

**DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE APROVECHAMIENTO Y USO  
DE LOS RECURSOS NATURALES ORIENTADOS HACIA EL MERCADO DE  
BIOCOMERCIO SOSTENIBLE, DE LA ORGANIZACIÓN COOPRAMAR, DEL  
MUNICIPIO DE MARSELLA, RISARALDA**

**WILLMER ALEXIS LEGUÍZAMO RINCÓN  
4516453**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES  
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL  
PEREIRA 2012**

**DISEÑO DE PLAN DE NEGOCIOS Y PLAN DE APROVECHAMIENTO Y USO  
DE LOS RECURSOS NATURALES ORIENTADOS HACIA EL MERCADO DE  
BIOCOMERCIO SOSTENIBLE, DE LA ORGANIZACIÓN COOPRAMAR, DEL  
MUNICIPIO DE MARSELLA, RISARALDA.**

**PRÁCTICA EMPRESARIAL CONDUCENTE A PROYECTO DE PREGRADO  
EN ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL**

**WILLMER ALEXIS LEGUÍZAMO RINCÓN  
4516453**

**DIRECTOR  
JHON JAIRO ARIAS MENDOZA, M.Sc.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS AMBIENTALES  
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL  
PEREIRA 2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**FIRMA DEL DIRECTOR**

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**PEREIRA JUNIO DE 2012**

*A mis padres, quienes me enseñaron el valor del empeño y la dedicación por medio de su ejemplo, quienes comparten mi alegría por el logro que alcanzo.*

*A mis hermanos, que me brindaron apoyo durante el tiempo que lo necesité, durante este difícil tiempo de estudio.*

*A Kelly, amiga y compañera quien con su cariño hizo que todo siempre fuese mejor.*

*A Julianna, quien me alegra día a día.*

A todos gracias, especialmente por la comprensión.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia agradezco a la Universidad Tecnológica de Pereira y a la Corporación Autónoma Regional de Risaralda por gestar el espacio y extenderme la invitación de participar en el proceso de dirección de este trabajo.

A la Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella por permitirme entrar a su organización y por acceder a brindarme su colaboración cuando la requerí.

Al Docente de la UTP Jhon Jairo Arias Mendoza por orientarme cuando se presentaron dudas.

A la Funcionaria de la CARDER Mónica Salazar Isaza por la orientación desde su perspectiva de Administradora Ambiental y la experiencia en el sector.

Al Docente de la UTP Jhon Jairo Ocampo Cardona quien además es un gran compañero de trabajo y amigo, que promovió mi vinculación a este trabajo, apoyó cuando fue necesario y motivó mi interés en asumir esta responsabilidad.

## RESUMEN

Los procesos de ocupación inadecuada del territorio y el aumento de la frontera agrícola son condiciones que se encuentran tradicionalmente en el sector rural colombiano; esta clase de temas, genera impactos ambientales los cuales en un contexto donde las crecientes presiones económicas obligan a la población y fundamentalmente al pequeño productor agrícola a intensificar sus prácticas de cultivo como única alternativa de supervivencia en el mercado, donde las empresas que no cuentan con ciertos estándares de competitividad, están destinadas a desaparecer.

COOPRAMAR, organización en la cual se desarrolló el proceso esbozado en este documento, se encuentra constituida por 107 pequeños productores campesinos del municipio de Marsella, Risaralda; agrupa principalmente a los productores de aguacate, plátano, cítricos y cacao de esta región, bajo la premisa de obtener cierto nivel de orden que permita flujos de comercialización más estables a los que alcanzarían individualmente. Sin embargo, las condiciones económicas y de mercado cambiantes, hacen que sea cada vez más complejo obtener márgenes de productividad capaces de satisfacer las necesidades de la población rural sin agredir considerablemente a los ecosistemas relacionados con las actividades productivas emprendidas.

En términos generales, esto no significa que son los sistemas agrícolas *per se* los causantes de la degradación ambiental de los territorios comprendidos por la organización; simplemente que son escenarios en los cuales se configuran situaciones de diferente índole (ecosistémica, social, económica, entre otras), cuya propiedad emergente es la disminución de condiciones de oferta de bienes y servicios ambientales, sea por incapacidad biofísica de los territorios o por aumento en los costos asociados con la producción y comercialización de los productos en el mercado, de manera tal que no representan un nivel capaz de suplir las necesidades de la población.

Esta situación, presenta la necesidad manifiesta de encauzar el proceso productivo y de comercialización que ejecuta la organización COOPRAMAR hacia un escenario en el cual se avizoren opciones estratégicas que sean susceptibles de ser las orientadoras del comportamiento de la organización frente al mercado, donde se aborden alternativas que representen un nivel de ingresos mejor al actual, a través de la identificación de las condiciones potenciales que se encuentren en el proceso interno, además del aprovechamiento de las oportunidades que posea el entorno comercial; escenario en el cual sea posible desarrollar procesos en los cuales el impacto ambiental sea menor y esto sea adoptado como una ventaja comparativa en el sector en el cual se desenvuelve la organización.

**Palabras clave:** Cooperativismo, asociados, biocomercio sostenible, plan de negocios, plan de aprovechamiento y uso de los recursos naturales, valor agregado, producción agrícola, producción agroindustrial, sector rural.

## ABSTRACT

Processes inadequate occupation of the territory and the increase of the agricultural frontier are conditions that are traditionally found in rural Colombia; This kind of issues, generating environmental impacts which in a context where increasing economic pressures force the population and mainly to the small farmer to intensify their farming practices as the only alternative for survival in the trade, where companies do not count certain standards of competitiveness, are destined to disappear.

COOPRAMAR, organization which developed the process outlined in this document, is formed by 107 small farmers in the municipality of Marsella, Risaralda groups mainly producers of avocado, banana, citrus and cocoa in the region, under the premise to achieve a measure of order to allow the market more stable flows to reach individually. However, economic conditions and changing trade, make it increasingly complex productivity gain margins can meet the needs of the rural population without harming the ecosystems significantly related to the productive activities undertaken.

Overall, , this does not mean that agricultural systems are per se the cause of environmental degradation of the territories covered by the organization; simply are scenarios in which different situations of a kind (ecological, social, economic and other), whose emergent property is the reduction of conditions of supply of goods and environmental services, either through inability biophysics of the territories or increased costs associated with the production and marketing of products on the market, so as not to represent a level able to meet the needs of the population.

This presents the obvious need to target the production and marketing process undertaken by the organization COOPRAMAR to a scenario in which they see few promising policy options are likely to be the guiding behavior of the organization against the market, where alternatives are addressed representing a level of current income better, through the identification of potential conditions that are in the domestic proceedings in addition to exploiting the opportunities that owns the business environment; scenario in which it is possible to develop processes in which a lower environmental impact and this is adopted as a comparative advantage in the sector in which the organization operates.

**Keywords:** Cooperative, partners, sustainable bio trade, Business Plan, Development and use of natural resources plan, Value-added, Agricultural production, Agricultural industry production, Rural Sector.

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
OBJETIVOS.....	3
General .....	3
Específicos .....	3
1. MARCO CONTEXTUAL DEL BIOCOMERCIO SOSTENIBLE .....	4
1.1 Situación de la ruralidad en Colombia .....	5
1.2 Modelos de desarrollo adoptados en el sector rural.....	5
1.3 Las consecuencias de la crisis social y económica en el ambiente rural .	6
1.4 Biocomercio Sostenible como opción de mejoramiento de condiciones del sector rural .....	7
1.6 El papel de las organizaciones comunitarias en el Desarrollo.....	8
1.7 El desarrollo organizacional en las organizaciones sociales .....	8
1.8 Marco normativo .....	8
2. PROCESO METODOLOGICO.....	10
2.1 Principios Metodológicos .....	10
2.2 Diseño Metodológico .....	11
2.2.1 Esquema metodológico.....	14
2.3 RESULTADOS .....	14
2.3.1 Diagnóstico organizacional situacional de la Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella (COOPRAMAR), Risaralda .....	14
2.3.1.1 Situación Financiera de la organización .....	16
2.3.1.2 Algunas observaciones adicionales acerca de la operación interna: .....	18
2.3.1.3 Situación de compromiso social de la cooperativa con los productores.....	19
2.3.1.4 Situación de compromiso con la sostenibilidad ambiental .....	20
2.3.1.5 Síntesis General.....	20
2.3.2 Análisis de potencialidades productivas .....	21
2.3.3 Análisis de Vulnerabilidad .....	22
2.3.3.1 Perfil de Capacidad Interna .....	22
2.3.3.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio .....	23
2.3.4 Estrategias .....	24
2.3.4.1 Estrategias FO .....	25
2.3.4.2 Estrategias DO .....	26
2.3.4.3 Estrategias FA.....	26
2.3.4.4 Estrategias DA .....	26
2.3.5 Propuestas de alternativas.....	27
2.3.6 Alternativas plausibles.....	31
2.3.7 Organizaciones y oportunidades de contacto.....	32
3. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE MARSELLA, RISARALDA.....	37
3.1 Resumen ejecutivo .....	37
3.2 Portafolio de productos.....	37
3.2.1 Descripción de los productos e identificación de los productos en el sistema armonizado. ....	37
3.3 Análisis de mercado .....	48
3.3.1 Comportamiento del mercado .....	48
3.4 Características de los consumidores potenciales .....	57
3.5 Requisitos de acceso al mercado .....	58



3.5.1	Tarifas.....	58
3.5.2	Sanitarias.....	58
3.5.3	Estándares de calidad.....	58
3.5.4	Sellos o certificaciones verdes.....	59
3.6	Prácticas comerciales.....	59
3.7	Información de la empresa.....	60
3.7.1	Objetivos de la empresa.....	60
3.7.1.1	Misión.....	60
3.7.1.2	Visión.....	60
3.7.1.3	Objetivos.....	60
3.7.2	Capacidad de la empresa.....	61
3.7.3	Estructura organizacional.....	61
3.8	Descripción del sistema de producción.....	63
3.9	Estados y proyecciones financieras.....	64
3.9.1	Capital de la empresa.....	65
3.9.1.1	Recursos obtenidos.....	65
3.9.1.2	Recursos propios.....	65
3.9.1.3	Recursos externos.....	65
3.9.1.4	Resumen.....	65
3.9.2	Ventas.....	66
3.9.2.1	Ventas proyectadas a partir del segundo semestre del año en curso.....	66
3.9.2.2	Proyecciones de incremento de ventas año a año.....	66
3.9.3	Estados financieros.....	67
3.9.3.1	Balance general.....	67
3.9.3.2	Estado de resultados.....	68
3.10	Análisis de riesgos.....	68
3.11	Criterios de sostenibilidad ambiental.....	69
3.12	Criterios de sostenibilidad social.....	71
3.13	Sistema de seguimiento.....	73
3.14	Bibliografía Plan de Negocios.....	75
4.	PLAN DE APROVECHAMIENTO Y USO DE LOS RECURSOS NATURALES PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE MARSELLA, RISARALDA.....	77
4.1	Descripción del área de influencia.....	78
4.2	Impactos ambientales.....	78
4.2.1	Ideas de Producción Futura.....	90
4.3	Aspectos legales.....	93
4.4	Política ambiental empresarial.....	94
4.5	Sistema de monitoreo.....	95
4.6	Extensión y actualización del plan.....	96
4.7	Bibliografía del Plan de Aprovechamiento de los Recursos Naturales.....	97
5	PLAN DE MERCADEO.....	98
5.1	Análisis de la situación.....	98
5.1.1	Escenarios.....	98
5.1.2	Competencia.....	98
5.1.3	Empresa.....	99
5.2	Aspectos del mercado.....	99
5.2.1	Sector.....	99
5.2.1.1	Tendencia de la industria.....	99

5.2.1.2 Información sobre la competencia.....	100
5.2.1.3 Información sobre los clientes .....	100
5.2.1.4 Preferencias de los consumidores.....	101
2.1.5 Requisitos de acceso al mercado.....	101
5.3 Análisis de nuevos productos o servicios.....	102
5.4 Visualización segmentos de mercado disponibles .....	104
5.5 Análisis estratégico.....	104
5.5.1 Análisis DOFA.....	104
5.5.1.1 Estrategias FO .....	104
5.5.1.2 Estrategias DO .....	104
5.5.1.3 Estrategias FA.....	105
5.5.1.4 Estrategias DA .....	105
5.6 Estrategia de mercadeo.....	105
5.7 Marketing mix (mezcla de marketing) .....	106
5.7.2 Segmentación y posicionamiento .....	106
5.7.2.1 Marketing orientado hacia mercados meta .....	106
5.7.3 Producto.....	107
5.7.3.1 Cartera de productos.....	107
5.7.4 Precio.....	108
5.7.4.1 Estructura de costos para productos agrícolas sin procesar .....	108
5.7.4.2 Estructura de costos Chocúla.....	109
5.7.4.7 Estructura de costos Fécula de plátano .....	109
5.7.4.7 Punto de equilibrio .....	109
5.7.5 Distribución .....	110
5.7.5.1 Canales de distribución .....	110
5.7.5.2 Planeación de la distribución .....	111
5.7.5.3 Distribución física .....	111
5.7.5.4 Merchandising.....	112
5.7.6 Comunicación .....	113
5.7.6.1 Marca .....	113
5.7.6.2 Presentación .....	113
5.7.6.3 Publicidad .....	114
5.7.7 Presupuesto .....	116
5.7.8 Control .....	118
5.7.8.1 Cumplimiento de acciones, en un año.....	118
5.7.8.2 Logro de objetivos, en un año. ....	118
6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	120
7 CONCLUSIONES .....	130
8 RECOMENDACIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	138

## Listas de Tablas

### Lista de Tablas del documento general

Tabla 1. Normatividad pertinente .....	8
Tabla 2. Primera fase: Diagnóstica .....	11
Tabla 3. Segunda fase: Analítica .....	12
Tabla 4. Tercera fase: Proposición.....	13

### Lista de tablas de plan de negocios

Tabla 1. Producción en años recientes de cada producto en el departamento de Risaralda.....	48
Tabla 2. Otros productos entre 2004 y 2009 (producción en toneladas) .....	49
Tabla 3. Características máximas y mínimas de producción .....	51
Tabla 4. Estructura de Costos.....	56
Tabla 5. Recursos obtenidos.....	65
Tabla 6. Recursos propios .....	65
Tabla 7. Recursos externos .....	65
Tabla 8. Resumen.....	65
Tabla 9. Proyección de ventas de productos agrícolas tradicionales.....	66
Tabla 10. Proyección de ventas de productos nuevos agroindustriales .....	66
Tabla 11. Proyección de incremento de ventas anuales de productos agrícolas tradicionales.....	66
Tabla 12. Proyección de incremento de ventas anuales de productos procesados .....	67
Tabla 13. Análisis de Riesgos .....	68
Tabla 14. Criterios de Sostenibilidad Ambiental .....	69
Tabla 15. Criterios de Sostenibilidad Social .....	71
Tabla 16. Sistema de seguimiento .....	73

### Lista de Tablas de plan de aprovechamiento

Tabla 1. Procesos, impactos y medidas, página .....	79
Tabla 2. Impactos y medidas en cultivos.....	83
Tabla 3. Medidas .....	86
Tabla 4. Producción orgánica.....	90
Tabla 5. Producción de Bolas de Cacao (Chocúla) y Fécula de Plátano.....	92
Tabla 6. Sistema de monitoreo .....	95

## Lista de Tablas de plan de Mercadeo

Tabla 1. Estructura de costos de productos sin procesar .....	108
Tabla 2. Estructura de costos de Chocúla.....	109
Tabla 3. Estructura de costos de Fécula de plátano.....	109
Tabla 4. Presupuesto consolidado .....	117

## Lista de Matrices

### Lista de matrices del documentos general

Matriz 1. Hoja DOFA.....	15
Matriz 2. Perfil de Capacidad Interna .....	22
Matriz 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio .....	23
Matriz 4. Estrategias .....	24
Matriz 5. Organizaciones y Oportunidades de Contacto.....	32

## Listas de Figuras y Gráficos

### Lista de Figuras de Documento General

Figura 1. Esquema de planificación .....1 **¡Error! Marcador no definido.**

### Figuras del Plan de Negocios

Figura 1. Organigrama COOPRAMAR .....61

Figura 2. Descripción sistema productivo (Comercialización de productos) .....63

Figura 3. Descripción del sistema de producción de bolas de cacao.....64

Figura 4. Descripción del sistema de producción de fécula de plátano .....64

### Gráficos de Plan de Negocios

Gráfico 1. Producción de frutales en Risaralda y sustitutos.....49

Gráfico 2. Producción de hortalizas en Risaralda y lugares sustitutos.....50

Gráfico 3. Producción de granos y otros en Risaralda y lugares sustitutos .....50

## INTRODUCCION

El desarrollo se encuentra íntimamente ligado con la problemática ambiental global, a manera de causa y consecuencia, toda vez que, con el ánimo de alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas se generan transformaciones territoriales que pueden ser lesivas para la sostenibilidad ecosistémica. Al encontrarse escenarios donde existe la ausencia de conocimiento entorno a alternativas y prácticas de manejo ambientalmente apropiado, aunados con los procesos de ordenamiento territorial y apoyo institucional deficientes, que en algunos casos llega hasta el nivel legal, se hace prioritario generar medidas de acción que afronten la situación desde el nivel local.

En este sentido, las prácticas agrícolas y de transformación de materia prima por procesos industriales, que son las instancias que guardan pertinencia con el presente proyecto, pueden generar ciertos niveles de degradación ambiental, como lo son por ejemplo la producción de aguacate y plátano, actividades que generan tradicionalmente, en las condiciones de agricultura moderna, impactos asociados con la degradación de la calidad del agua y aire, además de la disminución de las condiciones de fertilidad del suelo.

Este tipo de características, asociadas con las presiones sociales y económicas propias del sector rural colombiano, pueden desencadenar altos niveles de insostenibilidad en el tiempo. Con esta situación latente, se presenta el Biocomercio Sostenible, como una iniciativa enmarcada dentro de las opciones que enseña La conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, iniciativa Bio trade), susceptible de ser abordada por las organizaciones de tipo comunitario, por medio de la cual se puede obtener acceso a la financiación y promoción del comercio, que oriente en cierta medida, el fortalecimiento productivo de las organizaciones, a través de la asignación de valores agregados a los bienes y servicios ambientales, ofreciendo cierta ventaja comparativa (Organización de las Naciones Unidas, 2005).

Sin embargo, es necesario para entrar en este tipo de mercado, el diseño de una forma de aprovechamiento que cumpla con los objetivos del Biocomercio Sostenible; es decir que sean actividades que promuevan la conservación de la biodiversidad del territorio, donde su aprovechamiento sea haga bajo parámetros de sostenibilidad ambiental, económica y social.

Lo anterior manifiesta una necesaria identificación de las situaciones que impactan negativamente el ambiente, además del diseño de medidas que permitan disminuirlos, enmarcando esto en un direccionamiento estratégico de la organización, concretado en un plan de negocios, el cual se encuentre soportado por un plan de aprovechamiento y uso de los recursos naturales; evento que demanda de la participación institucional.

En este sentido, se presenta el convenio 517 de 2009, suscrito por la Corporación autónoma regional de Risaralda y la Universidad Tecnológica de Pereira para la promoción del afianzamiento de procesos productivos sostenibles, como una alianza oportuna para ser aplicada en este escenario, en aras de proporcionar el apoyo técnico requerido para el fortalecimiento de la organización COOPRAMAR, escenario en el cual se desarrollo el presente proyecto.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar el Plan de negocios y Plan de aprovechamiento de los recursos naturales orientados hacia el mercado de Biocomercio Sostenible, de la organización COOPRAMAR, del Municipio de Marsella, Risaralda.

### **Específicos**

- Identificar el estado actual de la organización COOPRAMAR.
- Analizar las potencialidades productivas con las que cuenta la organización para entrar en el mercado de Biocomercio.
- Estructurar una propuesta participativa, orientada hacia el manejo ambientalmente apropiado.

## 1. MARCO CONTEXTUAL DEL BIOCOMERCIO SOSTENIBLE

Las condiciones de pobreza en las que se encuentran muchos sectores de la sociedad, como consecuencia de la exclusión que han sufrido de los beneficios del desarrollo, ejercen presión sobre este tipo de comunidades, obligándolas entre otras cosas a desplazarse de sus zonas de origen, hacia lugares diferentes, generándose de esta manera una diversa gama de problemas, como los son por ejemplo la conurbación y el riesgo, presentándose el desarrollo sostenible, como estrategia de mitigación de la pobreza, que se centra en la búsqueda del crecimiento económico, mientras se suplen las necesidades de las generaciones actuales sin poner en riesgo las condiciones de satisfacción de las mismas para las generaciones futuras; dándose hasta la fecha un claro nivel de incumplimiento en estos aspectos (Escobar, 2007), situación que motiva la necesaria actuación sobre aquellos sectores que aún no se han visto cobijados por las dinámicas comerciales de manera positiva, las cuales se han aceptado conceptualmente como dinamizadoras de mejores condiciones de vida.

Lógicamente, todo este accionar anteriormente manifestado, se enmarca en prácticas productivas que no generen degradación ambiental, entendiendo ambiente como el punto de interacción entre los sistemas culturales y los ecológicos (Vidart, 1986), es decir donde la irrupción del hombre por medio de sus actuaciones en el territorio correspondan a principios de responsabilidad ambiental.

Bajo este orden de ideas, vale la pena recordar la condiciones que han aportado en la crisis ambiental de la actualidad, que para el sector productivo, puede decirse que se ha visto estimulada desde la búsqueda desmesurada de niveles más elevados de desarrollo, cuya manifestación más pronunciada apareció en la década de los 60's con la revolución verde y asociada con los procesos industriales de producción en masa, como consecuencia de los elevados niveles de demanda por consumo (que tienden a aumentar progresivamente), han traído consigo no sólo mayor producción de bienes y servicios, sino también una creciente degradación ambiental (Gómez y Ortega, 2002).

Para este caso específico, la organización COOPRAMAR focaliza su producción principalmente en el aguacate, plátano y cítricos; estas actividades generan tradicionalmente, en las condiciones de agricultura moderna, impactos asociados con la degradación del agua y aire, además de la disminución de las condiciones de fertilidad del suelo. Sin embargo, social y económicamente han representado un alivio para la población colombiana, fundamentalmente para la perteneciente a la región cafetera, toda vez que, posterior a la crisis que se presentó a partir de la década de los noventa en lo concerniente a la caída del precio del café, fueron muchas las familias que acogieron este tipo de prácticas como alternativas productivas para obtener su sustento. A pesar de esto, hoy en día, las características del mercado se vuelven más excluyentes, y en muchas ocasiones el pequeño productor se ve avocado a comercializar sus

tierras y convertirse en un empleado de terratenientes, generando dependencia laboral, supeditada a intereses ajenos (Rodríguez, 2001).

### **1.1 Situación de la ruralidad en Colombia**

Sánchez (2001) afirma (en lo que respecta a la sostenibilidad del sector rural colombiano), que el panorama no es para nada alentador, puesto que considerando las condiciones históricamente identificadas, el mercado ya ha determinado el sino para el sector rural, donde la producción campesina está destinada a desaparecer, donde quienes no persisten en la sobreexplotación de los recursos y el deterioro ambiental, pasan a formar parte del contingente de desempleados, que para el caso colombiano tiende al crecimiento, donde la generación de empleo rural no ha mostrado mayor dinámica; de hecho el descenso en la ocupación en el país se ha producido predominantemente en el sector rural, fundamentalmente en la rama agrícola (Suárez, 2007).

El modelo actual de desarrollo económico en los últimos años ha contribuido a agravar los problemas de miseria y pobreza, y a profundizar la brecha entre ricos y pobres; donde el 79.7% de la población rural de Colombia no recibe ingresos suficientes para una canasta de satisfactores mínimos, lo cual significa una ubicación bajo la línea de pobreza. Pero más grave aún, “poco menos de la mitad, el 45.9% de la población rural se ubica en la categoría de indigencia, esto es en pobreza extrema” (Pérez y Pérez, 2002).

### **1.2 Modelos de desarrollo adoptados en el sector rural**

Pérez y Pérez (2002) en este respecto realizan un interesante y sucinto recuento de este recorrido, que para efectos de alivio en el volumen del presente documento se convoca a continuación.

Cuando más del 50% de la población del país era rural y casi que totalmente se estructuraba la economía nacional en la producción agrícola y pecuaria; al finalizar la segunda guerra mundial, se adoptó la industrialización, percibiendo a lo rural como un proceso residual, y que su actividad productiva sólo se justificaba tras las demandas del sector industrial y del contexto urbano, asumiendo que el progreso significaba pasar de lo atrasado a lo moderno, de lo rural a lo urbano; del mismo modo, las políticas se orientaron a incentivar la migración rural hacia la ciudad, tema que acabó de relegar el proceso de crecimiento del sector rural.

Luego se promovió el modelo de industrialización por sustitución de importaciones y de una intervención fuerte y directa del Estado en todos los aspectos de la economía nacional; se favoreció el sector agrícola e industrial como fundamentos del desarrollo económico nacional. Se extendió hasta finales de la década de los sesenta, pero fue incapaz de resolver los problemas de marginación y pobreza del sector rural.

Ni el intento de reforma agraria, ni la revolución verde fueron capaces de resolver los problemas de marginalidad y producción, y productividad del sector.

A principios de la década de los ochentas empieza a implantarse el modelo neoliberal que le asigna a la sociedad rural, a la economía campesina y a la pequeña comunidad la función de proveedoras de mano de obra para actividades económicas urbanas o para la actividad agroexportadora. Se disminuyen o acaban los programas de atención a los pequeños campesinos, se abren las importaciones masivas de alimentos y se privatizan servicios con la pretensión de incentivar la economía urbana y rural.

Aparece en el panorama la situación de orden público, guerrilla, narcotráfico y paramilitarismo, que en su lucha con el Estado por condiciones de poder dejan en medio a la población civil, desencadenando un incremento en los problemas existentes y un sinnúmero de nuevos problemas.

Este último es el modelo vigente, y se implementó con prestigio mesiánico de solución de las condiciones de pobreza y atraso del sector rural, pero a comienzos del siglo XXI las evidencias muestran que ni se han resuelto dichas condiciones ni hay perspectivas en el corto plazo de que esto se logre.

### **1.3 Las consecuencias de la crisis social y económica en el ambiente rural**

Los profundos cambios producidos en los sectores agropecuarios de la región constituyeron hasta el día de hoy un foco fundamental de degradación ambiental, toda vez que el modelo agrario impuesto, basado en la intensificación productiva necesaria para competir en el mercado, mediante la utilización masiva de tecnologías modernas, es sustentado por varios pilares: el riego, la mecanización, el uso de enmiendas y abonos químicos, la bioingeniería genética y el empleo de productos fitosanitarios, entre otros (Segrelles, 2001).

Por si fuese poco, se agrava esta condición, en el sentido de no ser una condición de la cual se avizore una solución en el futuro próximo, toda vez que los pilares mencionados configuran un círculo vicioso, que promueve la deficiencia permanente y creciente de recursos, los cuales no son sólo biofísicos, también económicos, tecnológicos y sociales, esto evidenciado en los niveles de dependencia generados en lo que respecta a la necesidad de compra de insumos, entre otros.

Lo anteriormente planteado se puede argumentar en que bajo las condiciones de explotación y distribución de los recursos naturales, el resultado será el colapso del mismo crecimiento económico que el país tanto ha buscado a través de la inserción activa en el mundo globalizado, además de la obvia reducción de la base natural con la que cuenta la sociedad (Rodríguez, 2001).

#### **1.4 Biocomercio Sostenible como opción de mejoramiento de condiciones del sector rural**

Se entiende por Biocomercio Sostenible al conjunto de actividades de recolección o producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios ambientales derivados de la biodiversidad natural, bajo los criterios de sostenibilidad ambiental, social, y económica (Organización de las Naciones Unidas, 2005).

Desde su uso, los recursos naturales pueden generar pobreza o riqueza. El Biocomercio se plantea como una manera de potenciar el desarrollo endógeno; es decir, como un proceso mediante el cual se puede generar un cambio social capaz de dar respuesta a las necesidades de una comunidad, a través de la comercialización de bienes y servicios con un mayor valor agregado, que adolece de situaciones en las cuales el compromiso y apoyo institucional son poco evidentes (González y Guzmán, 2004), en aspectos técnicos, por ejemplo.

Constituye un escenario donde se construyan propuestas que consideren la viabilidad productiva de las comunidades u organizaciones sociales, en aras de identificar la capacidad, infraestructura e inversión requerida (Becerra, *et al*, 2006), temas que son posibles de dilucidar a partir de la utilización de un enfoque estratégico, susceptible de ser utilizado como carta de navegación, cuya aproximación más certera es un plan de negocios (Universidad Tecnológica de Pereira, 2009), soportado en un plan de aprovechamiento de los recursos naturales, los cuales deben permitir ampliar el panorama comercial para aquellos productores, incluso hasta el nivel de exportaciones, de ser el caso, donde se aprovechen las oportunidades que pueda ofrecer este mercado.

Considerando la oferta de biodiversidad que existe en Colombia y en algunas de sus regiones, como la del Eje Cafetero, es pertinente considerar como una opción positiva los resultados de la conferencia de Rio de Janeiro en 1992, donde surge el Biocomercio sostenible como una estrategia de desarrollo, en la cual se promueve el respeto a las condiciones de biodiversidad y las opiniones de las minorías sociales, buscando incluirle en el proceso; siendo los principios en los cuales se fundamenta este escenario la conservación, el aprovechamiento sostenible y la distribución justa y equitativa de los beneficios (Gómez y Ortega, 2002).

Empero, es de vital importancia para la configuración de tal instrumento, la participación de la comunidad, esto para lograr la sostenibilidad en el tiempo; es decir, llegar hasta el nivel de las microdecisiones, toda vez que es la cotidianidad del accionar de todos y cada una de los individuos, donde el proyecto se convierte en un proceso de aprendizaje (Pesci *et al*, 2007) donde cada actuación y planeación de las mismas se convierte en un escenario de inclusión, en el cual la construcción de las alternativas es el producto de una negociación de intereses, constituida por las partes directamente relacionadas y generando un beneficio equitativo para las mismas (Quintana, 2005).

## 1.6 El papel de las organizaciones comunitarias en el Desarrollo

Las organizaciones comunitarias son grupos de individuos que buscan objetivos similares, que por lo tanto se constituyen como agentes de cambio institucional (Machado y Cardozo, 1994). Por lo tanto, pueden ser una instancia en la cual se pueden gestar iniciativas, planes, programas y proyectos que beneficien a las comunidades en las cuales se concentra su actividad, siendo la temática ambiental uno de esos temas en que pueden y deben influir.

Desgraciadamente, las cooperativas rurales han sido vistas en la mayoría de las ocasiones, por parte de la institucionalidad pública, como lo marginal o peculiar y, en general lo ineficiente, perdiéndose con estos adjetivos el significado e importancia que han tenido y que pueden llegar a tener para sus comunidades (Ariza, 2004), como instancias capaces de gestionar y administrar el desarrollo.

## 1.7 El desarrollo organizacional en las organizaciones sociales

Es una realidad frente a la problemática manifestada con anterioridad, la ineffectividad visible del sector cooperativo rural en muchas ocasiones, esto obedece frecuentemente a la poca capacidad de enfrentar cambios de tipo adaptativo frente a situaciones del medio que se tornan cambiantes y que no favorecen al comportamiento de la organización creada, que ha sido diseñada bajo unos supuestos estáticos y por tanto lo que puede representar una oportunidad se asume como un aspecto negativo, para el cual no existe una contingencia adecuada.

En este sentido, las organizaciones sociales deben estar preparadas para responder a cada instante al cambio. Y es, su capacidad de respuesta la que le permitirá salir airosa y avante en medio de este “darwinismo social”, en el que la supervivencia de las organizaciones está determinada por las ventajas competitivas que tienen frente a sus competidoras (Ventosa y Villegas, 2009).

## 1.8 Marco normativo

**Tabla 1. Normatividad pertinente**

	<b>Artículos de interés</b>	<b>Contenido</b>
<b>Constitución nacional de 1991</b>	8	Acerca del deber del Estado por proteger riqueza cultural de la nación.
	25	El trabajo como derecho, en condiciones dignas y justas.
	65	Apoyo por parte del Estado a la adecuación de condiciones que permitan el mejoramiento productivo agropecuario.

	79	Derecho a las personas a gozar de un ambiente sano.
	80	El Estado como planificador del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales. Control del deterioro ambiental.
<b>Ley 99 de 1993</b>	1	Acerca de los principios orientadores del desarrollo, hacia la sostenibilidad.
	4	SINA. Instituciones que permiten puesta en marcha de los principios.
	5	Funciones del ministerio. Regulación de actividades productivas.
<b>Decreto-Ley 2811 de 1974</b>	1-74	En general presentan una referencia de interés en cuanto a responsabilidades en las cuales se incurre al aprovechar los recursos naturales.
	325	Distritos de manejo y recuperación de suelos
	337	Promoción de organización y funcionamiento de asociaciones de usuarios de los recursos naturales para el manejo ambiental.
<b>Decreto 1608 de 1978</b>	247	Control y coordinación del ministerio de agricultura en lo tendiente a insumos agropecuarios que puedan afectar recursos.
	248	Es labor del ministerio realizar estudios ecológicos, necesarios para no agredir los demás artículos.
<b>Decreto 1681 de 1978</b>	124	Labores que puedan causar deterioro del medio ambiente acuático pueden ser restringidas o condicionadas.
<b>Decreto 3636 de 2005</b>	7	Certificación de buenas prácticas de manufactura.

La tabla anterior contiene algunos elementos de normatividad que deben ser tenidos en cuenta dentro de cualquier consideración que se realice en el sistema productivo de la cooperativa.

## 2. PROCESO METODOLOGICO

La elaboración del plan de negocios y el plan de aprovechamiento de los recursos naturales es más que la redacción de documentos estáticos de referencia, es un proceso que condensa la carta de navegación para la cooperativa; por lo tanto, siendo un escenario en el cual se tamizarán las propuestas y resultados por dificultades e intereses particulares, es lo más acertado utilizar una metodología capaz de obtener concertaciones al respecto, en aras de comprometer los actores internos con el proceso.

En este sentido, se proyecta que para lograr alcanzar el primer objetivo, es necesario tener claro de manera conjunta los límites del trabajo a realizar, identificar las perspectivas que existen al respecto y las características financieras generales de la cooperativa en la actualidad, además del comportamiento organizacional y ambiental; esto bajo la intención de tener un panorama claro, al respecto del conocimiento de la base de la cual se puede partir para la construcción de los planes.

Para el cumplimiento del segundo objetivo, es de vital importancia recoger los resultados del paso anterior, asociándolo con el escenario del Biocomercio Sostenible, dilucidando la posible inserción en este tipo de mercado, cuyo momento está diseñado para conocer la percepción de los asociados; es decir su opinión al respecto, puesto que serán quienes decidan finalmente la orientación de la organización.

Finalmente, en la etapa de la construcción de alternativas, se plantea la socialización de experiencias similares y sus resultados para las organizaciones que las ejecutaron, realizando de cierta manera, una confrontación de estas con las condiciones productivas de la cooperativa y de las potencialidades identificadas en los pasos anteriores, para partir de una situación en la cual se hayan despejado los posibles prejuicios que puedan existir al respecto y configurar de esta manera el plan de negocios y el plan de uso y aprovechamiento de los recursos naturales como herramientas sólidas para el futuro de la organización, mediante la utilización de diversos instrumentos económicos que permitan una lectura confiable del panorama del mercado, relacionado con las condiciones productivas que se identifiquen como viables social y ambientalmente por la cooperativa (Becerra, 2006 ).

### 2.1 Principios Metodológicos

- **Participación social**

Las opiniones y la discusión se convierten en aportes sustanciales en el proceso de investigación y formulación de las iniciativas.



- **Trabajo en equipo**

La conformación de un equipo de trabajo como instancia que asegura en cierto sentido el sostenimiento del proceso en el tiempo.

- **Equidad**

La participación vista como un proceso donde se asume a cada participante con el mismo peso decisorio dentro de la organización.

- **Concertación**

Propender por la no imposición de las iniciativas; optar por discutir y negociar en los mejores términos posibles el proceder frente a una situación específica, donde este represente el mayor beneficio posible para cada una de las partes.

## 2.2 Diseño Metodológico

**Tabla 2. Primera fase: Diagnóstica**

<b>Componente</b>	<b>Momentos</b>
Premisas <sup>1</sup>  Identificación de conflictos y potencialidades  Definición del espacio proyectual  Identificación de conflictos y potencialidades  Definición del espacio proyectual	<b>Primer momento</b> Aproximación  <b>Técnica</b> Charla
	<b>Segundo momento</b> Importancia y contenido de los planes de negocios y planes de aprovechamiento y uso de los recursos naturales  <b>Técnica</b> Exposición <b>Instrumentos</b> Mapas conceptuales
	<b>Tercer momento</b> ¿Cuáles son las diferentes percepciones?  <b>Técnica</b> Paseo y conversación <sup>2</sup> Taller <b>Instrumentos</b> Entrevistas
	<b>Cuarto momento</b> ¿Cuál es el comportamiento del mercado en la actualidad?  <b>Técnica</b> Revisión bibliográfica

<sup>1</sup> Este concepto hace referencia a la intencionalidad que está motivando el proyecto

<sup>2</sup> Es una técnica desarrollada por el Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales que se fundamenta en la importancia de la inclusión de la opinión de los actores/autores sociales; es investigar en las situaciones reales, identificando en una simple conversación amena, importantes elementos.

	<b>Instrumentos</b> Bases de datos estadísticos disponibles en la red
	<p style="text-align: center;"><b>Quinto momento</b></p> ¿En qué situación financiera y organizacional se encuentra la cooperativa? <p><b>Técnicas</b>  Paseo y conversación</p> <b>Instrumentos</b> Encuesta Estado de Ingresos y egresos Estado de Pérdidas y ganancias
	<p style="text-align: center;"><b>Sexto momento</b></p> <b>Identificación y socialización de impactos ambientales asociados con las prácticas productivas de la cooperativa</b> <p><b>Técnicas</b>  Revisión bibliográfica  Observación participante  Taller</p> <b>Instrumentos</b> Bases de datos de insumos utilizados por la organización para la producción Información secundaria de estudios de impacto ambiental asociados con este tipo de prácticas

**Tabla 3. Segunda fase: Analítica**

<b>Componente</b>	<b>Momentos</b>
Identificación de conflictos y potencialidades  Definición del espacio proyectual  Diseño de morfogénesis	<p style="text-align: center;"><b>Primer momento</b></p> Fundamentación de características del Biocomercio Sostenible <p><b>Técnica</b>  Exposición</p> <b>Instrumento</b> Estudios de caso
	<p style="text-align: center;"><b>Segundo momento</b></p> Identificación de alternativas relacionadas con la producción de la cooperativa <p><b>Técnicas</b>  Taller  Matriz DOFA  Revisión bibliográfica</p> <b>Instrumentos</b> Bases de datos disponibles en la red Estudios de caso en situaciones similares
	<p style="text-align: center;"><b>Tercer momento</b></p> Posibles estrategias y compatibilidad con la estructura administrativa y productiva <p><b>Técnicas</b></p>

	Taller Revisión bibliográfica <b>Instrumentos</b> Entrevistas Bases de datos de la cooperativa
--	--

**Tabla 4. Tercera fase: Proposición**

<b>Componente</b>	<b>Momentos</b>
Definición del subsistema decisor Identificación del tema generador Diseño de morfogénesis Legitimación sociopolítica del proyecto <sup>3</sup>	<p style="text-align: center;"><b>Primer momento</b>  Conocimiento de experiencias similares</p> <p><b>Técnica</b>  Taller</p> <p><b>Instrumento</b>  Diagramas causales</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Segundo momento</b>  Fortalecimiento organizacional</p> <p><b>Técnica</b>  Taller</p> <p><b>Instrumentos</b>  Diagramas causales  Intercambio y concertación</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Tercer momento</b>  Construcción de planes</p> <p><b>Técnicas</b>  Taller  Paseo y conversación  Mapas conceptuales  Revisión bibliográfica</p> <p><b>Instrumentos</b>  Diagramas causales  Entrevistas  Bases de datos y documentos relacionados</p>

Es importante el trabajo conjunto en la búsqueda de los objetivos, toda vez que para que el alcance ciertos niveles de sostenibilidad en el tiempo, es necesario que la organización se forme al respecto, para que sea capaz de manejar el plan y realizarle las modificaciones que demande en el futuro; por lo tanto, es prioritaria la configuración de un equipo proyectual que asuma esta responsabilidad.

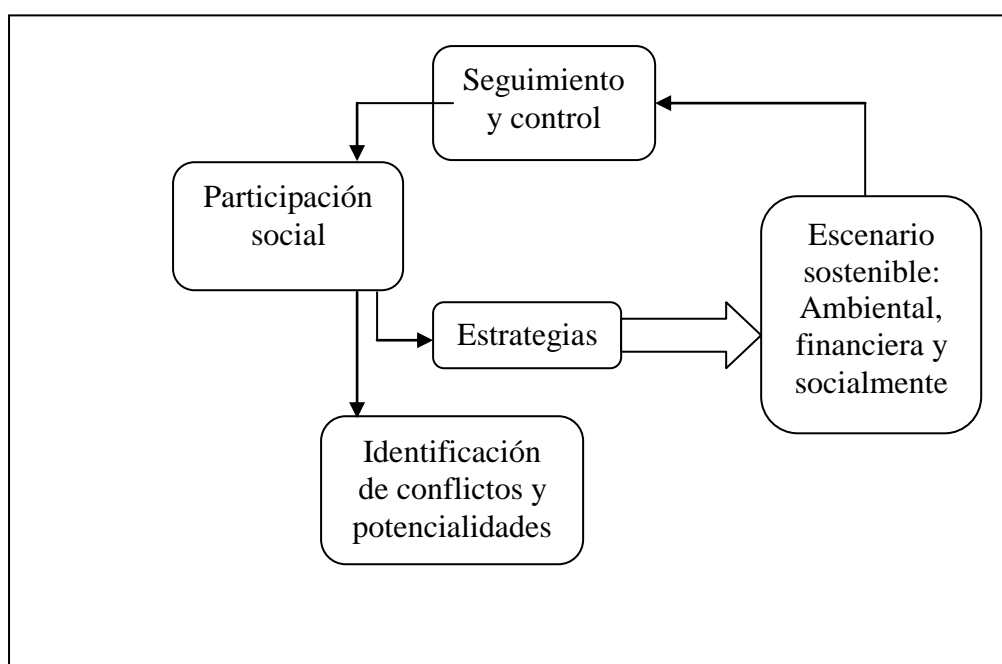
<sup>3</sup> Es algo ambicioso esperar una legitimación sociopolítica del proyecto; sin embargo, es posible y una consecuencia lógica alcanzar cierto nivel, toda vez que el programa de Biocomercio Sostenible se encuentra enmarcado en convenios internacionales, y por tanto, cobijados por un velo de reconocimiento social y político.

La participación social es una condición transversal fundamental en todo el proceso, es desde donde se realiza la construcción de las alternativas.

### 2.2.1 Esquema metodológico

El proceso de planificación de las actuaciones a seguir debe ser una situación construida por la organización; es decir que, en aras de desarrollar una experiencia sostenible, la configuración de los planes de negocio y de aprovechamiento y uso de los recursos naturales prioritariamente se tiene que constituir como un evento de aprendizaje, que garantice la administración y ajuste de las estrategias en el tiempo, por la misma organización, para lo cual debe siempre considerarse el esquema presentado en la figura 1.

**Figura 1. Esquema de planificación**



## 2.3 RESULTADOS

### 2.3.1 Diagnóstico organizacional situacional de la Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella (COOPRAMAR), Risaralda

A partir de un proceso de diálogo abierto, los integrantes identificaron una diversa gama de situaciones por las cuales atraviesa COOPRAMAR. Tal identificación se dio en el espacio de planificación estratégica realizado por el consejo administrativo de la organización, cuyas conclusiones se presentan en la siguiente hoja DOFA:

**Matriz 1. DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Recursos económicos limitados para pensar en nueva inversión.	Oferta de convocatorias para proyectos y convenios de cooperación en las cuales se puede aplicar	Alianzas estratégicas establecidas de cooperación con instituciones públicas y privadas	Exigencia de garantías financieras, toda vez que COOPRAMAR no cuenta un historial crediticio
Ausencia de infraestructura propia	Existencia de condiciones productivas de asociados que pueden ser el inicio de cadenas productivas que desarrolle productos hasta el nivel industrial	Organización legalmente constituida, tema que permite acceder a convocatorias de diferente tipo	Fortaleza, estabilidad y prestigio en el mercado de la competencia
Incumplimiento de algunos asociados en pagos y comercialización de productos	Comercialización de productos pertenecientes a la canasta familiar y que en su mayoría son de primera necesidad para el colombiano promedio	Conocimiento del sector productivo por parte de los directivos encargados del manejo de la organización	Cambio climático, toda vez que es una situación que afecta a los socios proveedores de la mercancía y cuyo incumplimiento productivo puede generar impactos negativos en el mercado para lo organización
Desconocimiento del potencial productivo de cada asociado	Existencia en la zona de influencia productiva de instituciones que pueden asesorar en el proceso de establecimiento de cadena productiva, donde se estimule la creación de agroindustria	Experiencia directiva en el manejo de proyectos	

### 2.3.1.1 Situación Financiera de la organización

El capital de la cooperativa se encuentra dado por concepto de aportes sociales de los asociados, quienes deben aportar mensualmente una suma equivalente al 1.5% de un salario mínimo legal vigente.

A la cooperativa, por motivo de transacciones comerciales, le corresponde según sus estatutos de conformación, un porcentaje de participación de la venta de los productos comercializados, encontrándose en la actualidad tal monto ubicado en un 3.5%; es decir, por cada producto vendido a la cooperativa le corresponden 3.5%, el restante 96,5% es reconocido al productor.

#### **BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2010 (En pesos)**

COOPRAMAR  
NIT 900.059.182-1

#### BALANCE GENERAL COMPARATIVO A DICIEMBRE 30 DE 2010

		dic-10		dic-09	
ACTIVO					
DISPONIBLE	3	4.216.694	3%	14.983.523	11%
CARTERA DE CREDITOS	4	109.313.589	83%	115.947.757	89%
CUENTAS POR COBRAR	5	12.989.331	10%	-	0%
DIFERIDOS	6	<u>2.613.042</u>	2%	<u>-</u>	0%
TOTAL ACTIVOS		<u><b>129.132.656</b></u>	<b>98%</b>	<u><b>130.931.280</b></u>	<b>100%</b>
PASIVOS					
CUENTAS POR PAGAR	7	9.533.398	7%	7.978.779	6%
FONDOS ROTATORIOS	8	111.234.734	85%	108.182.011	83%
OTROS PASIVOS	9	<u>1.100.242</u>	1%	<u>1.915.588</u>	1%
TOTAL PASIVOS		<b>121.868.374</b>	93%	<b>118.076.378</b>	90%
PATRIMONIO					

CAPITAL SOCIAL	10	14.230.189	11%	10.999.355	8%
RESERVAS		1.855.547	1%	-	0%
RESuLTADO DEL EJERCICIO		<u>(8.821.454)</u>	-7%	<u>1.855.547</u>	1%
TOTAL PATRIMONIO		<b>7.264.282</b>	6%	<b>12.854.902</b>	10%
PASIVO MAS PATRIMONIO		<u><b>129.132.656</b></u>	<b>98%</b>	<u><b>130.931.280</b></u>	<b>100%</b>

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO A DICIEMBRE 31 DE 2010**  
(En pesos)

		Dic-10		Dic-09	
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS		692.444.225	100%	38.445.164	99%
CUOTAS DE ADMISION		<u>828.432</u>	0%	<u>460.793</u>	1%
INGRESOS OPERACIONALES	11	<b>693.272.657</b>	<b>100%</b>	<b>38.905.957</b>	100%
<b>COSTOS</b>					
COMPRA DE PRODUCTO		<u>682.130.470</u>	98%	<u>19.850.000</u>	51%
TOTAL COSTOS	12	<b>682.130.470</b>	98%	<b>19.850.000</b>	51%
EXCEDENTES BRUTOS		<u><b>11.142.187</b></u>	2%	<u><b>19.055.957</b></u>	49%
GASTOS DE PERSONAL	13	11.967.411	2%	8.464.572	22%
GASTOS GENERALES	14	<u>17.689.655</u>	3%	<u>6.709.258</u>	17%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>29.657.066</b>	4%	<b>15.173.830</b>	39%
EXCEDENTE OPERACIONAL		<u><b>(18.514.879)</b></u>	-3%	<u><b>3.882.127</b></u>	10%
FINANCIEROS	15		0%	-	0%

		696.074			
GASTOS FINANCIEROS	16	<u>4.236.008</u>	1%	<u>2.026.580</u>	5%
EXCEDENTES NETOS		<u><b>(22.054.813)</b></u>	-3%	<u><b>1.855.547</b></u>	5%

Para el ejercicio del año 2010, se obtuvo un cierre desfavorable por cuanto se registra una pérdida de \$22.054.813 y se han incrementado las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar frente al cierre de diciembre de 2009.

Tal situación surge de aparentes errores operacionales y administrativos que han sido ocasionados en lo referente a la recepción de mercancía, almacenamiento y despacho de la misma, donde cantidades atípicas de productos se han reportado como mercancía estropeada y no comerciable, tema que ha desencadenado un desequilibrio si se compara con las obligaciones financieras adquiridas y los dineros no cancelados a la fecha, que se traduce en un balance negativo, del cual puede concluirse que al momento no es posible realizar ningún tipo de inversión, pues a pesar de existir un nivel de considerable importancia de patrimonio, principalmente representado por los recursos del fondo rotatorio, estos se encuentran destinados desde su consecución, exclusivamente, a la inversión en insumos de producción para los asociados, otorgados en especie y devueltos en dinero a la cooperativa para su recirculación.

### 2.3.1.2 Algunas observaciones adicionales acerca de la operación interna:

- Problemas en diligenciamiento de documentos constancia de gastos, venta, salida de flujos de caja y dinero de banco.
- Inexistencia de diversos comprobantes de egreso y/o inadecuado diligenciamiento.
- En los gastos menores, se observa que su definición y comprobación es obviada, perjudicando la diligencia de otros documentos.
- En lo que respecta a la cartera, algunas cuentas no coinciden, siendo mayor el valor facturado al consignado por algunos clientes.
- No se tiene un adecuado manejo del inventario por lo que se dificulta mucho obtener informes del movimiento de los productos y garantizar que todos los productos recibidos son despachados.
- En lo que va corrido del año, existen beneficiarios de los préstamos producto de los recursos de los fondos rotatorios, que no han abonado a la cuenta y que evidencian la necesidad de definir una política estricta con respecto al manejo de la cartera.



- No se está diligenciando el manejo de efectivo cotidiano en un libro destinado para este aspecto, hecho que entorpece el funcionamiento de las medidas de control interno.

### **2.3.1.3 Situación de compromiso social de la cooperativa con los productores**

Desde la gestación de la organización se encuentran claramente definidos diversos aspectos de carácter social que debe considerar la cooperativa en su ejercicio. Estos se encuentran en los siguientes estatutos:

- Organización sin ánimo de lucro, con fines de interés social, con número de socios y patrimonio variable.
- Apoyo en el servicio de transporte: Tendrá como finalidad atender las necesidades de transporte personal de los Asociados y de sus familias así como de los productos que se producen para el cumplimiento de su función.
- Apoyo en el servicio de vivienda: Su objetivo será el de establecer los mecanismos necesarios para satisfacer la necesidad de vivienda de los Asociados que carecen de ella o que deseen mejorarla
- Apoyo en los procesos de educación y capacitación: Promover y desarrollar un fondo solidario que permita la capacitación de los asociados en lo que respecta a la producción agrícola y a la comercialización de los productos.

En la actualidad, la organización continua siendo una organización sin ánimo de lucro, con fines de interés social, que ejerce el rol de mediador en el proceso de comercialización, reteniendo el 3.5% de la venta para sí misma, cuya cifra está orientada a suplir los costos de operación y administración de la cooperativa.

En lo que respecta al apoyo a los servicios de transporte y vivienda a los productores, por cuestiones de falta de recursos económicos, no se ha materializado aún.

Por el lado del apoyo a los procesos de capacitación, por parte de la cooperativa tampoco se ha podido materializar, pero si ha ejercido el papel de facilitador, puesto que han gestionado alianzas y convenios con instituciones como el SENA, para proporcionar a los productores capacitación en diversos aspectos productivos.

Existe una clara identificación de la cantidad de asociados con los que cuenta la cooperativa, los cuales ascienden a 108 en la actualidad, de los cuales algunos se encuentran solicitando su desvinculación de la cooperativa, motivados por la puesta en marcha de un programa de cobros orientado a

recuperar los recursos prestados a estos productores, el cual ha llegado hasta instancias judiciales, situación que imposibilita la generación de tejido social que permita la promoción de la idea de apropiación de la cooperativa por parte de los asociados, traduciéndose este proceso en una arista publicitaria negativa que suscita el compromiso de pocos asociados de comercializar sus productos a través de la organización.

A pesar de las intenciones manifestadas en los estatutos de la organización en términos sociales, la práctica evidencia un incumplimiento con los mismos, evidenciando un desborde en las pretensiones de apoyo al proceso de desarrollo social de los miembros de la cooperativa, demandando de esta forma la urgente revisión de los estatutos para volverlos pertinentes a las necesidades y alcances de la organización, de la misma manera definir políticas y criterios claros y plausibles en lo que respecta a la responsabilidad social que ha de desarrollar.

#### **2.3.1.4 Situación de compromiso con la sostenibilidad ambiental**

La organización en la actualidad ha desarrollado diferentes acciones orientadas hacia el mejoramiento de las condiciones de producción en términos ambientales por parte de los asociados, las cuales pueden resumirse en la gestión de proyectos, los cuales deben tener implícitos sus respectivos planes de manejo ambiental y deben estar encaminados hacia la generación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Sin embargo son situaciones aisladas y particulares, que manifiestan un enfoque coyuntural, sin que se cuente con disposiciones estructurales, como criterios de desempeño o una política que se centre en este aspecto de vital importancia para el sostenimiento productivo.

A pesar del panorama negativo en términos ambientales, es importante destacar, que en los paquetes tecnológicos utilizados por los productores, de los cuales su capacitación fue gestionada por la organización, se fundamentan en las BPA, que regulan temas como la fumigación con pesticidas y fungicidas antes de la cosecha, esto con el ánimo de otorgarle calidad al producto para facilitar su acceso a ciertos mercados especializados; es decir, orientado bajo fines economicistas, pero con una externalidad positiva en términos ambientales.

Es claro que en las actuales circunstancias de predominio de los intereses económicos sobre todos los demás, es deber de la organización, en su papel de empresa comercializadora, controlar de alguna manera el impacto ambiental generado en la zona de influencia, para lo cual deben definirse compromisos de prácticas ambientalmente apropiadas.

#### **2.3.1.5 Síntesis General**

En términos generales, la organización, a partir de la lectura del estado de resultados, el flujo de caja, entrevistas en las cuales se cuestionó acerca de la pertinencia de la organización con las necesidades de los asociados (Ver

Anexo 1), encuesta acerca de los intereses de la cooperativa en el corto plazo (Ver Anexo 2), observación participante y la propia opinión espontánea de los directivos de la misma (Ver Anexo 3), no cuenta con una estabilidad que permita su crecimiento en la actualidad, puesto que en lo que respecta al retorno de dinero por cuenta de los préstamos realizados a los productores en su oficio de instancia administradora de los recursos provenientes de pactos de cooperación adquiridos, no es muy alentadora, donde el cumplimiento de los mismos es bastante bajo. Aunado a esto, el manifestado comportamiento administrativo, donde por circunstancias de ausencia de protocolos de registro de transacciones no ha sido diligenciada la dinámica de gastos e inversión de una manera clara, asunto que entorpece gravemente el proceso de control organizacional.

De la misma manera, esta situación se presenta en los aspectos sociales y ambientales, en los cuales se observan algunos hechos positivos, pero se necesita de forma inmediata el establecimiento de políticas en estos temas, que puedan aportar hacia el proceso de sostenimiento de la organización, no sólo desde la percepción ideal del romanticismo activista, sino que son elementos que aportan en el proceso de asignación de valor agregado a los productos comercializados por la cooperativa.

Los problemas manifestados anteriormente, se traducen en impedimentos en las instancias de control administrativo de la organización, desencadenando los efectos lógicos que acarrea no tener la capacidad de controlar la operación en el corto y aún más, en el largo plazo.

### **2.3.2 Análisis de potencialidades productivas**

En aras de una evaluación acercada a un nivel adecuado de objetividad, se optó por enfocar el proceso en términos de gerencia estratégica; por lo tanto, se realizó un análisis de vulnerabilidad, para lo que es necesario el diseño del perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), técnicas ampliamente conocidas, que permiten identificar aquellos escenarios y condiciones en las cuales se encuentra la organización

Los pasos para la elaboración de los perfiles son:

1. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
2. Identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas
3. Priorizar la naturaleza del nivel de repercusión que representa el aspecto determinado para o en la organización, sea alto, medio o bajo.
4. Calificar el impacto que tiene la presencia de este para la organización; sea alto, medio o bajo.

Posteriormente se procede a seleccionar las situaciones que generaban o pueden generar un alto impacto.

Finalmente en un matriz de doble entrada (matriz DOFA) se cruzan aquellas situaciones seleccionadas, para plantear en estos apareamientos estrategias que permitan a la organización beneficiarse de ellas.

### 2.3.3 Análisis de Vulnerabilidad

#### 2.3.3.1 Perfil de Capacidad Interna

**Matriz 2. Perfil de Capacidad interna**

	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alianzas estratégicas establecidas de cooperación con instituciones públicas y privadas		X					X		
Organización legalmente constituida, tema que permite acceder a convocatorias de diferente tipo.	X						X		
Conocimiento del sector productivo por parte de los directivos encargados del manejo de la organización		X						X	
Experiencia directiva en el manejo de proyectos		X						X	
Recursos económicos limitados para pensar en nueva inversión				X			X		
Infraestructura otorgada por comodato de administración municipal					X				X
Incumplimiento de algunos asociados				X			X		
Desconocimiento del potencial productivo de cada asociado.				X			X		

Donde  
A es Alto

M es Medio

B es Bajo

### 2.3.3.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

**Matriz 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio**

	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Oferta de convocatorias para proyectos y convenios de cooperación en las cuales se puede aplicar	X						X		
Existencia de condiciones productivas de asociados que pueden ser el inicio de cadenas productivas que desarrolle productos hasta el nivel industrial		X					X		
Comercialización de productos pertenecientes a la canasta familiar y que en su mayoría son de primera necesidad para el colombiano promedio		X						X	
Existencia en la zona de influencia productiva de instituciones que pueden asesorar en el proceso de establecimiento de cadena productiva, donde se estimule la creación de agroindustria	X						X		
Exigencia de garantías financieras, toda vez que COOPRAMAR no cuenta un historial crediticio				X			X		
Fortaleza, estabilidad y prestigio en el mercado de la competencia					X			X	
Cambio climático, toda vez que es una situación que afecta a los socios proveedores de la mercancía y cuyo incumplimiento productivo puede generar impactos negativos en el mercado para la organización				X			X		

**Donde  
A es Alto**

**M es Medio**

**B es Bajo**

**2.3.4 Estrategias**

**Matriz 4. Estrategias**

	<p><b>Fortalezas de alto impacto</b></p> <p>Alianzas estratégicas establecidas de cooperación con instituciones públicas y privadas</p> <p>Organización legalmente constituida, tema que permite acceder a convocatorias de diferente tipo</p>	<p><b>Debilidades de alto impacto</b></p> <p>Recursos económicos limitados para pensar en nueva inversión</p> <p>Incumplimiento de algunos asociados</p> <p>Desconocimiento del potencial productivo de cada asociado.</p>
<p><b>Oportunidades de alto impacto</b></p> <p>Oferta de convocatorias para proyectos y convenios de cooperación en las cuales se puede aplicar</p> <p>Existencia de condiciones productivas de asociados que pueden ser el inicio de cadenas productivas que desarrolle productos hasta el nivel industrial</p> <p>Existencia en la región de influencia productiva de instituciones que pueden asesorar en el proceso de establecimiento de cadena productiva, donde se estimule la creación de agroindustria</p>	<p><b>Estrategias FO Uso de F para aprovechar O</b></p>	<p><b>Estrategias DO Tratar de minimizar D y aprovechar O</b></p>
<p><b>Amenazas de alto</b></p>		

<p style="text-align: center;"><b>impacto</b></p> <p>Exigencia de garantías financieras, toda vez que COOPRAMAR no cuenta un historial crediticio</p> <p>Cambio climático, toda vez que es una situación que afecta a los socios proveedores de la mercancía y cuyo incumplimiento productivo puede generar impactos negativos en el mercado para la organización</p>	<p><b>Estrategias FA</b>  <b>Uso de F para</b>  <b>contrarrestar A</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b>  <b>Tratar de minimizar D</b>  <b>y contrarrestar A</b></p>
---	--	--

#### 2.3.4.1 Estrategias FO

- Establecer convenios interinstitucionales, con los sectores público y privado, en aras de obtener apoyo en temas de investigación y desarrollo, que permitan promover mediante acciones de planeación y ejecución, las diferentes actividades de desarrollo requeridas para potenciar las capacidades operativas y administrativas de los asociados, orientando la producción hacia aquellas características del mercado que presenten mayor beneficio para la organización y los productores.
- Promover en la asociación de productores el establecimiento y desarrollo de procesos de certificación que proporcionen un valor agregado adicional a los productos comercializados, bajo la intencionalidad de obtener mayores utilidades.
- Fortalecer las diferentes cadenas productivas mediante el acceso a nuevos proyectos de alianzas, donde se pueda desarrollar la ya establecida cadena productiva del cacao, para llevar el proceso productivo hasta la instancia de transformación industrial.
- Elaborar un banco de proyectos que beneficien directamente a los asociados y a la misma cooperativa, para contar con situaciones identificadas de necesidades u oportunidades manifiestas susceptibles de ser aprovechadas o abordadas desde las diferentes convocatorias de financiación de proyectos de investigación y desarrollo que se presentan en el medio.

#### **2.3.4.2 Estrategias DO**

- Buscar apoyo económico y logístico en entidades Gubernamentales y privadas para el desarrollo de Microempresas relacionadas con la Agroindustria, además de Créditos de Fomento Empresarial y bancarios.
- Comercializar directamente con los Grandes Supermercados locales y Nacionales, quienes mantienen flujos constantes de compra, además de cumplimiento con pagos de los mismos.
- Desarrollar la capacidad comercializadora, hasta el punto de obtener puntos propios de venta y distribución, en las plazas mayoristas y minoristas, para evitar la intermediación y así poder mejorar los precios de compra a los productores y situación de la organización.

#### **2.3.4.3 Estrategias FA**

- Promover la creación y desarrollo de historial crediticio, en aras de la obtención de créditos en el mediano plazo
- Buscar apoyo en el sector académico para la investigación de cultivos y su potencial productivo, enfocando adicionalmente el proceso en la capacitación de los productores en el manejo agroecológico de los mismos, por medio de la producción limpia, como herramienta para la conservación, recuperación y aprovechamiento sostenible de las microcuencas, nacimientos y del mismo sistema productivo.

#### **2.3.4.4 Estrategias DA**

- Elaborar y ejecutar proyectos con efecto social y garantía de funcionamiento a las entidades que los financian y apoyan, en aras del cumplimiento con los propósitos de bienestar social de la cooperativa y como resultado del cumplimiento de la organización hacia los asociados frente a sus expectativas.
- Capacitación técnica en procesos administrativos y formatos de control, además del establecimiento de auditorías periódicas como medio para adoptar al mejoramiento continuo como constituyente del proceso de manejo de la organización.
- Por medio de la planificación de actividades en diferentes tiempos es posible determinar las tareas del manejo y selección de los productos agropecuarios para ser más competitivos en el mercado, por lo tanto sería útil determinar características biofísicas de predios y cruzarlas con características del mercado que permitan concertar entre los asociados la forma de producir.
- Realizar una evaluación técnica del estado actual de los proyectos agropecuarios existentes (plátano, hortalizas, aguacate, cacao), además



de formatos de registro estadísticos de cada productor, que permitan analizar periódicamente el comportamiento productivo y de cumplimiento con los estatutos.

### **2.3.5 Propuestas de alternativas**

La actividad comercial que ejerce la Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella, de cara al mercado, cuenta con diferentes alternativas de negocio, que probablemente potenciarían el desarrollo productivo de la organización, y por ende de sus asociados. Tras la búsqueda de posibles alternativas para este tipo de actividad, se obtuvo el siguiente resultado, como posibles oportunidades de adopción y adaptación al medio en el cual se desenvuelve:

Agroturismo  
Mercados Verdes  
Cafés Especiales  
Exportación  
Fortalecimiento de cadenas de valor

En este sentido, se ha proseguido a analizar cada uno de los mismos, de cara a la realidad del mercado, frente a las condiciones productivas de cada sector, que constituye los asociados a la organización; es decir, considerando que gran parte de los asociados son pequeños productores y que su producción está orientada hacia la economía de subsistencia, y haciendo un especial énfasis en los aspectos relacionados con la inversión necesaria en infraestructura y capital humano, teniendo en cuenta además, que en este último es de vital importancia considerar la aceptación cultural, que puede verse afectada por experiencias anteriores y sus resultados particulares.

- **Agroturismo**

Es una propuesta que concuerda perfectamente con la intencionalidad del Biocomercio Sostenible, toda vez que es una opción que resalta las prácticas productivas del sector rural productivo, considerando al ser humano inmersos en su cotidianidad que habita e interactúa mediante diferentes actividades con un entorno que le brinda el sustento, implicando en muchos casos, a la tradicional familia campesina como un constituyente fundamental del sistema productivo, en el cual sus intervenciones buscan continuamente una mínima alteración de las propiedades biofísicas del ambiente en el cual se encuentra; convirtiéndose a su vez en un importante contribuyente para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población (Cacho, 2008).

Si bien se encuentran estas ventajas comparativas, entre otras, comparando con la actualidad del área de influencia para un posible proyecto con los asociados de COOPRAMAR, subyacen escollos justificados a la hora de plantear, que hacen poco viable la adopción de esta alternativa para la vigencia del presente plan.

- **Tamaño de predios**

Predominantemente, los predios de los asociados pueden catalogarse como pequeños en lo que respecta a espacio, pues en su mayoría son inferiores a las cinco hectáreas, lo cual resulta en cierta medida poco atractivo a la hora de plantear la forma de mercadear el producto, siendo la solución a este inconveniente el establecimiento de circuitos turísticos; es decir, orientar desde la cooperativa el diseño de estrategias comerciales que permitan por medio de la planeación de actividades de diferentes predios el ensamblaje de paquetes o recorridos que ofrezcan atractivos diferentes para el usuario, pero frente a esta propuesta surge un inconveniente mayor, el cual es la deficiencia de vías adecuadas para el transporte seguro y puntual de los turistas hasta el siguiente punto, esto teniendo en cuenta que la distancia en la que se encuentran uno del otro, obligaría a la utilización de medios de transporte motorizados. Siendo esta una condición que ya se encuentra supeditada a decisiones y acciones por parte de la administración pública y que por lo tanto se escapan de la gobernabilidad de la organización.

- **Inexperiencia en el sector**

El campesino promedio e incluso, la columna administrativa de COOPRAMAR no cuentan con la capacitación necesaria para afrontar un nuevo sector económico de este tipo, que demande de una interacción directa con el usuario del servicio, lo cual demanda de una capacitación en estos aspectos relacionados con mercadeo y con cuidado ambiental, pues son ecosistemas adaptados a ciertas condiciones particulares, como por ejemplo capacidad de carga o resiliencia, entre otros.

Al punto anterior, se suma la necesidad de infraestructuras adecuadas, como por ejemplo para hospedaje, temas que demandan de inversiones que para cada caso son diferentes, pero que coinciden aparentemente en que exceden la capacidad económica de los propietarios.

Finalmente, se encuentra el tema de la oferta turística que se maneja en este territorio, pues si bien se encuentra más centrada en el ecoturismo, es un sector que ya lleva un tiempo considerable de trabajo en este sector y que compartiría a un mercado objetivo bastante similar al del agroturismo, tema que acarrearía inversiones elevadas en lo que respecta a publicidad del servicio. Por otra parte, este sector no ha experimentado un favorable desarrollo de sus actividades comerciales, puesto que se han visto truncadas las prospecciones hechas con anterioridad de promover al municipio como un foco de ecoturismo regional por escollos de tipo logístico, como lo son por ejemplo la poca atracción que significa para el consumidor promedio del servicio el acceso al municipio por una vía incomoda como con la que cuenta Marsella.

- **Mercados Verdes**

Los mercados verdes son una alternativa que se encuentra en boga en la actualidad, siendo un frente prometedor para el país, en términos económicos, sociales y ambientales, que paulatinamente se está convirtiendo más en una

obligación que en una opción, puesto que los consumidores finales de los productos se han hecho más conscientes de la problemática ambiental.

Esta afirmación se encuentra debidamente sustentada en documentos como la agenda interna para la productividad y la competitividad de Risaralda, siendo una de las apuestas productivas regionales más promisorias, y que además se cuenta con conocimiento académico y científico en el departamento, apoyado por instituciones de educación e investigación que pueden dirigir procesos de asesoramiento orientados al establecimiento y certificación que agreguen valor a las actividades agropecuarias.

Al igual que el agroturismo, esta opción se enfrenta con ciertos obstáculos, estos son la ausencia de un desarrollo tecnológico para masificar la implementación de sistemas sostenibles y competitivos, además de un mercado aún incipiente para este tipo de productos a nivel nacional y de un desconocimiento del mercado de la demanda internacional (Comisión Regional de competitividad de Risaralda, 2007). Por otro lado se encuentra el problema de la reconversión tecnológica en los cultivos y la ausencia de generación de utilidades durante este proceso de sustitución de prácticas e insumos de cultivo.

Algunos productores, los cuales son minoría dentro de la asociación, realizan prácticas agroecológicas de producción como café de sombrero y producción de algunos fertilizantes orgánicos, sin embargo no cuentan con una plusvalía mayor con respecto a los productos tradicionales, toda vez que no son procesos certificados, tema que significa una inversión adicional de capital.

A pesar de los obstáculos identificados en este aspecto, su minimización puede ser gestionada por la cooperativa, buscando fuentes de financiación de proyectos relacionados con iniciativas de producción agroecológica y asignación de recursos de apoyo.

- **Cafés especiales**

Puede calificarse a los cafés especiales en la categoría de productos verdes, pero lo cierto es que abarcan una gama más amplia de opciones productivas, puesto que su certificación no se fundamenta exclusivamente en la no utilización de agroquímicos, esta es sólo una de diversas opciones y es denominada “Cafés Sostenibles”, pero existen alternativas en este panorama, orientadas fundamentalmente a la responsabilidad con el ambiente; es decir, utilización de prácticas productivas, incluso las tecnificadas, enfocadas hacia la responsabilidad con el entorno, donde para la planificación de actividades exista un conocimiento previo de las demandas de insumos, para no exceder los niveles de aplicación evitando alteraciones graves de los ecosistemas, asociando esto con las relaciones comerciales basándolas en el respeto y beneficio mutuo de las partes, donde se valora el trabajo de los productores y de las leyes que protegen a los trabajadores. Esta alternativa es conocida como “Comercio Justo”.

Tanto cafés sostenibles como comercio justo, necesitan ser certificadas, para poder participar en el incremento de valor por cuenta de las condiciones productivas, además de las adecuaciones logísticas y de infraestructura adecuadas para poder garantizar las condiciones de certificación, temas que obviamente dependen de recursos económicos para poder adoptarse, pero que dado el auge por la búsqueda de mejoramiento de condiciones de producción en términos ambientales de los sectores público y privado y por lo tanto de fuentes de apoyo a iniciativas de este tipo, aunado con la condición de ser productores ya establecidos de café los posibles asociados de la cooperativa interesados en este, representa un escenario propicio para promover la entrada en este mercado, toda vez que el proceso se puede dar en términos más simples que otras alternativas, considerando que la producción sólo demanda de ciertos ajustes operativos y administrativos, sin requerir de la implementación total de nuevos modelos de cultivo.

Adicionalmente, a pesar de conformar escenarios propicios para el mejoramiento del desempeño ambiental, es necesario mencionar que COOPRAMAR no es la instancia por medio de la cual los productores asociados que cultivan café comercializan este producto, es por medio de la COOPERATIVA DE CAFICULTORES que cuenta con mayor experiencia y contactos para la comercialización del producto, y en la actualidad ya han desarrollado y están desarrollando iniciativas de este tipo con algunos productores del municipio.

- **Exportaciones**

Exportar constituye una oportunidad de crecimiento y consolidación para cualquier empresa. Puesto que se proyecta a la compañía hacia el comercio internacional, impulsándola a ser más competitiva y a disminuir el riesgo de depender de un sólo mercado. Se presenta como una oportunidad para atraer consumidores globales que generan un incremento en la cantidad de clientes, lo cual se traduce en un aumento en las ganancias.

Sin embargo, requiere del cumplimiento de ciertos requisitos legales exigidos en el exterior, en especial en lo relacionado con las “Buenas Prácticas Agrícolas”, que los bienes no causen daño a la salud (inocuidad) y del conocimiento de las prácticas agrícolas utilizadas en la producción del bien específico, origen y tratamiento en términos agrícolas (trazabilidad); además de vender, con una visión de largo plazo, puesto que comúnmente no se gana en la primera exportación, se gana con varias exportaciones" (Javier Díaz Molina, presidente de Analdex.).

Esta situación supone, de una capacidad de comercializar grandes volúmenes de mercancía y de reservas de capital que cubran los costos que acarrea su compra, situación que se presenta como un inconveniente ineludible para la cooperativa en las condiciones actuales, puesto que el flujo de capital no se encuentra capacitado para suplir tal demanda de recursos, teniendo en cuenta que la organización se encuentra establecida como una empresa dinamizadora del proceso de comercialización para los productores; es decir, más que como un intermediario que puede obtener grandes cantidades de dividendos por las

transacciones comerciales que realiza, es una instancia facilitadora en la venta de los productos.

- **Fortalecimiento de cadenas de valor**

Las agrocadenas productivas, son una figura de alianzas que busca el fomento de la organización de iniciativas productivas o proyectos ya establecidos que cuenten con relevancia dentro del renglón de la economía agropecuaria, como eje de mejoramiento de condiciones socioeconómicas de la población relacionada con tal actividad.

COOPRAMAR, cuenta con dos experiencias de este tipo, relacionadas con dos de los productos que comercializa: El Cacao, el Plátano.

Esta clase de pactos proporcionan una serie de beneficios que van desde apoyo técnico, hasta logístico, vía cooperación; además de permitir la posibilidad de concentrar mayores volúmenes de producción susceptible de ser comercializada o procesada, lo cual puede ser utilizado de manera óptima, asignándole valor, lo cual puede a su vez acarrear un mayor nivel de utilidad, en este caso para la cooperativa, produciendo utilidades mayores a las que puede ofrecer el mercado. Esto puede alcanzarse mediante la elongación de la cadena productiva, que ha sido trazada sólo hasta el punto de comercialización del producto bruto, llevándola hasta el procesamiento aprovechando las posibles ventajas potenciales comparativas que puede tener implícita una medida de esta magnitud.

Como es apenas lógico, esto demanda de la consecución de recursos técnicos y financieros que puedan materializar la actividad de transformación.

### **2.3.6 Alternativas plausibles**

Luego del anterior panorama que se presenta en cada una de las alternativas planteadas, y teniendo en cuenta las estrategias diseñadas, asociadas con la percepción de aceptación cultural de los productores asociados que existe desde consejo administrativo de COOPRAMAR, las alternativas a adoptar que guardan una mayor viabilidad son los **Mercados Verdes y el Fortalecimiento de cadenas de valor**.

Finalmente, después de identificar los nuevos frentes productivos, se hace necesario en este punto el esclarecimiento de las instituciones o fuentes, en los cuales se pueden llegar a gestionar los recursos de información, financieros y técnicos, mencionados en las estrategias y que son el puente para alcanzar la materialización de las mismas; se presentan a continuación.

### 2.3.7 Organizaciones y oportunidades de contacto

**Matriz 5. Organizaciones y oportunidades de contacto**

Tipo de Recurso	Naturaleza del Apoyo	Institución u Organización
Investigación y Desarrollo	Convenio con Colciencias para proyectos de transformación productiva	<b>ACOPI</b>
	Convenio con SENA para fortalecimiento del recurso humano operativo de las mipymes	
	Convenio con SENA para actualización de competencias gerenciales y toma de decisiones estratégicas	
	Convenio con Universidad Nacional de Colombia	
	Convenio con Universidad del Rosario	
	Convenio con Corporación Universitaria UNITEC	
	Convenio con Universidad Politécnica de Valencia	
	Convenio con Alma Mater y Universidad EAFIT para fortalecimiento de capacidades de desarrollo de tecnologías de la información, producción más limpia y propiedad intelectual	
	Apoyo directo a asociados en marketing en redes sociales, E-commerce y base de datos, diseño y desarrollo web, entre otros	
Financiación de Proyectos	Fondo de modernización y desarrollo tecnológico de la mipymes, desplazados y	

	pequeñas cadenas productivas	
	Fondo multilateral de inversiones del BID	
Proyectos especiales	Materialización de ideas de negocio, mediante estudios de viabilidad y gestión de recursos	<b>ANDI</b>
	Convenio con SENA-Cámara de Procultivos, que consiste en capacitar a personas en el manejo adecuado y eficaz de productos para la protección de cultivos, como parte de las Buenas Prácticas Agrícolas	
	Asistencia como junta directiva de INVIMA, Concejo Nacional Cacaotero y mesa sectorial de alimentos del Sena	
Informático	Bases de datos, con información vital de clientes potenciales	<b>FENALCO</b>
	Base de datos Precrédito, con información crediticia y comercial de personas naturales y jurídicas	
Incentivos	Ingreso remunerativo. Contrato de protección de precio (CPP), por carga de 125 Kg de Café (600000 pesos)	<b>Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural</b>
	Programa FERTIFUTURO: Fomento de adecuada fertilización de cafetales e incrementar la producción de los mismos, asumiendo los intereses que se generen por compras a largo plazo de fertilizantes u otorgar	

	<p>descuentos en cooperativas de cafeteros en compras al contado</p>	
	<p>Capitalización rural en la búsqueda de valor agregado del Café, que corresponde al abono del 40% del capital de los créditos destinados a la inversión en infraestructura necesaria para la certificación de calidad del Café y producción de cafés especiales, con mayor valor en el mercado.</p>	
	<p>Seguro climático para caficultores, podrán contar con un apoyo del gobierno del 60% sobre el costo de la prima, mitigando posibles afectaciones climática; adicionalmente, obtendrán por la compra de estos en el Banco Agrario la reducción en las tasas de interés de los créditos para sostenimiento y renovación de cafetales (Línea: Café sin riesgos).</p>	
	<p>Incentivo a la Capitalización Rural, que consiste en un abono realizado por FINAGRO al saldo del crédito contraído por el beneficiario, para financiar las actividades de inversión, cuya finalidad sea la competitividad y la sostenibilidad de la producción agropecuaria.</p>	
Subsidio de renovación	<p>Por renovación de plantaciones tecnificadas y tradicionales de Café para pequeños productores, donde por crédito solicitado, el MADR proporciona asistencia técnica y otorga</p>	



	<p>un abono del 40% del capital del crédito y el 60% corre por cuenta del productor y el interés es proporcionado por el Fondo Nacional del Café</p>	
	<p>Por reconversión de cultivos, se otorga un millón de pesos por cada hectárea reconvertida de Café cultivado en zonas sub-óptimas, hacia otras actividades, preferiblemente la producción de alimentos</p>	
	<p>Apoyo a la Caficultura por renovación de cultivos, donde por cada árbol renovado, se le reconoce por parte del gobierno nacional al caficultor la suma de 240 pesos en fertilizantes</p>	
Asistencia Técnica	<p>Apoyo a la extensión técnica que adelanta la Federación Nacional de Cafeteros</p>	
Créditos especiales	<p>Fondo Agropecuario de garantías, que apoya tras evaluación particular aquellos agricultores que cumplen parcialmente o no cumplen con requerimientos del crédito</p>	
	<p>Líneas de créditos especiales, las cuales son transitorias y ofrecen recursos son tasas de interés subsidiadas mediante aportes del gobierno nacional, además de tener plazos favorables y están dirigidas a un segmento de productores o actividades que requieren una especial atención</p>	
Créditos	<p>Forma básica: Capital de</p>	

	trabajo (para compra de equipos, maquinaria e insumos)	<b>Fondo Biocomercio</b>
	Expolínea: Capital para la participación en ferias y eventos comerciales	
Factoring	Endoso de facturas: Cuando se vende a un comercializador y este entrega una o más facturas a 30, 60, 90 o 180 días, se compra, entregando liquidez en tres días.	
Inversión	El fondo se vuelve socio invirtiendo capital de riesgo en la empresa, con el ánimo de garantizar la sostenibilidad del proyecto en un tiempo determinado, aportando hasta un 49% del patrimonio de la empresa.	

### **3. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE MARSELLA, RISARALDA**

#### **3.1 Resumen ejecutivo**

La Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella como organización que agrupa a pequeños y medianos productores; representa una alternativa comercial de sostenimiento en el mercado competitivo actual, cuenta con una amplia gama de productos de una alta demanda en el medio, muchos de ellos de primera necesidad dentro de la canasta familiar; se presenta ahora como una organización que desarrolla procesos de promoción de prácticas ambientalmente apropiadas en un contexto social y económico diverso, en el cual se consideran las diferencias, para que no se conviertan en metas excluyentes para la totalidad de los asociados. Adicional a la oferta tradicionalmente presentada por la organización, se retoman propuestas de desarrollo productivo susceptibles de ser adoptadas por la organización, tal es el caso de la elongación de cadena productiva del cacao y el plátano hasta el nivel industrial de la producción de bolas de cacao y fécula de plátano, donde se plantea la generación de empleo para mujeres cabeza de hogar y el fomento de adaptación de agroecosistemas productivos como proveedores de la materia prima de tal proceso, en aras del aprovechamiento de las ventajas comparativas de asignación de valor que ofrece el mercado.

#### **3.2 Portafolio de productos**

##### **3.2.1 Descripción de los productos e identificación de los productos en el sistema armonizado.**

La descripción citada de los siguientes productos se encuentra distribuida en la red, cuyas direcciones se encuentran registradas en la bibliografía del presente documento.

##### **\*Café-090.111**

Las condiciones ideales del cultivo de café se encuentran entre los 1200 y 1800 m.s.n.m, con temperatura entre los 19 y 21.5 grados centígrados, nivel de lluvia de por lo menos 120 mm/mes, aire húmedo y brillo solar entre 1600 y 2000 horas de sol al año. Por estas condiciones se permite recoger en Colombia café todo el año.

El café puede ser un producto natural que puede ayudar a prevenir algunas enfermedades y contribuir a mantener en forma la memoria y acrecentar el rendimiento físico y mental, puede prevenir enfermedades neurodegenerativas o incluso ayudar como protector frente a la diabetes tipo 2, retrasaría el

desarrollo del mal de parkinson y ayuda a reducir el riesgo de padecer alzheimer.



### **\*Plátano-080300**

El plátano es uno de los cultivos más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. Además de ser considerado un producto básico y de exportación, constituye una importante fuente de empleo e ingresos en numerosos países en desarrollo, necesita de una temperatura media entre 26 y 27 grados centígrados, requiere de 120 a 150 mm de precipitación mensual.

Antidepresivo, mejora el insomnio, equilibra los líquidos del organismo previniendo la hipertensión, mejora reumatismo, artritis y gota, estimula la producción de hemoglobina, además es fuente de energía y alivio para los calambres por su alto contenido de potasio.



### **\*Aguacate- 080440**

Se recomienda el cultivo del aguacate entre 800 y 2500 m.s.n.m para evitar problemas de enfermedades en las raíces; en cuanto a la temperatura tienen exigencias diferentes dependiendo de la raza a la cual pertenece, la anillada es poco resistente al frío, la guatemalteca es un poco más resistente, mientras que las que mayor tolerancia presentan son las mexicanas; mientras que en lo que respecta a la precipitación es suficiente con 1200 mm al año, "bien distribuidos", pues los excesos reducen la producción y generan la caída

prematura del fruto, mientras que la sequía genera caída de hojas, lo cual provoca disminución en el rendimiento.

Es útil en la lucha contra el colesterol y la prevención de la arteriosclerosis; ayuda a la piel a prevenir el envejecimiento debido a que estimula la formación de colágeno; ayuda con problemas de la piel como eczema, dermatitis y granos; las semillas pueden ser usadas en la industria cosmética para elaborar productos para la piel y el cabello debido a sus propiedades suavizantes; por su contenido de vitamina D, ayuda en el proceso de absorción de calcio y fósforo, además de retrasar el envejecimiento por su contenido de vitamina E.



#### **\*Limón-080530**

Es la especie de los cítricos más sensible al frío, ya que es la más tropical y presenta una floración casi continua; se necesita de suelos permeables, poco calizos y profundos, que permitan el anclaje del árbol para crecimiento adecuado.

Es depurativo, ayuda a eliminar impurezas en la sangre, ayuda a prevenir los cálculos renales, artrosis, gota y colesterol alto, además de poseer efectos cicatrizantes y astringentes.



## **Cacao en grano y Bolas de cacao -180100**

Los factores críticos para el desarrollo del cacao son la temperatura, la lluvia, viento y radiación solar, es una planta que se desarrolla bajo sombra. La humedad relativa es otro factor importante, puesto que puede contribuir en la propagación de enfermedades del fruto, no soporta temperaturas bajas, siendo su límite los 21 grados centígrados, sus necesidades de agua oscilan entre los 1500 y 2500 mm al año en las zonas bajas cálidas y 1200 a 1500 en los valles altos o zonas más frescas.

Ejerce unas notables propiedades estimulantes que reconfortan y reaniman nuestro cuerpo; posee polifenoles que ayudan a eliminar grasa, sirve como antidepresivo, intensifica la libido, por su contenido de flavonoides que ayudan a evitar el congestionamiento de las arterias ayuda a prevenir los ataques al corazón y los derrames.



## **\*Tomate-070200**

Es la hortaliza más difundida del mundo, su demanda aumenta con el tiempo y por lo tanto su producción y comercio. La temperatura óptima para el desarrollo de la planta oscila entre los 20 y 30 grados centígrados en el día, y entre los 1 y 17 grados centígrados; la humedad relativa oscila entre un 60% y 80%, puesto que humedades relativas muy elevadas favorecen el desarrollo de enfermedades aéreas y el agrietamiento de los frutos, en lo que respecta a suelos, la planta no es muy exigente, excepto en lo que se refiere al drenaje.

Es un excelente aliado contra el cáncer por su contenido de antioxidantes y vitamina A. Bastante recomendado para los hipertensos por su bajo contenido en sodio; posee grandes cantidades de vitaminas como C y B, además de minerales como fósforo, magnesio, calcio y sobretodo potasio, por lo que aunado con su bajo contenido de grasa se hace una pieza necesaria en toda dieta saludable.



**\*Lulo- 080590**

La temperatura ideal para el cultivo se encuentra ubicado en el rango de 16 a 12 grados centígrados, altitud de 1300 a 2300 m.s.n.m, una pluviometría de 1500 a 2000 mm/año, suelos profundos con altos contenidos de materia orgánica, y bien drenados.

El Lulo es rico en vitamina C y posee un alto contenido en hierro atribuyéndole así las propiedades de tonificar y ayudar en el buen funcionamiento de los riñones .El jugo de lulo tiene además la característica de diluir algunas toxinas del organismo por eso es recomendado para las personas que sufren de enfermedades como ácido úrico o gota.



**\*Maracuyá-081090**

Puede cultivarse desde el nivel del mar hasta los 1300 m.s.n.m, obteniéndose los mayores rendimientos en el rango ubicado entre los 400 y 800 m.s.n.m; requiere una temperatura entre los 20 y 30 grados centígrados, y una precipitación mínima anual de 900 a 1500 mm distribuidos en el año.

Es utilizado como elemento que ayuda a disminuir la presión arterial, como tranquilizante y como fuente de vitaminas A, C y B2.



### **Caña-170111**

La altura apropiada para el desarrollo del cultivo se encuentra entre los 500 y los 1500 m.s.n.m; la mayor cantidad de panela y miel se logra con temperaturas de 25 a 26 grados centígrados, siendo los cambios superiores a los 8 grados centígrados benéficos para la formación del azúcar conocido como sacarosa, indispensable para la buena calidad de la miel y la panela; necesita de 5 a 8 horas día de brillo solar y una precipitación de 1500 a 1700 mm/año.

La medicina alternativa reseña al respecto de la caña, que su consumo actúa contra la ictericia y dolores de riñones. Además que los jugos de la caña de azúcar constituyen un paliativo natural contra los síntomas de la disentería.



### **\*Habichuela-071333**

Es planta de clima húmedo y suave, dando las mejores producciones en climas cálidos, temperatura óptima del suelo es de 15 a 20 grados centígrados y la temperatura ambiente de germinación es de 20 a 30 grados centígrados; es posible sembrarla desde los 800 hasta los 2800 m.s.n.m.

Son una rica fuente de vitaminas A, K y C, betacaroteno y riboflamina. El betacaroteno y la riboflamina contienen propiedades desinflamatorias que ayudan a reducir algunos síntomas de enfermedades como el asma, reumatismo y artritis, la riboflamina ayuda a disminuir la frecuencia de las migrañas. La vitamina C con sus antioxidantes y el betacaroteno ayudan a evitar la producción de colesterol perjudicial.





### **\*Cilantro- 121190**

Requiere un clima templado y aunque puede tolerar un clima templado-cálido, este experimenta una notable disminución en el rendimiento, siendo la temperatura óptima para la hinchazón de los granos entre 15 y 18 grados centígrados; normalmente crece en regiones áridas, aunque se cultiva bien bajo riego y crece hasta una altitud de 1.200 m.s.n.m.

Tiene propiedades antiespasmódicas, contiene propiedades depurativas que ayuda a prevenir el colesterol alto; propiedades galactógenas que ayudan a incentivar la producción de leche en las mujeres durante la lactancia.



### **\*Cebolla-070310**

Contiene ácido fólico indispensable para el tiempo de gestación de los fetos, es depurativa y reconstituyente; tiene grandes cantidades de magnesio, hierro, calcio y fósforo, vitaminas B, C y E; además de los foláto, fundamentales en la producción de glóbulos blancos y rojos.



#### **\*Macadamia-081340**

El Cultivo de macadamia es propio de altitudes de 600 a 1,600 msnm, similares a las apropiadas para el cultivo de café. Se adapta a precipitaciones pluviales anuales de 1,000 a 4,000 mm y con niveles adecuados de insolación. En caso de contar con más de dos meses de sequía se recomienda suministrar agua a través de sistemas de riego.

Generan un buen aporte de omega-3, ideal para el sistema nervioso y mejorar la concentración; proporcionan flavonoides de acción antioxidantes; rica en grasas cardiovasculares que ayudan a disminuir los niveles de triglicéridos y colesterol en la sangre, proporciona un gran aporte de calorías, ideal para personas que realizan grandes esfuerzos físicos.



### **Maíz-100590**

El maíz requiere una temperatura de 25 a 30°C; necesita de bastante incidencia de luz solar y en aquellos climas húmedos su rendimiento es más bajo. Para que se produzca la germinación en la semilla la temperatura debe situarse entre los 15 a 20°C; llega a soportar temperaturas mínimas de hasta 8°C y a partir de 30°C pueden aparecer problemas serios debido a mala absorción de nutrientes minerales y agua.

proporciona gran cantidad de proteínas, carbohidratos y fibra dietética, contiene propiedades diuréticas y altos contenidos de hidratos de carbono que deriva en la producción de almidones; rico en timína y vitamina B1, esencial para el cerebro en su proceso de absorción de glucosa y para que los alimentos se transformen en energía.



### **\*Guayaba – 080450**

La precipitación óptima oscila entre los 1000 y los 3800 mm de lluvia anual. Esto le permite como fruta tropical producir todo el año; y por lo que se recomienda el riego en la época seca. Produce desde los 0 metros sobre el nivel del mar hasta los 1100. Las temperaturas recomendadas para buenas producciones oscilan entre los 15.5 C hasta los 34 C inclusive, a temperaturas menores de 3,2 C la planta sucumbe; para la obtención de fruta de calidad, se prefieren suelos fértiles, profundos, ricos en materia orgánica y bien drenados

Tiene altos contenidos de vitaminas A, B3 (ácido pantotónico) y C (siete veces mayor que los cítricos), es hidratadora por su alto contenido de agua. Por su alto contenido de fibra, actúa como leve laxante, que ayuda a reducir la probabilidad de infecciones, alteraciones y otro tipo de enfermedades intestinales.



### **\*Guanábana-081090**

Es una especie susceptible al frío, y es más de climas cálidos y húmedos, característicos de altitudes menores de 1.000 m.s.n.m; requiere una temperatura promedio de 25 a 28 grados centígrados y una precipitación media anual de 1.000 a 3.000 mm bien distribuida, aunque puede cultivarse en zonas con una estación seca moderada.

Los alcaloides presentes son útiles para el tratamiento de diferentes clases de tumores, como lo son el de páncreas, pulmones y estomago, combate problemas de amibiasis e inflamación del colón; su contenido de látex ayuda a combatir el estreñimiento crónico; es rica en calcio, fósforo, vitamina C y hierro; disminuye los triglicéridos y fortifica la flora intestinal; es una pieza infaltable en las dietas para bajar de peso.



### **\*Zapotes-081090**

El zapote se adapta bien desde el nivel del mar hasta los 1400 m.s.n.m; no soporta temperaturas bajas, necesita que la temperatura no sea inferior a 15°C; la temperatura ideal promedio oscila entre 25 y 28°C; la cantidad de lluvia que satisface al cultivo de zapote oscila entre 800 y 2 500 mm/año.

Mejora el sistema inmunológico, posee cualidades antibióticas; previene la formación de coágulos en las arterias; resulta una buena fuente de vitaminas A y C, proteínas y carbohidratos.



### **\*Naranja-080510**

Es una especie subtropical cuyo factor limitante más importante es la temperatura mínima, ya que no tolera las inferiores a -3 grados centígrados; no tolera las heladas, ya que sufren tanto las flores y frutos como la vegetación; necesita de temperaturas cálidas para la correcta maduración de los frutos y requiere de alrededor de 1.200 mm/año de precipitación.

Alto contenido de vitamina C, la cual juega un papel sumamente importante en el sistema inmunológico; su consumo evita la pérdida de visión, la sordera, la anemia y la hipertensión; además mejora la presión sanguínea y los estados depresivos.



### **\*Mandarina-080520**

Es más resistente al frío y más tolerante a la sequía que el naranjo, pero los frutos son sensibles; necesitan suelos permeables y poco calizos y un medio húmedo tanto en el suelo como en la atmósfera. Se recomienda que el suelo sea profundo para garantizar el anclaje del árbol, una amplia exploración para garantizar una buena nutrición y un crecimiento adecuado.

Contiene vitamina C y ácido cítrico. Previene enfermedades infecciosas, estimulando el sistema inmunológico y creando defensas contra virus y bacterias. Anticancerígeno. Contribuye a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y degenerativas. Combate el desarrollo de enfermedades

cardiovasculares, degenerativas y cáncer. Tiene efecto diurético, beneficioso en caso de hiperglicemia o gota.



### 3.3 Análisis de mercado

#### 3.3.1 Comportamiento del mercado

La tasa de crecimiento del sector agrícola durante el primer decenio del presente siglo, ha conservado un crecimiento constante del 3%, lo que manifiesta que aún sigue ocupando un renglón importante en la economía Colombiana.

**Tabla 1. Producción en años recientes de cada producto en el departamento de Risaralda.**

Producto	Producción en toneladas para diferentes años				
	2003	2004	2005	2006	2007
*Aguacate	162928	170617	170760	192192	194509
*Banano	122450	166995	166955	214066	260945
*Guanábana	132736	140088	127433	120789	199077
*Guayaba	315	332	404	344	204
*Limón	80668	87164	98020	94928	93225
*Lulo	47470	39613	41065	51023	50316
*Macadamia	320	328	410	410	370
*Mandarina	60154	60933	80017	97047	80384
*Maracuyá	98548	85547	84955	112767	127744
*Naranja	85230	106048	116296	210240	208498
*Zapote	1803	2237	2107	2432	4882
*Cebolla junca	162355	164854	182421	191539	205850
*Cilantro	10415	11457	9387	8311	9556
*Habichuela	47308	43605	47819	49976	47805
*Tomate	393318	392772	416327	436254	464190

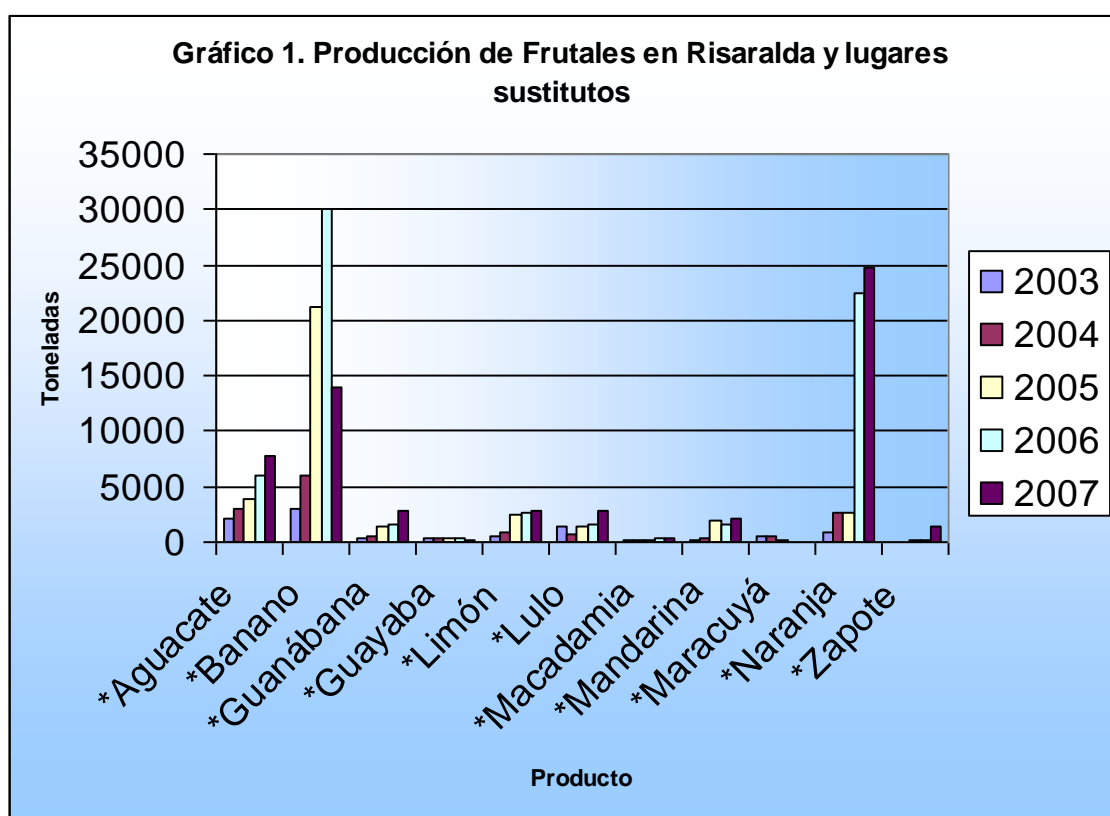
**Fuente:** \* Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009.

**Tabla 2. Otros productos entre 2004 y 2009 (producción en toneladas)**

Producto	2004	2006	2007	2008	2009
*Cacao			372	54	490
*Café	93903	42430	52816	51374	44732
*Caña panelera	62415	15410	109276	152314	127097
*Maíz		2012		1166	

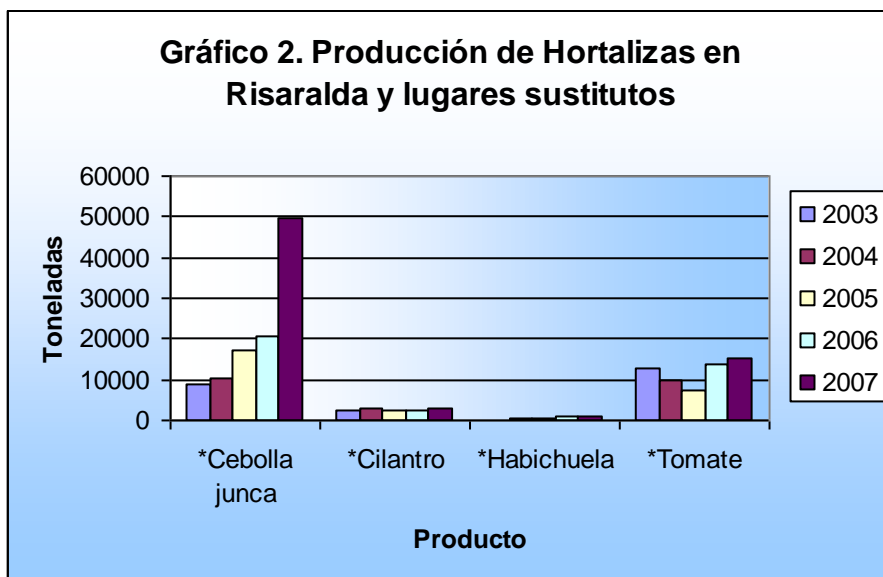
**Fuente:** Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2009.

La variación de la producción en Risaralda y en aquellos lugares de mayor cercanía geográfica que cuentan con cifras disponibles para los productos de difícil acceso a sus estadísticas para este departamento, se encuentra expresada en los siguientes gráficos:



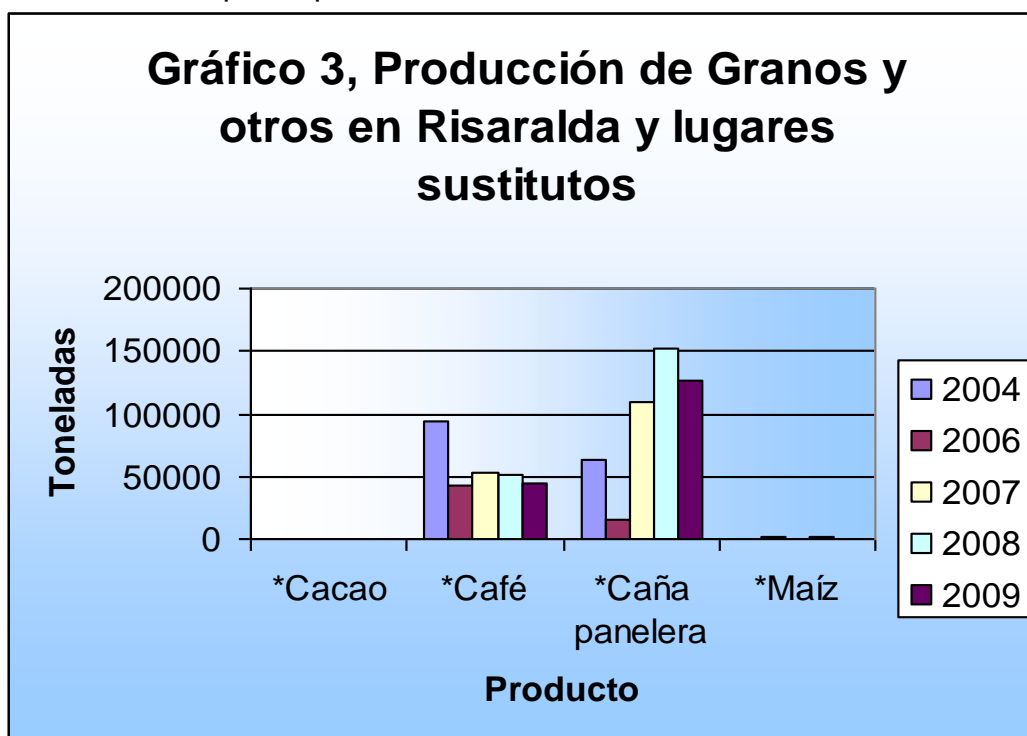
**Elaboración propia, con información del Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2009.**

Se evidencia en la mayoría de los productos frutales una tendencia histórica al crecimiento positivo de sus niveles de producción departamental, donde se resalta el comportamiento de banano, naranja, aguacate y limón, respectivamente, en cuyos casos la constante ha sido el incremento de la oferta del producto, siendo la única excepción el banano, que presentó una dramática caída en el año 2007, pero que gradualmente se ha venido recuperando.



Elaboración propia, con información del Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2009.

Por el lado de las hortalizas, el panorama que se ha presentado es igualmente favorable, donde los productos más destacados son cebolla junca y tomate, en cuyos casos el crecimiento ha sido notable, especialmente en el caso de la cebolla, mientras que la producción del tomate sufrió un decaimiento pronunciado en el año 2005, recuperándose posteriormente hasta superar las cifras de desempeño que antecedian tal situación.



Elaboración propia, a partir de información del Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2009.

Este último conjunto de productos es el que más inestabilidad ha mostrado en el tiempo reciente, donde el crecimiento ha sido negativo en todos, para



diversos intervalos de tiempo, puesto que son productos de una sensibilidad marcada frente a la variación climática. Sin embargo, el cacao es un producto excepcional de este grupo, pues cuenta con un promisorio panorama de desempeño comercial, principalmente por la demanda de la región del Eje Cafetero, zona en la cual se encuentra ubicado el municipio y que es la de más alta demanda del país.

**Tabla 3. Características máximas y mínimas de producción**

Producto	Picos de producción en Risaralda		Regiones de mayor producción	Observaciones a nivel nacional
	Máximos	Mínimos		
Aguacate	Febrero, Julio y Noviembre	Abril y Octubre	Bolívar, Santander y Sucre	El crecimiento del precio interanual de este producto en los últimos años se ha fijado en un 15%, incluso es necesaria la importación de diferentes variedades para suplir la demanda interna
Plátano y Banano	Marzo, Mayo y Octubre	Constante	Valle, Cundinamarca y Cauca	El consumo de plátano ha presentado la tendencia al alza, con una tasa de crecimiento promedio anual del 0.4%, lo que ha generado la necesidad de importar
Guanábana	Abril y Septiembre	Julio y Agosto	Valle y Tolima	Ha mostrado una tendencia al alza en la producción en los últimos años, con un descenso atípico el año

				anterior por causas climáticas
Guayaba	Abril y Septiembre	Mayo, Junio, Julio, Agosto, Octubre y Noviembre	Santander, Meta y Valle	La producción de esta fruta ha mostrado gran variabilidad en los últimos años de descenso y ascenso para los dos años anteriores
Limón	Mayo, Septiembre y octubre	Junio y Julio	Tolima y Atlántico	Ha presentado un crecimiento anual de producción del 6.8%, situándose en un lugar importante en la comercialización de los productos agrícolas en el país
Naranja	Mayo, Junio y Abril	Enero, Febrero, Marzo y Diciembre	Magdalena y Antioquia	
Mandarina	Abril, Mayo y Octubre	Constante	Santander y Risaralda	
Lulo	Octubre, Noviembre y Diciembre	Enero	Huila y Valle	Producción en alza anual, con descenso en la misma en el año anterior por fenómenos climáticos
Macadamia	Julio y Diciembre	Marzo y Abril	Quindío y Valle	Su producción no se ha masificado hasta el momento en el país, por lo cual, su consumo ha estado ha dependido de la exportación, que incluso para dos años atrás presentó un ascenso de más del 500%

Maracuyá	Junio y Diciembre	Febrero, Marzo y Abril	Valle y Huila	Producción en alza anual, Los niveles de demanda aumentan de forma discreta
Zapote	Julio y Agosto	Noviembre y Octubre	Nariño y Valle	Su tendencia de producción es al alza, siguiendo un crecimiento constante para los cinco años anteriores
Cebolla junca	Constante	Abril, Agosto, Septiembre y Octubre	Boyacá y Risaralda	Cuentan con un dinamismo bastante considerable, sobretodo la cebolla, siendo su oferta bastante variable pues es muy sensible a las variaciones del clima, lo que altera su oferta y su precio con mucha facilidad
Cilantro	Constante	Abril, Agosto, Septiembre y Octubre	Tolima y Valle	
Habichuela	Agosto y Marzo	Enero, Mayo, Junio y Octubre	Cundinamarca, Valle y Huila	Este producto en los últimos años no ha presentado variación significativa en los niveles de producción, ha tenido la tendencia a permanecer constante su demanda y oferta
Tomate	Febrero, Mayo, Junio y	Septiembre, Octubre, Noviembre y	Norte de Santander, Boyacá y	

	Agosto	Diciembre	Cundinamarca	
--	--------	-----------	--------------	--

**Elaboración propia, a partir de información del Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 2009.**

Los productos que en mayor volumen comercializa COOPRAMAR, son el aguacate, los cítricos y el plátano. Estos productos son comercializados principalmente en Bogotá, Cali, Medellín y Pereira, de los cuales la participación en el mercado nacional, para el departamento de Risaralda es de 0.01%, 0.01% y 2.8%, respectivamente.

Es de gran interés para los productores incursionar con mayor fuerza en el mercado del cacao aprovechando el impulso que ha generado su incursión en la cadena productiva del cacao, diseñando de la misma manera un proyecto piloto para la generación de bolas de cacao orgánico, el cual se espera poner en marcha a finales del año 2012, en el cual se vinculará a cinco productores para establecer sistemas agroecológicos de producción de cacao en sus predios, que sumados integren un área productiva de una hectárea (cifra mínima), capaz de suministrar materia prima para el proceso en sus inicios.

La situación del mercado para este producto, muestra un promisorio panorama, toda vez que los productos agroecológicos son una de las apuestas productivas de la agenda de competitividad del departamento de Risaralda, siendo aplicable tentativamente en el programa “Risaralda integrada y competitiva” (Comisión regional de competitividad de Risaralda, 2007); por otra parte, según cifras de la Asociación Nacional de Cacaoteros de Colombia, la región del Eje Cafetero concentra el 30% de la demanda nacional de chocolate de mesa del país.

Adicionalmente, en términos de desarrollo rural, esta iniciativa de producción agroindustrial representa un frente de generación de utilidades y de empleo para los asociados, puesto que realizando un análisis de experiencias similares en el país, se ha descubierto que la misma libra de cacao en grano que en promedio se comercializa en \$1500 pesos, tras la transformación en bolas de cacao artesanal orgánico se vende en promedio por \$6000 pesos, cifras que son susceptibles de mejorar para este caso, puesto que las anteriormente mencionadas provienen de experiencias del Valle del Cauca, donde la demanda de chocolate de mesa es inferior a la presentada en la región del Eje Cafetero.

Sin embargo, para darle agilidad al impulso agroindustrial de la organización, se comenzará con una línea de prueba de chocúla a partir de cacao cultivado de forma tradicional, en aras de obtener experiencia en el corto plazo en lo que respecta a la comercialización de esta clase de producto procesado, dado que pensar en la producción de cultivos limpios en su totalidad es un proyecto que se circunscribe en el largo plazo a raíz de la demanda de tiempo del cacao para empezar a producir (alrededor de 6 años).

Por parte del plátano, son copiosas las cantidades de plátano que no son aprovechadas por sus características de calidad aparente; es decir, no son

aprovechados comercialmente por los productores, pues no encuentran fácilmente clientes para productos que cuentan con esas características específicas, representando un frente de pérdidas para los productores.

Sin embargo, aparece en el panorama una opción para aprovechar esta clase de plátano con un relativo bajo costo de inversión, toda vez que a través de gestión se puede acceder a maquinaria transformadora de plátano en fécula, la cual posee diversas cualidades que benefician el ejercicio comercial de la cooperativa y la economía campesina del municipio.

Por una parte es un producto que permite ser almacenado durante periodos de tiempo mayores a la fruta fresca al proceder de un proceso de deshidratación (alrededor de siete meses).

La materia prima es susceptible de ser obtenida a un costo muy bajo, porque como se manifestó anteriormente, son productos no aprovechados comercialmente por no cumplir con requerimientos estéticos y terminan en la basura o como alimento de animales.

Al ser un producto sometido a un proceso de transformación industrial, se obtiene un valor mayor que el de la fruta sin procesar, presentándose una diferencia de aproximadamente 1000 pesos, teniendo en cuenta que es este un estimativo en el peor de los escenarios, toda vez que como se piensa trabajar con materia prima que incluso no tiene valor comercial actualmente para los productores y el valor que se le asignará estará muy por debajo del valor del plátano comercializado por la cooperativa, significará según los pronósticos más conservadores, un aumento en la plusvalía mencionada de mínimo un 50%.

Como soporte adicional a todo este derrotero de aspectos positivos que promueven este tipo de iniciativa, las condiciones del mercado de este producto han mostrado un crecimiento favorable en años anteriores del 7.3%, aproximadamente.

Adicionalmente de todo este panorama de condiciones positivas manifestadas que pueden promover la puesta en marcha de estos emprendimientos, es vital recordar que existe área física disponible en las instalaciones de la bodega que es susceptible de ser aprovechada en este tipo de actividades, demandando únicamente de las adecuaciones locativas que permitan establecer las condiciones de salubridad adecuadas para tal ejercicio, tema que se traduce en el aprovechamiento de un recurso subutilizado y, la posibilidad de disminuir el nivel de inversión requerido para el tiempo de penetración en el mercado de los productos, puesto que es de esperar que durante los primeros meses de producción la demanda de los productos no sea del todo capaz de sostener este tipo de costos, como es el de arrendamiento, permitiendo aumentar el grado de resistencia económica de la organización para que estas iniciativas agroindustriales no se desvanezcan en el horizonte.

Por otra parte se dispone de recursos en el contexto institucional para el apoyo a proyectos de esta clase, que conjuguen temas de desarrollo rural trabajo

comunitario y producción limpia, en aspectos tales como asesoría técnica, apoyo económico, gestión de certificaciones, entre otros; son diversas las opciones de apoyo en este sentido, además es una organización legalmente constituida y con experiencia que cuenta con personal dispuesto a trabajar en iniciativas de actividades de desarrollo de la cooperativa.

Es importante mencionar en este punto, que para el establecimiento de ambos proyectos la inversión necesaria cabe en las posibilidades de la cooperativa, toda vez que aquellos aspectos que mayor nivel de inversión requieren son susceptibles de ser gestionados; sin embargo, tales aspectos y aquellos que competen a las finanzas internas de la organización deben ser claramente definidos en el presente plan, en aras de determinar qué hacer y cómo hacerlo, para agilizar el proceso de materialización de las ideas.

En este sentido, a continuación se presenta una estructura de costos de inversión y la instancia donde se ha de conseguir el recurso para su consecución.

**Tabla 4. Estructura de Costos**

<b>Aspecto</b>	<b>Valor (en pesos)</b>	<b>Instancia</b>
Máquina de moler con motor	180000	Administración de recursos propios
Máquina para elaborar fécula	60000000	Gestión de recursos externos: Préstamo de la misma con el municipio, bajo la figura de comodato, por ejemplo
Máquina deshidratadora de frutas	800000	Administración de recursos propios
Máquina selladora	50000	Administración de recursos propios
Recipientes para almacenado e indumentaria operativa	250000	Administración de recursos propios
Costos fijos de los primeros 2 meses	1400000	Administración de recursos propios
Trámite de registros INVIMA	6818120	Gestión de recursos externos: Diálogo con instituciones relacionadas con la promoción del desarrollo rural y las asociaciones comunitarias
Procesos de certificación ambiental	2000000	Gestión de recursos externos: Diálogo con

		instituciones relacionadas con la promoción del cuidado y la responsabilidad ambiental
Edificio para soportar posible proceso futuro de aumento de la producción	Variable	Gestión de recursos externos: Diálogo con el municipio de bodega adaptable para las labores de transformación industrial, bajo la figura de comodato

### 3.4 Características de los consumidores potenciales

Los compradores de los productos tradicionales son principalmente clientes de centrales mayoristas de alimentos y almacenes de cadena, quienes en su mayoría se ubican en Bogotá, Cali, Medellín y Pereira. Por lo tanto es necesario entregarles la mercancía en cada una de estas ciudades, donde para el pago del flete, en su mayoría, cada cliente aporta la mitad del costo.

La distribución y envío de productos es permanente, lo que varía es el volumen de los productos y las variedades por picos de cosecha.

Obviamente cada cliente tiene una demanda en volumen diferente dependiendo de sus clientes finales y de la necesidad que buscan satisfacer.

Los clientes sin excepción, requieren productos de buena calidad clasificados de acuerdo a los estándares de mercado; normalmente todos los productos tienen calidades de primera, segunda, tercera y cuarta. Los productos de la cooperativa, generalmente pertenecen a las dos primeras calidades, y en menor medida de la tercera, siendo poco común la recepción de productos de la cuarta.

Por parte de los consumidores de chocolate de mesa y de fécula de plátano, la producción inicial estaría dirigida hacia los almacenes de cadena de la región del Eje Cafetero, los supermercados locales y tiendas del municipio, además de ventas puerta a puerta, ofertándose diferentes opciones de producción, representando ambos una oportunidad para la iniciativa de producción agroindustrial, puesto que su proceso está enfocado en la obtención de un producto más fresco y de simple elaboración, lo cual disminuye los costos de producción y por ende el precio hacia el consumidor final.

### **3.5 Requisitos de acceso al mercado**

#### **3.5.1 Tarifas**

En el momento se incurre en el pago de cuotas de fomento del sector hortofrutícola y el cacaoero, las cuales se encuentran establecidas en 1% y 3%, respectivamente, sobre el valor de la venta del producto. Aunque es de especificar que no se incurre en este en toda transacción, toda vez que algunos de los clientes reconocen este monto y los incluyen en sus operaciones internas, situación que sucede principalmente con los clientes de supermercados; no de la misma manera con los clientes de plaza de mercado.

#### **3.5.2 Sanitarias**

En términos generales, los productos comercializados deben tener la impronta de ser desarrollados bajo las denominadas Buenas Prácticas Agrícolas de manejo, que en este aspecto guardan trascendencia en lo relacionado con la utilización de agroquímicos, especificando que no deben ser fumigados antes de las cosechas.

En lo referente a la producción de bolas de cacao y la fécula de plátano, es necesario considerar el trámite de la licencia INVIMA, cuyos valores ascienden a 2663490 pesos y 4154630 pesos, respectivamente; obviamente desarrollando los procesos en términos de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Reconociendo que los valores de ambas licencias superan las expectativas de inversión para comenzar con los proyectos, estos demandan de la eficiencia administrativa para realizar las diligencias necesarias para obtener estos recursos por la vía de la cooperación institucional; es decir, estos deben ser gestionados por la organización haciendo lobby en aras de promover y desarrollar el capital relacional de la cooperativa y participando en convocatorias de apoyo de instituciones interesadas en esta clase de iniciativas, en lo que resta del año en curso.

#### **3.5.3 Estándares de calidad**

La cooperativa, fundamentalmente comercializa sus productos agrícolas en los mercados de Bogotá, Cali, Medellín y Pereira, donde sin excepción el requerimiento principal es contar con calidades de producto de primera, segunda y tercera, teniendo en cuenta que para la mayoría de productos existe una clasificación general de cuatro calidades, donde las anteriormente mencionadas son los estándares más altos. Esta clasificación se fundamenta en tamaño, color, sabor, además textura interna y superficial; donde el color hace referencia a la frescura del producto y el estado en el cual se encuentra, de no estar sobre-maduro o demasiado verde. El plátano, por su parte, cuenta con un espectro mayor de comercialización, toda vez que es demandado en sus dos estados consumibles (verde y maduro), cuenta con un estándar de calidad independiente para cada uno de estos.



La calidad del chocolate de mesa se encuentra dada desde su origen orgánico y producción artesanal de pequeña escala que garantiza de manera permanente productos frescos; este último aspecto se convierte en la impronta de calidad de la Chocúla y Fécula de plátano de origen de cacao y plátano cultivado de manera tradicional.

### **3.5.4 Sellos o certificaciones verdes**

Hasta el momento COOPRAMAR no cuenta con este tipo de proyectos en ejecución; sin embargo, es de gran interés para COOPRAMAR gestionar el proceso de certificación de las fincas de asociados que presenten paulatinamente la pertinencia suficiente frente a la Corporación Autónoma de Risaralda (CARDER) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en términos de responsabilidad y cumplimiento de normas ambientales y sanitarias en la producción de bienes, en aras de participar en convocatorias de financiación de proyectos y la asignación de valores agregados que permitan la participación en mercados verdes.

En este sentido, para el establecimiento del proyecto de producción de chocolate de mesa orgánico, se plantea certificar el proceso de los cinco productores que se ha programado vincular; esto para el posicionamiento del producto elaborado en el mercado.

### **3.6 Prácticas comerciales**

En cada mercado objetivo de los productos, se manejan dos tipos de tiempos de pago, los cuales son mediano y corto plazo.

Los clientes que manejan el mediano plazo, son los pertenecientes a los mercados especializados, quienes mantienen una demanda constante y cierta estabilidad en los precios de compra, pero la cancelación del valor de consecución de los mismos se realiza en un plazo que oscila de dos a tres meses. En esta gama se destacan los macro-mercados de cadena y las fabricas productoras de comidas rápidas y confitería.

Los clientes que manejan el corto plazo, son predominantemente los procedentes de las plazas de mercado, quienes pagan al contado, con un plazo máximo de una semana, cuya demanda de productos es comparativamente con los clientes de largo plazo, irregular, y de igual forma la disposición a pagar por los productos, puesto que este proceso se fundamenta en los cambios de la oferta y demanda de los mismos en el mercado.

Son estos últimos los clientes con los cuales ha negociado COOPRAMAR, pues depende la organización del pago de la mercancía para pagarle a los productores, teniendo en cuenta que el nivel de capital de trabajo debe ser mayor al existente para poder negociar con los clientes de mediano plazo.

## **3.7 Información de la empresa**

### **3.7.1 Objetivos de la empresa**

#### **3.7.1.1 Misión**

Comercializar productos agropecuarios y agroindustriales. Buscando siempre el beneficio económico y social de nuestros asociados y comunidad en general.

#### **3.7.1.2 Visión**

Ocupar un lugar sobresaliente como empresa productora y comercializadora de productos agropecuarios, y agroindustriales siendo reconocidos por los servicios y acompañamiento a nuestros asociados, colocando a su disposición todos los conocimientos y experiencia, mediante el desarrollo de alianzas y proyectos que nos permitan lograr altos índices de competitividad y productividad en la región, para el año 2012.

#### **3.7.1.3 Objetivos**

##### **General**

Trabajar en el fortalecimiento de las cadenas productivas, mediante la promoción de la organización, procesos agroindustriales y de comercialización, y acompañamiento a los productores agropecuarios; además, estableciendo alianzas con los sectores público, privado y académico.

##### **Específicos**

- Comercializar 45 Ton. Mensuales de productos Agropecuarios.
- Mínimo el 50% de los proveedores cumplan con las normas de calidad.
- Diseñar el plan de Negocios para el proceso de comercialización de la Cooperativa.
- Diseñar un proyecto agroindustrial de subproductos de cosecha.
- Obtener recursos para montar el proyecto Agroindustrial.
- Lograr que el 50% de los Asociados cumplan con los requisitos establecidos en los estatutos.
- Garantizar el cumplimiento de los convenios de comercialización.

### 3.7.2 Capacidad de la empresa

COOPRAMAR, como se ha mencionado con anterioridad, es una organización dedicada a la comercialización de productos agrícolas, los cuales proceden de las prácticas productivas de los asociados que constituyen legalmente la cooperativa y que ascienden a diecisiete especies diferentes de hortalizas, cereales y frutas, cuyo ejercicio aporta al desarrollo regional, específicamente al desarrollo rural de la región de Marsella-Risaralda, aspecto que cobra mayor valor sí se tiene en cuenta que predominantemente los asociados son pequeños productores.

En este sentido se estima alcanzar un volumen de producción aproximado a las 540 Toneladas al año, con volúmenes mensuales estimados de producción que oscilan en un intervalo de 40 a 45 Toneladas a comercializar por medio de COOPRAMAR.

En lo que respecta a la capacidad de producción de cacao, se busca gestionar el acompañamiento logístico que permita obtener una producción mensual de un intervalo que va desde 500 hasta 1000 libras mensuales.

### 3.7.3 Estructura organizacional

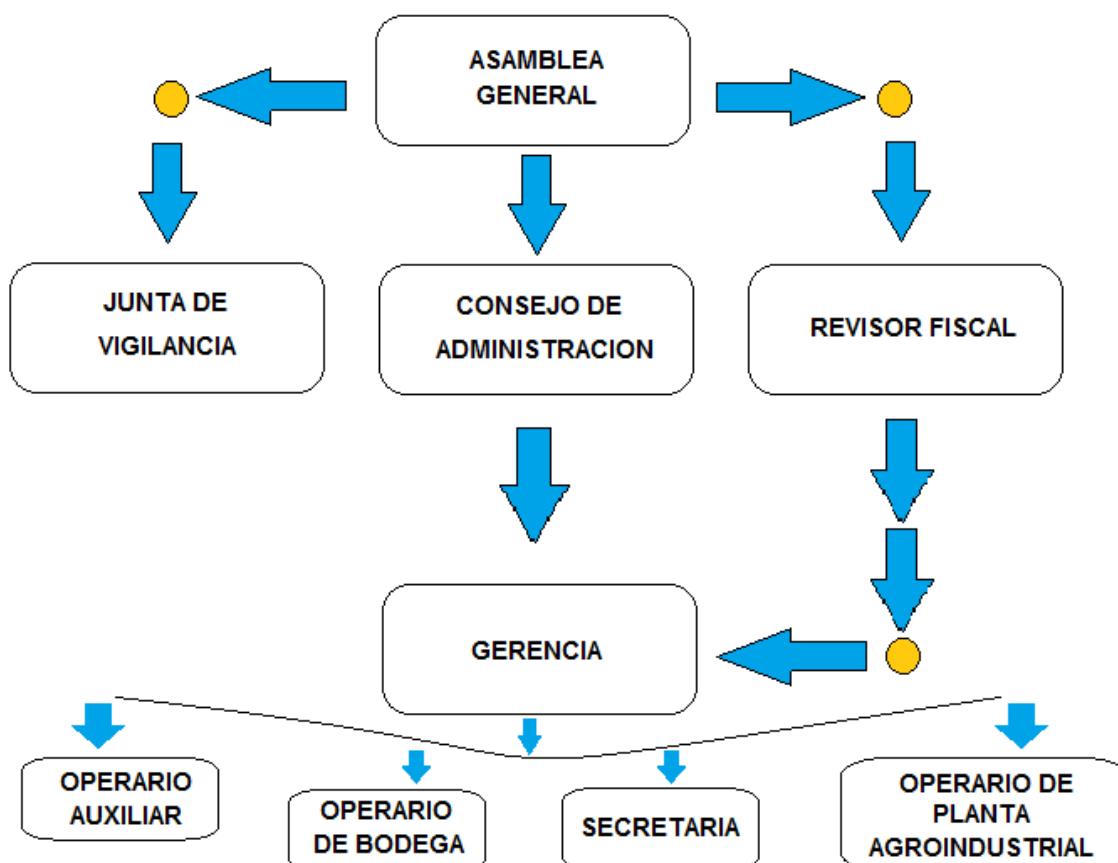


Figura 1. Organigrama COOPRAMAR

La instancia mayor de la cooperativa es la Asamblea General, la cual se encuentra constituida por el total de productores asociados, y entre sus labores

más importantes se destacan la elección del Consejo de Administración, la Junta de Control y el Revisor Fiscal.

La Junta de Control, monitorea las decisiones que toma el Consejo de Administración, mientras que el Revisor fiscal, se encuentra encargado de verificar el comportamiento financiero que se ejecuta desde la gerencia de la organización; ambas son seleccionadas por la Asamblea General.

El Consejo de administración, es la instancia encargada de tomar decisiones, orientar su cumplimiento y verificar su efectividad.

Finalmente, la gerencia, quien es determinada por el Consejo de Administración, es la encargada de ejecutar las decisiones que se toman, y dirigir el destino operativo de la Cooperativa.

### **Junta de Control**

María Eugenia Álvarez Díaz

Mario Aguirre Buitrago

Abelardo Henao Clavijo

Agricultores socios de COOPRAMAR, con amplio conocimiento en la comercialización de productos agrícolas y de las labores que deben cumplir los demás funcionarios de la cooperativa.

### **Revisor Fiscal**

Clara Inés Portilla Yépez

Contadora Pública titulada, asesora contable de diferentes organizaciones comerciales.

### **Consejo de Administración**

Gilberto Tamayo

Eddi Bejarano

Félix Rafael Cruz

Jorge Vélez Correa

Juan Carlos Gómez

Enrique Henao Abad

Carlos Mario Sánchez

Nelson Montoya

Carlos Arturo López

Diego Giraldo López

### **Gerente**

Gloria Inés Duque

Administradora de Empresas, con amplia experiencia en el sector de organizaciones sociales productivas y apoyo desde el sector público.

### 3.8 Descripción del sistema de producción

Marsella, se encuentra ubicado sobre la vertiente occidental de la cordillera central, en el departamento de Risaralda, a 30 kilómetros de la capital departamental, con un relieve irregular que va desde lo suave hasta lo escarpado; altura de 1500 msnm y temperatura promedio de 17.8 °C.

Predomina la cobertura de cultivos, pastos y bosques plantados, que son en gran parte constituidos por guaduales. En este sitio yace el Parque Natural Municipal de La Nona., constituido por 604 Ha, en lo que respecta a fauna, se encuentran anfibios como la rana toro y las ranas de cristal; aves el gavilán pizarra y el beuyera; en mamíferos se destaca el guatín dorado y la ardilla común.

La precipitación media anual está registrada 2701 mm, los periodos de mayor precipitación son abril a mayo y octubre a noviembre, siendo octubre el mes de mayor precipitación media mensual con 293.3 mm.

Tiene una población según censo del 2005 (DANE) de 21457 habitantes, donde aproximadamente el 51% se encuentra en la zona urbana y el restante 49% en zona rural, teniendo una densidad por kilómetro cuadrado de 144 habitantes, según datos de la alcaldía municipal.

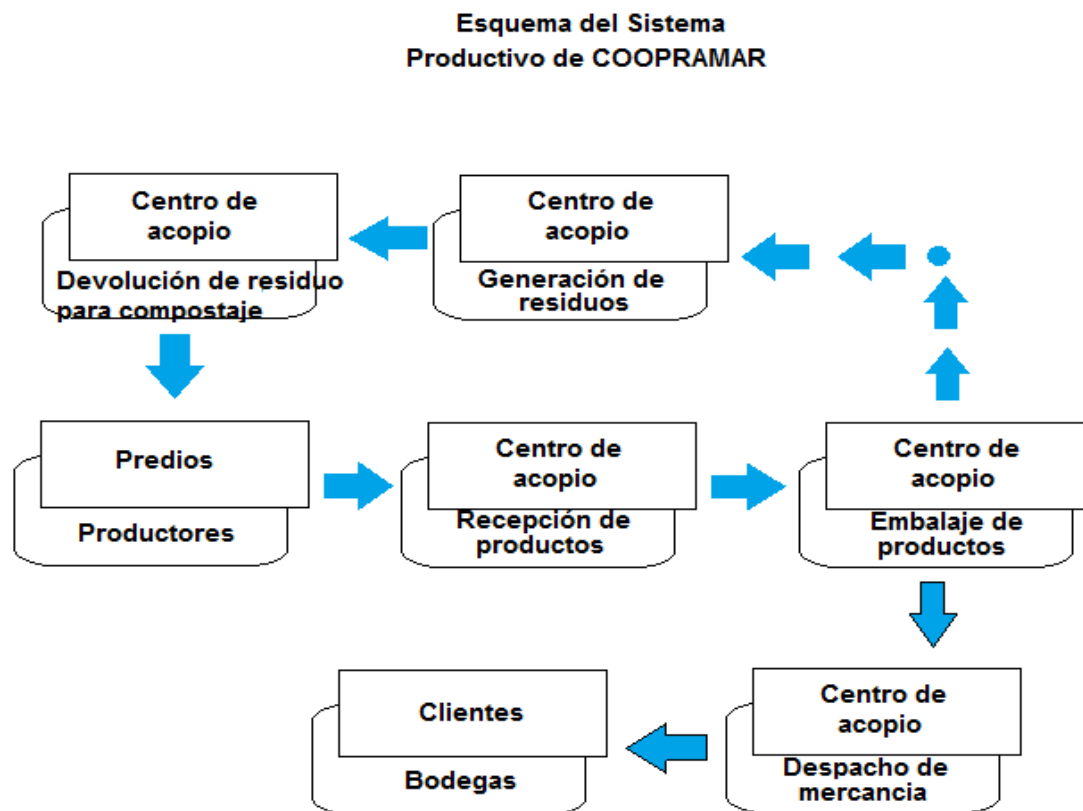


Figura 2. Descripción sistema productivo (Comercialización de productos).

### Esquema del Emprendimiento de Producción de Chocúla

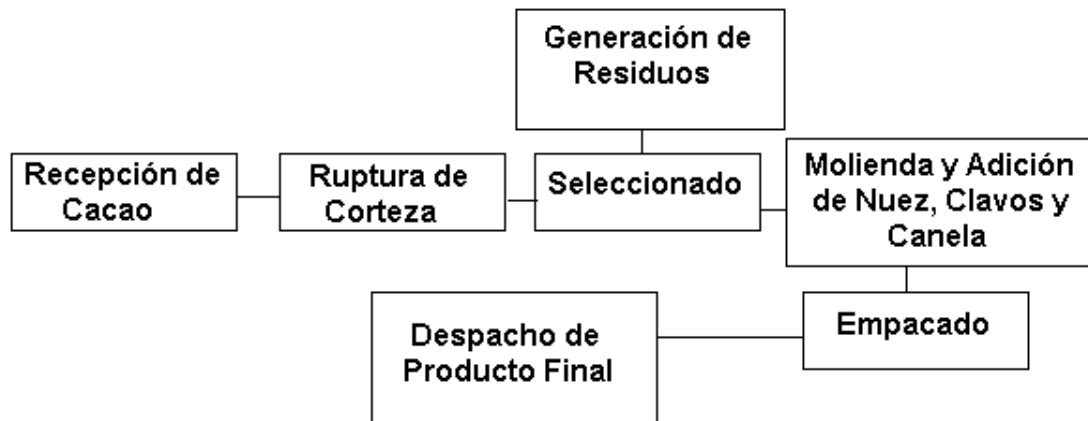


Figura 3. Descripción del sistema de producción de bolas de cacao.

### Esquema del Emprendimiento de Producción de Fécula de Plátano

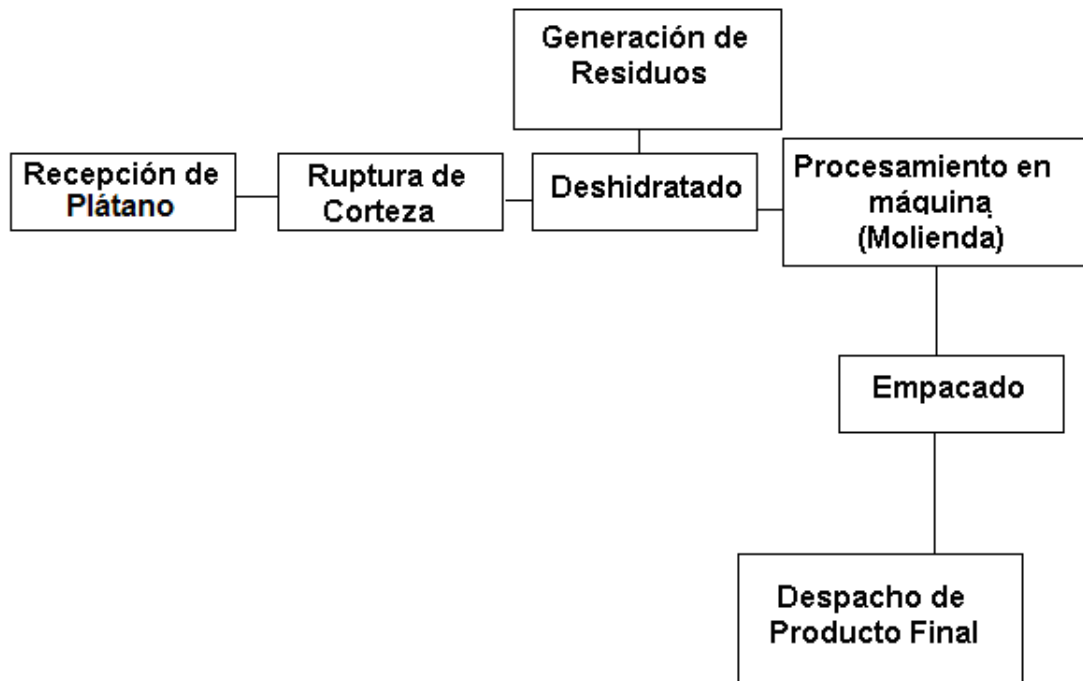


Figura 4. Descripción del sistema de producción de fécula de plátano.

### 3.9 Estados y proyecciones financieras

### 3.9.1 Capital de la empresa

#### 3.9.1.1 Recursos obtenidos

**Tabla 5. Recursos obtenidos**

Descripción	Vida útil	Valor (en pesos)
Equipos de oficina	5 años	1500000
Maquinaria	10 años	1200000
<b>Total</b>		<b>2700000</b>

#### 3.9.1.2 Recursos propios

**Tabla 6. Recursos propios**

Descripción	Tipo de aporte	Valor (en pesos)
Donaciones	Efectivo	109313589
Aporte social	Efectivo	15000000
<b>Total</b>		<b>124313589</b>

#### 3.9.1.3 Recursos externos

**Tabla 7. Recursos externos**

Descripción	Vida útil	Dinero que necesita la empresa (en pesos)
Crédito requerido para el aumento de capacidad de compra de productos agrícolas	10 años	20000000
Préstamo requerido para compra de implementos, nueva maquinaria y recursos para inicio de emprendimientos	5 años	3500000
<b>Total</b>		<b>23500000</b>

#### 3.9.1.4 Resumen

**Tabla 8. Resumen**

<b>Capital de la empresa</b>	
Recursos obtenidos	<b>2700000</b>
Recursos propios	<b>124313589</b>
Recursos externos: Créditos requeridos	<b>23500000</b>

### 3.9.2 Ventas

#### 3.9.2.1 Ventas proyectadas a partir del segundo semestre del año en curso

- Productos agrícolas tradicionales

**Tabla 9. Proyección de ventas de productos agrícolas tradicionales**

Ventas por producto para de julio del 2012 a junio de 2013 (en toneladas)													
Producto	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Aguacate</b>	26.8	24.5	28	20.5	22	11.5	5	4.5	4.2	2.5	5.8	10	<b>165.3</b>
<b>Cítricos</b>	4.2	3.5	2.2	2.8	3.2	4	1.8	2	2.9	2.5	3.5	3.7	<b>36.3</b>
<b>Plátano</b>	22	19	14	23	24	22	6	3.4	1	1.8	6.2	20	<b>162.4</b>
<b>Otros</b>	16	3.5	6.8	8.8	1.7	1.5	5.7	1	1.5	1.2	2.1	3.7	<b>53.5</b>

- Productos nuevos agroindustriales

**Tabla 10. Proyección de ventas de productos nuevos agroindustriales**

Ventas por producto para de julio del 2012 a junio de 2013 (en toneladas)													
Producto	Meses												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Chocúla</b>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>6000</b>
<b>Fécula de plátano</b>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>6000</b>

#### 3.9.2.2 Proyecciones de incremento de ventas año a año

- Productos agrícolas tradicionales

**Tabla 11. Proyección de incremento de ventas anuales de productos agrícolas tradicionales**

Producto	Año			
	1 al 2	2 al 3	3 al 4	4 al 5
<b>Aguacate</b>	22	10	5	5
<b>Cítricos</b>	20	36	18	10
<b>Plátano</b>	5	10	5	5
<b>Otros</b>	3	5	3	3



- **Productos procesados**

**Tabla 12. Proyección de incremento de ventas anuales de productos Procesados**

Producto	Año			
	1 al 2	2 al 3	3 al 4	4 al 5
Chocúla	20	30	30	25
Fécula de plátano	20	25	15	15

### 3.9.3 Estados financieros

#### 3.9.3.1 Balance general

	Cantidad	Diciembre de 2010	Porcentaje de participación
<b>ACTIVO</b>			
DISPONIBLE	3	4.301.585	3%
CARTERA DE CREDITOS CUENTAS POR COBRAR	4	101.404.517	82%
DIFERIDOS	5	13.576.319	11%
INTANGIBLES	6	2.925.264	2%
	6	928.000	1%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>123.135.685</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>			
CUENTAS POR PAGAR	7	20.671.756	17%
OTROS PASIVOS	9	817.513	1%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>21.489.269</b>	<b>17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	10	14.777.549	12%
RESERVAS		1.855.546	2%
<b>PATRIMONIO AUTONOMO: FONDOS ROTATORIOS</b>			
	8	107.068.134	87%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>(22.054.813)</b>	<b>-18%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>101.646.416</b>	<b>83%</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>123.135.685</b>	<b>100%</b>

### 3.9.3.2 Estado de resultados

	CANTIDAD	DICIEMBRE DE 2010	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
<b>INGRESOS</b>			
VENTAS		692.444.225	100%
CUOTAS DE ADMISION		828.432	0%
INGRESOS OPERACIONALES	11	<b>693.272.657</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS</b>			
COMPRA DE PRODUCTO		682.130.470	98%
<b>TOTAL COSTOS</b>	12	<b>682.130.470</b>	98%
EXCEDENTES BRUTOS		<b>11.142.187</b>	2%
GASTOS DE PERSONAL	13	11.967.411	2%
GASTOS GENERALES	14	17.689.655	3%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		<b>29.657.066</b>	4%
EXCEDENTE OPERACIONAL		<b>(18.514.879)</b>	-3%
FINANCIEROS	15	696.074	0%
GASTOS FINANCIEROS	16	4.236.008	1%
<b>EXCEDENTES NETOS</b>		<b>(22.054.813)</b>	-3%

### 3.10 Análisis de riesgos

**Tabla 13. Análisis de Riesgos**

Tipo de riesgo	Riesgo	Estrategia
<b>Económico</b>	Recesión económica en mercados objetivo	<p>Comercializar directamente con los Grandes Supermercados locales y Nacionales</p> <p>Establecer puntos de propios de venta y distribución, en las plazas mayoristas y minoristas.</p> <p>Promover la creación y desarrollo de historial crediticio.</p>

	Ausencia de convocatorias de financiación de proyectos	de de de	Establecer convenios interinstitucionales, con los sectores público y privado  Promover la creación y desarrollo de historial crediticio.
<b>Social</b>	Incumplimiento de los asociados	de	Elaborar y ejecutar proyectos con efecto social y garantía de funcionamiento.
	Dificultad en proceso de concertación acerca de pertinencia de proyectos		Buscar apoyo en el sector académico para la investigación de de cultivos y su potencial productivo, enfocando adicionalmente el proceso en la capacitación de los productores en el manejo agroecológico de los mismos.
<b>Ambiental</b>	Variabilidad climática		Buscar apoyo en el sector académico para la investigación de de cultivos y su potencial productivo, enfocando adicionalmente el proceso en la capacitación de los productores en el manejo agroecológico de los mismos.
	Surgimiento y/o colonización de plagas o enfermedades a cultivos		
<b>Mercado</b>	Estrategias de comercialización de la competencia	de de	Capacitación técnica en procesos administrativos.
	Exigencias mercado	de	Promover en la asociación de productores el establecimiento y desarrollo de procesos de certificación.

### 3.11 Criterios de sostenibilidad ambiental

**Tabla 14. Criterios de Sostenibilidad Ambiental**

	Elemento ambiental afectado	Tipo de impacto	Magnitud del evento	Efectos ambientales	Medida de prevención	Efectividad de prevención
Instalación de cultivo	S		Alto	Degradación de fertilidad	Asociación de plantas nativas para disminuir uso de	Alto
	B		Alto	Disminución de diversidad		Alto

		<b>N</b>		<b>y afectación del paisaje</b>	<b>agroquímicos</b> <b>Uso de forma racional de agroquímicos</b>	
	<b>A</b>		<b>Medio</b>	<b>Degradación calidad de aire</b>	<b>Uso de productos biodegradables</b>	<b>Alto</b>
<b>Siembra</b>	<b>S</b>		<b>Alto</b>	<b>Generación de erosión</b>	<b>Uso de prácticas de conservación de suelos en ladera</b>	<b>Alto</b>
	<b>A</b>		<b>Medio</b>	<b>Degradación de calidad del aire</b>	<b>Uso de prácticas agroecológicas</b>	<b>Alto</b>
<b>Desarrollo de cultivo</b>	<b>Ag</b>		<b>Medio</b>	<b>Disminución de corrientes</b>	<b>Programación riegos de acuerdo a las necesidades del cultivo</b>	<b>Medio</b>
	<b>B</b>		<b>Alto</b>	<b>Pérdida de diversidad</b>	<b>Uso de abonos verdes</b>	<b>Alto</b>
	<b>S</b>		<b>Alto</b>	<b>Generación de erosión y degradación de fertilidad</b>	<b>Uso de acuerdo a las especificaciones de cada producto</b>  <b>Uso de prácticas de conservación de suelos y remediación microbiana</b>  <b>Uso de abonos verdes</b>	<b>Alto</b>
	<b>A</b>		<b>Medio</b>	<b>Degradación de calidad del aire</b>	<b>Uso de acuerdo a las especificaciones de cada</b>	<b>Medio</b>

					<b>producto</b>	
<b>Cosecha y poscosecha</b>	<b>Ag</b>		<b>Medio</b>	<b>Disminución de recurso disponible y degradación de calidad</b>	<b>Uso racional del agua</b> <b>Reforestación de microcuencas</b>	<b>Alto</b>
	<b>S</b>		<b>Medio</b>	<b>Degradación de fertilidad</b>	<b>Capacitar a productores en técnicas de manejo de residuos</b>	<b>Alto</b>
	<b>A</b>		<b>Medio</b>	<b>Degradación de calidad del aire</b>	<b>Reutilización y reciclaje de productos</b>	

**Donde:**

**Ag=Agua**

**B=Biodiversidad**

**S=Suelo**

**A:=Atmósfera**

**N=Negativo**

En este sentido, COOPRAMAR, como una instancia de apoyo a los productores que la conforman, y teniendo en cuenta que en su mayoría son pequeños productores, donde la disponibilidad para inversiones a largo plazo es relativamente escasa, es prioritario, en aras de la búsqueda de la minimización de impactos negativos sobre el ambiente, adoptar y desarrollar las prácticas señaladas que mayor pertinencia guarden con cada particularidad productiva específica, desde los siguientes puntos de partida:

El mejoramiento continuo de desempeño es el principal eje de desarrollo de actividades productivas para los asociados.

La promoción de actividades agroecológicas dentro de los productores, como alternativa de pertinencia ambiental, económica y social, por parte de la Cooperativa.

Coopramar continuará ejerciendo el importante rol de instancia gestora de planes y proyectos de investigación y desarrollo extensivos a los asociados, que manifiesten la búsqueda constante de la sostenibilidad ambiental.

### **3.12 Criterios de sostenibilidad social**

**Tabla 15. Criterios de sostenibilidad social**

<b>Población afectada</b>	<b>Factor social afectado</b>	<b>Tipo de efecto</b>	<b>Impacto</b>	<b>Estrategia</b>
Miembros de la	Económico	Positivo	Generación	Continuar

cooperativa y familias			de ingresos, directos e indirectos	promoviendo el mejoramiento de niveles de comercialización
	Cultural	Positivo	Organización de intereses comunes, que benefician aspiraciones individuales	Desarrollar planes y proyectos orientados a la satisfacción de necesidades de los asociados
		Positivo	Visibilización política de intereses de pequeños productores	Promover el crecimiento del número de miembros de la organización  Promover el desarrollo organizacional de la cooperativa
		Positivo	Capacitación en prácticas productivas	Desarrollar programas y proyectos de educación, enfocados en mejorar las condiciones productivas y ambientales
Comerciantes del municipio	Económico	Positivo	Generación de excedentes comerciales para adquirir productos	Continuar promoviendo el mejoramiento de niveles de comercialización

Bajo este panorama, las políticas de COOPRAMAR en términos sociales son las siguientes:

- La Cooperativa de productores agropecuarios de Marsella, de forma continua y permanente promoverá el desarrollo de planes y proyectos orientados hacia la satisfacción de necesidades manifiestas de los productores que la conforman, gestionando la consecución de recursos para la materialización de las actividades.

- Se propenderá por el desarrollo organizacional de COOPRAMAR como elemento potenciador de garantías productivas necesarias para el mejoramiento en las condiciones de vida de la población implicada.
- Se generarán flujos de comunicación adecuados para mejorar continuamente los elementos que conforman el comportamiento social de la organización, donde se representen las opciones y situaciones reales de los asociados.

### 3.13 Sistema de seguimiento

**Tabla 16. Sistema de seguimiento**

<b>Aspecto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medida</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Financiero</b>	Incremento de ventas	Porcentaje de incremento	Semestral
	Utilidades	Excedentes de la operación	Semestral
	Incremento de clientes	Rotación de clientes	Semestral
<b>Ambiental/Productivo</b>	Mantenimiento de fertilidad	Cuantificación de cantidad de fertilizantes requeridos relacionados con cantidad producida	Anual
	Mantenimiento estructura del suelo	Medición de la consistencia en campo	Anual
	Mantenimiento de cantidad de microcuencas	Caudal	Anual
	Mantenimiento de calidad del agua	Olor Color Material flotante Turbidez Sabor	Anual
<b>Social</b>	Incremento de beneficios económicos a la población implicada	Cantidad de producto comprado a productores	Anual

	Incremento del empleo local	Empleos nuevos generados por la cooperativa y/o asociados	Anual



### 3.14 Bibliografía Plan de Negocios

- Asociación Colombiana de Cacaoteros, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.fedecacao.com.co/cw/index.php?secinfo=25&criterio=0>.
- Asociación Colombiana Hortofrutícola, 2011, Folleto de presentación de productos ubicado en [www.soccolhort.com](http://www.soccolhort.com).
- Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, 2007, Plan Regional de Competitividad, Departamento Nacional de Planeación – Ministerio de Comercio Industria y Turismo –Cámara de Comercio de Dosquebradas – Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Colombia.
- Corporación Colombia Internacional, 1999, Boletín Trópico No. 5. Octubre, ubicado en [http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Lulo/Cultivo\\_de\\_Lulo\\_2.htm](http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Lulo/Cultivo_de_Lulo_2.htm).
- Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola, 1991, Aspectos Técnicos sobre Cuarenta y Cinco Cultivos Agrícolas de Costa Rica, Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica. 1991.
- Federación colombiana de Cafeteros, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/>.
- Gutiérrez. F, 2009, La Estadística Estratégica del Sector Agropecuario en Colombia: Un Nuevo Modelo de Oferta, Revista de Información Básica Volumen 3 N° 2, Centro Andino de Altos Estudios, Bogotá-Colombia.
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/citricos/limon.htm>.
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/citricos/naranja.htm>.
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/citricos/mandarina.htm>.
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en [http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/aguacate.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/aguacate.htm)
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en [http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/platano.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/platano.htm).
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/herbaceos/cereales/maiz.htm>.

- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/herbaceos/industriales/cacao.htm>
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/hortalizas/judia.htm>.
- Infoagro, 2011, Folleto de presentación de producto ubicado en <http://www.infoagro.com/hortalizas/tomate.htm>.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009, Anuario Estadístico Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá-Colombia.
- Morera. J, 2009, La Agricultura en Mesoamérica, Unidad de Recursos Genéticos CATIE/GTZ, Turrialba-Costa Rica.
- Zeledón. R y Wan. F, 1994, El Cultivo de la Guayaba Cañas Guanacaste, San José de Costa Rica-Costa Rica.

#### **4. PLAN DE APROVECHAMIENTO Y USO DE LOS RECURSOS NATURALES PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE MARSELLA, RISARALDA.**

##### **Reseña de la empresa**

Es una organización sin ánimo de lucro, constituida bajo la figura de cooperativa, que desde hace algunos años viene ejerciendo el rol de eje comercializador de los productos agrícolas de sus asociados y de cómo gestora de programas y proyectos que beneficien a la comunidad que la conforma, que en la actualidad busca continuar desarrollando esta labor, mejorando continuamente su comportamiento en diversos aspectos de interés para la comunidad, como lo son el social, económico, cultural y ambiental.

Es este sentido, se orienta hacia la diversificación de actividades comerciales que le permitan acceder a nuevos escenarios que brinden un mayor nivel de favorabilidad en lo que respecta a la gestión de recursos que permitan materializar las causas y razones que motivaron la creación de la organización, y que actualmente se corroboran en los estatutos; entre otros, se plantea para el corto plazo, incursionar en la agroindustria, a través de la producción de Chocúla y Fécula de plátano en sus instalaciones físicas.

##### **Ubicación geográfica del municipio de Marsella, Risaralda**



**Fuente:** Alcaldía de Marsella, Risaralda

#### **4.1 Descripción del área de influencia**

**Ubicación geográfica:** El municipio de Marsella se encuentra localizado sobre la vertiente occidental de la cordillera central, al sur oriente del Departamento de Risaralda, a 30 kilómetros de la capital departamental. Con una altura de 1500 msnm y temperatura promedio de 17.8 °C.

**Topografía:** Zona donde predominan pendientes pronunciadas, con variabilidad de 20° a 70°; en algunas zonas se observan inclinaciones de orden superior, que ascienden incluso hasta los 90°.

**Relieve:** Cuenta con un relieve irregular de carácter suave y escarpado, terrazas bajas y llanuras de inundación; presentándose de forma lógica, problemas de erosión en aquellos lugares de pendiente pronunciada e inundación en las llanuras.

**Características de los suelos:** Origen denudacional, estructural, fluvial y antropogénico.

**Clima:** La precipitación media anual está registrada 2701 mm y la máxima para 24 horas, con un periodo de retorno de 10 años es de 134 mm. La precipitación media anual presenta un régimen bimodal, donde tradicionalmente los periodos de mayor precipitación son abril a mayo y octubre a noviembre, siendo octubre el mes de mayor precipitación media mensual con 293.3 mm.

**Hidrología:** Quebradas El Socavón, El Matadero, La Nona, El Maní y El Zurrumbo; ríos Cauca y San Francisco.

**Vegetación:** La cobertura predominante son los cultivos, que ocupa aproximadamente un 70% del total de la superficie municipal, seguida por los pastos que ocupan aproximadamente un 7 %, y finalmente los bosques plantados, que corresponden a un 2.5 % aproximadamente, que son en gran parte constituidos por guaduales. En este sitio yace el Parque Natural Municipal de La Nona., constituido por 604 Ha

**Fauna:** se encuentran anfibios como la rana toro y las ranas de cristal; aves el gavián pizarra y el beuyera; en mamíferos se destaca el guatín dorado y la ardilla común.

#### **4.2 Impactos ambientales**

Es necesario recordar que los productores asociados a COPRAMAR, en lo que respecta a las condiciones de producción agrícola, han adoptado las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), como eje fundamental del proceso productivo.

Según Izquierdo (2007), las BPA como conjunto de actividades orientadoras, promueven en el contexto productivo de la organización, tres aspectos básicos:

- Seguridad de las personas:  
Mejorar las condiciones de trabajadores y consumidores  
Mejorar el bienestar de la familia agrícola  
Mejorar la seguridad alimentaria
- Inocuidad alimentaria:  
Alimentos sanos, no contaminados y de mayor calidad para mejorar la nutrición y alimentación
- Ambiente:  
No contaminar aguas y suelos  
Manejo racional de agroquímicos  
Cuidado de la biodiversidad

De esta forma, para incentivar el desarrollo en estos aspectos, se ha incrementado paulatinamente el registro de trabajadores en el sistema social de seguridad; la capacitación de trabajadores en manejo de agroquímicos, higiene y manejo de primeros auxilios; y la priorización de la educación en los niños, donde sólo pueden ayudar en los predios, con actividades que no atenten con su seguridad y tiempo de estudio.

Es de vital importancia el establecimiento de medidas sencillas de higiene, como mantener el aseo personal, respetar espacios (por ejemplo baños) y no manipular alimentos cuando exista la sospecha o se posea alguna enfermedad contagiosa.

Para el desarrollo a profundidad del conjunto de temas identificados, se han determinado las actividades y tiempos del proceso, las cuales se plantean en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Procesos, Impactos y Medidas**

<b>Proceso</b>	<b>Actividad a desarrollar</b>	<b>Situaciones por evitar</b>
Elección de lugar de siembra	Conocer historia del predio	Siembra en terrenos contaminados con químicos
	Reconocer fertilidad de tierra y disponibilidad de agua	Acumulación de residuos no biodegradables
	Conocer tipo de plagas o vegetación nativa existente en el área de cultivo	Aumento del riesgo de contaminación de aguas
	Señalizar los lotes con números o nombres	Contaminación desde terrenos vecinos
Preparación de lotes de siembra	Análisis de suelo y profundidad efectiva	

	para crecimiento de raíces	Cultivar sin consideración de características biofísicas del predio
	Considerar pendiente de terreno	
	Realizar la mínima labranza posible	
	Evitar la erosión y compactación	
	Practicar la rotación de cultivos	
Manejo de cultivo	Elegir semillas que se adapten al suelo del predio	Elección de variedades poco resistentes
	Elegir semillas resistentes a las enfermedades más frecuentes	
	Elegir fechas de siembra en los momentos adecuados, tratando de evitar plagas y enfermedades	Exceder capacidad de predio
	Sembrar a distancias adecuadas	
	Al trasplantar, elegir plantas sanas	Propagación de enfermedades
Usar herramientas limpia y desinfectada		
Uso y manejo del agua	Analizar el agua del predio al menos una vez al año, para observar grado de contaminación	Usar agua contaminada o residual para aplicar al cultivo, para consumo humano o animal
	Usar sólo cantidad de agua necesaria para evitar desperdicio	
	Evitar entrada de animales a las fuentes	

	de agua del predio	
	No realizar preparaciones de agroquímicos en cercanía de fuentes de agua	
	Mantener limpios los canales de circulación de agua	Estancamiento de agua en recipientes
	Tener siempre en cuenta la necesidad de agua del cultivo	
	El predio debe contar con agua potable para el consumo humano	
Uso de agroquímicos	Conocer tipo de vegetación invasora, plagas y enfermedades que afectan cultivo, para elección de método y cantidades	Aplicar agroquímicos indiscriminadamente
	Analizar si es posible aplicar un control biológico, en vez de químico	
	Uso de agroquímicos permitidos y en buen estado	Aumento de riesgo a salud humana
	Usar indumentaria de protección	
	Limpieza de herramientas de aplicación y el cuerpo del operario	
	Elegir o construir un lugar para el almacenamiento de agroquímicos, fuera del alcance de los niños; fresco, ventilado y	

	señalizado	
	Recolectar, romper y almacenar recipientes, para su posterior disposición final adecuada	Reutilizar recipientes con residuos peligrosos
Uso de productos orgánicos	Sólo usar abonos estabilizados	Subutilizar productos orgánicos
	Usar abonos con previo proceso de compostaje	
	Aplicar abonos antes de siembra	
	Llevar registro de aplicaciones realizadas	
	Preparación del abono en lugares distantes del cultivo, fuentes de agua y terrenos inundables	Alteración involuntaria de sistemas
Animales en el predio		
	Verificar que animales estén saludables	Alteración involuntaria de sistemas
	Cuando no estén trabajando, deben estar fuera del área de cultivo	
	Animales domésticos deben estar lejos de área de cultivo y productos de fertilización y control	
Cosecha	El personal a cargo debe encontrarse aseado y no consumir alimentos o cigarrillos	Contaminación de productos
	No recoger frutos del suelo	
	Agrupar productos con cuidado evitando golpes	
	Recolectar productos en	



	recipientes limpios	
	Almacenar productos en lugares distantes de lugares de almacenaje de productos de fertilización y control, además que estos se encuentren a la sombra	
Transporte	Medios de transporte limpios y en cumplimiento de las normas de tránsito	Contaminación del producto
	Cubrir carrocerías, evitando sol, polvo y lluvia	
	No transportar junto a animales o productos de fertilización y/o control	
	El personal debe cumplir con normas de higiene como el resto de personal	
	Registrar carga, con información de fecha, origen y nombre de transportador, para tener fuentes de verificación	No tener forma de rastrear trazabilidad

**Fuente:** Izquierdo. J *et al*, 2007

A continuación se presenta el siguiente consolidado, en el cual se retoman de manera general todos los productos, tanto cereal, como frutal y hortícola que comercializa COOPRAMAR, tomando como fuente de referencia para esto a las guías ambientales desarrolladas por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2009).

**Tabla 2. Impactos y Medidas en Cultivos**

<b>Etapas del cultivo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>Instalación del cultivo</b>			
Semillero	Suelo por infiltración	Uso inadecuado de pesticidas	Degradación de la fertilidad del suelo
Establecimiento	Flora	Remoción de	Disminución de la

		especies nativas	diversidad
Instalación de tutores, espalderas y/o emparrillados.	Flora	Uso de madera	Afectación del paisaje y pérdida de la diversidad
<b>Etapa del cultivo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>Siembra</b>			
Trazado	Suelo	Trazado a favor de la pendiente	Generación de erosión
Ahoyado	Suelo	Ahoyado inadecuado	Generación de erosión
Siembra	Suelo	Siembra inadecuada	Generación de erosión
	Suelo-Aire	Manejo inadecuado de residuos sólidos (envases)	Degradación de la fertilidad del suelo y la calidad del aire
<b>Etapa del cultivo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>Desarrollo del cultivo</b>			
Riego, implementación de drenajes	Suelo-Agua	Uso inadecuado de sistemas de riego	Cambios en la estructura del suelo Generación de erosión Disminución del flujo superficial natural de corrientes
Control de malezas	Suelo	Uso inadecuado de herbicidas	Generación de erosión Degradación de la fertilidad del suelo
	Flora	Uso inadecuado de herbicidas	Pérdida de diversidad por toxicidad
	Agua	Uso inadecuado de herbicidas	Degradación de la calidad del agua
	Fauna	Uso inadecuado	Pérdida de

		de herbicidas	diversidad por toxicidad
	Aire	Uso inadecuado de plaguicidas	Degradación de la calidad del aire
	Ser humano	Uso inadecuado de plaguicidas (Sin protección)	Pérdida de condiciones de salud por intoxicaciones
Control de plagas y enfermedades	Suelo	Uso inadecuado de plaguicidas	Pérdida de agentes benéficos para fertilidad y estructura
	Flora	Uso inadecuado de plaguicidas	Pérdida de diversidad por toxicidad
	Agua	Uso inadecuado de plaguicidas	Disminución de la calidad del agua
	Fauna	Uso inadecuado de plaguicidas	Pérdida de diversidad por toxicidad
	Ser humano	Uso inadecuado de plaguicidas (Sin protección)	Pérdida de condiciones de salud por intoxicaciones
Fertilización	Fauna	Uso inadecuado de fertilizantes	Pérdida de diversidad microbiana por toxicidad
	Suelo	Uso inadecuado de fertilizantes	Descompensación del equilibrio dinámico de la composición química del suelo Pérdida de diversidad microbiana por toxicidad
	Agua	Uso inadecuado de fertilizantes	Disminución de la calidad del agua (por efecto de

			escorrentía e infiltración)
	Aire	Uso inadecuado de fertilizantes	Disminución de la calidad del aire por efectos de volatilización química
<b>Etapas del cultivo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>Cosecha-Post cosecha</b>			
Beneficio	Agua	Uso irracional del agua	Disminución de la disponibilidad del recurso
		Disposición de residuos sólidos y líquidos	Degradación de la calidad del agua
	Suelo	Inadecuado manejo de residuos post cosecha	Degradación de la fertilidad del suelo Propagación de enfermedades para ser humano, cultivo y ecosistema
	Aire	Inadecuado manejo de residuos post cosecha	Degradación de la calidad del aire por efectos de volatilización química

Fuente: MAVDT, 2009

**Tabla 3. Medidas**

<b>Etapas del cultivo</b>	<b>Prevención</b>	<b>Control</b>	<b>Mitigación</b>
<b>Instalación del cultivo</b>			
Semillero	Utilización de productos biodegradables y/o prácticas culturales alternativas	Usar de forma racional los pesticidas	Usar plantas nobles, adición de materia orgánica, rotación de cultivos, uso de cuarentenas en lotes contaminados, uso de leguminosas y estrategias de

			bioremediación
Establecimiento	Siembra en sitios de uso agrícola	Reforestación o siembra de material nativo	Mantenimiento de áreas con cobertura vegetal
Instalación de tutores, espalderas y/o emparrillados.	Desarrollo de sistemas de asociación de cultivos	Cultivo de especies para tutorado, asocio de cultivos y uso de materiales biodegradables para el amarre o tutorado	Reforestación o siembra de material nativo
<b>Etapa del cultivo</b>	<b>Prevención</b>	<b>Control</b>	<b>Mitigación</b>
<b>Siembra</b>			
Trazado	Capacitar al productor en manejo técnico de cultivos y en técnicas de conservación de suelos	Usar barreras vivas	Uso de prácticas de conservación de suelos como por ejemplo el uso de coberturas nobles en ladera
Ahoyado	Evitar el ahoyado en épocas de invierno	Usar barreras vivas	Uso de prácticas de conservación de suelos como por ejemplo el uso de coberturas nobles
Siembra	Evitar la siembra en épocas de lluvias intensas	Anclar bien la planta para evitar dejar espacios en el sitio	
	Capacitar al productor en cuanto a las normas ambientales relacionadas con el manejo adecuado de los residuos sólidos	Recolección manual al momento de la siembra y disposición de acuerdo con las normas ambientales	
<b>Etapa de cultivo</b>	<b>Prevención</b>	<b>Control</b>	<b>Mitigación</b>
<b>Desarrollo del cultivo</b>			
Riego, implementación de drenajes	Programación y diseño de riegos de acuerdo a las necesidades del	Uso de barreras vivas y realizar riegos programados	Uso de materia orgánica para la recuperación de las propiedades

	cultivo y las condiciones ambientales de la región	según las necesidades del cultivo	físicas del suelo; construcción de canales de drenaje donde el lote o las condiciones del suelo lo requieran
Control de malezas	Desarrollar programa de manejo integrado de arvenses	Uso de barreras vivas	Utilizar abonos verdes y prácticas de conservación de suelos
	Capacitación a los productores en sistemas alternativos de control de plagas	Uso de sistemas alternativos de control de arvenses (control manual, alelopatía)	Uso de materia orgánica para la recuperación de las propiedades físico-químicas del suelo y la actividad microbiana
	Capacitación a los productores en uso de abonos orgánicos, abonos verdes y desarrollo de procesos de adecuados de fertilización de cultivos	Uso adecuado de implementos de protección personal	Desarrollo de procesos de remediación de suelos y fuentes de agua contaminada por herbicidas
Control de plagas y enfermedades	Capacitación a los productores en uso de abonos orgánicos, abonos verdes y desarrollo de procesos de adecuados de fertilización de cultivos	Uso adecuado de implementos de protección personal	Desarrollo de procesos de remediación de suelos y fuentes de agua contaminada por herbicidas
	Aplicación según lo establecido en etiquetas de los productos	Uso de agroquímicos permitidos, plaguicidas biodegradables y/o de baja	Utilizar abonos verdes y prácticas de conservación de suelos

		toxicidad	
	Manejo de equipos de fumigación y válvulas, y calibración de las mismas	Manejo integrado de plagas	Uso de materia orgánica para la recuperación de las propiedades físico-químicas del suelo y la actividad microbiana
	Capacitación a productores en sistemas alternativos de control de plagas		Cultivo de nuevas especies
	Capacitación en uso adecuado de implementos de protección personal	Identificación de focos infestados, uso de trampas	Desarrollo de procesos de remediación de suelos y fuentes de agua
Fertilización	Capacitación a productores en uso de abonos orgánicos y verdes y desarrollo de procesos adecuados de fertilización de cultivos	Uso de abonos orgánicos y verdes	Uso de materia orgánica para la recuperación de las propiedades físico-químicas del suelo y la actividad microbiana
		Uso de fuentes simples	Desarrollo de procesos de remediación de suelos y actividad microbiana
		Uso de fertilizantes según análisis de suelos y demandas de los cultivos	Cultivo de nuevas especies
			Uso de prácticas de conservación de suelos, rotación de

			cultivos, manejo de coberturas muertas y vivas
<b>Etapa del cultivo</b>	<b>Prevención</b>	<b>Control</b>	<b>Mitigación</b>
<b>Cosecha-Post cosecha</b>			
Beneficio	Realizar plan de uso racional del agua	Disminuir los volúmenes de consumo de agua e instalación de medidores de consumo	Reforestación de microcuencas
	Diligenciar registros de uso de agua	Canalizar y reusar aguas	Instalación de equipos y sistemas de bajo consumo de agua
	Capacitar a los productores en normas ambientales de manejo y disposición final de residuos	Reciclaje de materiales biodegradables y adecuado almacenamiento de plásticos y otros materiales no biodegradables	Recolección y adecuada disposición de residuos

Fuente: MAVDT, 2009

#### 4.2.1 Ideas de Producción Futura

Asociando las actividades comerciales ya establecidas, como alternativas identificadas se presentan la promoción de las prácticas de cultivo orgánicas para el proyecto de producción de Chocúla orgánica, la cual se enmarca bajo las siguientes directrices de funcionamiento de cada uno de los sistemas:

**Tabla 4. Producción orgánica**

<b>Proceso</b>	<b>Aspecto ambiental</b>	<b>Impacto ambiental</b>
Preparación del terreno	Labranza mínima	Conservación de la estructura del suelo y de la micro fauna
	Uso de implementos que no deterioren la estructura del suelo y permitan su oxigenación	
	Uso de coberturas verdes, hojarasca,	Prevención el recalentamiento,



	minerales, hongos, bacterias y/o residuos de otras cosechas	conservan humedad y erosión
Material vegetal, propagación y siembra	Uso de semillas provenientes procesos ecológicos	Promoción de la conservación de especies nativas
	Utilizar insumos para el desarrollo de plántulas que provengan de procesos ecológicos	
Sistema de siembra	Siembra sucesiva o simultanea de diferentes cultivos en la misma área	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos  Conservación de ecosistemas
	Rotación de cultivos	
	Siembra escalonada	
	Combinación de cultivos con diferente sistema radicular	
	Cultivos intercalados	
Manejo de cultivo	Abonar con fertilizantes de origen animal, previamente procesados	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos  Conservación de ecosistemas
	Adición de minerales naturales como cal y roca fosfórica	
	Adición de compost, obtenido a partir de residuos vegetales y animales	
	Adición de lombricompost, obtenido a partir de la deyección de la lombriz	
	Adición de activadores microbianos, elaborados en cultivos de bacterias, hongos y levaduras	

Manejo fitosanitario (La determinación de cualquier medida se fundamenta en una inspección cuidadosa y regulada de los distintos problemas sanitarios en el cultivo)	Uso de trampas para capturar insectos	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos  Promoción de la conservación y desarrollo de saberes populares  Conservación de ecosistemas
	Establecimiento de barreras físicas	
	Usar medios de control mecánico	
	Realizar asociaciones de cultivo	
	Hacer recubrimientos en el suelo con material vegetal	
	Aportar materia orgánica	
	En general, utilizar métodos de control integrados y complementarios (naturales, mecánicos, biológicos y culturales)	
Cosecha y poscosecha	No mezclar los productos con productos agrícolas convencionales	Obtención de valor agregado por buenas prácticas, que promueven el establecimiento de las mismas
	No utilizar productos químicos para mejorar apariencia	
	Utilizar residuos de cosecha para compostaje	Mejorar las condiciones productivas del predio de forma limpia

Fuente: CORPOICA, 1997.

**Tabla 5. Producción de Bolas de Cacao (Chocúla) y Fécula de Plátano**

Proceso	Aspecto ambiental	Actividades de prevención y/o mitigación	Impacto ambiental
Retirado de piel de semillas cacao	Generación de residuos de materia orgánica	Compostar residuos en predios que los	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos

y plátano		originan	Conservación de ecosistemas
Ruptura de cáscara y, separación de cáscara del grano de cacao	Generación de residuos de materia orgánica	Compostar residuos en predios que los originan	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos Conservación de ecosistemas
Adición de nuez moscada a la Chocúla, para aligerar el producto	Generación de residuos de materia orgánica	Compostar residuos en predios que los originan	Minimización del riesgo de contaminación por agroquímicos Conservación de ecosistemas
Moldeado de pasta cacao y empaçado	Generación de residuos sólidos	Almacenar residuos generados para disponerlos en carro de basura	Minimización del riesgo de contaminación por acumulación de residuos
Molienda de plátano deshidratado y empaçado	Generación de residuos sólidos	Almacenar residuos generados para disponerlos en carro de basura	Minimización del riesgo de contaminación por acumulación de residuos
Lavado de instrumentos al principio y final de proceso	Generación de vertimientos	Instalar trampa de grasas	Disminución de grado de degradación de la calidad del agua, por la actividad industrial

**Elaboración Propia**

### **4.3 Aspectos legales**

COOPRAMAR no cuenta con ningún tipo de trámite ante la autoridad ambiental competente en lo que respecta a licencias y permisos especiales, toda vez que su actividad comercial no se encarga de la utilización de elementos constituyentes del ambiente; pero los asociados que aportan la materia prima para la comercialización sí ejercen un rol directo en la utilización de los mismos, por lo cual, la organización desempeña el papel de asesor para aquellos productores que puedan demandar de una solicitud de permiso ante

estas instancias administrativas. Hasta el momento, dadas las condiciones biofísicas de los predios, ha sido necesario el diligenciamiento de permisos de aprovechamiento forestal sostenible, para aumentar la zona aprovechable en prácticas agrícolas en estos términos.

En cuanto a la producción de chocolate de mesa artesanal y la fécula de plátano, es necesario diligenciar para la fecha proyectada de inicio del proyecto ante el INVIMA el registro que aprueba su producción.

#### **4.4 Política ambiental empresarial**

COOPRAMAR es una empresa dedicada a la comercialización de productos frutales, hortícolas y cereales procedentes de las prácticas productivas desarrolladas por los distintos asociados de la organización.

En este sentido, reconociendo el rol que ejerce o que potencialmente puede ejercer dentro del complejo sistema ambiental, en lo relacionado con la degradación de la calidad ambiental, generada por las diferentes prácticas productivas que utilizan diferentes elementos de la naturaleza (situación motivada por la necesidad de resolver o satisfacer las demandas implícitas que acarrea cada uno de los productos ofertados para su producción y configuración de características de calidad que le identifican en el mercado), es de vital importancia para el sostenimiento de las condiciones de producción el establecimiento y continuo cumplimiento de los siguientes aspectos:

**Sostenibilidad:** Promover la prevención de impactos ambientales negativos.

**Cumplimiento:** Promover el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente.

**Producción limpia:** Buscar la implementación de tecnologías ambientalmente apropiadas en la producción agrícola de los asociados.

**Comunicación:** Generar flujos de comunicación adecuados para mejorar continuamente los elementos que conforman la política ambiental empresarial, donde se representen las opciones y situaciones reales de los asociados.

Siendo COOPRAMAR una empresa comercializadora de productos agrícolas su papel dentro del este sistema productivo y la degradación ambiental ocasionada no son de responsabilidad directa, pero es posible direccionar desde este punto condiciones de mejoramiento en el desempeño ambiental de los productores, en aras de beneficiar el ambiente y el valor agregado de los productos como ventaja comparativa; en lo respecta al papel como productor agroindustrial, la organización seguirá los mismos principios, sólo que aplicándolos directamente.

Sin embargo, se hace necesario recordar permanentemente la condición de cooperativa y de organización basada en la economía solidaria, por lo tanto la política ambiental no se orienta hacia la presión de la organización para con los productores y un obligatorio cumplimiento de estándares uniformes de

desempeño. Está orientada hacia el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los productores a través de la gestión de planes, programas y proyectos que permitan superar las condiciones problemáticas que generan los impactos ambientales negativos, y de la misma manera, la gestión de recursos económicos, tecnológicos y logísticos que puedan demandarse para tal inversión.

#### 4.5 Sistema de monitoreo

Relacionado con los cultivos de hortalizas, frutales y cereales, los impactos más significativos, según las guías ambientales de cada uno de estos, se clasifican a continuación:

- Degradación de la fertilidad del suelo
- Generación de erosión
- Cambios en la estructura del suelo
- Disminución de los flujos superficiales naturales de corrientes
- Degradación de la calidad del agua

De esta manera, los criterios e indicadores relacionados con el comportamiento y mejoramiento que se alcanza en el tiempo a monitorear, después de la identificación e implementación de las medidas que puedan mejorar la situación problemática, son los siguientes:

**Tabla 6. Sistema de monitoreo**

<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Periodicidad</b>
Se mantienen las condiciones de fertilidad del suelo	Cantidad de productos obtenidos con la cantidad habitual de fertilizantes	Semestral
Es inhibido el proceso de erosión	Medición de consistencia en campo del suelo	Anual
La estructura del suelo continúa siendo apta para microfauna	Presencia de microfauna tradicional de la región en el suelo	Anual
Se mantiene la cantidad de flujo de agua natural	Caudal	Semestral
Se mantiene la calidad del agua	Olor Color Turbidez Sabor Material flotante	Semestral

**Elaboración Propia**

#### **4.6 Extensión y Actualización del Plan**

Puesto que se trata de las pautas generales que se generan desde una instancia de comercialización como lo es COOPRAMAR, es prioridad del presente documento extenderse y comunicarse hasta cada uno de los asociados, para lo cual se utilizarán charlas y talleres cortos, acompañados del documento escrito, carteleras y volantes.

De la misma manera, como lo consagra la política ambiental interna, COOPRAMAR tiene por labor buscar la consecución de recursos tecnológicos, económicos y logísticos que permitan la materialización de las actividades identificadas como alternativas que pueden minimizar los impactos ambientales asociados con la dinámica productiva que se realiza en los predios de los miembros de la cooperativa y en la transformación agroindustrial del cacao y plátano.

En este sentido, tal extensión no sólo sirve como un proceso de información de las acciones identificadas a realizar, además es una instancia de retroalimentación en la cual se puede manifestar la opinión de cada productor, la que a su vez surge del cúmulo de conocimientos adquiridos de su experiencia particular y que es susceptible de ser utilizada como aporte valioso para la actualización del plan, además de la opinión de la comunidad circundante al proceso de transformación industrial.

La actualización para el presente documento, teniendo en cuenta que se trata de labores agrícolas, y que además no cuentan con un periodo único de cosecha, se realizará anualmente, porque aunado con lo anteriormente manifestado, existen otras sujeciones adicionales que pueden alterar el ciclo productivo de cada asociado, como lo son por ejemplo las variaciones climáticas, que afectarán a su vez los procesos de ciclaje de nutrientes, degradación, entre otros.

Por otra parte, la oficina de despacho de mercancía de COOPRAMAR es un espacio en el cual se reciben las sugerencias de cada asociado que quiera expresar al respecto alguna opinión, las cuales se archivarán de forma organizada, en aras de utilizarlas como materia prima del mejoramiento continuo.

#### **4.7 Bibliografía del Plan de Aprovechamiento de los Recursos Naturales**

- CORPOICA, 1997, Metodología Para Un Curso-Taller De Manejo Integrado De Plagas En La Papa" en: Producción y comercialización de orgánicos, CORPOICA, Bogotá-Colombia.
- Izquierdo. J *et al*, 2007, Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar, Plan Departamental de Seguridad Alimentaria de Antioquia- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Medellín-Antioquia.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009, Guía Ambiental del Sector Hortofrutícola, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá-Colombia.

## **5. PLAN DE MERCADEO**

### **5.1 Análisis de la situación**

#### **5.1.1 Escenarios**

Las actividades que desarrolla la empresa se enmarcan en un contexto rural, donde se propende por el desarrollo de condiciones de bienestar de los asociados que comercializan sus productos a través de la cooperativa, contando con un panorama satisfactorio en términos políticos para el desempeño de las actividades productivas y la posibilidad de promover convenios y obtener aportes que permitan el mejoramiento de las condiciones de producción y comercialización de los productos.

En lo que respecta al escenario financiero, aún no se cuenta con la fortaleza crediticia necesaria para obtener y soportar obligaciones bancarias que permitan robustecer la capacidad operativa de la organización; sin embargo en términos económicos, la organización es regida por la economía solidaria, por su perfil de cooperativa; se hace posible entonces aspirar a acceder a recursos disponibles por instituciones públicas y privadas para el apoyo de esta clase de organizaciones.

#### **5.1.2 Competencia**

En los productos tradicionales agrícolas, se cuenta con una abundante competencia, dado que en gran medida el perfil productivo del país se enfoca en esta clase de productos; sin embargo, se cuenta con la ventaja comparativa de contar con clientes que aseguran la compra total de los productos generados, clientes que ofrecen un cumplimiento permanente en este aspecto debido a la seriedad y cumplimiento ofrecido por la empresa en los últimos años.

A pesar de esto, sería ideal la obtención de nuevos clientes, pero este tema se encuentra limitado por la escala de producto comercializado, toda vez que la empresa aún no cuenta con el nivel deseado de producción, a raíz del compromiso parcial que guardan los asociados con la cooperativa, siendo este un tema de primer nivel de prioridad a mejorar, para poder de esta manera competir en el mercado por nuevos clientes y mejores precios.

En lo que respecta a los nuevos productos, la competencia directa regional de productos no es relevante, mientras que la indirecta es bastante considerable, puesto que en el departamento existen grandes industrias de chocolate ya establecidas y distribuidores conocidos de grandes y medianas empresas de producción de fécula de plátano; sin embargo, los productos son innovadores y cuentan con características susceptibles de ser aprovechadas para generar valor agregado que incentive su venta y el nivel de utilidad, aprovechando la alta demanda de productos de este tipo en la región cafetera, la cual alcanza



un prometedor nivel del 30% del consumo nacional de chocolate; mientras que por el lado de la fécula de plátano se cuenta con la ventaja de contar con programas departamentales y municipales oficiales que claramente pueden inclinarse hacia la compra de este producto como forma de apoyo a las iniciativas regionales y posibilidades de mejoramiento de la economía rural de una zona específica del departamento de Risaralda.

### **5.1.3 Empresa**

Los productos que ofrece en la actualidad son frutales, los cuales varían entre primera, segunda, tercera y cuarta categoría, en términos de calidad, predominando los de primera y segunda, avizorando en el corto plazo la producción de cacao en bola y fécula de plátano.

Es importante recordar que los proveedores de los productos primarios son pequeños productores rurales en su mayoría, los cuales son los que predominan como socios de la cooperativa y de los cuales la mayoría no comercializa a través de la organización, tema que preocupa y disminuye el nivel de utilidad y a su vez de cumplimiento de la cooperativa con sus estatutos.

Es de vital importancia aumentar el nivel medio de productores que comercializan a través de la cooperativa, puesto que esta representa un medio que cada vez aumenta más su experiencia en lo que respecta a la comercialización de los productos, que por lo tanto ofrecen cierto nivel de estabilidad en precios, además de beneficios de mediación en lo que corresponde a capacitación en aspectos técnicos para los socios, gestionando proyectos con instituciones públicas y privadas.

## **5.2 Aspectos del mercado**

### **5.2.1 Sector**

#### **5.2.1.1 Tendencia de la Industria**

En el plano de los productos agrícolas, el mercado ha mostrado un crecimiento constante del 3% durante la primera década del presente siglo (Gutiérrez, 2009).

Los productos frutales muestran una tendencia histórica al crecimiento positivo de sus niveles de producción en el departamento de Risaralda, donde se resalta el comportamiento de banano, naranja, aguacate y limón, respectivamente, en cuyos casos la constante ha sido el incremento de la oferta del producto, siendo la única excepción el banano, que presentó una dramática caída en el año 2007, pero que gradualmente se ha venido recuperando.

En las hortalizas, el panorama que se ha presentado es igualmente favorable, donde los productos más destacados son cebolla junca y tomate, en cuyos

casos el crecimiento ha sido notable, especialmente en el caso de la cebolla, mientras que la producción del tomate sufrió un decaimiento pronunciado en el año 2005, recuperándose posteriormente hasta superar las cifras de desempeño que antecedian tal situación.

Los granos, por otra parte, son el conjunto de productos que más inestabilidad ha mostrado en el tiempo reciente, pues el crecimiento ha sido negativo en todos los que producen los asociados de la cooperativa y que los comercializan a través de esta, para diversos intervalos de tiempo, puesto que son productos de una sensibilidad marcada frente a la variación climática. Sin embargo, el cacao es un producto excepcional de este grupo, pues cuenta con un promisorio panorama de desempeño comercial, principalmente por la demanda de la región del Eje Cafetero, zona en la cual se encuentra ubicado el municipio y que es, como se mencionó anteriormente, la de más alta demanda del país.

### **5.2.1.2 Información sobre la competencia**

Tradicionalmente la empresa agrícola en el país ha sido asumida de una forma distante de la disciplina técnica que demanda un adecuado proceso de administración; sin embargo, con el pasar de los años, tras procesos de cambio económico, político y social promovidos por los factores relacionados con la globalización, la situación de la empresa agrícola ha cambiado ostensiblemente, orientándose hacia la eficiencia y efectividad, a los procesos de mejoramiento continuo, hacia la competitividad y, principalmente hacia la industrialización de la producción.

En este sentido, en la actualidad lo que se avizora en el panorama de la comercialización de productos agrícolas, es una situación de competencia donde se encuentran productores que manejan escalas de producción tan grandes que les permiten especular y manejar en muchos aspectos los precios del mercado.

### **5.2.1.3 Información sobre los clientes**

Los clientes que maneja la cooperativa para la comercialización de sus actuales productos son mayoristas únicamente, dado que no se cuenta con los recursos que permitan acceder a un punto de venta directo para consumidores al menudeo que permiten obtener un mayor nivel de utilidad para la organización, razón por la cual se ha optado por buscar clientes de tipo mayorista, puesto que asociando ausencia de recursos para la consecución de puntos de venta establecidos o establecer un punto de venta nuevo con el nivel de producción, que sí bien no es de un supermayorista, si es suficiente como para necesitar una rotación rápida que no exceda bajo ninguna circunstancia la semana de almacenados en bodega.

Aquellos clientes con los que actualmente se cuenta se ubican principalmente en Medellín, Cali, Bogotá y Pereira, y son clientes de plazas de mercado y algunos almacenes de cadena.

*Grosso modo*, algunos clientes de Medellín y Bogotá en múltiples ocasiones al mes acaparan la producción de la cooperativa, asegurando la rotación de los productos por completo y, sí bien son clientes con los cuales se han trazado lazos de lealtad, es de vital importancia para la organización adquirir clientes adicionales, que permitan navegar en el mercado y elegir aquellas opciones que mayor beneficio representen para la cooperativa en términos estratégicos.

Es evidente que para hacer frente a este respecto se necesita intervenir la producción; es decir, la cooperativa necesita de la rotación actual de producción para su sostenimiento económico, por lo tanto no se puede apostar con tal nivel a no venderlo a aquellos clientes fijos para buscar nuevos clientes que estén en capacidad de pagarlo a un precio mayor, lo cual significa que se debe promover la comercialización de una mayor cantidad de productos a través de la cooperativa por parte de sus asociados, siendo de vital importancia diseñar estrategias enfocadas a aumentar el número de asociados que comercialicen sus productos en la cooperativa, propendiendo paralelamente en el desarrollo de lazos de fidelidad y de pertenencia hacia la organización.

#### **5.2.1.4 Preferencias de los consumidores**

Los clientes sin excepción, requieren productos de alta calidad, clasificados de acuerdo a los estándares de mercado; normalmente todos los productos tienen calidades de primer, segunda, tercera y cuarta. Los productos de la cooperativa, generalmente pertenecen a las dos primeras calidades.

#### **2.1.5 Requisitos de acceso al mercado**

- **Tarifas**

Pago de cuotas de fomento del sector hortofrutícola y el cacaotero, las cuales ascienden al 1% y al 3%, respectivamente, de la venta del producto

- **Sanitarias**

Es necesario la obtención de las licencias INVIMA para la producción y comercialización de las bolas de cacao y la fécula de plátano.

- **Estándares de calidad**

El requerimiento principal de los clientes de Bogotá, Cali, Medellín y Pereira, plazas donde se comercializan los productos, es contar con calidades de producto de primera y segunda.

Para los productos procesados, el estándar de calidad se encuentra dado por la frescura, durabilidad, sabor e higiene en el procesamiento.

- **Sellos o certificaciones verdes**

Para el establecimiento del proyecto piloto de la línea de Chocúla orgánica, se plantea certificar el proceso de los cinco productores que se ha programado vincular; esto para el posicionamiento del producto elaborado en el mercado específico que está dispuesto a reconocer el valor agregado de este producto.

### **5.3 Análisis de nuevos productos o servicios**

Es de gran interés para los productores incursionar con mayor fuerza en el mercado del cacao aprovechando el impulso que ha generado su incursión en la cadena productiva del cacao, diseñando de la misma manera un proyecto piloto para la generación de bolas de cacao orgánico, el cual se espera poner en marcha en el segundo semestre del año 2012, en el cual se vinculará a cinco productores para establecer sistemas agroecológicos de producción de cacao en sus predios, que sumados integren un área productiva de una hectárea (cifra mínima), capaz de suministrar materia prima para el proceso en sus inicios.

La situación del mercado para este producto, muestra un promisorio panorama, toda vez que los productos agroecológicos son una de las apuestas productivas de la agenda de competitividad del departamento de Risaralda, siendo aplicable tentativamente en el programa “Risaralda integrada y competitiva” (Comisión regional de competitividad de Risaralda, 2007); por otra parte, según cifras de la Asociación Nacional de Cacaoteros de Colombia, la región del Eje Cafetero concentra el 30% de la demanda nacional de chocolate de mesa del país.

Por parte de los consumidores de chocolate de mesa, la producción inicial estaría dirigida hacia los almacenes de cadena de la región del Eje Cafetero, los supermercados locales y tiendas del municipio, además de ventas puerta a puerta, ofertándose diferentes opciones de producción (orgánico y tradicional), representando ambos una oportunidad para la iniciativa de producción agroindustrial, puesto que su proceso está enfocado en la obtención de un producto más limpio y de simple elaboración, lo cual disminuye los costos de producción y por ende el precio hacia el consumidor final.

En el mercado, actualmente la misma libra de cacao en grano que en promedio se comercializa en \$1500 pesos, tras la transformación en bolas de cacao artesanal orgánico se vende en promedio en \$6000 pesos, cifras que son susceptibles de mejorar para este caso, puesto que las anteriormente mencionadas provienen de experiencias del Valle del Cauca, donde la demanda de chocolate de mesa es inferior a la presentada en la región del Eje Cafetero.

Sin embargo, para darle agilidad al impulso agroindustrial de la organización, se comenzará con una línea de prueba de chocúla a partir de cacao cultivado de forma tradicional, en aras de obtener experiencia y recursos para el crecimiento en el corto plazo, en lo que respecta a la comercialización de esta clase de producto procesado, dado que pensar en la producción de cultivos

limpios en su totalidad es un proyecto que se circunscribe en el largo plazo a raíz de la demanda de tiempo del cacao, el cual para empezar a producir alrededor de 6 años.

Por parte del plátano, son copiosas las cantidades de plátano que no son aprovechadas por sus características de calidad aparente; es decir, no son aprovechados comercialmente por los productores, pues no encuentran fácilmente clientes para productos que cuentan con esas características específicas, representando un frente de pérdidas para los productores.

Sin embargo, aparece en el panorama una opción para aprovechar esta clase de plátano con un relativo bajo costo de inversión, toda vez que a través de gestión se puede acceder a maquinaria transformadora de plátano en fécula, la cual posee diversas cualidades que benefician el ejercicio comercial de la cooperativa y la economía campesina del municipio.

Por una parte es un producto que permite ser almacenado durante periodos de tiempo mayores a la fruta fresca al proceder de un proceso de deshidratación.

Son susceptibles de ser obtenidos a un costo muy bajo, porque como se manifestó anteriormente, eran productos no aprovechados comercialmente por no cumplir con requerimientos en su apariencia y terminaban en la basura o como alimento de animales.

Al ser un producto sometido a un proceso de transformación industrial, se obtiene un valor mayor que el de la fruta sin procesar, presentándose una diferencia de aproximadamente 1000 pesos por libra, teniendo en cuenta que es este un estimativo en el peor de los escenarios, toda vez que como se piensa trabajar con materia prima que incluso no tiene valor comercial actualmente para los productores y el valor que se le asignará estará muy por debajo del valor del plátano comercializado por la cooperativa, lo que significara según los pronósticos más conservadores un aumento en la plusvalía mencionada de mínimo un 50%.

Como soporte adicional a todo este derrotero de aspectos positivos que promueven este tipo de iniciativa, las condiciones del mercado de este producto han mostrado un crecimiento favorable en años anteriores del 7.3%, según datos de la cadena productiva del plátano.

En términos de desarrollo rural, ambas iniciativas de producción agroindustrial representan un promisorio frente de generación de utilidades y de empleo para los asociados, tema que permite dar cumplimiento con la razón de ser fundamental de la organización, además de ser una posibilidad de crecimiento en su capacidad comercial, y por lo tanto de mayor capacidad de gestión y administración de procesos de intervención en aspectos de interés para los asociados, de aquellos que se consagran en los estatutos organizacionales.

## **5.4 Visualización segmentos de mercado disponibles**

Tras la creciente preocupación por la problemática ambiental desencadenada principalmente en la segunda mitad del siglo pasado, se han asociado paulatinamente causas de tales condiciones que llevan hasta los temas de carácter económico y social. En este sentido, se han tomado dos aspectos asociados a la producción como instrumentos capaces de incentivar la responsabilidad ambiental, tales aspectos son mostrar al proceso de compra como un importante paso que promueve el desarrollo rural y la otra la adopción de procesos de producción orgánica. Estos aspectos constituyen un segmento de mercado en ciernes, susceptible de ser aprovechado.

## **5.5 Análisis estratégico**

### **5.5.1 Análisis DOFA**

#### **5.5.1.1 Estrategias FO**

- Establecimiento de convenios para la obtención de apoyo en temas de investigación y desarrollo, mientras se orienta la producción de la organización hacia las opciones del mercado que mayor beneficio comercial representen.
- Promover procesos de certificación que proporcionen un valor agregado adicional a los productos comercializados.
- Fortalecer las diferentes cadenas productivas mediante el acceso a nuevos proyectos de alianzas, buscando llevar algunos procesos productivos hasta la instancia de transformación industrial.
- Elaborar un banco de proyectos que beneficien directamente a los asociados y a la misma cooperativa, para contar con situaciones identificadas de necesidades u oportunidades manifiestas susceptibles de ser aprovechadas o abordadas desde las diferentes convocatorias de financiación de proyectos de investigación y desarrollo que se presentan en el medio.

#### **5.5.1.2 Estrategias DO**

- Buscar apoyo económico y logístico en entidades Gubernamentales y privadas, además de Créditos de Fomento Empresarial y bancarios.
- Comercializar directamente con los Grandes Supermercados locales y Nacionales.
- Desarrollar la capacidad comercializadora, hasta el punto de obtener puntos de propios de venta y distribución, en las plazas mayoristas y

minoristas, para evitar la intermediación y mejorar los precios de compra a los productores.

#### 5.5.1.3 Estrategias FA

- Promover la creación y desarrollo de historial crediticio, en aras de la obtención de créditos en el mediano plazo
- Buscar apoyo en el sector académico para la investigación de de cultivos y su potencial productivo, enfocando adicionalmente el proceso en la capacitación de los productores en el manejo agroecológico de los mismos.

#### 5.5.1.4 Estrategias DA

- Elaborar y ejecutar proyectos con efecto social y garantía de funcionamiento a las entidades que los financian y apoyan, en aras del cumplimiento con los propósitos de bienestar social de la cooperativa y como resultado del cumplimiento de la organización hacia los asociados frente a sus expectativas.
- Capacitación técnica en procesos administrativos de manejo de la organización y predios.
- Determinar características biofísicas de predios y cruzarlas con características del mercado que permitan concertar entre los asociados la forma de producir, orientando producción hacia el mercado meta.
- Realizar una evaluación técnica del estado actual de los proyectos agropecuarios existentes (plátano, hortalizas, aguacate, cacao), además de formatos de registro estadísticos de cada productor, que permitan analizar periódicamente el comportamiento productivo y de cumplimiento con los estatutos.

### 5.6 Estrategia de mercadeo

Para la comercialización de los productos de la cooperativa, la estrategia más adecuada a las condiciones de actuales económicas, tecnológicas y logísticas es **orientar los esfuerzos hacia la concentración o enfoque especialista**; es decir, concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo de particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer mejor este nicho que los competidores.

## **5.7 Marketing mix (mezcla de marketing)**

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Posicionar productos en el mercado que permitan cumplir con el objetivo social de la cooperativa.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar los aspectos básicos de bienestar social de interés para los asociados que guarden pertinencia con las labores de gestión y administración de la organización.
- Desarrollar un sistema de comunicación en la organización que permita el mejoramiento de los flujos de información.
- Promover el aumento de la cantidad de socios que comercializan sus productos a través de la cooperativa.
- Desarrollar productos de procesos de transformación industrial con valor agregado.

### **5.7.2 Segmentación y posicionamiento**

#### **5.7.2.1 Marketing orientado hacia mercados meta**

En aras de estimular un funcionamiento de la organización adecuado a los mercados disponibles, es apremiante abordar el mercadeo de los productos desde la orientación hacia los mercados meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de manera más eficiente y, originar en este caso específico un desempeño efectivo para los intereses de carácter social de la cooperativa.

Como se determinó en la estrategia de mercadeo, es necesario fijar la atención en un segmento particular del mercado, es por tal razón que el marketing de mercado meta es la forma más apropiada de desarrollar las actividades comerciales de la organización, ya que se convierte en el medio ideal para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para los productos agrícolas el mercado se concentra en los principales centros urbanos del país, los cuales son Bogotá, Cali y Medellín, además de Pereira como ciudad de comercialización más cercana.

Las bolas de cacao o chocúla, como también es conocido y la fécula de plátano, se concentrarán en el mercado local, es decir en Marsella y Pereira



inicialmente, penetrando en el mercado a través en almacenes de cadena, supermercados locales, ferias comerciales y ventas puerta a puerta.

### **5.7.3 Producto**

#### **5.7.3.1 Cartera de productos**

- **Frutas y granos sin procesar**

*Productos Ofrecidos desde el inicio de la organización*

Son los que proporcionan el sustento para la cooperativa, de los cuales el que representa el mayor nivel de utilidad es el aguacate y los que guardan una mayor regularidad en lo tendiente a producción son los cítricos y el plátano; Es decir, el aguacate presenta un nivel de utilidad mayor que los demás productos comercializados, pero está sujeto a la temporadas de cosecha que se dan sólo en ciertos momentos del año, mientras que los cítricos y el plátano, aunque presentan un nivel inferior de utilidad comparativamente hablando que el aguacate, su producción durante el año es mucho más regular que este, por lo que permanentemente se tienen abastos para comercializar y sostener el funcionamiento de la cooperativa.

- **Bolas de cacao**

*Producto aún no elaborado ni ofertado, pero a materializarse al plazo máximo de 2013*

Son diversas las ventajas que ofrece este producto, puesto que además de ser un producto de elaboración sencilla, relativamente hablando, la materia prima necesaria se produce regularmente, sino que además es susceptible de ser almacenada durante ciertos periodos de tiempo y la cantidad requerida para la promoción y establecimiento de esta iniciativa exige cantidades de cacao, que por mucho pueden ser cubiertos por los asociados que producen este tipo de grano en el municipio.

- **Fécula de plátano**

*Producto aún no elaborado ni ofertado, pero a materializarse al plazo máximo de 2013*

La producción de fécula de plátano es un aspecto que acarrea múltiples beneficios, toda vez que significa la posibilidad de aprovechamiento de aquellos plátanos que no cumplen con ciertas características en su aspecto físico para ser comercializado como producto sin procesamiento, pero para la elaboración de fécula cumplen con todos los parámetros; por lo tanto, esta materia prima puede ser obtenida a un bajo costo, por ser caracterizada tradicionalmente como de "baja calidad" (y que en muchos casos para los productores no es posible de comercializar) representando para tales productores la posibilidad de un beneficio económico que anteriormente no existía, y para la cooperativa la posibilidad de mantener una estructura de costos deseable (considerablemente baja) para cualquier iniciativa productiva.

## 5.7.4 Precio

### 5.7.4.1 Estructura de costos para productos agrícolas sin procesar

**Tabla 1. Estructura de costos de productos sin procesar**

Concepto (mensual)	Valor (mensual)
Arrendamiento de instalaciones físicas	0 pesos
Pago de servicios públicos promedio	100000 pesos
Gastos de administración y operación (personal de planta y temporal)	27000000 pesos
Gastos generales (impuestos)	600000 pesos
Compra de producto	Variable, relativo a cantidades requeridas por clientes y ofrecidas por productores

Es complicada la definición de precios para esta clase de productos, toda vez que son productos que cuentan con una copiosa oferta en el mercado, para lo cual las cualidades implícitas en los productos que se comercializan por la organización se exigen para mantener el producto en el mercado, pero no es posible desarrollar exigencias en los precios que excedan el valor promedio de tales productos en el mercado; por lo tanto, para el establecimiento de precios en estos productos no existe en el presente documento un valor fijo establecido, porque dadas estas condiciones, el precio de cada producto de los comercializados varía semana a semana, dependiendo del nivel de oferta que exista y las repercusiones o respuestas que el incremento o descenso en tal valor genere en la demanda.

En este sentido, la estructura de costos de esta actividad comercial se debe utilizar como referente a la hora de negociar los precios de compra y venta de los productos, de forma tal que como mínimo se salvaguarde un nivel de utilidad capaz de sostener la organización. Obviamente, este no es el único frente de entrada de dinero de la organización, puesto que existen las cuotas de entrada de los nuevos socios y los aportes sociales que realizan los socios activos mensualmente; sin embargo, para efectos de una producción que genere las bases de procesos de producción orientados hacia la autonomía y autosuficiencia lo que se recomienda es comercializar sin tener estos valores en cuenta.

#### 5.7.4.2 Estructura de costos Chocúla

**Tabla 2. Estructura de costos de Chocúla**

Concepto (mensual)	Valor (mensual)
Costos fijos	350000 pesos
Costos Variables	2200 pesos/libra
Precio tentativo	5000 pesos libra
Compra de producto (precio medio libra 1200 pesos)	600000 pesos Correspondiente a 500 libras

#### 5.7.4.7 Estructura de costos Fécula de plátano

**Tabla 3. Estructura de costos de Fécula de plátano**

Concepto (mensual)	Valor (mensual)
Costos fijos	350000 pesos
Costos Variables	1500 pesos/libra
Precio tentativo	2500 pesos libra
Compra de producto (precio medio libra 500 pesos)	2500000 pesos Correspondiente a 500 libras

#### 5.7.4.7 Punto de equilibrio

$$Q=CF/(P-CV)$$

**Donde:**

**Q:** Cantidad

**P:** Precio

**CF:** Costos fijos

**CV:** Costos variables

- **Punto de equilibrio Chocúla, en lo que respecta a cantidad**

$$Q=350000/(5000-2200)$$

$$Q=125 \text{ Libras de Chocúla}$$

- **Punto de equilibrio Fécula de plátano, en lo que respecta a cantidad**

$$Q=350000/(2500-1500)$$

$$Q=350 \text{ libras de fécula de plátano}$$

- **Margen esperado y precios estimados**

Se realiza esta estimación de cantidad teniendo en cuenta que los precios que maneja la competencia oscilan alrededor de estos valores.

La chocúla orgánica se comercializa alrededor de los 6000 pesos, pero hay que tener en cuenta que esta tiene el valor agregado de provenir de un proceso libre de químicos, a partir del cual se puede obtener un mejor precio, por lo tanto, la Chocúla a procesar, que proviene de un proceso de producción tradicional, se espera poder comercializarle a 5000 pesos por libra.

Por el lado de la fécula de plátano, el precio estimado es de 2500 pesos, puesto que en el mercado se obtiene la libra por mayor a este precio aproximado.

El precio al menudeo de estos productos variará dependiendo los costos de operación de las ventas; es decir, dependiendo de la estrategia de comercialización que se utilice se ajustará el precio por unidad, de manera tal que genere un nivel de utilidad bruta capaz de asumir estos costos y generar el mismo porcentaje de utilidad neta sobre la venta, que alcanza la venta por mayor.

Los rasgos anteriormente manifestados permiten adoptar una estrategia de posición competitiva, toda vez que se empezará a generar ambos productos en aras de asumir un enfoque de liderazgo, a través de las formas de diferenciación de los demás productos ofertados por la competencia, que se centran en la calidad como premisa de cada producto procesado, la asignación de valor agregado relacionado con el mejoramiento en los procesos de cultivo y la exaltación del proceso comercial como un incentivo fundamental que promueve el desarrollo rural del municipio.

### **5.7.5 Distribución**

La cooperativa comercializa productos de consumo, lo cual constituye un tipo de canal de distribución definido y que a su vez se subdivide en otros canales y, los cuales cuentan con su propio nivel de complejidad y pertinencia para los diferentes productos de la organización.

#### **5.7.5.1 Canales de distribución**

Los tipos de canales de distribución apropiados para la comercialización de los productos de la cooperativa son los siguientes:

Canal directo: Es donde el productor comercializa directamente con los consumidores.

*En este canal no existe ningún tipo de intermediarios.*

Canal detallista: Es donde el productor comercializa con el detallista (tiendas especializadas, supermercados, hipermercados, entre otros) y de estos a los consumidores.

*En este nivel existe un nivel de intermediarios.*

Canal mayorista: Es donde el productor comercializa con el mayorista, este a su vez lo hace con el detallista, para que al final este lo haga con el consumidor final.

*En este nivel existen dos tipos de intermediarios.*

### **5.7.5.2 Planeación de la distribución**

Para los productos agrícolas sin procesar es necesario utilizar dos tipos de canales de distribución, los cuales son el canal detallista y el canal mayorista, puesto que la organización no cuenta con la capacidad de hacer llegar los productos al consumidor final, por los niveles de producción generados (relativamente altos y necesitan de un volumen de venta considerable), por la ausencia de un punto de venta especializado y acreditado, entre otros.

Para la Chocúla y la fécula de plátano, el canal directo y el canal detallista son los seleccionados puesto que por el nivel de producción inicial será manejable para la organización en términos de almacenamiento, posibilidad de procesos de venta puerta a puerta, participación en ferias comerciales como productos innovadores con valor agregado, posibilidad de contratar con restaurantes escolares o comunitarios, con tiendas y supermercados.

### **5.7.5.3 Distribución física**

Tanto para los productos agrícolas sin procesar, como para los productos procesados, la distribución hasta los clientes se realizará como tradicionalmente se ha realizado; es decir, cuidadosamente organizados en las canastas reconocidas en el mercado que cumplen con las medidas de peso tradicionales y para los productos procesados en empaques aprobados por las autoridades sanitarias y debidamente sellados.

En cuanto al stock de productos, para los agrícolas sin procesar, siempre debe ser cauta la cantidad, puesto que son productos que pierden en cuestión de días su frescura e incluso su atractivo comercial, además de perder por transpiración peso que se manifiesta en pérdidas de valor neto, tratando de averiguar semanalmente cuales son los productos que abundarán y cuales escasearán, no sólo para tener un supuesto al respecto de los precios, sino para empezar a comercializar cantidades antes de tenerlas en bodega.

Para los productos procesados, es primordial que el stock no supere la producción semanal, puesto que es necesario para los productores asociados recibir ingresos por concepto de venta de sus productos de forma semanal, dado que lo que predomina en la región es la economía de subsistencia y la

capacidad de sostener económicamente estas iniciativas agroindustriales requiere de una rotación permanente de inventarios.

Finalmente, a falta de vehículos de carga propios para desarrollar la labor de entrega, es necesario contratar con empresas de transporte que no sólo aseguren la entrega del producto, sino que también sea en el tiempo pactado y en las condiciones físicas requeridas.

#### **5.7.5.4 Merchandising (Actividades que estimulan la "compra" en el punto de "venta")**

En este punto se debe retomar la intención de direccionar el mercadeo en los dos sentidos de interés para la cooperativa; es decir, en la venta de los productos y en la forma de convencer a los productores que comercialicen sus productos a través de la organización.

##### **➤ Ventas**

A la hora de establecer las técnicas y acciones a utilizar en el punto de venta se debe recordar que este canal de distribución es para los productos procesados, es vital exaltar las cualidades que le proporcionan valor agregado, y la forma en la que se desarrollará esto será de la siguiente manera:

- Fotografías de productores campesinos que cosechan la materia prima y procesan el producto.
- Volantes informativos con información de la organización, el ciclo de vida de los productos y contacto.
- Personal de servicio de venta perteneciente a familias de asociados que estén relacionados y completamente enterados del oficio de la organización, procesamientos de los productos, perspectivas de la organización, entre otros.

##### **➤ Compras**

En el tema de la promoción de una imagen favorable y de confiabilidad en el gremio agrícola productivo de Marsella, es necesario desarrollar técnicas encaminadas a motivar a los asociados a participar activamente y cumplir con los aportes sociales pactados con la organización, para lo cual se deben ejecutar las siguientes acciones:

- Concurso mensual de rifas de mercado entre socios activos.
- Generación de una base de datos con la información personal de asociados y familia, para hacerle sentir como parte importante de la organización mediante sencillas menciones, tarjetas o llamadas de celebración por sus logros, como por ejemplo cumpleaños, graduaciones, matrimonios, entre otros.

- Destinar un espacio en las instalaciones de la bodega para permanentemente tener bebidas, acompañadas de pasabocas no perecederos para ofrecerle como cortesía a los productores cuando acudan a llevar sus productos a la bodega, haciéndoles más ameno el proceso de descarga y pesado.
- Instalar buzón de sugerencias, quejas y reclamos, revisando cumplidamente cada mes.
- Crear un sistema de apoyo con kit's escolares, buscando gestionar los recursos para su consecución con instituciones y propietarios de mayor escala.

## **5.7.6 Comunicación**

### **5.7.6.1 Marca**

A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores; además de estos claros beneficios se salvaguardan los productos de la competencia desleal (susceptible de ser usada por otros productores) que quieran aprovechar el estatus de los atributos anteriormente mencionados, obteniendo así protección legal.

Adicionalmente es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa.

Por lo tanto, para los productos agrícolas se ha opta por nombrarlos con las siglas de la cooperativa "COOPRAMAR".

Por el lado de la chocúla y la fécula de plátano, los nombres de estas son "El Marsellés".

### **5.7.6.2 Presentación**

La presentación de los productos agrícolas sin procesar seguirá siendo la tradicional; es decir, sin encerar puesto que en su totalidad están dirigidos al mayoreo, plátanos arreglados por racimos, productos limpios (sin basuras), entre otros.

Sin embargo, este es un tema que ha de estar sujeto prioritariamente a una adaptación permanente a las condiciones de clientes deseables; es decir, producto de un sondeo regular elaborado por la cooperativa de aquellos clientes cuyo nivel de compra puede representar un beneficio para la organización mayor al actual, se pueden obtener sus demandas en lo tendiente a cualidades o características de apariencia física, para así adaptar los productos ofertados en ese sentido.

### 5.7.6.3 Publicidad

Con el ánimo de suministrar información al cliente acerca de los productos que se comercializan y la forma en que se hace por la cooperativa y además del contacto, es necesario el establecimiento de estrategias de publicidad orientadas a disminuir los problemas derivados por la desinformación, presentándose adicionalmente la posibilidad de aprovechar estas instancias de comunicación directas para mostrarle al cliente y al consumidor final del proceso dispendioso del cual proviene el producto, de sus características generales, características de la organización y de todo lo que significa como aporte para el desarrollo rural del municipio la compra de los productos.

En este sentido, es prioritario recordar que en este caso el concepto de publicidad no se encuentra orientado exclusivamente hacia los clientes, también se encuentra orientado hacia los productores y la necesidad de que comercialicen sus productos a través de la cooperativa; por lo tanto, los medios a utilizar deben lograr cumplir con ambos objetivos publicitarios.

Los *objetivos principales de la publicidad dirigida hacia los clientes giran en torno a la promoción de una imagen favorable de empresa seria y organizada que cumple con estándares definidos de alta calidad en los productos que ofrece*; y por otro lado, *una empresa que fomenta procesos de desarrollo rural en el municipio de Marsella Risaralda.*

El objetivo en lo tendiente a la publicidad orientada a los productores (proveedores) radica en la *promoción y establecimiento de una imagen favorable de empresa seria y organizada que cumple con los pactos realizados y, que propende por obtener y hacer efectivos beneficios para los productores socios de la cooperativa.*

#### ➤ **Respecto a ventas**

### **Internet**

Se trata de un sitio en la red donde se visualicen claramente cada uno de los productos que ofrece la organización, los beneficios que tiene su consumo, el aporte social que genera la compra de estos productos en el municipio de Marsella, los parámetros de calidad con los que se cumple en la producción, datos de contacto, datos de capacidad de producción promedio, datos de precios promedio, buzón de sugerencias, quejas y reclamos, entre otros.

### **Marcas registradas**

Es de vital importancia para el posicionamiento de los productos dentro de un mercado tener un nombre, código o punto de referencia que permita identificar dentro de ese mismo mercado el producto específico; por lo tanto es política de la empresa cumplir con los parámetros de calidad establecidos por el mercado a cabalidad, y así enviar el mensaje al cliente y consumidor final de forma implícita que en ese producto siempre encontrará esa calidad, y obviamente



acompañar los productos de sus respectivas marcas, siendo para los productos sin procesar etiquetas con marca e información de contacto; y en los productos procesados etiquetas con marca e información de contacto, acompañados de fotografías que evidencien el proceso social que está promoviendo la compra de ese producto, aprovechando tal aspecto como un soporte o ventaja que permita introducir los productos en ese mercado específico que se interesa por el desarrollo social.

➤ **Respecto a compra**

### **Internet**

Sí bien Internet no es aún un medio debidamente masificado en el país, y mucho menos en el contexto rural, algunos productores tienen acceso a este servicio y contar con información comercial como estadísticas de producción, comercialización y precios que permitan realizar un proceso de veeduría y promuevan relaciones de confianza e interés de los asociados hacia la cooperativa.

### **Radio**

A través de la radio de Marsella, promocionar las ventajas que acarrea comercializar los productos agrícolas en la cooperativa y los beneficios que puede tener para un socio activo en lo referente al acceso a programas de capacitación, proyectos de inversión tecnológica, convocatorias, entre otros.

### **Vía pública**

Instalar valla en vía principal de entrada al municipio donde se promocionen las ventajas que acarrea comercializar los productos agrícolas en la cooperativa y los beneficios que puede tener para un socio activo en lo referente al acceso a programas de capacitación, proyectos de inversión tecnológica, convocatorias, entre otros.

### **Carteleras en instalaciones físicas**

Diseñar espacios en la bodega de la organización donde se publiquen las ventajas que acarrea comercializar los productos agrícolas en la cooperativa y los beneficios que puede tener para un socio activo en lo referente al acceso a programas de capacitación, proyectos de inversión tecnológica, convocatorias, entre otros. Además hojas de vida de los directivos de la organización, esto en aras de conocer de quienes están representando sus intereses y a quienes se pueden remitir en cualquier caso.

Se hace fundamental dar a conocer los estándares de peso y calidad que maneja el mercado y mediante los cuales se realizan las transacciones comerciales, por lo que se convierte en el idioma vital de las compras y ventas de la organización; sin embargo tanto productores, como compradores manejan estándares diferentes, por lo que, en aras de evitar los malos

entendidos e inconformidades de alguna de las partes se debe unificar y publicar tal tratado interno en las instalaciones de la cooperativa como mediante volantes informativos, así como en la página de internet.

Es necesario para el cumplimiento con los aspectos de interés para la conformación de la cooperativa, promover y materializar pactos y contratos con instituciones públicas y privadas, tomando los productos ofrecidos por la cooperativa y su trayectoria como motivante y garante de desempeño, como iniciativas de proyectos de legislación o acuerdos locales, entre otros; es decir, es de vital importancia para el mejoramiento del desempeño de la organización hacer lobby o promover la consecución de capital relacionar (Contactos) que guarde pertinencia con el desarrollo productivo.

### **5.7.7 Presupuesto**

La mezcla de mercadeo puede parecer una concepción armónica de las necesidades de una organización, incluso tras el decantado y posterior análisis de la información recolectada para la construcción de tal herramienta de planificación puede evidenciarse que muchas de las variables que constituyen aquellos factores de apalancamiento para la promoción de condiciones idóneas de mejoramiento de la capacidad organizativa suceden a partir de modificaciones relativamente simples, que solo requieren de la sincronización de aspectos e intenciones colectivas que dirijan las ideas de innovación hacia los dominios de la ejecución.

Este pequeño preámbulo toma relevancia a la hora de afrontar el tema presupuestal, toda vez que en términos concretos es de poca utilidad un ejercicio de identificación de estrategias de intervención, sí estas no son apoyadas de manera efectiva financieramente hablando, puesto que obviamente no se llevarán a feliz término y se perderán los recursos utilizados para su descubrimiento, de los cuales es quizás el más importante el recurso humano y su interés personal, su deseo, su intención de aportar y de participar en tal ejercicio.

Por lo tanto y siguiendo esta premisa desde el inicio de este plan, los objetivos plasmados han tratado de orientarse en el sentido de ser pertinentes con la realidad actual de la organización, sin ser objetivos que demanden de abrumadores niveles de inversión para su consecución.

En este sentido, para la autogeneración de recursos de apoyo para las acciones que requieren de la compra de insumos, se plantea incluir este gravamen en el próximo ajuste que se realizará sobre los estatutos organizacionales que establece el nivel de usufructo permitido para el sostenimiento de la organización por esta misma sobre la utilidad de los productos comercializados, teniendo actualmente la libertad de maniobrar en el rango de 3.5% al 5%, siendo necesario aumentarlo para garantizar el ya mencionado sostenimiento y posibilidad de crecer.

Para aclarar el monto necesario de inversión se presenta el siguiente derrotero donde se discrimina cada acción relacionada con su costo.

Volantes y carteleras: Se necesita de impresiones, los cuales deben estar sujetos al número demandado por participación en ferias comerciales y para los visitantes de la bodega, nombrándose este rubro como papelería y requiriendo en promedio una inversión mensual de 40.000 pesos.

Fotografía: Gestionar el contacto con estudiantes universitarios practicantes que hayan desarrollado conocimientos en el área de la fotografía, en aras de obtener un trabajo de calidad a bajo costo, donde la inversión no supere los costos de transporte y de pago por servicios la inversión total de 60.000 pesos.

Rifas: Se establece que mensualmente se desarrolle la rifa de un mercado que ascienda a los 100.000 pesos, en la cual participarán aquellos socios que hayan estado activos durante ese mes en la cooperativa.

Bebidas y pasabocas: 80.000 pesos mensuales.

Kit´s escolares: 240.000 Recordando que es sólo un pequeño incentivo, anual, para un número estimado de 80 beneficiarios en el mejor de los casos y con la posibilidad y preferiblemente gestionando estos recursos con instituciones privadas y públicas.

Pendón publicitario: 60 cm por 120 cm, valor aproximado a 35.000 pesos.

Diseño y actualización de página de internet: Gestionar el contacto con estudiante practicante del SENA del Municipio de Marsella, de un área afín con este tema, para que ambas partes obtengan el beneficio que necesitan al menor costo, destinando para la elaboración de esta, medio salario mínimo 284500 pesos.

Marcas registradas: Es necesario, como se argumentó anteriormente el registro de marcas, las cuales son dos; una para los productos agrícolas ya comercializados; la otra para los dos productos de transformación industrial (Chocúla y fécula de plátano), valor que asciende a 639000 pesos por cada una, lo cual significa 1278000 pesos por ambas, teniendo una validez de 10 años ante la superintendencia de industria y comercio.

Para efectos de síntesis de información, se presenta la siguiente tabla con los costos individuales y totales consolidados, para un año.

**Tabla 4. Presupuesto consolidado**

<b>Concepto</b>	<b>Monto (en pesos)</b>
Volante y carteleras	40000 mes
Fotografías	60000 año
Rifas	100000 mes
Bebidas y Pasabocas	80000 mes
Kit´s escolares	240000 año
Pendón publicitario	35000 año
Diseño y actualización de página de Internet	284500 año

Marcas registradas	1278000 año
<b>Valor total</b>	<b>4537500</b>

### **5.7.8 Control**

El plan de mercadeo debe ser revisado y actualizado después al cumplir el tiempo para el cual se encuentra diseñado; sin embargo la evaluación del mismo es un proceso permanente, que comienza desde el momento preciso de la definición de los objetivos, en aras de notar y medir las desviaciones que se pueden presentar, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas al plan como acciones; siendo todo lo anterior la piedra angular del mejoramiento continuo.

En este sentido, la estructura de indicadores se divide en dos secciones: Cumplimiento de acciones, y logro de objetivos.

#### **5.7.8.1 Cumplimiento de acciones, en un año.**

- Número de volantes instalados.
- Número de carteleras instaladas.
- Número de fotografías tomadas.
- Número Facturas por compra de insumos de cafetería.
- Número de rifas realizadas.
- Número de Kit´s escolares entregados.
- Número de pendones instalados.
- Número de páginas de internet creadas.
- Número de marcas registradas.

#### **5.7.8.2 Logro de objetivos, en un año.**

- Cantidad de aspectos básicos de bienestar social de interés para los asociados identificados por la asociación.
- Número de sistemas de comunicación interna diseñados.

- Número de socios activos.
- Número nuevas líneas de productos agroindustriales comercializados.
- Número de líneas de productos comercializados en el mercado que presenten la capacidad de sostener sus procesos productivos.

## 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En un mundo dominado por un mercado de alta competitividad, cada vez se vuelven más escasas las posibilidades de poder desarrollar actividades comerciales de una forma que conjugue la búsqueda del bien común y la eficiencia productiva, puesto que entre otros, la búsqueda de la eficiencia demanda de la adaptación permanente al medio en el cual se desarrollan las actividades productivas a expensas de lo que sea necesario, modificando continuamente las condiciones primigenias de bienestar que motivaron la conformación del sistema productivo, transformándolo en una instancia desnaturalizada, por cuya razón de ser se adopta un interés creciente de acumulación de poder, aspecto que por definición se convierte en un escenario que promueve la inequidad.

Numerosas iniciativas se han enmarcado en intenciones, objetivos, estrategias y principios de corte humanista, los cuales se justifican en un contexto como el actual, pero se quedan en la intencionalidad.

La competitividad se concibe como la búsqueda de la eficiencia en todos los temas relacionados con la vida social, económica y política; lo cual se enfrenta como una antítesis del humanismo, pues distorsiona el marco de las iniciativas anteriormente mencionadas, orientándose a las adaptaciones a las exigencias del mercado. Por este motivo surge el cuestionamiento de si es o no posible ser competitivo y a la vez aplicar los principios humanistas, toda vez que la confrontación entre estos dos aspectos conforma en gran medida el punto generador de las formas de maltrato, desconocimiento, inequidad, pobreza, miseria, entre otras amenazas que enfrenta el hombre actual y futuro, junto con la inestabilidad ecológica y ambiental (Castillo, 2009).

Es por esto que las actividades relacionadas con la competencia deben estar orientadas a una humanización del hombre, en aras de superar dichas falencias, trasladando el discurso teórico académico a las experiencias puntuales, comenzando por el escenario local como punto clave de partida de los procesos de transformación de la filosofía y práctica de los procesos productivos de la sociedad.

Para empezar, debe citarse como dato curioso la cantidad de errores administrativos en los cuales incurren las organizaciones productivas a falta de la definición de aspectos sencillos como por ejemplo los flujos de entrada y salida de mercancía, costos fijos de producción, entre otros; sea por desconocimiento o negligencia.

Esta clase de problemas se presentan en las organizaciones y mucho más en aquellas que son de carácter comunitario, en muchos casos por la falta de capacidades conceptuales para hacer frente a las actividades comerciales y productivas en general de una empresa; aunque en muchos casos si existen este tipo de capacidades, pero se dan casos que aquello que falla son las aptitudes humanas de las personas seleccionadas para desempeñar una labor

de este tipo, la cual requiere de valores éticos fortalecidos por la responsabilidad que significa desempeñar cargos de los cuales depende un número considerable de personas para devengar su sustento. En este sentido, es imperativo definir parámetros claros en lo que respecta a valores humanos, con los que debe cumplir cualquier persona que aspire a ocupar cargos dentro de una organización de este tipo, en aras de no atentar en contra de la estabilidad y la misma existencia de un emprendimiento de este tipo, puesto que son en su mayoría empresas donde la escala económica que manejan no les permite responder con contingencias adecuadas en lo relacionado con sus ingresos, gastos administrativos y operativos.

Sopesando este panorama con las pretensiones socio-políticas que profesan a la asociatividad *per se* como la panacea que puede rescatar a las comunidades menos favorecidas de las fauces de la competencia salvaje del mercado, lo que se evidencia es que simplemente es una opción de organización productiva que puede proporcionarle a los asociados ciertas facilidades en ciertos aspectos, pero que requiere de una delicada y constante atención, por los temas mencionados anteriormente, en especial, la capacidad de crecimiento que pueden llegar a tener y la necesidad de inversión que pueden llegar a requerir para este tema, manifestándose esto en una menor capacidad de competencia en el mercado, siendo en muchos casos absorbidos por aquellos conglomerados productivos que cuentan con la posibilidad de inversión.

Desde hace ya un tiempo considerable se ha promovido la asociatividad para desarrollar actividades productivas, particularmente desde la década de los sesentas, con legislación que trataba de impulsar el desarrollo de cooperativas agropecuarias y de reforma agraria, como lo son por ejemplo el decreto 1587 de 1963; sin embargo, lo que ha sucedido en muchos casos en el contexto urbano e industrial se ha repetido en el medio rural, puesto que muchas de las cooperativas conformadas de reducción y comercialización de productos agropecuarios han ido al fracaso, quiebra y desaparición, a causa de que la población rural y muchos de los funcionarios gubernamentales que impulsan los programas cooperativos tampoco tienen un adecuado conocimiento de los principios, valores, la doctrina cooperativa y mucho menos, de la forma cómo gestionar; sin mencionar que en múltiples situaciones han sido ejercicios de imposición que parten de eventos exógenos que no tienen una relación apropiada con la comunidad (Dávila, 2006).

Esto de ninguna forma quiere restarle importancia y validez a la asociatividad como alternativa de producción, quiere decir simplemente que a la hora de promover en la comunidades este tipo opción, debe de mostrarse con mesura y precaución, bajo la advertencia de que su funcionamiento en el mercado será como el de cualquier empresa de otra naturaleza, como por ejemplo las que buscan sólo el lucro.

Esto quiere decir que se debe adaptar la visión empresarial, puesto que las demandas del mercado para que una organización permanezca activa, se encuentran relacionadas con exigencias de estabilidad comercial y productiva, para lo cual debe promoverse el crecimiento de las organizaciones productivas sociales, y asumirlo no sólo como un aspecto de aumento de posibilidades de

mayor utilidad, sino como un término que se justifica por otros motivos, de carácter sociológico, por ejemplo, al aumentar la valorización de las personas, creación de empleo, y aumento de estatus organizativo (Sanchís, 2001).

Teniendo este panorama como escenario de fondo, es pertinente realizar la reflexión acerca de la congruencia que puede guardar con las condiciones reales de producción y la aplicabilidad que puedan llegar a tener en este contexto las acciones relacionadas con un aumento de la responsabilidad en términos ambientales; sí, como es percibido por muchos pequeños productores, la temática ambiental no es otra cosa más que un obstáculo adicional a las ya difíciles condiciones de mercado y de organización presentes en el medio.

Sin embargo, la problemática ambiental desencadenada por la omisión de su papel en el sistema productivo como sustento de toda labor y acción que desarrolla el hombre, hace que sea preponderante asumir el tema desde ahora, pues ya es considerable el tiempo que se ha provocado impacto ambiental sobre los medios utilizados en el ejercicio productivo y muy pocas las acciones de remediación, mitigación o disminución de los mismos.

Con este contexto, resulta complejo afrontar la situación, pues en un escenario real como el que envuelve a los productores asociados de la cooperativa no cabe la retórica como una opción. De forma más concreta, es necesario actuar, pero de forma justa, en lo social y en lo ambiental; es decir, la situación de impacto ambiental negativo que se genera por las labores productivas de los asociados de COOPRAMAR, en este caso particular, es obvia, en el sentido de estar trabajando bajo la premura de obtener mayores cantidades de producción de un mismo territorio, lo cual requiere de una multiplicidad de exigencias, adiciones de componentes químicos y generación de residuos, entre otros, a un ecosistema específico, llevándolos hasta un punto, en algún momento, en el cual colapsen; por otro lado está la condición socio económica de los productores, la que es términos generales de subsistencia, y aspectos culturales como los son por ejemplo el desconocimiento de las consecuencias negativas en términos productivos que acarrea en el tiempo un manejo inapropiado de los elementos o sí se prefiere, recursos naturales, además de un cumulo de falencias en temas relacionados con la forma de administrar, como lo son la proyección, la visión a largo plazo, el orden de registros, entre otros.

Al mezclar elementos como los anteriormente descritos, es fundamental encontrar un escenario en el cual la configuración o negociación entre estos factores propenda por una solución donde se consideren todos estos según su trascendencia, pero como se expresó, es un estado de muy difícil acceso en las condiciones de la sociedad actual, donde tiene preponderancia el eficientismo. Sin embargo, se corrobora que se debe actuar, algo se debe hacer con los recursos y condiciones que se cuentan; en tal sentido, la opción que presenta el contexto político-económico es el del ambientalismo neoliberal que se ha promovido en las últimas décadas donde se fomenta una postura de conservación de los recursos naturales, no por sus valores intrínsecos, sino porque sirven al progreso económico (Gudynas, 1992).



En este sentido, se presenta como una posible alternativa la promoción de sistemas de producción que cumplan con ciertos estándares de cuidado ambiental que determine la cooperativa, en aras de velar por el sostenimiento del ambiente, basando tal accionar en estrategias de mercadeo, toda vez que es en esta instancia donde se identifican y tratan de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable (García y Salgueiro, 2009); es decir, asumiendo la producción desde el mercadeo ambiental.

Este tipo de estrategias se encuentran orientadas hacia la asignación de valor adicional por cuenta del mejor desempeño, lo que obviamente genera una reducción del impacto ambiental y que no necesariamente representará una limitación a la actividad empresarial, sino que puede representar una oportunidad estratégica (García y Salgueiro, 2009); sí bien no es lo deseable desde la perspectiva ambiental pues carece de una iniciativa de responsabilidad sobre el impacto por los agentes económicos por justicia ambiental, por el momento es lo factible.

Por tal motivo y, siendo los mismos productores los principalmente afectados negativamente por la degradación que puedan estar ocasionando, se hace obligatorio tomar cartas en el asunto, pues mientras se espera por condiciones económicas que permitan afrontar la problemática con niveles de inversión altos o a la intervención de un Estado que no cuenta con los recursos necesarios para poder atender todos los problemas de la sociedad Colombiana, se generan consecuencias ambientales de carácter irreversible en muchos casos. En tal sentido, lo que resta es adaptar el quehacer de la organización a las condiciones de mercado que favorecen la responsabilidad ambiental, como los son por ejemplo las condiciones de mercados que exigen dentro de los aspectos de calidad cierto desempeño específico ambiental, entre otros; incorporando paulatinamente estos aspectos a manera de exigencias en la una política de compras de la organización, obviamente contextualizando el contenido de tales exigencias a las condiciones socio-económicas y culturales de los asociados, en aras de no agredir el flujo de compra-venta de productos y el nivel de vida de los asociados; además, promoviendo contactos y pactos con instituciones que permitan generar este tipo de adaptaciones.

Entre estas adaptaciones, existen de diverso tipo, muchas de las cuales son de orden administrativo, en aras de afrontar esta condición desde una perspectiva estratégica donde el campesino abandone la visión de lo ambiental como un obstáculo y lo visualice como una oportunidad; sin embargo, esto debe ser un proceso integral, donde desde el pequeño productor se asuma el papel de empresario y sea capaz de manejar su empresa de una forma efectiva, donde pueda ser consciente de aspectos como nivel de costos fijos y variables, utilidad neta y bruta, formatos de control, entre otros; en forma detallada y pueda sopesar esto con las características del mercado, en aras de producir de forma prudente y sensata, de tal manera que su trabajo pueda ser recompensado según sus expectativas, o mínimamente, cercano a ellas.

Este último aspecto cobra aún mayor relevancia de cara a la amenaza latente de posibles errores en lo que respecta a la contratación de personal no idóneo

para ejercer cargos administrativos, siendo una posibilidad de poder ejercer una veeduría directa sobre los direccionamientos posibles que se le puedan dar a la organización; además, es necesario abordar este tipo de roles, alimentar este tipo de perfiles para enfrentar un panorama de convenios y tratados de libre comercio que ha realizado la nación y cuyos productos que más conflictiva pueden divisar su comercialización futura, serán los agrícolas, por lo cual deben hacerse la mayor cantidad de modificaciones que permitan a la sociedad rural, en este caso la del municipio de Marsella, de adaptarse a un mercado aún más competitivo que el actual, puesto que, como es conocido, las sociedad de otros países cuenta con diferentes características de producción y comercialización que les otorgan ventaja en el mercado nacional.

Por ejemplo, los norteamericanos pagan tres veces por muchos de sus productos agrícolas: Como contribuyentes, como consumidores y como trabajadores; esto significa que el Estado produce subsidios, y hacen que el precio de sus productos esté por debajo de la media de países en vías de desarrollo, lo que lógicamente, ocasiona que el mismo producto, ofrecido a un precio mayor, corra el grave riesgo de salir del mercado, pues obviamente el consumidor en estas condiciones elegirá el producto de menor precio (Torres, 2009).

El nivel de los subsidios de estados unidos alcanza a ser un aspecto de tan alta importancia en la definición de precios que le permite a los productores norteamericanos vender sus productos hasta un 20% debajo de su costo de producción; corroborando este aspecto; órnelas (2009) identifica cuatro problemas por los que ha pasado la agricultura Mexicana en el proceso de adaptación al libre mercado, estos son: el primero fue los cortos periodos de tiempo en los que debían adaptarse a la apertura comercial en que se les comprometió; el segundo problema es que los programas de apoyo se limitaron a dos líneas de acción: inducir cambios tecnológicos y desmontar instituciones o instrumentos de la política agropecuaria; el tercer problema fue que lo desaparecido o privatizado fue sustituido por medidas cambiantes que acrecentaron la incertidumbre de los productores y finalmente la ausencia de concertación.

Lo que motiva a un urgente proceso de adaptación en este sentido es que algunos de los elementos identificados como problemas en México se empiezan a mostrar en el contexto colombiano, por ejemplo el primer problema manifestado que hace referencia al tiempo de adaptación, inevitablemente lleva a realizar el paralelo con el proceso colombiano de negociación del TLC con los Estados Unidos, el cual se dilató durante más de ocho años, y la inversión en temas como la infraestructura vial se queda corta para atender un compromiso comercial de este tipo, por parte de la producción agrícola nacional; lo cual hace reflexionar al respecto y concluir que es necesario empezar a gestionar, desde la empresa las adaptaciones que tendrá y que podrá realizar.

Puesto que el futuro se muestra poco alentador, de continuar con las tendencias mencionadas de manejo de la producción y de la comercialización en COOPRAMAR es fundamental enfilear esfuerzos hacia la promoción de un nuevo clima de confianza para la inversión, pues es exactamente eso lo que

hace el asociado que comercializa a través de la cooperativa, que es un asociado activo, que cumple con sus cuotas y que sacrifica un poco de utilidad en algunos casos porque cree que es necesario fomentar y fortalecer el desarrollo de la organización.

“La prédica con ejemplo” hoy es más necesaria que nunca para recuperar la confianza de los productores y así alcanzar el crecimiento del capital social; esto se realiza a partir del establecimiento de directrices de valores éticos (Chang, 2003).

La forma en la cual se debe asumir este asunto no difiere en ningún sentido de las características de básicas del marketing de cualquier producto, puesto que se debe promover la intensión del consumidor, el cual en este caso es el asociado, en aras de preferir el producto que se le está ofertando, el cual es en este caso el servicio que brinda la cooperativa, puesto que el aumento en el nivel de productos comercializados y el aumento en el porcentaje de participación en el valor de la venta por parte de la cooperativa se muestran como pilares esenciales en el proceso de funcionamiento de la organización.

Los bienes socio-emocionales, el valor del arraigo, el poder, las instituciones; todo lo que constituye el capital social de una organización se encuentra susceptible de cambiar, puesto que son procesos dinámicos, ya que las necesidades de los miembros y las habilidades de estos para satisfacerlas varían con el tiempo, por lo tanto se deben reevaluar estatutos, metas y objetivos de la organización periódicamente, en aras de mejorar el capital social y así mantener su viabilidad (Lindon y Siles, 2003).

En esta clase de aspectos, que urge atender, no sucede nada diferente a lo que sucede con el compromiso ambiental que debe asumir la organización y los productores; sin embargo el escollo de la ausencia de recursos capaces de financiar este tipo de iniciativas aparece como obstáculo inhibitor de cualquier proceso de mejoramiento.

Se debe entonces, gestionar recursos externos, que puedan aportar en la capacidad de materializar las iniciativas; sin embargo este, como proceso fundamental de desarrollo por la cooperativa debe ser asumido como un proceso estratégico que pueda beneficiar en diversos aspectos a la organización de productores y a los productores individualmente, se debe entonces proyectar a la organización en el panorama futuro mencionado anteriormente y, a partir de esta base identificar qué clase de temas requieren algún tipo de intervención, para diseñar proyectos que se encuentren listos como contingencias para las convocatorias a las cuales puedan aplicar.

Es muy importante que los proyectos de intervención en el contexto productivo rural se enfoquen en desarrollar la habilidad de la comunidad para la innovación y la capacidad de autogestión, para responder a nuevos retos y para influir en las políticas que las afectan, aprendiendo a lograr reconocimiento y el poder político necesario para alcanzar resultados duraderos (Altieri y Nicolls, 2000).

Tiene una importancia de primer nivel en este aspecto la planeación, puesto que es *per se* un movimiento estratégico de la organización, en primer lugar por el modo en el cual se debe desarrollar, en un contexto de participación y, en segundo lugar, mostrarse como una cooperativa organizada, que piensa y decide las actividades que le convienen, así como el orden que deben seguir.

Consecuentemente, la planeación de forma implícita requiere de la anticipación de objetivos y acciones, sustentando las actuaciones no en corazonadas sino en algún método, plan o deducción, donde los resultados dependerán de las habilidades gerenciales de introducir cambios para elaborar estrategias que permitan el alcance de las metas preestablecidas (Romero y Salazar, 2006).

Sin embargo, es necesario esclarecer que en la actualidad el concepto de planeación ha tenido que ser reevaluado, en especial en aquellos procesos que implican el trabajo social, pues este escenario es una conjugación de una multiplicidad de prejuicios para cada individuo que conforma el tejido social, y que por lo tanto puede incidir en el proceso de aplicación estricta del entramado de estrategias planificadas. Para trabajar este aspecto, es más apropiado adoptar la definición del filósofo y planeador argentino Rubén Pesci, que al referirse a este proceso lo expresa como la habilidad de navegar en la incertidumbre, lo cual significa que si se deben establecer objetivos y los medios cómo alcanzarlos, pero afrontar la ejecución de esto como un proceso susceptible y necesitado de cambios o adaptaciones a las nuevas circunstancias que surgen continuamente.

Un renglón de interés prioritario en lo que respecta a las actividades que necesitan ser planificadas es el ordenamiento ambiental del territorio como aspecto definitorio en el proceso de mejoramiento ambiental y productivo de la organización, puesto que es interviniendo los procesos productivos que se alcanzan modificaciones culturales.

Esta aseveración tiene implicaciones a considerar, en el sentido de que la temática ambiental, como ya se ha expresado, representa en la sociedad productiva un obstáculo en su ejercicio cotidiano, que se traduce en una inversión y/o sacrificio de sus recursos económicos, por lo cual demanda de la promoción de la intención de la misma comunidad de responsabilizarse de estos aspectos de forma voluntaria.

El proceso anteriormente mencionado no es otra cosa que un proceso de cambio cultural, puesto que el ambiente es la interacción de los sistemas culturales y los ecológicos (Vidart, 1986); por lo tanto, en aras de una modificación en la percepción de esta temática, se deben orientar las acciones en cambiar ciertas tendencias culturales de la sociedad.

Bourdieu (citado por Alonso, 2004), postula que “el sentido de las acciones más personales y más transparentes no pertenecen al sujeto que las ejecuta sino al sistema total de relaciones en las cuales, y por las cuales se realizan”; son las acciones las que determinan la realidad legítima y, cuya eficacia estrictamente simbólica, puede contribuir a la conservación o subversión del orden establecido.

Siendo lo simbólico en Bourdieu una dimensión constitutiva del funcionamiento social; es un modo de funcionamiento de lo social y, que se encuentra enlazado a otro concepto fundamental: “la *illusio*” o creencia colectiva en el “juego” que “saca a los agentes de la indiferencia”, que por tanto es el origen del proceso de consagración (Alonso, 2004).

Es legítimo entonces, para el observador, concebir que haya “un principio no elegido de todas las elecciones”, mientras que para el “actor” en cambio, la intención (como elección, opción) no desaparece: Es el motor mismo (una ilusión necesaria) de su comportamiento.

Siguiendo este planteamiento, Bourdieu sostiene que tal condición conforma lo que denominó como “*habitus*”, que se entiende como un sistema de disposiciones en vista de que la práctica constituye el comportamiento objetivo de conductas regulares y, por lo mismo, de la regularidad de las conductas, desde donde se pueden prever las prácticas, precisamente porque es el “*habitus*” aquello que los agentes (“actores” que denotan una decisión) dotados del mismo, hace que se comporten de cierta manera en ciertas circunstancias.

Teniendo este panorama, guarda pertinencia citar lo que se ha nombrado como una especie de “Economía del *Habitus*” por la que la disposición adquirida puede ser pensada como un Capital a ser invertido y un valor a ser colocado en un determinado “Campo” que funcionará también como mercado de bienes simbólicos o materiales; “El Capital Cultural es un tener transmutado en ser, una propiedad hecha cuerpo, convertida en parte integrante de la persona, un “*habitus*”(Jiménez, 1997).

El “*habitus*” se presenta como operador de cálculo inconsciente, como “sentido de intervención” que anticipa los beneficios esperados y sensibiliza a las tensiones del mercado, todo ello en función del lugar que ocupa el agente en un determinado campo, es decir, en la estructura de distribución de capital específico correspondiente a dicho campo. De este modo, el fenómeno de la producción no es sólo una empresa de acumulación de capital económico, sino un campo donde se encuentra un mercado en el cual se rentabilizan “inversiones”, incluidas las de las demás categorías de capitales, como lo son por ejemplo el cultural, el social y el simbólico, en el sentido de que es allí donde se fija su precio a través de sanciones o incentivos como el reconocimiento, valorización de la persona, alcance de sus niveles de sostenimiento, entre otros.

Tras esta claridad, y enfocando tal condición en la situación que atañe al presente trabajo, es necesario volver a citar a Bourdieu (Citado por Jiménez, 1997), quien considera que las estructuras sociales de hoy no son más que las estructuras simbólicas de ayer producidas por la lucha de clases, que es también una lucha por las clasificaciones sociales, es un aspecto que da sustrato de largo alcance a la temática ambiental del los productores agrícolas del Municipio de Marsella, toda vez que se convierte este en el argumento que permite orientar los estudios e iniciativas de mejoramiento de condiciones ambientales en una sociedad productiva que se basa en una economía de

subsistencia, dejando al descubierto que sus prácticas y formas de producir, además de la mencionada renuencia a adoptar condiciones de producción más apropiadas con el ambiente, provienen de un proceso de herencia Cultural, a un “*Habitus*” y que por definición, convocan a la necesaria intervención en diferentes campos del conocimiento, para lograr la materialización de una modificación o cambio relevante en lo ambiental.

Este tema, entonces, se traduce en la necesidad de gestar y desarrollar un nuevo “*habitus*”, uno que encuentre una relación más armónica entre los diferentes tipos de capital que estructuran la realidad en el Sector Rural productivo, donde se alcance un sincretismo que permita hablar de condiciones de sostenibilidad ambiental, lo cual demanda de la urgencia de llegar a la obtención de una propiedad emergente que sea un punto de encuentro dialéctico entre “*habitus*” y campo (entendido este como una esfera social de la vida que construye cierto nivel de autonomía entorno a las relaciones sociales), entre “historia hecha cuerpo” e historia “hecha cosa”, lo que constituye el mecanismo principal de producción del mundo social (Jiménez, 1997).

Se hace preciso entonces esclarecer el por qué del énfasis sobre el sistema productivo, y para esto se encuentra en el robusto argumento de Bourdieu acerca del peso preponderante y decisivo que tiene el Capital Económico sobre la dinámica del campo social a tratar, un acercamiento a una respuesta satisfactoria, pues como dicho teórico lo sostiene, esta categoría de capital y su posesión, son las que definen el éxito de las luchas en todos los campos (Citado por Jiménez, 1997); de la misma manera, recordar que existe cierta tasa de convertibilidad entre las categorías de capital, a la hora de diseñar alternativas de intervención.

Como un argumento adicional que fortalece este concepto, Karl Marx (citado por López, 2007), hablaba del dominio de lo cultural como un reflejo de las relaciones sociales de producción; es decir, es la forma de organización que adoptan los seres humanos frente a la actividad económica, donde la cultura es considerada como uno de los medios por los cuales se reproducen las relaciones sociales de producción, siendo para este caso las relaciones sociales de producción buscadas, aquellas que cuenten con una creciente conciencia y responsabilidad sobre las dinámicas ambientales, que permitan la permanencia en el tiempo de condiciones determinadas, que por lo tanto toma un papel preponderante en el contexto actual como vehículo fundamental en el proceso de intervención en el comportamiento ambiental, susceptible de ser sostenido en el tiempo.

Finalmente, no sobra reconocer que es a través del conocimiento del mundo social y, más precisamente, de las categorías que lo posibilitan lo que verdaderamente está en juego en la lucha política, una lucha inseparablemente teórica y práctica por el poder de conservar o de transformar el mundo social conservando o transformando las categorías de percepción del mundo.

Sin embargo, el proceso de planificación de la producción debe ser desarrollado desde los productores, desde sus particularidades específicas, desde sus aportes y críticas de los planteamientos postulados, puesto que son

quienes resultan beneficiados o perjudicados, además de ser quienes más conocen sus predios y los ecosistemas de los cuales hacen parte.

La importancia de planificar la transformación se debe a que los cambios de uso del suelo pueden ser irreversibles; además es probable que la producción agrícola y el funcionamiento del ecosistema no varíen en forma regular con el aumento de la superficie agrícola. Así, por ejemplo, al aumentar de superficie incorporada a la agricultura puede esperarse un crecimiento con tasa decreciente de los volúmenes totales producidos, puesto que existen límites máximos de expansión agrícola (Paruelo, Guerschman y Verón, 2005).

Lo que surge a partir de esto es la necesidad de diseñar desde la asociación productiva un esquema organizado de producción, el cual debe partir de los elementos de orden superior identificados en procesos como el de ordenamiento territorial municipal, específicamente en lo que respecta a los usos del suelo, la determinación de suelo agrícola (artículo 62), áreas y tipo de producción (artículo 63-65), zonificación ambiental (artículo 83), clasificación de usos según su impacto (artículo 87) y requisitos ambientales (licencias, planes de manejo y certificados, en artículo 88) (Alcaldía de Marsella, 2000), entre otros; puesto que es esto, además de un aspecto de cumplimiento legal, un punto de partida que recoge información base de oferta biofísica del territorio, susceptible de ser cruzada con información del mercado e información del perfil de capacidad socioeconómica de los productores, para definir qué, cómo y cuándo producir.

Es en esta clase de sucesos donde adquiere un papel muy importante la academia como facilitador de los procesos de planificación y ejecución adecuada de los procesos de interés para la organización, demandando este tema para su consecución de una apropiada gestión de los contactos con personal académico adecuado, que no sólo tenga las capacidades intelectuales para desempeñar la labor requerida, sino personal o instituciones susceptibles de generar lazos de compromiso social con el proceso y la organización, aunque claramente, este último tema depende en gran medida de la forma en la cual la cooperativa desarrolla y permite desarrollar las actividades concertadas, renovando sus capacidades de autores de su propio proceso de desarrollo.

A manera de síntesis general del proceso hasta aquí esbozado y, reconociendo que es paralelamente este proyecto una instancia de evaluación académica de un proceso educativo, éticamente es prioritario plasmar una tesis conceptual acerca de todo lo que se ha argumentado en las líneas anteriores; en este sentido, se permite afirmar que:

Es el proceso productivo en la asociación rural de carácter comunitario, la interfase preponderante para la gestión ambiental, que debe asumirse desde la búsqueda de sincretismos de las diferentes categorías de capital territorial, para permitir la reproducción de nuevas relaciones sociales de producción.

## 7. CONCLUSIONES

El inadecuado nivel de orden administrativo del que ha sido objeto la cooperativa en los últimos años ha generado pérdidas a la organización manifestadas en dinero y en la confianza de los asociados.

La organización y los mismos asociados desconocen el potencial productivo con el que cuentan en los predios de estos, tema que entorpece la búsqueda de mejores niveles y canales de comercialización de los productos.

Tanto asociados, como miembros de la esfera administrativa de la organización requieren capacitación técnica en procesos administrativos y medios de control.

La administración de la organización necesita el establecimiento de auditorías periódicas como medio para el mejoramiento continuo del desarrollo de la organización.

Se hace imperativo para el proceso de crecimiento de la organización, la promoción de la rotación de cartera en un nivel mayor, en aras de contar con la posibilidad de obtener mayores utilidades, por medio de la búsqueda de mejores opciones de comercialización de los productos dentro de un número de probables clientes.

La cooperativa hasta el momento no ha logrado obtener el cumplimiento con los estatutos de la cantidad de asociados que se necesitan para hacer crecer la organización.

COOPRAMAR cuenta con los rasgos propicios para conformar un conglomerado agrícola y agroindustrial capaz de representar los intereses de la sociedad rural de Marsella.

Los problemas operativos de la organización se encuentran supeditados a las deficiencias en instrumentos de control adoptados por la administración, traduciéndose no sólo en la incapacidad de controlar la operación en el corto plazo, también en el largo plazo y, por lo tanto de su estabilidad en el tiempo.

El nivel porcentual de posibilidad de usufructo que es permitido en los estatutos a la organización es insuficiente para permitir un crecimiento adecuado de la organización en el corto y mediano plazo.

La situación conflictiva y potencial que se evidencia ambientalmente en el territorio de influencia sobre las actividades de la cooperativa, demanda de la generación y desarrollo de un "*habitus*" que propenda por una relación más apropiada en el campo social y ambiental que conforman los productores y su organización.



El resultado de la elaboración de los planes hasta aquí expuesto, aunque es un proceso que evidencia elementos bastante positivos de la logística movilizadora para la construcción de estos, su alcance tanto en el plan de negocios como en el plan de aprovechamiento llega hasta las directrices generales de orientación de la producción, más no asume el proceso de producción de los asociados en un nivel de detalle adecuado para determinar específicamente planes de producción adecuados a su organización.

Institucionalmente se reconoce al perfil de la Administración Ambiental como una disciplina capaz de entender las problemáticas y oportunidades ambientales con una visión sistémica e interdisciplinaria, con competencias en campos como la organización, ejecución y auditoría ambiental en la administración pública y privada; por lo tanto, el profesional en esta área del conocimiento se manifiesta como una interfase pertinente, necesaria y precisa para apoyar procesos que se enmarquen en situaciones similares al presente proyecto.

La metodología utilizada (Proyección Ambiental) encuentra en el desarrollo y resultados obtenidos en este proceso un escenario que refrenda su pertinencia para abordar situaciones donde se conjuguen conflictos y potencialidades ambientales, con sistemas productivos asociativos, toda vez que es por encima de todo, útil para abandonar la prepotencia positivista y llegar a lo cotidiano, que es en última instancia aquello que configura las situaciones problemáticas.

## 8. RECOMENDACIONES

Es necesario revisar los estatutos de la organización, en aras de volverlos más pertinentes frente a las necesidades y alcances de la cooperativa, definiendo políticas y criterios plausibles que permitan su materialización y el por ende un mejoramiento de la imagen a los ojos de los asociados como empresa que cumple y que beneficia a los productores.

La organización debe desarrollar sus funciones orientadas hacia la disminución del impacto ambiental negativo generado en la zona de influencia, a través de la definición de una clara política de compras, en la cual determine características de producción relacionadas con el cuidado ambiental con las que debe cumplir el productor que quiera vender a la cooperativa un producto determinado, reconociendo las particularidades socioeconómicas del asociado promedio.

Desde el consejo administrativo se deben elaborar protocolos de administración con cierto nivel de estandarización de procesos que permitan evaluaciones periódicas del ejercicio realizado por los dirigentes de turno.

Es de vital importancia elaborar un banco de proyectos orientado hacia el beneficio de los asociados y la organización; es decir, que tales proyectos se enfoque en necesidades manifiestas de los miembros de la cooperativa y de la cooperativa misma.

La cooperativa debe buscar apoyo en el sector académico para la investigación del potencial productivo de la organización y de los predios de los asociados, además de mecanismos de mejoramiento del desempeño ambiental agrícola.

La cooperativa debe promover el ordenamiento ambiental territorial de la producción agrícola de los asociados a través de la planificación concertada, partiendo del conocimiento de aptitud biofísica de predios y características del mercado.

Comercializar, administrar y gestionar los productos agropecuarios y agroindustriales de la organización desde la perspectiva de una organización de tipo comunitario, buscando siempre el beneficio económico y social de los asociados y comunidad en general.

El nivel porcentual de posibilidad de usufructo permitido en los estatutos a la organización debe ser revisado para ubicarlo en un rango superior y permitir así el crecimiento adecuado de la organización en el corto y mediano plazo.

Promover la conformación de un “*habitus*” que guarde una relación más armónica entre las diferentes categorías de Capital del territorio, soportado en iniciativas administrativas que conjuguen de forma interdisciplinaria las diferentes áreas del conocimiento requeridas para un proceso sostenible.

En aras de un mejoramiento de los procesos de apoyo como el que permitió el desarrollo del presente proyecto, el transcurso y resultado mismo de este conforman la recomendación general de reevaluar la logística utilizada por parte de las organizaciones relacionadas con el fomento al Biocomercio Sostenible, dictaminando por la experiencia propia que, para llegar a un resultado más útil para las organizaciones comunitarias, debe dividirse el proceso en fases, las cuales deben abarcar razonablemente el proceso (diagnóstico, identificación de alternativas y formulación de planes), desde la base ecosistémica, social, económica, política y cultural con la que se cuenta realmente; es decir, llevando el proceso hasta la valoración de aptitudes y actitudes productivas predio a predio de los asociados.

Fomentar el acercamiento y vinculación de Administradores Ambientales en procesos de planificación, ejecución y evaluación de actividades productivas, en diferentes escalas, en aras de promover la superación de conflictos y aprovechamiento de potencialidades del territorio.

Fomentar y promover en los sectores académico e institucional la utilización de la Proyección Ambiental, como metodología que permite realizar lecturas integradas y sintéticas del ambiente, a través de las formas en las que se organizan los sistemas ambientales, mediante la identificación de sus patrones de organización, como lenguaje del mismo sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Marsella, 2000, Plan de Ordenamiento Territorial de Marsella, Alcaldía municipal de Marsella, Marsella-Colombia.
- Alonso Luis, 2004, Pierre Bourdieu, El Lenguaje y La Comunicación: De los Mercados Lingüísticos a la Degradación Mediática, Universidad Autónoma de Madrid.
- Altieri. M y Nicolls. C, 2000, Agroecología Teoría y Práctica para una Agricultura Sustentable, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, México DF-México.
- Ariza. A, 2004, Relaciones entre las Políticas Públicas y el Desarrollo Organizacional de las Cooperativas Rurales en Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá-Colombia.
- Becerra. M *et al*, 2006, Desarrollo Empresarial Comunitario de Biocomercio Sostenible en Colombia. Aplicación de la Metodología Análisis y Desarrollo de Mercado de la FAO, Instituto de Investigación Alexander von Humboldt, Bogotá-Colombia.
- Cacho. A, 2008, Agroturismo como Herramienta para el Desarrollo Social y Económico de las Comunidades Rurales de Cajamarca, Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural, Lima-Perú.
- Castillo. J, 2009, Humanismo y Competitividad en Adam Smith y Otros Autores Elementos para la Formación Humanística y Competitiva en la Educación Superior En: Management N° 32, Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia, pp 77-126.
- Chang. L, 2003, Capital Social y Empresa En Capital Social Clave para una Agenda Integral de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Caracas-Venezuela, pp145-160.
- Comisión Regional de Competitividad de Risaralda, 2007, Plan Regional de Competitividad, Departamento Nacional de Planeación – Ministerio de Comercio Industria y Turismo –Cámara de Comercio de Dosquebradas – Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Colombia.
- CORPOICA, 1997, Metodología Para Un Curso-Taller De Manejo Integrado De Plagas En La Papa" en: Producción y comercialización de orgánicos, CORPOICA, Bogotá-Colombia.
- Dávila. R, 2006, El Sistema de la Economía Solidaria en Colombia En: La Economía Solidaria en América un Acercamiento a su Realidad Latina Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá-Colombia, pp163-185.
- Departamento Nacional de Estadística, 2005, Censo Nacional, Departamento Nacional de Estadística, Bogotá-Colombia.

- Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola, 1991, Aspectos Técnicos sobre Cuarenta y Cinco Cultivos Agrícolas de Costa Rica, Ministerio de Agricultura y Ganadería. San José, Costa Rica. 1991.
- Escobar. A, 2007, La Invención del Tercer Mundo: Construcción y Deconstrucción del Desarrollo, Editorial Norma, Bogotá-Colombia.
- García. J y Salgueiro. M, 2009, Green Marketing del Siglo XXI En: Revista Question Volumen 1 N° 23, Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires-Argentina, pp 18-35.
- Jiménez Gilberto, La sociología de Pierre Bourdieu, 1997, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gómez. J y ortega. S, 2002, Biocomercio Sostenible: Biodiversidad y Desarrollo en Colombia, Instituto de Investigación Alexander von Humboldt, Bogotá-Colombia.
- González. A y Guzmán. S, 2004, Biocomercio: Una Estrategia de Desarrollo Endógeno para Risaralda. En: Scientia et technica N° 25, pp 297-302.
- Gudynas. A, 1992, Los múltiples verdes del ambientalismo Latinoamericano En: Revista Nueva Sociedad N° 122, Buenos aires-Argentina, pp104-115.
- Gutiérrez. F, 2009, La Estadística Estratégica del Sector Agropecuario en Colombia: Un Nuevo Modelo de Oferta, Revista de Información Básica Vol 3 N° 2, Centro Andino de Altos Estudios, Bogotá-Colombia.
- Izquierdo. J *et al*, 2007, Manual de Buenas Prácticas Agrícolas para la Agricultura Familiar, Plan Departamental de Seguridad Alimentaria de Antioquia- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Medellín-Antioquia.
- López. G, 2007, Apuntes Sobre la Cibercultura y la Alfabetización Digital Posmoderna, Universidad Santiago de Cali, Cali-Colombia.
- Lindon. R y Siles. M, El Paradigma del Capital Social y Las Organizaciones En Capital Social Clave para una Agenda Integral de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, pp 145-157.
- Machado. A y Cardozo. M, 1994. Reestructuración y Desarrollo Institucional en el Cooperativismo Agropecuario: Tendencia de Desarrollo, FUNDECOOP y BANCOOP, Bogotá-Colombia.

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009, Anuario Estadístico Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá-Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009, Encuesta Nacional Agropecuaria, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Bogotá-Colombia.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009, Guía Ambiental del Sector Hortofrutícola, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Bogotá-Colombia.
- Morera. J, 2009, La Agricultura en Mesoamérica, Unidad de Recursos Genéticos CATIE/GTZ, Turrialba-Costa Rica.
- Organización de las Naciones Unidas, 2005, Conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo: Iniciativa UNCTAD, Organización de las Naciones Unidas, Nueva York-Estados Unidos.
- Ornelas. J, 2009, El tratado de Libre Comercio de América del Norte y la Crisis del Campo Mexicano, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla-México.
- Paruelo. J Guerschman. J y Verón. S, Expansión Agrícola y Cambios en el Uso del Suelo En: Revista Ciencia Hoy, Volumen 15 N° 87, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires-Argentina, pp 14-24.
- Pérez .E y Pérez. M, 2002, El Sector Rural en Colombia y su Crisis Actual. En: Cuadernos de Desarrollo Rural N° 48, Pontificia Universidad Javeriana, pp 35-58.
- Pesci. R *et al*, 2007, Proyectar la Sustentabilidad, Centro de estudios y proyección del ambiente, Universidad Nacional de Lanús, Lanús-Argentina.
- Quintana. A, 2005, Desarrollo, Comunidad y Gestión Ambiental, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira-Colombia.
- Rodríguez. G, 2002, La Industria de la Panela en Colombia: Roles, Problemática y Nuevos Retos, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Rodríguez. L, 2001, Comercio Internacional y Ambiente: Dilema para el Desarrollo Sostenible en Colombia. En: Gestión y Ambiente Volumen 4 N°2, Universidad Nacional de Colombia, pp 110-116.
- Romero. G y Salazar. D, 2006, Planificación ¿Éxito Gerencial? En: Revista Múlticiencias Volumen 6 N° 001, Universidad de Zulia, Zulia-Venezuela.

- Sánchez. J, 2001, El Medio Ambiente y la Universidad: A Propósito del Modelo de Desarrollo y del Sector rural. En: Gestión y Ambiente Volumen 4 N°1, Universidad Nacional de Colombia, Medellín-Colombia, pp15-20.
- Sanchís. J, 2001, Creación y Consolidación de Empresas Mediante el Crecimiento en Red: Su Aplicación en el Desarrollo Local En: Revista CEPADE N° 25, Universitat de Valencia, Valencia-España, pp 14-25.
- Segrelles. J, 2001, Problemas Ambientales, Agricultura y Globalización en América Latina, En: Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona N° 92, Barcelona-España.
- SENA y COPOICA, 1997, Producción y Recomendaciones Tecnológicas para el Cultivo de la Caña en el Departamento del Guaviare, SENA y CORPOICA, Villavicencio-Colombia.
- Suárez. A, 2007, El modelo agrícola colombiano y los alimentos en la globalización, Ediciones Aurora, Bogotá-Colombia.
- Torres. E, 2009, Competitividad del Sector Arrocero Colombiano Durante el ATPDEA-Ley de Preferencias Arancelarias Andinas-y Prospectiva Frente al TLC con Estados Unidos, Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, 2009, Bogotá-Colombia.
- Universidad Tecnológica de Pereira, 2009, Memorias Seminario de Creatividad, Innovación y Emprendimiento, Universidad Tecnológica de Pereira.
- Ventosa. D y Villegas. L, 2009, Las Cooperativas Como Parte de la Economía Social ¿Una Alternativa Real Ante la Crisis? Una Aproximación Desde el Desarrollo Organizacional, Cumbre Cooperativa de las Américas, Guadalajara-México.
- Vidart. D, 1986, Filosofía ambiental: Epistemología, Praxiología y Didáctica, Editorial Nueva América, Bogotá-Colombia.
- Zeledón. R y Wan. F, 1994, El Cultivo de la Guayaba Cañas Guanacaste, San José de Costa Rica-Costa Rica.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENTREVISTA

1. ¿En qué regiones se vende el producto?
2. ¿Cuáles son las características demográficas de los clientes (condición social)?
3. ¿Cuándo compran (Sí es posible, tendencias o temporadas del año)?
4. ¿Cuáles son las necesidades de esos consumidores con respecto a los productos ofertados?
5. ¿Cuáles son los requerimientos o características que exigen los clientes (frecuentemente)?
6. ¿Cuáles son las regulaciones normativas que tienen que cumplir los productos para ser comercializados?
7. ¿Cuáles son las debilidades o fortalezas con respecto a otras empresas que comercializan estos productos?
8. ¿Cómo son las órdenes de compra (frecuencia y volúmenes)?
9. ¿Cómo son las formas de pago de los clientes?
10. ¿Qué porcentaje de la producción cuenta con un valor agregado (por ejemplo: Productos orgánicos, productos procedentes de minorías étnicas u otras comunidades)?
11. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa?



## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA**

#### **CACAO**

¿Con cuantos productores y áreas se podría contar para la producción de cacao? Orgánico y/o tradicional.

¿Cuál es la medida de producción media anual de cacao que se puede esperar y cuanto tiempo se puede guardar?

¿Qué cuidados son necesarios para el almacenamiento del grano de cacao?

¿Cuentan con alguna medida de producción de volumen-peso, para definir áreas de almacenamiento?

En promedio ¿a cómo se está pagando y vendiendo la libra de cacao?

¿Cuál es el mercado inmediato deseado?

#### **PLÁTANO**

¿Cuál es la medida media de producción de plátano de bajas calidades?

¿Existe una medida de proporción de volumen-peso?

¿Cuál es el volumen de producto perdido por no cumplir con características físicas y estéticas?

#### **RESIDUOS SÓLIDOS**

¿Cuál es la medida de producción media de residuos sólidos en un tiempo determinado (semana, mes, etc)?

De los productos comercializados por los socios ¿cuál o cuáles son los que más demandan fertilizantes químicos?

De los productores ¿cuál o cuáles son los sectores o grupos de productores que son los socios menos favorecidos?

## **PREGUNTAS GENERALES**

¿La cooperativa cuenta con alguna opción de terreno, establecimiento o maquinaria para ser tomado en arrendamiento o una figura diferente?

¿A cuánto asciende la obligación económica con un empleado formal?

¿A cuánto asciende la obligación económica con un empleado informal?

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA**

¿Cree usted que el actual desempeño de la cooperativa representa los intereses de los asociados?

¿Qué opinión le merece el desempeño histórico de la organización?

¿Cree usted que como se presenta en la actualidad la situación de la cooperativa se sostendrá en un futuro?