del proyecto

**Figura 6 Clientes**



**Fuente:** Autora de proyecto

- El 67% de la competencia tiene entre 1 – 5 clientes, el 33 % de la competencia tiene entre 10 - 15 clientes.

- **¿Cuáles medios publicitarios utilizan?**

*Cuadro 16 Medios Publicitarios*

Medios publicitarios	frec.
Redes sociales	0
Página Web	0
Ninguno	3

**Fuente:** Autora del proyecto.

Figura 7 Medios publicitarios



Fuente: Autora del proyecto

- Los productores de mora manifiestan que la publicidad de su producto es nula, pues la falta de recursos que poseen no les permite invertir en la realización de la misma.

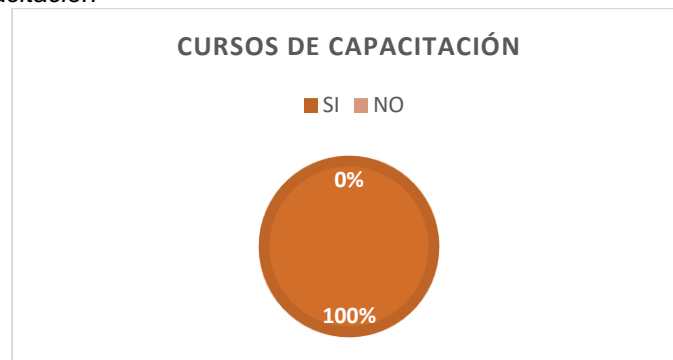
- **¿Reciben cursos de capacitación?**

Cuadro 17 Cursos de capacitación

Cursos de Capacitación	Frecuencia
SI	3
NO	0

Fuente: Autora del proyecto

Figura 8 Cursos de capacitación



**Fuente:** Autora del proyecto.

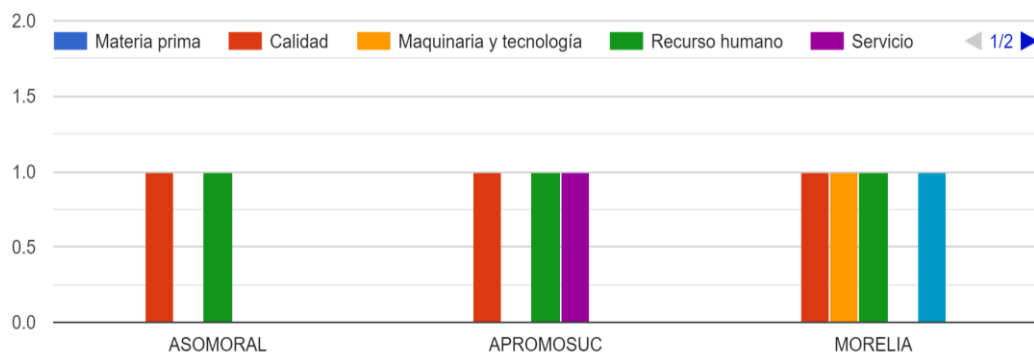
- Se puede evidenciar que el 100% de la competencia ha recibido cursos de capacitación.
- **¿Cuáles considera son sus mayores fortalezas?**

*Cuadro 18 Fortalezas de la competencia*

Fortalezas	ASOMORAL	APROMOSUC	MORELIA
Materia Prima			
Calidad	X	X	X
Máquina y Tecnología			X
Recurso Humano	X	X	X
Servicio		X	
Precio			X
Promociones			

**Fuente:** Autora del proyecto

*Figura 9 Fortalezas de la competencia*



- Según la figura 9 se puede determinar que los factores que mayor fortaleza representan para las asociaciones de mora son la calidad de la fruta y el recurso humano.

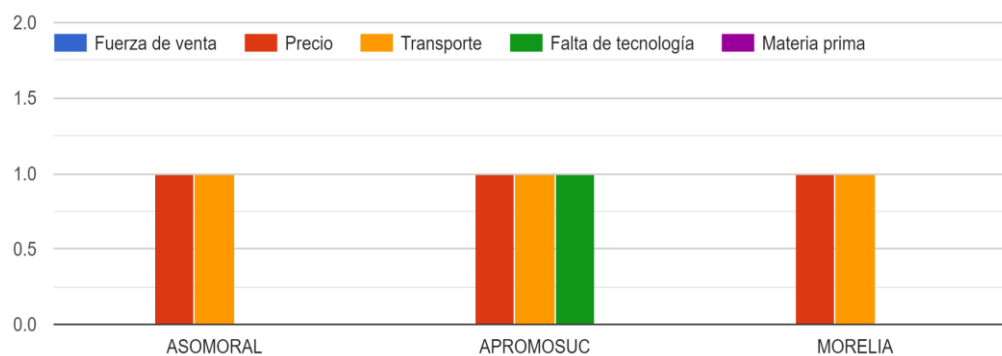
- **¿Cuál considera es su mayor debilidad?**

Cuadro 19 Debilidad de la competencia

Debilidad	ASOMORAL	APROMOSUC	MORELIA
Fuerza de Venta			
Precio	X	x	X
Transporte	X	x	X
Falta de Tecnología		x	
Materia Prima			

Fuente: Autora del proyecto

figura 10 Debilidad de la competencia



- De acuerdo con los resultados las principales debilidades de las asociaciones encuestadas son el precio, el transporte y la falta de tecnología.

- **¿Cuenta con infraestructura propia?**

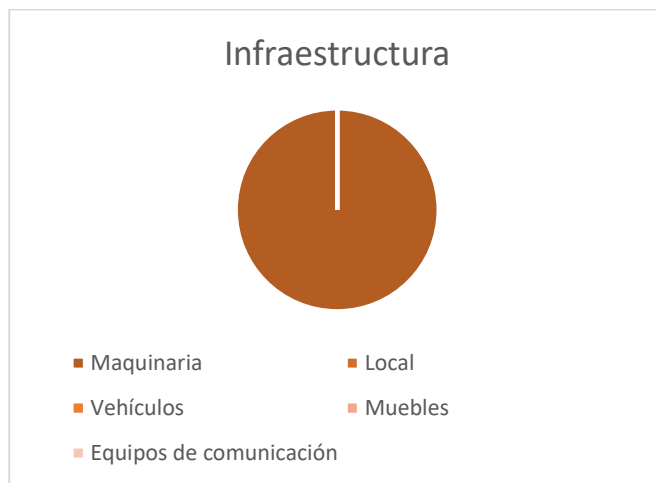
Cuadro 20 Infraestructura

Infraestructura	Frec.
Maquinaria	1
Local	0

<b>Vehículos</b>	0
<b>Muebles</b>	0
<b>Equipos de comunicación</b>	0

Fuente: **Autora del proyecto**

Figura 11 Infraestructura



Fuente: Autora del proyecto

La asociación “Morelia” manifestó que cuenta con maquinaria propia para realizar agroindustria, las demás empresas no cuentan ningún tipo de infraestructura física propia.

**Matriz del Perfil Competitivo MPC.** Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa <sup>21</sup>.

Los factores críticos de éxito pueden definirse como una serie de obstáculos que deben ser superados por completo dentro de la organización para lograr el éxito y no puede ser comprometidos en ningún momento

Para la realización de la matriz se utilizó la información obtenida en la encuesta efectuada a la competencia y el conocimiento que tienen los miembros de la junta

<sup>21</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 1997, p. 289. PDF

directiva de la asociación Morabell, se desarrolló la matriz identificando los principales factores críticos de éxito usados para fidelizar clientes entre los cuales encontramos:

**Calidad de la fruta:** Las normas técnicas y de calidad de las frutas y hortalizas frescas están dirigidas a establecer condiciones equitativas para que el producto final satisfaga las necesidades de los clientes, el cumplimiento de las normas y estándares de calidad representa una ventaja competitiva para los productores en la comercialización de sus productos.

**Infraestructura física y tecnológica:** La infraestructura de una empresa son las instalaciones, estructuras y servicios básicos sobre las cuales yace la construcción de un negocio, incluye todos los activos fijos, tales como el edificio, equipos, maquinaria y herramientas necesarias para fabricar los productos.

**Capacidad directiva:** Se define como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada, es decir que la empresa cuenta con líderes capaces de llevar a la organización hacia los objetivos.

**Capacitación:** La capacitación conduce a una rentabilidad más alta, mejora el conocimiento del personal en todos niveles, se promueve la comunicación en toda la organización y se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

**canales de distribución:** Un canal de distribución es la cadena de pasos necesarios para que un producto o servicio alcance a su consumidor final.

**Imagen corporativa:** Es un conjunto de creencias, actitudes y percepciones de una marca por parte de los consumidores actuales o potenciales. Es decir, la percepción pública actual o potencial de un producto o marca.

Posteriormente, se comparó a Morabell con sus mayores competidores: Asomoral, Apromosuc y Morelia, logrando con ello un paralelo que ubica la posición de cada empresa.

Cuadro 21 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores Claves de éxito	Pond.	Asociación Morabell		Asociación Asomoral		Asociación Apromosuc		Asociación Morelia	
		Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.
Precio	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Calidad de la fruta	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Infraestructura física y tecnológica	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Capacidad directiva	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Capacitación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Canales de distribución	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Imagen corporativa	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
<b>Total Resultado</b>	<b>1</b>		<b>2,35</b>		<b>2,50</b>		<b>2,50</b>		<b>2,90</b>

Fuente: Autora del proyecto

El resultado de la matriz indica que el competidor más fuerte de la Asociación Morabell, es la asociación Morelia del municipio de Bolívar Santander (2,90).

La Asociación Morabell ocupó el cuarto (4) lugar entre las cuatro (4) empresas analizadas con un puntaje de 2,35, esta situación se debe a que se determinaron que los factores claves que más obstáculos representa para la asociación Morabell son el precio, la infraestructura física y tecnología, la capacidad directiva y los canales de distribución que constituyen una amenaza competitiva para la asociación.

**2.2.2. Poder de negociación con los clientes:** Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA. [En Línea] enero 2008. p. 3.

La asociación Morabell maneja intermediarios mayoristas tradicionales quienes cuentan con las mismas características demográficas. son el primer eslabón urbano de la cadena de suministro de la mora de castilla, estos se encuentran concentrados en las centrales de abastos a nivel Nacional.<sup>23</sup> Por lo anterior se entiende que el poder de negociación de la Asociación Morabell es bajo.

La asociación ha realizado esfuerzos con el fin de tener mayor poder de negociación y llegar a proveer directamente al consumidor final y generar volumen de producto para ofertar a grandes mayoristas y apropiarse de algunos mercados a nivel nacional, como la agroindustria para la preparación de jugos, pulpas, mermeladas entre otros productos, mejorando así sus precios de venta.

Entre ellos se encuentra el proceso de lograr la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas para todos los miembros de la asociación, la junta directiva ha realizado gestión ofreciendo su producto a empresas mayoristas como Alpina y Jugos hit de las cuales no ha obtenido ningún resultado, también han asistido a ferias agroindustriales y ruedas de negocios en Bucaramanga llevando una pequeña muestra de su producto. Entre otras actividades, ha asistido a conferencias con el objetivo de quedar inscritos ante la Agencia Rural de Desarrollo y lograr generar alianzas estratégicas. Hasta la fecha la asociación MORABELL no ha logrado generar alianzas estratégicas, ni llegar a mercados especializados.

**2.2.3. Amenaza de nuevos competidores:** La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos<sup>24</sup>.

Entre los nuevos competidores que amenazan del sector de la mora tradicional incluyendo a “MORABELL” están los productores que le apuntan a una tendencia orgánica, asimismo consideran que los intermediarios son sus principales competidores, pues estos le compran su producto al por mayor a un precio más bajo y lo distribuyen en el mercado a un precio más alto.

**2.2.4. Rivalidad entre competidores:** Las principales empresas a nivel nacional del sector de la mora son asociaciones de productores campesinos, estas empresas cuentan con estructuras de costos similares, lo que favorece un ambiente competitivo entre ellas.

---

<sup>23</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. p. 50.

<sup>24</sup> LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA. [En Línea] enero 2008. p. 3.

Según el acuerdo de competitividad para la cadena productiva de mora, el cual explica lo establecido en la ley 811 de 2013 capítulo XIV: Artículo 1 **la creación de las organizaciones de las cadenas en el sector agropecuarios**<sup>25</sup>, ley que da a entender como cadena al conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final, está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario, los cuales han establecido acuerdos mínimos en los siguientes aspectos:

- Mejora de la productividad y competitividad.
- Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
- Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
- Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
- Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
- Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
- Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
- Formación de recursos humanos.
- Investigación y desarrollo tecnológico.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, las asociaciones de productores de mora existentes en la región tales como “Morelia” y “Asomoral” del municipio de Bolívar Santander y “Apromosuc” del corregimiento de la Granja Santander, hacen parte de la cadena productiva de la mora por lo tanto no generan rivalidad para la asociación de productores de mora “Morabell”, por el contrario, estas organizaciones buscan mejorar la rentabilidad de producción de la mora en el país.

**2.2.5. Estrategias de comercialización.**<sup>26</sup> En departamento de Santander se evidencia la falta de estrategias de comercialización, asimismo la baja implementación de acciones directas para pequeños y medianos productores en espacios para la venta de sus productos. De acuerdo con los datos de CNA (Consejo Nacional de Acreditación) y el PDEA afirma que el 99.5% de las UPA (Unidades de Producción Agropecuaria) destina su producción para la venta a través de un intermediario (Cooperativa, central de abastos, comercializadora, tiendas entre otros). Por otro lado, las estrategias de comercialización están encaminadas hacia la agricultura familiar campesina, Rueda de negocios, alianzas

---

<sup>25</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. p.19

<sup>26</sup> PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020. [PDF].

de comercialización, ferias agropecuarias, mercado campesino virtual, entre otros. (PIDARET)

Los productores organizados de Mora de Castilla son expertos en el proceso productivo de los cultivos, pero no participan en la cadena de comercialización ni crean valor agregado para el producto, por lo que no existe comunicación entre el productor y el mercado final, por lo que nunca han visto una mejora en el precio de venta final, transfiriendo ingresos y oportunidades de desarrollo a los grandes procesadores y centros de suministro mayoristas del país, que establecen precios de compra y costos de producción específicos, que generalmente son más bajos que el costo de producción de los agricultores.

Por otro, dentro de la asociación “Morabell” no se han planteado estrategias de comercialización, como se ha expuesto anteriormente la asociación comercializa su producto por medio de intermediarios mayoristas quienes la distribuyen en los principales centros de abastos del país.

**2.2.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM – Factor Competitivo** La construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor competitivo se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM la cual se encuentra descrita al final del capítulo. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 22 Matriz POAM - Factor Competitivo

MATRIZ POAM									
FACTOR COMPETITIVO									
CLASIFICACION	OPORTUNIDA D			AMENAZ A			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Poder de negociación con los clientes</b>					x			x	
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		x					x		
<b>Rivalidad entre competidores</b>		x						X	
<b>Estrategias de comercialización</b>					x			X	

Fuente: Autora del proyecto

El **Factor competitivo** representa una amenaza con impacto medio, esto se debe en primera instancia al poder de negociación que tienen los clientes intermediarios mayoristas tradicionales quienes imponen el precio de venta de la fruta de mora, para contrarrestar esta amenaza los miembros de la asociación deberán certificar su predio en la Normatividad BPA, de igual forma, deben trabajar en la construcción de estrategias de comercialización adecuadas para tener un crecimiento económico significativo y así llegar a cliente potencial. Por otro lado, sería importante recalcar que la rivalidad entre competidores resulta ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio del sector moricultores.

## **2.3. FACTOR SOCIAL, CULTURAL DEMOGRÁFICO Y AMBIENTAL.**

### **2.3.1. FACTOR SOCIAL.**

2.3.1.1. **Nivel educativo (insuficiente educación, ciencia e innovación en el sector rural).** De acuerdo con el documento Acuerdo de Competitividad para la cadena productiva de mora indica que “los productores constituyen el eslabón inicial del proceso de suministro, su estructura familiar está conformada en un 70% por dos hogares; El primer hogar corresponde al propietario del terreno y cabeza del hogar junto a su cónyuge e hijos y el segundo es el hogar del primogénito de la familia.

Los padres en un 80% tienen educación primaria y media vocacional, solo un 20% cuenta con el grado de bachiller. Sin embargo, la segunda generación cuenta con estudios básicos completos e inicios de estudios técnicos y tecnológicos. Este tipo de educación se da principalmente por el enfoque tradicionalista de las familias de la cultura del campo, dado que la segunda generación afirma que su principal interés es continuar con el estilo de vida familiar. Sin embargo, cabe aclarar que el enfoque tradicionalista no se opone a las necesidades de capacitación y entrenamiento en áreas específicas las cuales han sido reforzadas por entidades educativas como lo son el SENA y las Secretarías de Desarrollo Rural.”<sup>27</sup>

Según la Comisión regional de competitividad, 2020<sup>28</sup> Santander se encuentra en los primeros lugares a nivel nacional por su calidad educativa y ha tenido un desarrollo científico e innovación considerables, pues se encuentra dentro de los 4 departamentos con capacidades científicas consolidadas. Por otro lado la

---

<sup>27</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. p. 48

<sup>28</sup> Comisión Regional de Competitividad, 2020 Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 61

Secretaría de Educación de Santander 2020<sup>29</sup> informa que Santander presenta una insuficiente educación, ciencia e innovación en el sector rural, pues la oferta educativa departamental con orientación agropecuaria representa tan solo el 22% que corresponde a 41 establecimientos, según información de DANE (2020)<sup>30</sup> otro dato significativo es el bajo logro educativo que alcanza el 82,3% en la ruralidad mientras en el departamento es del 45,7% y en la zona urbana es de 34,3% de igual forma la tasa de analfabetismo en la ruralidad es del 17,7% y el rezago escolar 29,6% que aunque no son altas, son superiores a las departamentales que son del 8,3% y 25,3% respetivamente.

De acuerdo con los datos reportados por el Ministerio de Educación, “Santander cuenta con 13 entidades departamentales que ofrecen programas de educación superior en las áreas del conocimiento relacionadas con el sector, donde sobresale la Universidad Industrial de Santander - UIS con 6 programas en formación técnica o tecnológica, 3 universitarios y 4 de posgrado; seguida por Tecnológica Fitec que ofrece 5 programas en formación técnica profesional y 1 en tecnológica y la Universidad de Santander - UDES con 1 programa tecnológico, 4 universitarios y 1 en posgrado. Adicionalmente 3 entidades cuya sede principal se encuentra en otros departamentos, ofrecen programas presenciales o a distancia en el departamento. Estas entidades son el Sena, la Universidad de la Salle y la Universidad Santo Tomas.”<sup>31</sup>

Según datos del Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023<sup>32</sup> La Belleza, cuenta con 4 establecimientos educativos 3 oficiales y 1 privado.

*Cuadro 23. Establecimientos Educativos La Belleza Santander*

SECTOR	NOMBRE	DIRECCION	ZONA	JORNADAS	GRADOS
<b>PRIV.</b>	Instituto de Educación rural Santa María del Camino		Rural	COMP	
<b>OFIC.</b>	Colegio Integrado Don Bosco	Barrio las Palmeras	Urbano/ Rural	COMP	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11

<sup>29</sup> Secretaría de Educación de Santander 2020 DANE (2005 – 2019) Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 61

<sup>30</sup> DANE 2020 Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 61

<sup>31</sup> COLOMBIA. Ministerio de Educación. citado por: Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario (PECTIA) Cadena de la Mora 2016. p. 18

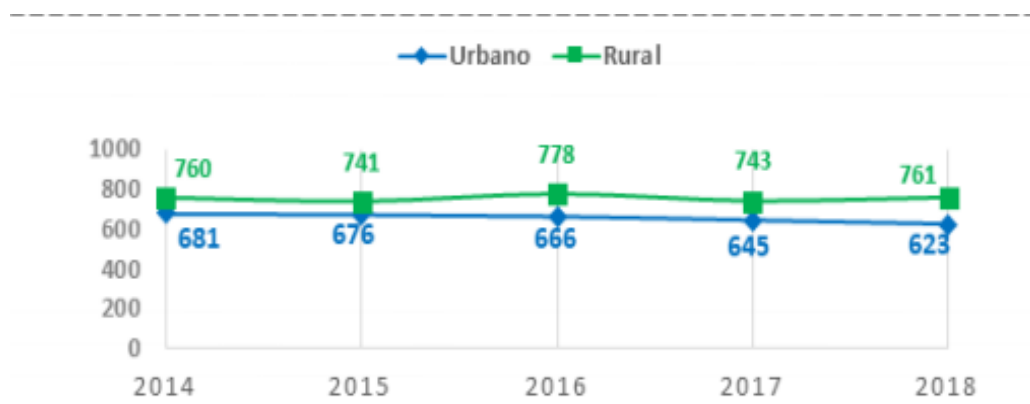
<sup>32</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de desarrollo Municipal 2020 -2023. p. 77

<b>OFIC.</b>	Colegio José Antonio Beltrán	Corregimiento la Quitaz	Rural	COMP	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
<b>OFIC.</b>	Institución Educativa el Rubí	Vereda el Rubí	Rural	COMP	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9

**Fuente:** Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander 2020 – 2023

La población educativa se distribuye aproximadamente un 50/50, entre la zona rural y urbana.

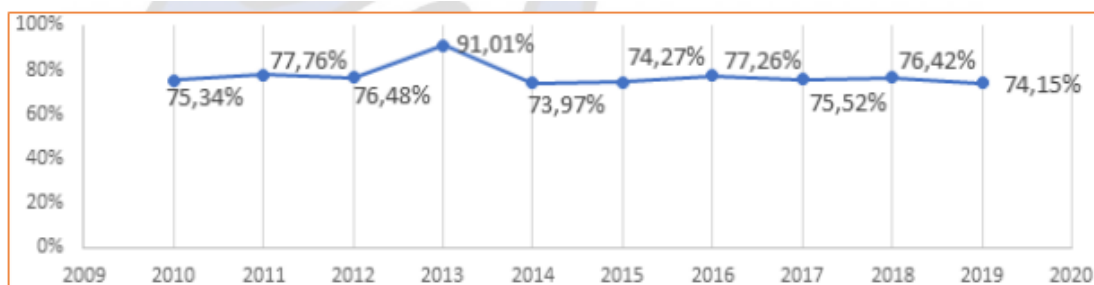
*Ilustración 4 Matricula por Zona.*



**Fuente:** Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander 2020 – 2023

La cobertura bruta total en educación está en un promedio del 77.2% y corresponde a los alumnos matriculados en un nivel de enseñanza específico, independiente de la edad que estos tengan y el total de población en el rango de edad teórico correspondiente a dicho nivel. Esta tasa nos indica que el sistema educativo del municipio de La Belleza, tiene la capacidad para atender a toda su población en edad escolar.

Ilustración 5 Cobertura Bruta Total en Educación



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander 2020 - 2023

Por otro lado, en la asociación Morabell el 18,1% de los socios tienen estudios universitarios, ellos son las personas que han ingresado a hacer parte de la comunidad “Morabell” en el último año ya que por cuestiones de pandemia han retornado al campo y vieron en el cultivo de la mora una alternativa de supervivencia, el 13,6 % tienen estudios técnicos y tecnológicos enfocados al sector agropecuario y recibidos en la región, mientras que el 36% cuentan con título de bachiller y el por último el 31,8% tiene un nivel educativo básico primaria, con estos resultados se puede evidenciar que muchos de los miembros que han ingresado a formar parte de la asociación cuentan con estudios superiores siendo esto una gran oportunidad de fortalecimiento para la organización dado que se aportan conocimientos profesionales que ayudarían a mejorar los procesos administrativos y productivos. Por otro lado, se puede observar que en su gran mayoría los miembros de la Junta Directiva no cuentan con un estudio superior ni con las capacidades que se necesitan para dirigir una organización. Sin embargo, estos productores son expertos en el manejo técnico y productivo del cultivo de mora y realizan un aporte significativo en la asociación.

Cuadro 24 Nivel Educativo Junta Directiva

JUNTA DIRECTIVA	
CARGO	NIVEL EDUCATIVO
Representante Legal (Presidente)	Bachiller Incompleto
Vicepresidente	Bachiller
Tesorero	Técnico
Secretario	Tecnóloga
Vocal 1	Bachiller

<b>Vocal 2</b>	Primaria
----------------	----------

**Fuente:** Autora del proyecto

**2.3.1.2. Importancia de la asociatividad.** En el departamento de Santander la asociatividad y la participación comunitaria es un factor importante, según el PIDARET<sup>33</sup> se registra la existencia de 482 organizaciones agropecuarias, además, existen 3.500 organizaciones no agropecuarias, el 75% de ellas corresponden a Juntas de Acción Comunal.

En cuanto, a la participación comunitaria, el departamento cuenta con 23 consejos territoriales de planeación y 283 veedurías activas, no obstante, se ha identificado que apenas el 0,07% de las UPAs manifestaron haber recibido asistencia técnica en Asociatividad y una mayoría de las organizaciones sociales no cuenta con sus documentos actualizados.

En el Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia se expone como factor fundamental la asociatividad de los cultivadores de mora, las necesidades comunes a los productores han influenciado en gran medida a la conformación de las asociaciones de productores como un mecanismo de integración y construcción de capital social para el desarrollo; la articulación con las diferentes entidades de apoyo e instituciones como las secretarías de agriculturas departamentales, actores profesionales especializados y entidades de apoyo promoviendo la articulación técnica y comercial, estructuración y formulación de proyectos y manejo de cultivos tecnificados.

En el Plan de desarrollo municipal 2020 - 2023 la asociatividad en el municipio de La Belleza juega un papel muy importante en el momento de mejorar el valor de cada producto, así mismo las garantías para los productores mejoraran si están asociados, debido a que se aumentan los ingresos y se puede obtener un precio más estable debido a que se generaran mayores y mejores canales de venta, con grandes empresas que pueden generar mejores pagos en el momento de la negociación.

Morabell busca promover la producción organizada de la mora en el municipio La Belleza, es por ello que se originó la asociación Morabell con el objetivo de que todos los miembros de la organización obtuviesen mejores beneficios económicos

---

<sup>33</sup> Observatorio de Mujeres en Santander 2018. Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 77

para sus familias, asimismo, participar en diferentes proyectos productivos y de mejoramiento administrativo para obtener un bienestar comunitario, sin embargo, pese a los proyectos en los que Morabell ha participado durante su trayecto en el mercado no se han obtenido mayores resultados de desarrollo empresarial.

La mayoría de miembros de la asociación no fomentan el trabajo colaborativo presentan una falta de sentido de pertenencia, tal solo 2 personas de la Junta Directiva están activas en los procesos administrativos de Morabell.

### **2.3.1.3. Responsabilidad Social Empresarial.**

“La Responsabilidad Social en las empresas u organizaciones pretende cambiar la visión de hacer negocios. Es una realidad ética, incluso pendiente en algunos contextos sociales, sobre la actuación, acciones responsables y comportamiento ético para tratar su entorno de forma sostenible.

El objetivo principal de la responsabilidad social empresarial es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas.

La responsabilidad social empresarial se focaliza, en tres vertientes: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias.”<sup>34</sup>

El proyecto denominado “Programa de Generación de Negocios Verdes” del Ministerio del Medio Ambiente, recibido por la asociación Morabell en el año 2018 se convirtió en una oportunidad de crecimiento económico, social y ambiental. Este tipo de proyecto se enfocó principalmente en el cuidado, la conciencia del uso de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente, lo que permitiría el desarrollo sostenible y la satisfacción a las necesidades de los consumidores a través de prácticas respetuosas con el medio ambiente, convirtiéndose en una ventaja para la competitividad comercial e industrial en el departamento de Santander.

## **2.3.2. FACTOR CULTURAL**

### **2.3.2.1. La pérdida del relevo generacional.**

---

<sup>34</sup> Responsabilidad social empresarial. RSE [En Línea]

De acuerdo con la información obtenida en el documento PIDARET se dice que:

“En Santander se establece como una importante problemática el grado de envejecimiento de su población, pues el departamento tiene un índice del 44.23, que lo ubica en el octavo lugar en el país con el más alto índice en este tema (DANE, 2018), en este sentido, el índice Friz 2018 del departamento revela que allí predomina la población en edad madura, pues alcanza un índice de 25.6 (DANE, 2018); otro dato que reafirma este proceso de pérdida de población en el campo santandereano es la porción de población joven que aún permanece en el campo, pues se ha identificado que representa tan solo el 22% del total de la población (DNP y otros, 2020). En algunos casos es posible que la pérdida de población rural sea equilibrada con los flujos migratorios provenientes de otros territorios, sin embargo, en el caso de Santander la migración interna que fluye del campo hacia las ciudades es del 68% y la migración entre municipios es en un 78% entre ciudades.”<sup>35</sup>

El insuficiente relevo generacional es un problema que enfrenta actualmente la agricultura colombiana el cual que debe reconocerse, en el municipio de La Belleza en el departamento de Santander, el cual depende básicamente de la producción agropecuaria nos muestra una realidad a esta problemática de la agricultura en todo el país, según información relacionada en el plan de desarrollo municipal expresa que la tendencia en el próximo cuatrienio es la reducción de la población de los centros poblados y rural e incremento en el casco urbano, generado en su mayor parte por los fenómenos de urbanización. Lo cual quiere decir que cada vez menos jóvenes se quedan en el campo, por el contrario, salen a las ciudades en busca de mejores oportunidades.

La asociación Morabell respecto al relevo generacional se encuentra con una prospectiva poco positiva, debido a que en la asociación la mayoría de las familias productoras son personas adultas y cabezas de hogar y se evidencia que los hijos jóvenes no desean continuar con la actividad productiva porque muchos de ellos se encuentran realizando estudios superiores, pero sus carreras no están enfocadas a la agricultura.

### **2.3.2.2. Baja calidad de vida en la ruralidad**

Para mantener la población en las zonas rurales, se necesitan condiciones mínimas para apoyar y dar a los agricultores la posibilidad de continuar y asegurar la persistencia de sus hijos en el campo, según el documento PIDARET:

---

<sup>35</sup>DANE 2018. Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p 58

“La población presente en la ruralidad requiere de unas condiciones mínimas que soporten y den a las y los campesinos la posibilidad de continuar y garantizar la permanencia de su descendencia en el campo. No obstante, se observa una baja calidad de vida en la ruralidad santandereana relacionada con privaciones como el alto déficit habitacional, pues según datos del DANE éste asciende al 74,6% en la zona rural santandereana, superando el déficit del departamento que es del 33,37% asimismo, el bajo acceso a fuentes de agua mejorada es del 46,9%, mientras en las zonas urbanas del departamento el acceso es del 98,1% y ésta situación es más crítica en el oriente y sur del departamento, igualmente de acuerdo con el DANE en la ruralidad predominan las fuentes de empleo informales, dicha informalidad alcanza el 90% impactando la posibilidad de los empleados rurales de contar con las garantías mínimas legales que establece la normatividad nacional en relación con la protección social y condiciones de remuneración.”<sup>36</sup>

Colombia es un país tradicionalmente agricultor, hoy mucha gente puede decir que sus parientes cercanos o lejanos son agricultores. En el Plan de desarrollo Municipal 2020 – 2023<sup>37</sup> se afirma que el municipio de La Belleza cuenta con 1857 hogares, de los cuales 517 se ubican en la zona urbana y los restantes en el sector rural disperso, llegando al 72.1%, lo que convierte a La Belleza en un municipio de carácter rural.

Debido a que la mayoría de hogares se encuentran en el sector rural disperso, esto hace que la distancia entre viviendas sea considerable y, por tanto, que el acceso a los recursos, empleo, servicios públicos, servicios y derechos básicos se dificulte, por lo que la administración municipal debe tener un enfoque territorial amplio, haciendo presencia estatal en los lugares y logrando disminuir las brechas de acceso comúnmente marcadas en este tipo de regiones.

Algunas de las familias productoras de Morabell no cuentan con las mejores condiciones de vivienda, como se explica en el texto anterior debido a las grandes distancias es difícil poder acceder a recursos básicos y servicios públicos; el 8,33% de los asociados no tienen vivienda propia, ni servicio a energía eléctrica ni internet, al ser viviendas rurales acceden al alcantarillado veredal y utilizan el pozo séptico.

Los productores en su gran mayoría no tienen una soberanía alimentaria, es decir, no poseen huertas en sus fincas, tan solo seis (6) productores realizaron un curso dictado por el SENA en donde se capacitan en temas relacionados con la soberanía alimentaria, en cuestiones de salud solo dos (2) participantes están afiliados al

---

<sup>36</sup> DANE 2020 Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p. 59

<sup>37</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de desarrollo Municipal 2020 -2023. p. 59

sistema de salud contributivo, los demás se encuentran afiliados al sistema de salud subsidiado.

La Asociación espera que la producción de mora en cada una de las fincas incremente los ingresos económicos de todos los socios productores, generando un proceso de sostenibilidad de los espacios rurales en sus diversas dimensiones: ambiental, social, económica y por ende mejorando las condiciones y la calidad de vida de todos los actores.

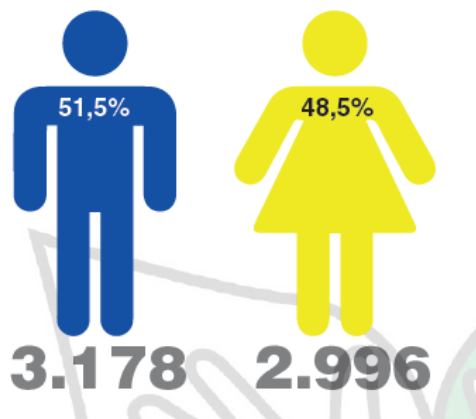
### 2.3.3. FACTOR DEMOGRAFICO.

#### 2.3.3.1. POBLACIÓN

Con un total de 2 millones 280 mil habitantes, Santander se ha posicionado como la cuarta provincia más densamente poblada del país, de las que el 51% son mujeres y el 49% hombres, según el último Censo Nacional de Población y Vivienda,

En el municipio de La Belleza, en su Plan de Desarrollo 2020 – 2023 expone que de acuerdo al reporte del DANE 2019 se registran 6,174 habitantes de los cuales el 51,5% es población masculina y el 48,5% población femenina, asimismo el 28,2% de la población es urbana, mientras que el 71,8% es población rural, lo que convierte a La Belleza en un municipio de concentración rural. No obstante se evidencia la reducción en población más joven entre los 20 y 40 años.

*Ilustración 6 Población Desagregada por Sexo*



**Fuente:** Plan de desarrollo municipal La Belleza Santander 2020 – 2023

Morabell está compuesta en un 79,1% por hombres entre edades (27 – 68 años) y el 20,9% por mujeres en un rango de edad de (27 – 60 años), todos ellos pertenecientes al sector rural del municipio La Belleza.

En su gran mayoría los productores se encuentran en edad adulta quienes por sus condiciones de bajo nivel escolaridad y poco sentido de pertenencia con la asociación dificultan el buen desempeño de su objeto social. Por otro lado, se han vinculado a la asociación algunos adultos jóvenes con el ánimo de apoyar el crecimiento y fortalecimiento de MORABELL aportando conocimientos valiosos en pro de una mejor organización administrativa.

#### 2.3.4. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – factor Social, Cultural y Demográfico.

A continuación, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor social, cultural y demográfico. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 25 Matriz POAM - Factor Social, Cultural y Demográfico

MATRIZ POAM									
Factor Social, Cultural y Demográfico									
CLASIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Nivel educativo</b>					x			x	
<b>Importancia de la asociatividad</b>	x						x		
<b>Responsabilidad social empresarial</b>	x						x		
<b>La pérdida del relevo generacional</b>				x				x	
<b>Baja calidad de vida en la ruralidad</b>				x			x		
<b>Población</b>		x						x	

Fuente: Autora del proyecto.

**El factor Social, Cultural y Demográfico** presenta amenazas de impacto alto y medio entre ellas se encuentra el bajo nivel educativo en la gran mayoría de los socios “Morabell”, esta variable está muy relacionada con el rango de edad de los mismos dado que en su gran mayoría son adultos mayores y con la baja calidad de vida rural, pues como se expone en contextos anteriores es difícil acceder a recursos, empleo, servicios públicos, y educación en los hogares del sector rural del municipio La Belleza, también es importante recalcar que la pérdida de relevo generacional afecta a la asociación puesto que se necesitan de personal joven y profesional para dar un cambio importante en la administración de Morabell, no

obstante, en los últimos meses se han estado vinculando a la asociación jóvenes profesionales y técnicos con el objetivo de dar a conocer la importancia de la asociatividad en el sector rural y también para aportar desde sus conocimientos al crecimiento y desarrollo óptimo de “Morabell”.

### 2.3.5. FACTOR AMBIENTAL

2.3.5.1. **Condiciones agroecológicas.** La mora se desarrolla en clima frío se ubican en zonas agroecológicas que fluctúan entre los 1.800 y los 2.400 metros sobre el nivel del mar; es sensible a las heladas que ocasionan la quemazón de los tallos o anulan la producción de frutos si se presentan en periodos de floración o al inicio de la fructificación, por ello se debe conocer muy bien el microclima de la zona donde se va a establecer el cultivo.<sup>38</sup>

De acuerdo con el documento “Tecnología para el Cultivo de la Mora”<sup>39</sup> los cultivos de mora se encuentran en zonas con temperaturas que oscilan entre los 14 °C y 18 °C. En regiones muy frías, de 10 a 12 °C, el fruto es pequeño, debido a que en estos pisos térmicos no hay las unidades de calor suficientes que permitan un desarrollo mayor y más rápido del fruto (Erazo, 1988). La temperatura optima está comprendida entre los 12 y 19°C.

Según el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA) Las condiciones agroecológicas tales como una altura de 1.800 a los 2400 m.s.n.m. con temperaturas entre los 11 y 18 °C, una humedad relativa de 70 al 80%, tipos de suelo franco arcilloso de algunas zonas del departamento de Santander permiten que el cultivo de la mora de castilla se desarrolle de forma adecuada, facilitando los procesos productivos, como son: establecimiento, manejo del cultivo, cosecha y pos cosecha.

El municipio de La Belleza, Santander cuenta con una altura M.S.N.M. de 2.172, con una temperatura que oscila en 18°C y una extensión hectáreas de 31.788,38, por lo cual, el cultivo de la mora se desarrolla favorablemente gracias a las condiciones agroecológicas del municipio, convirtiéndose en una oportunidad productividad los moricultores de la región.

---

<sup>38</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. p 36

<sup>39</sup> CORPORACIÓN COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA. Tecnología para el Cultivo de la Mora. 2020 [PDF] p 72

2.3.5.2. Ahorro y uso eficiente del recurso hídrico. De acuerdo con el documento de PIDARET<sup>40</sup> las corporaciones ambientales. (CAS 2020) (CDBM 2020) Afirman que en el departamento de Santander existe una problemática relacionada con la **baja gestión del recurso hídrico**, el cual está dado no solo por las deficiencias en cantidad y la calidad sino también en el monitoreo; de acuerdo con los planes de acción de las dos corporaciones se tienen 93 puntos de muestreo en todo el departamento, los cuales reportan un índice de la calidad del agua entre regular y mala en el 62%.

Según el Plan de Desarrollo Departamental– Santander Siempre Contigo y para el Mundo 2020 – 2023<sup>41</sup> expreso que, en cuanto a las instalaciones de saneamiento básico en Santander, el gobierno afirmó que, en las 87 ciudades de Santander, hay 44 plantas de tratamiento de agua Residuos en áreas urbanas y 3 residuos en corregimientos. Sin embargo, solo hay 33 plantas funcionamiento normal, 11 obsoletos, es decir que no están en funcionamiento.

Dentro de las estrategias propuestas por el departamento de Santander para brindar una cobertura de servicio de acueducto a los hogares santandereanos está el mejorar la disponibilidad, cobertura y calidad del agua, fomentando el manejo sostenible del recurso y el saneamiento básico en todo el territorio del departamento de Santander, con enfoque diferencial en torno a las necesidades de las comunidades étnicas, por medio de diferentes programas tales como :Programa Siempre agua potable, Programa Siempre saneamiento básico y Programa Siempre planes estratégicos para el Agua y el Saneamiento Básico

En el documento PDEA<sup>42</sup> (Plan de Departamental de Extensión Agropecuaria) se expresa la importancia del impacto ambiental que la agricultura produce al desarrollar los sistemas productivos es por ello que se están construyendo estrategias de gestión ambiental que buscan mitigar los problemas ambientales como: degradación de la tierra, erosión y sedimentación, pérdida de hábitats, uso inadecuado de las aguas de riego, emisiones de dióxido de carbono, metano, óxido nitroso y amoniaco, exceso de abonos orgánicos, fitosanitarios como plaguicidas, pesticidas y fertilizantes, entre otros.

El municipio La Belleza, dentro de su Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 expone como programa presupuestal la Gestión Integral del Recurso Hídrico que radica en la compra de predios para la conservación de las fuentes de recarga

---

<sup>40</sup> (CAS 2020 Y CDBM 2020) Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p 7

<sup>41</sup> Plan de Desarrollo – Santander siempre contigo y para el mundo 2020 – 2023

<sup>42</sup> PLAN DEPARTAMENTAL DE EXTENSION AGROPECUARIA 2020 – 2023 (PDEA) [PDF] p 14

hídrica y la instalación de reservorios de agua, con sistema de riego para las explotaciones agropecuarias.

El programa de uso eficiente y ahorro del agua – PUEAA es un instrumento de planificación y de análisis de la situación actual de las microcuencas y de los sistemas de tratamiento de agua potable y residual, está reglamentado por la Ley 373 de 1997.<sup>43</sup>

Según información del plan de desarrollo municipal de La Belleza Santander<sup>44</sup> El municipio de La Belleza presentó a la CAS, en agosto de 2019, la actualización del PUEAA, el cual está en su fase de aprobación por parte de la Corporación. En relación con la información, el documento incluye investigación relacionada con un nuevo diagnóstico y caracterización de la fuente abastecedora del acueducto municipal. Caracterización general del área de influencia y de la unidad prestadora de servicios públicos. Finalmente se recopilan los programas, proyectos y actividades a implementar, con sus respectivos cronogramas, costos y financiación en el corto, medio y largo plazo.

Los productores de Morabell son conscientes de la importancia del ahorro y uso eficiente del agua en sus actividades productivas dentro del cultivo de mora, es por ello que han propuesto políticas ambientales con el objetivo de analizar los hábitos de consumo para iniciar acciones dirigidas hacia cambios que optimicen su uso, así como el desarrollo de prácticas que permitan favorecer la sostenibilidad de los ecosistemas y la reducción de la contaminación.

### **2.3.5.3. Deforestación**

De acuerdo con información contenida en el documento PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). respecto a la deforestación en el territorio santandereano se dice que:

“La pérdida de coberturas y espacios naturales por actividades antrópicas representa para el departamento de Santander un problema debido a que genera una serie de afectaciones en diferentes componentes como la pérdida de suelo por erosión al desnudarse la superficie, pérdida de capacidad productiva, pérdida de biodiversidad y contribución al problema de cambio climático al liberar grandes cantidades de gas carbónico a la atmósfera por la quema o degradación de la materia orgánica acumulada en la biomasa del

---

<sup>43</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de Desarrollo Municipal 2020 -2023. [PDF]

<sup>44</sup> MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de Desarrollo Municipal 2020 -2023. [PDF]

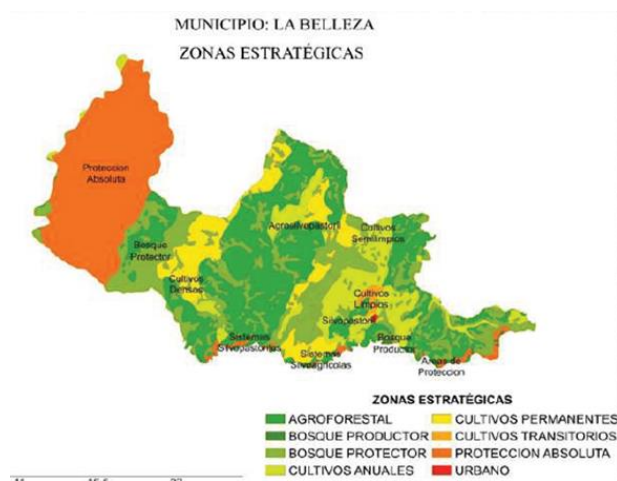
bosque; el departamento fue identificado por el IDEAM como el décimo en tasa de deforestación perdiendo 23.684 Has de bosques en el periodo 2012-2018 (IDEAM, 2020).

El 90% de la deforestación en Santander fue generada por actividades de expansión de la frontera agropecuaria, donde la ganadería bovina extensiva, los cultivos agrícolas de la palma de aceite, el cacao, la mora, el café, el caucho, el aprovechamiento ilegal de madera y el cultivo de coca, provocaron fuertes cambios de uso del suelo de bosques a cultivos y/o pastos, en zonas de gran importancia ecológica para la provisión de servicios ecosistémicos a comunidades rurales y urbanas

El departamento de Santander se caracteriza por presentar una gran variedad de pisos altitudinales que se pueden interpretar como una gran variedad de ecosistemas, motivo por el cual ha buscado conservar su patrimonio natural con una adecuada protección de áreas de importancia ambiental a través de estrategias de conservación que están bajo alguna figura de protección ya sea del orden nacional o regional, el número de áreas protegidas en el departamento asciende a 62 de acuerdo con el reporte tomado de la página del Registro Único Nacional de Áreas Protegidas (RUNAP), ocupan un área de 812.538,66 hectáreas equivalentes al 26,6% del total del departamento.<sup>45</sup>

Según el Plan de desarrollo municipal de La Belleza 2020 -2023 el municipio cuenta con una significativa área protegida y de ecosistemas estratégicos, que es un patrimonio de todos los Bellezanos afirma también, la elaboración de estrategias y acciones concretas para incrementar su control y conservación.

*Ilustración 7 Municipio de La Belleza Zonas Estratégicas*

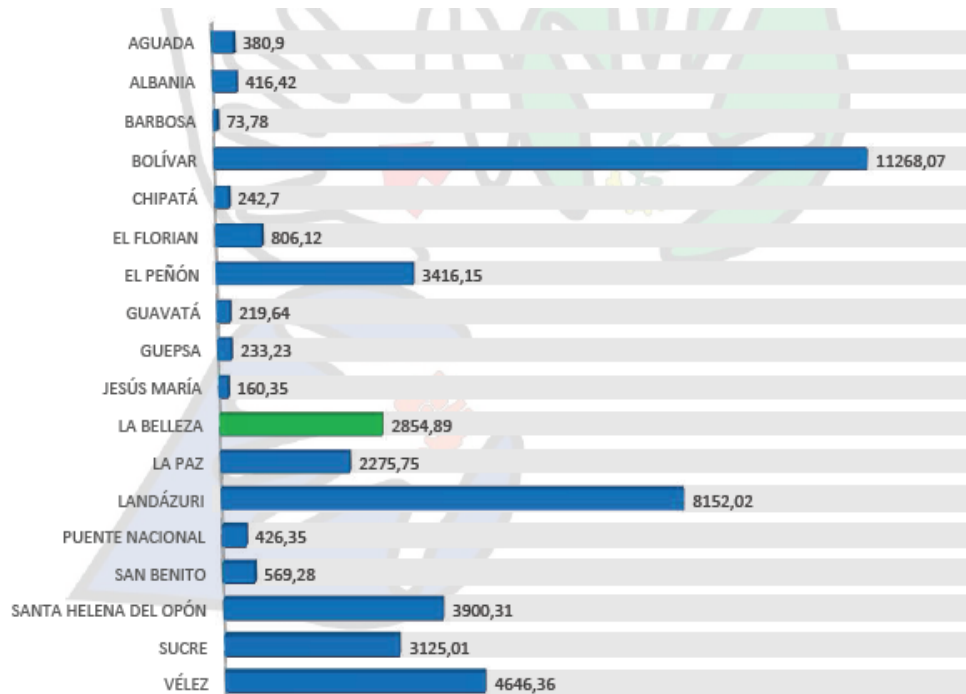


**Fuente:** Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander.

<sup>45</sup> IDEAM, 2020. Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p 82

EL municipio de La Belleza, ocupa el puesto 6 de los municipios de la provincia de Vélez, con 2.854,89 hectáreas deforestadas en el periodo de estudio 2000-2016; por lo tanto, se deberá contemplar las acciones correspondientes para detener el daño irreparable a la naturaleza.

Ilustración 8 Sumatoria área Ha - Deforestada del año 2000 al 2016



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander 2020 - 2023

La asociación Morabell dentro de los objetivos específicos plasmados en los estatutos expresa que la organización impulsa el desarrollo productivo y empresarial de la agricultura en lo relacionado con mejoramiento de cultivos, sistema de siembra, manejo de suelos, control de plagas y enfermedades en los cultivos, exploración de nuevos mercados buscando alternativas de presentación, uso y consumo de la mora.

#### 2.3.5.4. Sostenibilidad Ambiental.

La sostenibilidad ambiental se refiere al equilibrio social, económico y medioambiental, de manera que se garantice, en la mayoría de lo posible, una continuidad en el futuro.

“El departamento de Santander en el documento PDEA priorizaron treinta y una (31) cadenas con varias líneas productivas, para lograr la competitividad en la producción, la inserción en los mercados internacionales, la sostenibilidad ambiental de la agricultura, la reducción de la pobreza en el sector rural y aprovechar las potencialidades del campo Colombiano, es necesario crear estrategias orientadas a incentivar mejoras en la productividad, reducir los costos de producción y generar el cumplimiento de medidas sanitarias, ambientales y sociales, las cuales son indispensables para lograr el acceso real a los mercados.”<sup>46</sup>

La extensión agropecuaria es un bien y un servicio de carácter público, permanente y descentralizado el cual pretende generar competencias en los productores agropecuarios para que estos incorporen en su actividad productiva prácticas, productos tecnológicos, tecnologías, conocimientos y comportamientos que beneficien su desempeño y mejoren su competitividad y sostenibilidad, así como su aporte a la seguridad alimentaria y su desarrollo como ser humano integral.”<sup>47</sup>

El Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023 en el indicador de Bienestar de la Sostenibilidad del municipio de La Belleza, se crearon acciones para la conservación y protección del medio ambiente entre ellas están: Servicio de reforestación de ecosistemas, campañas de educación ambiental y participación, inspección y vigilancia de la autoridad ambiental, estrategia implementada para fortalecer las acciones de la policía Ambiental y Ecológica.

La Asociación Morabell creó el Comité Ambiental cuyo propósito es planificar, organizar y evaluar actividades orientadas a la solución y prevención de los impactos ambientales, dentro de las actividades propuestas se encuentran la construcción de barreras vivas es decir, siembra de cultivos en curvas a nivel, principalmente en las laderas, con el propósito de controlar la erosión, también se encuentra la reforestación, el ahorro y uso adecuado de recurso hídrico, la recolección de envases de agroquímicos en un centro de acopio para realizar el debido tratamiento, y por último se están minimizando el uso de agroquímicos en los cultivos.

El comité ambiental fue creado en presente año y aun no se tiene un informe de gestión de los resultados de evaluación y seguimiento de las actividades ambientales.

---

<sup>46</sup> PLAN DEPARTAMENTAL DE EXTENSION AGROPECUARIA 2020 – 2023 (PDEA) [PDF] p 39

<sup>47</sup> Ibid., p 74

**2.3.6. Perfil de Amenazas y Oportunidades del Medio – Factor Ambiental** Para la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor ambiental se utilizó La ponderación y la valoración de los factores analizados por el grupo estratégico. (Ver Metodología construcción Matriz POAM).

*Cuadro 26 Matriz POAM - Factor Ambiental*

MATRIZ POAM									
FACTOR AMBIENTAL									
CLASIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Condiciones agroecológicas</b>	X						X		
<b>Ahorro y uso eficiente del sistema hídrico</b>		X						X	
<b>Deforestación</b>		X					X		
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	X						X		

**Fuente:** Autora del proyecto

En el Factor Ambiental la asociación “Morabell” presenta oportunidades de alto impacto, gracias a las condiciones agroecológicas del municipio La Belleza el cultivo de mora se desarrolla sin problemas, la Responsabilidad Social Empresarial es un variable que abarca diferentes aspectos importantes que se han venido implementando en la asociación a través de proyectos de negocios verdes entre ellas el cuidado, la conciencia del uso de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente entre otras, se debe seguir trabajando en pro de construir estrategias que permitan lograr una sostenibilidad ambiental para “Morabell”.

## **2.4. FACTOR POLITICO, GUBERNAMENTALES Y LEGAL**

### **2.4.1. FACTOR POLÍTICO**

2.4.1.1. **Políticas Ambientales y Desarrollo Municipal.** El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible dirige el Sistema Nacional Ambiental -SINA-, organizado de conformidad con la Ley 99 de 1993, para asegurar la adopción y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos respectivos, en orden a

garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos del Estado y de los particulares en relación con el ambiente y el patrimonio natural de la Nación.”<sup>48</sup>

De acuerdo con el documento PIDARET:

“En Santander se han venido implementando oportunidades ambientalmente sostenibles como el desarrollo de negocios verdes, los cuales en los últimos años se han impulsado de manera fuerte en las dos Corporaciones, creando un escenario de participación de los diferentes niveles productivos de bienes y servicios, en la CAS se tienen 48 negocios verdes establecidos y existen 16 en proceso en 2020 (CAS, 2020), mientras que en la CDMB se tienen registrados 49, en su mayoría estos negocios están basados en proyectos de producción ecológico, biológico y orgánico, ecoturismo y aprovechamiento y valoración de residuos”<sup>49</sup>

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible <sup>50</sup> comenta que a lo largo de la trayectoria que ha tenido el desarrollo de negocios verdes en el país, se han identificado barreras que detienen su crecimiento como: la falta de fortalecimiento para la comercialización, una articulación limitada entre el sector público y privado y la falta de entidades financieras que faciliten el acceso a un crédito diferenciado

Según el Acuerdo de Competitividad para La Cadena productiva de la Mora está articulada y participa ante el Gobierno Nacional apoyando las políticas públicas y es participe de los instrumentos de apoyo que brinda el Gobierno Nacional. Se han formulado y apoyado proyectos productivos que lograron mejorar técnicamente e incrementar áreas de producción, que se fueron disminuyendo debido al fenómeno climático del Niño.

Morabell fue participe de un proyecto denominado “Programa de Generación de Negocios Verdes” en el año 2018 por parte del Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible en un convenio con la Unión Europea y la oficina de negocios verdes de la CAS con el objetivo de obtener un plan de mejora pertinente a las iniciativas de los negocios verdes priorizados por la CAS, en el que se tocaron temas de manejo del cultivo ambientalmente viable, mediante la implementación de

---

<sup>48</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. POLÍTICAS PARA INCENTIVAR LOS NEGOCIOS VERDES. 2019.

<sup>49</sup> CAS 2020 Y CDMB 2020) Citado por: PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p 94

<sup>50</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Políticas para Incentivar los Negocios Verdes. 2019.

sistemas de producción limpia e introducción del cultivo de mora a la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Hasta la fecha la asociación Morabell no ha recibido ningún otro apoyo en el tema ambiental.

Por otro lado, según el Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023, el municipio de La Belleza, Santander ve la necesidad de crear la secretaria de agricultura y medio ambiente que permita ser más efectivos a la hora de garantizar un verdadero crecimiento agropecuario, con las nuevas funciones de lo rural en el municipio.

**2.4.1.2. Inversión en el sector rural.** En Santander se identifica una baja inversión en el sector rural, de acuerdo con Vanguardia.com<sup>51</sup> En el Plan de Desarrollo Departamental se pretende invertir tan solo \$54 mil millones para el agro entre los años 2020 y 2023 es decir, el 1,5% del presupuesto total del Plan.

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal La Belleza Santander, se evidencia una baja inversión del sector rural, dentro de sus datos se encuentra una inversión de \$2.997mil millones, lo que equivale al 0,06% del total presupuestal para los años 2020 – 2023.

Es importante recalcar que la asociación Morabell, ha recibido apoyo de inversión por parte de la administración Municipal en diferentes gobiernos, entre los aportes brindados está la presentación de proyectos ante la oficina de Prosperidad Social, la adquisición de insumos como abonos y herramientas para el proceso productivo del cultivo de mora, el apoyo para asistir a mercados y macroruedas campesinas.

#### **2.4.1.3. Fortalecimiento ACFC en el desarrollo rural.**

El documento “Lineamientos Estratégicos de Política Pública Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria ACFC define:

“La agricultura campesina, familiar y comunitaria como el sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias, y comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales, y palenqueras que conviven en los territorios rurales del país. En este sistema se desarrollan principalmente actividades de producción, transformación y

---

<sup>51</sup> VANGUARDIA.COM. INVERSIONES EN EL SECTOR AGRÍCOLA DE SANTANDER NO SUPERARÍAN LOS \$54 MIL MILLONES EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS. MAYO 2020 [SITIO WEB]

comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. Esta diversificación de actividades y medios de vida se realiza predominantemente a través de la gestión y el trabajo familiar, asociativo o comunitario”<sup>52</sup>

De acuerdo con la investigación del PIDARET: La Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria ha tenido un importante aporte al desarrollo rural en el departamento pese a la reducida porción de UPAs que sostienen prácticas orientadas a la seguridad y soberanía alimentarias. Así mismo el PIDARET afirma que la participación ACFC en el desarrollo rural es muy importante para los procesos de desarrollo regional y la paulatina generación de condiciones para garantizar su permanencia en la ruralidad santandereana, pues ésta sostiene gran parte de la oferta alimentaria del departamento y la diversidad cultural del mismo, la cual guarda, además, una estrecha relación con el turismo, reconocido como uno de los renglones de interés para el departamento.

La asociación Morabell hace parte de la Red Nacional de Agricultura Familiar RENAF cuyo propósito es promover la Agricultura Familiar a partir de la ejecución de estrategias de trabajo en red para fortalecer la incidencia y las diferentes formas organizativas de apropiación social del territorio hacia la construcción del buen vivir.<sup>53</sup>

#### **2.4.1.4. Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano Cadena de la Mora (PECTIA)**

“El PECTIA del SNCTA 2017-2027 es un marco orientador de la política de CTI y de su financiamiento con recursos públicos, privados y de cooperación, para promover el cambio técnico, la generación de valor y la evaluación periódica de sus resultados respecto de la sostenibilidad, la productividad y la competitividad. Todo lo anterior con la participación de los distintos actores nacionales, territoriales y especiales, vinculados a los procesos de gestión de conocimiento de la I+D+i del sector agropecuario<sup>6</sup>.

Su propósito se orienta a focalizar acciones en los aspectos priorizados por el sector agropecuario que se requieren resolver, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, la articulación de la institucionalidad y su relación con los actores del SNCTA y complementar sus capacidades para una mayor y mejor capacidad de respuesta, promover la gestión de conocimiento, el cambio

---

<sup>52</sup> AGRICULTURA CAMPESINA, FAMILAR Y COMUNITARIA ACFC, Lineamientos Estratégicos de Políticas Públicas. [PDF] p 13.

<sup>53</sup> COLOMBIA. Red Nacional de Agricultura Familiar RENAF. [Sitio Web].

técnico y la innovación y proponer una mejor gobernanza del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria.

### **Objetivos estratégicos**

- Objetivo 1: incrementar la productividad y competitividad de los sistemas productivos agropecuarios, para el cambio técnico y la generación de valor mediante actividades de I+D+i y soluciones enfocadas a las demandas.
- Objetivo 2: contribuir a mejorar la seguridad alimentaria mediante actividades de I+D+i, enfocadas en la calidad e inocuidad de los productos agropecuarios y agroindustriales.
- Objetivo 3: promover el desarrollo de sistemas productivos ambientalmente sostenibles, para la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales.
- Objetivo 4: fortalecer el capital social, las capacidades del SNCTA y el relacionamiento de sus actores para el cambio técnico y la generación de valor a través de la gestión del conocimiento en redes y mecanismos de gobernanza, financiación y evaluación.<sup>54</sup>

#### **2.4.1.5. Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET)**

“La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) en cumplimiento de sus funciones otorgadas mediante el decreto 2364 de 2015, junto con la Gobernación de Santander y el acompañamiento técnico de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), conformaron un equipo técnico tripartito y multidisciplinario, denominado Unidad del Plan, con la misión de construir el Plan Integral Departamental de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial (PIDARET), para el departamento de Santander. Este, será el instrumento de gestión integral con el que se busca reducir las desigualdades y alcanzar niveles adecuados de desarrollo agropecuario y rural en un horizonte de 20 años mediante su implementación, seguimiento y evaluación.

El PIDARET representa una agenda inclusiva, sustentada en una decisión política que involucra instituciones públicas, privadas, así como la sociedad civil y, se constituye en la hoja de ruta de largo plazo para orientar las acciones que

---

<sup>54</sup> Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario (PECTIA) Cadena de la Mora 2016. p. 5.

inciden en el desarrollo agropecuario y rural del departamento bajo un enfoque territorial, diferencial y de desarrollo sostenible.”<sup>55</sup>

Dentro de la acción estratégica productividad para las cadenas productivas para Santander las líneas estratégicas que se presentan son:

- Apoyar en buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de manufactura de 100 productores
- Apoyar el desarrollo de 3 programas, proyectos e iniciativas de la cadena productiva del sector cárnico
- Apoyar 20 proyectos productivos de alto impacto agrícolas, agro turísticos, agro industriales, forestales, silvopastoriles, pecuarios y/o encadenamientos productivos
- Apoyar la formulación de un programa de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria
- Apoyar 100 semovientes la conservación del recurso genético criollo para el fomento de especies pecuarias

#### **2.4.1.6. Plan de Extensión Departamental Agropecuaria PEDA<sup>56</sup>**

El Plan Departamental de Extensión Agropecuaria de Santander - PDEA 2020-2023, prioriza las cadenas productivas a atender mediante los servicios de extensión agropecuaria, así como sus limitantes y requerimientos. Establece las Estrategias y actividades requeridas para dar solución a las problemáticas y potenciar los sistemas productivos, el capital social, el capital humano y la gestión de los recursos naturales, así como los objetivos, indicadores, metas de resultado y planificación financiera y de gastos asociados a la prestación del servicio público de extensión agropecuaria.

El Plan Departamental de Extensión Agropecuaria - PDEA 2020-2023, está compuesto por estrategias, que deberán ser integrales y dar mejora en las habilidades técnico-productivas, ayudar con emprendimiento, asociatividad y empresarización rural para así acompañarlos siempre con Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación agropecuaria, orientándolos con criterios de sostenibilidad y empoderamiento de autogestión de soluciones. Durante este cuatrienio se quiere fomentar la extensión agropecuaria en buenas prácticas mediante capacitaciones y acompañamiento a los agricultores, ganaderos, piscicultores, productores

---

<sup>55</sup> PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020 p 16

<sup>56</sup> PLAN DE EXTENSIÓN DEPARTAMENTAL AGROPECUARIA PEDA 2020 – 2023. [PDF]

forestales, que viven en, por y para el territorio donde trabajan, y suelen ser los primeros interesados en mantener su medio de vida.

## **2.4.2. FACTOR LEGAL**

### **2.4.2.1. Normatividad BPA.**

“La nueva Resolución ICA 30021 de abril de 2017, establece los requisitos para la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas, BPA, en producción primaria de vegetales y otras especies para consumo humano. Además, establece las medidas que deben aplicar todas las personas naturales o jurídicas que deseen certificar el predio productor en BPA y que posean a cualquier título, cultivos vegetales como frutas, hortalizas, nueces, café, cacao y aloe vera en producción primaria, cuando sea para consumo humano, caña cuando su producción se destine a jarabes melaos y/o panelas.

El ICA como autoridad sanitaria y fitosanitaria, actualiza las normas para mejorar la producción de calidad y trabaja codo a codo con los productores para la competitividad del sector en Colombia.

Las buenas prácticas agrícolas son prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental, económica y social para los procesos productivos de la explotación agrícola que garantiza la calidad e inocuidad de los alimentos y de los productos no alimenticios.”<sup>57</sup>

En el Plan de Extensión Departamental Agropecuaria (PEDA)<sup>58</sup>, expone que dentro de la Cadena Productiva de la Mora se pretende actualizar a los productores en la incorporación de las BPA en su actividad productiva, así como en los beneficios de la certificación en BPA.

El Plan de Desarrollo Municipal La Belleza 2020 – 2023 en el ítem de Desarrollo Económico, Productivo y Competitivo del sector Agropecuaria dentro de su gestión agropecuaria y asociaciones de productores tienen como objetivo apoyar a incentivar la consolidación y crecimiento de las diferentes actividades agropecuarias entre ellos el servicio de asistencia técnica con el fin de apoyar a los productores en la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) dentro de las unidades productivas.

---

<sup>57</sup> INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA - Normatividad en BPA para Producción Primaria de Vegetales Inocuos y Seguros para el Consumo Humano.

<sup>58</sup> PLAN DEPARTAMENTAL DE EXTENSION AGROPECUARIA 2020 – 2023 (PDEA) [PDF] p 92

El 29,1% de los miembros de la Asociación Morabell están en proceso de certificación de BPA, asimismo un 25% se encuentran en proceso de implementación de BPA, el 45,9 % restante aún no han iniciado con los procesos y protocolos exigidos por el ICA para contar con la certificación en Buenas Practica Agrícolas. Es importante recalcar que las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), más que un atributo, son un componente de competitividad, que permitirá al productor rural diferenciar su producto de los demás oferentes respecto a mejores precios, acceso a nuevos mercados, estandarización de los procesos productivos, reducción de costos por inadecuado uso de fertilizantes y pesticidas, cuidado del medio ambiente y velando por la salud y seguridad ocupacional del agricultor.

#### **2.4.2.2. Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla<sup>59</sup>**

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir la mora de Castilla (*Rubus glaucus* Benth), destinada para el consumo en fresco o como materia prima para el procesamiento.

### **REQUERIMIENTOS GENERALES**

Todas las categorías de mora de Castilla deben estar sujetas a los requisitos y tolerancias permitidas. Además, deben tener las siguientes características físicas:

- Los frutos deben estar enteros.
- Deben tener la forma característica de la mora de Castilla.
- Deben estar sanas (libres de ataques de insectos y/o enfermedades, que demeriten la calidad interna del fruto).
- Deben estar libres de humedad externa anormal producida por mal manejo en las etapas pos cosecha (recolección, acopio, selección, clasificación, adecuación, empaque, almacenamiento y transporte).
- Deben estar exentas de cualquier olor y/o sabor extraño (provenientes de otros productos, empaques o recipientes y/o agroquímicos, con los cuales hayan estado en contacto).
- Deben presentar aspecto fresco y consistencia firme.
- Deben estar exentas de materiales extraños visibles (tierra, polvo, agroquímicos y cuerpos extraños) en el producto o en su empaque.
- Deben tener las drupillas bien formadas, llenas y bien adheridas. - Para el mercado fresco, los frutos deben tener cáliz.

---

<sup>59</sup> NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 4106;1997 FRUTAS FRESCAS. MORA DE CASTILLA. ESPECIFICACIONES

- La coloración de los frutos debe ser homogénea dependiendo del estado de madurez definido en la tabla de color (véase en la ilustración 9).

Los residuos de plaguicidas no deben exceder los límites máximos establecidos en el Codex Alimentarius o los exigidos por el país de destino.

## REQUISITOS DE MADUREZ

La madurez de la mora de Castilla se aprecia visualmente por su color externo. Su estado se puede confirmar por medio de la determinación de los sólidos solubles totales, acidez titulable y el índice de madurez. }

La siguiente descripción relaciona los cambios de color con los diferentes estados de madurez

*Ilustración 9 Tabla de color de la mora de Castilla.*



**Fuente:** Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla

## EMPAQUE

El contenido de cada unidad de empaque debe ser homogéneo y estar compuesto únicamente por frutos del mismo origen, variedad, categoría, color y calibre. La parte visible del contenido del empaque debe ser representativa del conjunto.

Los empaques deben estar limpios y compuestos por materiales que no causen alteraciones al producto. Se acepta el uso de etiquetas con indicaciones

comerciales siempre que se utilicen materiales no tóxicos y que permitan ser reciclados.

Para el mercado interno se debe utilizar una canastilla plástica de fondo liso (véase la Figura 5). Las medidas externas son de 600 mm x 400 mm x 130 mm o 500 mm x 300 mm x 150 mm (submúltiplos de las estibas de 1 200 mm x 800 mm ó 1 200 x 1 000 mm). Si se empaca a granel se debe llenar la canastilla hasta 80 mm de altura como máximo.

Ilustración 10 Empaque para el mercado interno



Fuente: Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla.

**2.4.3. Perfil de amenazas y oportunidades POAM – Factor Político – legal.** Después de realizar el análisis de las variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor político - Legal. La matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 27 Matriz POAM - Factor Político – Legal

MATRIZ POAM									
FACTOR POLITICO Y LEGAL									
CLASIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

<b>Políticas Ambientales y desarrollo municipal</b>	X						X		
<b>Inversión en el sector rural</b>		X					X		
<b>Fortalecimiento ACFC en el desarrollo rural</b>	X						X		
<b>Plan estratégico de ciencia tecnología e innovación del sector agropecuario colombiano, cadena de la mora (PECTIA)</b>		X					X		
<b>Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial (PIDARET)</b>	X						X		
<b>Normatividad BPA</b>	X						X		
<b>Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla</b>	X						X		

**Fuente:** Autora del proyecto

En el **Factor político y legal** evidencia que existen factores que se convierten en oportunidades de alto impacto para el sector agrícola al cual pertenece la Asociación Morabell, dichas oportunidades se presentan desde el punto de vista departamental y a nivel municipal y consisten en la construcción de estrategias que deben implementar para mejorar las habilidades técnicas de producción, ayudar al emprendimiento rural, asociatividad rural, de manera que siempre vayan acompañadas de competitividad, ciencia, tecnología e innovación agrícola para obtener estándares de sostenibilidad, al igual que promover la extensión agropecuaria.

## **2.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

### **2.5.1. Utilización de las TIC.**

De acuerdo con el libro “TIC para la investigación, desarrollo e innovación del sector agropecuario” en el capítulo 3 Orientaciones de las TIC en agricultura define que:

“Las TIC en agricultura o e-agricultura se definen como el diseño, uso, apropiación e integración de infraestructura, tecnologías, servicios como computadores, tabletas, servidores, equipos de telefonía móvil, satélites, antenas de difusión de telecomunicaciones, aplicaciones, sistemas de información, sistemas de gestión de conocimiento y plataformas digitales para permitir, soportar y potenciar la producción agrícola.

Estas políticas de acceso deben orientarse en primer lugar hacia el beneficio y la sostenibilidad de los productores y su inter relacionamiento con otros actores, y se deben considerar aspectos no solo de tipo técnico, sino también socioeconómicos y culturales.

Actualmente, la base fundamental del sector agropecuario en economías emergentes la conforman los pequeños productores; en Colombia, Es a esta población objetivo a la que deben orientarse los esfuerzos de fortalecimiento y promoción de organizaciones como mecanismo de asociatividad a través de las TIC.

Las organizaciones de productores son mecanismos de articulación que buscan mejorar su productividad y competitividad, así como incidir en los factores limitantes de la actividad productiva. Estas organizaciones requieren mejorar la conectividad entre sus integrantes: compartir información técnica, de mercado y financiera y actividades de la organización, mejorar la toma de decisiones y las actividades administrativas y contables, manejar ingresos y egresos, diseñar informes financieros para los miembros de la organización, controlar datos históricos, sistemas de información y sistemas gerenciales adaptados a las necesidades y fortalecer la incidencia colectiva: mejorar la interacción y el posicionamiento de las opiniones del colectivo frente a los escenarios de discusión en el ámbito local y nacional.”<sup>60</sup>

De acuerdo al PDEA<sup>61</sup> dentro de las estrategias de servicio de extensión agropecuaria para la cadena productiva de la mora se encuentra el ítem de acceso a la información y uso de las TIC en el que se espera generar competencias en los productores para la participación en espacios virtuales de retroalimentación de la política pública sectorial, el intercambio de información productiva, así como en el uso de recursos de internet para auto gestionar la solución de sus necesidades

En el plan de Desarrollo Municipal de La Belleza 2020 – 2023 se encuentra que dentro de los objetivos del desarrollo productivo y competitivo del sector agropecuario se pretender Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios para que las actividades agropecuarias sean rentables y productivas por medio de la ciencia, tecnología e innovación agropecuaria, prestando asistencia técnica agropecuaria.

La asociación MORABELL, en el año 2020 del mes de diciembre recibió un incentivo para el proyecto “La Reactivación Sostenible” por parte de la Fundación PeaceStartup OCENSA y la Fundación de Oleoductos de Colombia. Los bienes y servicios que recibió Morabell son los siguientes:

---

<sup>60</sup> AGROSAVIA. TIC para la Investigación, Desarrollo e Innovación del Sector Agropecuario. [PDF]. Mosquera, Cundinamarca 2018. p 41.

<sup>61</sup> PLAN DEPARTAMENTAL DE EXTENSION AGROPECUARIA 2020 – 2023 (PDEA) [PDF] p 92

- Manual de identidad
- Kit página web
- Kit Facebook Business
- Kit WhatsApp Business
- Kit Instagram Business
- Asesorías y acompañamiento
- 3 Computadores
- 14 Equipos de protección para fumigación
- Video Servicio
- Curso certificado en manipulación de alimentos
- Mentorías diagnóstico en BPA Y mentoría en innovación

Este proyecto fue de gran impacto para la asociación Morabell gracias a que con los servicios adquiridos se ha logrado llegar a clientes nuevos y por ende tener mejores oportunidades de comercialización

Las entidades encargadas de brindar el servicio (la Fundación PeaceStartup OCENSA y la Fundación de Oleoductos de Colombia). aún no han iniciado el proceso de seguimiento y evaluación para la Asociación Morabell

**2.5.2. Ciencia, Tecnología e Innovación Agropecuaria.** En el PIDARET, el Plan Integral de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial se expone que en la ruralidad, la institucionalidad ha acompañado la construcción de agendas de CTel y acuerdos de competitividad que resultan de importancia para el desarrollo productivo, y además, una de las principales necesidades en la ruralidad se relaciona con procesos de reconversión productiva ambientalmente sostenibles, orientados de manera culturalmente adecuada, puesto que algunas experiencias desarrolladas, han evidenciado una resistencia al cambio relacionada con la normalización de prácticas de producción propias de la revolución verde.

En cuanto a la variable de cobertura e inversión en CyT para el desarrollo agropecuario y rural en Santander se planteas las siguientes acciones a tener en cuenta: Apoyar proyectos de ciencia y tecnología para la producción agrícola y pecuaria, aumentar el puntaje de TIC en el IDIC (índice departamental de información), Apoyar una estrategia de intercambio de conocimientos científico tecnológico y de la innovación para promover las capacidades en ciencia tecnología e innovación el capital humano en el departamento de Santander.

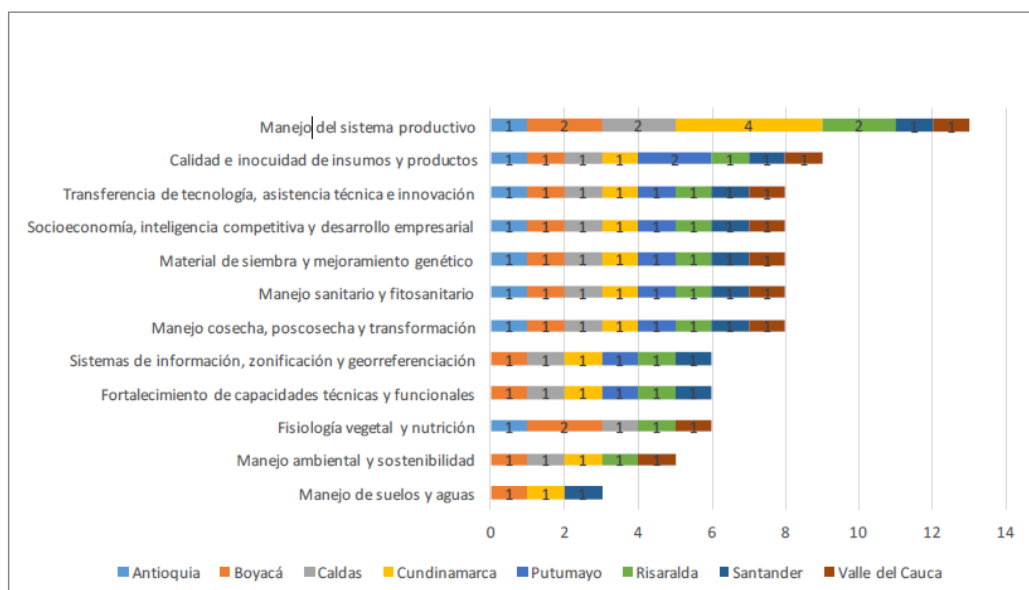
## Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario (PECTIA)<sup>62</sup> enfocado a la cadena productiva de la mora

Las 3 principales organizaciones con grupos de investigación son Corpoica, la Universidad Nacional de Colombia, y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, asimismo, la cadena de la mora se encuentra en la modalidad pública y privada para la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria, en donde se registran 58 Epsagros.

También, se reportan un total de 41 proyectos de I+D+i, siendo Corpoica la entidad con mayor número de investigaciones realizadas, los proyectos se concentran principalmente en Material de siembra y mejoramiento genético, Manejo sanitario y fitosanitario y Transferencia de tecnología, asistencia técnica e innovación.

De acuerdo con el PECTIA Para la cadena de Mora, se revisaron 88 demandas de I+D+i, la cuales se encuentran principalmente en la Región Andina con un 80 % en los departamentos de Risaralda, Antioquia, Boyacá, Caldas, Cundinamarca y Santander, seguido por la Región Pacífica con un 10 % en Valle del Cauca y la Región Amazonía con un 10 % en el departamento de Putumayo.

Ilustración 11 Relación de demandas por área temática y departamentos priorizados



<sup>62</sup> Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario (PECTIA) Cadena de la Mora 2016-2022. p. 16.

Se realizó la priorización de las demandas, entre ellas se tiene en cuenta para el departamento de Santander en la cadena productiva de la mora de acuerdo al área temática se encuentra el manejo de sistemas productivos, la estructuración e implementación del paquete tecnológico del cultivo de mora en Santander, de igual forma estrategias de implementación de técnicas de transferencia y asistencia técnica especializada y programas de producción limpia, con énfasis en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

### **2.5.3. Tendencias de la Agricultura**

#### **2.5.3.1. Agricultura Orgánica<sup>63</sup>**

El ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural afirma que la agricultura orgánica o ecológica se puede considerar como una opción de vida, tanto para el planeta como para los seres humanos.

Tanto así que se define como una forma de producción que va más allá, porque piensa tanto en el producto, como en el consumidor y en la tierra que brinda los alimentos. Fue reconocida, en el Encuentro Bio2001, por más de 100 empresarios como «la oportunidad comercial del futuro».

Las principales características de la agricultura ecológica son la posibilidad de cuidado y prolongación que se le brinda al medio ambiente y de igual forma, que los productos que ofrece son totalmente naturales, ya que poseen todos los nutrientes necesarios para el cuerpo humano, porque no se utilizan insumos químicos

En Colombia, cada año aumenta el número de hectáreas limpias que se suman a complacer a los consumidores, tanto colombianos como de otros países, que están en capacidad de pagar costos más altos por proteger su salud.

Sin embargo, los productos que se están vendiendo no son suficientes. ya que muchas veces los supermercados se ven abastecidos con pocos alimentos ecológicos frente a la alta compra que tienen. Por eso, estos mercados han solicitado como prioridad que exista una mayor producción de alimentos ecológicos. Las frutas y hortalizas orgánicas son consideradas un manjar en los países más desarrollados la mitad de sus pobladores pagan, por ellas, hasta un 40% más de lo que pagan por productos que no son orgánicos. En los mercados internacionales han entrado a competir productos como frutas, verduras, frutos secos, café, cacao, hierbas, especias, aceites, endulzantes, cereales, carnes, lácteos, huevos y alimentos procesados, ampliando de esta forma las posibilidades de venta para los grandes, medianos y pequeños productores.

El negocio de la Agricultura ecológica no sólo permite mayor calidad de sus productos, también hace que la vida de sus tierras sea más larga y duradera.

---

<sup>63</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Agricultura Orgánica o ecológica. [PDF]

Lo primero que se debe hacer para entrar en el mundo de la producción ecológica es conocer y cumplir la resolución N° 187 de 2006 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Esta resolución brinda los parámetros de producción, conservación y comercialización para los productos ecológicos.

Una vez se cumpla con todos los requerimientos establecidos en la resolución, se debe ir a una entidad certificadora para que ésta asegure que sus productos son realmente ecológicos.

Una de las prioridades para los productos orgánicos o ecológicos es la certificación, Las entidades certificadoras se encargan de comprobar que su producto tenga todas las características ecológicas y además de que el proceso que utilizó para su producción cumpla con las reglas que están en la resolución N° 187 de 2006. La entidad a la que usted acuda realizará una inspección a su finca, para poderle emitir el ‘Sello de Certificación’ por tres años.

Cuadro 28 Matriz POAM - Factor Tecnológico

MATRIZ POAM									
FACTOR TECNOLÓGICO									
CLASIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Utilización de las TIC</b>	x							x	
<b>Ciencia, tecnología e Innovación Agropecuaria</b>	x						x		
<b>Tendencias de la Agricultura</b>	x						x		

Fuente: **Autora del proyecto**

En el **Factor tecnológico** para la Asociación “Morabell” es una oportunidad de alto impacto el poder acceder a proyectos relacionados con las TIC de la agricultura y la Ciencia Tecnología e Innovación del sector agropecuario, estos servicios son de gran ayuda porque su objetivo se basa en mejorar la productividad y competitividad de las organizaciones rurales. En cuanto a la Agricultura orgánica presenta grandes de ventajas para el sistema productivo agrícola

## 2.6. MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una asociación

Para la realización de la matriz POAM se tuvo en cuenta el análisis de los factores externos los cuales son las oportunidades que tiene la empresa y que puede aprovechar y las consideradas amenazas que debe enfrentar las organización “Morabell”, estos factores se seleccionaron según su grado de importancia, se les asigna una ponderación alta si la oportunidad o amenaza es importante y baja si la oportunidad o amenaza es menos importante, por último, se identifica el grado de impacto que traerá dicha variable para la asociación “Morabell”.

El grupo estratégico está conformado por la junta directiva de la asociación Morabell y la autora del proyecto cuyo propósito es orientar el análisis de cada factor.

Elaboración de la matriz de oportunidades y amenazas POAM, Para llevar a cabo el análisis de los factores externos se hace lo siguiente:

La matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los puntos:

1. Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
2. Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
3. En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
4. Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza
5. Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
6. Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.

Cuadro 29 MATRIZ POAM - Análisis Externo

MATRIZ POAM									
FACTORES EXTERNOS									
CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
FACTOR ECONOMICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Precios altos insumos agropecuarios				x			x		
Fluctuación de los precios de mora				x			x		
Rendimiento y Producción	x						x		
Impacto económico del Covid 19 en Morabell				x				x	
Baja participación del sector agropecuario en el desarrollo económico departamental						x		x	
Infraestructura vial						x		x	
<b>FACTOR COMPETITIVO</b>									
Poder de negociación con los clientes						x		x	
Amenaza de nuevos competidores		x					x		
Rivalidad entre competidores		x						X	
Estrategias de comercialización						x		X	
<b>FACTOR SOCIOCULTURAL Y DEMOGRAFICO</b>									
Nivel educativo						x		x	
Importancia de la asociatividad	x						x		
Responsabilidad social empresarial	x						x		
La pérdida del relevo generacional					x			x	
Baja calidad de vida en la ruralidad					x		x		
Población		x						x	
<b>FACTOR AMBIENTAL</b>									
Condiciones agroecológicas	X						X		
Ahorro y uso eficiente del sistema hídrico		X						X	
Deforestación		X					X		
Sostenibilidad ambiental	X						X		
<b>FACTOR POLITICO Y LEGAL</b>									
Políticas Ambientales y desarrollo municipal	X						X		
Inversión en el sector rural		X					X		
Fortalecimiento ACFC en el desarrollo rural	X						X		
Plan estratégico de ciencia tecnología e innovación del sector agropecuario		X					X		

colombiano, cadena de la mora (PECTIA)									
Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial (PIDARET)	X						X		
Normatividad BPA	X						X		
Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla	X						X		
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>									
Utilización de las TIC	x							x	
Ciencia, tecnología e Innovación Agropecuaria	x						x		
Tendencias de la Agricultura	x						x		

Fuente: Autora del proyecto

### **Análisis de la Matriz POAM**

La revisión permanente de los factores externos que influyen en el éxito de la empresa es muy importante. Los factores económicos, competitivos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos y tecnológicos pueden tener un impacto significativo o negativo en la Asociación. Estos factores incluyen amenazas y oportunidades, que deben tenerse en cuenta en el proceso de planificación y Gestión Empresarial.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada para identificar las fuerzas externas que pueden afectar a una empresa a nivel macroeconómico, y estas fuerzas externas determinarán la evolución de la empresa en términos económicos y de reputación. El estudio del entorno empresarial nos ayudará en el análisis estratégico a determinar el entorno en el que se desenvuelve la empresa, ya que con el análisis PESTEL podemos identificar amenazas y oportunidades fuera de la organización y desarrollar estrategias en base a ellas.

Los factores más relevantes per el análisis pastel se muestran en el siguiente cuadro, donde se muestra en resumen cada uno de los factores importantes para la asociación en cuanto el entorno.

Cuadro 30 ANALISIS PESTEL

PESTEL	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLITICO	Políticas Ambientales y desarrollo municipal	
	Inversión en el sector rural	
	Fortalecimiento ACFC en el desarrollo rural	
	Plan estratégico de ciencia tecnología e innovación del sector agropecuario colombiano, cadena de la mora (PECTIA)	
	Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial (PIDARET)	
ECONOMICO	Rendimiento y Producción	Precios altos insumos agropecuarios
		Fluctuación de los precios de mora
		Impacto económico del Covid 19 en el departamento de Santander
		Baja participación del sector agropecuario en el desarrollo económico departamental
SOCIAL	Importancia de la asociatividad	Nivel educativo
	Responsabilidad social empresarial	La pérdida del relevo generacional
	Población	Baja calidad de vida en la ruralidad
TECNOLOGIA	Utilización de las TIC	
	Ciencia, tecnología e Innovación Agropecuaria	
	Tendencias de la Agricultura	
ECOLOGICO	Condiciones agroecológicas	
	Ahorro y uso eficiente del sistema hídrico	
	Deforestación	
	Sostenibilidad ambiental	

<b>LEGAL</b>	<b>Normatividad BPA</b>	
	<b>Norma Técnica Colombiana 4106;1997 Mora de Castilla</b>	

Los resultados del análisis muestran que los factores de más impacto positivo en el macro entorno para la asociación Morabell son los factores políticos, tecnológicos, ecológicos y legales, mientras que el factor social y económico generan amenazas de medio y alto impacto.

### 3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA.

Se define como el proceso mediante el cual se analizan y evalúan las interrelaciones entre las áreas funcionales de una organización. El resultado concreto de dicha evaluación o análisis es la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización.<sup>64</sup>

Para la realización del análisis interno de la Asociación Morabell se tiene en cuenta 5 áreas claves para el desempeño de la organización entre las que encontramos: la auditoría gerencial, de mercadeo, financiera, productiva y talento humano.

La metodología utilizada para la investigación interna de la Asociación Morabell se basó en:

- Reuniones con los miembros de la Junta Directiva, con el objetivo de crear un grupo focal para recolectar información pertinente hacia el desarrollo de la auditoría interna.
- Elaboración de encuestas y/o cuestionarios aplicados a los socios de Morabell.

#### 3.1. AUDITORÍA GERENCIAL

La auditoría gerencial realiza la evaluación de las funciones básicas del proceso administrativo, es decir, el estado en el cual se encuentran cada una de esas funciones: la planificación, la organización, la dirección y el control; gracias al análisis de estas variables es posible identificar las fortalezas y debilidades más relevantes del área gerencial de la Asociación "Morabell".

**3.1.1. Planificación.** Es el primer paso en el proceso de gestión donde se determinan los resultados que el grupo social quiere alcanzar, la planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas.

En la asociación de productores de mora del municipio La Belleza "Morabell", actualmente no existe una planificación, es decir, no se han establecido metas y objetivos a corto mediano y largo plazo, en cuanto a la cultura organizacional se

---

<sup>64</sup> Zabala Salazar, H. (2006). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá, Colombia.

tiene plasmada la misión y visión de Morabell, sin embargo, algunos de los productores no trabajan en pro al cumplimiento de las mismas. Los miembros de la asociación se centran principalmente en la producción de la fruta de mora y en el cumplimiento de las entregas semanales a los clientes intermediarios.

Como se ha expuesto en contextos anteriores la mayoría de los miembros de la Junta Directiva de “Morabell” tan solo cuentan con básica primaria por lo cual no poseen ningún tipo de conocimiento sobre aspectos de la planeación, por esta razón la organización nunca ha realizado este tipo de proyectos, tan solo han recibido capacitación por parte de Asohofrucol obteniendo un acercamiento a los conceptos básicos de administración, no obstante, se ha visto un desempeño poco favorable de la asociación Morabell en términos de planificación.

La falta de planeación para el área gerencial de la Asociación Morabell se presenta como una debilidad de gran impacto para la organización, en la cual se debe trabajar estableciendo estrategias para el logro de los objetivos a corto mediano y largo plazo, las cuales permitirá tener un fortalecimiento en dicha área mejorando la eficiencia y eficacia de la organización.

**3.1.2. Organización.** La Asociación de Productores de Mora del Municipio de La Belleza se constituye como una organización de carácter privado dedicada a producir y comercializar fruta de mora en fresco, es una organización integrada por personas trabajadoras agropecuarias y de actividades afines, Se encuentra ubicada en el municipio de La Belleza Santander en carrera 4 # 3 – 73.

Al iniciar la organización contaba con más de 150 socios, actualmente cuenta con 24 socios activos, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva encabezada por el Representante legal, seguida del vicepresidente, secretario, tesorero, y dos vocales los cuales son renovados cada 1 año.

**Objeto social de la empresa:** objetivo general: Promover la producción organizada de la mora en el municipio de La Belleza como alternativa del bienestar económico para las familias productoras de mora.

Su estructura organizacional está conformada por la Asamblea General la cual está constituida por la totalidad de los socios hábiles y es la máxima autoridad de la asociación. La dirección y administración interna de la asociación está a cargo de la Junta Directiva conformada por un presidente, vicepresidente, un tesorero, un secretario y dos vocales, elegidos para periodos de 1 año. Las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva están constituidas en los estatutos de la

organización y se encuentra descritas en el numeral 1,4 del presente documento, sin embargo, dichas funciones se cumplen parcialmente, es decir, cuando la asociación participa de algún proyecto o evento de carácter obligatorio, por otro lado, Morabell no se cuenta con un gráfico de organigrama.

De acuerdo con los estatutos, las asambleas son convocadas por la Junta Directiva cada 2 meses para la rendición de informes de gestión, realizar proposiciones y tomar decisiones, Sin embargo, por cuestiones de pandemia durante el año 2020 y lo que va de 2021 no se han reunido, por lo tanto, no se tiene ningún informe de gestión de la Asociación Morabell.

La asociación se encuentra con una gran debilidad en cuanto a la organización, la falta de relacionamiento de los miembros del grupo afecta significativamente las condiciones de solvencia y eficacia de la asociación Morabell, sería importante que la empresa implementara estrategias de tal manera que los socios conocieran e implementaran las funciones correspondientes.

**3.1.3. Dirección.** La asamblea General es la máxima autoridad de la Asociación Morabell y se encargada de la toma las decisiones, la dirección y la administración interna de la asociación está a cargo de la Junta directiva. En cuanto a las decisiones del manejo técnico - productivo de cultivo de mora cada uno de los socios está a cargo de su unidad productiva.

En lo que respecta a la comunicación que existe dentro de la organización es medianamente aceptable, anteriormente se manejaba por medio de las reuniones frecuentes que se realizaban para entregar información pertinente, pero debido a las condiciones que se implementaron por la pandemia COVID 19 se optó por crear un grupo de WhatsApp en donde se les informa a todos los miembros de Morabell lo relacionado con la organización, sin embargo, no se evidencia mayor participación de los receptores, lo que se puede interpretar como una debilidad la falta de una comunicación más participativa.

No existe una auditoria de comunicación, por lo cual no se lleva un seguimiento para evaluar los resultados.

**3.1.4. Control.** La asociación Morabell actualmente no cuenta con ningún régimen de control en ninguna de sus áreas. Morabell dentro de sus procesos no ha implementado métodos que permita evaluar y medir resultados de control, no poseen ningún software que les permita recolectar información para obtener un historial y facilitar el proceso de toma de decisiones.

La asociación Morabell no cuenta con estrategias de control de calidad, ni con parámetros para identificar la cantidad de producción y los niveles de productividad de cada una de las unidades productivas, antes de la crisis sanitaria ocasionada por el covid 19 la asociación Morabell tenía información parcial de la producción y rendimiento de mora por unidad productiva por medio de los pagos que se realizaban semanales, hoy en día no se tiene ninguna información referente a la productividad, se sabe por contexto que los miembros de la junta directiva realizan este tipo de análisis empíricamente de acuerdo con la información de cada productor de mora, sin embargo, no se tiene un informe de gestión de control por escrito.

**3.1.5. Análisis de Matriz PCI – Auditoría Gerencial.** La matriz PCI perfil de capacidad interna es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El área gerencial de la asociación Morabell presenta una debilidad de alto impacto, se evidencia que la organización no posee ningún elemento de planeación, por lo que dificulta obtener un sistema eficiente de organización, dirección y control que le permitan a la Junta directiva ser más eficaz en las funciones administrativas, a pesar de que la asociación Morabell cuenta con una guía documentada de procedimientos para cada uno de los miembros de la Junta directiva, son muy pocas de las funciones ejercidas a cabalidad.

### **3.2. AUDITORÍA DE MERCADOS.**

La auditoría de mercado permite identificar las principales debilidades y fortalezas de una empresa y del nuevo producto para poder hacer negocio en dicho mercado, también permite analizar y posteriormente corregir posibles desviaciones. Es de gran importancia realizar esta auditorias gracias a que se descubren las áreas de mejora sobre las que actuar para mejorar la rentabilidad de un negocio.

Tiene como objetivo investigar la competitividad de la empresa y diagnosticar: la estructura del área de marketing, análisis de clientes, las ventas, planificación de la producción, canales de distribución, Publicidad y promoción, Investigación de mercados.

La recopilación de la información para realizar la auditoria de mercado de la asociación Morabell se hizo por medio de instrumentos como: observación directa, encuestas y charlas informales con los clientes intermediarios mayoristas. La organización cuenta con 3 clientes a los cuales se les dirigió la encuesta.

**3.2.1. Estructura de Área de mercadeo.** La Asociación de productores de mora del municipio La Belleza Santander no cuenta con un departamento de marketing. La asociación Morabell desde sus inicios ha comercializado su producción por medio de intermediarios mayoristas de la región, en donde cada socio elige a quien desea venderle la producción de mora, actualmente esto se sigue presentado, sin embargo, durante los últimos meses las actividades de mercadeo están siendo realizadas por el comité de comercialización conformado por 4 socios quienes ejecutan actividades como: Contactar posibles clientes potenciales, responder a los mensajes de posibles clientes en las redes sociales y pagina web de la asociación Morabell, negociar los precios de venta de la fruta de mora, organizar y/o asistir a las ruedas de negocios y ferias de exposición, pese a los intentos de mejorar la estructura de mercadeo de Morabell no se han obtenido mayores resultado lo que concluye como una debilidad alta.

**3.2.2. Análisis de los clientes.** MORABELL gestiona sus canales de comercialización a través de un intermediario mayorista como único cliente. El intermediario es externo a la asociación. Su función principal es comprar y vender fruta fresca y transportarla al principal centro de abastecimiento de la capital. La esta organización no gestiona un intermediario único, es decir, los asociados eligen el intermediario de preferencias. Actualmente hay 3 agencias intermediarias que cooperan con la asociación.

- Jeison Quiroga - Intermediario Mayorista Ubicado en el Municipio La Belleza Santander
- Moras Saúl Liévano - Intermediario Mayorista Ubicado en la ciudad de Bogotá D.C.
- Anderson Romero – Intermediario Mayorista ubicado en el corregimiento de la Pradera del Municipio de Sucre.

Para la recolección de la información se contactaron a los clientes por medio de llamada telefónica y se les dio a conocer el objetivo del ejercicio, seguidamente se analizaron los resultados obteniéndose la siguiente información:

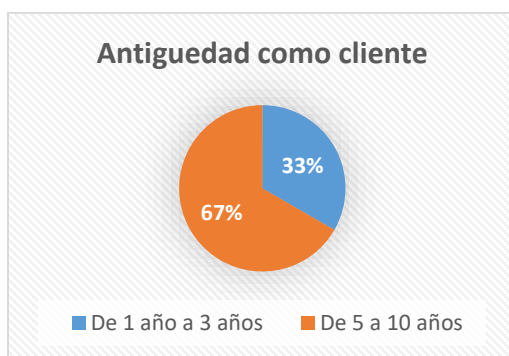
- **¿Cuántos años lleva siendo cliente de Morabell?**

Cuadro 31 Antigüedad como clientes

Antigüedad	Frecuencia
<b>De 1 año a 3 años</b>	1
<b>De 5 a 10 años</b>	2

**Fuente:** Autora del proyecto

Figura 12 Antigüedad como cliente



**Fuente:** Autora del proyecto

- Según la antigüedad de los clientes, el 67% de los encuestados son clientes de hace más de 5 años, esto representa una fortaleza, debido a que se sienten satisfechos por el producto y por la atención al cliente.

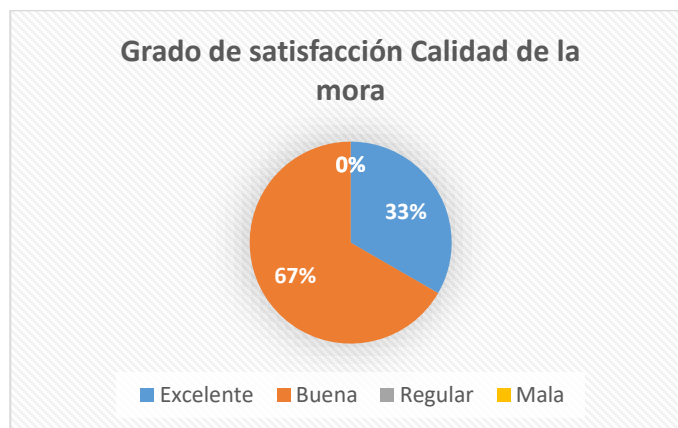
- **¿Cómo califica el grado de satisfacción frente a la calidad del producto?**

Cuadro 32 Grado de satisfacción frente a la calidad del producto fruta de mora en fresco

Grado de Satisfacción Calidad de la mora	Frecuencia
<b>Excelente</b>	1
<b>Buena</b>	2
<b>Regular</b>	0
<b>Mala</b>	0

Fuente: Autora del proyecto

Figura 13 Grado de satisfacción calidad de la mora



Fuente: Autora del proyecto

- El 67% de los clientes aseguran que la calidad de la fruta de mora de la asociación es buena, para que esta situación mejore y la calificación sea excelente, Morabell deberá continuar con las capacitaciones técnico – productivas para los asociados, cumplir los requerimientos de calidad estipulados en la norma técnica 4106 mora de castilla y certificar todas las unidades productivas en buenas prácticas agrícolas.

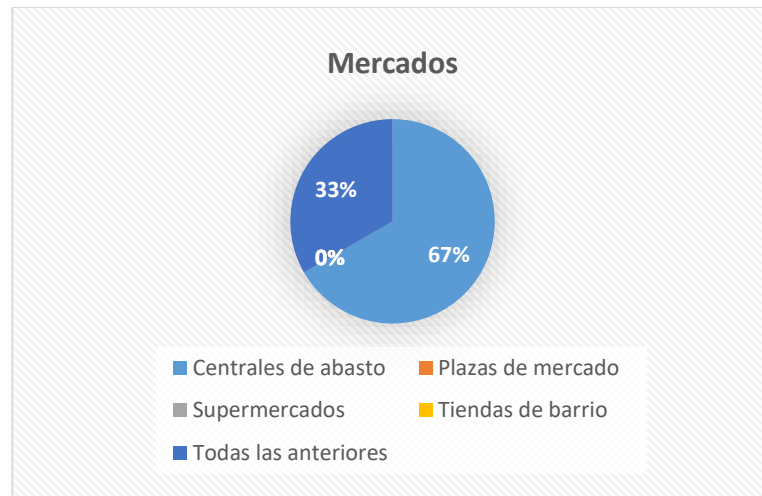
- **¿A cuáles mercados distribuye la fruta de mora?**

Cuadro 33 Mercados a los que distribuye la fruta de mora

Mercados	Frecuencia
Centrales de abasto	2
Plazas de mercado	0
Supermercados	0
Tiendas de barrio	0
Todas las anteriores	1

Fuente: **Autora del Proyecto**

Figura 14 Mercados a los que distribuye la fruta de mora



Fuente: Autora del proyecto

- El 67% de los clientes intermediarios distribuye la fruta de mora en los centrales de abastos, mientras que el 33% los distribuye la fruta a centrales de abasto, plazas de mercado, supermercados y tiendas de barrio.

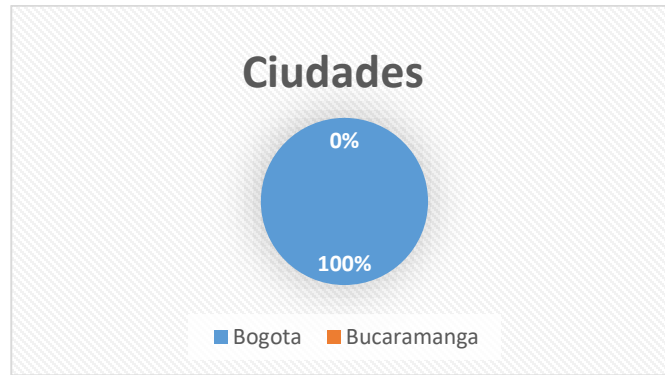
- **¿A cuáles ciudades distribuye la fruta de mora?**

Cuadro 34 Ciudades a las que distribuye la fruta de mora

Ciudades	Frecuencia
Bogotá	3
Bucaramanga	0

Fuente: Autora del proyecto

Figura 15 Ciudades a las que distribuye la fruta de mora



**Fuente:** Autora del proyecto

- De acuerdo con la figura 16, el 100% de los clientes intermediarios distribuyen la fruta de mora en ciudad de Bogotá D.C. sienten esta una oportunidad para la asociación Morabell dado que es la ciudad más cercana al municipio y existe un segmento de mercado con demanda continua de la fruta.

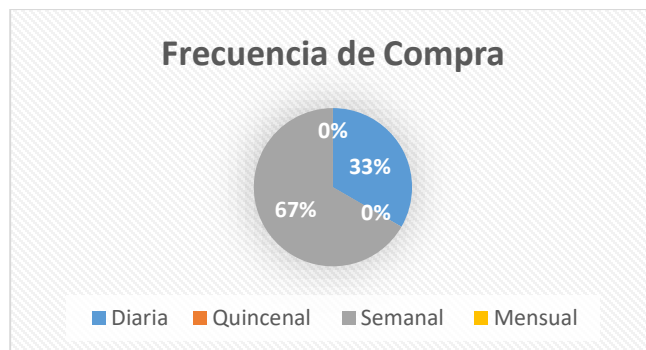
- **¿Con que frecuencia compra la fruta de mora?**

*Cuadro 35 Frecuencia de compra*

Frecuencia de compra	Frecuencia
<b>Diaria</b>	1
<b>Quincenal</b>	0
<b>Semanal</b>	2
<b>Mensual</b>	0

**Fuente:** Autora del proyecto

Figura 16 Frecuencia de compra



Fuente: Autora del proyecto

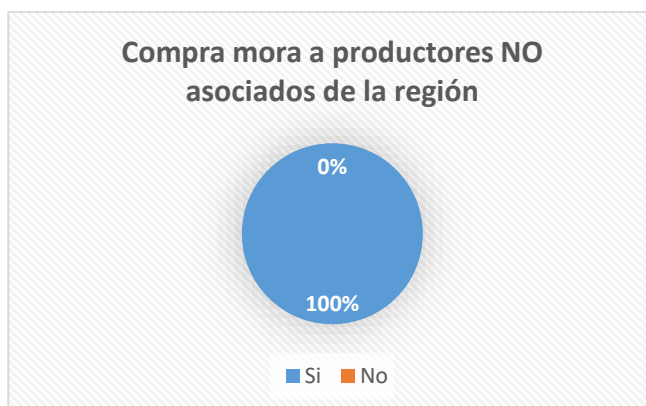
- Según la figura 17 se puede determinar que el 67% de los clientes compra la mora con una frecuencia semanal, mientras que el 33% realizan la compra de la mora diariamente.
- **¿Compra mora a productores NO asociados de la región?**

Cuadro 36 Compra mora a productores NO asociados de la región

Compra mora a productores NO asociados de la región	Frecuencia
Si	3
No	0

Fuente: Autora del proyecto

Figura 17 Compra mora a productores NO asociados de la región



**Fuente:** Autora del proyecto.

Según la información suministrada los clientes de Morabell también compran la mora a los agricultores independientes, sin embargo esta situación no presenta como una debilidad

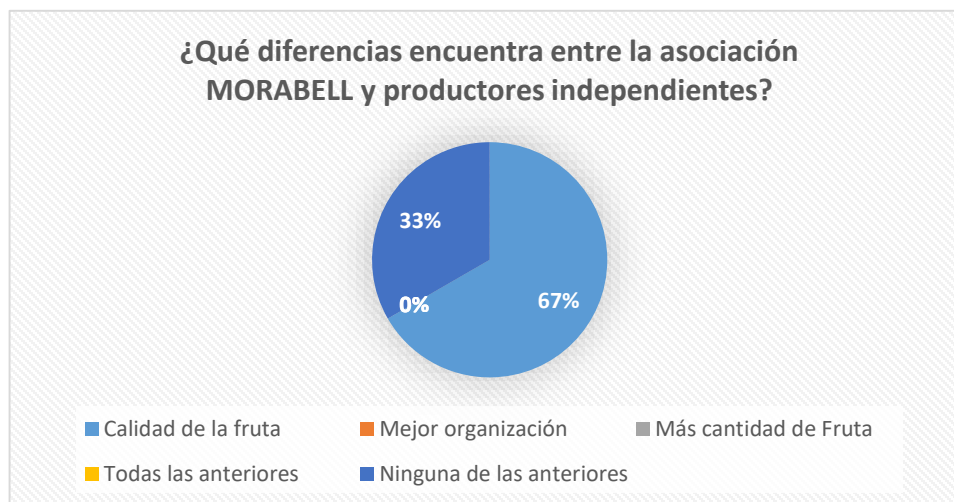
- **¿Qué diferencias encuentra entre la asociación MORABELL y productores independientes?**

*Cuadro 37 Diferencias entre la asociación MORABELL y productores independientes*

¿Qué diferencias encuentra entre la asociación MORABELL y productores independientes?	Frecuencia
<b>Calidad de la fruta</b>	2
<b>Mejor organización</b>	0
<b>Más cantidad de Fruta</b>	0
<b>Todas las anteriores</b>	0
<b>Ninguna de las anteriores</b>	1

**Fuente:** Autora del proyecto

*Figura 18 Diferencias entre la asociación MORABELL y productores independientes*



**Fuente:** Autora del proyecto

- Según el resultado de la encuesta, el 67% de los clientes intermediarios evidencia una diferencia de la calidad de la fruta entre la Asociación Morabell y los productores independientes, mientras que el 33% de los clientes dicen

no encontrar diferencia, se evidencia una importante fortaleza para la asociación Morabell.

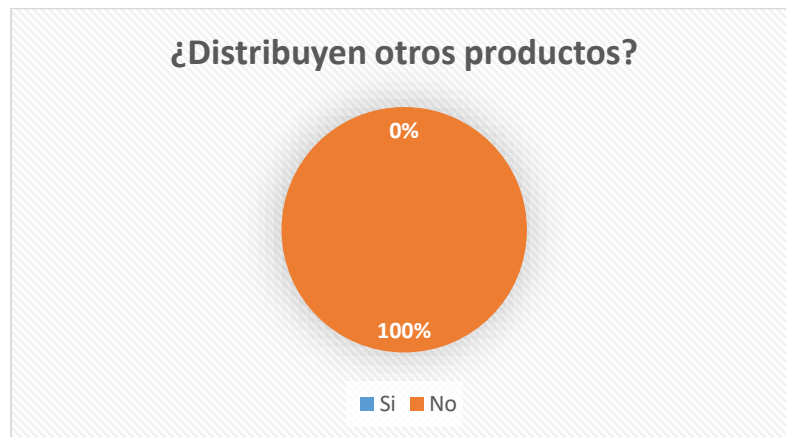
- **¿Distribuyen otros productos?**

Cuadro 38 ¿Distribuyen otros productos?

¿Distribuyen otros productos?	otros	Frecuencia
Si		0
No		3

Fuente: Autora del proyecto

Figura 19 ¿Distribuyen otros productos?



Fuente: Autora del proyecto

- El 100% de los clientes aseguran solo distribuir fruta de mora en fresco.

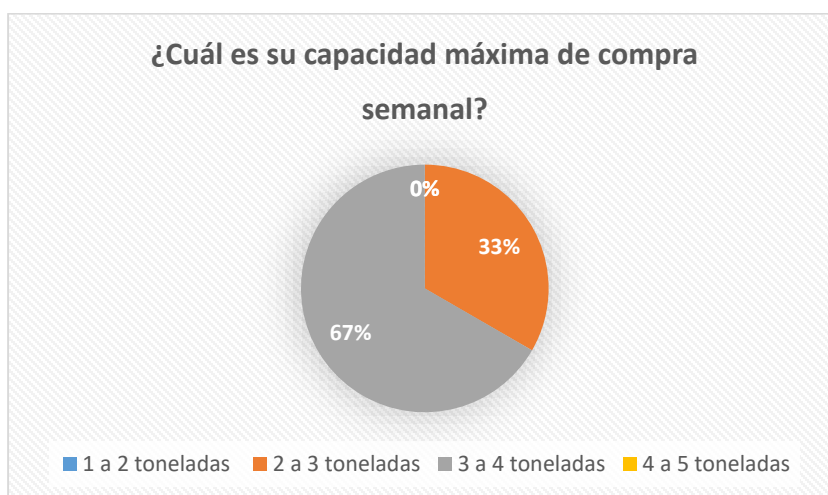
- **¿Cuál es su capacidad máxima de compra semanal?**

Cuadro 39 Máxima capacidad de compra semanal de fruta de mora

¿Cuál es su capacidad máxima de compra semanal?	Frecuencia
1 a 2 toneladas	0
2 a 3 toneladas	1
3 a 4 toneladas	2
4 a 5 toneladas	0

Fuente: *Autora del proyecto*

Figura 20 máxima capacidad de compra semana de fruta de mora



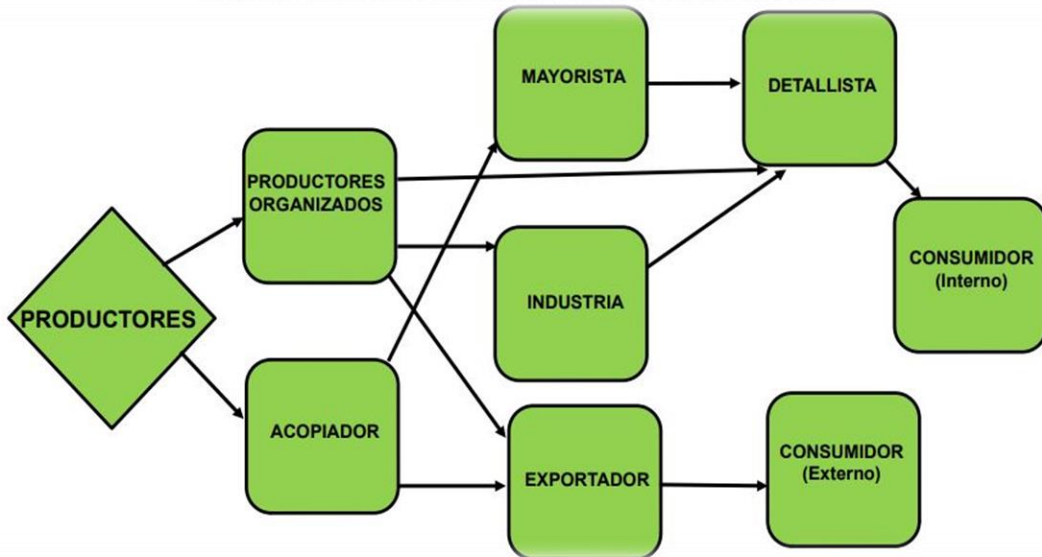
Fuente: Autora del proyecto

- Según la encuesta, el 67% de los clientes tienen una capacidad máxima de compra de 3 a 4 toneladas semanales.

Al realizar las encuestas, los clientes recomiendan que la asociación Morabell vuelvan a tener un control y registro de los pagos a cada productor, otra recomendación que hacen los clientes es que la asociación debería organizarse de tal manera que mejoren la calidad y cantidad de la fruta de mora.

**3.2.3. Ventas.** La asociación de productores de mora Morabell durante el año 2020 y lo que se lleva del año 2021 no han llevado un registro de ventas, dado que no se pueden realizar pagos conjuntos debido a la pandemia Covid 19. Actualmente cada intermediario realiza el pago al productor.

**3.2.5. Canales de distribución.** Los canales de comercialización de la mora, existe dos tendencias en la cadena de comercialización: los productores organizados, quienes pueden adquirir mercados directos con distintos enfoques y los acopiadores quienes solo se dedican a comprar y vender a mercados. Es decir, son los intermediadores; entre el productor y el consumidor final.



La asociación Morabell realiza la comercialización de mora en fresco en donde se tiene en cuenta la articulación de canal mayorista (Productor- acopiador “intermediario” - mayorista- detallista- consumidor) Único canal tradicional para los bienes de consumo. (central abastos)

En otro punto, no hay un proceso estandarizado de comercialización; es decir que no existen ventas y acuerdos conjuntos por parte de los miembros. Cada socio vende a intermediarios diferentes, cada quien busca ventas a su mayor facilidad. Ha sido difícil que todos los socios se pongan de acuerdo para vender a un solo intermediario o incluso lograr ofertas directas en el mercado, lo que representa una debilidad de alto impacto para la organización.

**3.2.6. Publicidad y promoción.** La Asociación de productores de mora Morabell, realiza publicidad y promoción por medio de las redes sociales tales como: La FacePage MoraBell @AsociaciónMorabell, el Instagram Asomorabell y La Página web [www.morabel.com](http://www.morabel.com). Asimismo, se dan a conocer su producto de mora en fresco en ferias de exposición a nivel regional.

**3.2.7. Participación en el mercado.** De acuerdo con la participación en el mercado la asociación de productores de Mora Morabell cuenta con una participación mínima en comparación con el total de producción de mora a nivel nacional.

**3.2.8 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Mercados.** La matriz PCI para la auditoría de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

*Cuadro 40 Matriz PCI - Auditoría de Mercados*

MATRIZ PCI									
AUDITORIA DE MERCADOS									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Estructura del área de mercado</b>				x			x		
<b>Análisis de los clientes</b>					X			x	
<b>Ventas</b>				x			x		
<b>Canales de distribución</b>					X		x		
<b>Publicidad y promoción</b>		x					x		
<b>Participación en el mercado</b>				x				x	

**Fuente:** Autores del Proyecto

La Auditoría de Mercados representa una debilidad de alto impacto para la Asociación Morabell, debido a que no tiene una estructura del área de mercadeo, no refuerzan la venta el producto y manejan un canal de distribución deficiente.

### 3.3 AUDITORÍA FINANCIERA

La auditoría financiera tiene como finalidad identificar la situación financiera de la empresa a fin detectar situaciones que pongan en riesgo la estabilidad económica y financiera de la organización.

Para el análisis del área financiera de la Asociación Morabell se obtuvo información por parte del representante legal, también se consultó el balance general y estado de resultados del año 2019.

**3.3.1. Estados Financieros.** estados financieros de las entidades sin ánimo de lucro al igual que otro tipo de entidades, deben cumplir los criterios sobre grupos económicos establecidos por los marcos técnicos normativos establecidos por las normas internacionales de información financiera.

Las entidades sin ánimo de lucro tienen por objeto la prestación de servicios a la comunidad y no la obtención de un beneficio económico, por tanto, los estados financieros de estas entidades informan acerca de los servicios prestados, eficiencia, eficacia y si la entidad ha mantenido o no su capital. Las entidades sin ánimo de lucro utilizan los estados financieros para fines de control de gestión.

La Asociación de productores de mora Morabell a la fecha del 31 de diciembre del 2020 no cuenta con Estados financieros actualizados, esta situación se debe principalmente a la falta de gestión y compromiso por parte del representante legal de la organización.

**3.3.2. Índices Financieros.** La asociación de productores de mora Morabell no tienen índices financieros para medir sus capacidades financieras como liquidez, rentabilidad, poder de endeudamiento.

**3.3.3. Fondo Rotario.** Es un instrumento de carácter financiero, que tiene como propósito el manejo eficiente de los recursos de Morabell brindando servicios de crédito en efectivo y en especie a sus asociados en busca de aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de sus miembros. Su manejo depende administrativo, financiero y patrimonialmente de la organización. El Fondo rotatorio de Morabell se construyó a partir de 22 de noviembre del 2018.

El comité de crédito está conformado por asociados beneficiarios elegidos por los miembros de la organización, el cual tomara decisiones con la aprobación de al menos tres (3) de los cinco (5) integrantes nombrados a continuación:

- El Representante legal de la asociación de productores
- El tesorero de la organización
- El presidente del fondo rotatorio
- El tesorero del fondo rotatorio
- El secretario del fondo rotatorio

El objetivo de fondo rotatorio es proveer a los asociados de Morabell los recursos financieros para la atención de las necesidades de inversión/Costos orientados a las siguientes actividades: Compra de insumos agrícolas, Infraestructura pos cosecha, compra de herramientas, equipos y maquinarias necesarias para cosecha y pos cosecha; así como atender otros costos y gastos de producción y explotación del producto, calamidad familiar u otras necesidades prioritarias. Lo anterior, para contribuir a mejorar la calidad de vida y desarrollo integral de los productores pertenecientes a la organización

El capital inicial del fondo rotatorio fue de cinco millones de pesos (\$5.000.000), y teniendo en cuenta los objetivos el fondo la tasa de interés es baja, si el crédito se destina al cultivo la tasa de interés será del 1,2% y si es libre de inversión la tasa será del 1,5%. Inicialmente el monto máximo de crédito fue de \$200.000 con un plazo máximo de 3 meses para el pago total del crédito, actualmente el cupo es de 3'000.000 y el plazo máximo de pago es de 12 meses, el pago se realiza mensualmente o se pueden recibir pagos parciales semanalmente.

**3.3.3 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría Financiera.** La matriz PCI para la auditoría financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

**Cuadro 41 Matriz PCI de la Auditoría Financiera**

MATRIZ PCI									
AUDITORIA FINANCIERA									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Estados Financieros</b>				x			x		
<b>Índices Financieros</b>				x			x		
<b>Fondo Rotatorio</b>		x						x	

**Fuente:** Autores del Proyecto

La Auditoría Financiera representa una debilidad de alto impacto para la asociación Morabell, debido a que no presenta Estados Financieros actualizados ni índices de liquidez, endeudamiento y rendimiento.

**3.4. AUDITORIA DE PRODUCCIÓN.** Las funciones de producción u operaciones de las empresas incluyen todas las actividades que convierten los insumos en bienes y servicios. El análisis operativo que transforma los insumos en bienes o servicios incluye cinco áreas funcionales o de toma de decisiones: proceso, distribución de la fábrica, capacidad, mano de obra, calidad y seguridad industrial. Para el análisis de algunos factores se diseñó un instrumento dirigido a la Junta Directiva de Morabell. Estos son los resultados de las entrevistas y del instrumento evaluador, además se empleó observación directa en el proceso de producción.

**3.4.1. Proceso de producción.** El proceso de producción agrícola se puede definir como un proceso organizado, en el medio rural, para producir alimentos y materias primas obtenidos por el cultivo, el agricultor deber realizar una serie de operaciones que requiere un sistema de organización, calculo y control.

La asociación Morabell pertenece al eslabón de productores de la cadena productiva de la mora. El proceso de producción inicia desde la instalación del cultivo, mantenimiento y ejecución de las labores culturales tales como: tutorados, podas, plateo, fertilización y finaliza con la cosecha de la fruta de mora y la entrega de la misma a los intermediarios mayoristas. Las actividades que se realizan en el eslabón de cultivador, son de vital importancia para obtener un producto final de excelente calidad.

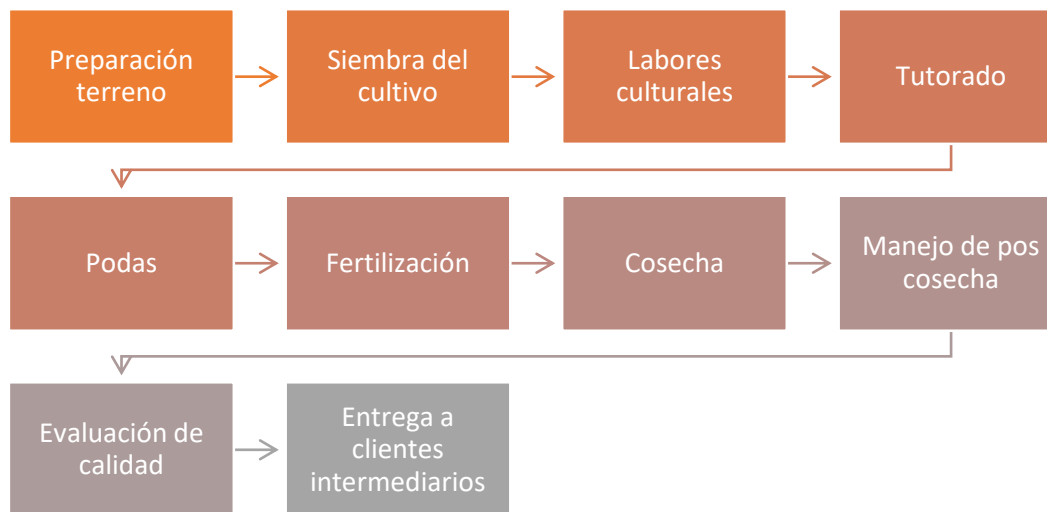
- **Instalación del cultivo:** Para la preparación del terreno se recomienda la labranza mínima. El terreno se roza, se realiza el trazado a 2,5 metros de distanciamiento. Un mes antes de la siembra, se hacen los hoyos de 40x40x40; la tierra extraída se mezcla con un kg de materia orgánica compostada y los correctivos de suelo según el análisis de suelo.
- **Tutorado:** La mora tiene habito de crecimiento rastrero; por lo cual es necesario establecer un sistema de tutorado a partir del tercer o cuarto mes, el cual levante y soporte la planta, permita aireación, facilite las labores, la sanidad del cultivo y la cosecha. Se utilizan postes de madera, guadua, alambre y fibra para amarrar.
- **Podas:** La mora es un cultivo perenne, y su vida útil presenta un periodo de 10 años o más, depende en gran medida de la cantidad y calidad en el tipo de poda que se debe realizar; de tal forma que el cultivo se mantenga de renovación en renovación generando sanidad, vigor y productividad uniforme en la planta. Es importante enfatizar en este aspecto de la poda, pues adema de la vida útil, también dependerá la cantidad y calidad de las cosechas.
- **Fertilización:** El análisis físico-químico es importante para determinar el programa de fertilización del cultivo. Se recomienda aplicar cal y compost al momento de la siembra para corregir la acidez del suelo y mejorar la disponibilidad de nutrientes para la planta. Los fertilizantes que se apliquen

deben suplir las cantidades necesarios de los siguientes elementos: Nitrógeno, Fosforo, Potasio.

- **Cosecha:** En lo posible recoger la mora dos veces por semana para garantizar un grado de madurez uniforme y evitar la caída de frutas maduras se debe recolectar temprano, una vez se haya secado el rocío de la mañana, utilizar recipientes pequeños para cosechar pues los grandes maltratan y dañan los frutos debido al peso acumulado, cosechar el producto en el mismo empaque que se va a comercializar, evitando pasarlo de un empaque o recipiente a otro. Debe cosecharse fruta de consistencia dura, firme, pintona de color rojo o vinotinto, no morada oscura ni negra. Además, deben estar sanas, enteras y con pedúnculo.

El proceso de producción de la Asociación Morabell representa una debilidad al no contar con el proceso del manejo de pos cosecha y la evaluación de calidad de la fruta.

Figura 21 Proceso de producción Asociación Morabel



Fuente: Autora del proyecto

**3.4.2. Distribución de planta de producción.** La asociación Morabell no cuenta con una planta de producción, todas las actividades de producción se realizan en las unidades productivas de los socios Morabell. No se cuenta con un centro de acopio para realizar la labor de pos cosecha. Lo que evidencia una debilidad alta.

**3.4.3. Volumen de producción.** La asociación Morabell de acuerdo con estimaciones por parte de los miembros de la Junta Directiva afirman que actualmente se cuenta con un promedio de volumen de producción de 1,2 toneladas semanales.

**3.4.4. Control de calidad.** El control de calidad se realiza de acuerdo con los estándares de calidad estipulados en la Norma Técnica Colombiana NTC 4106 FRUTAS FRESCAS. MORA DE CASTILLA. ESPECIFICACIONES, el cual contiene los requerimientos y tolerancias de calidad de la mora de castilla para su comercialización. La asociación Morabell no utiliza controles de calidad o un sistema de gestión de calidad actual, sin embargo, la mayoría de los socios dentro de sus labores culturales tienen en cuenta los requisitos generales y los requisitos de grado de madurez de la mora de castilla descritos en la NTC 4106 para su comercialización.

Según la encuesta realizada a los clientes de Morabell, El 67% de los encuestados aseguran que la calidad de la fruta de mora de la asociación Morabell es buena.

**3.4.5. Seguridad en el trabajo.** En cualquier organización, el recurso más importante son los recursos humanos, por lo que se deben garantizar las condiciones suficientes para completar de manera efectiva el trabajo agrícola y garantizar la seguridad, salud física y mental de los trabajadores.

La asociación Morabell ha recibido capacitaciones por parte de entidades como Asohofrucol y el SENA sobre la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas en las fincas productoras, en donde se ha enfatizado la importancia de conocer las condiciones laborales adecuadas en temáticas asociadas con la seguridad laboral (manejo de alimentos, manejo de herramientas, manipulación de agroquímicos), mantener los lugares de trabajo y reposo en condiciones de higiene y limpieza, sin embargo, la organización no tiene afiliados a sus socios a una entidad prestadora de Salud (EPS) y tampoco suministran las herramientas adecuadas y los equipos de seguridad mínimo para las labores culturales, por lo cual cada socio de manera individual suplen sus necesidades de salud y herramientas

**1.4.7. Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Producción.** La matriz PCI para la auditoría de producción se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 42 Matriz PCI de la Auditoría de Producción

MATRIZ PCI									
AUDITORIA PRODUCCIÓN									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Proceso de producción					X		X		
Distribución de planta de producción				X			X		
Volumen de producción		X					X		
Control de calidad				X			X		
Seguridad en el trabajo		X					X		

Fuente: Autora del Proyecto

Lo anterior significa que la auditoría de producción representa una debilidad de alto impacto debido a que la asociación Morabell no tiene un proceso de producción completo, no cuentan con una planta producción física y tampoco manejan un sistema de control de calidad de la fruta.

## 1.5. AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO

La organización del factor humano. Consistente en la evaluación de las relaciones, funciones y actividades del grupo humano que se pone al frente del proceso administrativo, tratando de identificar reglas de juego tales como: normas de actuación, proyección organizacional, estructura funcional, desempeño y clima organizacional.<sup>65</sup>

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas del recurso humano de la Asociación Morabell, se determinaron variables como cantidad de asociados, las condiciones de trabajo, capacitación, el clima laboral y el trabajo en equipo, esto permitirá identificar como se encuentra el ambiente laboral de Morabell y si este cumple con el objetivo y las expectativas de cada uno de los asociados

Para poder determinar esto se diseñó un instrumento de recolección de información (anexo) y también se realizaron reuniones con la Junta directiva de Morabell.

<sup>65</sup> Zabala Salazar, H. (2006). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá, Colombia:

## Resultados de la Encuesta de satisfacción de los asociados

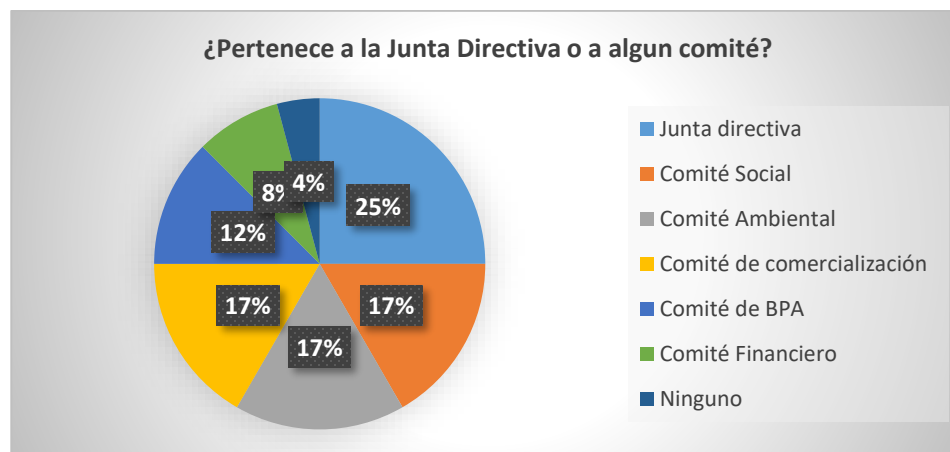
- ¿Pertenece a la Junta Directiva o algún comité?

Cuadro 43 ¿Pertenece a la Junta directiva o algún comité?

Pertenece a la Junta Directiva o a algún comité	
Junta directiva	6
Comité Social	4
Comité Ambiental	4
Comité de comercialización	4
Comité de BPA	3
Comité Financiero	2
Ninguno	1

Fuente: Autora del proyecto

Figura 22 ¿Pertenece a la Junta Directiva o algún comité?



Fuente: Autora del proyecto

- Según la figura 24 se puede determinar que el 25% de los productores pertenecen a la Junta Directiva, mientras que con un total del 71% de los asociados pertenecen a los comités de apoyo, tan solo un 4% no hacen parte del proceso administrativo de Morabell, esto demuestra que la gran parte de los productores se interesan por participan en pro al buen desempeño administrativo de la asociación.

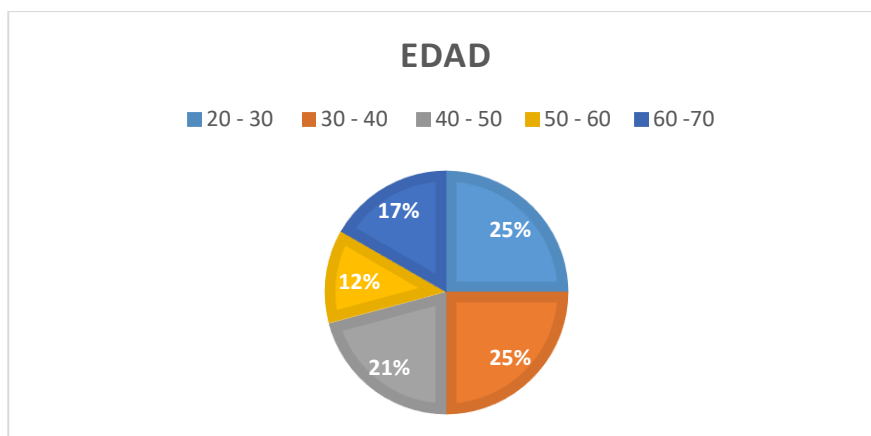
- ¿Edad?

Cuadro 44 Edad

Edad	Frecuencia
<b>20 - 30</b>	6
<b>30 - 40</b>	6
<b>40 - 50</b>	5
<b>50 - 60</b>	3
<b>60 -70</b>	4

**Fuente:** Autora del proyecto.

Figura 23 Edad



**Fuente:** Autora del proyecto

- De acuerdo con la figura 25 el 50% de los asociados están en edades entre los 20 y los 40 años, el otro 50% está relacionado con los productores en edades de los 50 a 70 años.

- ¿Cuánto tiempo lleva como socio en Morabell?

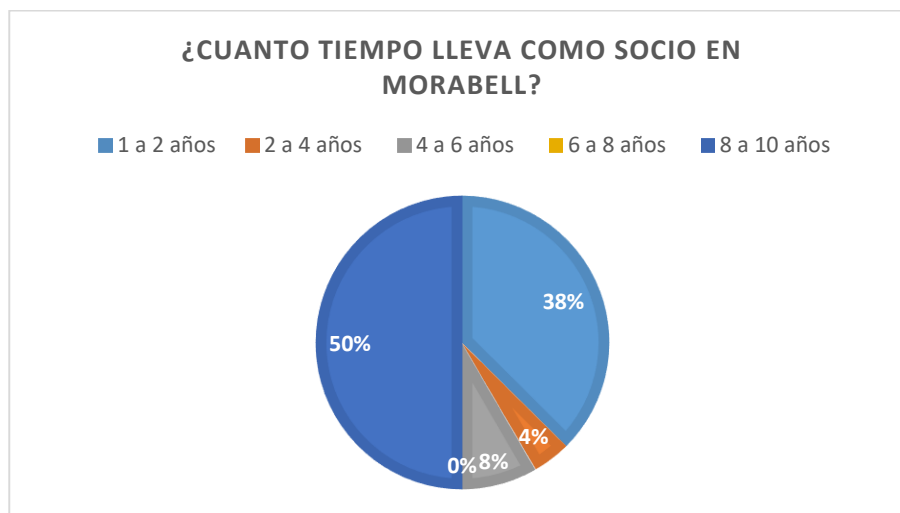
Cuadro 45 Antigüedad del asociado

¿Cuánto tiempo lleva como socio en Morabell?	Frecuencia
<b>1 a 2 años</b>	9
<b>2 a 4 años</b>	1
<b>4 a 6 años</b>	2

<b>6 a 8 años</b>	0
<b>8 a 10 años</b>	12

Fuente: Autora del proyecto

Figura 24 Antigüedad del asociado



Fuente: Autora del proyecto

- El 50% de los asociados llevan entre 8 y 10 años haciendo parte de la asociación Morabell, mientras que un 38% de los asociados son relativamente nuevos con tan solo 1 y 2 años de participación

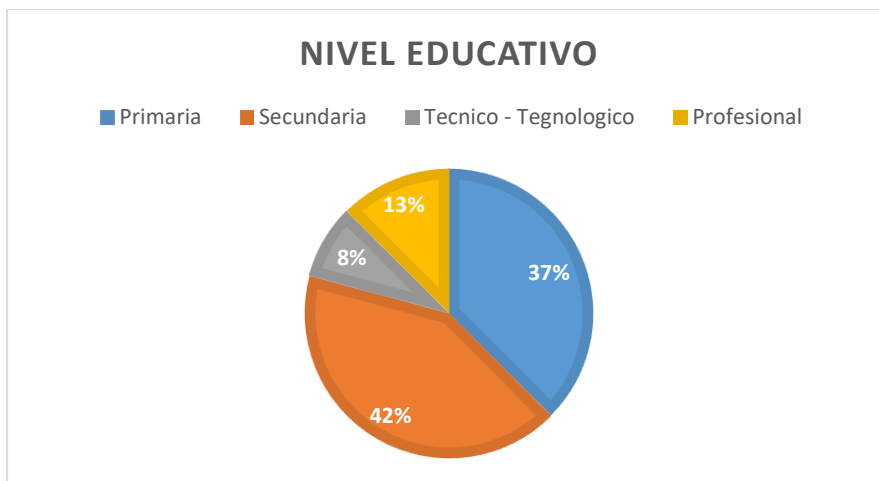
- **¿Cuál es su nivel educativo?**

Cuadro 46 Nivel educativo

Nivel educativo	Frecuencia
<b>Primaria</b>	9
<b>Secundaria</b>	10
<b>Técnico - Tecnológico</b>	2
<b>Profesional</b>	3

Fuente: autora del proyecto

Figura 25 Nivel educativo



Fuente: Autora del proyecto

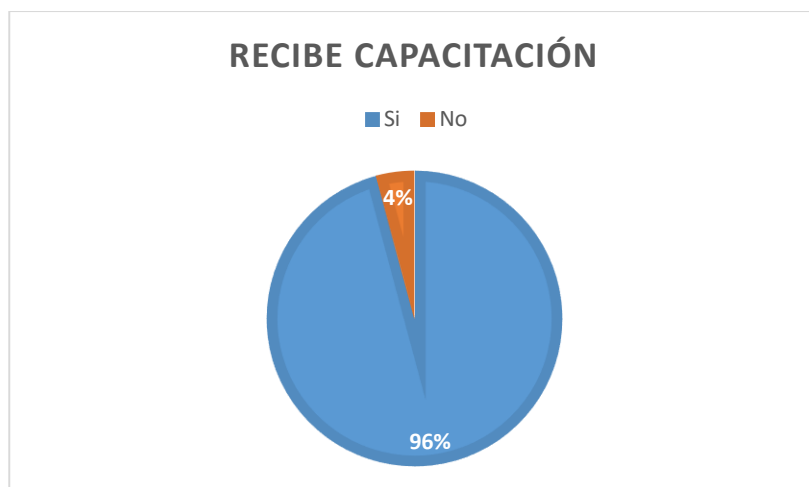
- El 42% de los asociados encuestados tienen un nivel educativo hasta básica secundaria, un 13% cuentan con estudios profesionales y un 8% con título técnico o tecnológico.
- **¿Ha recibido capacitación al ser miembro de la asociación Morabell?**

Cuadro 47 Capacitación

Recibe capacitación	Frecuencia
<b>Si</b>	23
<b>No</b>	1

Fuente: Autora del proyecto

Figura 26 Capacitación



Fuente: Autora del proyecto

- El 96% de los productores de mora afirman haber recibido capacitación como miembros de la asociación Morabell, gracias a estas capacitaciones se ha logrado mejorar la eficiencia de los asociados en sus técnicas de producción y así aportar al crecimiento del índice de productividad de la asociación.

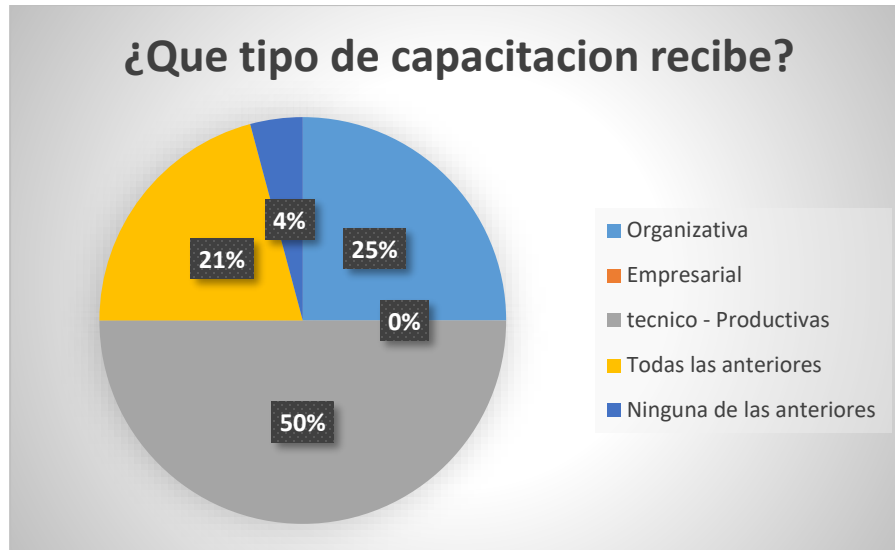
- **¿Qué tipo de capacitación ha recibido?**

Cuadro 48 Tipo de capacitación

¿Qué tipo de capacitación ha recibido?	Frecuencia
<b>Organizativa</b>	6
<b>Empresarial</b>	0
<b>técnico - Productivas</b>	12
<b>Todas las anteriores</b>	5
<b>Ninguna de las anteriores</b>	1

Fuente: Autora del proyecto

Figura 27 Tipo de capacitación



Fuente: Autora del proyecto

- El 50% de los asociados manifiestan haber recibido capacitación por medio de la asociación Morabell de tipo técnico-productiva, mientras que el 25% afirmó recibir capacitación organizativa y el 21% haber recibido los 3 tipos de capacitación, esta información nos ratifica que Morabell se esmera por lograr que los socios cuenten con una mejor preparación para llevar a cabo sus labores productivas y administrativas.

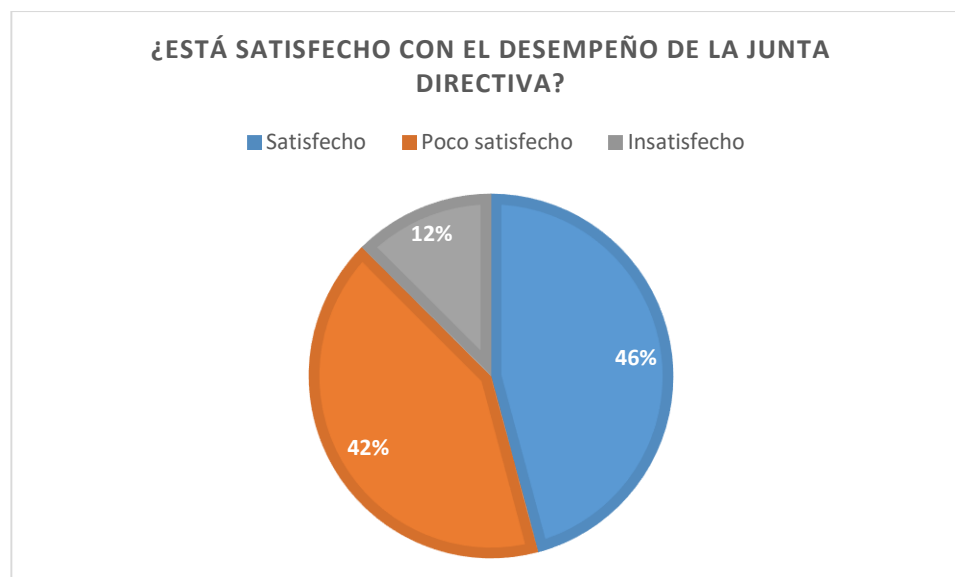
- ¿Está Satisfecho con el desempeño de la Junta Directiva?

Cuadro 49 Nivel de satisfacción

¿Está Satisfecho con el desempeño de la Junta Directiva?	Frac.
Satisfecho	11
Poco Satisfecho	10
Insatisfecho	3

Fuente: Autora del proyecto

Figura 28 Nivel de satisfacción



**Fuente:** Autora del proyecto

Teniendo en cuenta la información de la figura 31, el 46% de los asociados están satisfechos con el desempeño de la junta directiva, mientras que el 42% afirman estar poco satisfechos y un 12% insatisfechos, los resultados determinan que los asociados sienten que la junta directiva no está cumpliendo eficientemente con su función administrativa.

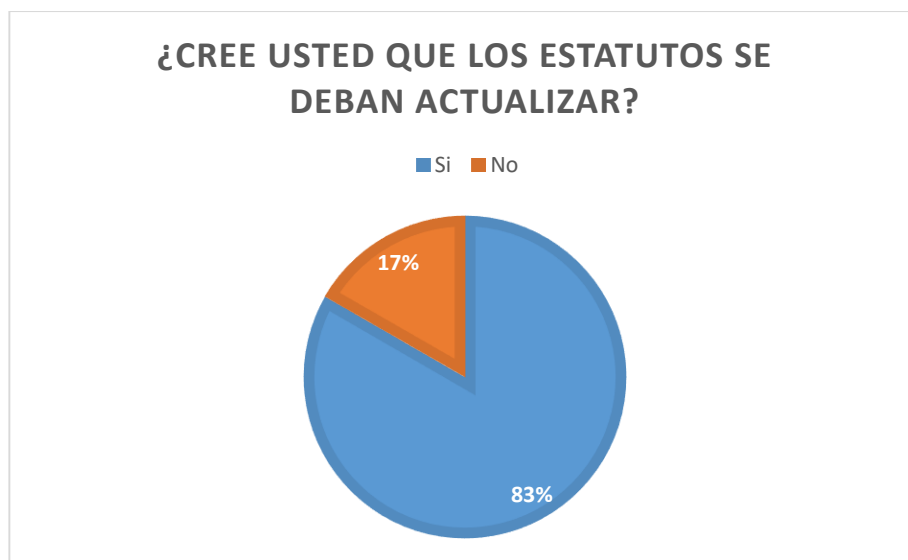
- **¿Cree usted que los estatutos se deban actualizar?**

Cuadro 50 Actualización estatutos

Cree usted que los estatutos se deban actualizar	Frecuencia
Si	20
No	4

**Fuente:** Autora del proyecto

Figura 29 Actualizar estatutos



Fuente: Autora del proyecto

El 83% de las personas encuestadas creen que es conveniente actualizar los estatutos de la Asociación Morabell, según la información suministrada desde que la organización se creó los estatutos no se han llevado a cabo actualización.

**3.5.1. Asociados.** Los recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro son su principal capital, por lo que todo lo relacionado con este tema debe ser muy valorado.

El funcionamiento normal de una asociación requiere al menos de una asamblea de socios y una junta directiva como órgano de decisión de la asociación. La estructura ejecutiva estará compuesta por personal responsable de cada área de trabajo de la asociación.

Los asociados de Morabell son personas campesinas productoras de mora que hacen parte activa de la asociación, se organizan con el objetivo de realizar una actividad colectiva, actualmente de acuerdo con el libro de registro de socios de la organización son 24 socios activos los que lideran las diferentes áreas de la empresa y mantienen su compromiso de promover el buen desarrollo productivo de la asociación.

Morabell está compuesta en un 79,1% por hombres entre edades (27 – 68 años) y el 20,9% por mujeres en un rango de edad de (27 – 60 años), todos ellos pertenecientes al sector rural del municipio La Belleza, en su gran mayoría los productores se encuentran en edad de adulto con condiciones de bajo nivel escolaridad.

La Asamblea General está constituida por la totalidad de los socios hábiles y es la máxima autoridad de la asociación. La Junta Directiva está a cargo de la dirección y administración interna de la asociación y se encuentra conformada por un presidente, vicepresidente, un tesorero, un secretario y dos vocales, elegidos para periodos de 1 año. Las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva están constituidas en los estatutos de la organización.

**3.5.2. Condiciones de trabajo.** La asociación de productores de mora Morabell no cuenta con un área de talento humano, Morabell con el fin de garantizar las condiciones adecuadas para los trabajadores y para facilitar el trabajo asociado al cultivo de mora, se encuentra en proceso de implementación de las condiciones de trabajo en todas las unidades productivas de los asociados, las cuales se encuentran expuestas en la normatividad de las Buenas Prácticas Agrícolas BPA, las fincas deben contar entre otras con las instalaciones siguientes: Estas áreas deben estar debidamente identificadas, ubicadas y construidas de la manera adecuada de acuerdo con la normatividad vigente del ICA. Se deben mantener en óptimas condiciones de higiene para evitar accidentes, intoxicaciones y contaminación, a fin de garantizar la inocuidad de lo producido. Se precisa también, el registro de todas las labores de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, conforme a los protocolos y procedimientos establecidos para ello.

De acuerdo con lo anterior, tan solo 2 fincas se encuentran certificadas por el ICA en la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas, las demás unidades productivas están en proceso de certificación en BPA con el acompañamiento técnico de funcionarios profesionales de SENA.

**3.5.3. Capacitación.** la capacitación ha sido concebida como una herramienta de desarrollo, como un instrumento de cambio para mejorar las condiciones de producción y de vida.

La asociación Morabell ha recibido jornadas de capacitación organizativa, empresarial y técnico-productiva por parte de entidades como el SENA, Asohofrucoll, El Ministerio del Medio Ambiente con el programa de Negocios Verdes y FUNDES, en los cuales se han estudiado los temas de desarrollo rural y participación comunitaria, planificación de la unidad de producción, el uso y manejo responsable

de agroquímicos, manejo de herramientas peligrosas, y el uso y manejo de suelos y agua, entre otros. Una de las dificultades que tiene la Asociación en el momento de las capacitaciones, es el nivel educacional de los socios, este factor dificulta el buen aprovechamiento del programa.

**3.5.4. Trabajo en equipo.** En toda empresa es indispensable que exista un equipo constituido por sus miembros, los mismos que tendrán la necesidad de trabajar en conjunto y formar un equipo de trabajo.

El trabajo en equipo de la asociación Morabell es deficiente, la organización cuenta con unas metas y objetivos plasmados en los estatutos que a pesar de existir no todos los miembros de la organización los conocen, por esta razón la mayoría de los productores no trabajan en pro al cumplimiento de dichos objetivos y no existe una constante motivación, es por ello que la organización tiene problemas de funcionamiento al no existir un liderazgo efectivo, no hay mayor compromiso y responsabilidad de las tareas administrativas.

**3.5.5. Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Talento Humano.** La matriz PCI para la auditoría de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

*Cuadro 51 Matriz PCI de la Auditoría de Talento Humano*

MATRIZ PCI									
AUDITORIA TALENTO HUMANO									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Asociados</b>		X					x		
<b>Condiciones de trabajo</b>					x			x	
<b>Capacitación</b>	x						x		
<b>Trabajo en equipo</b>						X		x	

*Fuente: Autora del Proyecto*

Lo anterior significa que la auditoria de talento humano representa una debilidad de medio impacto debido a que se evidencia la falta de adecuaciones en las condiciones de trabajo y la falta de fortalecimiento del trabajo en equipo.

### 3.6 Matriz de Evaluación del análisis interno o perfil de capacidad interna (P.C.I.)

Para la elaboración de la matriz del perfil de capacidad interna se utilizó la siguiente metodología:

**3.6.1 Selección del Grupo Estratégico.** El grupo estratégico fue conformado por los miembros de la Junta Directiva de la asociación Morabell y la autora de proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

**3.6.2 Lluvia de Ideas.** Son todas las variables internas que intervienen considerablemente en las actividades de la empresa para el eficiente desarrollo productivo.

**3.6.3 Elaboración de la Matriz P.C.I.** La matriz P.C.I se elabora teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- 
- Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los elementos encontrados la segunda para las fortalezas, la tercera para las debilidades y la cuarta para el impacto.
- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnitas para la calificación de alto, medio y bajo.
- En las filas se acomodan los elementos encontrados en el diagnóstico.
- Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es fortaleza o debilidad
- Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
- Se interpreta y analiza el resultado de la matriz.

A continuación, relacionamos las variables que inciden en cada auditoria seleccionadas por el grupo estratégico:

*Cuadro 52 MATRIS PCI - Auditoría Interna*

MATRIZ PCI									
AUDITORIA INTERNA									
CLASIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
AUDITORIA GERENCIAL									
Estructura del área de mercado				X			X		
Análisis de los clientes					X			X	

Ventas				X		X		
Canales de distribución			X				X	
Publicidad y promoción		X				X		
Participación en el mercado			X			X		
AUDITORIA DE MERCADOS								
Estructura del área de mercado			x			x		
Análisis de los clientes				X			x	
Ventas			x			x		
Canales de distribución				X		x		
Publicidad y promoción		x				x		
Participación en el mercado			x				x	
AUDITARIA FINANCIERA								
Estados Financieros			x			x		
Índices Financieros			x			x		
Fondo Rotatorio		x					x	
AUDITORIA DE PRODUCCIÓN								
Proceso de producción				x		x		
Distribución de planta de producción			x			x		
Volumen de producción		x				x		
Control de calidad			x			x		
Seguridad en el trabajo		x				x		
AUDITARIA DE TALENTO HUMANO								
Asociados		X				x		
Condiciones de trabajo				x			x	
Capacitación		x				x		
Trabajo en equipo					X		x	

**Fuente:** Autora del Proyecto.

El resultado total de la auditoría Interna representa una debilidad de alto impacto para la asociación de productores de mora, las auditorías de gerencia, mercado, financiera y producción evidencian falencias que impiden el buen funcionamiento y desarrollo de Morabell.

## 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado de la Asociación de productores de Mora Morabell, se procede a formular el direccionamiento estratégico. Esta etapa comprende la formulación de la Misión, la Visión y los Principios Corporativos, asimismo, se realiza la selección de las estrategias que permitirá el desarrollo de la organización

La Misión, la Visión y los Principios Corporativos se formularon como propuesta de actualización por parte de la autora del proyecto junto con las opiniones y deseos de los miembros de la Asociación Morabell.

**4.1 MISIÓN.** La misión es la formulación de un propósito duradero que incorpora la filosofía de la organización y revela sus principales productos y servicios, así como las necesidades principales que desea satisfacer.<sup>66</sup>

A continuación, se plantea la misión que se ha diseñado para la Asociación Morabell por parte de la autora del proyecto junto con las opiniones y deseos de los asociados.

**4.1.1. Misión de la Asociación Morabell.** Producir y comercializar Mora de Castilla de calidad, sana y fresca, asumiendo el compromiso de promover la protección del medio ambiente mediante el desarrollo de fincas modelo certificadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y que genere un alto impacto social, económico y ambiental contribuyendo al desarrollo permanente de sus asociados y de las familias moricultoras en el territorio.

**4.2. VISIÓN.** Define cómo se vislumbra la empresa en el largo plazo, respondiendo a los sueños de los estamentos básicos, sus valores y creencias, haciendo una percepción anticipada de la realidad futura en todos los entornos (económico, social, jurídico, administrativo, etc.); expresa, en síntesis, un pensamiento creativo.

**4.2.1. Visión de la Asociación Morabell.** Para el 2025 ser una organización productora y comercializadora de mora de castilla líder en el mercado regional y nacional que se caracterice por la calidad de la fruta, la mejora continua de los

---

<sup>66</sup> ZABALA SALAZAR, H. (2006). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A COOPERATIVAS Y DEMÁS FORMAS ASOCIATIVAS Y SOLIDARIAS.

procesos productivos con enfoque de equidad de género y el manejo sostenible de los recursos naturales que permita ser competitivos respondiendo a las necesidades de los clientes.

### 4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de una empresa son los principios operativos o filosofías fundamentales que rigen el comportamiento interno de una compañía, al igual que su relación con sus proveedores, clientes y accionistas

Los valores corporativos que guían la misión y ayudan a realizar la visión para el futuro de la Asociación Morabell son:

- 
- **Igualdad:** Entendido como el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas es la ausencia de cualquier tipo de discriminación, respetando las diferencias es.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que permite reflexionar a todo ser humano consciente para orientar y evaluar sus actos dentro del marco de la legalidad y la decencia, en Morabell se tiene responsabilidad con los asociados, proveedores, clientes y recursos naturales.
- **Solidaridad:** Caracteriza por la colaboración mutua entre los individuos, los miembros de la asociación crean esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de la comunidad y su entorno.
- **Sostenibilidad:** Se refiere, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio ambiental, social y económico
- **Cooperación:** Conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente los asociados realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común.
- **Calidad:** la calidad de nuestro producto es fundamental para el bien desempeño de la asociación y está en constante mejoramiento

### 4.3. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de la misión y la visión de la Asociación Morabell. Teniendo en cuenta la información recopilada, la autora de proyecto emplea las matrices, PEEA, DOFA y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar en la Asociación Morabell.

**4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.** Es una herramienta para definir la posición estratégica de la empresa. Permite adecuar a la organización entre sus recursos y las capacidades internas, las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. Las posiciones posibles son:

- Conservadora
- Intensiva
- Defensiva
- Competitiva

Basándose en dos factores relativos a la industria y dos factores relativos a la organización. Son consideradas las cuatro dimensiones más importantes de la posición estratégica de la organización:

- Fortaleza de la industria (FI)
- Fortaleza del entorno (FE)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Fortaleza Financiera (FF)

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI).

*Cuadro 53 Matriz PEEA*

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		Estabilidad del Entorno (EE)	
<b>Estados financieros</b>	+1	Control de calidad	<b>-3</b>
<b>Rentabilidad</b>	+2	Estandarización de procesos	<b>-1</b>
<b>Endeudamiento</b>	+2	Fluctuación de los precios	<b>-2</b>
<b>Liquidez</b>	+3	Inestabilidad política	<b>-3</b>
		Variabilidad de la demanda	<b>-3</b>
Promedio	<b>2,0</b>	<b>Promedio</b>	<b>-2,4</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		Fortaleza de la Industria (FI)	
<b>Calidad del producto</b>	-4	Estabilidad financiera	<b>+3</b>
<b>Experiencia del productor moricultor</b>	-5	Productividad	<b>+5</b>
<b>Responsabilidad social empresarial</b>	-3	Normatividad	<b>+3</b>
<b>Canales de distribución</b>	-1	Alianzas estratégicas	<b>+3</b>
<b>Infraestructura</b>	-1	Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	<b>+3</b>

Promedio	-2,8	Promedio	3,4

**Fuente:** Autora del proyecto

Los resultados son:

$$FF = +2,0$$

$$VC = -2,8$$

$$EA = -2,4$$

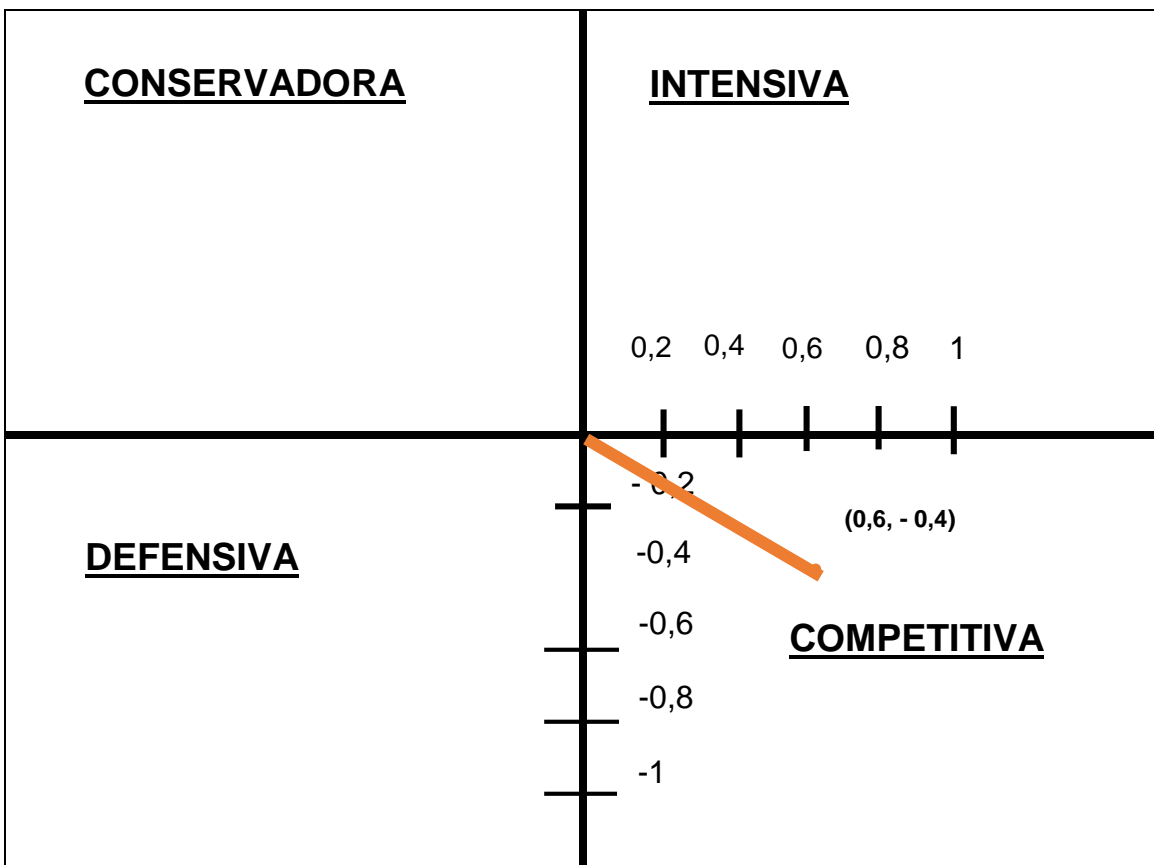
$$FI = +3,4$$

$$\text{Eje X} = FI + VC = +3,4 + (-2,8) = +0,6$$

$$\text{Eje Y} = FF + EA = +2,0 + (-2,4) = -0,4$$

Las coordenadas del vector se ubican en el cuadrante de implantación de estrategias competitivas (+0,6, -0,4).

*Figura 30 Vector direccional de la matriz PEEA*



**Fuente:** Autora del proyecto

El vector direccional indica que la Asociación Morabell deberá tomar una actitud o perfil competitivo señalado en la matriz PEEA, esto significa que la empresa debe utilizar sus fortalezas a fin de lograr una excelente posición competitiva en un mercado difícil.

La asociación Morabell deberá adoptar estrategias de integración hacia atrás, hacia adelante y/o horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado desarrollo de producto y asociación.

#### **4.4.2. Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (D.O.F.A).**

La construcción de estrategias clave de desarrollo se aborda a partir de una metodología especial denominada matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional.<sup>67</sup>

**Estrategias FO:** Son un conjunto de estrategias mediante las cuales se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO:** Tiene como objetivo encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, resultando las estrategias DO.

**Estrategias FA:** Tiene como propósito utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas O disminuir su impacto sobre el sistema organizacional.

**Estrategias DA:** Buscan reconocer las amenazas del medio ambiente en el propósito de encontrar alternativas factibles desde la perspectiva de reducir las debilidades, ya que éstas son responsabilidad institucional.

De acuerdo a los resultados de las matrices de evaluación interna y externa, se llevó a cabo la confrontación de sus variables, tarea realizada por la autora del proyecto

---

<sup>67</sup> Zabala Salazar, H, Op. Cit., p. 96.

lo cual permitió idear estrategias que se consideran viables y acordes a las necesidades y expectativas de la asociación.

#### Lista de Fortalezas Claves:

- Volumen de producción
- Publicidad y promoción
- Fondo rotatorio
- Capacitación
- Experiencia en el manejo técnico del cultivo
- Oportunidad de vinculación
- Realización de proyectos que han impactado positivamente la producción de mora y la calidad de vida de los asociados

#### Lista de debilidades Claves:

- Carecen planeación estratégica
- Falta de organización gerencial
- Falta de estructura de mercadeo y comercialización
- No existen canales de distribución directa
- Falta de estructura financiera
- No existe una planta de producción
- inexistente control de calidad
- Baja participación en actividades
- Bajo nivel educativo

#### Lista de Oportunidades Claves:

- Apoyo por parte del estado
- Alianzas estratégicas
- Asociatividad
- Condiciones agroecológicas
- Mitigación del impacto ambiental
- Agricultura orgánica
- Normatividad del BPA
- Políticas Publicas

Lista de Amenazas Claves:

- Precios fluctuantes de la mora en los diferentes mercados
- Vías de acceso en mal estado
- Baja calidad de vida en la ruralidad
- Deforestación
- Poca inversión en el sector rural
- Vulnerabilidad económica
- Falta de acompañamiento técnico continuo
- Intermediación

Cuadro 54. Matriz DOFA

<p><b>DOFA DE LA ASOCIACIÓN MORABELL</b></p>	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de producción</li> <li>• Publicidad y promoción</li> <li>• Fondo rotatorio</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Experiencia en el manejo técnico del cultivo</li> <li>• Oportunidad de vinculación</li> <li>• Realización de proyectos que han impactado positivamente la producción de mora y la calidad de vida de los asociados.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDAD – D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula planeación estratégica</li> <li>• Falta de organización gerencial</li> <li>• Falta de estructura de mercadeo y comercialización</li> <li>• Carecen de canales de distribución directa</li> <li>• Falta de estructura financiera</li> <li>• Falta de una planta de proceso agroindustrial</li> <li>• Precisan de control de calidad</li> <li>• Baja participación en actividades</li> <li>• Bajo nivel educativo</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte del Estado</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Responsabilidad Social Empresarial</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Condiciones agroecológicas</li> <li>• Mitigación del impacto ambiental</li> <li>• Agricultura orgánica</li> <li>• Normatividad del BPA Buenas Prácticas Agrícolas</li> <li>• Políticas Publicas</li> <li>• Diversificar el producto</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar los resultados obtenidos de los proyectos positivos y las capacitaciones organizativas, administrativas y técnico-productivas brindadas por entidades e instituciones del estado para fortalecer el área administrativa y de producción.</li> <li>2. Reducir el impacto ambiental con el objetivo de cumplir con los propósitos de desarrollo sostenible, implementando las BPA y la tendencia a la agricultura orgánica en todas las unidades productivas.</li> <li>3. Utilizar la oportunidad de vinculación como instrumento para fortalecer la importancia de la asociatividad como estrategia de productividad y competitividad.</li> <li>4. Mediante esfuerzos publicitarios y de promoción Morabell deberá buscar una mayor participación en el mercado regional y nacional aprovechando la buena calidad del producto y la experiencia de los productores en el manejo técnico del cultivo de mora.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <p>Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una planeación estratégica que permita establecer objetivos claros y metas a corto y largo plazo, generando estrategias lógicas y sistemáticas que faciliten alcanzar los objetivos propuestos.</li> <li>2. Aprovechar el apoyo brindado por el estado para iniciar procesos de transformación agroindustrial para la fruta de mora y así generando valor agregado</li> <li>3. A través de la consolidación del plan estratégico presentar proyectos a las entidades e instituciones del estado para asegurar que el plan tenga mayor oportunidad de éxito.</li> <li>4. Implementar protocolos de control de calidad y estandarización de procesos productivos para asegurar que la fruta cumpla con los requisitos mínimos de calidad y optimizar la ejecución de actividades.</li> </ol>

<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios fluctuantes de la mora en los diferentes mercados</li> <li>• Vías de acceso en mal estado</li> <li>• Baja calidad de vida en la ruralidad</li> <li>• Deforestación</li> <li>• Poca inversión en el sector rural</li> <li>• Vulnerabilidad económica</li> <li>• Falta de acompañamiento técnico continuo</li> <li>• Intermediación</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b> Estrategias para maximizar las F y minimizar las A.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar con entidades Gubernamentales capacitación técnica-productiva y administrativa continua para mejorar resultados en proyectos.</li> <li>2. Romper la intermediación generando alianzas directas de venta.</li> <li>3. Identificar aliados estratégicos potenciales para lograr generar una alianza comercial por contrato.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b> Estrategias para minimizar las D y las A.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficiar la Asociación Morabell la implementación de un plan estratégico para reforzar su actividad económica.</li> <li>2. Construir estrategias de mejoramiento continuo en todos los procesos de la asociación y asesoramiento técnico en cada proyecto.</li> <li>3. Aprovechar los recursos otorgados por entidades gubernamentales para mejorar la productividad y competitividad de la asociación Morabell.</li> </ol>
--	---	--

Fuente: Autora del proyecto

- Penetración de mercados. Buscando mayor participación en el mercado regional y nacional teniendo en cuenta la calidad del producto y la experiencia de los productores en el manejo técnico del cultivo de mora.
- Desarrollo de nuevos productos: Realizar transformación agroindustrial añadiendo valor agregado al producto para lograr una mayor participación en el mercado.
- Fortalecimiento Interno: Minimizando las debilidades y maximizando las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como implementar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), sistemas de estandarización de procesos y control de calidad.
- Alianzas Estratégicas. Buscar alianzas con otras asociaciones del sector facilita cumplir con el volumen de producción requerido por los posibles clientes, logrando ser más competitivos, sin necesidad de hacer grandes inversiones.
- Estrategia de integración vertical hacia adelante: la Asociación Morabell deberá implementar estrategias para romper la intermediación y vender su producto directamente a almacenes de cadena, despulpadoras, restaurantes entre otros.

**4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E).** Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar objetivamente estrategias alternativas basadas en factores clave "internos y externos" previamente identificados. esta técnica también se utiliza para determinar el atractivo relativo de acciones alternativas viables. muestra objetivamente cuáles son las mejores estrategias alternativas utilizando la información obtenida del análisis interno y los resultados del análisis externo para proponer objetivamente la mejor estrategia alternativa

A continuación, se definen y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

- Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
- 
- Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.
- 
- Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

- 
- Determinar los puntajes del atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.
- La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 02 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
- 
- Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso 2) por los puntajes del atractivo (paso 4) de cada fila.
- Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Penetración de Mercados  
 E2: Desarrollo de Mercados  
 E3: Fortalecimiento interno  
 E4: Alianza Estratégica  
 E5: Integración vertical hacia adelante

Cuadro 55 Matriz MCPE

		E1		E2		E2		E3		E4	
Factores Claves	Calif.	P A	TP A	P A	TP A	P A	TP A	P A	TP A	P A	TP A
<b>Fortalezas</b>											
<b>Volumen de producción</b>	3	3	9	3	9	2	6	4	12	3	9
<b>Publicidad y promoción</b>	3	4	12	4	12	3	9	4	12	4	12
<b>Fondo rotatorio</b>	3	2	6	2	6	3	9	3	9	3	9
<b>Capacitación</b>	3	3	9	4	12	4	12	3	9	3	9
<b>Experiencia en el manejo técnico del cultivo</b>	4	3	12	3	12	2	8	4	16	4	16
<b>Oportunidad de vinculación</b>	3	3	9	3	9	2	6	4	12	3	9
<b>Proyectos positivos</b>	4	3	12	4	16	4	16	4	16	4	16
<b>Debilidades</b>											
<b>Carencia de planeación estratégica</b>	1	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3
<b>Falta de organización gerencial</b>	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
<b>Falta de estructura de mercadeo y comercialización</b>	2	3	6	3	6	4	8	2	4	4	8
<b>No existen canales de distribución directa</b>	2	3	6	3	6	4	8	3	6	3	6
<b>Falta de estructura financiera</b>	1	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2
<b>No existe una planta de proceso agroindustrial</b>	1	2	2	4	4	4	4	2	2	3	3
<b>Inexistencia de control de calidad</b>	2	3	6	3	6	4	8	3	6	4	8
<b>Baja participación en actividades</b>	2	1	2	2	4	3	6	2	4	2	4
<b>Bajo nivel educativo</b>	2	2	4	2	4	3	6	1	2	1	2
<b>Oportunidades</b>											
<b>Apoyo por parte del Estado</b>	3	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9
<b>Alianzas estratégicas</b>	3	3	9	3	9	3	9	4	12	3	9
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	4	3	12	3	12	4	16	3	12	3	12
<b>Asociatividad</b>	4	3	12	4	16	3	12	4	16	3	12
<b>Condiciones agroecológicas</b>	4	3	12	2	8	3	12	2	8	2	8
<b>Mitigación del impacto ambiental</b>	3	3	9	3	9	4	12	2	6	2	6
<b>Agricultura orgánica</b>	4	4	16	2	8	3	12	2	8	3	12

<b>Normatividad del BPA Buenas Prácticas Agrícolas</b>	4	4	16	3	12	4	16	3	12	4	16
<b>Políticas Publicas</b>	3	3	9	3	9	3	9	3	9	2	6
<b>Amenazas</b>											
<b>Precios fluctuantes de la mora en los diferentes mercados</b>	1	3	3	3	3	1	1	3	3	4	4
<b>Vías de acceso en mal estado</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
<b>Baja calidad de vida en la ruralidad</b>	2	2	4	1	2	2	4	2	4	2	4
<b>Deforestación</b>	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
<b>Poca inversión en el sector rural</b>	2	3	6	1	2	1	2	3	6	2	4
<b>Vulnerabilidad económica</b>	2	3	6	3	6	2	4	2	4	3	6
<b>Falta de acompañamiento técnico continuo</b>	2	3	6	2	4	4	8	3	6	2	4
<b>Intermediación</b>	1	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4
<b>Total</b>			24		23		25		23		23
			0		0		1		9		8

Se puede concluir que la estrategia de fortalecimiento interno y estrategia de integración hacia adelante fueron las que obtuvieron un puntaje de atracción mayor de 251 y 240 puntos, esto indica que la Asociación Morabell debe enfocar inicialmente su gestión hacia éstas estrategias

Finalmente quedan 4 estrategias seleccionadas:

- Fortalecimiento Interno
- Estrategias de Integración hacia adelante
- Penetración en el mercado
- Alianzas estratégicas

## 5. OPCIONES ESTRATEGICAS

Las opciones estratégicas seleccionadas para cumplir con la visión de la Asociación Morabell se detectaron a partir de los análisis de las matrices PEEA, DOFA y MCPE en donde se clasificaron por orden de importancia las estrategias a aplicar en la Asociación.

### 5.1. OPCIONES ESTRATÉGICAS

- **Fortalecimiento Interno:** La Asociación Morabell deberá efectuar estrategias básicas que permitan el crecimiento y desarrollo empresarial a partir de conocimientos teórico-prácticos que pudiesen aportar a minimizar las debilidades halladas buscando la mejora en los procesos, haciéndolos más eficientes, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como implementar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), sistemas de estandarización de procesos y control de calidad.
- **Estrategia de integración vertical hacia adelante** la Asociación Morabell debe implementar alianzas comerciales directas para romper el eslabón de intermediación
- **Penetración de mercados.** Mediante esfuerzos publicitarios y de promoción Morabell deberá buscar una mayor participación en el mercado regional y nacional aprovechando la buena calidad del producto y la experiencia de los productores en el manejo técnico del cultivo de mora.
- **Alianzas Estratégicas.** Desarrollo de alianzas estratégicas con otras asociaciones del sector que facilita cumplir con el volumen de producción requerido por los posibles clientes, asimismo participar en alianzas productivas financiadas por el Gobierno para lograr ser más competitivos y productivos.

### 5.2. OBJETIVOS

Un objetivo es la formulación de una proposición general que define un resultado concreto a alcanzar dentro de un horizonte de tiempo. De acuerdo con su delimitación temporal, los objetivos pueden ser de largo, mediano o corto alcance. Los objetivos son los responsables de expandir la misión, además son el resultado de ella. Finalmente, deben traducirse en metas concretas y relacionarse con ellas.<sup>68</sup> A continuación, se definen los objetivos de cada una de las opciones estratégicas

---

<sup>68</sup>Zabala Salazar, H. (2006). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá, Colombia: P. 104

### **5.2.1. Objetivos de Fortalecimiento Interno**

- Reorganizar el área administrativa de la Asociación Morabell definiendo los manuales de funciones, procedimientos y responsabilidades de cada uno de los cargos de la Junta Directiva y de los comités, llevando control mediante evaluación de cumplimiento.
- Gestionar la certificación y apropiación de sistemas de calidad acordes a las necesidades de la Asociación y del mercado.
- Promover programas de capacitación organizativa dirigida a los asociados con temas de importancia para cada rol dentro de la organización.
- Diseñar sistemas de control, seguimiento y estandarización en los procesos productivos de Morabell
- Lograr la certificación en las buenas prácticas agrícolas BPA de todas las unidades productivas de los asociados de Morabell con el apoyo del ICA y de proyectos relacionados.

### **5.2.2. Objetivos de Estrategia de integración vertical hacia adelante**

- Crear alianzas comerciales directas entre los productores organizados y empresas compradoras de Mora.
- Formalizar el comité de comercialización encargado de todo lo relacionado con el marketing

### **5.2.3. Objetivos de Penetración de mercados.**

- Plantear y efectuar programas de publicidad y promoción para el reconocimiento e imagen de La Asociación Morabell
- Realizar un plan de mercadeo que permita a Morabell identificar posibles alternativas de mercado para proyectar su producto.
- Aumentar la participación en el mercado nacional.

### **5.2.4. Objetivos de alianzas estratégicas**

- Unir esfuerzos con otras asociaciones de mora a nivel regional para tener una mayor participación y competitividad en el mercado.
- Fortalecer alianzas productivas con el apoyo de entidades gubernamentales.

### **5.3. METAS.**

Cada objetivo específico se precisa a través de las metas. Éstas se definen como la cuantificación de ese objetivo, proponiéndose tareas concretas a cumplir en un plazo determinado. Las metas son “blancos” finitos, alcanzables y medibles, mediante los cuales se determinan fechas y puntos exactos de referencia.<sup>69</sup>

#### **5.3.1. Metas de Fortalecimiento interno**

- Solicitar a las entidades de Gobierno como el SENA o Universidades profesionales o estudiantes capacitados para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos.
- Construir el organigrama de La Asociación Morabell, en el primer trimestre del 2022, teniendo en cuenta las diferentes áreas y comités que constituyen la organización.
- Anualmente deberá aumentar en un 20% la certificación de las unidades productivas en Buenas Prácticas Agrícolas BPA
- En el primer semestre del 2022 lograr la Estandarización de procesos productivos de Morabell mediante la aplicación de la Norma Técnica Colombiana de Mora

#### **5.3.2. Metas de Estrategias de Integración hacia Adelante**

- Para el segundo semestre del 2022 concretar una alianza comercial directa por contrato a mediano plazo con una empresa compradora de Mora.

#### **5.3.3. Metas de Penetración en el mercado**

- Destinar un presupuesto anual de \$3.000.000 para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, para dar a conocer el producto que ofrece la Asociación Morabell.
- Al finalizar el primer semestre del año 2022 se contará con un plan de mercadeo que permitirá identificar y contactar posibles clientes
- Contar con una base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia

---

<sup>69</sup> Zabala Salazar, H. (2006). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá, Colombia: 108

### **5.3.4. Metas de Alianzas Estratégicas**

- Participar en las convocatorias del sector frutícolas de las entidades públicas y privadas.
- Para el año 2024 lograr ser integrantes de una asociación de segundo nivel a escala regional

### **5.4. POLITICAS**

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas formas y prácticas administrativas que se formulan para apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Para que una estrategia logre los resultados esperados se debe trabajar todos los días, es decir las estrategias deben guiarse.

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la Asociación Morabell son:

- Todos los miembros de la asociación Morabell conocerán los estatutos establecidos por la organización por medio de las Asambleas Generales.
- Se contará con un documento en el cual se establezca el manual de funciones y perfil de los cargos requeridos por la asociación MORABELL.
- Todos los asociados deberán conocer y aplicar la Norma Técnica Colombiana 4106 FRUTAS FRESCAS. MORA DE CASTILLA. ESPECIFICACIONES la cual establece los requisitos que debe cumplir la mora de Castilla destinada para el consumo en fresco o como materia prima para el procesamiento.
- El fondo rotatorio estará comprometido en brindar un servicio integral al asociado Morabell de manera oportuna y eficaz conforme a la normatividad establecida.
- A través de la página web y las redes sociales se ejecutarán programas de publicidad y promoción frecuentes que permitan dar a conocer el producto en el mercado y así lograr incrementar las ventas
- Las actividades básicas llevadas a cabo en Morabell contarán de una descripción técnica y un diagrama de procesos.
- Se deberá fortalecer permanente del conocimiento técnico a través de capacitaciones para el mejoramiento continuo de los procesos productivos y administrativos.
- La Asociación Morabell tendrá un compromiso constante en mejorar la calidad de los procesos y del producto.

- Participar en las actividades convocadas por asociaciones o entidades que agrupen empresas del sector frutícola con el objetivo de conseguir alianzas estratégicas
- Todas las actividades realizadas tendrán como finalidad lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados y clientes externos de la asociación.

## **5.5. PLAN DE ACCIÓN**

Un plan de acción es un modo de asegurar de que la visión de la organización se concrete. Describe el modo en que la Asociación Morabell empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en la comunidad.

La autora del proyecto junto que la Junta Directiva de Morabell seleccionaron cuatro proyectos estratégicos, teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos y metas propuestas.

- Reestructuración Organizativa
- Plan de marketing
- Consolidación de una alianza comercial
- Afianzamiento de alianzas estratégicas

cuadro 56 Proyecto estratégico: Reestructuración organizativa

<b>Proyecto Estratégico:</b> Reestructuración Organizativa <b>Estrategia Básica:</b> Fortalecimiento Interno			<b>Responsable:</b> Asamblea General	
<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Divulgar a los socios activos la planeación estratégica y los elementos de la filosofía empresarial: misión, visión y principios	Junta Directiva	Febrero hasta abril del 2022	Financieros: \$5'000.000	Documento emitido por Cámara y comercio de actualización estatutos
Actualizar los estatutos de la Asociación Morabell	Asamblea general y Asesor Administrativo	Febrero 2022	Tecnológicos: Computador Fotocopias Conexión a Internet	Documento elaborado y aprobado de manual funciones y perfil de cargos
Elaborar y promulgar el manual de funciones y perfil de cargos.	Junta Directiva y Asesor Administrativa	Marzo 2022	Recursos Humanos	Totalidad de comités formalizados
Formalizar los comités de apoyo (Social, comercial, financiero, ambiental, comunicaciones, BPA)	Asamblea General	Marzo 2022		% de unidades productivas con certificación BPA
Iniciar el proceso de implementación de Buenas Prácticas Agrícolas BPA en las unidades productivas	Cada uno de los socios y Asesor técnico	Marzo de 2022		Documento de registro control de calidad y estandarización de procesos
Conocimiento y ejecución de la Norma Técnica Colombiana 4106 Frutas Frescas Mora de Castilla. Especificaciones.	Asesor Técnico y Asamblea Genera	Abril 2022		

Cuadro 57 Proyecto Estratégico Plan de Marketing

<b>Proyecto Estratégico:</b> Plan de marketing <b>Estrategia Básica:</b> Penetración en el mercado			<b>Responsable:</b> Asamblea General	
<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Elaborar un plan de marketing para identificar debilidades en la competencia y aprovechar oportunidades en sector agrícola	Junta Directiva – Comité Comercial Asesor Administrativo	Enero a Junio de 2022	Recursos financieros: \$ 4'000.000	Participación en el mercado Productividad de la Asociación
Capacitación sobre Mercadeo y Comercialización a la Junta Directiva y al comité de comercialización.	Asesor administrativo	Enero a Junio de 2022		Recursos Tecnológicos: Computador Fotocopias Wifi
Llevar un control semanal de ventas	Tesorero	Semanal	Recursos Humanos	Registro de ventas

**Fuente:** Autora del proyecto

Cuadro 58 Proyecto estratégico - Consolidación de una alianza comercial

<b>Proyecto Estratégico:</b> Consolidación de una Alianza Comercial <b>Estrategia Básica:</b> Estrategia de integración vertical hacia adelante			<b>Responsable:</b> Asamblea General	
<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Morabell deberá definir las necesidades estratégicas de la asociación para fortalecer aquello que más necesitan para crecer en el mercado.	<b>Junta Directiva – comité comercial</b>	<b>permanente</b>	<b>Recursos Tecnológicos:</b> Computador Teléfono Fotocopias Wifi  <b>Recursos Humanos</b>	Número de clientes relacionados
Contactar en el mercado a través de páginas web los posibles clientes potenciales y ofrecerles el producto.	Junta Directiva – Comité comercial	Permanente		
El comité comercial deberá capacitarse periódicamente en temas relacionados con ventas al por mayor.	Asesor comercial Junta directiva Comité comercial	Periódicamente		
Participar de ruedas de negocios, ferias y mercados campesinos para dar a conocer el producto	Junta Directiva – Comité comercial	Permanente		Numero de ruedas de negocios y de ferias campesinas en las que se participa

**Fuente:** Autora del proyecto

cuadro 59 Proyecto estratégico - Afianzamiento de alianzas estratégicas

<b>Proyecto Estratégico:</b> Afianzamiento de alianzas estratégicas <b>Estrategia Básica:</b> Alianzas estratégicas			<b>Responsable:</b> Asamblea General	
<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Contactar con las asociaciones de productores de mora de la región he iniciar conversaciones sobre posible alianza como asociación de segundo nivel	Representante Legal	Marzo a abril del 2022	Recursos tecnológicos: Computador Teléfono Fotocopias Wifi Recursos Humanos	Numero de asociaciones contactadas
Las asociaciones deberán establecer pautas y formas de trabajo, comunicar sobre cada operación, proceso o proyecto a realizar.	Asociaciones productoras	Abril a Julio de 2022		
Participar de las asesorías y acompañamiento por parte del SENA para elegir el tipo de organización a conformar	SENA	Marzo a abril del 2022		Cantidad de asesorías recibidas
Mantener la documentación de la asociación al día y claridad en los requerimientos para la elaboración de los proyectos	Representante Legal	Permanente		Proyectos presentados a convocatorias

## 5.6. EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La planificación estratégica de las empresas requiere de un seguimiento y una evaluación continuos de los resultados. Estas actividades de planificación estratégica son necesarias para medir los resultados obtenidos y evaluar el avance de la empresa hacia metas globales y específicas. Esto se logra mediante el seguimiento de los objetivos e indicadores de la planificación estratégica.

Los indicadores son un concepto básico en la gestión basada en procesos. Son una medida cuantificable porque permiten a la empresa medir el desempeño del proceso, indicar el valor agregado que se ha logrado en el momento de la entrada y analizar si se ha alcanzado la meta inicial.

A continuación, se presentan los indicadores que la Asociación Morabell tendrá en cuenta para medir el logro de sus metas y objetivos estratégicos:

**5.6.1. Indicadores internos.** Son una estrategia indispensable dentro de la organización para lograr procesos más eficientes y efectivos para obtener clientes internos y externos. Estos indicadores pueden ser gerenciales y operativos: los gerenciales están relacionados con la toma de decisiones, la inversión de capital y todos los controles de gestión, entre los indicadores operativos están relacionados con el desarrollo del producto final, como logística, marketing, producción, entre otros.

*Cuadro 59 Indicadores Internos*

Indicador	Formula	Tiempo
Índice de producción	$= \frac{\text{Produccion Realizada}}{\text{Producción Programada}}$	Mensual
Índice de nuevos clientes	$= \text{Clientes totales} - \text{Clientes antiguos}$	Trimestral
Indicador de eficiencia	$= \frac{\# \text{ de pedidos entregados completos}}{\# \text{ de pedidos totales}}$	Mensual

Fuente: Autora del proyecto

**5.6.2. Indicadores Financieros.** Permiten examinar la estructura financiera de la entidad su capacidad para atender las obligaciones contraídas a su vencimiento y el coste de los recursos.

*Cuadro 60 Indicadores Financieros*

Indicados	Formula	Tiempo
<b>Indicador de liquidez</b>	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \times 100$	Anual
<b>Indicador de solvencia</b>	$= \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo corriente} + \text{pasivo no corriente}} \times 100$	Anual
<b>Indicador de Endeudamiento</b>	$= \frac{\text{Pasivo corriente} + \text{pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$	Anual

**Fuente:** Autora del proyecto

**5.6.3. Indicador de la participación en el mercado.** La participación en el mercado es un índice de competitividad, que indica el desempeño en el mercado de determinado producto con relación a sus competidores.

*Cuadro 61 Indicador Participación en el Mercado*

Indicador	Formula	Tiempo
<b>Participación en el mercado</b>	$= \frac{\text{Total ventas de la Asociacion Morabell}}{\text{Total ventas del mercado nacional de la mora}} \times 100$	Trimestral

**Fuente:** Autora del proyecto

**5.6.4. Indicador de productividad.** Los indicadores de productividad son una serie de variables que, una vez analizadas de forma conjunta, nos permiten conocer lo productivo que es un proceso, una persona, una empresa o cualquier entidad.

*Cuadro 62 Indicador de productividad*

Indicador	Formula	Tiempo
<b>Personal Capacitado</b>	$= \frac{\text{Asociados activos Capacitados}}{\text{Total de Asociados activos}}$	Trimestral
<b>Porcentaje producción ejecutada</b>	$= \frac{\text{Producción realizada}}{\text{Producción Planeada}} \times 100$	Mensual

**Fuente:** Autora del proyecto

**5.6.5. Indicador de ventas.** Los indicadores de ventas, son medidas de rendimiento que utilizan los equipos de ventas y la alta dirección para rastrear la efectividad de las actividades de venta dentro de una empresa.

*Cuadro 63 Indicador de ventas*

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Tiempo</b>
<b>% Ventas efectivas</b>	$= \frac{\textit{Ventas cumplidas}}{\textit{Ventas proyectadas}} \times 100$	Mensual

**Fuente:** Autora del proyecto

## CONCLUSIONES

La planificación estratégica de la Asociación de Productores de mora del municipio La Belleza Santander "MORABELL" se lleva a cabo en un equipo integrado por la Junta Directiva y la autora del presente proyecto. El equipo está interesado en el proceso de mejora de los métodos internos de la organización.

De acuerdo al análisis de factores internos relacionados con la Asociación MORABELL, se identificaron fortalezas y debilidades las cuales permitieron evidenciar que la misma se encuentra en un proceso de ajuste, la organización demuestra su interés dedicado a la calidad en su producto y al cuidado del medio ambiente.

El plan estratégico de la Asociación Morabell, propone recomendaciones de fortalecimiento interno, una estrategia de integración hacia adelante, penetración de mercado y alianzas estratégicas, cuyos métodos llevarán a la empresa a una mejor posición competitiva y promoverá los cambios que debe enfrentar para continuar e implementar planes de penetración en los medios que traen cada vez más nuevos desafíos y nuevas demandas.

Se elaboró la tabla correspondiente a los planes de acción a corto y mediano plazo. Este plan de acción permite tener un horizonte más claro dentro de las actividades de la asociación y proyectar el desarrollo organizacional en tiempos específicos.

La planificación estratégica es una actividad que regula la demanda y prevé oportunidades dentro de organizaciones como MORABELL, cuando las asociaciones se enfocan en el sector agropecuario y la participación de todos los socios es proactiva; será un avance importante para el fortalecimiento de Morabell

## RECOMENDACIONES

Es fundamental que MORABELL identifique tanto las amenazas para lograr superarlas, como las oportunidades que se presentan en su contexto para aprovecharlas; de esta manera, se podrá concluir y determinar aquellos cambios necesarios en la manera en que están funcionando.

Se recomienda lograr la participación de todo el equipo para que ellos se identifiquen y apropien de su misión, visión, objetivos y planes de acción que los encaminará al logro de cada uno de ellos y así pasar a un siguiente nivel.

Los miembros de la asociación deberán estar en constante capacitación y actualización en todos los procesos de producción, incluyendo los avances tecnológicos de manera que se pueda ampliar en el mercado y en la industria frutal.

Es importante que se le preste una atención especial a la publicidad, ya que “empresa que no esté visible digitalmente no existe”; hoy en día el posicionamiento a nivel digital es fundamental.

Es necesario realizar la retroalimentación correspondiente y las actividades de evaluación con el fin de analizar sus resultados.

Se recomienda la actualización de los documentos y estatutos que incluya los comités de apoyo junto con los respectivos manuales de funciones y procedimientos.

## BIBLIOGRAFIA

AGROSAVIA. TIC para la Investigación, Desarrollo e Innovación del Sector Agropecuario. [PDF]. Mosquera, Cundinamarca 2018. [Consultado el día 25 de julio de 2021] Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Diego-Martinez-44/publication/330566430\\_TIC\\_para\\_la\\_investigacion\\_desarrollo\\_e\\_innovacion\\_d\\_el\\_sector\\_agropecuario/links/5c48bbf7a6fdccd6b5c2f2e3/TIC-para-la-investigacion-desarrollo-e-innovacion-del-sector-agropecuario.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Diego-Martinez-44/publication/330566430_TIC_para_la_investigacion_desarrollo_e_innovacion_d_el_sector_agropecuario/links/5c48bbf7a6fdccd6b5c2f2e3/TIC-para-la-investigacion-desarrollo-e-innovacion-del-sector-agropecuario.pdf)

Bernal Estrada, J. A., & Franco, G. (2008). Agronomía del cultivo de la mora de castilla. En J. López González, & R. Gómez Santos, Tecnología para la producción de frutales de clima frío moderado Manual Técnico. [PDF] [Consultado el día 29 de marzo de 2021] <https://1library.co/document/qmjxeg9q-tecnologia-produccion-frutales-clima-frio-moderado-compilacion.html>

COLOMBIA, MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Políticas para incentivar los Negocios Verdes. 2019. [sitio web] [consultado el 28 de mayo de 2021]. disponible en: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias-minambiente/4400-minambiente-avanza-en-politicas-para-incentivar-los-negocios-verdes>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Insumos Agropecuarios, 2019. [PDF]. BOGOTA D.C. [consultado el día 25 de marzo de 2021] disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/5.%20LINEAMIENTOS%20DE%20LA%20POL%20C3%8DTICA%20DE%20INSUMOS%20AGROPECURIOS.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo de Competitividad para la Cadena Productiva de la Mora en Colombia. [PDF] 2014. [consultado el 25 de mayo de 2021] Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Normatividad/D.C.%20-%20Acuerdo%20Competitividad.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Agricultura Orgánica o ecológica. [PDF] BOGOTA D.C. [Consultado el 23 de septiembre de 2021] Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11834/100000791.pdf?sequence=1>

COLOMBIA. MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Agricultura Campesina, Familiar y comunitaria ACFC, Lineamientos Estratégicos de Políticas Públicas. [PDF] [Consultado el día 28 de junio de 2021] <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>

COLOMBIA. Red Nacional de Agricultura Familiar RENAF. [Sitio Web]. [Consultado el día 03 de agosto de 2021] Disponible en: <http://agriculturafamiliar.co/red-nacional-de-agricultura/>

CORPORACIÓN COLOMBIANA DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA. Tecnología para el Cultivo de la Mora. 2020 [PDF] [Consultado 15 de abril de 2021] disponible en: <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/35690>

CORPORACIÓN Y COMPROMISO. Observatorio Rural de Santander. *La Mora un Producto de la Economía Campesina* [En línea]. Bucaramanga, 2019. [Consultado: 28 mayo de 2021] Disponible en: <https://corporacioncompromiso.org/apc-aa-files/676666686b756c6f7b70343434343434/boletin-003-observatorio-rural-de-santander.pdf>

Crónica de una pandemia anunciada: caso Santander (Parte 1) [Artículo Científico.] [En Línea]. 2020 [Consultado en Junio 30 de 2020] Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-08072020000300225](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-08072020000300225)

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 ed. México: Prentice Hall, 1997, p. 289. [file:///C:/Users/acer/Downloads/Libro Conceptos de Administracion Estra.pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/Libro%20Conceptos%20de%20Administracion%20Estra.pdf)

Evaluaciones Agropecuarias Municipales de Santander 2016 (EVAS) [PDF] [consultado el 25 de junio de 2021] disponible en: <https://www.santander.gov.co/index.php/documentos-agricultura/category/560-secretaria-de-agricultura>

GERENCIE.COM. Auditoría Financiera. [Sitio web] Febrero, 2018 [Consultado el día 15 de agosto de 2021] Disponible en: <https://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>

GOBERNACION DE SANTANDER. Plan Departamental de Extensión Agropecuaria 2020 – 2023 (PDEA) [PDF] [consultado el 20 de Mayo de 2021] Disponible en: <https://www.adr.gov.co/servicios/atr/PDEA/PDEA%20-%20Santander%202020%20-2023.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO ICA. Normatividad en BPA para Producción Primaria de Vegetales Inocuos y Seguros para el Consumo Humano. Mayo 2017. [Sitio Web] [consultado el julio 15 de 2021] Disponible en: <https://www.ica.gov.co/noticias/agricola/el-ica-actualizo-normatividad-en-bpa-para-producci>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Norma Técnica Colombiana 4106;1997 frutas frescas. Mora de Castilla. Especificaciones. [PDF]. Bogotá D.C. [Consultado el día 23 de Julio de 2021]. Disponible en: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/632/Anexo%201%20NTC4106-%20mora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Cadena productiva de la mora. [diapositivas] Dirección de cadenas agrícolas y forestales. Marzo 2021. [consultado el 28 de septiembre de 2021] Disponible en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/2021-0331%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

MUNICIPIO LA BELLEZA, Consejo Municipal. Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023. [PDF] [consultado el 05 de junio de 2021] Disponible en: <http://www.labelleza-santander.gov.co/plan-de-desarrollo-municipal/plan-de-desarrollo-municipal>

MUNICIPIO LA BELLEZA, SANTANDER. Alcaldía Municipal. [sitio web]. 2020. [consultado el 05 de junio de 2021] Disponible en: <http://www.labelleza-santander.gov.co/>

PALACIO TORRES, Estefany y HORTA NUÑEZ, Cristal. Estructura Financiera de las Entidades sin Ánimo de Lucro. [PDF] Ibagué. Universidad Cooperativa de Colombia. Tolima. 2019. [Consultado el 20 de agosto de 2021] Disponible en: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13394/8/2019\\_estructura\\_financiera\\_esal.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13394/8/2019_estructura_financiera_esal.pdf)

Plan Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario PECTIA. Cadena de la Mora. Noviembre, 2016. [PDF] [consultado el 20 de mayo de 2021] Disponible en: [https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/1400/109474\\_67508.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/1400/109474_67508.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y RURAL CON ENFOQUE TERRITORIAL (PIDARET). 2020. [PDF].

PORTER E. Michael. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA. [En Línea] enero 2008. [consultado el 29 de marzo de 2021] Disponible en: [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

SANTANDER. GOBERNACION DEPARTAMENTAL. Plan de Desarrollo de Santander, *Santander siempre contigo y para el mundo 2020 – 2023*. [PDF] [consultado el día 25 de mayo] Disponible en: <https://www.santander.gov.co/index.php/documentos-planeacion/category/2200-plan-de-desarrollo-2020-2023>

VANGUARDIA.COM. inversiones en el sector agrícola de Santander no superarían los \$54 mil millones en los próximos cuatro años. mayo 2020 [Sitio Web] [consultado el 18 de junio de 2021] Disponible en: <https://www.vanguardia.com/politica/advierten-que-inversion-en-el-sector-agro-de-santander-sera-minima-IX2356912>

ZABALA SALAZAR, H. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá, Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, (2006). [En línea] [consultado en 15 de marzo de 2021] Disponible en: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/ereader/uis/70795?page=1>