

ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR DEL MORICULTOR EN LA VEREDA ALTO
MINAS DEL MUNICIPIO DE BOLÍVAR, SANTANDER

SILVIA FERNANDA HERNÁNDEZ HERREÑO

JARINSON ARLEY GUIZA QUIROGA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2026

ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR DEL MORICULTOR EN LA VEREDA ALTO
MINAS DEL MUNICIPIO DE BOLÍVAR, SANTANDER

SILVIA FERNANDA HERNÁNDEZ HERREÑO

JARINSON ARLEY GUIZA QUIROGA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONAL EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

DIRECTOR:

EDWARD ARBENZ QUINTERO ARAQUE

MAGISTER EN ECONOMÍA DEL DESARROLLO METROPOLITANO Y REGIONAL
DEL EXTERNADO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2026

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más profundo reconocimiento a la Universidad Industrial de Santander (UIS) y al Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED), instituciones que no solo nos abrieron sus puertas, sino que nos brindaron las herramientas y el entorno académico necesarios para consolidar nuestra formación como profesionales en Gestión Empresarial.

Es para nosotros un honor, agradecer y resaltar la invaluable labor de la Fundación Aurelio Llano Posada, entidad que hizo posible este proceso formativo al brindarnos acceso a múltiples oportunidades y beneficios que marcaron significativamente nuestro crecimiento como profesionales en gestión empresarial, su apoyo no solo representó un aporte académico, sino también un impulso humano y motivacional que fortaleció nuestro compromiso, esfuerzo y visión de futuro.

De manera especial, manifestamos nuestra gratitud al profesor Edward Árbenz Quintero Araque por su dirección experta, su paciencia y su compromiso constante en la orientación de este proyecto; su visión fue fundamental para el desarrollo de cada etapa de esta investigación. Así mismo, agradecemos a las docentes Lina Constanza Díaz y Luz Helena Villamizar, cuyos valiosos aportes y acompañamiento pedagógico enriquecieron significativamente el resultado final de este trabajo.

Nuestra gratitud se extiende a la Comunidad Moricultora de la Vereda Alto Minas y a la Asociación ASOMORALB. Gracias por permitirnos entrar en su entorno productivo, por su disposición al diálogo y por compartir sus experiencias; su invaluable colaboración es el pilar que sostiene este diagnóstico.

A nuestras familias, por ser la fuente de motivación incondicional y el apoyo emocional que nos permitió perseverar ante los desafíos académicos hasta alcanzar esta meta profesional.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de forma directa o indirecta, contribuyeron con sus consejos, críticas constructivas y apoyo desinteresado para que la culminación de este proyecto de grado fuera una realidad.

DEDICATORIA

Queremos dedicar este logro profesional con la más profunda gratitud y sentimiento.

En primer lugar, a Dios, por ser la fuente inagotable de nuestra fuerza interior, por iluminar nuestro entendimiento y por darnos la persistencia necesaria para caminar juntos hasta la culminación de esta meta.

A la Universidad Industrial de Santander (UIS), por ser el espacio que transformó nuestra visión en conocimiento y nos proporcionó las herramientas académicas para abordar y ejecutar este proyecto con rigor y excelencia.

A la Comunidad Moricultora de la Vereda Alto Minas, quienes son la inspiración de esta investigación. Su tenacidad diaria, su resiliencia y su apertura para compartirnos sus desafíos y sueños validan la importancia de nuestro trabajo. Con la esperanza de que este análisis contribuya significativamente al fortalecimiento de su capacidad empresarial.

De manera especial, expresamos también nuestro agradecimiento a los docentes Lina Constanza Díaz, Luz Helena Villamizar y Edward Árbenz Quintero Araque, los cuales nos brindaron acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo de grado, por sus orientaciones y aportes. Igualmente, a nuestras familias, por el apoyo y la comprensión que nos demostraron a lo largo de este proceso.

A la fundación Aurelio Llano Posada quien fue la entidad pionera para brindarnos la oportunidad de acceder a sus oportunidades y múltiples beneficios, por el apoyo constante y motivación que fortaleció nuestro compromiso, esfuerzo y visión de futuro.

Finalmente, a nosotros mismos, Silvia Hernández y Jarinson Guiza, por la disciplina, las horas de dedicación y el sacrificio invertido para materializar este sueño. Este trabajo es el testimonio de nuestro esfuerzo y compromiso mutuo.

Silvia Fernanda Hernández Herreño y Jarinson Arley Guiza Quiroga

CONTENIDO

1 OBJETIVOS	18
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
2 MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES SIMILARES.....	19
2.2 MARCO TEÓRICO	22
2.2.1 Concepto de emprendimiento y perfil emprendedor.....	22
2.2.2 Emprendimiento rural y agropecuario.....	23
2.2.3 Modelos y referentes de perfil emprendedor aplicados al sector agrícola.....	25
2.2.4 Sostenibilidad, innovación y optimización de recursos en el agro.....	26
2.3 MARCO LEGAL.....	28
3 METODOLOGÍA.....	30
3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.3 DISEÑO METODOLÓGICO	31
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
3.6 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PERFIL EMPRENDEDOR.....	34
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	35
4 RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	36
4.1 MATRIZ FODA	90
4.1.1 Fortalezas identificadas.....	90
4.1.2 Debilidades identificadas.....	91
4.2 COMPARACIÓN CON REFERENTES TEÓRICOS Y MODELOS.....	92
4.3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD	94
4.4 DISCUSIÓN DE HALLAZGOS	95
4.5 ANÁLISIS CRUZADO DE VARIABLES	98
5 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL PERFIL EMPRENDEDOR.....	99
5.1 MATRIZ DE COMPETENCIAS: ANÁLISIS COMPARATIVO DE HABILIDADES BLANDAS (ACTITUD, RIESGO) VS. DURAS (COSTOS, TÉCNICA).	99
5.2 ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR: DESCRIPCIÓN DEL "ARQUETIPO" ACTUAL DEL MORICULTOR DE LA VEREDA ALTO MINAS.....	101
5.3 MATRIZ DOFA (FODA) SUSTENTADA: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS CON ANÁLISIS CRUZADO.	103
5.4 MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS DE DOLOR EXACTOS QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO.	105

6 ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	107
6.1 ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS: CÓMO MEJORAR LA UNIÓN	107
6.1.1 Estrategias de Fortalecimiento Interno (Cultura y Liderazgo).....	107
6.1.2 Estrategias Operativas y de Costos (Economías de Escala).	108
6.1.3 Estrategias comerciales (poder de negociación).....	109
6.2 ESTRUCTURA DE COSTOS PROPUESTA	109
6.2.1 Metodología: Costeo por Centro de Producción (Lote/Hectárea).....	110
6.2.2 Cálculo del costo unitario y punto de equilibrio.	111
7 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	113
7.1 ENFOQUE DE LA PROPUESTA	113
7.2 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA	114
7.2.1 Formalización de la estructura gremial.....	114
7.2.2 Liderazgo y talento humano.	114
7.2.3 Sostenibilidad de la Asociación.	115
7.3 ESTRATEGIAS DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA	115
7.3.1 Tecnificación de procesos de cultivo (eficiencia).....	115
7.3.2 Tecnología postcosecha (calidad y valor).	116
7.4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	116
7.4.1 Negociación colectiva y contratos formales.....	117
7.4.2 Diferenciación y apertura de mercados.	117
7.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	118
7.6 PRESUPUESTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN.....	121
7.7 INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO (KPIS).....	122
7.8 IMPACTOS ESPERADOS.....	123
8 CONCLUSIONES.....	125
9 RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables	33
Tabla 2 Edad del moricultor.....	36
Tabla 3 Género	37
Tabla 5 Variedad de mora manejada	40
Tabla 6 Personas dependientes del cultivo	41
Tabla 7 Tiempo de vinculación en el cultivo	42
Tabla 8 Extensión total de la finca.....	44
Tabla 9 Terreno en que se encuentra el cultivo	46
Tabla 10 Área de la finca dedicada al cultivo	48
Tabla 11 Kilogramos de mora recolectados semanalmente.....	49
Tabla 12 Otros cultivos manejados	50
Tabla 13 Forma parte de alguna asociación	52
Tabla 14 Tiempo de pertenencia a la asociación	53
Tabla 15 Frecuencia de cosecha de mora	54
Tabla 16 Personal encargado de la recolección.....	55
Tabla 17 Frecuencia de implementación de mejoras	56
Tabla 18 Acceso a crédito agrícola	58
Tabla 19 ¿Con qué entidad?	59
Tabla 20 Disposición para asumir riesgos.....	60
Tabla 21 Alternativas ante posibles fallas	61
Tabla 22 Frecuencia de capacitación y fortalecimiento	62
Tabla 23 Nivel de esfuerzo personal ante el cultivo	63
Tabla 24 Nivel de optimismo frente al cultivo	64
Tabla 25 Actividad en toma de decisiones dentro de la asociación	66

Tabla 26 Aporte como productor o líder dentro de la asociación	67
Tabla 27 Registro de costo y ventas de producción	68
Tabla 28 Planificación de actividades	69
Tabla 29 Cotos de producción más significativos.....	70
Tabla 30 Costo de producción por hectárea	72
Tabla 31 Ganancia aproximada mensualmente	73
Tabla 32 ¿Calcula mínimo para cubrir costos?	74
Tabla 33 Toma de decisiones sobre el cultivo.....	75
Tabla 34 Revisión periódica de resultados del cultivo	77
Tabla 35 Innovación y adopción tecnológica.....	78
Tabla 36 Comercialización y redes de mercado.....	80
Tabla 37 Participación en capacitaciones o proyectos.....	82
Tabla 38 Propuestas o liderazgos de iniciativas.....	83
Tabla 39 Relevancia de opinión en la asociación.....	85
Tabla 40 Calificación de trabajo en equipo en la asociación.....	86
Tabla 41 Gestión de recursos y sostenibilidad	88
Tabla 42 Matriz de competencias identificadas.....	99
Tabla 43 Matriz DOFA.....	103
Tabla 44 Matriz de Factores Críticos de Éxito.....	105
Tabla 45 Estrategias de fortalecimiento	107
Tabla 46 Estrategias operativas	108
Tabla 47 Estrategias comerciales	109
Tabla 48 Estructura y Registro de Costos de Producción	110
Tabla 49 Enfoque de la propuesta	113
Tabla 50 Plan de implementación	118
Tabla 51 Presupuesto	121

Tabla 52 Indicadores KPIs	122
Tabla 53 Impactos esperados	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Edad moricultor	37
Figura 2 Género	38
Figura 3 Nivel Educativo	39
Figura 4 Variedad de Mora.....	40
Figura 5 Personas dependientes del cultivo.....	42
Figura 6 Tiempo de vinculación.....	44
Figura 7 Extensión total de la finca	46
Figura 8. ¿En qué terreno se encuentra el cultivo?	47
Figura 9 Área dedicada al cultivo	48
Figura 10 Kilogramos de mora recolectados en una semana	50
Figura 11 Otros cultivos manejados	51
Figura 12 ¿Forma parte de alguna asociación?	52
Figura 13 Tiempo de pertenencia en la asociación	53
Figura 14 Frecuencia de cosecha de mora	54
Figura 15 Personal encargado de la recolección	56
Figura 16 Frecuencia de implementación de mejoras.....	57
Figura 17 Acceso a crédito agrícola	58
Figura 18 ¿Con qué entidad?.....	59
Figura 19 Disposición para asumir riesgos.....	60
Figura 20 Alternativas ante posibles fallas	61
Figura 21 Frecuencia de capacitación y fortalecimiento.....	63
Figura 22 Nivel de esfuerzo personal ante el cultivo	64
Figura 23 Nivel de optimismo frente al cultivo	65
Figura 24 Actividad en toma de decisiones dentro de la asociación	66

Figura 25 Aporte como productor o líder dentro de la asociación	67
Figura 26 Registro de costo y ventas de producción.....	68
Figura 27 Planificación de actividades	70
Figura 28 Cotos de producción más significativos	71
Figura 29 Costo de producción por hectárea	72
Figura 30 Ganancia aproximada mensualmente.....	73
Figura 31 ¿Calcula mínimo para cubrir costos?	75
Figura 32 Toma de decisiones sobre el cultivo	76
Figura 33 Revisión periódica de resultados del cultivo.....	77
Figura 34 Innovación y adopción tecnológica.....	79
Figura 35 Comercialización y redes de mercado	81
Figura 36 Participación en capacitaciones o proyectos.....	83
Figura 37 Propuestas o liderazgos de iniciativas	84
Figura 38 Relevancia de opinión en la asociación	85
Figura 39 Calificación de trabajo en equipo en la asociación.....	87
Figura 40 Gestión de recursos y sostenibilidad.....	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Matriz Consolidada de Costos de Inversión y Paquete de Insumos Agrícolas	132
Anexo B Cuestionario / Instrumento de Recolección de Información	133
Anexo C Evidencia Fotográfica del Trabajo de Campo	133

GLOSARIO

ASOCIATIVIDAD: unión voluntaria de productores con el fin de fortalecer su competitividad, mejorar su capacidad de negociación y acceder a mercados más amplios.

COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS: conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que posibilitan el desempeño eficaz del emprendedor, divididas en blandas y duras.

EMPRENDIMIENTO RURAL: estrategia de desarrollo local que busca dinamizar la economía campesina, promover la diversificación productiva y mejorar la calidad de vida en territorios agrícolas.

PERFIL EMPRENDEDOR: conjunto de características, actitudes, conocimientos y competencias que permiten a una persona desarrollar y sostener un emprendimiento exitoso.

SOSTENIBILIDAD: capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos futuros, complementada con la innovación.

RESUMEN

TÍTULO: ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR DEL MORICULTOR EN LA VEREDA ALTO MINAS DEL MUNICIPIO DE BOLÍVAR, SANTANDER¹

AUTORES: SILVIA FERNANDA HERNÁNDEZ HERREÑO Y JARINSON ARLEY GUIZA QUIROGA²

PALABRAS CLAVE: PERFIL EMPRENDEDOR, MORICULTORES, GESTIÓN EMPRESARIAL, COMPETENCIAS BLANDAS, DESARROLLO RURAL.

DESCRIPCIÓN:

La presente investigación se centró en realizar un análisis detallado del perfil emprendedor de los moricultores ubicados en la vereda Alto Minas, en el municipio de Bolívar, Santander, con el propósito de diseñar estrategias que impulsen su desarrollo empresarial y competitivo. Bajo un enfoque metodológico cuantitativo de carácter descriptivo, se evaluaron las dimensiones personales, actitudinales y administrativas de 50 productores locales. Los resultados revelaron un perfil caracterizado por una fuerte orientación al logro y una notable resiliencia; la mayoría de los productores son adultos jóvenes que confían en su esfuerzo personal como motor de éxito, mostrando una disposición del 82% para asumir riesgos calculados en favor de la rentabilidad de sus cultivos. El estudio identificó brechas críticas en el ámbito de la gestión administrativa, ya que el 84% de los encuestados carece de registros contables formales y un alto porcentaje opera bajo estimaciones imprecisas sobre sus costos de producción, lo que dificulta la fijación de precios justos y la reinversión de utilidades.

A esta problemática se suma una baja cultura de asociatividad, con un 80% de productores trabajando de manera independiente. Esta dispersión productiva representa un desafío estratégico para consolidar una capacidad de negociación conjunta frente a intermediarios y para gestionar eficientemente el acceso a programas gubernamentales. En contraste, se destaca un compromiso significativo con la sostenibilidad ambiental, evidenciado en la aplicación de prácticas orgánicas por parte del 92% de los moricultores y el rechazo generalizado a las quemas agrícolas. Ante este panorama, el trabajo propone un plan de fortalecimiento integral que prioriza la capacitación en competencias duras, como la gestión de costos y finanzas rurales, y el fomento de esquemas asociativos. Estas estrategias buscan permitir a la comunidad de Alto Minas transformar su actividad agrícola tradicional en un modelo de negocio tecnificado, sostenible y con un mayor poder de decisión en el mercado regional y nacional.

¹ Trabajo de Grado

² Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED). Programa de Gestión Empresarial. Director: Edward Arbenz Quintero Araque. Magíster en Economía del Desarrollo Metropolitano y Regional del Externado.

ABSTRACT

- **TITLE:** ENTREPRENEURIAL PROFILE ANALYSIS OF BLACKBERRY GROWERS IN THE ALTO MINAS DISTRICT OF THE MUNICIPALITY OF BOLÍVAR, SANTANDER³
- **AUTHORS:** SILVIA FERNANDA HERNÁNDEZ HERREÑO AND JARINSON ARLEY GUIZA QUIROGA.
- **KEYWORDS:** ENTREPRENEURIAL PROFILE, BLACKBERRY GROWERS, BUSINESS MANAGEMENT, SOFT SKILLS, RURAL DEVELOPMENT.⁴
- **DESCRIPTION:**

The present research focused on conducting a detailed analysis of the entrepreneurial profile of blackberry growers located in the Alto Minas district, in the municipality of Bolívar, Santander, with the purpose of designing strategies to boost their business development and competitiveness. Under a descriptive quantitative methodological approach, the personal, attitudinal, and administrative dimensions of fifty local producers were evaluated. The results revealed a profile characterized by a strong achievement orientation and remarkable resilience; most producers are young adults who rely on their personal effort as a driver of success, showing an 82% willingness to take calculated risks in favor of the profitability of their crops. Nonetheless, the study identified critical gaps in the field of administrative management, as 84% of those surveyed lack formal accounting records and a high percentage operate under imprecise estimates regarding their production costs, which hinders fair price setting and profit reinvestment.

In addition to this problem, there is a low culture of associativity, with 80% of producers working independently, significantly weakening their negotiation capacity against intermediaries and access to government programs. In contrast, a significant commitment to environmental sustainability stands out, evidenced by the application of organic practices by 92% of blackberry growers and the widespread rejection of agricultural burning. Given this scenario, the work proposes a comprehensive strengthening plan that prioritizes training in hard skills, such as cost management and rural finance, and the promotion of associative schemes. These strategies seek to enable the Alto Minas community to transform its traditional agricultural activity into a technical, sustainable business model with greater decision-making power in the regional and national markets.

³ Graduation Thesis

⁴ Institute of Regional Projection and Distance Education (IPRED). Business Management Program. Director: Edward Arbenz Quintero Araque. Master in Metropolitan and Regional Development Economics from the Externado University

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central realizar un análisis exhaustivo del perfil emprendedor de los moricultores de la vereda Alto Minas, en el municipio de Bolívar, Santander. A través de este estudio, se busca identificar las competencias y limitaciones de los productores locales para diseñar estrategias que impulsen su desarrollo empresarial y mejoren su posición competitiva en el mercado regional. La investigación se fundamenta en la necesidad de transformar la actividad agrícola tradicional en un modelo de gestión técnica y sostenible, aprovechando las fortalezas del capital humano de la zona.

La estructura del documento se divide en cuatro capítulos fundamentales que guían el desarrollo del proyecto:

En el Capítulo 1, se establecen los cimientos de la investigación mediante la definición de los objetivos generales y específicos, los cuales orientan el análisis hacia la caracterización del emprendedor rural. Asimismo, se detalla el alcance del estudio, delimitando geográficamente la vereda Alto Minas y especificando la población objeto de análisis.

En el Capítulo 2, se desarrolla el marco referencial, que consolida los antecedentes de investigaciones previas sobre el cultivo de mora y el emprendimiento en Santander. Además, se integran las bases teóricas que sustentan el análisis de competencias emprendedoras y el marco legal que rige las asociaciones y la producción agrícola en Colombia.

En el Capítulo 3, se describe el diseño metodológico aplicado, el cual sigue un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y exploratorio. En esta sección se detallan las técnicas de recolección de información, centradas en la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra de 50 productores, y se explican los métodos utilizados para el procesamiento de los datos obtenidos en campo.

Finalmente, en el Capítulo 4, se presentan los resultados y el análisis de los hallazgos, donde se caracteriza al productor bajo el perfil de "Emprendedor Resiliente con Déficit Gerencial". Con base en este diagnóstico, se desarrolla la propuesta de fortalecimiento empresarial, la cual incluye estrategias de asociatividad, un modelo de negocio Canvas y una estructura de costos diseñada para optimizar la rentabilidad y sostenibilidad de los moricultores de la región.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el perfil emprendedor del moricultor en la vereda Alto Minas del municipio de Bolívar, Santander, mediante un diagnóstico integral de competencias para el diseño de estrategias de fortalecimiento empresarial.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar las condiciones socioeconómicas y productivas de los moricultores de la vereda Alto de Minas.

Analizar las competencias blandas y duras presentes en los productores rurales de mora de la vereda Alto Minas, identificando principales debilidades, oportunidades y factores críticos que influyen en el perfil emprendedor.

Diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión empresarial y la plusvalía en la producción de mora.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES SIMILARES

El análisis del perfil emprendedor en contextos rurales ha cobrado relevancia dentro de las agendas investigativas de América Latina, especialmente en Colombia, donde los desafíos de sostenibilidad, competitividad y productividad en el sector agropecuario exigen una visión integral del productor como gestor de cambio. Tradicionalmente, el agricultor ha sido considerado únicamente un ejecutor de labores técnicas; sin embargo, en la actualidad se le reconoce como un agente emprendedor, innovador y dinamizador del desarrollo territorial⁵.

En este marco, diversas investigaciones han buscado comprender las competencias emprendedoras que poseen los productores rurales y su relación con la gestión empresarial. Uno de los estudios más significativos es el desarrollado por ASOMURCGAM⁶, titulado Perfil emprendedor de las mujeres campesinas de la Asociación ASOMURCGAM en Gámbita, Santander.

Este trabajo empleó una metodología mixta (encuestas, entrevistas y observación directa) para identificar fortalezas y debilidades en las competencias emprendedoras de mujeres rurales. Los resultados revelaron fortalezas en compromiso, motivación y liderazgo, pero también deficiencias en planificación financiera, uso de tecnologías y acceso a canales de comercialización. Dado que Gámbita comparte condiciones agroclimáticas y socioculturales con Bolívar, este antecedente constituye una referencia directa para el presente estudio.

Asimismo, Jurado Paz (2022), en su investigación El emprendimiento rural como estrategia para el desarrollo local, plantea que el emprendimiento en zonas rurales debe concebirse como un proceso de innovación adaptativa, donde los productores superan

⁵ Jurado Paz, F. (2022). El emprendimiento rural como estrategia para el desarrollo local. Revista de Economía y Territorio, 5(2), 77–95.

⁶ ASOMURCGAM. (2022). Perfil emprendedor de las mujeres campesinas de la Asociación ASOMURCGAM en Gámbita, Santander. Informe interno.

barreras estructurales (falta de crédito, tecnología, educación) y simbólicas (visión tradicional del trabajo agrícola). El autor propone que el fortalecimiento del perfil emprendedor requiere integrar formación técnica, empoderamiento personal y creación de redes locales de apoyo.

A nivel teórico, los aportes clásicos de McClelland⁷ y Schumpeter⁸ sustentan buena parte de los estudios sobre emprendimiento. McClelland enfatiza la “necesidad de logro” como rasgo fundamental del emprendedor, reflejado en su deseo de superación, fijación de metas y disposición al riesgo calculado. Por su parte, Schumpeter concibe al emprendedor como el agente de cambio que introduce innovaciones en productos, procesos y mercados, generando desarrollo económico. Complementariamente, Kirzner⁹, desde la Escuela Austríaca, plantea que el emprendedor es aquel que identifica oportunidades en condiciones de incertidumbre. Estas teorías resultan esenciales para comprender por qué algunos productores rurales logran innovar y otros permanecen estancados.

En el ámbito técnico, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA¹⁰ ha elaborado manuales de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el cultivo de mora, en los cuales se establecen lineamientos sobre manejo de cultivos, control fitosanitario y eficiencia en el uso de insumos. Aunque estos documentos no abordan directamente el perfil emprendedor, proporcionan el marco de competencias técnicas (o duras) necesarias para la gestión productiva eficiente del moricultor santandereano.

Desde la perspectiva académica, Alda, Villardón y Elexpuru¹¹ proponen una clasificación dual de competencias emprendedoras en blandas (liderazgo, comunicación, resiliencia) y duras (planificación, finanzas, uso de TIC), la cual ha sido aplicada con éxito en

⁷ McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.

⁸ Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

⁹ Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

¹⁰ SENA. (2021). *Manual técnico de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de mora*. Servicio Nacional de Aprendizaje

¹¹ Alda, M., Villardón, L., & Elexpuru, I. (2012). Competencias emprendedoras: diseño de un modelo para su evaluación en contextos rurales. *Revista de Educación y Desarrollo*, 8(1), 45–61.

programas de formación rural en departamentos como Boyacá y Antioquia. Esta tipología es especialmente útil para el presente estudio, pues facilita la identificación integral de las capacidades del productor.

También se destacan experiencias desarrolladas por organizaciones como ASOHOFRUCOL y AGROSAVIA, así como por universidades públicas, las cuales han impulsado programas de fortalecimiento del perfil empresarial de pequeños productores mediante acompañamiento técnico y procesos de asociatividad. No obstante, la mayoría de estas experiencias carecen de sistematización académica, y pocas se enfocan específicamente en la moricultura como actividad agroindustrial emergente.

Los informes del Ministerio de Agricultura y el DANE complementan este panorama al ofrecer datos generales del sector agropecuario colombiano, aunque aún carecen de indicadores específicos sobre emprendimiento rural¹². Esta ausencia de información evidencia una brecha investigativa, especialmente en regiones con potencial productivo como el sur de Santander.

En síntesis, el análisis de los antecedentes demuestra que, si bien existen avances significativos en la comprensión del emprendimiento rural, persisten vacíos en la caracterización del perfil emprendedor de sectores específicos como el de la mora. La mayoría de los estudios coinciden en que las comunidades rurales poseen competencias blandas desarrolladas como compromiso, liderazgo y cooperación, pero requieren fortalecer competencias duras relacionadas con la planificación, la gestión empresarial y la innovación tecnológica.

Por ello, el presente estudio se diferencia de los anteriores al centrarse en los moricultores de la vereda Alto Minas del municipio de Bolívar, proponiendo una aproximación integral que no solo busca describir el perfil emprendedor existente, sino

¹² Véase: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2022). *Evaluaciones Agropecuarias Municipales*; y DANE (2020). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)*. Bogotá: DANE.

también establecer estrategias de fortalecimiento que impulsen la sostenibilidad económica y organizacional de la Asociación ASOMORALB.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Concepto de emprendimiento y perfil emprendedor. El emprendimiento se entiende como el proceso mediante el cual una persona o grupo identifica una oportunidad y desarrolla una idea innovadora para generar valor económico y social. Según Hisrich, Peters y Shepherd¹³, emprender implica la creación de algo nuevo, asumiendo riesgos calculados y buscando la generación de beneficios personales, comunitarios o empresariales. Este proceso combina creatividad, liderazgo y capacidad de gestión, constituyéndose como un motor esencial del desarrollo económico y la transformación social.

En el contexto colombiano, el emprendimiento ha adquirido relevancia como estrategia para la dinamización de las economías locales, especialmente en zonas rurales donde las oportunidades laborales formales son limitadas. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo¹⁴, el fomento al emprendimiento contribuye al fortalecimiento del tejido empresarial, la reducción de la pobreza y la promoción de la innovación como eje del desarrollo sostenible.

Por su parte, el perfil emprendedor se refiere al conjunto de características, habilidades y actitudes que identifican a una persona con capacidad para iniciar y sostener una actividad empresarial. Para Martínez y Carmona¹⁵, este perfil integra competencias blandas como la resiliencia, la comunicación efectiva y el liderazgo con competencias duras como la planificación estratégica, la gestión de recursos y la toma de decisiones.

¹³ Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.

¹⁴ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Política Nacional de Emprendimiento 2022-2030*. Gobierno de Colombia.

¹⁵ Martínez, L., & Carmona, P. (2019). Competencias emprendedoras y desarrollo rural sostenible. *Revista Iberoamericana de Emprendimiento*, 6(2), 45–62.

En el ámbito rural, dichas competencias son fundamentales para transformar las actividades agrícolas tradicionales en modelos productivos más eficientes y sostenibles.

Asimismo, la teoría del comportamiento emprendedor de McClelland (1961) sostiene que las personas con alta necesidad de logro, iniciativa y orientación al riesgo son más propensas a emprender y mantener negocios exitosos. Este enfoque se complementa con la visión contemporánea de Gibb¹⁶, quien plantea que el emprendimiento no solo es una actividad económica, sino también una actitud ante la vida caracterizada por la búsqueda constante de oportunidades y la innovación continua.

En el contexto agropecuario, la combinación de conocimiento técnico y habilidades emprendedoras resulta esencial para enfrentar los retos productivos, ambientales y comerciales del sector. Por tanto, analizar el perfil emprendedor de los moricultores en la vereda Alto Minas permite comprender su potencial para fortalecer la cadena productiva, mejorar la competitividad y contribuir al desarrollo local.

2.2.2 Emprendimiento rural y agropecuario. El emprendimiento rural y agropecuario se define como el conjunto de iniciativas productivas que surgen en contextos rurales con el propósito de generar valor económico, social y ambiental a partir del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura ¹⁷, este tipo de emprendimiento desempeña un papel estratégico en la reducción de la pobreza, la seguridad alimentaria y el desarrollo territorial, al promover la diversificación de las economías rurales.

En Colombia, el emprendimiento rural ha sido promovido como instrumento de inclusión y competitividad. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural¹⁸ plantea que los productores rurales requieren fortalecer sus capacidades técnicas, organizacionales y

¹⁶ Gibb, A. (2005). Towards the entrepreneurial university: Entrepreneurship education as a lever for change. National Council for Graduate Entrepreneurship.

¹⁷ FAO. (2021). El papel del emprendimiento rural en el desarrollo sostenible. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

¹⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). Política Nacional de Emprendimiento Rural. Gobierno de Colombia.

empresariales para insertarse en las cadenas de valor y mejorar su acceso a mercados. En este sentido, la innovación, la asociatividad y la gestión del conocimiento se consolidan como pilares para el fortalecimiento del sector agropecuario.

Autores como Kahan ¹⁹ destacan que el emprendimiento agropecuario combina la producción agrícola con estrategias de gestión empresarial orientadas a la sostenibilidad. Esta visión implica transformar la agricultura tradicional en una actividad rentable, tecnificada y orientada al mercado, en la cual el productor actúa como un agroempresario que planifica, evalúa riesgos y toma decisiones estratégicas.

En el contexto del municipio de Bolívar, Santander, las iniciativas rurales basadas en cultivos como la mora de Castilla representan una oportunidad para dinamizar la economía local. La consolidación de emprendimientos agrícolas permite a los productores mejorar sus ingresos, aprovechar recursos endógenos y fortalecer el tejido social mediante asociaciones como ASOMURCGAM, que fomentan el trabajo colaborativo y la gestión colectiva.

Por lo tanto, el emprendimiento rural y agropecuario no solo contribuye a la generación de empleo y al desarrollo económico, sino que también impulsa el desarrollo de innovación social y sostenibilidad ambiental, aspectos esenciales para la permanencia y competitividad de los pequeños productores en el entorno actual.

¹⁹ Kahan, D. (2013). Emprendimiento agrícola: Una guía práctica. FAO.gem

2.2.3 Modelos y referentes de perfil emprendedor aplicados al sector agrícola. El estudio del perfil emprendedor en el sector agrícola se ha abordado desde diversos modelos teóricos que buscan comprender las competencias, actitudes y comportamientos que influyen en el éxito de los productores rurales. Entre los enfoques más reconocidos se encuentra el modelo de competencias emprendedoras de McClelland, el cual identifica características como la búsqueda de oportunidades, la persistencia, la planificación sistemática, la orientación al logro y la toma de riesgos calculados. Estas competencias han sido aplicadas en el ámbito agrícola para evaluar el potencial de los productores frente a la innovación y la sostenibilidad de sus actividades.

Por su parte, el modelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor), desarrollado por Reynolds²⁰, analiza los factores que determinan la actividad emprendedora en diferentes contextos, considerando elementos individuales (motivación, habilidades y experiencia) y contextuales (infraestructura, educación y políticas públicas). Este modelo resulta aplicable al sector agropecuario, ya que permite identificar cómo las condiciones del entorno rural influyen en el surgimiento y consolidación de iniciativas productivas.

Otro referente relevante es el modelo de emprendimiento rural sostenible, propuesto por Carter y Jones-Evans²¹, el cual integra la dimensión económica con la social y ambiental. Según este enfoque, el emprendedor agrícola debe ser capaz de equilibrar la rentabilidad con la preservación del entorno natural y el bienestar comunitario, generando un impacto positivo en su territorio.

En América Latina, estudios como el de Pérez y López²² han adaptado estos modelos a la realidad rural, destacando la importancia de competencias como la innovación, la adaptabilidad, el liderazgo participativo y la gestión asociativa. Estas características se consideran determinantes en el éxito de emprendimientos rurales que enfrentan

²⁰ Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231.

²¹ Carter, S., & Jones-Evans, D. (2012). *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy* (3rd ed.). Pearson Educación.

²² Pérez, J., & López, M. (2020). Competencias emprendedoras y sostenibilidad en el ámbito rural latinoamericano. *Revista Latinoamericana de Desarrollo*, 8(2), 55–70.

limitaciones estructurales como el acceso al crédito, la tecnificación y los canales de comercialización.

En el caso de los moricultores del municipio de Bolívar (Santander), la aplicación de estos modelos permite analizar cómo las competencias emprendedoras inciden en la sostenibilidad de la producción de mora y en el fortalecimiento de las asociaciones productivas. El reconocimiento de estas competencias es clave para diseñar estrategias de formación, asistencia técnica y gestión empresarial que impulsen la competitividad y permanencia del cultivo en el mercado.

2.2.4 Sostenibilidad, innovación y optimización de recursos en el agro. La sostenibilidad y la innovación son pilares fundamentales para el fortalecimiento de los sistemas agrícolas modernos. En el contexto rural colombiano, estas dimensiones resultan esenciales para garantizar la competitividad, rentabilidad y permanencia de las unidades productivas frente a los desafíos ambientales, económicos y sociales.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura²³, la sostenibilidad agrícola se define como la capacidad de los sistemas productivos para satisfacer las necesidades alimentarias y económicas de las generaciones presentes sin comprometer los recursos naturales de las generaciones futuras. En este sentido, implica el uso eficiente del suelo, el agua y los insumos, así como la promoción de prácticas que reduzcan el impacto ambiental y mejoren la calidad de vida del productor.

Por otra parte, la innovación en el agro se concibe como la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías o formas organizativas que permiten optimizar la productividad y la rentabilidad²⁴. Esta innovación puede manifestarse en múltiples niveles: desde la adopción de tecnologías limpias hasta la implementación de modelos

²³ FAO. (2018). Transformando la agricultura y los sistemas alimentarios sostenibles. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

²⁴ AGROSAVIA. (2020). Innovación y desarrollo tecnológico para el sector agropecuario colombiano. Bogotá: AGROSAVIA.

asociativos, la diversificación de cultivos o la incorporación de herramientas digitales para la gestión de la producción.

Autores como Schumpeter (1934) sostienen que el emprendedor es el agente del cambio que introduce innovaciones en productos, procesos o mercados. En el ámbito agrícola, esta visión se traduce en la capacidad del productor para transformar su entorno, identificar oportunidades de mejora y generar valor agregado a partir de los recursos disponibles. Del mismo modo, Rogers²⁵, con su teoría de la difusión de innovaciones, plantea que la adopción tecnológica depende de factores sociales, culturales y de percepción del riesgo, elementos especialmente relevantes en las comunidades rurales.

En Colombia, entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ²⁶ y el SENA (2021) han promovido la innovación rural mediante programas de extensión agropecuaria y fortalecimiento de capacidades emprendedoras, los cuales buscan optimizar el uso de recursos naturales, mejorar la gestión empresarial y fomentar la producción sostenible. Estas iniciativas coinciden con la necesidad de potenciar tanto las competencias duras (gestión técnica y productiva) como las blandas (liderazgo, creatividad y resiliencia) del productor rural.

En el caso específico de los moricultores de la vereda Alto Minas, la sostenibilidad y la innovación adquieren un valor estratégico. La implementación de prácticas sostenibles como el manejo integrado de plagas, el uso racional del agua y la reutilización de residuos orgánicos, junto con la adopción de herramientas de planificación y comercialización digital, puede mejorar significativamente la eficiencia del cultivo y fortalecer el perfil emprendedor del productor.

En suma, la sostenibilidad y la innovación constituyen componentes esenciales del emprendimiento rural contemporáneo. Su integración en la gestión agropecuaria no solo

²⁵ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

²⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Política de Innovación y Desarrollo Rural Sostenible*. Bogotá: MADR.

permite optimizar los recursos disponibles, sino también generar ventajas competitivas y contribuir al desarrollo territorial sostenible.

2.3 MARCO LEGAL Este proyecto se enmarca en las políticas y normativas nacionales que promueven el desarrollo rural, el emprendimiento y la diversificación productiva en el sector agropecuario colombiano; a continuación, se presentan las principales disposiciones legales que sustentan su desarrollo:

El desarrollo del emprendimiento rural y de las actividades agropecuarias en Colombia se encuentra respaldado por diferentes marcos normativos orientados a fortalecer la productividad y la organización de los pequeños productores. En este sentido, la Ley 101 de 1993 establece las bases para la modernización del sector agropecuario y promueve la organización de los productores y la generación de valor agregado en los productos agrícolas. Asimismo, la Ley 590 de 2000 impulsa el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), fomentando la cultura emprendedora, la capacitación y el acceso a financiamiento para proyectos productivos, mientras que la Ley 1014 de 2006 promueve la formación en competencias emprendedoras y la creación de empresas sostenibles. Por su parte, la Ley 160 de 1994 establece el Sistema Nacional de Reforma Agraria y define la Unidad Agrícola Familiar (UAF) como la unidad básica de producción que permite a las familias rurales generar ingresos y fortalecer su patrimonio mediante actividades agrícolas.

De igual forma, la Ley 1876 de 2017 y su Decreto Reglamentario 1988 de 2017 crean el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), orientado a articular la investigación, el desarrollo tecnológico y la extensión agropecuaria para mejorar la productividad y sostenibilidad del sector rural. En complemento, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 8, ODS 9 y ODS 12, promueven el crecimiento económico, la innovación y la producción responsable en el sector agrícola. Finalmente, la Política Nacional de Emprendimiento Rural fomenta la inclusión de los pequeños productores en las cadenas de valor, el fortalecimiento del capital humano y la

promoción de la innovación en los territorios rurales, elementos que se relacionan con el análisis del perfil emprendedor de los moricultores.

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo, dado que utiliza la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento en el perfil emprendedor de los moricultores.

En cuanto al nivel de profundidad, el estudio se clasifica como de tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades y características del perfil de los productores, midiendo y evaluando diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno. Asimismo, posee un alcance exploratorio, debido a que el tema de las competencias emprendedoras no ha sido abordado con anterioridad en esta población específica (Vereda Alto Minas), sirviendo como base para futuras investigaciones correlacionales.

Desde este enfoque, la investigación no solo detallará la realidad de los moricultores, sino que también analizará inconsistencias presentes entre las competencias emprendedoras requeridas y las realmente presentes en los moricultores de la vereda, esto con el fin de orientar la formulación de posibles estrategias de fortalecimiento empresarial, que permitan mejoras en la sostenibilidad del cultivo y el desarrollo económico de la vereda.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es de tipo descriptivo con un alcance exploratorio.

- **Descriptivo:** Porque busca caracterizar y detallar el conjunto de competencias, habilidades y actitudes (el perfil emprendedor) de los moricultores de la vereda Alto Minas. No se manipulan variables, sino que se miden y describen tal como se presentan en la población.
- **Exploratorio:** Dado que existen escasos estudios formales que analicen específicamente el perfil emprendedor en esta comunidad y para este cultivo en particular, la investigación sirve como una primera aproximación para identificar

variables relevantes, comprender la dinámica local y sentar las bases para futuros estudios.

3.3 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación se estructuró en cinco fases principales, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados:

- I. **Revisión documental:** Se realizó una revisión exhaustiva de fuentes secundarias, incluyendo bases teóricas sobre emprendimiento (McClelland, Schumpeter), modelos de competencias (Alda, Villardón y Elexpuru), estudios previos sobre emprendimiento rural (ASOMURCGAM, Jurado Paz) y documentos técnicos sobre el cultivo de mora (SENA).
- II. **Diseño del instrumento:** Con base en las variables definidas en el marco teórico y los objetivos específicos, se diseñó un cuestionario estructurado. El cuestionario se dividió en secciones temáticas: A) Datos sociodemográficos; B) Perfil emprendedor (motivación y actitud); C) Competencias empresariales y administrativas; D) Innovación y adopción tecnológica; E) Comercialización; y F) Organización comunitaria y sostenibilidad.
- III. **Trabajo de campo y aplicación:** Se llevaron a cabo visitas a la vereda Alto Minas para aplicar el instrumento. La encuesta se alojó en la plataforma digital www.encuestafacil.com y fue aplicada de manera presencial; los investigadores acompañaron a cada productor durante el diligenciamiento del formulario digital para resolver dudas y asegurar la correcta comprensión de las preguntas.
- IV. **Tabulación y análisis de datos:** La información recolectada fue tabulada automáticamente por la plataforma. Posteriormente, los datos se exportaron para su análisis mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y gráficos). Este análisis permitió diagnosticar las condiciones socioeconómicas y las competencias blandas/duras (Objetivos Específicos 1 y 2).
- V. **Matriz DOFA**
- VI. **Identificación y diseño de estrategias:** A partir de los resultados analizados se realizó la identificación de las principales debilidades y oportunidades, a partir de esto

se procedió al diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión empresarial de los moricultores de la vereda Alto Minas, dando cumplimiento al tercer objetivo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población:** La población objeto de estudio está conformada por los productores de mora (moricultores) activos de la vereda Alto Minas, en el municipio de Bolívar, Santander. De acuerdo con información suministrada por la junta de acción comunal y la alcaldía municipal, se identificaron 70 familias viviendo en este territorio, de las cuales 50 son productores de mora.
- **Muestra:** Dado el tamaño accesible de la población, se buscó realizar una encuesta como instrumento principal, aplicado a la totalidad de moricultores identificados. Se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, contactando a los productores disponibles y dispuestos a participar durante el trabajo de campo.
- **Tamaño de la muestra:** Se obtuvo una muestra final de 50 productores que respondieron el cuestionario, representando una cobertura significativa de la población de estudio.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnica primaria: Encuesta.

Instrumento: Se utilizó un cuestionario estructurado, compuesto mayoritariamente por preguntas cerradas de opción múltiple y escalas tipo Likert (como en las secciones D, E y F). El cuestionario fue diseñado en la plataforma www.encuestafacil.com y aplicado presencialmente con apoyo de los investigadores. Este instrumento fue la fuente principal para medir las variables de los objetivos específicos.

Técnica secundaria: Revisión documental.

Instrumento: Se emplearon fichas de revisión bibliográfica para recopilar y sistematizar la información de artículos académicos, tesis, manuales técnicos, leyes y teorías de base, que constituyen el Capítulo 2 (Marco de referencia).

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variables

• Variable principal	• Dimensión	• Indicadores clave	• Ítems del instrumento
• Perfil emprendedor del moricultor	• Sociodemográficas	Edad, género, nivel Educativo, tenencia de tierra.	Preguntas: 1 -9.
	• Competencias blandas (Ser)	Comunicación efectiva, disposición al riesgo, locus de control, resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, perseverancia, gestión del tiempo, pensamiento estratégico, orientación al logro, creatividad e innovación, resolución de problemas.	Preguntas: 11, 12,13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 37, 38, 39.
	• Competencias duras (Saber/Hacer)	Planificación de la producción, elaboración de planes del cultivo, registro de ingresos y egresos,	Preguntas: 26, 10, 14, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 40

		contabilidad básica rural, gestión de costos de producción, análisis de rentabilidad del cultivo, administración de recursos productivos, uso de tecnologías agrícolas, innovación en procesos productivos, Uso de herramientas de registro y control, manejo de registros de producción, comercialización.	
	• Asociatividad y entorno	Pertenencia gremial, participación, sostenibilidad ambiental.	Preguntas 12, 13, 39, 40

3.6 PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PERFIL EMPRENDEDOR

El diagnóstico del perfil emprendedor se realizó siguiendo un procedimiento sistemático:

- **Conceptualización:** Se definieron las variables a medir (competencias blandas y duras) con base en el marco teórico. Las competencias blandas se evaluaron mediante preguntas personales, interpersonales y emprendedoras; las duras se midieron con preguntas sobre planificación, gestión financiera, gestión de costos, innovación y tecnología.

- **Operacionalización:** Se tradujeron estas variables en preguntas específicas dentro del cuestionario.
- **Recolección:** Se aplicó el cuestionario a los 50 moricultores de los 197 habitantes en la vereda Alto Minas.
- **Análisis:** Se analizaron los resultados de las preguntas clave de las secciones B, C, D, E y F para identificar patrones y tendencias.
- **Diagnóstico:** Se consolidaron los hallazgos para describir el perfil predominante, identificando las fortalezas (ej. alta motivación personal, resiliencia) y las debilidades (ej. bajo registro de costos, poca participación en ferias) que caracterizan al moricultor de la zona.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información recolectada se centró en la data cuantitativa proveniente de las 50 encuestas.

1. **Software:** Se utilizó la plataforma www.encuestafacil.com para la tabulación inicial y la generación de gráficos preliminares. Posteriormente, los datos fueron exportados, presumiblemente a un software de hoja de cálculo (como Microsoft Excel), para una limpieza y organización final.
2. **Técnica de análisis:** Se aplicó la estadística descriptiva. Específicamente, se calcularon distribuciones de frecuencias y porcentajes para cada una de las opciones de respuesta en todas las preguntas del cuestionario.
3. **Visualización:** Los resultados se presentaron mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras, permitiendo una visualización clara de las respuestas predominantes y facilitando la comparación entre variables. Este análisis fue la base para redactar el capítulo de Resultados.
4. **Confiabilidad:** Se implementó el instrumento de medida alfa de Cronbach el cual muestra la consistencia interna manejada en cuanto al cuestionario realizado.

4 RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente análisis de resultados tiene como propósito caracterizar el perfil emprendedor de los moricultores de la vereda Alto Minas del municipio de Bolívar, Santander. A través de la aplicación de una encuesta aplicada a los moricultores, se recopilaron datos relacionados con sus características sociodemográficas, condiciones productivas, prácticas administrativas y capacidades que son asociadas al emprendimiento rural. Esta revisión permite identificar fortalezas, debilidades y algunos patrones de comportamiento que influyen en su desempeño como emprendedores agrícolas, así como comprender el grado de iniciativa, organización, planificación y gestión que aplican en el cultivo de mora.

La información adquirida constituye una base fundamental para proponer posibles estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento del sector, promover el desarrollo productivo de la comunidad y potenciar las habilidades emprendedoras que contribuyan a la sostenibilidad económica y social de los moricultores de la vereda Alto Minas

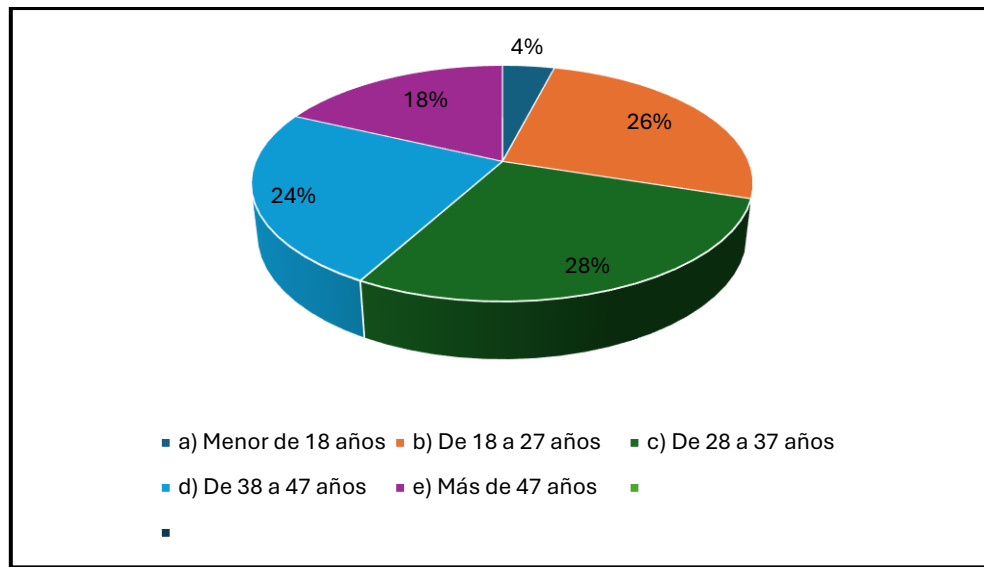
Sección A: Datos Sociodemográficos

• Pregunta 1: Edad del Moricultor

Tabla 2 Edad del moricultor

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Menor de 18 años	2	4%
b) De 18 a 27 años	13	26%
c) De 28 a 37 años	14	28%
d) De 38 a 47 años	12	24%
e) Más de 47 años	9	18%
TOTAL	• 50	• 100%

Figura 1 Edad moricultor



Análisis de Resultados:

La población dedicada a la moricultura en la vereda Alto Minas presenta un predominio de adultos jóvenes y en edad media, concentrando el 54% (27 productores) entre los 18 y 37 años. Este hallazgo es fundamental para la investigación, ya que sugiere una base poblacional con alta capacidad de trabajo físico y, teóricamente, una mayor apertura hacia la innovación tecnológica y el aprendizaje de nuevas competencias blandas. La baja participación de menores de edad (4%) y el relevo generacional activo (26% entre 18-27 años) indican que la moricultura es percibida como una opción de vida vigente para los jóvenes de la zona, lo que facilita la implementación de las estrategias de fortalecimiento empresarial propuestas en este estudio.

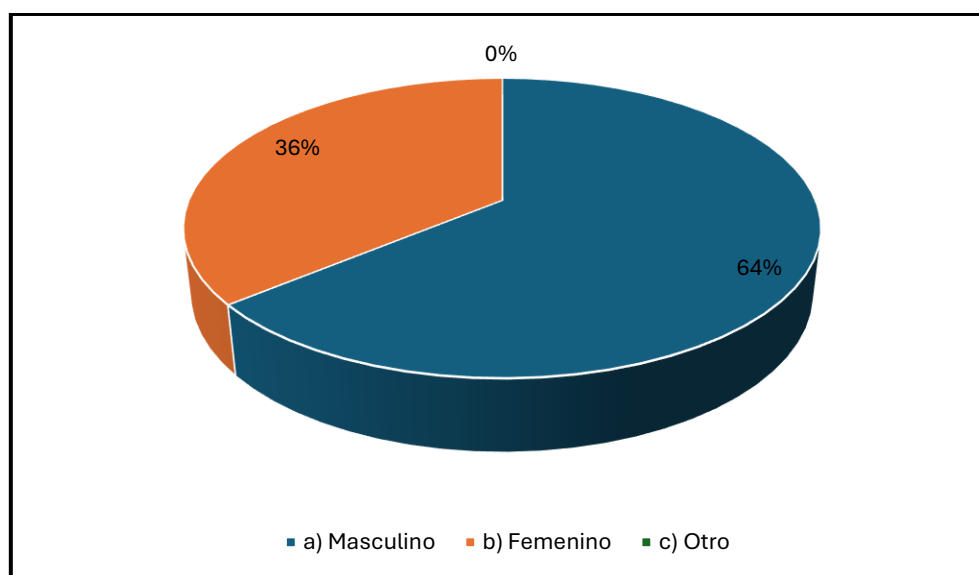
• Pregunta 2: Género

Tabla 3 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)

a) Masculino	32	64%
b) Femenino	18	36%
c) Otro	0	0%
TOTAL	50	100%

Figura 2 Género



Análisis de Resultados:

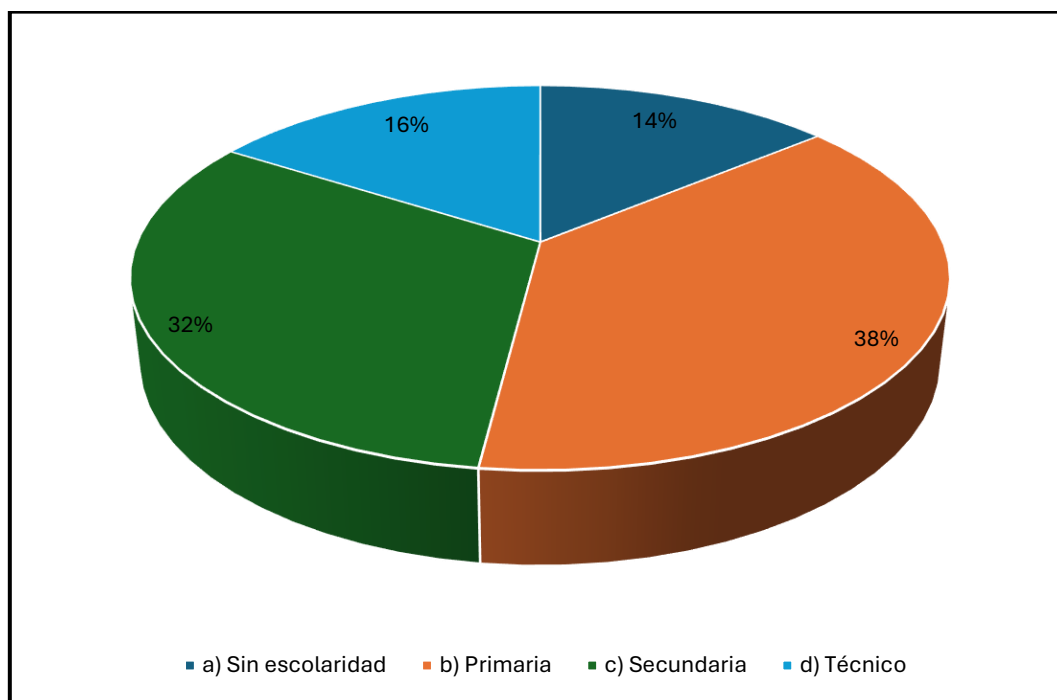
Los resultados indican que la actividad agrícola es desempeñada mayoritariamente por hombres (64%); no obstante, existe una presencia femenina significativa del 36%. Este dato revela que la mujer rural en la vereda Alto Minas no solo cumple roles domésticos, sino que está vinculada directamente a la cadena productiva de la mora. Para la gestión empresarial, este equilibrio sugiere que las estrategias de liderazgo y asociatividad deben ser inclusivas, aprovechando las capacidades de gestión de ambos géneros para asegurar el éxito de la propuesta de fortalecimiento.

• **Pregunta 3:** Nivel educativo

Tabla 4 Nivel Educativo

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje (%)
a) Sin escolaridad	7	14%
b) Primaria	19	38%
c) Secundaria	16	32%
d) Técnico	8	16%
TOTAL	50	100%

Figura 3 Nivel Educativo



Análisis de Resultados:

El nivel educativo predominante entre los moricultores es la educación básica, donde el 70% ha cursado estudios de primaria o secundaria. Un dato alentador es el 16% de formación técnica, lo que sugiere la presencia de productores con bases de aprendizaje

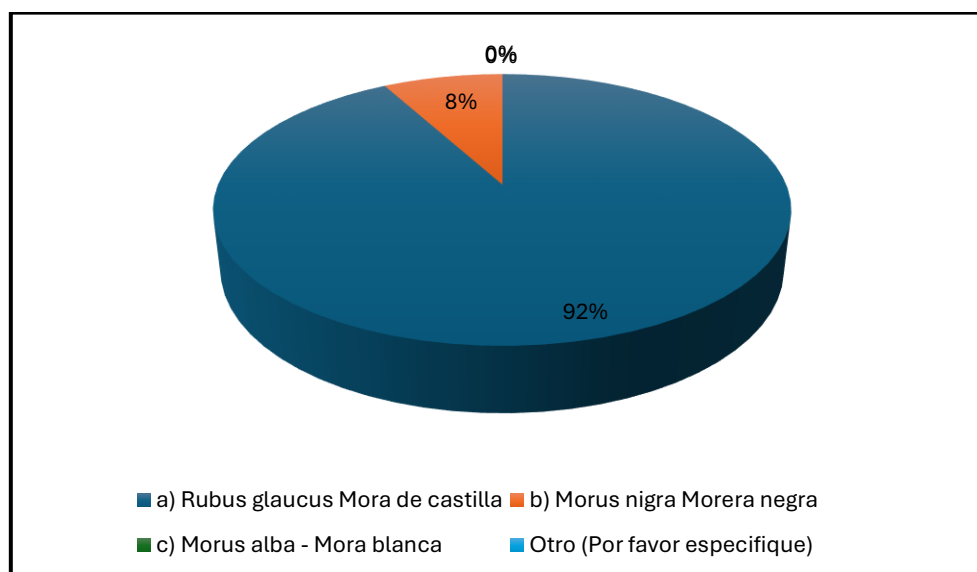
formal que pueden actuar como dinamizadores dentro de la asociación. No obstante, el 14% de analfabetismo o falta de escolaridad implica que las estrategias de formación y fortalecimiento empresarial deben ser altamente didácticas, gráficas y de campo, asegurando que el conocimiento sobre gestión y competencias blandas sea accesible para todos los niveles académicos presentes en la vereda.

• **Pregunta 4:** Variedad de mora que maneja

Tabla 4 Variedad de mora manejada

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Rubus glaucus - Mora de castilla	46	92%
b) Morus nigra - Morera negra	4	8%
c) Morus alba - Mora blanca	0	0%
d) Otro	0	0%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 4 Variedad de Mora



Análisis de Resultados:

Existe un dominio casi absoluto de la variedad *Rubus glaucus* (Mora de Castilla) con un 92%, lo que indica una especialización productiva en la vereda. Para el perfil emprendedor, esta homogeneidad es una ventaja competitiva, ya que facilita la estandarización de procesos de postcosecha y permite que las estrategias de comercialización conjunta sean más efectivas, al ofrecer un producto uniforme en el mercado regional.

• **Pregunta 5:** ¿Cuántas personas dependen de su cultivo de mora?

Tabla 5 Personas dependientes del cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Entre 1 y 3 personas	18	36%
b) Entre 4 y 6 personas	25	50%
c) Entre 7 y 9 personas	6	12%
d) 10 personas o más	1	2%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	4.4 personas	

Fórmula para hallar el promedio:

$$x \frac{(2 * 8) + (5 * 25) + (8 * 6) + (11 * 1)}{50}$$

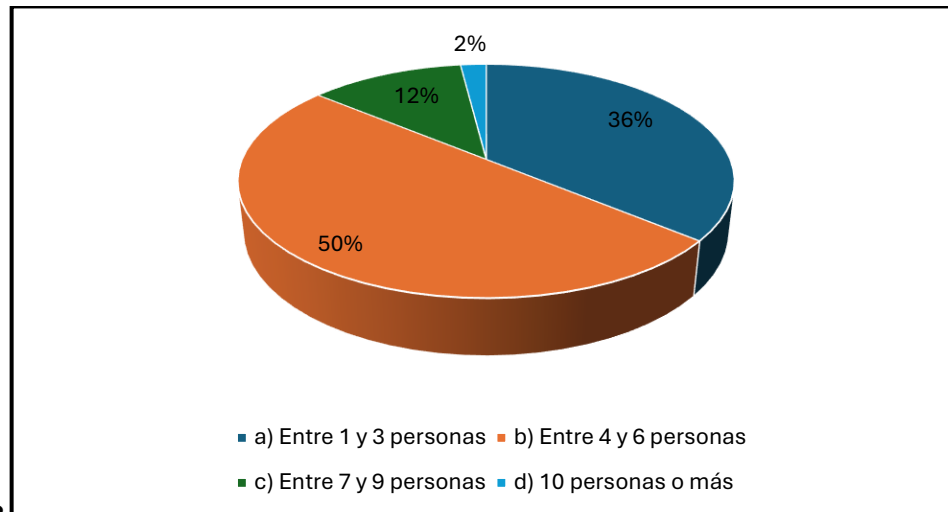
• $x = \frac{220}{50} = 4.4$

Donde:

- 2, 5, 8 y 11 son los valores de clase de cada rango.

- 18, 25, 6 y 1 son las frecuencias.
- 50 es el total de observaciones.

Figura 5 Personas dependientes del cultivo



Análisis de Resultados:

Esta variable demuestra el alto impacto social de la moricultura en la vereda, donde el 64% de los cultivos sostiene a núcleos familiares de 4 o más personas. El hecho de que la mayoría (50%) mantenga entre 4 y 6 personas refuerza la necesidad de fortalecer el perfil emprendedor: el cultivo no es solo una actividad agrícola, sino el sustento principal de familias numerosas. Por lo tanto, cualquier mejora en la gestión empresarial de los productores tiene un efecto multiplicador directo en el bienestar y la seguridad alimentaria de la comunidad de Alto Minas.

• **Pregunta 6:** Tiempo que lleva vinculado al cultivo de mora

Tabla 6 Tiempo de vinculación en el cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Menos de 1 año	3	6%
b) Entre 1 y 5 años	33	66%

c) Entre 6 y 10 años	7	14%
d) Más de 10 años	7	14%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	4,81 años	

Fórmula para hallar el promedio:

Para calcular el promedio aproximado, se toman los valores que representan el punto medio de cada intervalo:

- Menos de 1 año = 0,5
- Entre 1 y 5 años = 3
- Entre 6 y 10 años = 8
- Más de 10 años = 12 (valor de referencia)

La fórmula es:

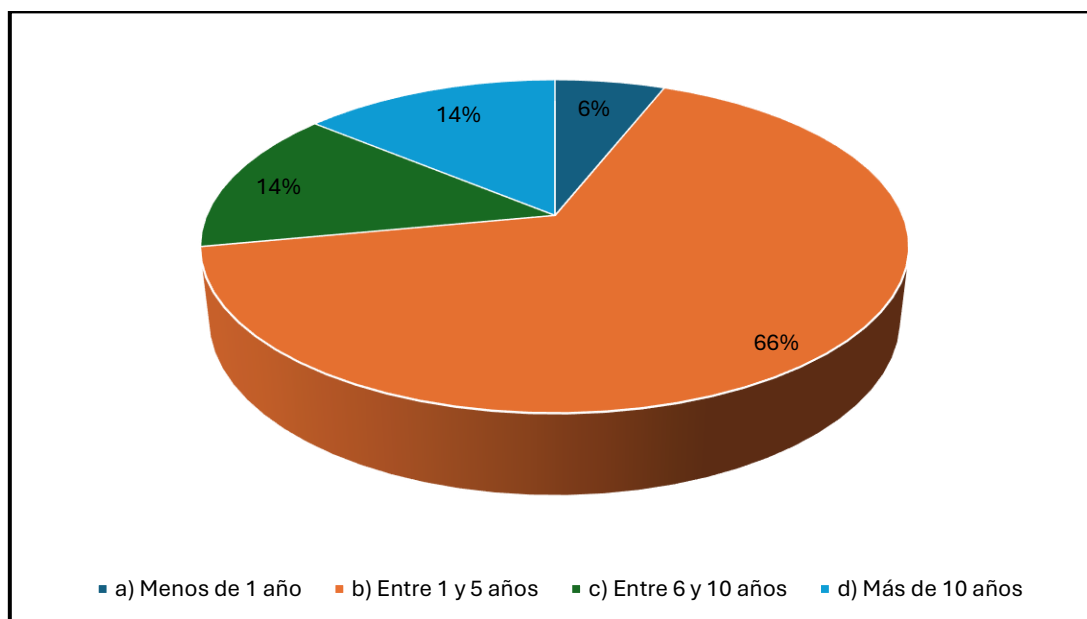
$$\bar{x} = \frac{(0.5 \times 3) + (3 \times 33) + (8 \times 7) + (12 \times 7)}{50}$$

$$\bar{x} = \frac{1.5 + 99 + 56 + 84}{50}$$

$$\bar{x} = \frac{240.5}{50}$$

$$\bar{x} = 4.81$$

Figura 6 Tiempo de vinculación



Análisis de Resultados:

La experiencia de los productores está fuertemente concentrada en el mediano plazo (66% entre 1 y 5 años). Esto indica que la moricultura en Alto Minas ha tenido un auge reciente o una renovación de productores. Para el perfil emprendedor, esto sugiere una población que, aunque conoce el oficio, aún está en etapa de consolidación, lo que facilita la adopción de nuevas estrategias de gestión antes de que se arraiguen vicios operativos de larga data.

• **Pregunta 7:** Extensión total de la finca

Tabla 7 Extensión total de la finca

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Menor a una hectárea	2	4%
b) Entre 1 y 2 hectáreas	21	42%

c) Entre 2 y 3 hectáreas	12	24%
d) Más de 3 hectáreas	15	30%
• TOTAL	• 50	100%
PROMEDIO	2,45 hectáreas	

Fórmula para hallar el promedio:

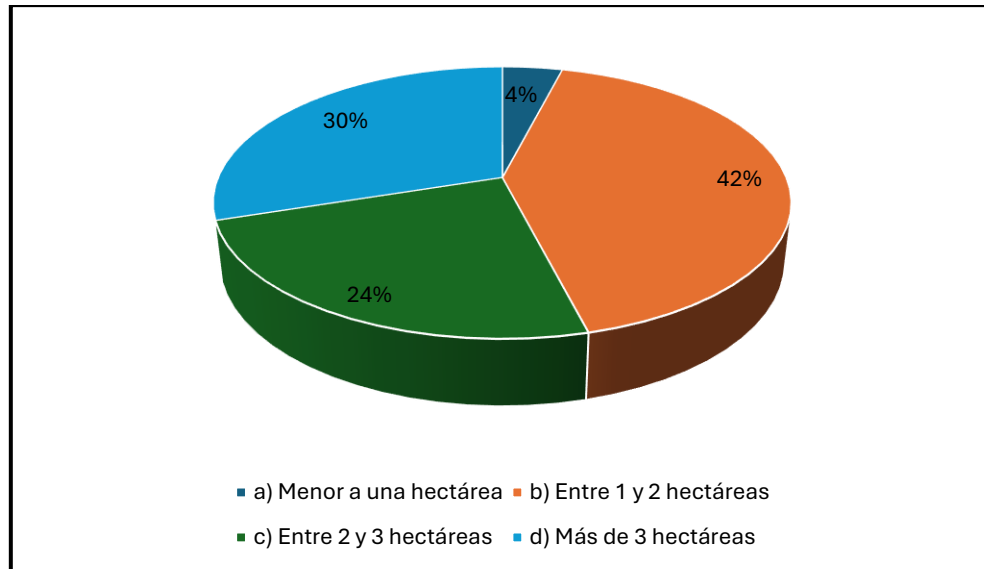
Para calcular el promedio aproximado, se toman los valores que representan el punto medio de cada intervalo:

- Menor a 1 hectárea= 0,5
- Entre 1 y 2 hectáreas =1,5
- Entre 2 y 3 hectáreas =2,5
- Más de 3 hectáreas= 3,5*

Se toma 3,5 como valor de referencia para la categoría abierta "Más de 3 hectáreas".

$$\bar{x} = 2.3$$

Figura 7 Extensión total de la finca



Análisis de Resultados:

La estructura de la propiedad en la zona es de pequeña y mediana escala, predominando fincas de entre 1 y 2 hectáreas (42%). Solo un 30% posee extensiones mayores a 3 hectáreas. Esta configuración de terreno refuerza la necesidad de la asociatividad: al tener predios pequeños, los moricultores deben unirse para alcanzar volúmenes de comercialización que les permitan negociar mejores precios.

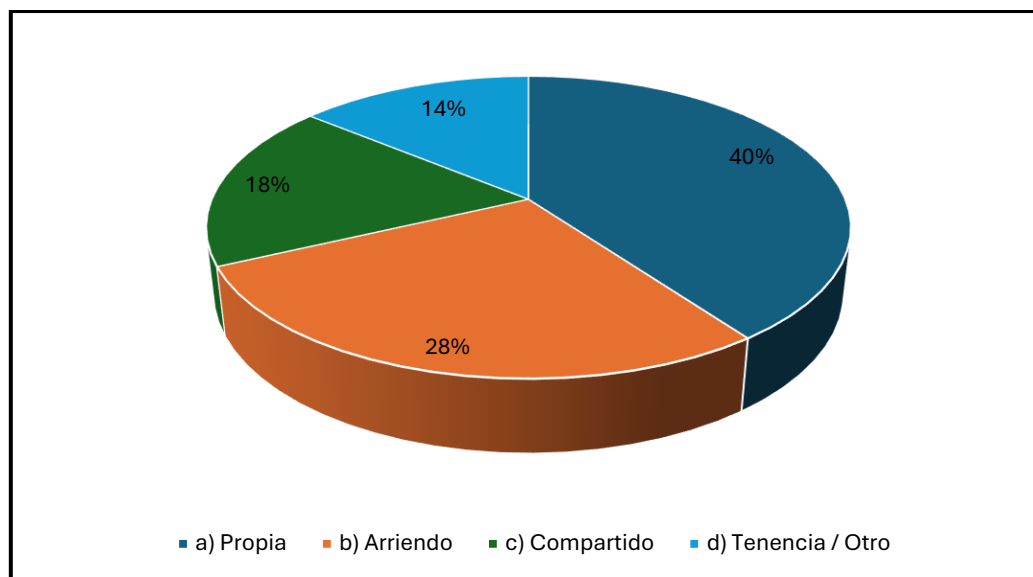
• **Pregunta 8:** ¿En qué terreno se encuentra sembrado su cultivo de mora?

Tabla 8 Terreno en que se encuentra el cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Propia	20	40%

b) Arriendo	14	28%
c) Compartido	9	18%
d) Tenencia / Otro	7	14%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 8. ¿En qué terreno se encuentra el cultivo?



Análisis de Resultados:

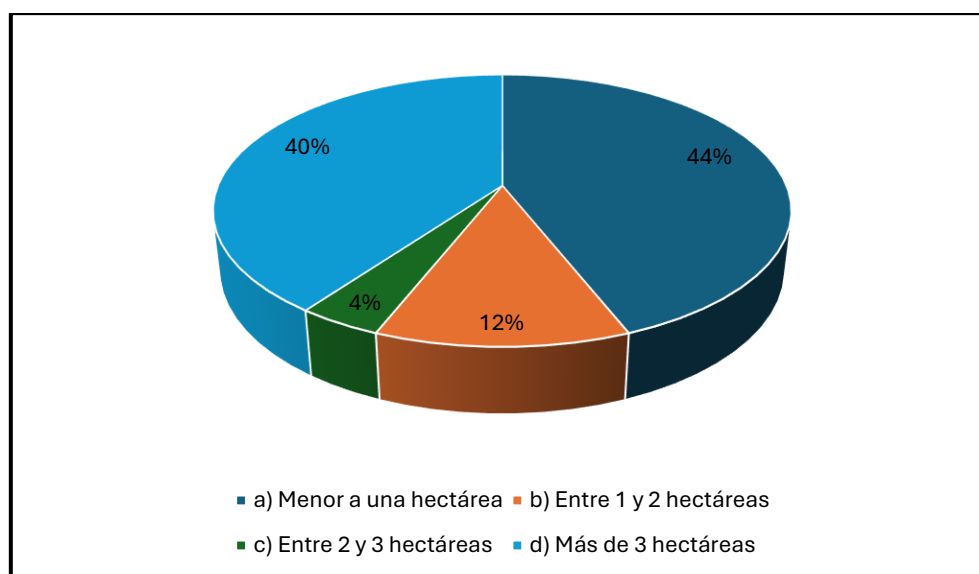
Menos de la mitad de los productores (40%) es propietario total de su tierra, lo que plantea un reto para el perfil emprendedor en términos de estabilidad y acceso a créditos de fomento agrícola, los cuales suelen exigir títulos de propiedad. El 28% en arriendo indica una estructura de costos más elevada que debe ser compensada con una gestión administrativa más eficiente.

• **Pregunta 9:** ¿Qué área de su finca dedica al cultivo de mora?

Tabla 9 Área de la finca dedicada al cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Menor a una hectárea	22	44%
b) Entre 1 y 2 hectáreas	6	12%
c) Entre 2 y 3 hectáreas	2	4%
d) Más de 3 hectáreas	20	40%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	2,10 hectáreas	

Figura 9 Área dedicada al cultivo



Análisis de Resultados:

Se observa una polarización productiva: el 44% de los productores son pequeños cultivadores (menos de 1 ha), mientras que un 40% maneja grandes extensiones de mora. Esta división sugiere que la asociación debe liderar dos tipos de estrategias: una

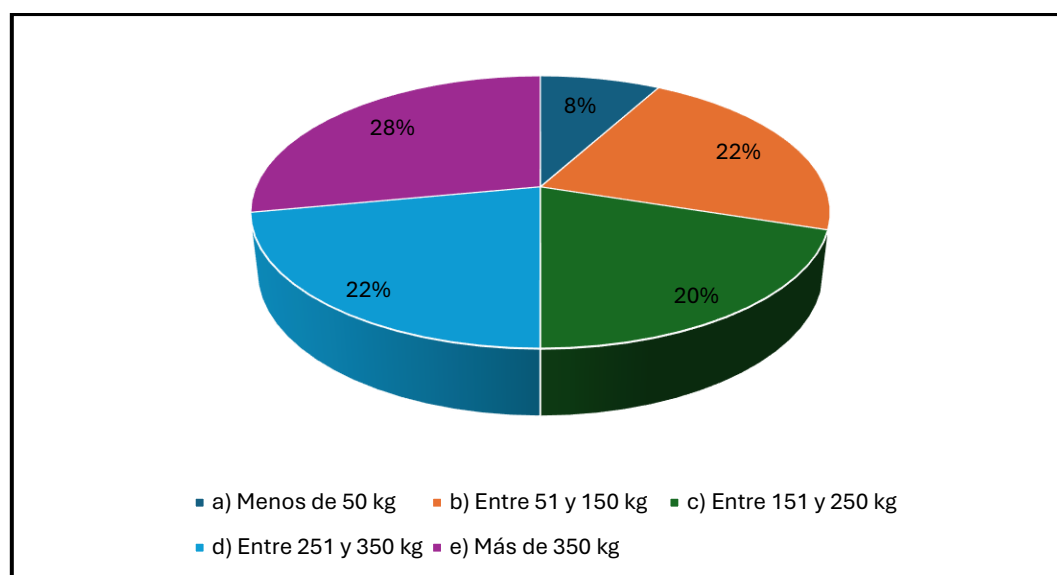
de subsistencia y eficiencia para los pequeños, y una de escalabilidad empresarial para los grandes productores.

- **Pregunta 10:** ¿Cuántos kilogramos (kg) de mora recoge aproximadamente en su cultivo en una semana a pico de cosecha?

Tabla 10 Kilogramos de mora recolectados semanalmente

• Rango de producción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Menos de 50 kg	4	8%
b) Entre 51 y 150 kg	11	22%
c) Entre 151 y 250 kg	10	20%
d) Entre 251 y 350 kg	11	22%
e) Más de 350 kg	14	28%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	242 kg	

Figura 10 Kilogramos de mora recolectados en una semana



Análisis de Resultados:

La productividad está distribuida equitativamente, con un ligero predominio (28%) de alta producción (más de 350 kg). El hecho de que el 44% de los productores recoja más de 250 kg semanales en cosecha pico valida la viabilidad de implementar centros de acopio regionales que permitan gestionar estos volúmenes de manera empresarial y no individual.

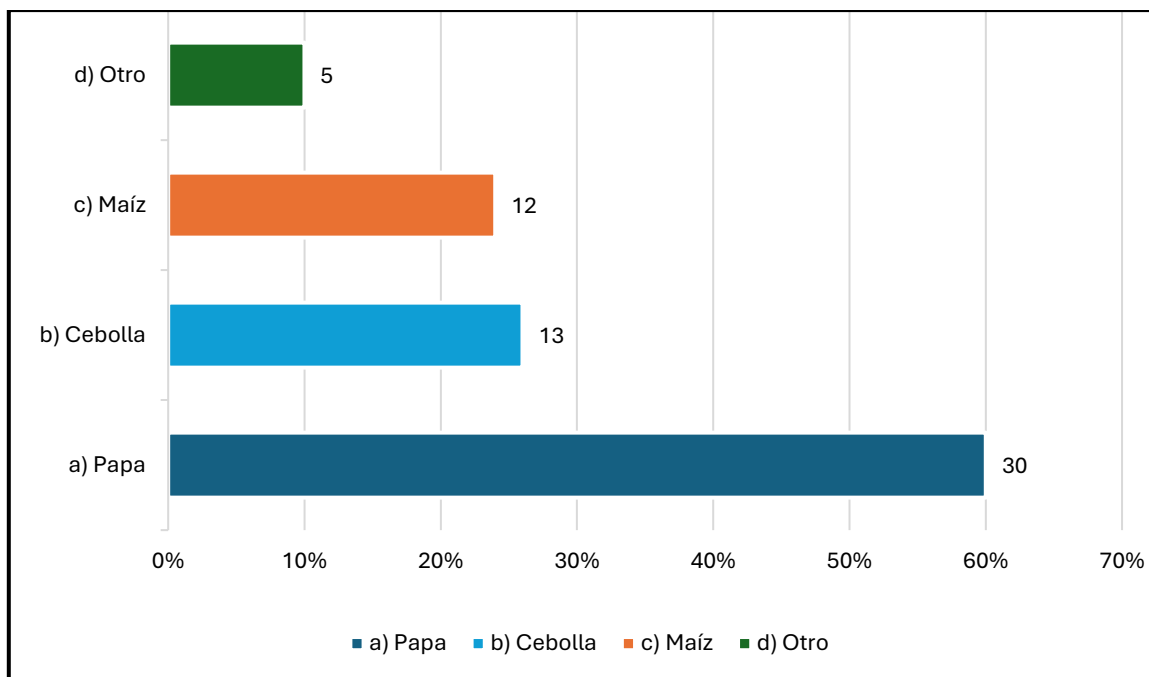
• **Pregunta 11:** ¿Qué otros cultivos productivos manejan en su finca?

Tabla 11 Otros cultivos manejados

• Cultivo adicional	• Frecuencia*	• Porcentaje (%)
a) Papa	30	60%
b) Cebolla	13	26%
c) Maíz	12	24%
d) Otro	5	10%

TOTAL	60	120%
--------------	-----------	-------------

Figura 11 Otros cultivos manejados



Análisis de Resultados:

Los resultados revelan que la moricultura en la vereda Alto Minas no es una actividad de monocultivo absoluta, sino que se integra en un sistema de diversificación productiva. La papa es el principal cultivo complementario, presente en el 60% de las fincas, seguida por la cebolla (26%) y el maíz (24%).

Desde la perspectiva del perfil emprendedor, esta diversificación es una estrategia de mitigación de riesgos: el productor no depende exclusivamente de un solo mercado o clima. Sin embargo, el hecho de que el 100% de los encuestados mantenga la mora como eje central, a pesar de cultivar productos de ciclo corto como la papa, confirma que la mora es percibida como el activo más estable para la generación de ingresos constantes,

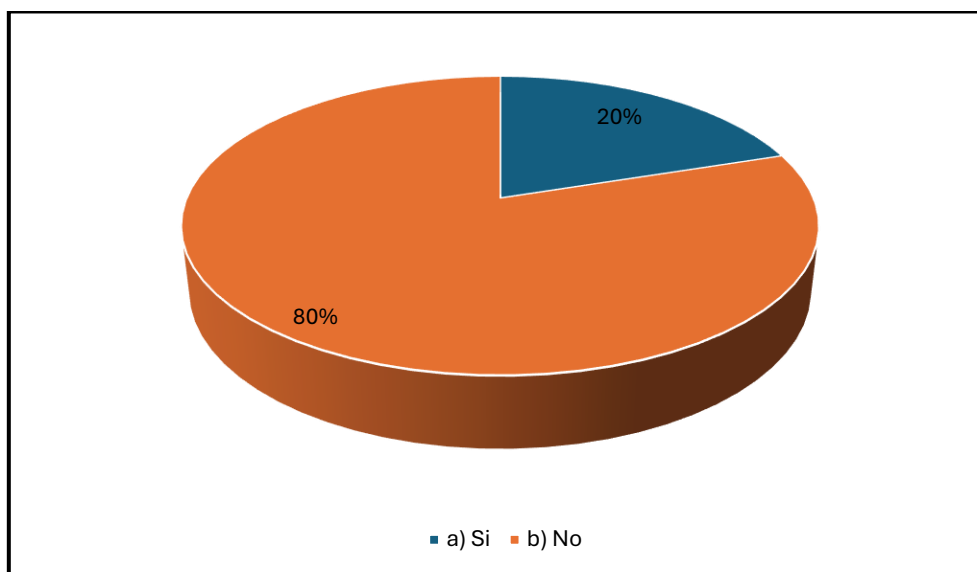
validando la importancia de fortalecer las competencias de gestión específicamente en este renglón frutícola.

• **Pregunta 12:** ¿Forma parte de alguna asociación de productores de mora?

Tabla 12 Forma parte de alguna asociación

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Sí	10	20%
b) No	40	80%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 12 ¿Forma parte de alguna asociación?



Análisis de Resultados:

Los datos sobre asociatividad son contundentes: el 80% de los productores no pertenece a ninguna organización. Para el perfil emprendedor, este es un hallazgo crítico; existe

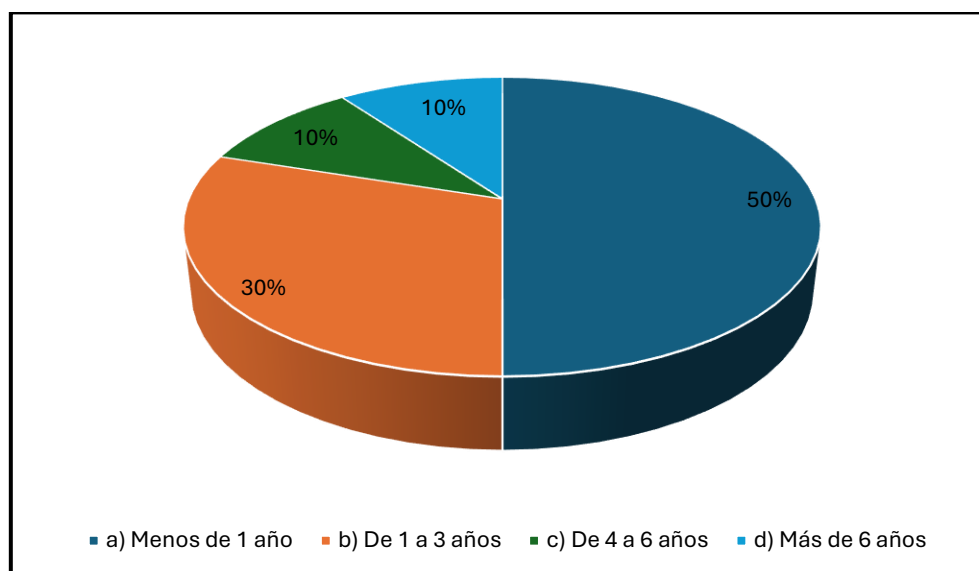
una cultura de trabajo individualista que limita el poder de negociación. La propuesta de fortalecimiento debe enfocarse en demostrar los beneficios de la economía de escala para motivar la unión de este 80% independiente.

• **Pregunta 13:** ¿Desde cuándo forma parte de la Asociación?

Tabla 13 Tiempo de pertenencia a la asociación

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Menos de 1 año	5	50%
b) De 1 a 3 años	3	30%
c) De 4 a 6 años	1	10%
d) Más de 6 años	1	10%
• TOTAL	• 10	• 100%

Figura 13 Tiempo de pertenencia en la asociación



Análisis de Resultados:

Entre el grupo minoritario de asociados, predomina una vinculación reciente (50% menor a un año). Esto sugiere que la asociación está en una etapa de renovación o que ha habido un esfuerzo reciente de convocatoria, lo cual es una oportunidad para instaurar nuevas capacidades de gestión empresarial en una base de socios "nueva".

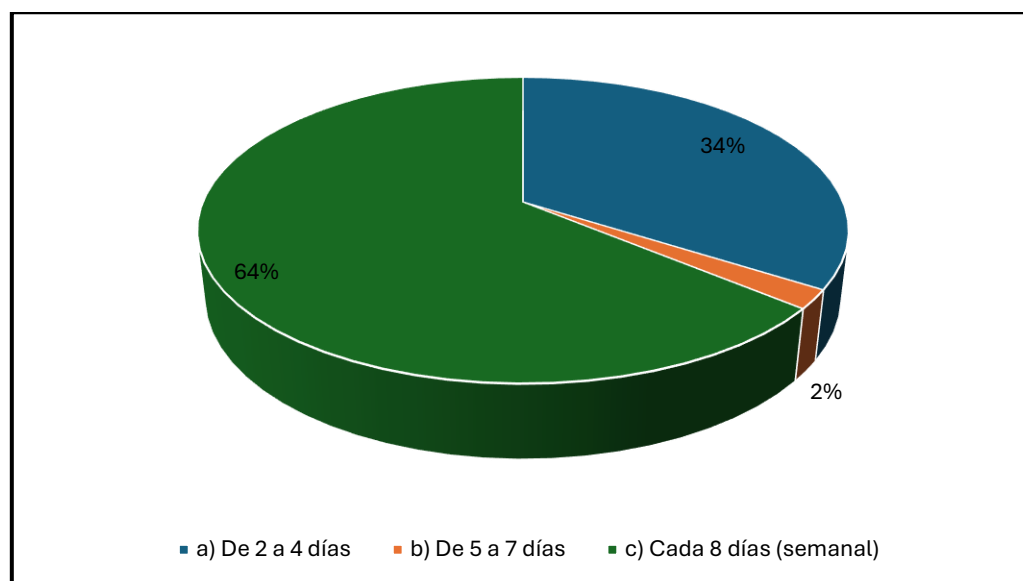
Sección B: Perfil emprendedor: Motivación y actitud emprendedora

• Pregunta 14: Frecuencia de cosecha de la mora

Tabla 14 Frecuencia de cosecha de mora

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) De 2 a 4 días	17	34%
b) De 5 a 7 días	1	2%
c) Cada 8 días (semanal)	32	64%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 14 Frecuencia de cosecha de mora



Análisis de Resultados:

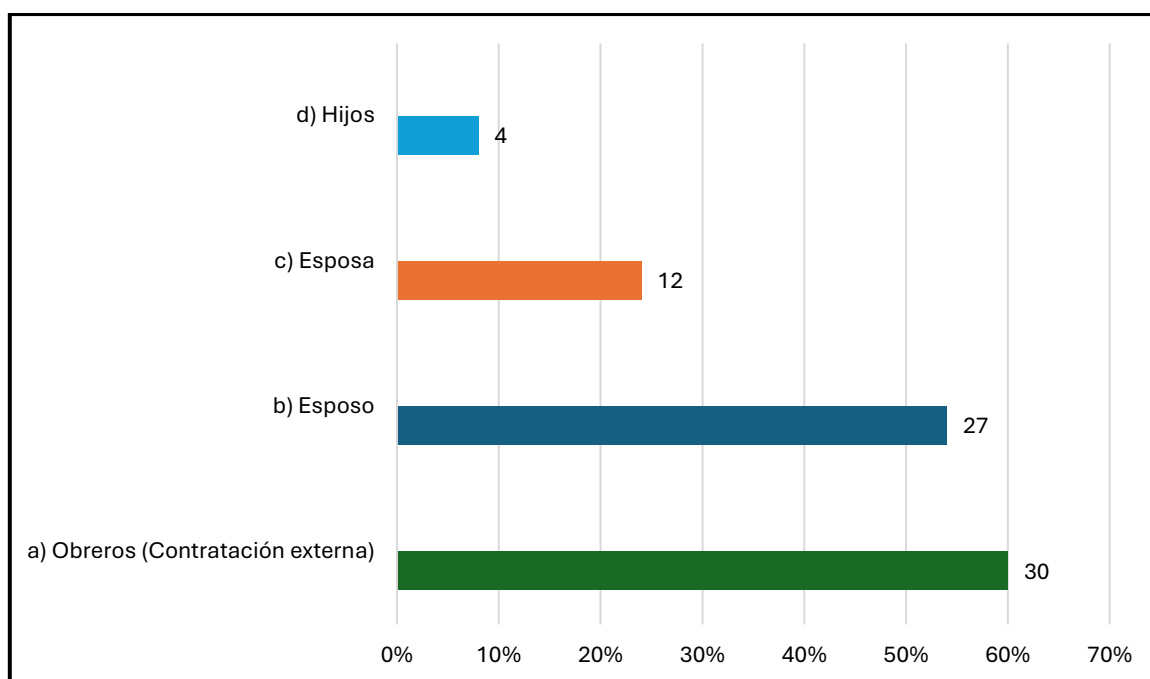
La mayoría (64%) cosecha cada 8 días, lo que indica un manejo logístico estandarizado semanal. Sin embargo, el 34% que cosecha con mayor frecuencia (2 a 4 días) demuestra una gestión más intensiva del cultivo, probablemente ligada a una mejor planificación de la maduración del fruto para mantener un flujo de caja constante.

• **Pregunta 15:** ¿Qué tipo de personal se encarga de la recolección de la mora?

Tabla 15 Personal encargado de la recolección

• Opción	• Frecuencia (Personas)	• Porcentaje (%)
a) Obreros (Contratación externa)	30	60%
b) Esposo	27	54%
c) Esposa	12	24%
d) Hijos	4	8%

Figura 15 Personal encargado de la recolección



Análisis de Resultados:

La recolección depende de un modelo mixto: el 60% emplea obreros externos, pero existe una altísima dependencia del núcleo familiar (54% esposo, 24% esposa). Esto confirma que la mora es una "empresa familiar" donde las competencias blandas (comunicación y liderazgo) deben trabajarse no solo hacia afuera, sino dentro del mismo hogar para optimizar la productividad.

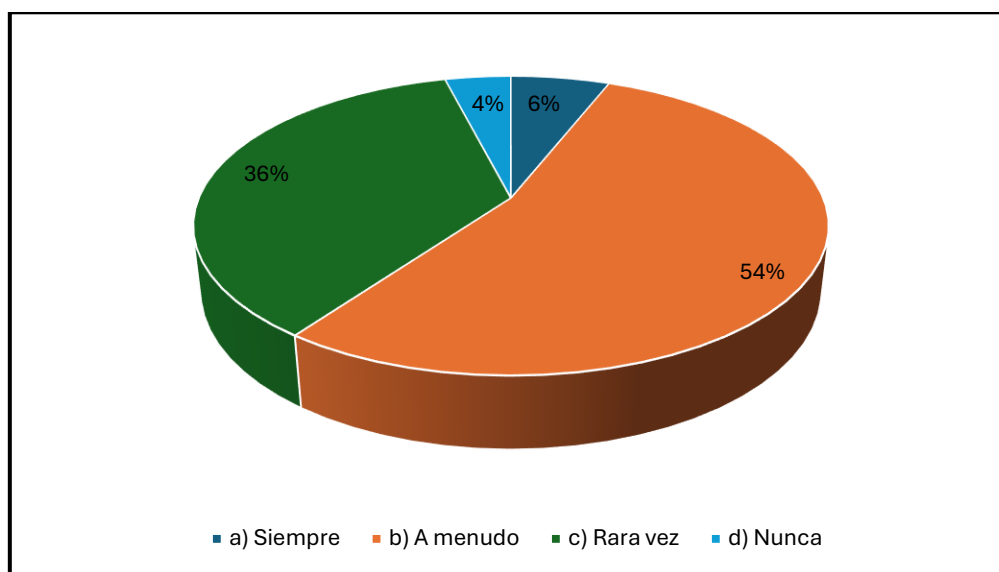
• **Pregunta 16:** ¿Con qué frecuencia se implementan mejoras en la producción de mora?

Tabla 16 Frecuencia de implementación de mejoras

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Siempre	3	6%
b) A menudo	27	54%
c) Rara vez	18	36%

d) Nunca	2	4%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 16 Frecuencia de implementación de mejoras



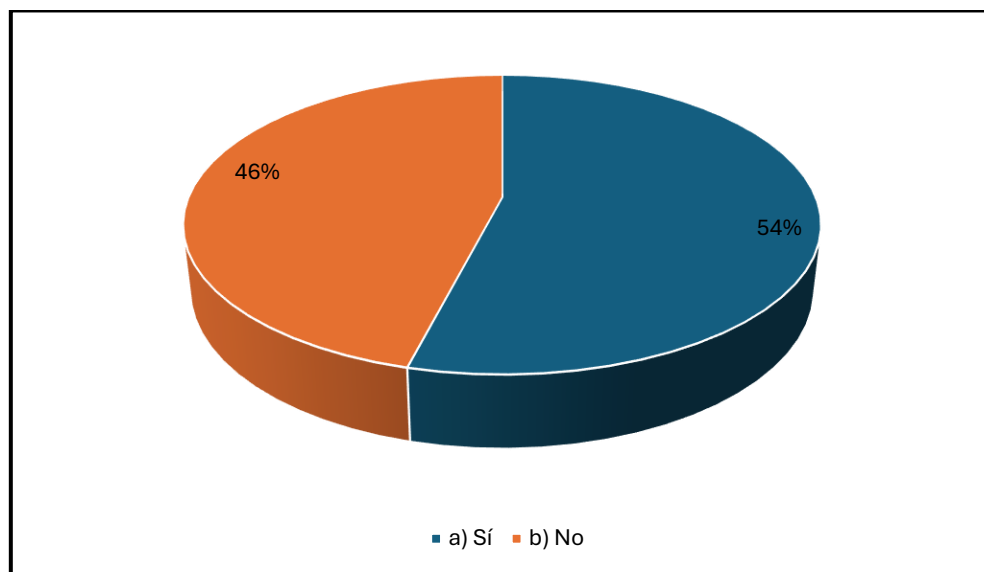
Análisis de Resultados:

- La actitud hacia la mejora continua es predominantemente positiva, con un 60% de los productores que implementan cambios "siempre" o "a menudo". Desde la perspectiva del **perfil emprendedor**, esto indica una mentalidad abierta a la evolución técnica; sin embargo, existe un "cuello de botella" crítico en el 36% que lo hace "rara vez". Esta intermitencia en la mejora suele estar ligada a la falta de recursos económicos o a la incertidumbre sobre el retorno de la inversión. Por lo tanto, las estrategias de fortalecimiento deben enfocarse en demostrar que las mejoras no siempre requieren grandes capitales, sino ajustes en la gestión y organización del trabajo.
- **Pregunta 17:** ¿Cuenta con acceso a algún tipo de crédito agrícola?

Tabla 17 Acceso a crédito agrícola

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Sí	27	54%
b) No	23	46%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 17 Acceso a crédito agrícola



Análisis de Resultados:

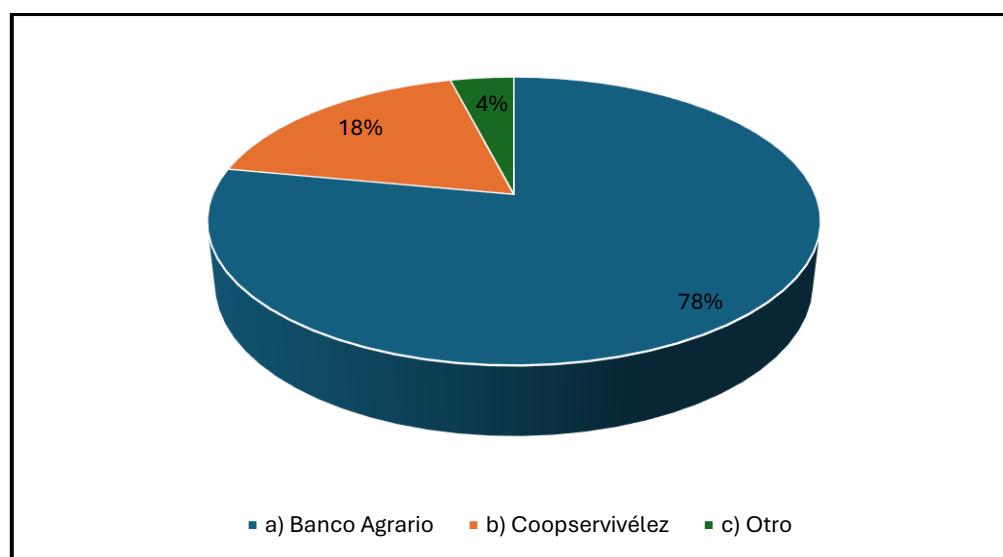
El acceso al crédito agrícola divide a los productores de mora casi por la mitad. Una ligera mayoría del 54% reporta que "Sí" cuenta con acceso a algún tipo de crédito, mientras que un 46% indica que "No" tiene acceso.

• Pregunta 18: ¿Con qué entidad?

Tabla 18 ¿Con qué entidad?

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Banco Agrario	21	78%
b) Coopservivélez	5	18%
c) Otro	1	4%
• TOTAL	• 27	• 100%

Figura 18 ¿Con qué entidad?



Análisis de Resultados:

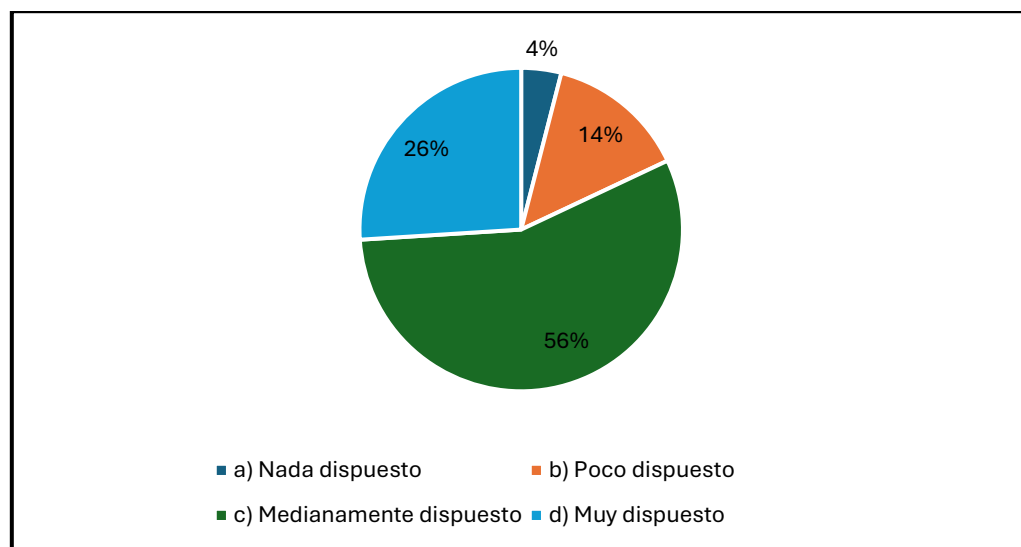
El acceso al crédito está balanceado (54% sí cuenta con él), con un dominio absoluto del sector público a través del Banco Agrario (78%). Esta dependencia de una sola entidad sugiere que el perfil emprendedor de la zona aún no explora diversificación de fuentes de financiamiento o microcréditos asociativos que podrían ofrecer tasas más competitivas.

- **Pregunta 19:** ¿Qué tan dispuesto(a) está a asumir riesgos para mejorar la rentabilidad de su cultivo?

Tabla 19 Disposición para asumir riesgos

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Nada dispuesto	2	4%
b) Poco dispuesto	7	14%
c) Medianamente dispuesto	28	56%
d) Muy dispuesto	13	26%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 19 Disposición para asumir riesgos



Análisis de Resultados:

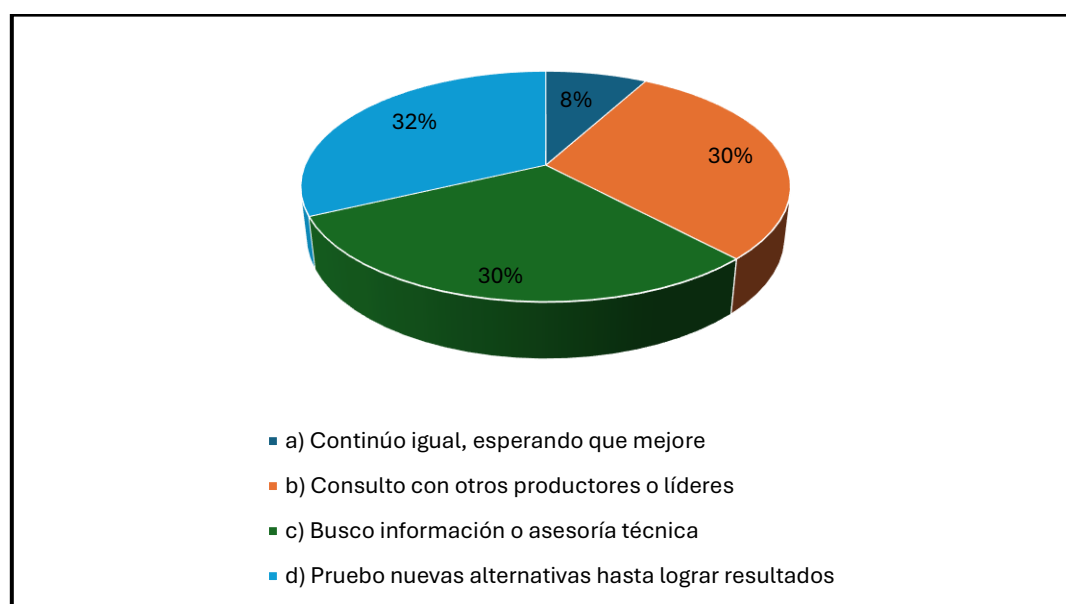
Los resultados revelan un perfil emprendedor con una aversión al riesgo moderada-baja, ya que el 82% de los productores se ubica entre "medianamente" y "muy dispuesto" a asumir riesgos en pro de la rentabilidad. Esta mentalidad es un factor facilitador para la gestión empresarial; indica que los moricultores de Alto Minas no son agentes pasivos, sino que poseen la apertura necesaria para invertir tiempo o recursos en nuevas metodologías, siempre que se les demuestre un beneficio económico claro.

- **Pregunta 20:** Cuando una técnica o práctica no da resultados, ¿qué suele hacer?

Tabla 20 Alternativas ante posibles fallas

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Continúo igual, esperando que mejore	4	8%
b) Consulto con otros productores o líderes	15	30%
c) Busco información o asesoría técnica	15	30%
d) Pruebo nuevas alternativas hasta lograr resultados	16	32%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 20 Alternativas ante posibles fallas



Análisis de Resultados:

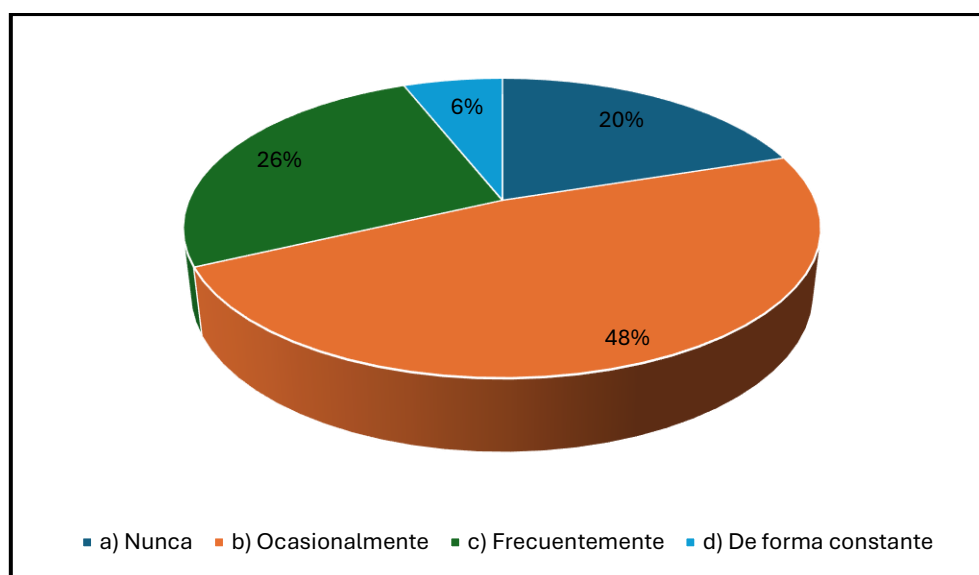
Ante situaciones de fracaso técnico, los productores demuestran una alta capacidad de resiliencia y proactividad. Solo un 8% manifiesta una actitud conformista ("continúo igual"), mientras que el 92% restante opta por vías de solución activa: la experimentación propia (32%) y la búsqueda de conocimiento externo, ya sea empírico o técnico (60% combinado). Este comportamiento es una competencia blanda clave (resolución de problemas), que valida la viabilidad de la asociación: los productores confían en el intercambio de información y en la asesoría como herramientas para superar crisis productivas.

- **Pregunta 21:** ¿Con qué frecuencia busca información o capacitación para fortalecer su cultivo?

Tabla 21 Frecuencia de capacitación y fortalecimiento

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Nunca	10	20%
b) Ocasionalmente	24	48%
c) Frecuentemente	13	26%
d) De forma constante	3	6%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 21 Frecuencia de capacitación y fortalecimiento



Análisis de Resultados:

La búsqueda de capacitación es predominantemente esporádica (48% ocasional). El hecho de que un 20% nunca busque información representa una barrera para la competitividad. Para la gestión empresarial, esto sugiere que la oferta de capacitación no debe esperar a que el productor la busque, sino que debe ser llevada directamente al campo mediante estrategias de extensión rural que rompan la inercia del autoaprendizaje empírico.

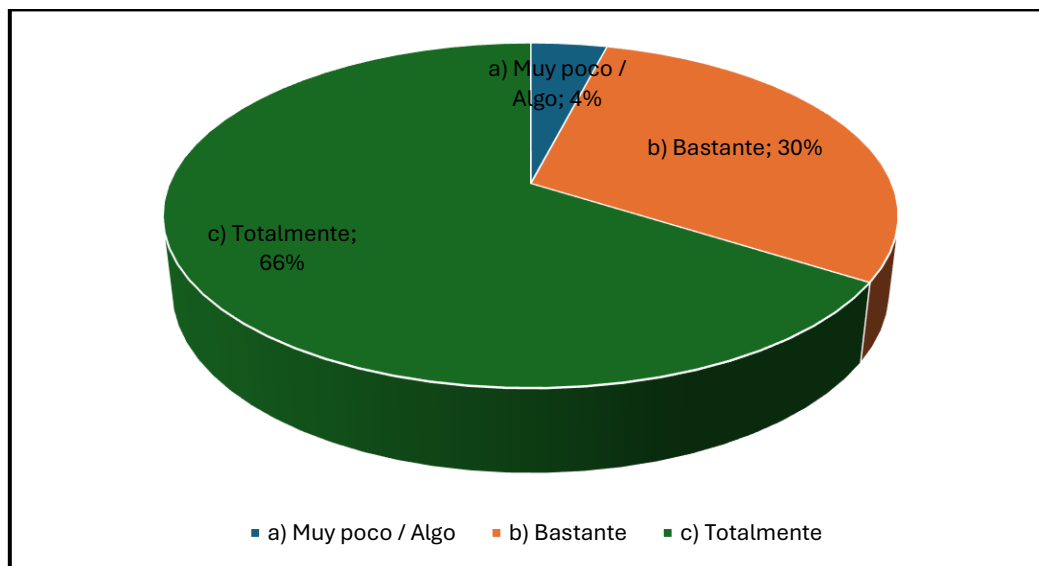
- **Pregunta 22:** ¿Cuánto cree que su esfuerzo personal influye en el éxito del cultivo?

Tabla 22 Nivel de esfuerzo personal ante el cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Muy poco / Algo	2	4%
b) Bastante	15	30%
c) Totalmente	33	66%

• TOTAL	• 50	• 100%
----------------	-------------	---------------

Figura 22 Nivel de esfuerzo personal ante el cultivo



Análisis de Resultados:

Existe un fuerte "locus de control interno", donde el 96% de los productores atribuye el éxito de su cultivo a su propio esfuerzo. Esta es una característica psicológica altamente positiva para el emprendimiento; el productor se siente responsable de sus resultados, lo que lo hace más propenso a adoptar compromisos en planes de mejora, ya que no percibe el éxito como algo que dependa únicamente del azar o del gobierno.

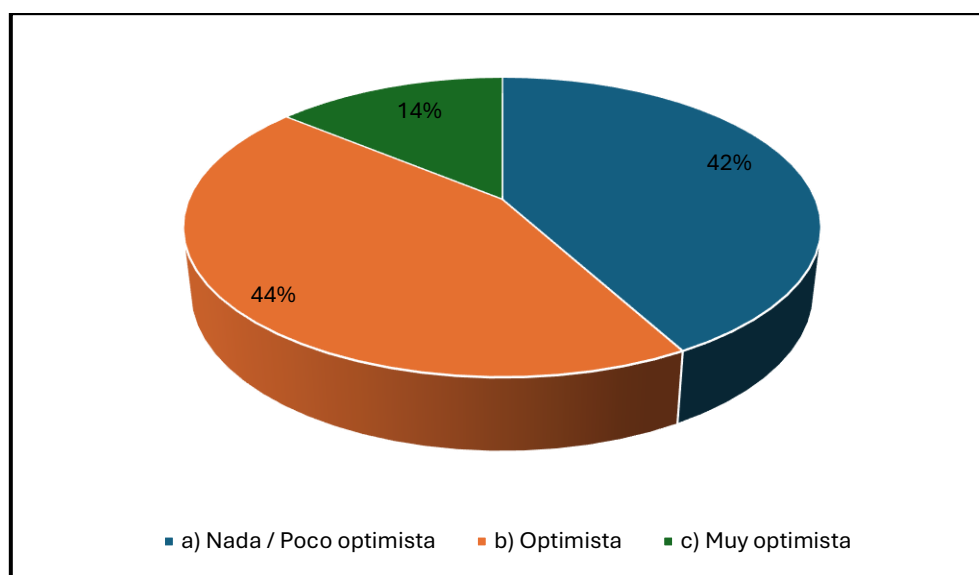
- **Pregunta 23:** ¿Qué tan optimista se siente sobre el futuro del cultivo de mora en su comunidad?

Tabla 23 Nivel de optimismo frente al cultivo

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Nada / Poco optimista	21	42%

b) Optimista	22	44%
c) Muy optimista	7	14%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 23 Nivel de optimismo frente al cultivo



Análisis de Resultados:

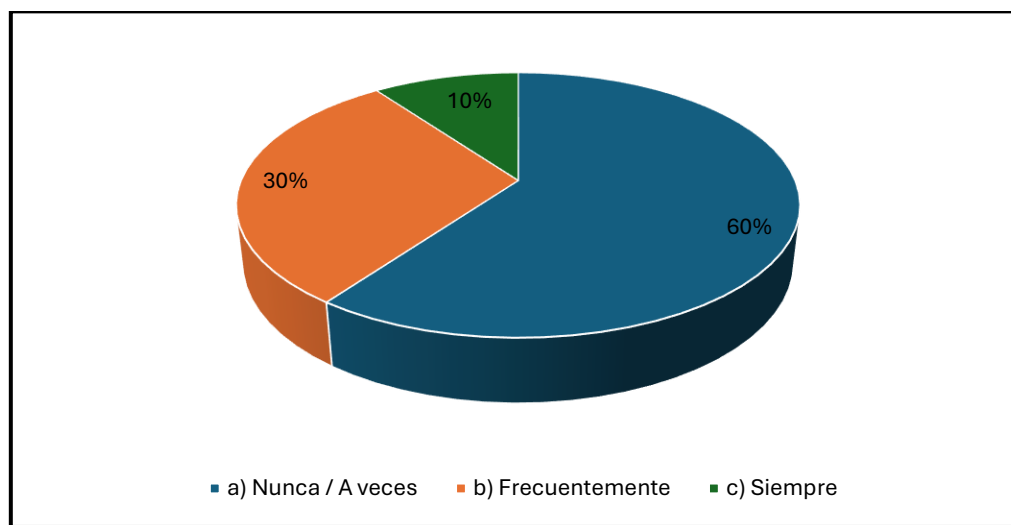
El optimismo está polarizado: aunque el 58% es optimista, un significativo 42% muestra reserva sobre el futuro. Esta falta de confianza en una parte considerable de la población puede deberse a la inestabilidad de precios o falta de apoyo institucional. Las estrategias asociativas deben enfocarse en generar victorias tempranas que conviertan ese escepticismo en una actitud proactiva.

• **Pregunta 24:** ¿Participa activamente en la toma de decisiones dentro de la asociación?

Tabla 24 Actividad en toma de decisiones dentro de la asociación

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Nunca / A veces	6	60%
b) Frecuentemente	3	30%
c) Siempre	1	10%
• TOTAL	• 10	• 100%

Figura 24 Actividad en toma de decisiones dentro de la asociación



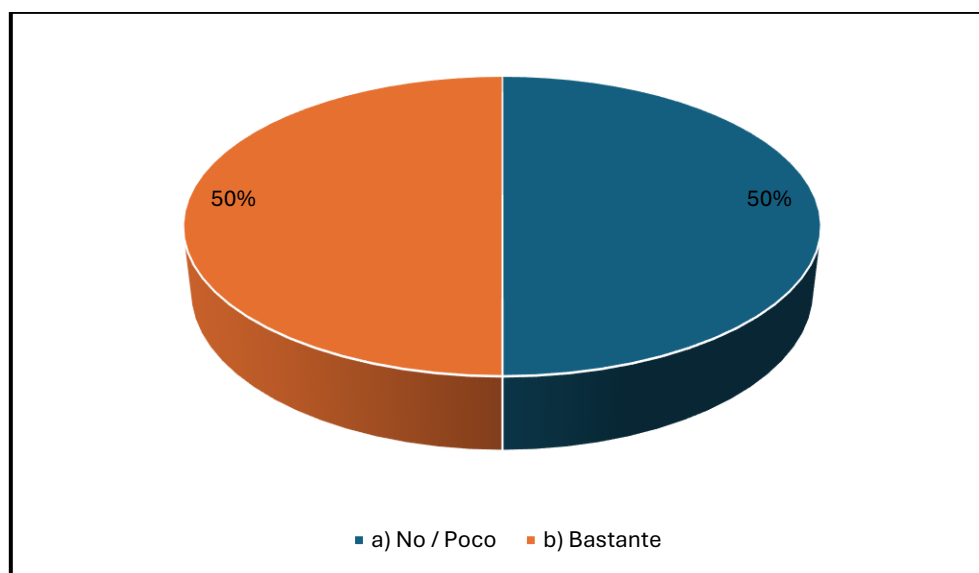
La participación interna en la asociación muestra una fractura crítica, ya que el 60% de los asociados manifiesta intervenir "Nunca o A veces" en las decisiones colectivas. Esta apatía organizacional, sumada a que solo un 10% participa de manera constante, sugiere una centralización del poder que desmotiva a la base social y debilita el sentido de pertenencia. Para fortalecer el perfil emprendedor, es vital transformar la asociación en un espacio democrático donde el productor perciba que su opinión influye directamente en la rentabilidad y el futuro de su cultivo.

- **Pregunta 25:** ¿Considera que su trabajo como productor o líder aporta al fortalecimiento colectivo de la asociación?

Tabla 25 Aporte como productor o líder dentro de la asociación

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) No / Poco	5	50%
b) Bastante	5	50%
• TOTAL	• 10	• 100%

Figura 25 Aporte como productor o líder dentro de la asociación



Análisis de Resultados:

Incluso dentro de la asociación, la participación es débil: el 60% participa poco o nunca en decisiones y la mitad siente que su aporte es nulo. Esto evidencia una falla en la competencia de liderazgo y trabajo en equipo. La asociación funciona como una entidad nominal, pero no como un cuerpo orgánico, lo que requiere intervenciones en

comunicación asertiva y gobernanza para que los socios se sientan parte del éxito colectivo.

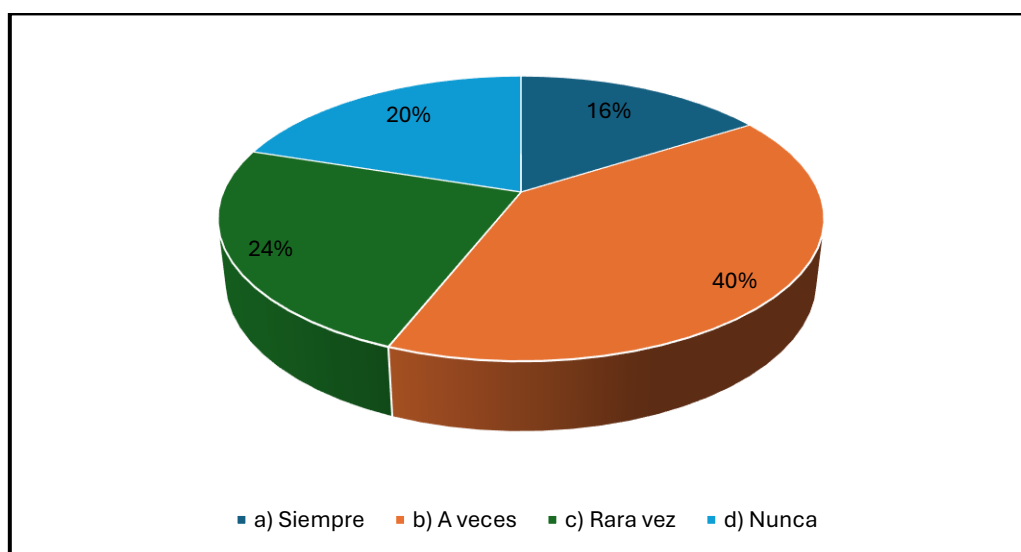
• **Sección C: Competencias empresariales y administrativas**

• **Pregunta 26:** ¿Lleva un registro de los costos y ventas de su producción de mora?

Tabla 26 Registro de costo y ventas de producción

• Opción	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Siempre	8	16%
b) A veces	20	40%
c) Rara vez	12	24%
d) Nunca	10	20%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 26 Registro de costo y ventas de producción



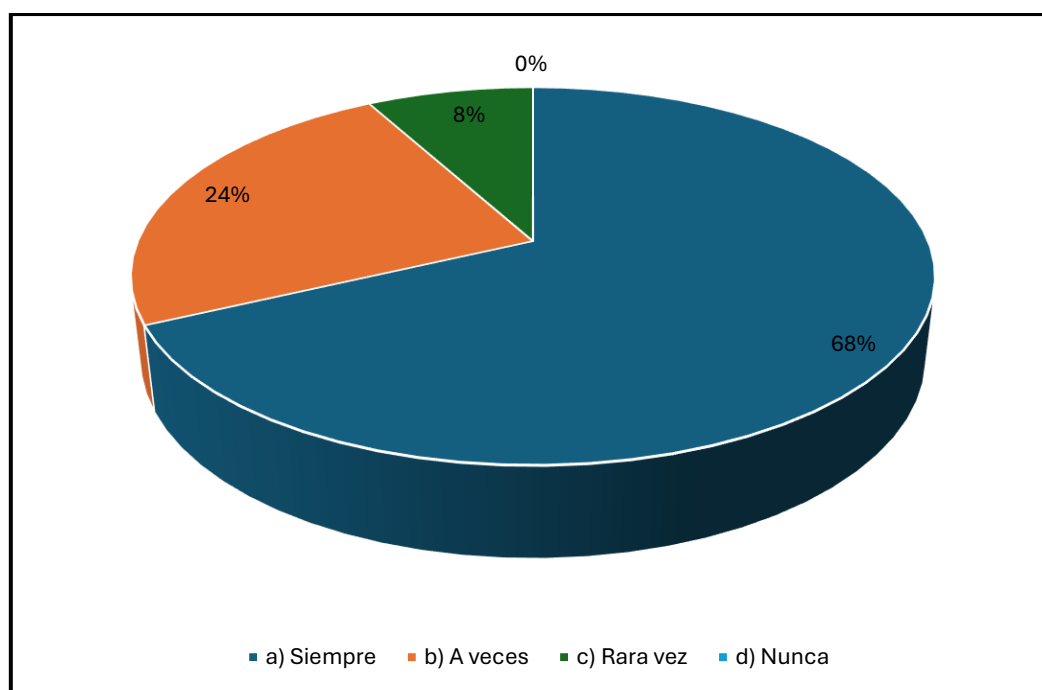
Análisis de Resultados:

- Esta es una de las debilidades administrativas más críticas: el 84% de los productores no lleva registros constantes de sus costos y ventas. Sin datos precisos, es imposible calcular la rentabilidad real o tomar decisiones basadas en proyecciones financieras. Esta carencia técnica justifica plenamente la propuesta de capacitación en **competencias duras** (contabilidad básica y costos) para transformar el cultivo de un modo de vida a una empresa agrícola rentable.
- **Pregunta 27:** ¿Planifica con anticipación las actividades de su cultivo (siembra, poda, cosecha, etc.)?

Tabla 27 Planificación de actividades

• Opción	• Frecuencia (fi)	• Porcentaje (%)
a) Siempre	34	68%
b) A veces	12	24%
c) Rara vez	4	8%
d) Nunca	0	0%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 27 Planificación de actividades



Análisis de Resultados:

A diferencia de la gestión contable, la planificación operativa muestra un nivel alto, con un 68% de productores que siempre programan sus actividades. Esto indica que el moricultor posee disciplina técnica; el reto de la gestión empresarial es trasladar esa capacidad de planificación del campo a la administración financiera.

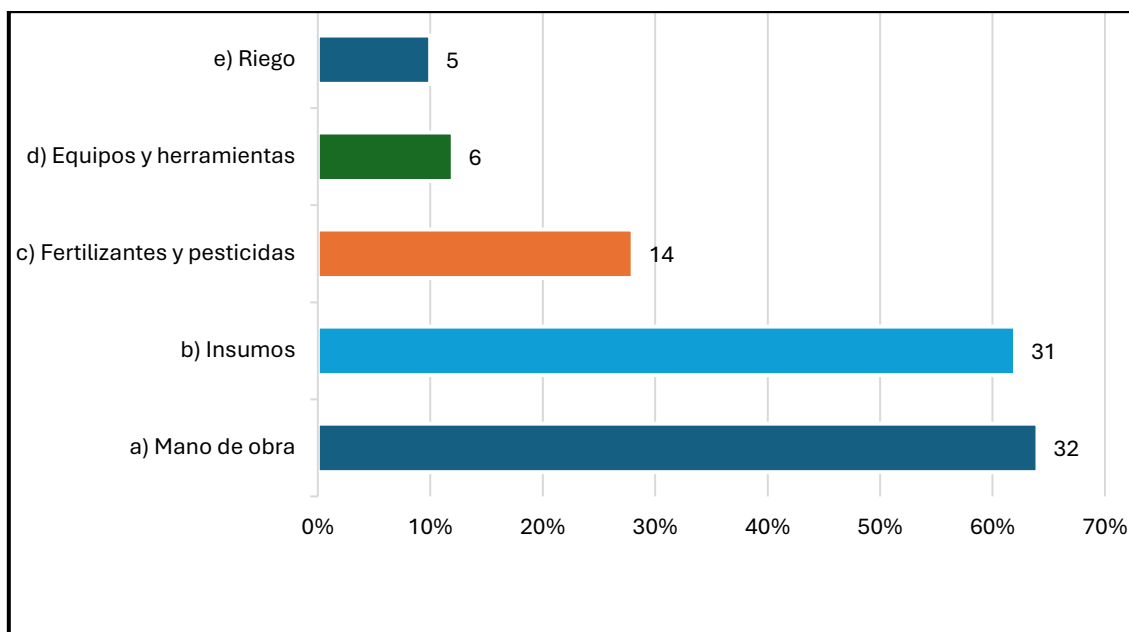
- **Pregunta 28:** ¿Cuáles son los costos de producción más significativos en su cultivo de mora?

Tabla 28 Cotos de producción más significativos

• Rubro de costo	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Mano de obra	32	64%
b) Insumos	31	62%

c) Fertilizantes y pesticidas	14	28%
d) Equipos y herramientas	6	12%
e) Riego	5	10%

Figura 28 Cotos de producción más significativos



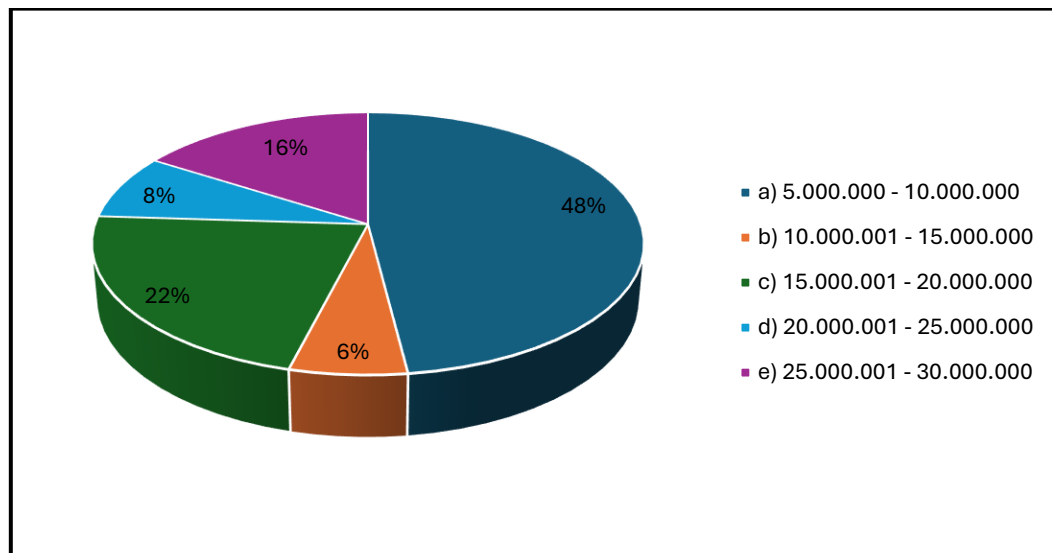
Los costos de producción están concentrados de manera crítica en la mano de obra (64%) y los insumos (62%), lo que indica que la rentabilidad del cultivo es altamente sensible a las fluctuaciones de los salarios rurales y los precios de materiales agrícolas. Esta paridad entre ambos rubros sugiere que el productor de Alto Minas enfrenta un doble desafío: la dependencia de la fuerza de trabajo para la recolección y la carga financiera que representan los suministros externos. Las estrategias de fortalecimiento deben enfocarse en la optimización de procesos operativos y la gestión de compras colectivas de insumos, buscando reducir estos costos directos para mejorar el margen de utilidad y la estabilidad económica de la unidad productiva.

• **Pregunta 29:** ¿Cuál es el costo de producción del cultivo de mora por hectárea...?

Tabla 29 Costo de producción por hectárea

• Rango de costos (COP)	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) 5.000.000 - 10.000.000	24	48%
b) 10.000.001 - 15.000.000	3	6%
c) 15.000.001 - 20.000.000	11	22%
d) 20.000.001 - 25.000.000	4	8%
e) 25.000.001 - 30.000.000	8	16%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	\$14.400.000	

Figura 29 Costo de producción por hectárea



Análisis de Resultados:

La dispersión en los datos (con un 48% en el rango más bajo y un 16% en el más alto) evidencia la falta de estandarización en el cálculo de costos reales. Esta brecha de

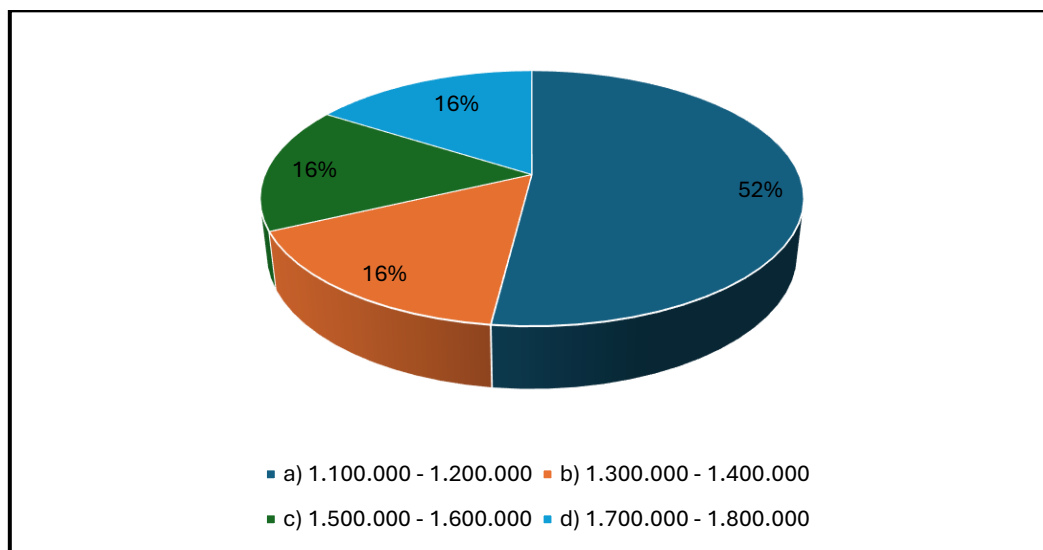
información justifica la necesidad de implementar herramientas de costeo que permitan al productor conocer su rentabilidad real.

• **Pregunta 30:** ¿Cuál es su ganancia aproximada en cada cosecha mensualmente?

Tabla 30 Ganancia aproximada mensualmente

• Rango de ganancias (COP)	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) 1.100.000 - 1.200.000	26	52%
b) 1.300.000 - 1.400.000	8	16%
c) 1.500.000 - 1.600.000	8	16%
d) 1.700.000 - 1.800.000	8	16%
• TOTAL	• 50	• 100%
PROMEDIO	\$1.342.000	

Figura 30 Ganancia aproximada mensualmente



Análisis de Resultados:

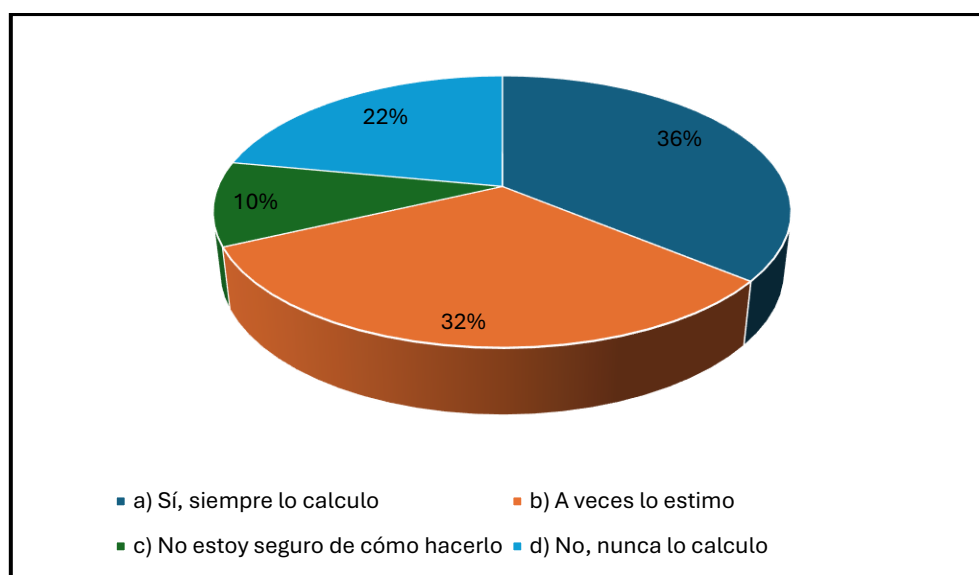
La ganancia mensual reportada se concentra en el rango bajo. La mayoría absoluta (52%) de los productores reporta ganancias "De 1,100.000 a 1,200.000". Un 16% gana "De 1,300.000 a 1,400.000", un 16% "De 1,500.000 a 1,600.000".

- **Pregunta 31:** ¿Sabe calcular el precio mínimo necesario para cubrir los costos de producción?

Tabla 31 ¿Calcula mínimo para cubrir costos?

• Opción de respuesta	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Sí, siempre lo calculo	18	36%
b) A veces lo estimo	16	32%
c) No estoy seguro de cómo hacerlo	5	10%
d) No, nunca lo calculo	11	22%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 31 ¿Calcula mínimo para cubrir costos?



Análisis de Resultados:

El cálculo del precio mínimo necesario para cubrir costos es una debilidad administrativa latente. Aunque un 36% afirma realizarlo, un 64% de la población (sumando las demás opciones) opera bajo estimaciones imprecisas o desconocimiento total. Esta carencia técnica impide que el moricultor tenga herramientas de negociación sólidas frente a los intermediarios, ya que no conoce con exactitud su margen de rentabilidad.

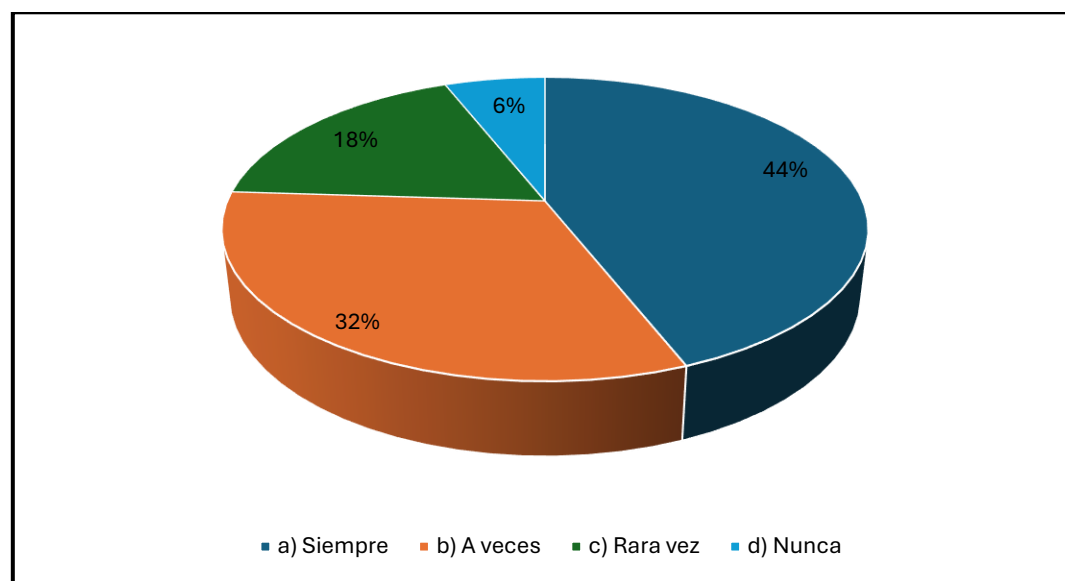
- **Pregunta 32:** ¿Toma decisiones sobre su cultivo basándose en datos o información concreta (por ejemplo, costos, clima, precios)?

Tabla 32 Toma de decisiones sobre el cultivo

• Opción de respuesta	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Siempre	22	44%
b) A veces	16	32%
c) Rara vez	9	18%

d) Nunca	3	6%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 32 Toma de decisiones sobre el cultivo



Análisis de Resultados:

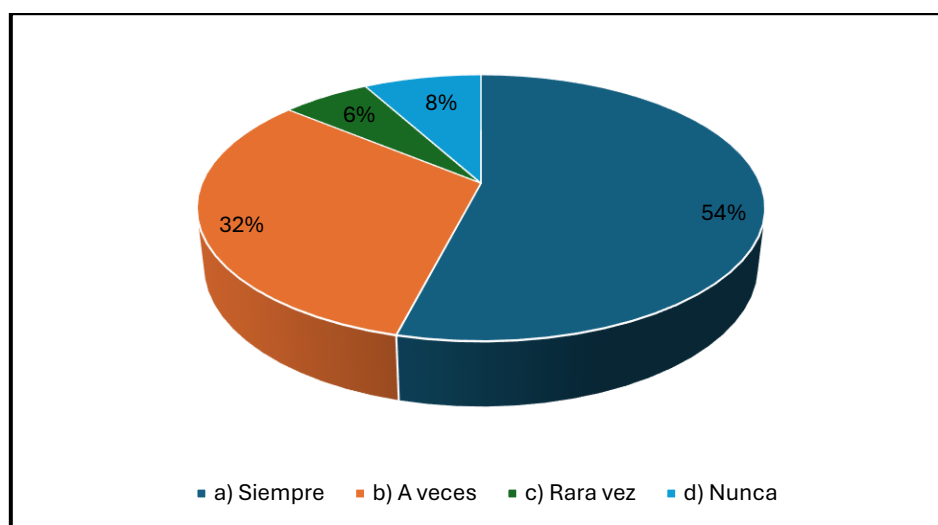
La toma de decisiones muestra un perfil de gestión intermedio. El 44% de los productores manifiesta un comportamiento emprendedor sólido al basarse en datos (clima, precios, costos), pero existe un 56% que aún depende de la intuición o de información fragmentada. Fortalecer el uso de datos permitiría a la asociación anticiparse a las fluctuaciones del mercado y optimizar los ciclos de siembra y cosecha.

- **Pregunta 33:** ¿Revisa periódicamente los resultados de su producción para evaluar si está mejorando o no?

Tabla 33 Revisión periódica de resultados del cultivo

• Opción de respuesta	• Frecuencia	• Porcentaje (%)
a) Siempre	27	54%
b) A veces	16	32%
c) Rara vez	3	6%
d) Nunca	4	8%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 33 Revisión periódica de resultados del cultivo



Análisis de Resultados:

La revisión de resultados es la competencia administrativa más fuerte detectada en este bloque, con un 86% de los productores que evalúan su progreso al menos "a veces". Esta actitud es fundamental para la mejora continua; si bien falta precisión en los registros contables, existe la disposición de observar el cultivo para determinar si la producción está mejorando, lo que facilita la implementación de planes de fortalecimiento empresarial.

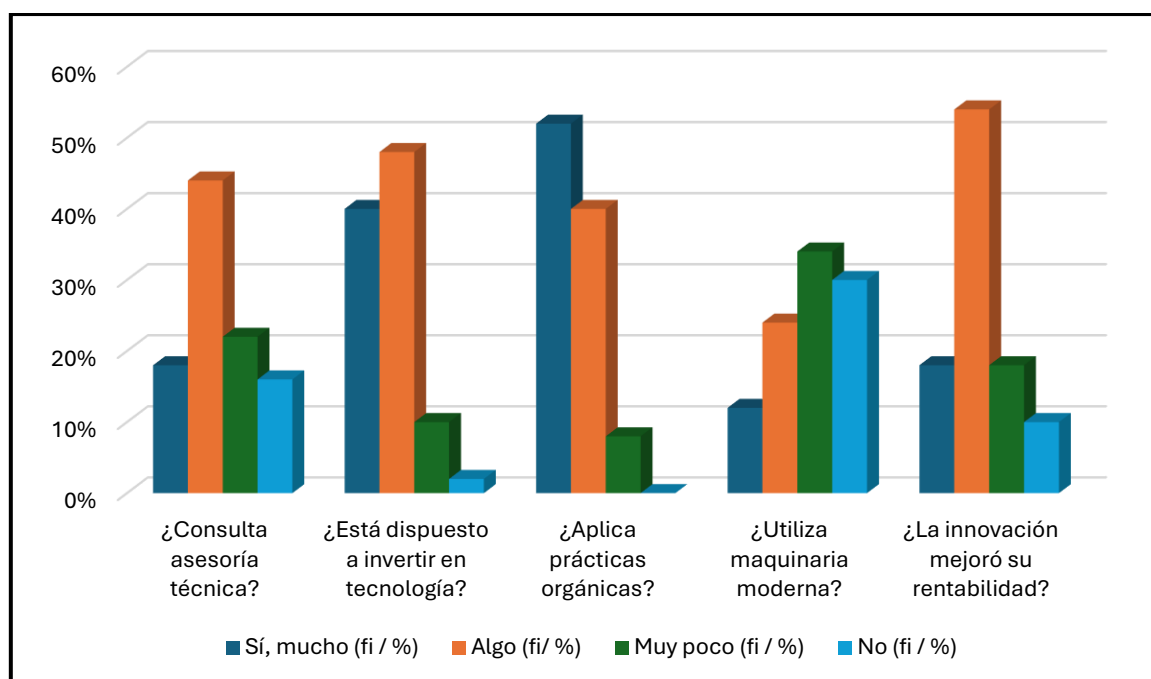
Sección D: Innovación y adopción tecnológica

• Pregunta 34: (Matriz) Responda según corresponda

Tabla 34 Innovación y adopción tecnológica

• Variable de Innovación	• Sí, mucho (fi / %)	• Algo (fi/ %)	• Muy poco (fi / %)	• No (fi / %)	• Total (fi)
¿Consulta asesoría técnica?	9 (18%)	22 (44%)	11 (22%)	8 (16%)	• 50
¿Está dispuesto a invertir en tecnología?	20 (40%)	24 (48%)	5 (10%)	1 (2%)	• 50
¿Aplica prácticas orgánicas?	26 (52%)	20 (40%)	4 (8%)	0 (0%)	• 50
¿Utiliza maquinaria moderna?	6 (12%)	12 (24%)	17 (34%)	15 (30%)	• 50
¿La innovación mejoró su rentabilidad?	9 (18%)	27 (54%)	9 (18%)	5 (10%)	• 50

Figura 34 Innovación y adopción tecnológica



Análisis de Resultados:

Esta matriz revela un perfil innovador con matices específicos:

- **Apertura y Sostenibilidad:** Existe una disposición notable hacia la modernización; el 88% de los productores está dispuesto a invertir en tecnología y un contundente 92% ya aplica prácticas orgánicas. Esto demuestra que el perfil emprendedor está alineado con las tendencias de mercados verdes y sostenibilidad.
- **Brecha Tecnológica:** A pesar de la voluntad de invertir, el uso de maquinaria moderna es muy bajo (64% indica "muy poco" o "no"). Esto sugiere que la innovación en la vereda Alto Minas es actualmente más de carácter biológico/ambiental que mecánico.
- **Percepción de Valor:** La mayoría (54%) siente que la innovación solo ha mejorado "algo" su rentabilidad. Este dato es crucial para la gestión empresarial, pues indica que las innovaciones implementadas no están logrando el impacto económico

esperado, posiblemente por falta de acompañamiento técnico especializado (el 38% consulta poco o nada de asesoría).

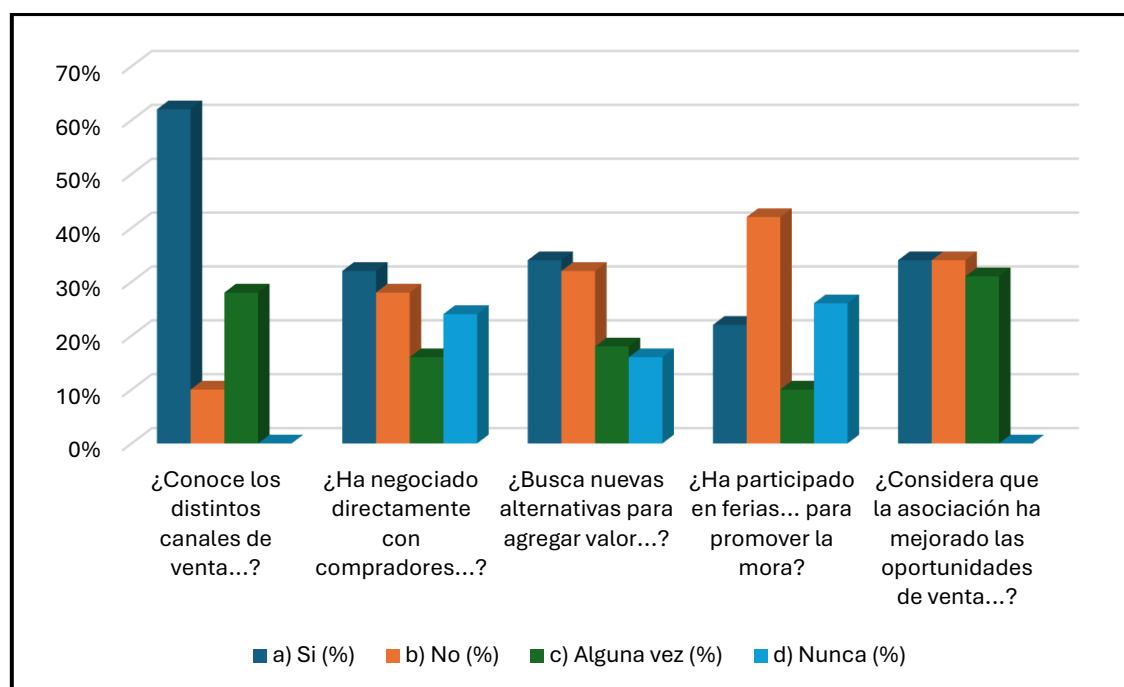
Sección E: Comercialización y redes de mercado

• Pregunta 35: (Matriz) Responda según corresponda

Tabla 35 Comercialización y redes de mercado

• Variable de Comercialización	• Sí (fi / %)	• No (fi / %)	• Alguna vez (fi / %)	• Nunca (fi / %)	• Total (fi)
¿Conoce los canales de venta?	31 (62%)	5 (10%)	14 (28%)	0 (0%)	• 50
¿Negocia con compradores?	16 (32%)	14 (28%)	8 (16%)	12 (24%)	• 50
¿Busca agregar valor?	17 (34%)	16 (32%)	9 (18%)	8 (16%)	• 50
¿Ha participado en ferias?	11 (22%)	21 (42%)	5 (10%)	13 (26%)	• 50
¿La asociación mejora las ventas?	17 (34%)	17 (34%)	16 (32%)	0 (0%)	• 50

Figura 35 Comercialización y redes de mercado



Análisis de Resultados:

El análisis de la gestión comercial revela una brecha significativa entre el conocimiento y la ejecución. Aunque un 62% de los productores manifiesta conocer los canales de comercialización, el comportamiento real es predominantemente pasivo:

- **Capacidad de Negociación:** Existe un alto índice de desvinculación comercial directa, donde el 52% de los encuestados (sumando "No" y "Nunca") no negocia con sus compradores, lo que suele derivar en una dependencia crítica de intermediarios que captan la mayor parte del valor.
- **Agregación de Valor y Promoción:** La búsqueda de alternativas para dar valor agregado y la participación en eventos de promoción (ferias) son bajas (48% y 68% de negatividad respectivamente). Esto indica que el perfil emprendedor está estancado en la fase de producción primaria, sin transitar hacia la transformación o el mercadeo estratégico.

- **Percepción Asociativa:** La opinión sobre el impacto de la asociación en las ventas está fragmentada en tercios casi iguales. Este equilibrio sugiere que, si bien la asociación es reconocida como un canal existente, no ha logrado consolidar una ventaja competitiva clara o una mejora económica uniforme para todos sus miembros, lo que representa una oportunidad de mejora en la gestión colectiva de mercados.

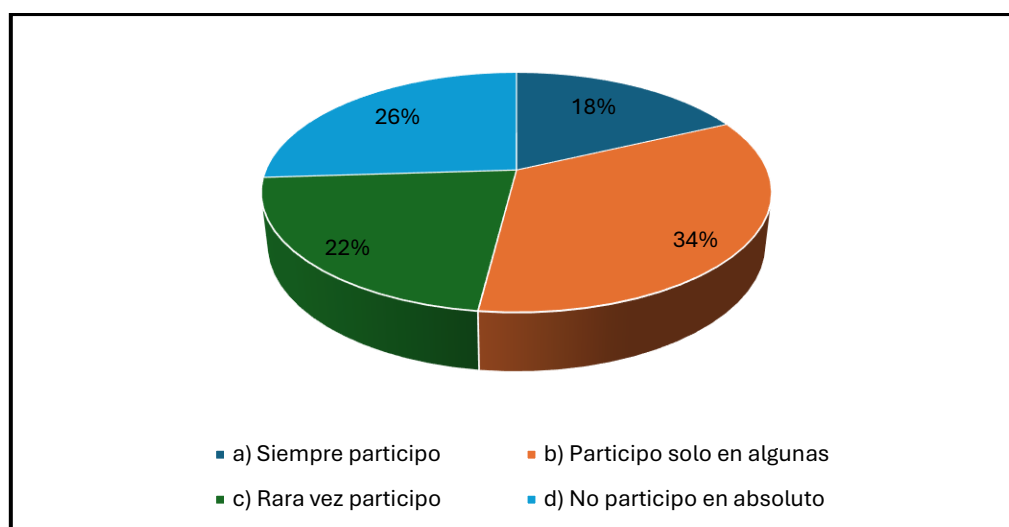
Sección F: Organización comunitaria y liderazgo

- **Pregunta 36:** ¿Participa activamente en capacitaciones o proyectos comunitarios relacionados con el cultivo de mora?

Tabla 36 Participación en capacitaciones o proyectos

• Opción de respuesta	• Frecuencia (fi)	• Porcentaje (%)
a) Siempre participo	9	18%
b) Participo solo en algunas	17	34%
c) Rara vez participo	11	22%
d) No participo en absoluto	13	26%
• TOTAL	• 50	• 100%

Figura 36 Participación en capacitaciones o proyectos



La participación en espacios de transferencia de conocimiento presenta una fragmentación significativa, donde el 52% de los productores se vincula de manera constante o parcial a capacitaciones, mientras que un considerable 48% manifiesta una participación nula o esporádica. Esta brecha sugiere que casi la mitad de la población rural de Alto Minas se encuentra al margen de las actualizaciones técnicas y proyectos comunitarios, lo que limita la adopción de mejores prácticas y estandarización del cultivo. Para fortalecer el perfil emprendedor, es necesario que las estrategias de formación no solo se centren en el contenido técnico, sino en derribar las barreras de acceso o desinterés que impiden que el escepticismo de casi la mitad de los moricultores se transforme en una actitud proactiva hacia el aprendizaje colaborativo.

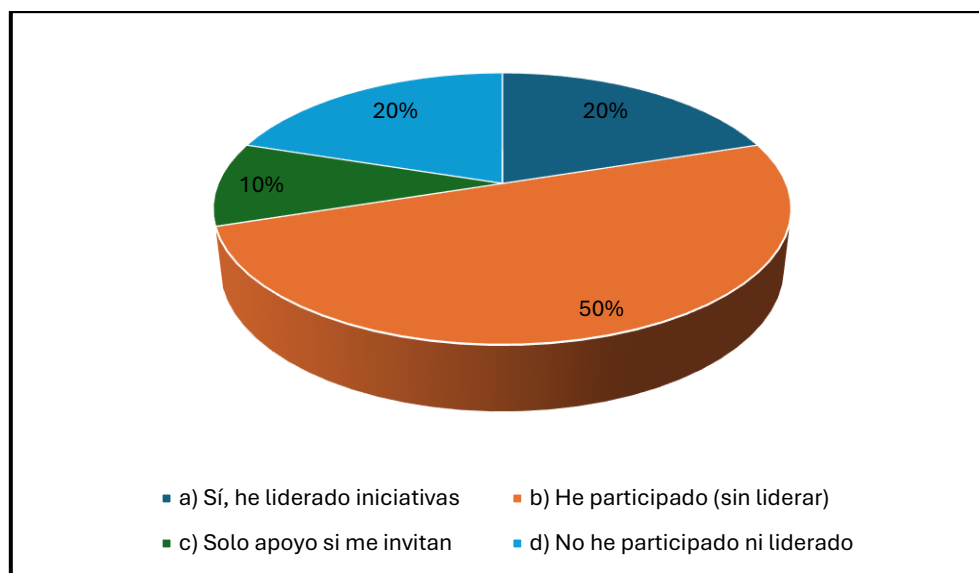
- **Pregunta 37:** ¿Ha propuesto o liderado alguna iniciativa colectiva dentro de la asociación?

Tabla 37 Propuestas o liderazgos de iniciativas

• Opción de respuesta	• Frecuencia (fi)	• Porcentaje (%)
a) Sí, he liderado iniciativas	2	20%
b) He participado (sin liderar)	5	50%

c) Solo apoyo si me invitan	1	10%
d) No he participado ni liderado	2	20%
• TOTAL	• 10	• 100%

Figura 37 Propuestas o liderazgos de iniciativas



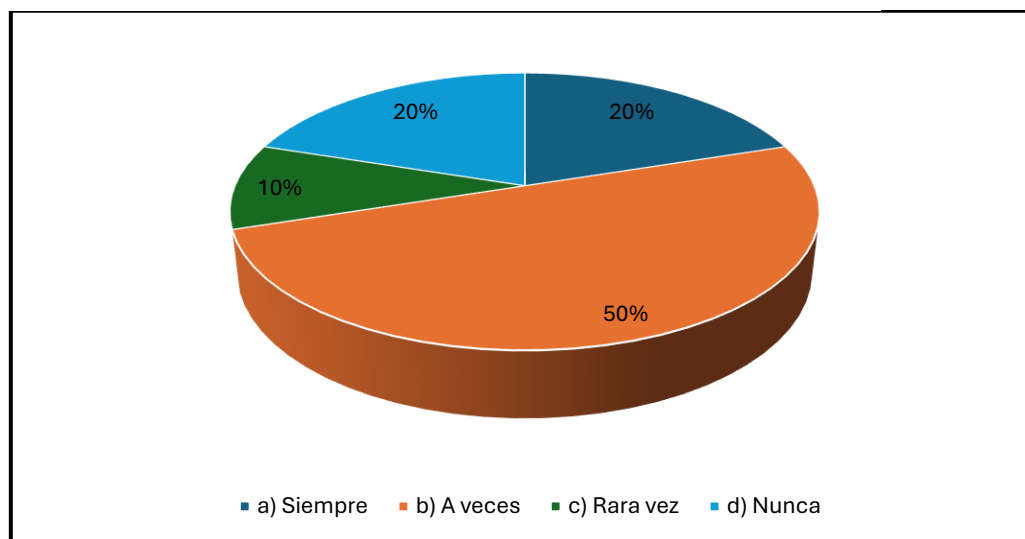
El liderazgo dentro de ASOMORALB es ejercido por una minoría reducida, donde solo el 20% de los asociados manifiesta haber liderado iniciativas propias. Aunque existe una base colaborativa importante, representada por el 50% que participa activamente sin tomar la vocería, el hecho de que un 30% se mantenga en roles pasivos o nulos (sumando las opciones c y d) sugiere una alta dependencia de pocos líderes para dinamizar los proyectos del gremio. Para el fortalecimiento del perfil emprendedor, es crucial incentivar el liderazgo rotativo y la delegación de responsabilidades, de modo que la asociación no dependa de figuras individuales, sino de una capacidad de gestión colectiva que asegure la continuidad y sostenibilidad de las estrategias comerciales propuestas.

- **Pregunta 38:** ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta en las decisiones de la asociación?

Tabla 38 Relevancia de opinión en la asociación

Opción de respuesta	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
a) Siempre	2	20%
b) A veces	5	50%
c) Rara vez	1	10%
d) Nunca	2	20%
TOTAL	10	100%

Figura 38 Relevancia de opinión en la asociación



Análisis de resultados

La percepción sobre la relevancia de la opinión interna refleja una estructura de gobernanza debilitada, donde solo el 20% de los asociados siente que su voz es tomada

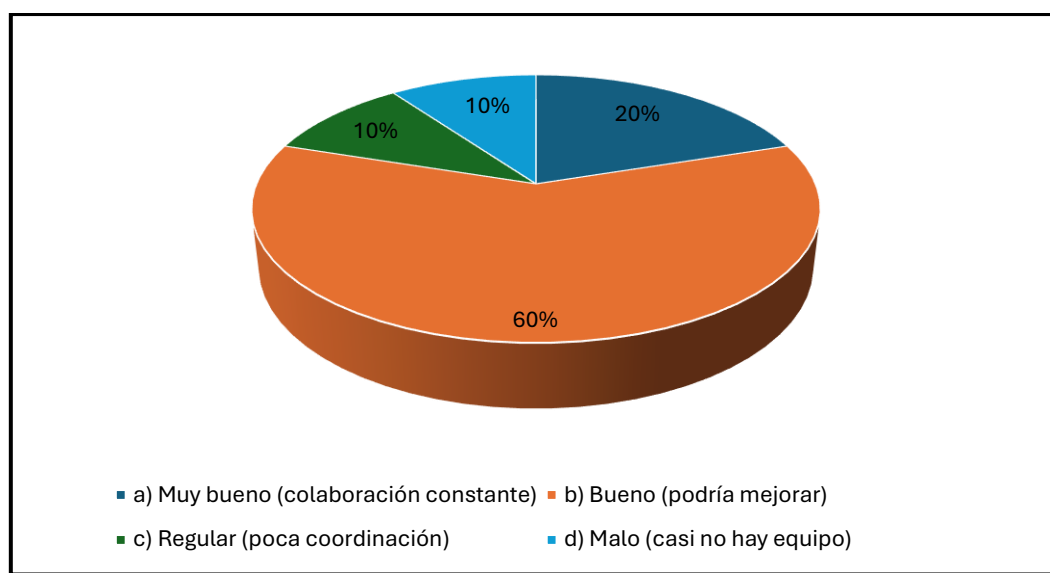
en cuenta de manera constante. El hecho de que el 80% restante perciba que su opinión influye de forma intermitente o nula ("A veces", "Rara vez" o "Nunca") evidencia una falla en los mecanismos de participación democrática de la organización. Para la gestión empresarial, este escenario representa un riesgo de centralización de funciones en pocos integrantes, lo que desmotiva la base social y frena el empoderamiento colectivo. Es imperativo transitar hacia un modelo de liderazgo distribuido que garantice que el asociado se sienta copropietario de las decisiones, fortaleciendo así la cohesión operativa necesaria para ejecutar estrategias comerciales de alto impacto.

• **Pregunta 39:** ¿Cómo califica el trabajo en equipo dentro de la asociación?

Tabla 39 Calificación de trabajo en equipo en la asociación

Opción de respuesta	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
a) Muy bueno (colaboración constante)	2	20%
b) Bueno (podría mejorar)	6	60%
c) Regular (poca coordinación)	1	10%
d) Malo (casi no hay equipo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Figura 39 Calificación de trabajo en equipo en la asociación



Al analizar exclusivamente al 20% de los productores que manifestaron estar asociados, la percepción del trabajo en equipo dentro de la organización muestra una actitud mayoritariamente positiva pero cautelosa. En este subgrupo, el 80% de los miembros califica la colaboración entre 'Muy buena' y 'Buena'. No obstante, el hecho de que el 60% se concentre específicamente en la opción 'Bueno (podría mejorar)' revela la existencia de cuellos de botella operativos o fallas en la coordinación que impiden alcanzar un nivel de sinergia óptimo. Para el fortalecimiento empresarial, esta calificación indica que existe la disposición humana para el trabajo conjunto, pero se requieren herramientas de gestión y protocolos de comunicación más claros que transformen esa voluntad en una colaboración técnica eficiente, permitiendo que la asociación pase de un modelo de apoyo informal a una estructura de equipo altamente competitiva.

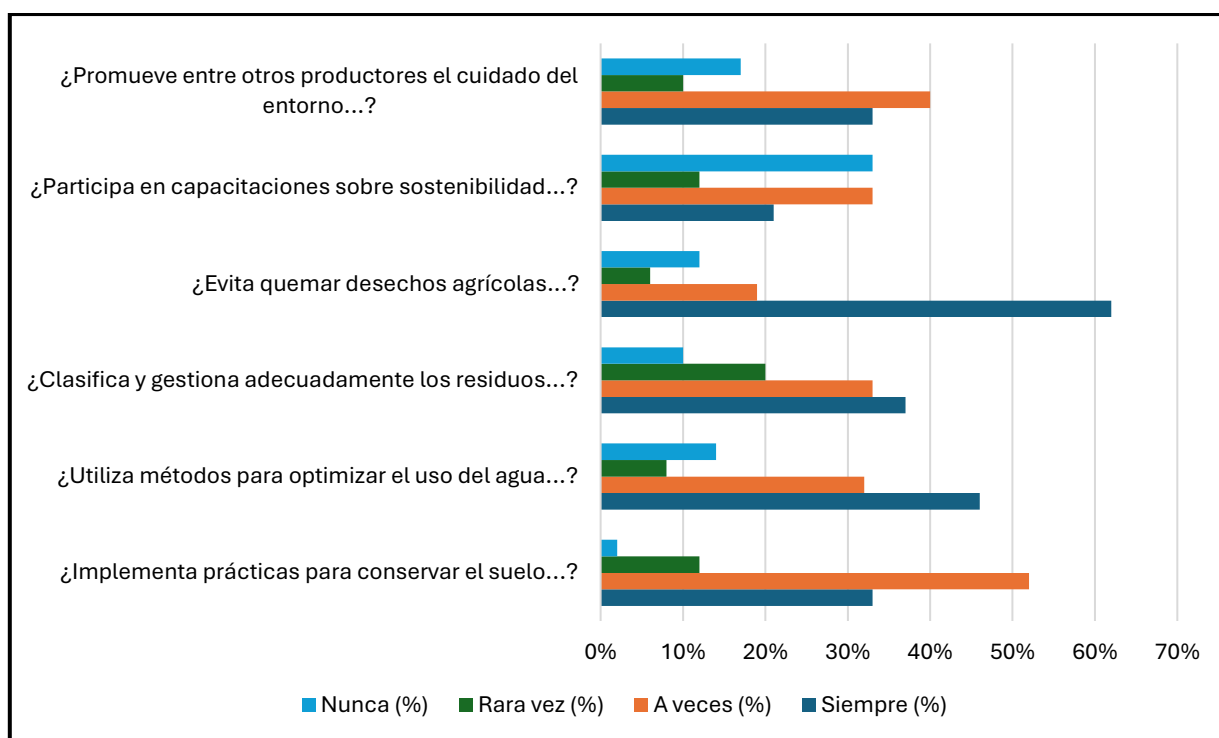
Sección F [G]: Gestión de recursos y sostenibilidad

- **Pregunta 40:** (Matriz) Responda según corresponda

Tabla 40 Gestión de recursos y sostenibilidad

• Variable de Sostenibilidad	• Siempre (%)	• A veces (%)	• Rara vez (%)	• Nunca (%)	• Total (fi)
¿Implementa prácticas para conservar el suelo?	33%	52%	12%	3%	50
¿Utiliza métodos para optimizar el agua?	46%	32%	8%	14%	50
¿Clasifica y gestiona los residuos?	37%	33%	20%	10%	50
¿Evita quemar desechos agrícolas?	62%	19%	6%	13%	50
¿Participa en capacitaciones sostenibles?	21%	33%	12%	34%	50
¿Promueve el cuidado del entorno?	33%	40%	10%	17%	50

Figura 40 Gestión de recursos y sostenibilidad



Análisis de Resultados:

Esta matriz muestra un alto compromiso con la sostenibilidad en la práctica, pero bajo en la capacitación.

- **Suelo:** El 85% (33% + 52%) implementa prácticas de conservación "Siempre" o "A veces".
- **Agua:** El 78% (46% + 32%) optimiza el uso del agua "Siempre" o "A veces".
- **Residuos:** El 70% (37% + 33%) gestiona residuos, aunque un 30% (20% + 10%) no lo hace o rara vez.
- **Quemas:** Hay una fuerte práctica de no quemar; 62% "siempre" lo evita.
- **Capacitación:** Esta es la debilidad; 45% (12% "Rara vez" + 33% "Nunca") no participa en capacitaciones sobre sostenibilidad.

- **Promoción:** El 73% (33% + 40%) promueve el cuidado del entorno.

4.1 MATRIZ FODA

A continuación, se presenta el análisis de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) elaborado para caracterizar el perfil emprendedor de los moricultores en el municipio de Bolívar, Santander. Este diagnóstico consolida los hallazgos obtenidos mediante el instrumento de recolección de información aplicado a los productores de la región, permitiendo evaluar tanto las capacidades internas de gestión y producción como las variables externas del entorno que condicionan el desarrollo de la actividad morícola.

4.1.1 Fortalezas identificadas. De acuerdo con la Sección B (preguntas 14–20), la fortaleza más notable es la actitud emprendedora: el 67 % busca capacitación con frecuencia y una proporción equivalente considera que su esfuerzo influye de manera decisiva en el éxito del cultivo; además, el 86 % conjunto (44 % optimista + 42 % muy optimista) manifiesta una visión positiva sobre el futuro de la actividad. Esta disposición al aprendizaje y al optimismo constituye un capital humano clave para cualquier intervención de fortalecimiento.

Otra fortaleza evidente se desprende de la Sección C (preguntas 27–31): pese a la limitada formalización contable, el 45 % declara tomar decisiones “siempre” con base en datos (precios, clima, rendimiento) y el 53 % revisa periódicamente resultados, lo cual revela prácticas empíricas de gestión que pueden formalizarse y escalar mediante capacitación en registro y análisis financiero.

La sostenibilidad es una tercera fortaleza. En los ítems finales sobre gestión de recursos (Sección G), el 62 % afirma evitar quemas y químicos no permitidos, el 46 % “siempre” optimiza el uso del agua y el 33–52 % muestra implementación regular de prácticas de conservación de suelo y manejo de residuos. Estas prácticas ambientales consolidan una ventaja competitiva potencial para acceder a mercados con requerimientos de sostenibilidad y trazabilidad.

Finalmente, la familiaridad con canales de comercialización (Sección E: 62 % conoce distintos canales) y la existencia de una base productiva experimentada (Sección A: predominio de productores con 1–5 años y mayores de 36 años) configuran un escenario favorable para articular métodos de agregado de valor y replicación de buenas prácticas.

4.1.2 Debilidades identificadas. La debilidad más crítica, registrada en la Sección A (pregunta 5), es la baja asociatividad: 80 % no pertenece a ninguna organización, lo que limita el acceso a economía de escala, negociación conjunta y servicios técnicos sostenidos. Esta fragmentación dificulta la implementación de estrategias colectivas de comercialización y financiamiento.

En lo administrativo, los datos de la Sección C (pregunta sobre registros contables) muestran que apenas el 16 % lleva registros de costos y ventas de forma constante; el 40 % lo hace “a veces” y el 20 % “nunca”. Esta falta de sistematización contable reduce la capacidad de planificación, la elegibilidad para créditos y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en información fiable.

También en la Sección D (ítems sobre tecnología y maquinaria) indica una limitada mecanización: solo 12 % utiliza maquinaria moderna con frecuencia y 33 % la utiliza “muy poco”. Esta carencia encarece la mano de obra, limita la escala productiva y afecta procesos de postcosecha y agregado de valor. En comercialización, aunque el 62 % conoce canales, la negociación directa con compradores es reducida (solo 32 %), y la participación en ferias y espacios promocionales es baja (22 % sí; 42 % no), lo cual traduce dependencia de intermediarios y escasas oportunidades de posicionamiento del producto.

Por último, la implementación irregular de mejoras productivas solamente 6% las aplica siempre, frente a 54% que lo hace a menudo y 36% que lo hace rara vez (Sección B) y la variabilidad en el número de respuestas por pregunta (algunos ítems con menor N efectivo) introducen limitaciones metodológicas que deben considerarse al generalizar hallazgos puntuales. Estas debilidades exigen intervenciones focalizadas en formación práctica, fortalecimiento de registros, acceso a financiamiento y estrategias de

asociatividad para transformar las capacidades individuales en resultados colectivos sostenibles.

4.2 COMPARACIÓN CON REFERENTES TEÓRICOS Y MODELOS

El análisis de los resultados de la encuesta (base: 50 respuestas válidas) permite confrontar el perfil emprendedor observado en Alto Minas con los principales referentes teóricos sobre emprendimiento rural y competencias emprendedoras. En primer lugar, desde la perspectiva de David McClelland, que enfatiza la “necesidad de logro” como rasgo central del emprendedor, los datos de la Sección B (67 % que busca capacitación frecuentemente; 67 % que considera el esfuerzo personal determinante) confirman la presencia de motivación intrínseca y orientación al logro en buena parte de los productores. No obstante, McClelland también plantea la importancia de la persistencia en la aplicación de mejoras: la baja proporción que implementa innovaciones de forma constante (6 % “siempre”) indica una brecha entre intención y conducta sostenida, lo cual sugiere la necesidad de intervenciones que no solo incentiven la motivación, sino que habiliten la persistencia mediante acompañamiento y estructuras de apoyo.

El Marco GEM (Global Entrepreneurship Monitor) aporta categorías útiles para interpretar otros indicadores: percepción de oportunidades, motivación por oportunidad frente a necesidad, intención y actividad emprendedora. Los resultados muestran elevada percepción positiva del futuro (86 % entre optimista y muy optimista) y conocimiento de canales de venta (62 %), lo que alinea con una percepción favorable de oportunidades. Sin embargo, la baja asociatividad (80 % no pertenece a una organización) y la limitada negociación directa (32 %) evidencian que la conversión de percepción en actividad emprendedora sostenida y escalable está limitada por factores estructurales colectivos y de mercado que el enfoque GEM identifica como determinantes para transformar intención en emprendimiento consolidado.

La clasificación de competencias blandas y duras propuesta por Alda, Villardón y Elexpuru (2012) es particularmente útil para organizar los hallazgos: las competencias blandas (motivación, resiliencia, búsqueda de información) aparecen bien desarrolladas en Alto Minas (Sección B), mientras que las competencias duras (registros contables,

gestión financiera, uso de tecnologías avanzadas) muestran debilidad (Sección C y D: solo 16 % registra costos siempre; 12 % usa maquinaria moderna frecuentemente). Esta dicotomía explica por qué existe capacidad emprendedora potencial, pero limitado desempeño económico cuantificable: las intervenciones deben priorizar la profesionalización de competencias duras sin descuidar la potenciación de las blandas ya presentes.

Los enfoques de Schumpeter (innovación) y Kirzner (alertness/oportunidad) ayudan a interpretar el comportamiento respecto a la innovación: la mayoría percibe que la innovación aporta alguna mejora en rentabilidad (55 % “algo”), lo que es coherente con una actitud incipiente; sin embargo, la baja adopción de maquinaria y la irregularidad en la implementación de mejoras sugieren que la detección de oportunidades existe, pero la capacidad para explotarla queda restringida por recursos, capacidades técnicas y acceso a mercados. En suma, hay “alertas”, pero falta capacidad operativa y financiera para realizar cambios transformadores.

Finalmente, la teoría de recursos y capacidades (Barney) permite interpretar la sostenibilidad como ventaja competitiva potencial: las prácticas ambientales consolidadas (p. ej., 62 % evita quemar; 46 % optimiza uso de agua) constituyen recursos valiosos y diferenciadores si se articulan con capacidades organizativas y de trazabilidad. No obstante, la baja formalización y asociatividad impiden que esos recursos se transformen en capacidades raras, difíciles de imitar y explotables en favor de una ventaja competitiva sostenible.

En conclusión, los marcos teóricos concuerdan en señalar que Alto Minas cuenta con capital humano y actitud emprendedora (McClelland, competencias blandas), percepción de oportunidades (GEM, Kirzner) y recursos ambientales valiosos (Barney). La brecha principal identificada por todos los referentes es la conversión de esos elementos en capacidades empresariales sistemáticas: formalización contable, tecnificación dirigida, articulación asociativa y acceso a mercados y financiamiento. Estas líneas de trabajo no solo están respaldadas empíricamente por la encuesta, sino que también encuentran justificación teórica en los modelos revisados, lo que orienta las recomendaciones de intervención hacia la profesionalización de competencias duras, el fortalecimiento de la

gobernanza colectiva y el diseño de esquemas de apoyo técnico-financiero que permitan transformar la intención emprendedora en resultados sostenibles y escalables.

4.3 ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE SOSTENIBILIDAD

El análisis del contexto de sostenibilidad para la vereda Alto Minas muestra una situación favorable en prácticas ambientales básicas, pero con brechas estructurales que limitan su transformación en ventajas productivas sostenibles y comercialmente aprovechables.

Desde la dimensión ambiental, los resultados indican una adopción significativa de prácticas de conservación: el 62 % de los encuestados evita quemas y el uso de químicos no permitidos, el 46 % declara optimizar siempre el uso del agua y un 33,52 % reporta implementación regular de medidas de conservación del suelo y manejo de residuos (33 % “siempre” en conservación de suelo; 37 % “siempre” en gestión de residuos; 52 % aplica conservación “a veces”). Además, el registro cualitativo del trabajo de campo menciona la existencia de al menos dos fincas certificadas en agricultura orgánica y la gestión de compostaje para residuos orgánicos. Estos elementos constituyen una base ambiental sólida que favorece la resiliencia del sistema productivo y abre la posibilidad de acceder a nichos de mercado con requerimientos de sostenibilidad.

En la dimensión socio-comunitaria, hay voluntad de formación y una conciencia ambiental que se manifiesta en prácticas compartidas, pero la baja asociatividad (80 % no asociado) y la participación irregular en capacitaciones (33 % participa “a veces”; 21 % “siempre”) limitan la transmisión sistemática de buenas prácticas y la ejecución colectiva de proyectos ambientales. La dinámica organizativa intermitente de ASOMORALB refuerza esta fragilidad: la asociación ha retomado actividades recientemente, pero no todos los productores están vinculados, lo que reduce la capacidad de planificar e implementar acciones sostenibles de escala (protección de cuencas, sistemas de riego comunal, manejo postcosecha ambientalmente responsable).

En el plano económico, las prácticas sostenibles existentes pueden convertirse en fuentes de valor agregado si se articula su gestión con trazabilidad y certificación. Actualmente, el conocimiento de canales de venta es moderado (62 %), pero la

negociación directa y la participación en ferias son bajas; por tanto, la transformación de prácticas ambientales en mejoras de precio o acceso a mercados diferenciados requiere intervenciones que conecten producción sostenible con certificación, procesamiento y comercialización orientada a mercados que valoren sostenibilidad (orgánico, comercio justo, productos procesados de alta calidad).

Respecto a la infraestructura y gestión de recursos, se identifican limitaciones en tecnificación y equipamiento (uso de maquinaria moderna bajo: 12 % frecuente), insuficiente manejo de postcosecha y logística que afectan la calidad y la huella ambiental del producto. La implementación de soluciones técnicas sencillas captación de agua de lluvia, sistemas de riego por goteo, cámaras de frío eficientes, compostaje estandarizado, uso de paneles solares para energía en la planta podría reducir pérdidas, optimizar recursos y disminuir impactos ambientales, siempre que se combinen con capacitación y financiación accesible.

Riesgos y limitaciones metodológicas. La variabilidad en el número de respuestas por ítem y la existencia de preguntas con N reducido implican que algunos porcentajes deben interpretarse con cautela. Asimismo, las limitaciones económicas y la fragmentación productiva constituyen amenazas a la sostenibilidad a mediano plazo si no se articulan políticas de apoyo técnico-financiero.

4.4 DISCUSIÓN DE HALLAZGOS

La discusión de los hallazgos permite integrar los resultados de la encuesta con los referentes teóricos y el contexto territorial de la vereda Alto Minas, para comprender la dinámica emprendedora de los productores de mora desde una mirada integral. El análisis evidencia que el emprendimiento rural en la zona combina elementos de tradición agrícola, aprendizaje empírico y una creciente apertura hacia la innovación y la sostenibilidad, aunque enfrenta limitaciones estructurales que condicionan su consolidación empresarial.

En cuanto a la motivación y actitud emprendedora, los resultados reflejan una comunidad comprometida con su labor y con una percepción positiva sobre el futuro productivo del

cultivo. El 67 % de los productores considera que el esfuerzo personal es determinante en el éxito del negocio, lo que coincide con el modelo de McClelland (1961), al situar la necesidad de logro como rasgo central del emprendedor. Este nivel de motivación demuestra que existe una base humana favorable para el desarrollo de operaciones con mejoras continuas, aunque aún se requiere fortalecer la persistencia y la planificación de largo plazo, factores indispensables para transformar la motivación en resultados sostenibles.

En la dimensión de competencias, los hallazgos se alinean con lo propuesto por Alda, Villardón y Elexpuru (2012), quienes diferencian entre competencias blandas y duras. Los productores de Alto Minas destacan por sus competencias blandas como la resiliencia, la colaboración y la responsabilidad, que se reflejan en la disposición a capacitarse (67 % busca formación con frecuencia) y en la apertura hacia la innovación. No obstante, las competencias duras relacionadas con la gestión empresarial y el uso de tecnologías avanzadas aún son limitadas, lo que plantea la necesidad de programas de capacitación más técnicos y especializados en temas de administración rural, costos, mercadeo y transformación del producto.

El componente de innovación y sostenibilidad presenta resultados positivos que evidencian un cambio de mentalidad productiva. La mayoría de los productores aplica prácticas sostenibles, evita el uso de agroquímicos nocivos y muestra disposición a invertir en tecnologías simples, aunque la adopción de maquinaria moderna sigue siendo baja (12 %). Este comportamiento refleja un emprendimiento que se adapta gradualmente a las exigencias del mercado actual, priorizando la conservación del entorno y la calidad del producto. Desde el enfoque de Schumpeter (1934), puede considerarse un proceso de innovación incremental, basado en la mejora de procesos más que en transformaciones radicales.

En lo relacionado con la gestión comercial y la inserción en el mercado, la información obtenida confirma la tendencia descrita por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en contextos rurales: existe una percepción positiva de las oportunidades, pero las condiciones de acceso a ellas son limitadas. Aunque el 62 % de los productores conoce distintos canales de venta, solo un 32 % ha negociado directamente con compradores y

una minoría participa en ferias o espacios comerciales. Esto demuestra que la principal restricción no es la falta de iniciativa, sino la dificultad para vincularse a mercados estables y diversificados, aspecto que podría resolverse mediante la reactivación de esquemas asociativos o cooperativos más sólidos.

Desde la perspectiva social y organizativa, la baja afiliación a asociaciones (80 % no pertenece a ninguna) limita la posibilidad de crear redes de cooperación y reducir los costos de producción. Sin embargo, el trabajo conjunto informal entre familias y vecinos evidencia un tejido social activo, con potencial para estructurar nuevas formas de organización comunitaria. Este hallazgo se relaciona con la teoría de capital social de Putnam, que resalta cómo la confianza y la cooperación son esenciales para el desarrollo económico local. En este sentido, el fortalecimiento del liderazgo rural y la creación de alianzas productivas representan oportunidades para transformar la producción individual en un proyecto colectivo con mayor alcance.

Finalmente, en el plano ambiental y territorial, la investigación confirma que la sostenibilidad no solo se concibe como una práctica técnica, sino como un valor compartido por la comunidad. La conservación del suelo, el uso racional del agua y la reducción del impacto químico son prácticas frecuentes que demuestran una conciencia ambiental cada vez más arraigada. Estos comportamientos, interpretados desde la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), constituyen activos estratégicos que podrían diferenciar la producción de mora de Alto Minas en mercados especializados, siempre que se acompañen de certificaciones y trazabilidad.

En conclusión, los hallazgos revelan un escenario de transición productiva y cultural, donde los productores avanzan desde modelos tradicionales de subsistencia hacia una visión más empresarial, sostenible y colaborativa. La fortaleza principal radica en el compromiso, la experiencia agrícola y la conciencia ambiental de los productores, mientras que los desafíos se concentran en la gestión técnica, la articulación organizativa y la apertura a mercados diferenciados. El emprendimiento rural en Alto Minas, por tanto, no debe entenderse únicamente como una actividad económica, sino como un proceso de transformación social y territorial que integra conocimiento, sostenibilidad y cultura campesina en la búsqueda de un desarrollo rural inclusivo y competitivo.

4.5 ANÁLISIS CRUZADO DE VARIABLES

Con el fin de profundizar en el diagnóstico y superar el nivel meramente descriptivo, se realizó un cruce de variables claves que permite entender las causas estructurales de los hallazgos:

- **Relación nivel educativo vs. registro de costos:** Al cruzar la variable de educación con la gestión administrativa, se evidencia una relación directa. El segmento de productores que lleva registros "Siempre" (16%) coincide mayoritariamente con aquellos que tienen formación Secundaria completa o Técnica. Por el contrario, el 44% que "Nunca" o "Rara vez" lleva registros se concentra en los niveles de escolaridad Primaria o Sin escolaridad. Esto implica que la barrera para la formalización no es solo de voluntad, sino de competencias básicas en lectoescritura y matemáticas.
- **Relación edad vs. adopción tecnológica:** Se observa una brecha generacional en la innovación. El grupo de productores jóvenes (18-35 años), que representa el 53% de la muestra, muestra una disposición al riesgo "Muy alta" o "Media" (82%). Sin embargo, la adopción real de maquinaria es baja (12%). Esto sugiere que los jóvenes tienen la actitud para modernizar el campo, pero carecen del capital financiero para materializar esa intención, mientras que los productores de mayor edad (más de 45 años) tienden a conservar métodos tradicionales por aversión al riesgo.

5 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL PERFIL EMPRENDEDOR

5.1 MATRIZ DE COMPETENCIAS: ANÁLISIS COMPARATIVO DE HABILIDADES BLANDAS (ACTITUD, RIESGO) VS. DURAS (COSTOS, TÉCNICA).

Para definir el perfil emprendedor de los moricultores de la vereda Alto Minas, es necesario desagregar sus capacidades en dos dimensiones: las competencias blandas (relacionadas con la actitud, comportamiento y rasgos de personalidad) y las competencias duras (relacionadas con el conocimiento técnico, administrativo y financiero).

A continuación, se presenta la matriz de hallazgos basada en el diagnóstico realizado:

Tabla 41 Matriz de competencias identificadas.

• Tipo de competencia	• Hallazgo principal (diagnóstico)	• Evidencia en los resultados (Sustento)
• COMPETENCIAS BLANDAS <i>(Actitud y comportamiento)</i>	• Alta orientación al logro (Locus de control interno)	El 96% de los productores considera que su esfuerzo personal influye "totalmente" o "bastante" en el éxito del cultivo ¹ . Esto indica que asumen la responsabilidad de sus resultados.
	• Resiliencia y proactividad	Ante el fracaso de una técnica, el 92% toma acciones activas como probar nuevas alternativas o buscar asesoría, en lugar de rendirse.
	• Disposición al riesgo	Existe una apertura mental favorable; el 82% se declara medianamente o muy dispuesto a asumir riesgos para mejorar la rentabilidad.

	• Mentalidad de trabajo en equipo (potencial).	Aunque la asociatividad es baja actualmente, el 88% de quienes están asociados califican el trabajo en equipo como bueno o muy bueno, revelando una actitud positiva latente hacia la colaboración.
• COMPETENCIAS DURAS (Técnicas gerenciales) y	• Debilidad crítica en gestión administrativa	Existe una carencia grave en herramientas de gestión: el 84% no lleva registros constantes de costos y ventas, y el 44% casi nunca lo hace.
	• Falta de cálculo financiero (precios y costos).	El 64% de los productores no sabe calcular el precio mínimo necesario para cubrir costos o lo hace solo por estimación vaga.
	• Baja adopción tecnológica (tecnificación)	Aunque hay conocimiento agrícola, la modernización es escasa. El 64% utiliza muy poco o nada de maquinaria moderna, dependiendo excesivamente de la mano de obra manual.
	• Gestión comercial pasiva	A pesar de conocer los canales de venta (62%), la mayoría (52%) no negocia directamente y el 68% nunca participa en ferias, mostrando falta de competencias en negociación y marketing.

El análisis cruzado de estas competencias revela una brecha estructural en el perfil emprendedor actual. Los moricultores de Alto Minas poseen una base sólida de

competencias blandas: tienen la motivación, la resiliencia y la disposición al riesgo necesarias para emprender (McClelland). Sin embargo, su desarrollo se ve frenado por la ausencia de competencias duras empresariales.

Existe una desconexión entre su "voluntad de hacer" (alta) y su "capacidad de gestionar" (baja). Tienen la actitud del emprendedor, pero operan con herramientas de agricultura de subsistencia, fallando principalmente en la contabilidad básica, el cálculo de precios y la tecnificación de procesos.

5.2 ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR: DESCRIPCIÓN DEL "ARQUETIPO" ACTUAL DEL MORICULTOR DE LA VEREDA ALTO MINAS.

El análisis integral de las competencias (blandas y duras) y de los datos sociodemográficos permite perfilar al moricultor de la vereda Alto Minas, en Bolívar Santander, como un "Productor Resiliente con Déficit Gerencial". Este perfil se caracteriza por la existencia de una fuerte mentalidad emprendedora que, sin embargo, se ve limitada por la ausencia de una estructura y formalización empresarial.

La caracterización se fundamenta en tres dimensiones clave:

1. Dimensión actitudinal (La voluntad)

Esta es la mayor fortaleza del perfil. El moricultor demuestra un alto grado de:

- **Locus de control interno:** Prácticamente la totalidad de los productores (96%) asume que el éxito de su cultivo es resultado de su propio esfuerzo y gestión, no de factores externos incontrolables. Esta actitud es esencial para el emprendimiento.
- **Proactividad y resiliencia:** No solo están dispuestos a asumir riesgos, sino que, ante la presencia de plagas, bajos precios o fracaso de técnicas, el 92% toma la

iniciativa de buscar alternativas, información o asesoría, lo que indica una baja propensión al abandono y una alta capacidad de adaptación.

- **Relevo generacional:** Los datos sociodemográficos revelan un perfil relativamente joven, con el 53% concentrado entre los 18 y 35 años, lo que asegura energía, apertura al cambio y una vida útil prolongada para cualquier programa de fortalecimiento.

2. Dimensión organizacional (La estructura)

Aquí reside la mayor debilidad y el factor limitante para el crecimiento. La operación de los moricultores está basada en la lógica de la agricultura de subsistencia o autoempleo, no en la de una empresa formal:

- **Informalidad financiera:** La carencia más crítica es la gestión. El 84% no lleva registros constantes de costos, lo que impide calcular el margen real de utilidad y, por ende, el precio de venta justo. El productor opera "a ciegas" financieramente.
- **Baja tecnificación:** A pesar de tener conocimientos técnicos de cultivo, existe una dependencia excesiva de métodos manuales. Solo el 36% utiliza alguna herramienta moderna. La falta de inversión en tecnología de bajo costo es una barrera para la eficiencia y la productividad.
- **Gestión comercial pasiva:** El productor se limita a ser un tomador de precios. La mayoría no participa en negociaciones directas ni en ferias comerciales (68% nunca lo hace), lo que reduce su poder de negociación y su conocimiento de la dinámica del mercado.

3. Dimensión social (La comunidad)

El perfil revela una paradoja social. Existe una baja asociatividad formal, pero un alto potencial colaborativo. Si bien los lazos organizacionales son débiles, la disposición a trabajar en equipo y a compartir conocimiento es alta. Esto sugiere que la estrategia debe enfocarse en fomentar el liderazgo y la confianza para activar las sinergias grupales.

• **Conclusión del Perfil:**

El moricultor de Alto Minas tiene el Motor Emprendedor (Actitud), pero le falta el Tablero de Control (Gerencia). El reto del presente trabajo es aportar las herramientas empresariales que le permitan profesionalizar su operación, convirtiendo su alto espíritu de trabajo individual en una capacidad empresarial sostenible y colectiva.

5.3 MATRIZ DOFA (FODA) SUSTENTADA: DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS CON ANÁLISIS CRUZADO.

Tabla 42 Matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Matriz dofa: Planificación estratégica	F1: Experiencia en mora de casilla. F2: actitud proactiva. F3: Motivación y disposición al riesgo F4: Acceso moderado al crédito.	D1: Bajo nivel educativo. D2: Ausencia de registros administrativos. D3: Capacitación limitada. D4: Baja asociatividad.

	F5: Diversificación productiva.	
Oportunidades (O) O1: Programas de formación. O2: Créditos e incentivos. O3: Crecimiento del mercado. O4: Tecnologías digitales. O5: Valor agregado. O6: Asociatividad. O7: Alianzas comerciales.	Estrategia FO Asociativas para mejorar la unión entre productores.	Estrategia DO Fortalecimiento interno: cultura organizacional y liderazgo.
Amenazas (A) A1: Variabilidad de precios.	Estrategia FA Operativas y de costos (economías de escala).	Estrategia DA Comerciales para mejorar el poder de negociación.

A2: Altos costos.		
A3: Plagas y factores climáticos.		
A4: Dependencia de mano de obra.		
A5: Baja tecnificación.		
A6: Competitividad desigual.		

5.4 MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS: IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS DE DOLOR EXACTOS QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO.

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son aquellas variables esenciales que una organización debe gestionar de manera sobresaliente para alcanzar sus objetivos estratégicos. Para el moricultor de Alto Minas, estos factores se desprenden directamente de la brecha gerencial identificada en el diagnóstico (5.2) y de las amenazas del entorno (5.3).

Tabla 43 Matriz de Factores Críticos de Éxito

• Factor crítico de éxito (FCE)	• Sustento del diagnóstico (evidencia)	• Importancia Estratégica
• 1. Adopción de un sistema de costos básicos	El 84% de los productores no lleva registros constantes de costos y ventas. El 64% no sabe calcular el precio mínimo de cobertura.	Es el factor más crítico. Sin costos claros, el productor no puede fijar precios justos, negociar, ni asegurar la

	(Documento: Tabulación de resultados).	rentabilidad, limitándose a operar por subsistencia.
• 2. Fortalecimiento del poder de negociación comercial	El 52% de los productores acepta el precio de los intermediarios sin negociar. El 68% nunca participa en ferias o ruedas de negocio. (Documento: Tabulación de resultados).	El moricultor es un "tomador de precios". La capacidad de negociar colectivamente y acceder a mercados directos es clave para aumentar el margen de utilidad.
• 3. Integración y asociatividad gremial	Aunque el 88% de los asociados valora positivamente el trabajo en equipo, la tasa general de formalización asociativa es baja. (Documento: Tabulación de resultados).	La asociatividad es el vehículo principal para adquirir insumos a menor costo (economías de escala), compartir conocimiento y potenciar el factor 2 (poder de negociación).
• 4. Implementación de tecnología de procesos	El 64% utiliza muy poca o ninguna maquinaria, dependiendo excesivamente de la mano de obra. (Documento: Tabulación de resultados).	La tecnificación, incluso a pequeña escala (ej. sistemas de riego), reduce la dependencia de la mano de obra costosa, estandariza la calidad y aumenta la productividad por hectárea.

Los cuatro FCE están interconectados y apuntan a transformar al moricultor de un productor primario a un agroempresario sostenible. La estrategia de fortalecimiento no puede ser exitosa si no se atacan y resuelven simultáneamente las deficiencias en el control de costos y el bajo poder de negociación. La asociación actúa como el catalizador que facilita la implementación de las soluciones a los demás factores.

6 ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

6.1 ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS: CÓMO MEJORAR LA UNIÓN

El diagnóstico realizado estableció que la Integración y Asociatividad Gremial es uno de los cuatro Factores Críticos de Éxito (FCE No. 3), ya que es el vehículo fundamental para abordar la debilidad financiera y comercial de los moricultores. El objetivo de estas estrategias es transformar la "voluntad de colaboración" (presente en el perfil emprendedor) en una "estructura de negocio colectiva" (ausente).

Las siguientes estrategias se proponen en tres fases interconectadas:

6.1.1 Estrategias de Fortalecimiento Interno (Cultura y Liderazgo). Estas acciones buscan crear la base de confianza y el conocimiento necesario para que la asociación sea funcional y duradera.

Tabla 44 Estrategias de fortalecimiento

• Estrategia	• Descripción y Enfoque	• Justificación con el Diagnóstico
• A. Taller de Confianza y Liderazgo	Desarrollar talleres intensivos sobre liderazgo cooperativo, resolución de conflictos y establecimiento de reglas claras. Se debe identificar y capacitar a líderes naturales (el 53% son jóvenes), para que actúen como promotores de la visión asociativa.	Aborda la baja asociatividad formal. La asociación requiere liderazgo interno y normas de convivencia para evitar la desintegración por falta de confianza o conflictos.
• B. Banco de Conocimiento Técnico	Crear una plataforma (física o digital simple) donde se compartan las mejores prácticas sobre el	Ataca la baja tecnificación (FCE No. 4) y aprovecha la actitud de proactividad

	manejo de plagas, técnicas de riego y proceso de cosecha, estandarizando la calidad del producto.	(Perfil 5.2), transformando el conocimiento individual en un activo colectivo.
--	---	--

6.1.2 Estrategias Operativas y de Costos (Economías de Escala). Estas acciones se centran en el impacto financiero directo, que es la principal necesidad del productor.

Tabla 45 Estrategias operativas

• Estrategia	• Descripción y Enfoque	• Justificación con el Diagnóstico
• C. Compras conjuntas de insumos	Establecer un mecanismo de compra centralizada y por volumen de fertilizantes, agroquímicos y herramientas. Esto permitirá acceder a descuentos que no son posibles individualmente, reduciendo los costos de producción.	Responde directamente al Factor Crítico No. 1 (Control de Costos). Si el 84% no lleva registros, la reducción de costos en el <i>input</i> (insumos) es el beneficio financiero más tangible e inmediato.
• D. Fondo de Gestión de Riesgo Colectivo	Crear un pequeño fondo de ahorro mutual o colectivo que pueda ser utilizado para afrontar riesgos comunes (ej., pérdidas por plagas, daños en la vía) o para financiar la compra de maquinaria liviana.	Mitiga las amenazas (A) identificadas en el DOFA (ej. riesgo climático) y la dependencia excesiva de recursos externos.

6.1.3 Estrategias comerciales (poder de negociación). Estas son las estrategias que materializan el valor de la unión en el mercado.

Tabla 46 Estrategias comerciales

• Estrategia	• Descripción y Enfoque	• Justificación con el Diagnóstico
• E. Venta Centralizada y Estándar de Calidad	La asociación debe consolidar la cosecha de varios productores bajo una única marca o estándar de calidad. La asociación se convierte en el único punto de contacto para los grandes compradores, eliminando el intermediario individual.	Aborda directamente el Factor Crítico No. 2 (Poder de Negociación). Se evita que el 52% acepte el precio del intermediario individualmente, transformando a los productores en un formador de precio.
• F. Rueda de Negocios y Certificaciones	Buscar activamente, como gremio, la participación en ferias y la obtención de sellos de calidad (ej. Buenas Prácticas Agrícolas - BPA). Esto abre puertas a mercados <i>premium</i> (hoteles, cadenas de supermercados) donde se valora la certificación, y no solo el precio.	Desafía la gestión comercial pasiva (68% no participa en ferias) e incrementa el valor percibido del producto en el mercado.

6.2 ESTRUCTURA DE COSTOS PROPUESTA

El diagnóstico determinó que el 84% de los moricultores no lleva registros constantes de costos, lo que les impide calcular el margen de utilidad y negociar precios con

fundamento. El objetivo de esta sección es proveer un modelo de costeo por lote o hectárea que permita al productor identificar su Costo Total por Kilogramo (kg) de mora.

6.2.1 Metodología: Costeo por Centro de Producción (Lote/Hectárea). Se propone una categorización de costos simple, pero estandarizada, que debe ser gestionada por la asociación para que todos los productores hablen el mismo "idioma financiero".

Tabla 47 Estructura y Registro de Costos de Producción

• Categoría de Costo	• Componente	• Unidad de Medida	• Impacto de la Asociación (Estrategia 6.1)
• I. COSTOS DIRECTOS VARIABLES (CDV)	• A. Insumos Agrícolas	Kilogramo (kg) / Litro (LT)	• Reducción del CDV: Se minimizan los costos gracias a las compras conjuntas (Estrategia 6.1.2.C), aumentando el margen de ganancia.
	- Fertilizantes y Abonos		
	- Plaguicidas y Fungicidas		
	• B. Mano de obra directa (MOD)	Jornal (día de 8 horas)	• Estandarización: Se establece una tarifa de jornal justa y homogénea para actividades como siembra, poda, aporque, fumigación y riego.
	- Mano de obra de siembra/poda.		
	- Mano de obra de cosecha.		
• II. COSTOS DIRECTOS FIJOS (CDF)	• A. Mantenimiento y Depreciación	Valor Anual /	• Tecnificación: Se incluyen los costos de depreciación de

	- Depreciación de equipos y herramientas.	Ciclo Productivo	activos (bombas, herramientas) para justificar la inversión en tecnología (FCE No. 4).
	- Costo de arrendamiento (si aplica).		
• III. COSTOS INDIRECTOS DE COMERCIALIZACIÓN (CIC)	• A. Gastos de la Asociación	Cuota fija mensual por productor.	• Valor agregado: Esta cuota cubre los gastos administrativos (salario del administrador de ventas, contabilidad) que sostienen la Propuesta de Valor (6.2).
	- Costos de certificación (BPA).		
	- Logística de venta (fletes conjuntos).		
	- Muestreos y pruebas de calidad.		

6.2.2 Cálculo del costo unitario y punto de equilibrio. El objetivo final de esta estructura es que el moricultor pueda calcular su costo real por unidad, lo que le permite fijar el precio de venta con conocimiento de causa y no por simple estimación.

1. Cálculo del Costo Total (CT)

El costo total de producción de un lote en un ciclo productivo es la suma de todas las categorías:

$$\text{Costo Total (CT)} = \text{CDV} + \text{CDF} + \text{CIC}$$

2. Cálculo del Costo Unitario de Producción (CUP)

Este valor es la métrica más importante, pues revela cuánto cuesta exactamente producir un kilogramo de mora.

$$\text{Costo Unitario (CUP)} = \frac{\text{Costo Total (CT)}}{\text{Total de Kilogramos Cosechados (Q)}}$$

- **Ejemplo práctico:** Si el Costo Total de un lote fue de \$5.000.000 COP y el productor cosechó 3.500 kg, el Costo Unitario (CUP) es de \$1.428 COP/kg.

3. Determinación del Precio Mínimo de Venta

Con el CUP, el productor puede determinar:

- **Precio de cobertura (Punto de equilibrio):** Es el precio mínimo (igual al CUP) que solo cubre costos.
- **Precio Estratégico de Venta (PEV):** Es el precio al que se debe vender la mora (*CUP + margen de ganancia + cuota de la Asociación*).
- Este proceso de costeo, al ser implementado colectivamente, asegura que la **negociación centralizada** de la asociación se base en datos financieros sólidos, recuperando el poder de fijación de precios que el productor había cedido al intermediario.

7 PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

7.1 ENFOQUE DE LA PROPUESTA

- El enfoque de la propuesta de fortalecimiento empresarial se basa en la superación de la brecha gerencial identificada en el diagnóstico (Capítulo 5). Su propósito principal es transformar el actual perfil del productor, caracterizado por la alta resiliencia y el déficit en gestión de negocios, en un agroempresario competitivo y organizado.

El modelo de intervención se articula en tres pilares estratégicos, que responden directamente a los Factores Críticos de Éxito (FCE) identificados en el subcapítulo 5.4:

Tabla 48 Enfoque de la propuesta

• Pilar Estratégico	• FCE que Resuelve	• Resultado Esperado
• I. Fortalecimiento organizacional y social	FCE No. 3 (Integración y Asociatividad)	Crear una estructura gremial funcional que brinde respaldo jurídico y confianza entre los productores.
• II. Profesionalización de la Gestión	FCE No. 1 (Sistema de Costos Básicos)	Implementar herramientas de contabilidad sencilla que permitan calcular la rentabilidad real de la producción y fijar precios con fundamento.
• III. Acceso a mercados de valor	FCE No. 2 (Poder de Negociación Comercial)	Convertir a la asociación en un formador de precios, eliminando la dependencia del intermediario y accediendo a clientes que valoran la calidad certificada.

El enfoque es holístico, partiendo de la base de que la actitud emprendedora (competencia blanda) ya existe y solo necesita ser canalizada mediante herramientas técnicas y organizacionales (competencias duras).

7.2 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Este subcapítulo detalla la implementación de las estrategias asociativas (previamente desarrolladas en 6.1) y las de liderazgo, que son el motor para que el nuevo modelo de negocio (6.2) funcione.

7.2.1 Formalización de la estructura gremial. Para consolidar la estructura organizativa de la asociación y garantizar su operatividad legal e institucional, se proponen las siguientes acciones clave:

- **Creación o fortalecimiento de la Asociación:** Definición clara de estatutos, roles y responsabilidades. Esto incluye el nombramiento de un cuerpo directivo (Junta, Fiscal) y la asignación de roles operativos (ej. encargado de compras, encargado de calidad).
- **Diseño de un Reglamento de Convivencia:** Establecimiento de protocolos para la solución de conflictos y el manejo de fondos comunes. Esto es clave para mantener la confianza, que es el pilar de la asociatividad, previniendo la desintegración.

7.2.2 Liderazgo y talento humano. Con el propósito de fortalecer la gestión interna y potenciar las capacidades directivas de los asociados, se plantean las siguientes iniciativas de desarrollo humano:

- **Identificación de liderazgos naturales (53% jóvenes):** Aprovechar el segmento demográfico más joven del censo para capacitarlos en habilidades gerenciales, negociación y administración de contratos, asegurando el relevo generacional y la vitalidad de la asociación.

- **Implementación de un Banco de Conocimiento Comunitario:** Crear espacios de reunión o un repositorio digital simple donde los productores con mejores prácticas compartan sus éxitos y fracasos, estandarizando el conocimiento técnico a nivel de vereda.

7.2.3 Sostenibilidad de la Asociación. A fin de asegurar la viabilidad financiera de la organización a largo plazo y cubrir sus costos operativos recurrentes, se establece la siguiente medida:

- **Establecimiento de una cuota de sostenimiento:** Definir una cuota fija o un porcentaje sobre la venta de cada kilogramo de mora que se destinará al pago de los costos fijos de la asociación (contador, asesor legal, administrador de ventas), tal como se propone en la Estructura de Costos.

7.3 ESTRATEGIAS DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

La propuesta tecnológica está diseñada para combatir la baja adopción tecnológica (FCE No. 4) y la dependencia de la mano de obra manual (64% utiliza muy poco o nada de maquinaria moderna, según el diagnóstico). El enfoque es pasar de la "agricultura tradicional" a una "producción eficiente y de calidad" mediante tecnologías accesibles y de alto impacto.

7.3.1 Tecnificación de procesos de cultivo (eficiencia). Con el fin de optimizar el uso de los recursos hídricos y reducir la dependencia de la mano de obra manual en las labores de campo, se definen las siguientes líneas de acción:

- **Implementación de Sistemas de Riego Eficientes:** Fomentar la adopción de sistemas de riego por goteo o microaspersión en lugar del riego manual. Esto responde al compromiso de optimización del agua (78% ya lo intenta, según el diagnóstico), pero busca hacerlo de manera estandarizada y eficiente.
- **Adquisición de maquinaria liviana colectiva:** La asociación debe gestionar la compra comunitaria de herramientas de bajo costo y alto impacto (ej., pequeñas

desbrozadoras, herramientas para labranza superficial) para reducir la dependencia de la costosa mano de obra en actividades repetitivas.

- **Manejo Integrado de Plagas (MIP):** Promover el uso de mallas anti-insectos o el control biológico como tecnologías blandas para reducir el uso de agroquímicos, alineando la producción con la necesidad de certificaciones BPA (Propuesta de Valor 6.2).

7.3.2 Tecnología postcosecha (calidad y valor). Para minimizar las pérdidas de producto en la etapa posterior a la recolección y mantener la calidad organoléptica de la mora hasta su destino final, se implementarán las siguientes estrategias:

- **Estandarización del embalaje:** Establecer el uso obligatorio de cajas plásticas reutilizables y estandarizadas para el transporte interno de la mora, minimizando el daño mecánico de la fruta entre el cultivo y el punto de acopio.
- **Centro de Acopio y Cadena de Frío:** Gestión de recursos para la creación o adecuación de un punto de acopio centralizado con equipos de refrigeración básicos. Esto extiende la vida útil de la fruta, permite consolidar grandes volúmenes y garantiza la consistencia en la calidad exigida por los clientes mayoristas (Propuesta de Valor 6.2).

7.4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Estas estrategias buscan transformar al moricultor de un "tomador de precios" a un "fijador de valor", abordando el factor crítico de éxito No. 2 (poder de negociación). El objetivo es eliminar la dependencia del intermediario y acceder a mercados más rentables.

7.4.1 Negociación colectiva y contratos formales. Con el objetivo de fortalecer el poder de negociación de los moricultores frente a los intermediarios y asegurar ingresos estables para las familias productoras, se contemplan los siguientes mecanismos:

- **Venta Centralizada Única:** La asociación debe ser el único canal de venta para la mora de sus miembros. Esto asegura el volumen necesario para negociar y le da a la asociación poder de mercado.
- **Contratos de suministro (Acuerdos a término):** En lugar de la venta diaria e incierta, la asociación debe buscar clientes (plantas de procesamiento, grandes distribuidores) que firmen contratos de suministro a 6 o 12 meses con precios acordados basados en la Estructura de Costos (6.3), garantizando así la estabilidad de los ingresos.
- **Fijación de precios justos:** El precio de venta debe ser calculado a partir del Costo unitario de producción (CUP) más un margen de ganancia preestablecido y la cuota de la asociación. Esta transparencia financiera es clave para el éxito a largo plazo.

7.4.2 Diferenciación y apertura de mercados. Para posicionar la producción local en nichos comerciales de mayor valor agregado y elevar la competitividad gremial en la región, se establecen las siguientes líneas estratégicas:

- **Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** La asociación debe gestionar la certificación conjunta de todos sus miembros. Este sello es la llave para acceder a mercados *gourmet* o cadenas de supermercados que exigen estándares de calidad y trazabilidad.
- **Participación en ferias comerciales:** El gremio debe destinar recursos para que un representante asista a ferias agroindustriales a nivel regional y nacional. Esto revierte la tendencia actual de que el 68% nunca participa en estos eventos, abriendo oportunidades de negocio directas.

- **Branding (Marca Colectiva):** Crear una marca que identifique a la "Mora de Alto Minas", asociada a la calidad estandarizada y la sostenibilidad rural, diferenciándola de la producción genérica.

7.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Este plan operativo detalla las actividades clave, los responsables, el tiempo estimado y los recursos necesarios para llevar a la práctica las estrategias de fortalecimiento (7.2, 7.3 y 7.4), atacando los factores críticos de éxito (FCE) en un horizonte de 12 meses.

Tabla 49 Plan de implementación

Fase	Objetivo de la actividad	Responsable principal	Duración estimada	Recursos y presupuesto o clave (estimación)	FCE que impacta
• FASE I: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN (Meses 1-3)					
1.1	• Formalización gremial (7.2.1): Crear estatutos y obtener personería jurídica de la asociación.	• Comité promotor /Asesor legal	8 semanas	\$500.000 COP (trámites), 20 jornales (reuniones).	FCE No. 3 (Asociatividad)
1.2	• Capacitación en costos (6.3): Taller práctico de la estructura de costos para 10	• Contador/técnico financiero	4 semanas	\$800.000 COP (honorarios del capacitador, material impreso).	FCE No. 1 (costos)

	productores piloto.				
1.3	• Banco de conocimiento (7.2.2): Taller de liderazgo cooperativo y creación de grupos de WhatsApp/Facebook para compartir prácticas.	• Líderes comunitarios	6 semanas	\$300.000 COP (refrigerios para talleres), uso de dispositivos móviles.	FCE No. 3 (Confianza)
• FASE II: INVERSIÓN Y TECNIFICACIÓN (Meses 4-6)					
2.1	• Adquisición conjunta de insumos (7.4.1): Negociación de contratos de volumen con proveedores (ej., 30% de ahorro).	• Encargado de compras	Continuo	Capital de trabajo inicial (aportes/micro crédito).	FCE No. 1 (Costos)
2.2	• Adopción de riego y postcosecha (7.3): Adquisición y distribución de	• Junta Directiva / Asesor Técnico Agrícola	12 semanas	\$7.000.000 COP (inversión en equipos).	FCE No. 4 (Tecnología)

	kits de riego (goteo) y cajas plásticas para 5 hectáreas piloto.				
2.3	• Preparación para la certificación: Aplicación de checklist de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en las fincas piloto.	• Asesor Técnico	8 semanas	Uso de registros (formatos 6.3) y monitoreo de campo.	FCE No. 2 (Calidad)
• FASE III: COMERCIALIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN (Meses 7-12)					
3.1	• Proceso de certificación formal (7.4.2): Solicitud y auditoría de la certificación BPA.	• Administrador	4 semanas	\$1.500.000 COP (Tasa de certificación oficial).	FCE No. 2 (Negociación)
3.2	• Diseño de marca y material promocional (7.4.2): Creación de la marca colectiva	• Consultor en marketing	6 semanas	\$1.200.000 COP (Diseño de logo, folletos, tarjetas de presentación).	FCE No. 2 (Diferenciación)

	"mora de Alto Minas".				
3.3	• Negociación de contratos anuales (7.4.1): Ruedas de negocio y presentaciones a 5 clientes objetivo (procesadoras /mayoristas).	• Administrador de ventas	Continuo	\$2.000.000 COP (viáticos y logística de ventas).	FCE No. 2 (Negociación)

7.6 PRESUPUESTO ESTIMADO DE IMPLEMENTACIÓN

Para asegurar la viabilidad financiera de la propuesta, se ha estructurado el siguiente presupuesto estimado para el primer año de ejecución:

Tabla 50 Presupuesto

• Rubro / Actividad	• Detalle del gasto	• Costo estimado (COP)	• Fuente de financiación
• Formalización y gestión	Trámites cámara de comercio, libros, asesoría legal.	\$1.200.000	Aportes socios
• Capacitación técnica	7 talleres (costos, liderazgo, BPA) - honorarios facilitador.	\$3.500.000	Alcaldía / SENA

• Fondo rotatorio de insumos	Capital semilla para primera compra masiva de fertilizantes.	\$15.000.000	Crédito asociativo / Banco agrario
• Kits de tecnificación	5 kits de medición de pH y básculas digitales para estandarización.	\$2.500.000	Recursos Propios / Proyecto
• Gestión comercial	Diseño de marca, empaques piloto y viáticos a ruedas de negocio.	\$4.000.000	Aportes Socios
• Total, estimado	\$26.200.000		

Los precios incorporados en la presente matriz corresponden a un muestreo de mercado digitalizado y cotizaciones base consolidadas durante el primer semestre de 2026. Se aclara que dichos valores están sujetos a fluctuaciones imprevistas debido a la disponibilidad de inventario en los canales de distribución, variaciones en las tarifas de envío y logística terrestre hacia el municipio de Bolívar (Santander), cambios en las políticas de precios de las plataformas web consultadas (MercadoLibre, Homecenter, entre otras) y márgenes del distribuidor local. Por lo tanto, se deben registrar como valores estimados de referencia para la viabilidad financiera del proyecto técnico.

7.7 INDICADORES DE GESTIÓN E IMPACTO (KPIS)

El éxito de la implementación se medirá a través de los siguientes indicadores clave de desempeño:

Tabla 51 Indicadores KPIs

• Objetivo específico	• Indicador (KPI)	• Fórmula de cálculo	• Meta (año 1)
------------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------------------

• Fortalecimiento administrativo	Tasa de adopción de costos	(N° Productores con registros al día / total asociados) * 100	60% de los socios
• Mejora comercial	Incremento del margen de venta	((Precio venta asociativo - Precio venta Individual) / Precio individual.) * 100	15% de sobreprecio
• Crecimiento asociativo	Tasa de fidelización	(N° Nuevos Asociados / Productores Totales Vereda) * 100	50% de cobertura veredal
• Innovación	Implementación de BPA	N° de Fincas con certificación o en proceso BPA	5 fincas piloto

7.8 IMPACTOS ESPERADOS

El último punto de este capítulo es la proyección de los resultados que se esperan obtener tras la implementación del plan. Estos impactos deben ser medibles y directamente proporcionales a la superación de los factores críticos (FCE).

Tabla 52 Impactos esperados

Categoría de impacto	Indicador cuantificable	Línea base (diagnóstico)	Meta esperada (12 meses)
• Impacto económico	• Reducción del costo unitario de producción (CUP)	Varios, dado que el 84% no lo calcula (pero se estima alto).	Reducción del CUP en un 10% por compra conjunta de insumos.

	• Incremento del precio de venta (margen)	Precio determinado por intermediario (bajo poder de negociación).	Incremento del precio de venta en un 15% por certificación y negociación directa.
	• Formalización contable	84% de productores no lleva registros constantes.	70% de los productores implementa y utiliza la Estructura de Costos (6.3).
• Impacto social	• Tasa de asociatividad	Baja, aunque la voluntad es alta.	Formalización del 50% de los productores de mora de Alto Minas en la asociación.
• Impacto tecnológico	• Adopción tecnológica	64% utiliza muy poca o ninguna maquinaria moderna.	Implementación de riego o equipos postcosecha en el 40% de las unidades productivas.

8 CONCLUSIONES

En atención al primer objetivo específico, orientado a caracterizar el perfil sociodemográfico y las condiciones de las unidades productivas de la vereda Alto Minas, se concluye que la base social caficultora y Moricultora posee un activo estratégico clave para el relevo generacional, evidenciado en que el 53% de la población se encuentra en un rango de edad productiva y joven (entre 18 y 35 años). No obstante, los resultados demuestran que el alcance de este potencial se halla estructuralmente restringido por factores de producción limitados, principalmente por un modelo de tenencia de la tierra basado en el minifundio (unidades de apenas 1 a 3 hectáreas), lo que impide desarrollar economías de escala. Asimismo, se determinó que la alta dependencia de la mano de obra familiar (54%) actúa como un factor de resiliencia operativa en tiempos de volatilidad de precios, pero a su vez restringe de manera crítica la profesionalización de los procesos agrícolas y el escalamiento técnico de los cultivos.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en evaluar las competencias y rasgos del perfil emprendedor de los moricultores, la investigación permitió identificar una marcada paradoja adaptativa. Por un lado, existe una sólida competencia actitudinal, caracterizada por una motivación al logro y un locus de control interno que alcanza al 96% de los productores, definiéndolos como microempresarios resilientes ante las adversidades climáticas y de mercado. Sin embargo, los resultados contables revelan que esta resiliencia no se traduce en sostenibilidad financiera debido a una profunda brecha en competencias administrativas "duras": el 84% de los productores gestiona su actividad sin ningún tipo de registro técnico de costos, guiándose únicamente por el flujo de caja diario. Esta carencia de alfabetización financiera limita el alcance administrativo de las fincas, impidiendo fijar precios con base en un punto de equilibrio real y relegando una actividad de alta rentabilidad potencial a un plano de mera subsistencia.

Finalmente, en cumplimiento del tercer objetivo específico, direccionado al diseño de estrategias de fortalecimiento empresarial, se concluye que la baja participación colectiva (donde solo el 20% pertenece a ASOMORALB y el 80% opera de forma independiente) no se debe a apatía, sino a la ausencia de beneficios económicos tangibles dentro de la

organización. El alcance de la propuesta de fortalecimiento diseñada en este trabajo — la cual articula estrategias de asociatividad, asociadas a un presupuesto real de inversión de \$26.200.000 COP que incluye un Fondo Rotatorio y Kits de Tecnificación— demuestra que la asociatividad debe operar como un vehículo de eficiencia financiera. Sin la implementación de estos modelos de economías de escala y compras conjuntas aquí propuestos, la asociación carecerá de los incentivos de mercado necesarios para atraer al segmento independiente, comprometiendo la sostenibilidad a largo plazo y el poder de negociación de los productores de la vereda Alto Minas.

9 RECOMENDACIONES

Con el propósito de mitigar las brechas competitivas identificadas y viabilizar los hallazgos de esta investigación, se formulan las siguientes recomendaciones estructuradas bajo un enfoque de gestión operativa y sostenibilidad sectorial:

- **Implementación de la "Cultura del Dato" mediante micro capacitaciones (Nivel Productor):** Se recomienda a los líderes comunitarios, con el apoyo de instituciones aliadas, diseñar un programa piloto de alfabetización financiera básica para el 84% de los productores que actualmente carecen de registros contables. Esta acción debe operativizarse mediante la adopción obligatoria del *Cuaderno de Campo Simplificado* diseñado en el Capítulo 6.3 de este trabajo. El uso de esta herramienta debe enfocarse exclusivamente en el registro diario de tres variables críticas: jornales invertidos, costos de insumos por aplicación y kilogramos cosechados, permitiendo calcular con precisión el costo de producción unitario por kilogramo de mora.
- **Activación de la Estrategia de "Ganancias Rápidas" - Quick Wins (Nivel Gremial - ASOMORALB):** Se recomienda a la junta directiva de ASOMORALB ejecutar de manera prioritaria el plan de compras masivas consolidadas utilizando como apalancamiento el Fondo Rotatorio propuesto en el Objetivo 3. Para ello, se debe consolidar la demanda mensual de fertilizantes y agroquímicos de los asociados para negociar directamente con distribuidores mayoristas de la región. El éxito de esta recomendación se medirá bajo el indicador de *reducción de costos de insumos en finca*, buscando un ahorro mínimo demostrable del 15% que actúe como incentivo financiero para atraer al 80% de los productores que operan de manera independiente.
- **Estructuración del Comité de Inteligencia Comercial y Especialización de Roles:** Se recomienda formalizar un cambio orgánico en la estructura de la asociación, separando las funciones productivas de las comerciales. Aprovechando que el 53% de la población se encuentra en un rango de edad joven y productiva

(18-35 años), la asociación debe conformar un *Comité de Inteligencia Comercial* integrado por los miembros con mayores competencias digitales. Este comité asumirá la responsabilidad exclusiva de georreferenciar clientes potenciales, negociar de manera directa con el sector agroindustrial y centros urbanos de acopio, y gestionar canales de comercialización digital, permitiendo que el productor se enfoque estrictamente en el cumplimiento de los estándares de calidad y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

- **Agenda de Continuidad Investigativa y Desarrollo Académico (Nivel UIS):** Para dar continuidad a esta línea de investigación en el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED) de la Universidad Industrial de Santander, se recomienda formular proyectos de grado enfocados en dos áreas de alta precisión técnica: primero, una evaluación del Retorno de la Inversión (ROI) de la certificación en BPA frente al precio premium pagado por el mercado formal; y segundo, un estudio de factibilidad técnico-económica para el montaje de una micro planta de transformación local (procesos de postcosecha como congelación rápida IQF o despulpado masivo) que reduzca la pérdida de inventario perecedero. Finalmente, se insta a formalizar investigaciones con enfoque de género que operacionalicen el liderazgo productivo de la mujer rural, quien representa el 36% de la base emprendedora evaluada en este estudio.

BIBLIOGRAFIA

AGROSAVIA. (2020). *Innovación y desarrollo tecnológico para el sector agropecuario colombiano*. Bogotá: AGROSAVIA.

Alda, M., Villardón, L., & Elexpuru, I. (2012). *Competencias emprendedoras: diseño de un modelo para su evaluación en contextos rurales*. Revista de Educación y Desarrollo, 8(1), 45–61.

ASOMURCGAM. (2022). *Perfil emprendedor de las mujeres campesinas de la Asociación ASOMURCGAM en Gámbita, Santander*. Informe interno.

Bolívar en el departamento de Santander - Municipio y alcaldía de Colombia. (2025). Municipio.com.co. <https://www.municipio.com.co/municipio-bolivar-san.html>

Carter, S., & Jones-Evans, D. (2012). *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy* (3rd ed.). Pearson Education.

de, Colaboradores. "Municipio colombiano del Departamento de Santander." Wikipedia.org. Wikimedia Foundation, Inc., August 23, 2010. [https://es.wikipedia.org/wiki/Bol%C3%ADvar_\(Santander\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Bol%C3%ADvar_(Santander)).

Economía de Santander | Universidad EIA. (2024, November 22). Universidad EIA. <https://www.eia.edu.co/noticia/economia-de-santander/>

FAO. (2018). *Transformando la agricultura y los sistemas alimentarios sostenibles*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

FAO. (2021). *El papel del emprendimiento rural en el desarrollo sostenible*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Fao.org. "Desarrollo sostenible de la agricultura en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades | FAO," 2025. <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1733886/>.

Gibb, A. (2005). *Towards the entrepreneurial university: Entrepreneurship education as a lever for change*. National Council for Graduate Entrepreneurship.

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.

<https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/nivel-referencia-veredas/>

Jurado Paz, F. (2022). *El emprendimiento rural como estrategia para el desarrollo local*. Revista de Economía y Territorio, 5(2), 77–95.

Kahan, D. (2013). *Emprendimiento agrícola: Una guía práctica*. FAO.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

Lozano Cleves, A. (1970). Bolívar y Santander. Revista de Las Fuerzas Armadas, 59, 185–190. <https://doi.org/10.25062/0120-0631.3638>

Martínez, L., & Carmona, P. (2019). *Competencias emprendedoras y desarrollo rural sostenible*. Revista Iberoamericana de Emprendimiento, 6(2), 45–62.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton University Press.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *Política Nacional de Emprendimiento Rural*. Gobierno de Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Política de Innovación y Desarrollo Rural Sostenible*. Bogotá: MADR.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Política Nacional de Emprendimiento 2022-2030*. Gobierno de Colombia.

Modelo Canva de negocios Mora. (2020). Canva. https://www.canva.com/design/DAG5QSchYV8/Q2W_bVXFXQ8D3UmODvXa-Q/edit?referrer=business-model-canvas-landing-page

Palacio, J. (2016). Bolívar, Santander - Municipios.com.co. Municipios.com.co. https://www.municipios.com.co/santander/bolivar?utm_source=chatgpt.com

Pérez, J., & López, M. (2020). *Competencias emprendedoras y sostenibilidad en el ámbito rural latinoamericano*. Revista Latinoamericana de Desarrollo, 8(2), 55–70.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., & Chin, N. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998–2003*. Small Business Economics, 24(3), 205–231.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SENA. (2021). Manual técnico de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de mora. Servicio Nacional de Aprendizaje.

Telencuestas: Encuestas telefónicas. (2022). Cuántos habitantes tenía Bolívar, Santander en 2022. Telencuestas. https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2022/santander/bolivar?utm_source=chatgpt.com

Testimonio directo del presidente de la Asociación de Moricultores de Alto Minas (2024). *Entrevista personal realizada como fuente primaria para el análisis del contexto productivo y organizativo local*

Vásquez, L., & Ruiz, P. (2021). *Competencias emprendedoras en el contexto rural colombiano: un análisis desde la gestión del conocimiento*. Revista Colombiana de Emprendimiento Rural, 8(2), 45–59.

ANEXOS

Anexo A: Matriz Consolidada de Costos de Inversión y Paquete de Insumos Agrícolas

Categoría	Ítem / Producto	Especificación Técnica de Referencia	Valor Estimado (COP)	Fuente / Enlace Base
I. Maquinaria y Equipos	Guadañadora a Motor	Tipo Stihl FS 120 o Husqvarna (Maleza)	\$1.850.000	MercadoLibre
	Fumigadora de Espalda	A motor, capacidad 25 Litros (BPA)	\$1.250.000	Homecenter
	Kit de Riego por Goteo	Módulo básico (Filtros, mangueras, goteros)	\$3.000.000	Almacenes Agrícolas
	pH-metro Digital	Medidor portátil ATC (Control de suelos/agua)	\$450.000	MercadoLibre
	Báscula de Plataforma	Digital, capacidad 100 kg / 200 kg (Pesaje)	\$350.000	MercadoLibre
II. Infraestructura y Tutorado	Alambre Dulce	Galvanizado Calibre 12 (Soporte de espaldera)	\$280.000	Homecenter
	Alambre de Púas	Calibre 14.5 (Cerramiento de linderos)	\$220.000	Homecenter
	Azadones Agrícolas	Forjados en acero con cabo de madera	\$45.000	Homecenter
	Grapas y Puntillas	Cajas de fijación para postes y tensores	\$250.000	Homecenter
	Herramientas Menores	Kit de tijeras de podar curvas y machetes	\$125.000	Homecenter
III. Nutrición e Insumos Agrícolas	Fertilizante Completo NPK	Abono de producción (ej. Triple 15) - 4 Bultos	\$840.000	Agrocampo
	Úrea Granulada	Aporte concentrado de Nitrógeno - 2 Bultos	\$360.000	Agrocampo

	Elementos Menores	Agrimins o similar para balance de suelo - 2 Bultos	\$320.000	Agrocampo
	Cal Dolomita / Agrícola	Enmienda para corrección de pH ácido - 5 Bultos	\$175.000	Homecenter
	Protección Fitosanitaria	Kit integral de fungicidas (Antracnosis) e insecticidas	\$535.000	Almacenes Agrícolas
TOTAL, INVERSIÓN	Paquete Técnico Integral	Soporte de Tecnificación por Unidad Piloto	\$10.050.000	

Anexo B Cuestionario / Instrumento de Recolección de Información

<https://www.encuestafacil.com/respweb/cuestionarios.aspx?EID=2995669>

Anexo C Evidencia Fotográfica del Trabajo de Campo













