

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA MORA DE CASTILLA EN
LOS MUNICIPIOS DE FUSAGASUGA, SILVANIA Y SAN BERNARDO EN LA
REGION DEL SUMAPAZ**

AUTORES:

**BUITRAGO ORTIZ KAROL MANUELA
PINZÓN LÓPEZ HAZEL MELISSA**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
CUNDINAMARCA
FUSAGASUGÁ**

2017

**CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA MORA DE CASTILLA EN
LOS MUNICIPIOS DE FUSAGASUGA, SILVANIA Y SAN BERNARDO EN LA
REGION DEL SUMAPAZ**

AUTORES:

**BUITRAGO ORTIZ KAROL MANUELA
PINZÓN LÓPEZ HAZEL MELISSA**

ASESOR:

MSc. NELSON FONSECA

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
CUNDINAMARCA**

FUSAGASUGÁ

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO 1

JURADO 2

Fusagasugá, _____ de _____ del 2017

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, por darnos la oportunidad de experimentar este proceso tan enriquecedor para nuestra vida personal como también profesional y por cada persona que puso en nuestro camino, para ser posible esta investigación; nuestros padres por su apoyo incondicional, profesores de la universidad que compartieron su conocimiento para que este trabajo se logrará culminar, a los funcionarios de la cámara de comercio, a las asociaciones de productores de mora y a una nuestra querida universidad por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales.

RESUMEN

Este trabajo monográfico tuvo como objetivo caracterizar la cadena de valor de la mora de castilla de los municipios: Silvania, Fusagasugá y San Bernardo en la región del Sumapaz, con base al modelo de cadena de valor de Michael Porter. Esta caracterización se fundamenta en instrumentos de recolección de información como encuestas, entrevista y observación directa. Para tal fin esta investigación, la cual es, de tipo observativa y descriptiva tiene dentro de la metodología cuatro (4) pasos, i) Realizar el estado del arte, ii) Identificar la estructura de la cadena de valor, iii) Caracterizar los eslabones que conforman la cadena de valor, y iv) Analizar el funcionamiento de la cadena de valor y el relacionamiento entre los actores que la componen. Los cuales se desarrollaron de forma cronológica para lograr caracterizar la cadena de valor en los municipios mencionados, con el propósito de estudiar el desempeño en conjunto de las actividades que componen la cadena del sector de la mora de castilla. Se identificaron los eslabones de producción, comercialización y transformación, para los municipios mencionados, y se caracterizaron los actores que componen cada eslabón, para lo cual se encontró que el eslabón de producción está compuesto por asociaciones y productores pequeños (no asociados), en lo referente al eslabón comercialización está compuesto por los intermediarios, el mercado mayorista y el mercado minorista. Y para el eslabón de transformación se encontró que está compuesto de asociaciones y empresas pequeñas de la región del Sumapaz.

Palabras claves: Caracterización, Cadena de Valor, Mora de castilla, Eslabón, Competitividad, Valor agregado.

ABSTRACT

This monographic work had as objective to characterize the value chain of mulberry of the municipalities: Silvania, Fusagasugá and San Bernardo in the region of the Sumapaz, based on the chain model of value of Michael Porter. This characterization is based on data collection instruments such as surveys, interviews and direct observation. For this purpose, this research, which is observational and descriptive, has four (4) steps in the methodology, i) Perform the state of the art, ii) Identify the structure of the value chain, iii) Characterize the links Which form the value chain, and iv) Analyze the functioning of the value chain and the relationship between the actors that compose it, which were developed in a chronological way in order to characterize the value chain in the mentioned municipalities, with the purpose to study the overall performance of the activities that make up the chain of the mulberry sector. The production, marketing and transformation links for the mentioned municipalities were identified, and the actors that made up each link were characterized, for which it was found that the production link is composed of associations and small (non-associated) producers, as regards the marketing link is made up of intermediaries, the wholesale market and the retail market. And for the transformation link was found that it is composed of associations and small companies of the region of the Sumapaz.

Key words: Characterization, Value chain, Mulberry, Link, Competitiveness, Value added.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. TITULO.....	15
2. AREA DE INVESTIGACION	16
3. DEFINICION DEL PROBLEMA	17
3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
3.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1 Objetivo general.....	19
4.2 Objetivos específicos	19
5. JUSTIFICACIÓN.....	20
6. MARCO REFERENCIAL	23
6.1 MARCO TEÓRICO	25
6.1.1 CADENA DE VALOR.....	25
6.1.2 CLUSTER	28
6.1.3 CADENA DE VALOR AGROPECUARIA	29
6.1.4 AGRONEGOCIOS.....	31
6.3. MARCO GEOGRAFICO	36
6.3.1 REGIÓN DEL SUMAPAZ.....	36
6.3.2 ZONAS GEOGRÁFICAS Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA	36
7. METODOLOGIA	42
7.1. ENFOQUE	42
7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
7.3 OBJETO DE ESTUDIO	43
7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
7.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	45
7.7 RECURSOS.....	45
7.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	46

Figura 7. RUTA METODOLOGICA	49
7. RESULTADOS	50
8.1 ESTADO DEL ARTE	50
8.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR	61
Figura 17. Identificación del segundo eslabón	62
8.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS ESLABONES QUE CONFORMAN LA CADENA DE VALOR DE LA MORA DE CASTILLA.	64
Figura 19 Toneladas de Mora producidas por semana	64
Figura 20. Tipo de fertilización	65
Figura 21 Procesos Agroindustriales.....	66
Figura 22. Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	67
Figura 23. Tecnificación en los cultivos.....	68
Figura 24. Importancia de la producción de mora en la economía de los agricultores..	69
Figura 26. Mercado mayorista.....	71
8.3.1 ACTORES QUE COMPONEN LOS ESLABONES	77
8.4 ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR Y EL RELACIONAMIENTO ENTRE LOS ACTORES QUE LA COMPONEN.	78
Figura 31. Asociatividad con otros municipios.	79
9. IMPACTO.....	86
10. CONCLUSIONES.....	89
11. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Esquema del modelo de desarrollo agro empresarial	23
Figura 2. Modelo de cadena de valor de Porter	26
Figura 3. Posibles eslabones de la cadena de valor.	30
Figura 4. Componentes de la cadena agroindustrial	31
Figura 5. Mapa de Fusagasugá	38
Figura 6. Extensión del territorio de Silvania	40
Figura 7. RUTA METODOLOGICA	49
FIGURA 8. Eslabones de la cadena productiva de la mora a nivel nacional.....	50
FIGURA 9. Cadena productiva de la mora de castilla a nivel nacional	51
FIGURA 10. Cadena de valor de la uchuva en Colombia	53
FIGURA 11. Cadena de valor de la mora en el departamento de Caldas.....	55
FIGURA 12. Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas.....	56
FIGURA 13. Eslabones de la cadena productiva para el departamento del Cauca.	56
FIGURA 14. Cadena de valor en Envigado Antioquia.....	57
FIGURA 15. Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de Productos alimenticios	58
FIGURA 16. Cadena de valor agroindustrial de uchuva y tomate de árbol.....	60
Figura 17. Identificación del segundo eslabón	62
FIGURA 18. Eslabones que componen la cadena de valor de Fusagasugá, Silvania y San Bernardo	63
Figura 19 Toneladas de Mora producidas por semana.....	64
Figura 20. Tipo de fertilización	65
Figura 21 Procesos Agroindustriales.....	66
Figura 22. Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	67
Figura 23. Tecnificación en los cultivos.....	68
Figura 24. Importancia de la producción de mora en la economía de los agricultores..	69

FIGURA 25. Eslabón Producción	70
Figura 26. Mercado mayorista.....	71
FIGURA 27. Proceso de comercialización	71
FIGURA 28. FLUJOGRAMA, PROCESO DE ELABORACIÓN PULPA DE MORA	75
FIGURA 29. FLUJOGRAMA, PROCESO DE ELABORACION MERMELADDA DE MORA	76
FIGURA 30. Actores que componen la cadena de valor.....	77
Figura 31. Asociatividad con otros municipios.	79
FIGURA 32. Análisis comparativo de la cadena de valor.....	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Municipios que conforman la región del Sumapaz.....	37
Tabla 2. Distribución territorial de San Bernardo.....	41
Tabla 3. Presupuesto de la investigación.....	46
Tabla 4. Identificación de empresas transformadoras en la Región de Sumapaz.....	72
Tabla 5. Procesos Transformación Mora.....	81
Tabla 6. Formulación de estrategias.....	84

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA.....	95
ANEXO B. ENCUESTA.....	96
ANEXO C. Recolección de datos en el eslabón transformador	98
ANEXO D. Evidencia fotográfica	99

INTRODUCCIÓN

La caracterización de la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania y San Bernardo en la región del Sumapaz tienen como objetivo identificar, caracterizar y generar la estructura de la cadena de valor del producto priorizado mora de castilla *Rubus Glacus*, para lo cual se tuvo en cuenta el modelo teórico de Michael Porter (cadena de valor) como guía para la presente investigación, ya que resulta útil para identificar y describir los eslabones de la cadena de la mora y las actividades que se generan.

Es importante destacar que la cadena de valor está compuesta por un conjunto de eslabones que la integran, los cuales forman un producto final con características únicas para su mercadeo y comercialización, con la finalidad de convertirse en un producto competitivo en el mercado, generando valor agregado, diferenciación y la posible identificación de los agronegocios que hacen parte de los eslabones identificados.

Dentro de la caracterización de la cadena de valor en los tres municipios mencionados anteriormente en la región del Sumapaz, se permite analizar los eslabones más representativos del sector productivo de la mora, a través de instrumentos de captura de información. El estudio se basó en fuentes primarias y fuentes secundarias, de acuerdo con revisión bibliográfica, se encontró que no existe una cadena de valor para la mora en la región del Sumapaz.

La investigación se centra en los municipios más representativos, los cuales generan volúmenes de producción, y condiciones aptas para la investigación. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006) De acuerdo a esto, es importante mencionar que la presente investigación concluye, ser el primer estudio de caracterización de la cadena de valor en mora de castilla en la Región del Sumapaz en los municipios de Fusagasugá, Silvania y san Bernardo en la región del Sumapaz, el cual sirve como guía y soporte a futuras investigaciones.

Para esta investigación, se utilizó una metodología participativa de tipo exploratorio y descriptivo, en la cual se definieron cuatro pasos: i) realizar el estado del arte de la cadena de valor de la mora de castilla, basados en información primaria y secundaria, con el propósito de identificar que estudios se han realizado a nivel nacional referente a la cadena de valor, ii) identificar la estructura y las actividades de la cadena de valor, a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas, iii) caracterizar los eslabones identificados, realizando una descripción de los actores involucrados y iv) se analizó la funcionalidad de la cadena de valor y la relación que existe entre los actores que componen. Lo anterior se realizó con el propósito de dar solución al problema de esta investigación el cual se refleja en la ausencia de una cadena de valor para la mora de castilla en la región del Sumapaz.

Se caracterizaron los actores que componen cada eslabón, para lo cual se identificó que el eslabón de producción está compuesto por asociaciones y productores pequeños los cuales no pertenecen a ninguna asociación, en cuanto a los actores que componen el eslabón comercialización se encontró que está compuesto por los intermediarios, el mercado mayorista y el mercado minorista. Y en lo referente a los actores que integran el eslabón de transformación se determinó que está compuesto por asociaciones y empresas pequeñas de la región del Sumapaz. El esquema de la caracterización de la cadena de la mora que plantea esta investigación representa a los municipios con mayor producción de mora en la región.

1. TITULO

Caracterización de la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania y San Bernardo en la región del Sumapaz.

2. AREA DE INVESTIGACION

AREA: Económica y Competitividad de las Empresas

LINEA: Crecimiento y Desarrollo Económico Regional

TEMA: Cadena de valor

3. DEFINICION DEL PROBLEMA

3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Dentro del estudio “Desarrollo de la Fruticultura en Cundinamarca”, se encontró que el sector frutícola en Cundinamarca ha tenido un desarrollo importante especialmente en la región del Sumapaz, Tequendama, Río Negro y algunos municipios aislados como Subachoque y Cota. Cuenta con centros de acopio en los municipios de San Bernardo, Pacho, Anapoima, y en menor escala en San Antonio del Tequendama, Pasca, Cota, la Calera y Fusagasugá, estas condiciones conforman un cinturón que abastece la gran demanda de Bogotá dentro de un esquema integral que incluye todos los servicios que se derivan de un proceso mega diverso en lo estructural, económico y social. De acuerdo a lo mencionado, evidentemente se puede establecer que este sector puede llegar a ser productivo generando un impacto positivo en la región del Sumapaz. (ASOHOFRUCOL, 2010)

De acuerdo a fuentes primarias y secundarias, se encontró que no hay evidencia de estudios similares al presente estudio por lo cual se pudo establecer que esta investigación es la primera realizada en la región del Sumapaz, sin embargo se generó una recopilación de las investigaciones a nivel nacional departamental y regional, con el propósito de tener un acercamiento a los temas relacionados con la cadena de valor de la mora de castilla. (Ver estado del arte, pag.44)

En relación a lo anterior, la investigación debe generar pautas para el fortalecimiento del sector productivo de la mora, enfocando el estudio a los agro negocios en la región del Sumapaz, para definir el funcionamiento general de la cadena de valor, analizando el desarrollo de las actividades que se presentan en el ciclo producto de este producto, es decir, conocer los eslabones más representativos que están conectados en este proceso, de esta manera emprender una búsqueda de estrategias para generar valor agregado al producto final.

3.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo establecido por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), entidad coordinadora de las mesas provinciales de competitividad, la submesa de Agroindustria la cual participa con asociaciones agrícolas, entes académicas, gubernamentales y demás actores involucrados en la región, dentro de la apuesta productiva se priorizó el cultivo de la mora de castilla, especie, *Rubus glaucus*, para la región del Sumapaz, dicha apuesta no cuenta con los estudios respectivos para darle cumplimiento al “Modelo de Desarrollo Agro empresarial”, diseñado por la CCB (ver figura 1).

Por lo cual el sector agrícola en la región del Sumapaz no tiene identificado la estructura clara y definida de una cadena de valor en los agronegocios del cultivo de la mora, se desconoce los eslabones, actores involucrados, actividades que se generan y procesos productivos, información confirmada según fuentes primarias y secundarias.

Por ende no se dinamizan los agronegocios por la débil integración de los eslabones, motivo por el cual se generan pérdidas económicas en cosecha, pos cosecha, transporte, comercialización, causando inconvenientes con clientes y aliados potenciales.

Es importante resaltar que la región del Sumapaz cuenta con excelentes condiciones para la producción agrícola y agroindustrial, pero la baja especialización productiva, el incipiente valor agregado en sus productos y la falta de estrategias para la competitividad se hacen evidentes en la penetración y sostenimiento de mercados justos y rentables, si esto continua así, se cierran las oportunidades para el crecimiento y mejoramiento de este sector.

Por el contrario, con la identificación de la cadena de valor de la mora de castilla se realizará el diagnóstico para conocer el estado de la cadena de valor, en los municipios representativos (Fusagasugá, Sylvania, San Bernardo) donde se permita identificar de manera clara los eslabones que componen la cadena.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

- Realizar la caracterización de la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania, San Bernardo en la región del Sumapaz, con el fin de caracterizar los eslabones.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar el estado del arte de la cadena de valor de la mora de castilla *Rubus glaucus*.
- Identificar la estructura de la cadena de valor del producto priorizado mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania, San Bernardo en la región del Sumapaz.
- Caracterizar los eslabones que conforman la cadena de valor de la mora de castilla.
- Analizar el funcionamiento de la cadena de valor y el relacionamiento entre los actores que la componen.

5. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación parte del vacío y/o debilidad que presenta la región del Sumapaz-Cundinamarca, en investigaciones relacionadas a la cadena de valor de la mora; es por ello, que se hace necesario articular los esfuerzos de las diferentes entidades públicas y privadas, con el fin de diagnosticar el ciclo productivo de la mora y los principales actores que participan en ella.

Con la carencia de la identificación de la cadena de valor de la mora en la región del Sumapaz, se desconocen los actores que participan en ella. Al identificar la cadena de valor, el sector puede encontrar posibilidades de mejora, por el contrario si no hay una descripción de la cadena productiva mencionada, es imposible conocer las oportunidades y los aspectos que se deben mejorar en el sector. Por lo tanto, conocer la estructura de la cadena de valor y los eslabones que la componen es fundamental, para proponer e implementar estrategias de mejora en el sector de la mora de castilla.

Es pertinente mencionar que a nivel nacional hay un estudio importante acerca de la cadena productiva de la mora realizado por el ministerio de agricultura en el 2015, donde se identifican falencias como: dispersión de la producción, deficientes organizaciones de productores, excesiva intermediación, falta de capacitación, pero también se encontraron oportunidades como: exportación, agroindustria, producción nacional permanente, capital humano, alianzas comerciales entre agroindustrias y el mercado de la mora en fresco. Por medio de este ejemplo se quiere mostrar la importancia que tiene la caracterización de la cadena de valor. (ESCOBAR, 2015)

Debido a que no hay dinamismo en los agronegocios presentes en la cadena de valor de la mora, la propuesta busca la identificación y caracterización de los diferentes actores que integran la cadena de valor, a partir de las necesidades de un mercado objetivo, para

minimizar las pérdidas económicas que se presentan, con el ánimo de contribuir a la competitividad del sector agrícola y agroindustrial de la región del Sumapaz en Cundinamarca.

Por la débil integración de los eslabones se debe centrar todos los intereses académicos - productivos en el funcionamiento de la cadena productiva de la mora de castilla y profundizar en los procesos existentes en cada eslabón que la compone. Para generar un enfoque relevante en el desarrollo y mejoramiento de los agro negocios del cultivo de la mora de castilla, para lo cual la presente investigación tiene como finalidad la caracterización de la cadena de valor en la mora de castilla, en los municipios de Silvania, Fusagasugá y San Bernardo. Se priorizó la investigación en estos tres municipio mencionados ya que son los más representativos en la producción de mora en la región del Sumapaz (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).

Cundinamarca es uno de los departamentos con amplio territorio sembrado en mora y con un importante porcentaje en producción de mora, representa el 30 % del área sembrada en mora de castilla y el 34% de la producción nacional. Teniendo en cuenta lo anterior, este departamento es potencial en producción en mora, pero no cuenta con una cadena de valor estructurada que permita identificar sus puntos débiles y fuertes como se realizó en el caso anterior (ESCOBAR, 2015)

En lo referente a la región del Sumapaz, nueve de los diez municipios son productores de mora, donde según (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006) San Bernardo, Silvania y Fusagasugá son los mayores productores de mora. Como se mencionó anteriormente, esta región no cuenta con una cadena de valor para la mora de castilla, por lo cual se tomaron los tres municipios más distintivos en producción de mora para la presente investigación.

Sin embargo, para el caso de este sector en la región del Sumapaz, estos agronegocios no han sido descritos ni analizados, según una revisión de literatura. Con base en esto, la presente investigación busca realizar una combinación de métodos investigativos que involucren a la comunidad y aprovechan su conocimiento en la identificación y caracterización de la cadena de valor de la apuesta productiva priorizada “mora de castilla”. Con el propósito de conocer el funcionamiento y los componentes de la cadena de valor, partiendo de la guía del “Modelo de Desarrollo Agro empresarial” propuesto por la Cámara de Comercio de Bogotá, el cual propone herramientas de investigación para el sector agropecuario de la región del Sumapaz.

Lo anterior justifica la elaboración de esta investigación, el producto resultante de esta investigación será la caracterización de la cadena de valor en los municipios de Silvania, Fusagasugá y San Bernardo, ya que según el estudio (Desarrollo Rural MADR y Ministerio de Agricultura , 2006) son los principales productores de mora en la región. Esta identificación servirá como un paso inicial para entes gubernamentales que deseen generar y apoyar el cambio en el mejoramiento de este sector.

Se pretende entonces por medio de cuatro pasos descritos en la metodología de la presente investigación, dar cumplimiento al objetivo de esta investigación: caracterizar la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania, San Bernardo en la región del Sumapaz. Este trabajo también pretende servir de punto de partida para investigaciones que busquen generar impacto en la cadena de valor de la mora de castilla. Teniendo en cuenta que una de las principales actividades económicas en los municipios escogidos es el cultivo de la mora, es importante buscar medidas para el desarrollo y fortalecimiento de este sector, logrando una agroindustria competitiva. Con la implementación de nuevas ideas y haciendo uso de recursos humanos, tecnológicos, materiales, monetarios etc., es posible hacer de este sector una actividad más rentable y sostenible que genere valor agregado para desarrollar ventajas competitivas.

6. MARCO REFERENCIAL

El Modelo de Desarrollo Agro empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá enfoca sus esfuerzos hacia una cadena de valor a la vez; es decir, a identificar, caracterizar y definir las necesidades de todas las agro empresas que tienen que ver con la cadena de producción, comercialización y distribución de una sola apuesta productiva, con el fin de identificar un mercado destino al cual dirigirse, las fallas del proceso, y establecer un plan integral de atención para empresarios de la cadena de valor en siete (7) pasos. (Cámara de comercio de Bogotá CCB, 2015). (Ver figura 1)

Figura 1 Esquema del modelo de desarrollo agro empresarial



Fuente: (CCB, 2015)

Los pasos que se ilustran en la figura 1 pertenecen al Modelo de Desarrollo Agro empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, primero: analizar el territorio, en el cual se determinó el municipio de Sumapaz como escenario de estudio y el segundo: priorizar una apuesta, en el cual se estableció como producto priorizado la mora de castillas. Estos dos primeros pasos ya fueron desarrollados por la cámara de comercio, sede Fusagasugá.

En lo referente al paso tres, evaluar y definir el mercado objetivo, fue desarrollado por dos estudiantes de la universidad de Cundinamarca (Villegas Pinto Jessica Erlendy y Yandun Taquez Paola Andrea), proyecto de investigación que se titula: *“Modelo integrador productivo para el desarrollo y fortalecimiento de estrategias de mercadeo y comercialización para el sector agro empresarial y asociaciones de la región del Sumapaz. “*

El paso cuarto: **“identificar y caracterizar la cadena de valor actual de la apuesta productiva priorizada”**, del Modelo de Desarrollo Agro empresarial, busca definir los eslabones que componen la cadena de valor, así como describir el funcionamiento general de la cadena actual, destacando los aspectos relevantes que pueden incidir en la consolidación de la apuesta productiva priorizada para llegar con éxito al mercado destino.

El quinto paso consiste en Identificar vacíos en la cadena de valor y segmentar empresarios. El sexto paso: Programa integral de atención a la cadena de valor y por último, el paso siete: Evaluación y seguimiento. Cabe resaltar que estos últimos tres pasos aún no se han desarrollado.

6.1 MARCO TEÓRICO

6.1.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor, es un instrumento utilizado en las empresas, que consiste en analizar las actividades presentes en el ciclo productivo de un producto, con el propósito de identificar fuentes de ventaja competitiva. Según Porter *“cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.”* (PORTER 1985). De acuerdo con lo anterior y enfocándolo al sector productivo de la zona de castilla, este ciclo productivo presenta una serie de factores enfocados en ofrecer un producto terminado al cliente, teniendo en cuenta la planeación como eje fundamental de todo este proceso.

La cadena de valor es un modelo de análisis de las actividades que se presentan en una empresa, en la cual el objetivo es descomponer las partes que la componen para encontrar ventajas competitivas en las actividades que generan valor. Para lograr esa ventaja competitiva, la empresa debe desarrollar e integrar las actividades que componen su cadena de valor, identificando la forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que esta aporta. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen. (JARA, 2015)

El objetivo de implementar la cadena de valor en una organización es indagar qué actividades son aquellas que aportan mayor valor añadido al producto o al servicio que se está ofreciendo al cliente. La cadena de valor se puede presentar a través de dos modelos diferentes. La primera es la propuesta McKinsey & Company, y la segunda es la expuesta por Michael Porter, la diferencia entre ambos es que la cadena de valor de Porter (1987) propone una clasificación de actividades más elaborada que la propuesta de Mckinsey & Company. (JARA, 2015)

La cadena de valor de una organización, identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena de valor consiste en la desintegración de las actividades básicas de la empresa para comprender que falta llevar a cabo para poder vender un producto o servicio, también identifica los diferentes costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y mejorar la eficiencia tecno-económica ya sea de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector. Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas. Debido a esto no todas las cadenas de valor de un mismo sector son iguales, ya que muchas veces las actividades que se presentan en la cadena de valor de algunas empresas se diferencian de otras de su mismo sector, es decir hay eslabones y actividades diferentes para cada empresa o sector. (Sánchez, 2006)

El concepto lo popularizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los ochenta.

Figura 2. Modelo de cadena de valor de Porter



Fuente: Sánchez, (2006) adecuado de Porter, (1986)

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente, tal como se muestra en la figura 2. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos (PORTER 1986):

– **Las Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización y los servicios de post-venta.

– **Las Actividades de Soporte:** a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

– **El Margen:** que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Tomando como referencia a MINTZBERTG, (1997), la cadena de valor, divide las cuatro bases del funcionamiento de la organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias están en función de los insumos, procesos y productos. Porter las identifica, concretamente, como logística para el interior, operaciones, logística para el exterior, comercialización y ventas de servicios. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa, por ejemplo, en razón de un producto de mejor calidad, de costos de producción más bajos, o incluso de servicios posteriores a las ventas, induciendo a los compradores a pagar un precio superior.

En lo referente a las actividades de apoyo, es todo lo relacionado con la obtención, desarrollo de la tecnología, administración de capital humano e infraestructura de la empresa. Este tipo de actividades refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

Cabe resaltar que el factor más importante en una cadena de valor, es lograr una ventaja competitiva, es decir identificar o implementar una competencia con un punto diferenciador, donde las demás empresas tengan dificultades para imitarlo.

Como lo señala ALARCON, (2006) *“La cadena de valor es una herramienta practica que permite analizar la estructura interna de las organizaciones para determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de una empresa. En función de los resultados obtenidos, el sistema de información tendrá que centrarse en aquellos aspectos o factores que proporcionan fortalezas a la organización”*.

De acuerdo a lo anterior la cadena de valor es la herramienta más apropiada para conocer el ciclo del producto de la mora de castilla, debido a que se analiza la estructura interna de este sector agropecuario, determinando las fortalezas y debilidades en los agronegocios presentes en la cadena de valor y de esta manera evaluar los resultados obtenidos, con el propósito del aprovechamiento de las fortalezas logrando generar valor a la mora de castilla. El objetivo de aplicar la cadena de valor en este sector agropecuario es indagar que actividades aportan mayor valor añadido al producto ofrecido al cliente, analizando detenidamente el desempeño de los subsistemas que la componen.

6.1.2 CLUSTER

Inicialmente este concepto proviene de estudios realizados por Porter, por clúster se entiende la concentración geográfica de empresas e instituciones de un mismo sector que están interrelacionadas y se apoyan entre si estratégicamente en la búsqueda ventajas competitivas.

ZORRILLA, (2003) menciona que clúster, se define como *“una red de actividades que naturalmente tiende a formarse y aglutinarse en torno a la explotación de recursos naturales como la pesca, la minería, gas natural, petróleo o en torno a un producto central”*. Los clústeres generan ventajas competitivas avanzadas, principalmente conocimiento e innovación, de particular relevancia para grupos de pequeñas empresas.

La producción es el resultado de la cooperación entre las diferentes partes del sistema: los productores del bien final y de sus componentes, los proveedores de materiales y fabricantes de maquinarias, y los comercializadores.

Este enfoque es importante para el estudio del comportamiento de la cadena de valor de la mora de castilla y genera la posibilidad de encontrar ventajas competitivas para el crecimiento de este sector. Teniendo en cuenta que en un clúster se combina el fortalecimiento de la competencia y la complementariedad, es decir los miembros del clúster se colaboran entre sí, para la búsqueda de beneficios comunes.

6.1.3 CADENA DE VALOR AGROPECUARIA

La cadena de valor agropecuaria es la suma de eslabones que aportan valor para que el producto apuesta (mora de castilla) tenga calidad, beneficios, características y los valores agregados necesarios para ser competitivos en el mercado, (CCB, 2015).

Como se puede observar en la figura 3, la cadena se compone de eslabones o actividades principales que le aportan al producto final por medio de insumos, agregación de valor, mano de obra, trabajo técnico u operativo, transporte y en general el proceso de comercialización hacia los compradores finales.

En otras palabras la cadena de valor agropecuaria, analiza los eslabones presentes en el ciclo productivo de un producto agroindustrial con el principal propósito de generar un valor diferenciador.

Figura 3. Posibles eslabones de la cadena de valor.



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, 2015

En este sentido se comprende que una cadena de valor agroindustrial es entonces un estudio que busca identificar las actividades presentes en el ciclo productivo del sector agrícola, analizando el funcionamiento del transporte, almacenamiento, distribución del producto agroindustrial y la entrega al cliente final. La cadena agroindustrial se caracteriza por integrar una serie de componentes que permiten que se genere valor en el producto, para que se fortalezcan las alianzas entre este sector, desarrollando nuevas formas de empresas tanto pequeñas como medianas en la región del Sumapaz buscando focalizar todos los esfuerzos para que este sector “mora de castilla” sea más competitivo a largo plazo, es decir que tenga una sostenibilidad en el sector agroindustrial.

6.1.4 AGRONEGOCIOS

Los agronegocios son todas las actividades económicas relacionadas con productos agrícolas, es decir todas las actividades relacionadas con las operaciones comerciales que involucren productos agroindustriales. (Ver figura 4.)

Figura 4. Componentes de la cadena agroindustrial



Fuente: Elaboración propia.

GUERRA, (2002) citando a Doryan y Jimenez, (1993), menciona que las actividades del agronegocio se clasifican en actividades primarias, de apoyo, básicas y estratégicas y estos autores las definen de la siguiente forma:

- ✓ **Actividades primarias:** son las relacionadas con la creación física del producto, con su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posventa: logística interna y operaciones, logística externa, mercadotecnia, ventas y servicios.

- ✓ **Actividades de apoyo:** son aquellas que sustentan y apoyan a las actividades primarias. Cumplen con las funciones de abastecimiento (compra de insumos) y de gestión de información e infraestructura para el agronegocio.
- ✓ **Actividades básicas:** comprenden la administración de los recursos humanos, las actividades tecnológicas y la gestión de la calidad.
- ✓ **Actividades estratégicas:** Se refieren a la administración integral de los aspectos tecnológicos, organizacionales y gerenciales, o sea, a la gestión de la tecnología, de la organización y de la gerencia general, los cuales influyen en todas y cada una de las actividades del agronegocio.

La anterior clasificación de las actividades de la cadena de valor se desprenden de la propuesta originaria de Porter, solo que este enfoque propuesto por (Doryan y Jiménez 1993), desglosa de manera explícita las actividades que están presentes en la cadena de valor agroindustrial, de esta manera entender con claridad los actores que intervienen en cada actividad, logrando identificar los agronegocios presentes en cada una de ellas.

Cuando se utiliza la cadena de valor como instrumento de análisis se resaltan las características competitivas de cada agronegocio. Estas características están presentes en toda la cadena de valor iniciando desde la compra de insumos hasta finalmente la entrega del producto final al consumidor.

CULTIVO DE MORA *RUBUS/GLAUCUS*

Según un estudio de (Gobernación del huila, 2010) La mora es una planta dicotiledónea, perteneciente a la familia de la Rosáceas. Las especies más conocidas en Colombia son las del genero *Rubus Glaucus*, *Rubus bogotensis* que se cultivan en Antioquia, Cundinamarca, Boyacá y valle; *Rubus notingensis*, cultivada en Caldas, Cauca y Cundinamarca, *Rubus floribundus* es la más común en la sabana de Bogotá.

Es una planta de hábito perenne, de tallos rastreros o semi erguidos, espinosos, hojas trifoliadas, lanceoladas, verdes por el haz y veloso por el envés. Las ramas florecen en racimos terminales.

Los frutos son de 2 a 4 cm. De longitud de color que va de rojo a purpura o de rojo a rojo oscuro; dispuesto en racimos largos sobre los tallos y ramas secundarias.

Los frutos maduran de manera dispareja porque la floración no es homogénea. Las raíces se distribuyen en los primeros 30 cm del suelo y su longitud va desde 50 a 120 cm del tallo principal.

CONDICIONES EDAFOCLIMATICAS

- ❖ **Altura:** la mora se adapta a alturas entre los 1700 y 2400 m.s.n.m. pero las condiciones óptimas están entre los 1800 y 2400, esto con el fin de conservar la calidad, cantidad y en producción.
- ❖ **Temperatura:** la óptima para este cultivo fluctúa entre los 11 y 22 grados centígrados.
- ❖ **Precipitación:** las condiciones de lluvia oscilan entre 1500 y 2300 milímetros de lluvia al año.
- ❖ **Humedad Relativa:** La óptima debe ser entre 70 a 85°C, si esta es alta favorece la incidencia de enfermedades.
- ❖ **Brillo Solar:** Oscila entre 1200 a 1600 horas/año.

SUELOS: los mejores suelos para este cultivo son los de textura franca, permeables, profundos, con buen contenido de materia orgánica; evite los suelos arcillosos pues

favorecen en encharcamiento e igualmente los arenosos por su baja retención de humedad.

Realice siembras en suelos ligeramente ácidos, con un Ph de 5.5 a 6.5. En zonas lluviosas prefería los terrenos inclinados, para favorecer el drenaje y en zonas menos lluviosas y escasas de agua siembre en suelos planos.

6.2 GLOSARIO

Caracterización: La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica) (Bonilla, Hurtado & Jaramillo, 2009).

Producto agrícola: Es el resultado de un proceso productivo de origen vegetal, en cultivos agrícolas, en donde se realiza una inversión de recursos naturales, técnicos, económicos, de talento humano para tener un producto final. (CCB, 2015).

Mora Castilla: Es una planta de vegetación perenne, de porte arbustivo semierecto, conformada por varios tallos espinosos que pueden crecer hasta tres metros. Es originaria de las zonas altas tropicales de América principalmente en Colombia, Ecuador, Panamá, Guatemala, Honduras, México y Salvador. El género *Rubus* es uno de los de mayor número de especies en el reino vegetal.

Cultivo permanente: Son aquellos que tienen una duración de más de una temporada, es decir, se siembran o plantan una vez, y se pueden cosechar durante varias temporadas.

Pymes: Las pymes son las pequeñas y medianas empresas, esto es, las empresas que cuentan con no más de 250 trabajadores en total y una facturación moderada. Son empresas de no gran tamaño ni facturación, con un número limitado de trabajadores y que no disponen de los grandes recursos de las empresas de mayor tamaño.

Comercialización: Es el proceso de intercambio de bienes realizados por las organizaciones, empresas dedicadas a la producción y distribución de mora. En este, se observa a los posibles clientes potenciales, como también se tiene en cuenta todo lo relacionado a identificar las posibles ventajas competitivas.

Eslabones: Son los componentes de una cadena de valor que van interconectados entres si, donde se realizan actividades que agregan valor para hacer llevar el producto priorizado mora de castilla, al mercado objetivo, cumpliendo requisitos de la demanda. Dentro de la cadena de valor existen dos clases: Eslabones presentes en las actividades primarias y eslabones en las actividades de apoyo.

Agronegocio: También conocido como agribusiness, es el proceso que integra actividades económicas asociadas con la producción agrícola, donde se generan negocios que se desarrollan en torno a un producto agrícola, que incluye procesamiento, transporte y distribución, con el objetivo de recibir una ganancia. Cuando existe algún tipo de transformación, genera más valor al producto agrícola, creando uno nuevo con más características que cumplan las necesidades del cliente.

Valor agregado: Es el proceso de innovación que añade un alto valor al producto priorizado mora de castilla. La idea de crear valor agregado es lograr la atención del cliente, haciendo que el producto sea diferente a los tradicionales, que sus costos de producción sean menores que los de la competencia, es lograr darle una característica extra a la mora, con el objetivo de fidelizar clientes. El valor agregado de un producto es un factor determinante para mantener una posición importante en el mercado

6.3. MARCO GEOGRAFICO

6.3.1 REGIÓN DEL SUMAPAZ

La región del Sumapaz se encuentra ubicada al suroccidente del Departamento de Cundinamarca, tiene una población de 189.309 habitantes, de los cuales 108.259 pertenecen al área urbana y 81.138 al área rural. Está conformada por 10 municipios que son Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá, Granada, Pandi, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy y Venecia. (Ver tabla 1). La zona rural tiene una superficie de 176.137 hectáreas, que corresponde al 96 por ciento del área total de la provincia.

6.3.2 ZONAS GEOGRÁFICAS Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Con una altura comprendida entre los 480 – 3.500 msnm, se origina un abanico de pisos térmicos y microclimas, que son modificados por la influencia del Páramo de Sumapaz, las condiciones de relieve y de la cota altimétrica. En efecto, las zonas de vida que encuentran son las de Páramo, bosque muy húmedo Montano Bajo, bosque húmedo Montano Bajo, bosque seco Montano Bajo, bosque seco Premontano, bosque húmedo Premontano, bosque muy seco Premontano, bosque húmedo Montano y bosque seco Tropical.

Las condiciones que caracterizan estas zonas de vida favorece el cultivo de diversas hortalizas y frutas, que hacen parte de la economía regional. La Provincia se divide en tres zonas geográficas en las cuales se distribuye la producción de frutas y hortalizas. Son estas la zona norte, la zona central y la zona sur.

1. **Zona norte:** Comprende los municipios de Granada y Silvania, está conectada por la vía Panamericana, presenta los mejores suelos y su clima va del templado al frío. Allí se produce la mayor cantidad de fruta de exportación como la uchuva, gulupa, granadilla, mora y el tomate de árbol y las hortalizas de crecimiento rápido como arveja y habichuela. Tiene un área para producción de papa, en la cota que está por encima de los 2.400 msnm, en la vereda el Soche y San José, del municipio de Granada.

2. **Zona central:** Formada por un corredor climático que va desde el clima cálido, en Boquerón y Chinauta en Fusagasugá (450- 900 msnm), hasta al clima frío en los Colorados (3400 msnm), en Pasca. Esta zona la conforman Fusagasugá, Tibacuy, Pasca y Arbeláez; produce cultivos transitorios como cebolla de bulbo, tomate chonto y milano, pepino de relleno, pepino cohombro, arracacha, habichuela, frijol, arveja y cultivos permanentes como mora, lulo, feijoa, curuba, granadilla, gulupa, maracuyá, banano, pitahaya y papayuela.

3. **Zona sur:** a esta zona pertenecen los municipios de Pandi, Venecia, Cabrera y San Bernardo, se caracteriza por estar más cercana al Páramo de Sumapaz y reciben su influencia geográfica y climática, dando origen a ecosistemas con microclimas especiales, que favorecen el crecimiento de variedades frutícolas que se exportan, como la gulupa, la pitahaya y la granadilla. También se favorece la producción de frijol, arveja y habichuela. (FAO, 2010).

Lo anterior genera una idea clara de las oportunidades que tiene la región del Sumapaz, ya que debido a su piso térmico se pueden cultivar gran variedad de productos entre estos, la mora de castilla la cual ofrece una oportunidad de desarrollo y crecimiento en los agronegocios de la región del Sumpaz.

Tabla 1. Municipios que conforman la región del Sumapaz.

Municipio	Ext (Km)	Área Rural (km)	Población	Densidad Poblacional	Índice NBI	Índice calidad de vida	Índice GINI
Arbeláez	181	150	12.107	75	28.3	62.5	73
Cabrera	443	443	4.579	10	41.3	50.6	62
Fusagasugá	217	185	124.110	602	22.9	69.3	77
Granada	67	66	7.932	132	18.3	70.2	72
Pandi	81	80	5.584	73	38.7	55.5	70
Pasca	245	244	11.760	42	27.4	59.2	70
San Bernardo	242	241	10.518	49	30.9	51.4	84
Silvania	162	152	21.782	132	26.9	62.5	70
Tibacuy	83	83	4.827	57	38.1	59.4	77
Venecia	113	112	4.022	36	29.1	55.6	62
Sumapaz	1.834	1.756	207.221	115	30.19	62.6	71

Fuente: (INCODER 2011)

6.3.3 FUSAGASUGÁ

De acuerdo al plan de desarrollo de Fusagasugá se encontró que: es un Municipio que cuenta con más de 424 años de historia. Está ubicado en la región Central de Colombia, es conocido como "Ciudad Jardín de Colombia", también llamado "Tierra Grata", principal ciudad de la provincia del Sumapaz. La ciudad está ubicada en una meseta bañada por los ríos cuja y chocho rodeada por los cerros Quininí y Fusacatán que conforman el valle de los Sutagaos. El territorio fusagasugueño se halla entre los 550 a los 3.050 metros sobre el nivel del mar, el perímetro urbano se encuentra en una altura promedio de 1.765 metros sobre el nivel del mar con una temperatura promedio de 20 °c. (ALCALDIA FUSAGASUGÁ, 2016)

Figura 5. Mapa de Fusagasugá



Fuente: (ALCALDIA FUSAGASUGÁ, 2016)

Los Límites del Municipio son los siguientes:

- Norte: con los municipios de Silvania y Sibaté
- Sur: con los municipios de Arbeláez e Icononzo

- Oriente: con los municipios de Pasca y Sibaté
- Occidente: con los municipios de Tibacuy y Silvania

El Municipio cuenta con una extensión total de 194.1 kilómetros cuadrados, con 180.25 kilómetros cuadrados en el área rural y la zona urbana con una superficie de 13,85 kilómetros cuadrados distribuidos en seis comunas y cinco corregimientos.

Corregimientos: Norte, Oriental, Occidental, Sur-Occidental y Sur-Oriental.

Corregimiento norte: compuesto por 7 veredas parte alta de Piamonte, Tierra Negra, el Bermejál, La Aguadita, Los Robles, San Rafael y parte alta de Usatama.

Corregimiento oriental: está compuesto por 7 veredas: El Jordan, La Palma, Pekin, Los Sauces, El Bethel, Mosqueral.

Corregimiento occidental: está compuesto por 8 veredas: Viena, Bosachoque, Cucharal, Novillero, el Resguardo, Parte baja de Usatama y parte baja de Piamonte.

Corregimiento sur – oriental: está compuesto por 12 veredas: La isla, Sardinias, Bochica, Guayabal, El Guavio, Batán, Santa Lucía, El Carmen, Palacios, Mesitas, Espinalito y el Placer.

Corregimiento sur – occidental: está compuesto por 4 veredas: Santa María, San Antonio y La Puerta, El Triunfo.

6.3.4 SILVANIA

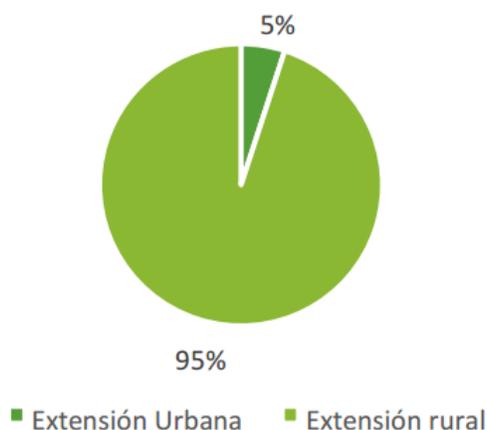
La siguiente información es tomada de (Plan de desarrollo municipal Silvania, 2006) El municipio de Silvania, está ubicado en la parte sur occidental, en la provincia del Sumapaz, en el departamento de Cundinamarca ocupando un plano inclinado sobre la margen derecha del río Subia. Los datos básicos del municipio reportados por la Oficina de Planeación de Cundinamarca se encuentran en la Tabla 1. Límites del municipio: Por el oriente, Con los municipios de Fusagasugá y Sibaté, Por el sur: Con los municipios de Tibacuy y Fusagasugá, Por el Occidente: Con Viotá y Mesitas del Colegio, en la cordillera

de Tibacuy, Por el Norte Con Granada en la cordillera del Soche o Tequendama. (Plan de desarrollo municipal Silvania, 2006).

La ubicación del municipio en Cundinamarca se puede observar en la Figura 6, el 95% de la extensión territorial del municipio la ocupa el área rural y tan sólo el 5% de la extensión total lo representa el área urbana, lo cual presenta al municipio como netamente rural, prestador de servicios ambientales y despensa alimentaria de la región. El municipio de Silvania se encuentra dividido en su territorio en Zona urbana y zona rural. La Zona Urbana está conformada por cuatro (4) sectores los cuales se referencia a continuación: Casco Urbano, zona suburbana de condominios, el Centro Poblado de la inspección departamental de policía de Subia y centro poblado de Agua Bonita. Y la Zona Rural está representada por trece (13) veredas. (Plan de desarrollo municipal Silvania, 2006)

Clima y temperatura Las temperaturas medias varían a lo largo y ancho de su territorio desde los 12° a los 24° C debido a su relieve ondulado: En el casco urbano de 14 a 22°C, en Subia Central de 14 a 18°C, En Agua Bonita de 12 a 16°C, En Noruega de 10 a 14°C, Bunará de 8 a 12°C, Zona Club Bosque es de 20 a 26°C. (Plan de desarrollo municipal Silvania, 2006)

Figura 6. Extensión del territorio de Silvania



Fuente: Acuerdo municipal 017 de 2000

6.3.5 SAN BERNARDO

Según el (PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL SAN BERNARDO, 2016), el municipio de San Bernardo está ubicado en el departamento de Cundinamarca, provincia del Sumapaz. Limita por el norte con el municipio de Arbeláez, por el oriente con Bogotá D.C., por el sur con los municipios de Venecia y Cabrera y por el occidente con el municipio de Pandi. Tiene una extensión total de 248.98 Km²: el área urbana 0.6 Km² y el área rural 248.38 Km², por lo tanto, es un municipio preponderantemente rural.

Tabla 2. Distribución territorial de San Bernardo

Extensión urbana		Extensión rural		Extensión total	
Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje	Extensión	Porcentaje
0,6	0,24	248,38	99,76	248,98	100

Fuente: Secretaria de planeación, POT 2013

El territorio se divide en 23 veredas que son: Portones, San Francisco, La Despensa, San Miguel, Pirineos, Santa Rita, San Antonio, El Carmen, Quecos, Agua Negra, Aguamarilla, Laurel Alto, Laurel Bajo, Honduras, Tulcan, El Pilar, Diamante, Alejandría, La Graciela, Las Vegas, El Dorado, Santa Marta y Andes.

De acuerdo con la información del IGAC, el municipio en el 2015, tenía 5.082 predios, de los cuales el 25% (1.291) eran urbanos y el 75% (3.791) rurales. En la vigencia 2012, existían 4.939 predios y su distribución entre urbanos y rurales era simular. En dicha vigencia, existían 7.029 propietarios, de los cuales, 1.733 equivalentes al 25% eran de los 1.221 predios urbanos y 5.296 equivalentes al 75% eran de los 3.718 predios rurales. (PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL SAN BERNARDO, 2016)

7. METODOLOGIA

En este capítulo se presenta el proceso metodológico para el estudio de la cadena de valor, teniendo en cuenta que en el desarrollo del mismo se han estructurado varias etapas que permiten hacer un abordaje ordenado y coherente acerca de la cadena de valor de la mora de castilla y sus posibles agronegocios en los municipios de la región del Sumapaz en Cundinamarca. Se utilizará un método participativo centrado en los productores agropecuarios rurales y actores involucrados en el ciclo productivo de la mora de castilla, con el objeto de conocer desde su perspectiva y cotidianidad las prácticas desarrolladas desde su entorno social, cultural y productivo.

7.1. ENFOQUE

El enfoque que maneja esta investigación es mixto debido a:

- Cuantitativo: Recolección de datos, variables estadísticas que se tomaron, número de asociaciones, número de productores por asociación.
- Cualitativo: Análisis de la información, estudio de los eslabones, características del cultivo de la mora.

7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- **DESCRIPTIVA**

Bajo una recopilación teórica de las cadenas productivas agropecuarias, clúster, con el propósito de fortalecer el conocimiento para el inicio de la investigación de la cadena de valor de mora de castilla. Con el fin que este estudio sirva como guía para la realización de nuevas investigaciones.

7.3 OBJETO DE ESTUDIO

Mediante este tipo de estudio se pretende identificar los principales elementos y características del problema planteado en la investigación. Realizado un diagnóstico de la situación actual de la cadena de valor de la mora de castilla para la región del Sumapaz, para esto es necesario conocer las veredas que cultivan la mora de castilla, encontrar características o patrones en el modelo de distribución de este producto, caracterizando las actividades más sobresalientes de la cadena de valor, por medio de la identificación y análisis de los rasgos más importantes del ciclo productivo de este sector.

Para el desarrollo de la investigación es importante realizar visitas a los eslabones más representativos de la cadena de valor, comenzando por el agricultor, intermediarios, hasta llegar al cliente final, con el propósito de conocer el funcionamiento interno del proceso de la mora desde la recolecta hasta la entrega al consumidor.

7.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para cumplir el planteamiento de los objetivos propuestos en la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación como las fuentes primarias y secundarias para conocer el funcionamiento de los agronegocios presentes en los eslabones de la cadena de valor.

Fuentes primarias: Asociaciones de productores de mora, Cámara de comercio de Bogotá, las UMATAS de cada municipio (Fusagasugá, Silvania y San Bernardo) de los agentes presentes en la cadena de valor.

Fuentes secundarias:

- Modelo de Desarrollo Agro empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- Libros, documentos en internet referente a mora de castilla y cadena de valor.

7.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

• Observación

El interés de estudio es identificar y caracterizar el proceso de comercialización de la mora de castilla en la región del Sumapaz. Realizar visitas a las zonas rurales reconocidas por fuentes primarias (Silvania, San Bernardo y Fusagasugá), donde se cultiva la mora de castilla, con el propósito de evidenciar y analizar el proceso de siembra, la infraestructura, tiempo de cosecha, transporte o medio de comercialización, logística y reconocimiento de nuevas variables presentes en este sector y de esta manera recolectar material como fotos y videos, para posterior estudio.

• Encuestas

Implementación de encuestas estructuradas a perfiles de actores involucrados en la cadena de valor de la mora de castilla/ *Rubus Glaucus*, con el propósito de realizar un sondeo que permita recolectar información clara y concisa, de los procesos y métodos dando cavidad a una propuesta de valor agregado.

• Entrevista

A través de la aplicación de entrevista semiestructuradas se busca identificar las fortalezas y debilidades presentes en este sector. Así los resultados de la investigación se fundamentan en el análisis de los datos obtenidos por medio de la captación de información de todos los agentes presentes en la cadena de valor del cultivo de la mora de castilla. En este caso fue aplicada a coordinador de la plaza de mercado de Fusagasugá.

7.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Registro: Se realizó el reconocimiento de la información obtenida a los productores pertenecientes a asociaciones de mora en los municipios de San Bernardo, Fusagasugá y Silvania.
- Clasificación: Se agrupó los datos obtenidos.
- Tabulación: Se realizó un formato en Excel, para tabular la información por medio de diagramas circulares y en diagrama de barras.

7.7 Etapas de la investigación

- **Planeación:** En esta primera etapa se ha planteado el problema es decir la carencia de una cadena de valor definida para el sector de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania y San Bernardo en la región del Sumapaz, y de esta manera visualizar el alcance de este estudio.
- **Ejecución:** Es el proceso de recolección de los datos obtenidos por medio de las diferentes técnicas para adquirir información confiable y precisa.
- **Evaluación:** En esta etapa de la investigación se pretende analizar los resultados obtenidos, y así generar un diagnóstico de la situación actual de la cadena de valor.

7.7 RECURSOS

- **Humanos:** Asesor, investigadoras, funcionarios de la cámara de comercio.
- **Financieros:** Financiamiento para realizar las visitas a zonas rurales.
- **Tecnológicos:** Se debe contar con cámara fotográfica o celular para recolectar videos o grabaciones pertinentes, computador. Son los elementos tecnológicos necesarios para recolección de datos.

A continuación se presenta un cuadro en el cual se representa de manera resumida el presupuesto que se requirió para la presente investigación.

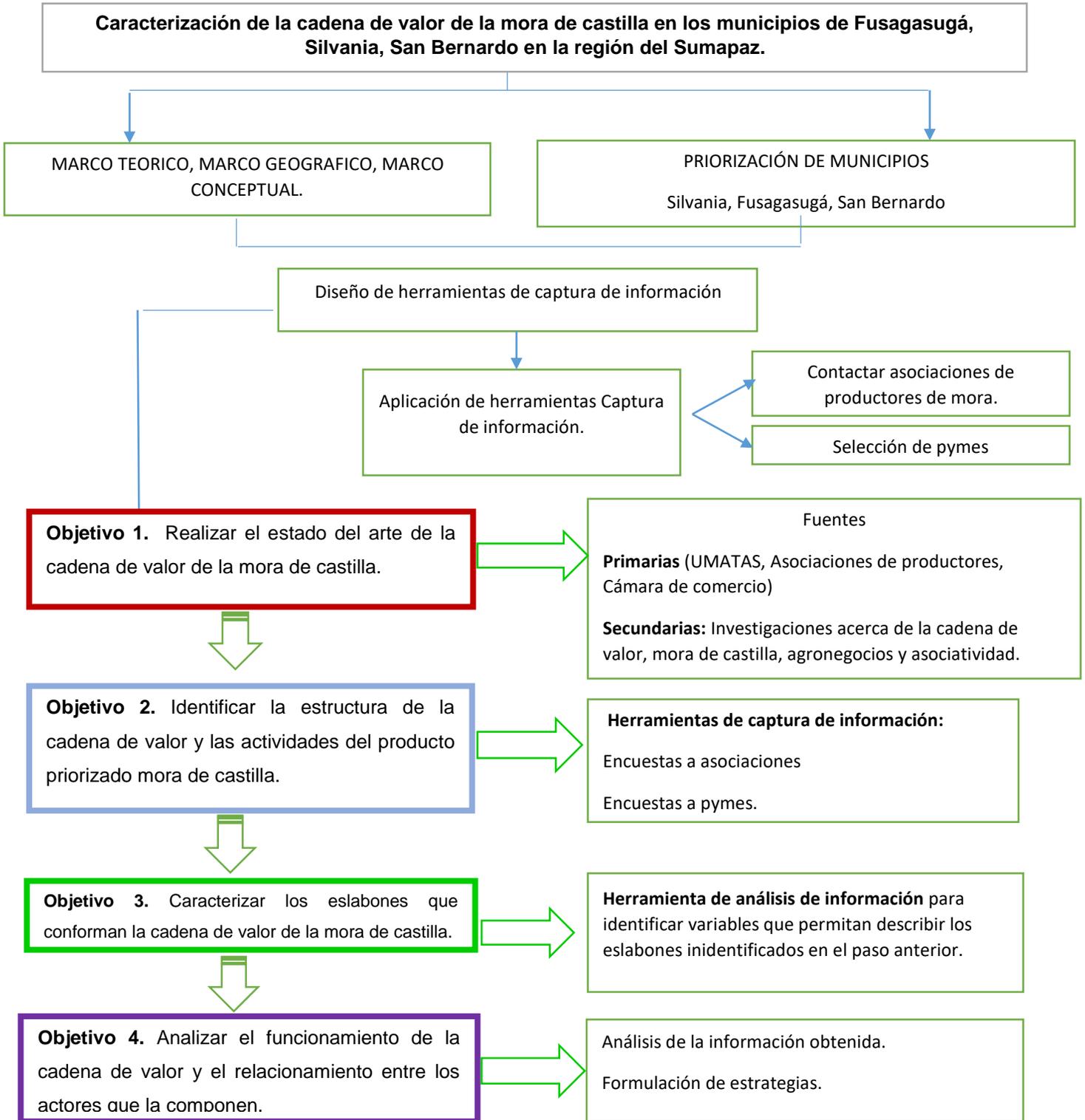
Tabla 3. Presupuesto de la investigación

RUBRO	VALOR TOTAL
Papelería	\$70.000
Transporte	\$200.000
Llamadas	\$120.000
Tiempo de consulta en internet	\$320.000
Almuerzos y refrigerios	\$100.000
TOTAL	\$810.000

Fuente: Elaboración propia

7.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 7. RUTA METODOLOGICA



Fuente: Elaboración propia

7. RESULTADOS

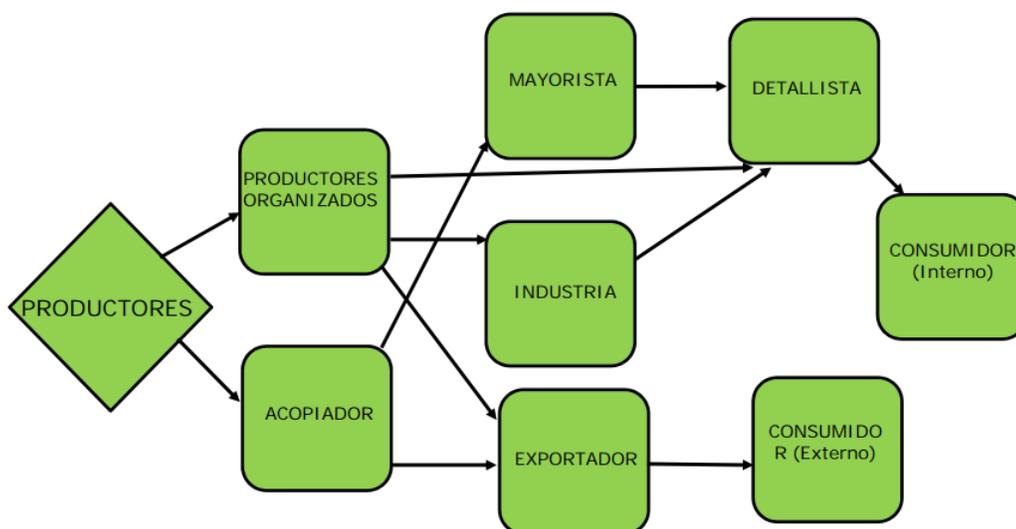
8.1 ESTADO DEL ARTE

La presente recopilación de información evidencia resultados de estudios relevantes que ha tenido la cadena de valor de la mora de castilla. Cabe resaltar que según fuentes primarias y revisión bibliográfica no se ha encontrado información sobre cadena de valor en mora en la región de Sumapaz, sin embargo el estudio del arte se ilustra a través de las siguientes investigaciones:

8.1.1 A NIVEL NACIONAL

En el 2015 el ministerio de agricultura realizo un estudio para definir la cadena productiva de la mora de castilla a nivel nacional, en la investigación se encontró que los eslabones que componen la cadena son los que presentan a continuación: (ver figura 7)

FIGURA 8. Eslabones de la cadena productiva de la mora a nivel nacional

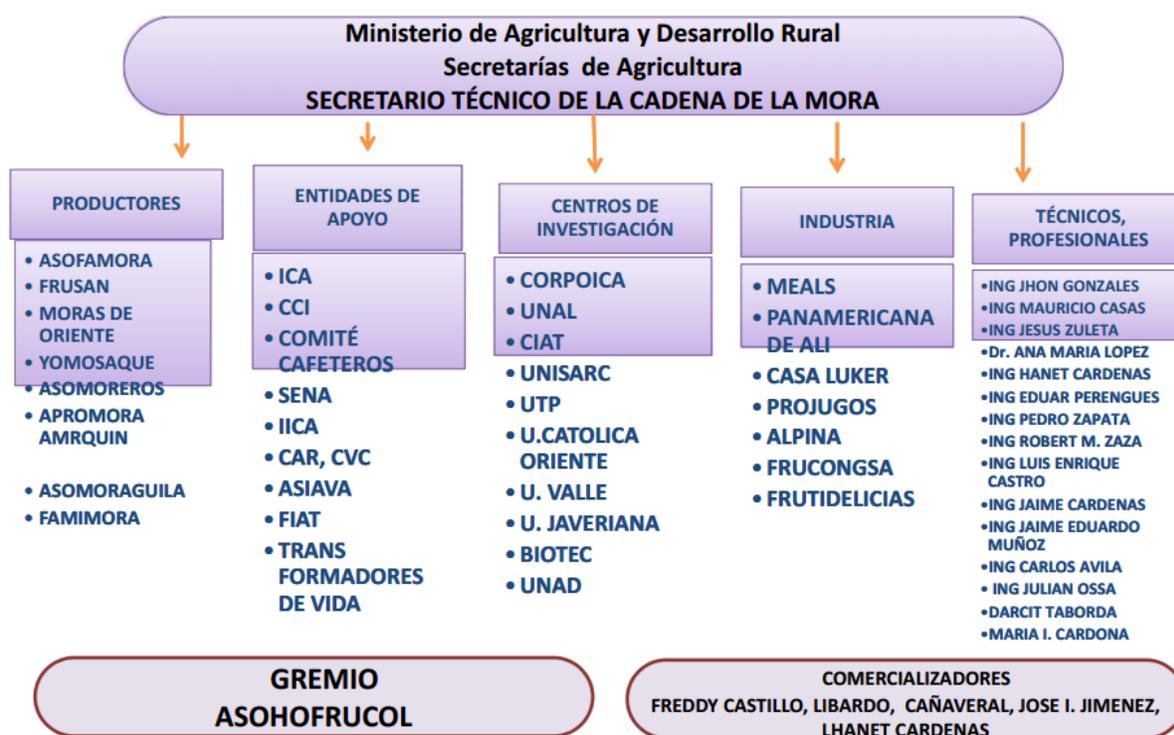


Fuente: (ESCOBAR, 2015)

El primer eslabón que se evidencia es el de Productor, el cual se divide en productores organizados y acopiadores, donde los primeros venden la mora a industria, detallista y también exportan. El productor acopiador también genera exportación y vende el producto al eslabón mayorista, se evidencia que hay dos tipos de clientes: el consumidor nacional y el consumidor externo.

De acuerdo a lo anterior se definió para ese estudio la siguiente cadena para la mora a nivel nacional.

FIGURA 9. Cadena productiva de la mora de castilla a nivel nacional



Fuente: (ESCOBAR, 2015)

En octubre de 2010 se creó el Consejo Nacional de la Cadena de la Mora, como órgano consultivo del Gobierno Nacional en materia de política con el objetivo de buscar sostenibilidad y competitividad de la cadena. El Consejo cuenta con la participación de Asociaciones: Asohofrucol, Asofamora, Moras de Oriente, Frusan, Asomorerros,

Aprofrusa, Apromora, Asogrim, Asocomore. Industrias: Projugos S.A., Panamericana de Alimentos, Listo y Fresco, Frucongsa. Centros de Investigación: Universidad Nacional, CIAT, Corpoica, Unisarc, UTP, Universidad Católica de Oriente. Comercializadores: Supermercados Cañaveral, José Ignacio Jiménez, Freddy Castillo, Carlos Suarez, John González. Entidades de Apoyo: CCI, Comité de Cafeteros de Risaralda, ICA, SENA, CVC -(corporación autónoma regional del valle del cauca). Esta cadena Agroalimentaria de la Mora en Colombia está conformada por los productores moreros asociados, comercializadores, centros de investigación, industrias y entidades de apoyo. (Finagro, s.f.)

Según un estudio de (ASOHOFRUCOL, 2010) la principal debilidad en la cadena de la mora es la dispersión de la producción, carencia de organizaciones de productores, excesiva intermediación, falta de capacitación, falta de oportunidades en el sector para competir en un mercado tanto nacional como internacional, falta de interés por parte de supermercados y empresas procesadoras de mora en establecer alianzas de mercado.

Así como lo menciona Carlos Escobar, el paso a seguir, es llegar a un acuerdo con la industria procesadora de fruta, por lo cual se plantea un diálogo entre las compañías industrializadoras y asociaciones legalmente constituidas, para definir estrategias con el objetivo de fortalecer este sector. (ASOHOFRUCOL, 2010)

Con lo anterior se busca el aprovechamiento de las oportunidades que tiene el cultivo de la mora como lo son: “producción nacional permanente, amplio potencial de consumo, vocación hacia el cultivo y posibilidades de agro industrialización (jugos, néctares, mermeladas, refrescos, helados, pulpas, compotas, etc.)” (ASOHOFRUCOL, 2010)

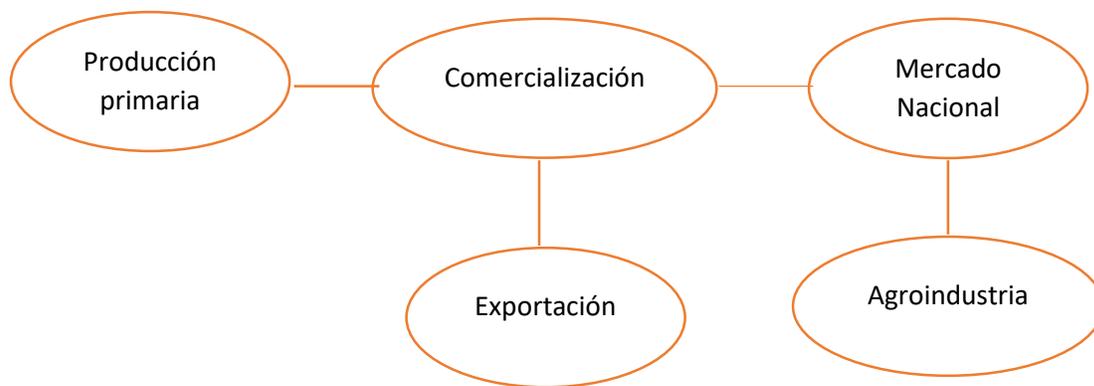
De acuerdo a una investigación del programa MIDAS en la cual establece que la industria en los últimos años ha consumido aproximadamente 10.000 toneladas de mora por año. Para la producción de refrescos, Postobón (Jugos Tutti Fruti y Jugos Hit) consume en promedio 7.000 toneladas de mora al año y se estima que Alpina consume para refrescos 500 toneladas al año y 700 toneladas al año para la producción de otros productos tales como yogurt y yogurt líquido. Otro tipo de agroindustrias demanda mora en fresco para procesarla y elaborar, además de jugos, mermeladas y demás productos de valor agregado. Otras compañías procesadoras en Colombia son: Conservas California, San

Jorge, La Constancia, la Campiña y Agrofrut, entre otras. Parte del crecimiento de la producción de mora se debe al crecimiento de la industria y a que las ventas de los lácteos en los últimos años se han incrementado en más del 100%. (Programa MIDAS, 2009)

Se indagó con fuentes primarias y secundarias y no se encontraron más estudios acerca de cadena de valor de la mora de castilla a nivel nacional por lo tanto, se tomó como referencia la siguiente investigación:

Cadena de valor de la Uchuva en Colombia, de la cual en los resultados que se generaron muestra que está estructurada como lo ilustra la siguiente imagen:

FIGURA 10. Cadena de valor de la uchuva en Colombia



Fuente: Elaboración propia, referenciado de (Ministerio de Agricultura, 2005)

El comercio detallista de las grandes cadenas toma mayor relevancia abasteciéndose directamente de los productores y de las organizaciones. En esta cadena se desarrollan diferentes canales de comercialización dependiendo de la estacionalidad que se presente. En ellos intervienen diversos agentes, así por ejemplo se observa que en los meses de demanda en el mercado internacional (febrero, marzo, abril, mayo, octubre, noviembre y diciembre), la uchuva se comercializa bajo el enfoque moderno, en donde la fruta cultivada por el productor se comercializa directamente al exportador; mientras que en los meses de menor exportación, la comercialización se realiza de manera

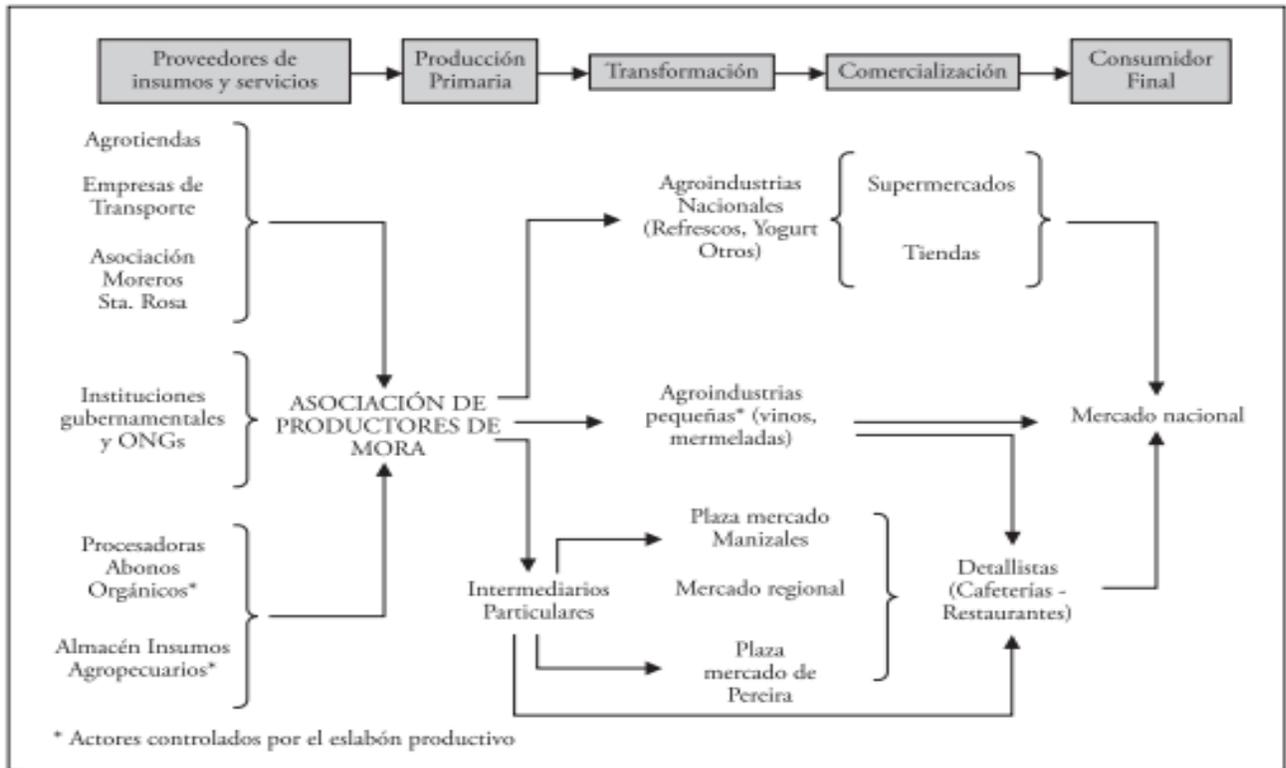
indirecta con la participación de intermediarios como el acopiador y el mayorista. Sin embargo, la comercialización de uchuva a través del mercado mayorista no es tan atractiva para el comerciante mayorista, debido al bajo volumen que ingresa a la central y a la limitada demanda de la misma, lo que impide que este agente se convierta en un elemento formador del precio. (Ministerio de Agricultura, 2005)

8.1.2 A NIVEL DEPARTAMENTAL

Para el estudio de la cadena de valor de la mora de castilla no se encontraron investigaciones a nivel departamental, pero en Caldas se pudo identificar lo siguiente:

La caracterización de la cadena productiva de la mora en Caldas (Isaias Tobasura & Carlos Eduardo Ospina , 2011), los resultados evidencian los beneficios e impactos de la cadena de valor en Caldas Manizales, esta investigación plantea que la cadena de valor de la mora de castilla está conformada por cinco eslabones: i) proveedores de insumos, ii) producción primaria, iii) comercialización, iv) distribución y v) consumo. Se realiza a partir de información primaria, fue obtenida durante el año 2009, por medio de entrevistas las cuales fueron aplicadas, tanto de organizaciones de productores, como en instituciones y empresas que bajo este soporte identificó a los principales actores que componen los eslabones de la cadena de valor, también evaluaron el desempeño social, ambiental y económico. En esta investigación los investigadores pudieron identificar la presencia de dos grandes canales de comercialización: el primero, *“es el que se da en el marco de relaciones contractuales entre las asociaciones de productores y las agroindustrias, con precios, volúmenes y calidades fijas; la agroindustria, además de su transformación, se encarga de su distribución hasta el punto de venta final. Se calcula que por este canal, se comercializa cerca de 80% de la producción departamental. El segundo canal identificado, es el de los intermediarios, quienes acuden a los municipios productores y, en épocas de escasez, ofrecen mejores precios que los garantizados por las asociaciones. Estos agentes, se encargan de acopiar, transportar y comercializar la mora en diferentes plazas de mercado de la región, como Manizales y Pereira”* (Isaias Tobasura & Carlos Eduardo Ospina , 2011, págs. 81-100).

FIGURA 11. Cadena de valor de la mora en el departamento de Caldas



Fuente: (Isaias Tobasura & Carlos Eduardo Ospina , 2011)

Otra investigación que se adapta al estado del arte es la caracterización de la cadena productiva de la mora en el municipio de Sotará en el departamento del Cauca (Ortiz, 2013), este estudio se enfocó en determinar y describir la cadena productiva de la mora en conocer específicamente la situación acerca del proceso de pos cosecha, distribución, transporte y comercialización desde el agricultor hasta el consumidor final, esta investigación en el municipio de Sotará se enfocó en identificar la participación de los componentes ya mencionados en la competitividad de la cadena productiva. En cuanto a la metodología que abordó esta investigación se basó en una propuesta para el análisis de cadenas productivas. CICDA Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola, el cual propone un esquema que se presenta a continuación:

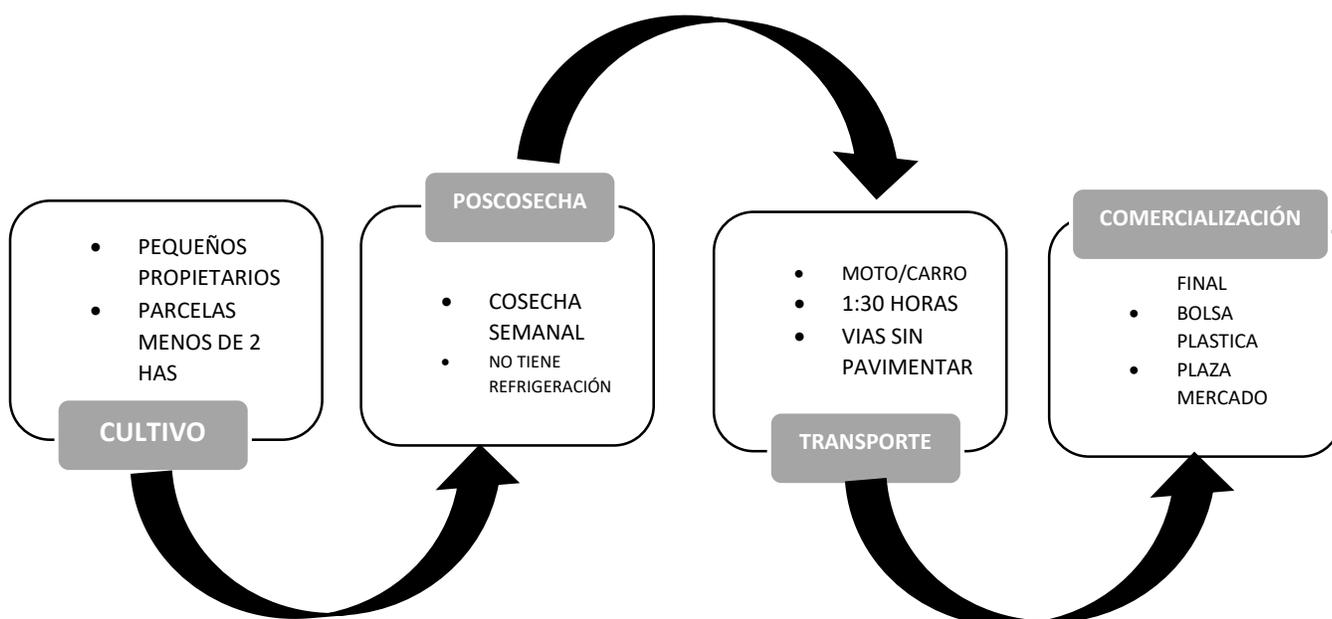
FIGURA 12. Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas.



Fuente: (Ortiz, 2013)

Teniendo en cuenta la anterior figura, (Ortiz, 2013) desarrolló el siguiente diagrama en el cual se ilustra los eslabones de la cadena productiva para el departamento del Cauca.

FIGURA 13. Eslabones de la cadena productiva para el departamento del Cauca.



Fuente: (Ortiz, 2013)

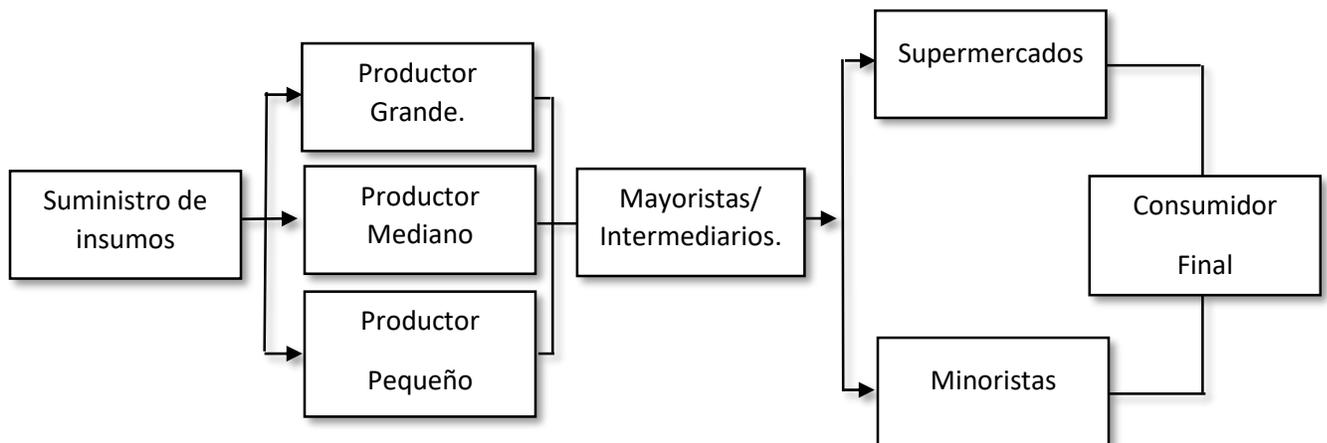
Esta investigación generó las siguientes conclusiones (Ortiz, 2013):

- Los productores derivan su sustento del cultivo de la mora.
- No se observa una cultura de agremiación entre los productores.
- El mercado es muy limitado a través de la agremiación se podría explorar otros mercados para generar mejores ingresos.
- La región ofrece óptimas condiciones agronómicas para el cultivo de la mora.

- Los procesos de pos cosecha, almacenamiento, transporte y ventas se hacen de manera rudimentaria lo cual no permiten que la mora se conserve, por el contrario ocasiona una mayor degradación del producto.
- No hay una adecuada relación entre los actores de la cadena, ya que algunos de los miembros no se identifican claramente, los productores, asumen las actividades de transporte y comercialización, realizan directamente la venta al cliente final, amas de casas y restaurantes.

A continuación otra investigación que se desarrolló en Envigado Antioquia es la que se ilustra en la siguiente figura:

FIGURA 14. Cadena de valor en Envigado Antioquia

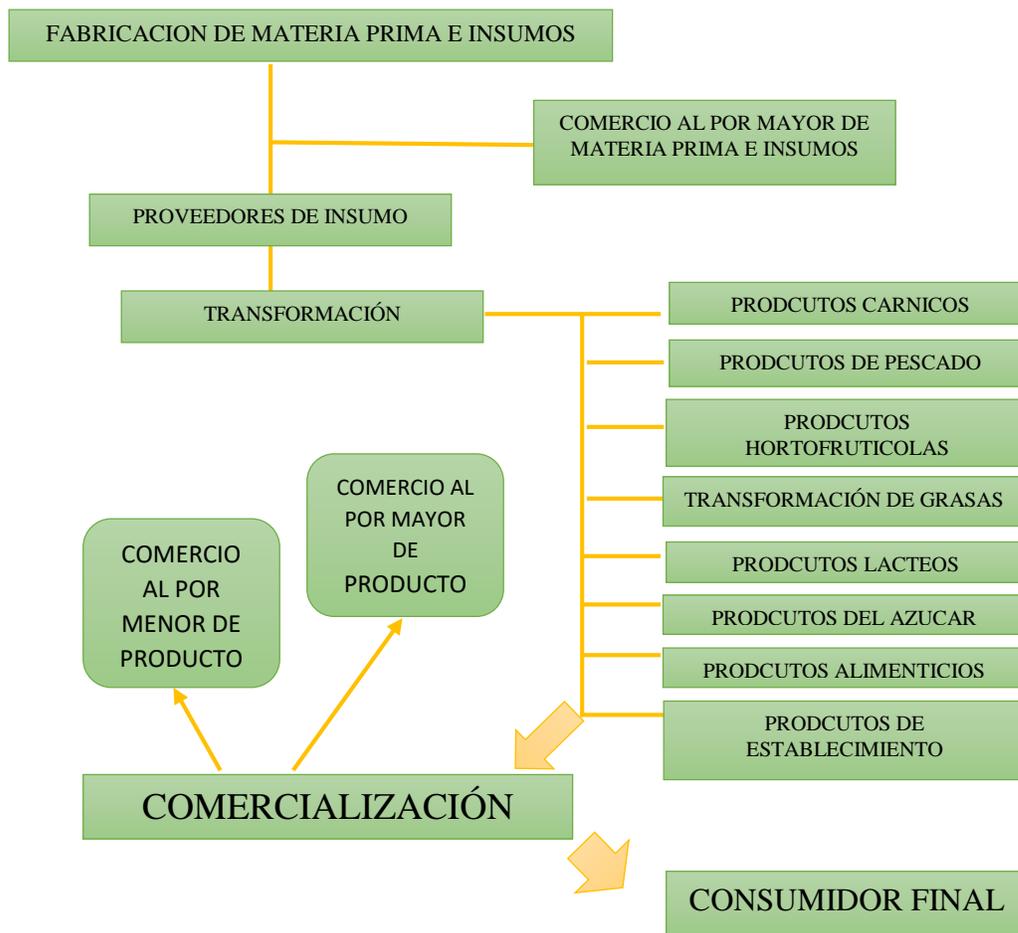


Fuente: Adaptado de (González, 2009)

En la cual se evidencio tres clases de productores, productor grande, productor mediano, productor pequeño, este eslabón productivo, vende la mora a intermediarios y también al mercado mayorista, el cual distribuye el producto al eslabón minorista y supermercados para finalmente llegar al consumidor final.

Debido a que a nivel Cundinamarca no se evidenciaron investigaciones en lo referente a la cadena de valor de la mora de castilla, es pertinente mencionar la siguiente investigación “**caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca**”, y de acuerdo a los resultados establecieron el siguiente esquema para la cadena de valor, la cual ilustra siete (7) eslabones (ver figura 14), inician desde la fabricación de los insumos, comercialización de insumos, proveedores de insumos, transformación, comercialización

FIGURA 15. Eslabones y distribución de las empresas en la cadena de Productos alimenticios



Fuente: Adaptado de (CCB 2010)

Las empresas pertenecientes a esta cadena productiva se concentran en dos eslabones principalmente: comercio al por menor de producto terminado, soportado en información de fuentes secundarias hay registradas 18.484 empresas, y transformación de producto en establecimiento, con 11.481 empresas. (CCB 2010)

Por otro lado, los eslabones servicios anexos a la cadena, transformación de grasas y transformación de productos de pescado registran menos empresas: el primero, 90 empresas, el segundo, 63 empresas y, el tercero, apenas 16 empresas, 14 de ellas microempresas y dos pequeñas.

Para dar como conclusión que la “**caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en bogotá y Cundinamarca**” se evidenció con el 94% por microempresas, 46% pequeñas. 1,1% mediana y tan solo el 0,3% son empresas grandes. (CCB 2010).

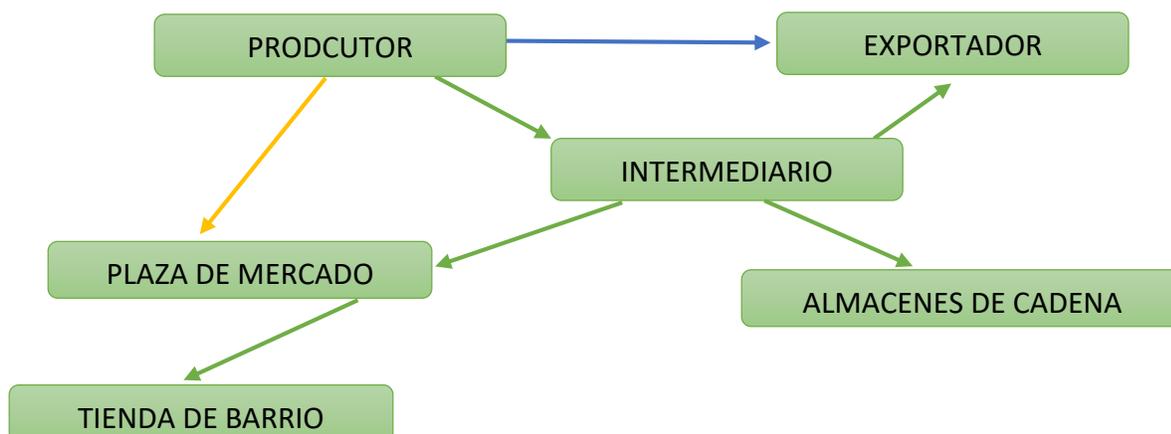
8.1.3 A NIVEL REGIONAL SUMAPAZ

Teniendo en cuenta revisión bibliográfica, no se encontraron estudios acerca de la cadena de valor de la mora de castilla, debido a esto fue pertinente mostrar los siguientes estudios acerca de cadena de valor agroindustrial en la región de Sumapaz.

Cadena de valor agroindustrial de uchuva y tomate de árbol

La metodología que se utilizó y la recolección de datos al establecimiento de la forma como se agrega valor en las cadenas agroindustriales de uchuva y tomate de árbol. En la cual se identificaron seis canales de distribución como se ilustra en la siguiente imagen, (ver figura 15).

FIGURA 16. Cadena de valor agroindustrial de uchuva y tomate de árbol



Fuente: (Castro, 2008)

Las anteriores investigaciones mencionadas muestran coincidencias en algunos eslabones, no obstante ninguno de los estudios mencionados coincide en tener una misma estructura de cadena de valor, debido a que la estructura depende del producto, sus características, zonas, variables agroecológicas. En este caso en la caracterización de la cadena de la valor en mora de castilla en los municipios Sylvania, San Bernardo y Fusagasugá en la región del Sumapaz, pretende identificar y caracterizar los eslabones y actores que componen cada eslabón, de esta manera conocer realmente la cadena de valor en estos tres municipios, en la que se muestre el proceso desde la producción hasta el consumidor, es decir la cadena de valor puede cambiar dependiendo la región o departamento.

8.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR

Teniendo en cuenta la información primaria y secundaria obtenida en los tres municipios (Fusagasugá, Silvania y San Bernardo), se elaboró un diagrama (ver figura 17), donde se identifican, los eslabones que componen la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios mencionados de la región del Sumapaz.

El diagrama de la identificación que se presenta sobre la cadena de valor simboliza los tres (3) municipios más representativos en producción de mora en la región del Sumapaz. Es importante resaltar que para la búsqueda de información se acudió a las asociaciones de productores de mora que actualmente están en funcionamiento en cada municipio las cuales son:

Fusagasugá: **Frutigao**, con 55 productores asociados de las veredas Santa Lucia, Batan, Bochica y San Pablo. **Fruver S.A.S**, asociación que cuenta con 28 productores de mora distribuidos en las veredas: el Carmen, Santa Lucia y la Victoria. **Frucaviva**, cuenta con 58 productores asociados de la vereda Batan en Fusagasugá, la victoria (Arbeláez) y el municipio de Carmen en Pasca.

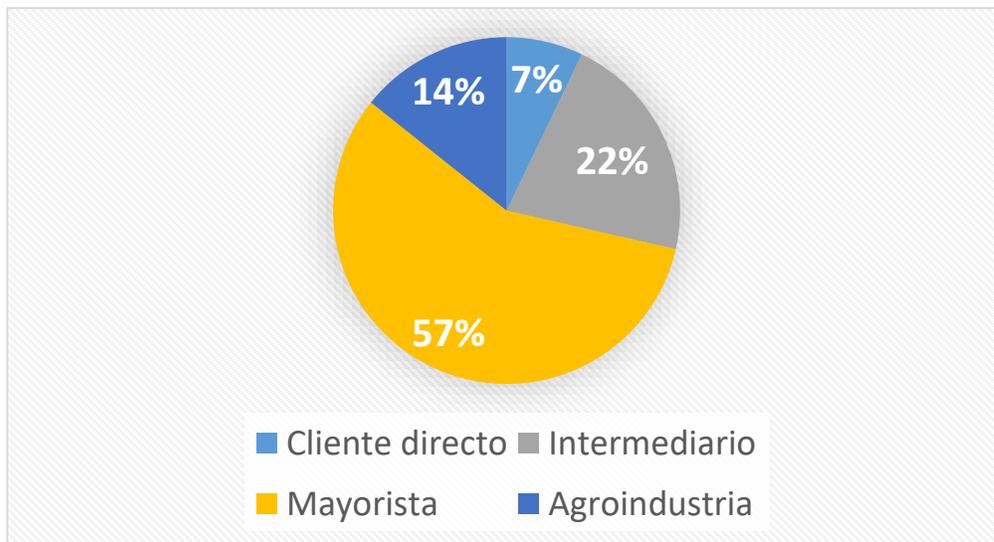
Silvania: **Forjadores de paz**, con 60 productores distribuidos en el sector de Agua Bonita las veredas: Esperanza, las Rosas, Monterrico. **Asoparfrutas**, asociación que cuenta con 20 productores del municipio de Loma Alta. **Asoproar**, cuenta con 12 productores en el sector de Agua Bonita. **Amesil**, con 20 productores de la vereda de Jalisco. Santa Mónica, con 20 asociados del sector silencio de Subia. **Aproas**, esta asociación cuenta con 17 productores en el sector de agua bonita, Jalisco, Santa Isabel, La esperanza, Porvenir y Monterrico.

San Bernardo: **Frusan**, es la asociación con mayor número de productores la cual cuenta con un total de 98, distribuidos en las veredas: Diamante, Honduras, Andes, Laurel Alto, Laurel Bajo, Turcan, Agua Negra, Agua Amarilla, Santa Marta. **ACA**,

asociación que cuenta con 30 productores de mora distribuidos en la vereda Santa Marta, en el municipio de Venecia (Palmar alto) y en el municipio de Pandi (Buenos Aires).

En las cuales se identificó el siguiente eslabón de la cadena de valor, la siguiente grafica ilustra el eslabón que compra la mora a las asociaciones productoras, (ver gráfica 1).

Figura 17. Identificación del segundo eslabón



Fuente: Elaboración propia.

Primer caso (Mora en fresco)

Producción---Intermediario---Mayorista—Minorista--Cliente final

No se evidencia transformación del producto primario, en este caso la mora es vendida por el productor a un intermediario, el cual lo vende a una central de mayorista o plaza de mercado. El producto es puesto en este lugar para su consumo final, es vendido por libras.

Segundo caso (Mora en fresco)

Producción---Mayorista--- Minorista ---Cliente final

Este caso se presenta cuando la asociación de productores vende su producto directamente a un mercado mayorista (Bogotá, Ibagué o plaza Satélite en Fusagasugá),

el cual lo vende a minoristas y finalmente la mora en fresco llega al cliente final para su consumo.

Tercer caso (Se genera valor agregado)

Producción—Transformación—Cliente final

En este tercer caso están las agroindustrias, las cuales compran la mora al productor, para realizar la transformación y generar valor agregado y posterior a esto venderla al cliente final (ej. Mermelada, bocadillo, pulpa de mora)

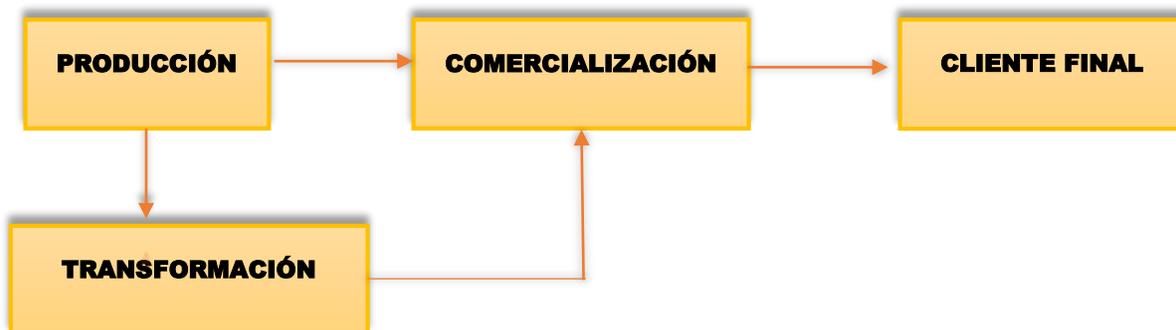
Cuarto caso (Se genera valor agregado)

Producción—Mayorista--Transformación—Cliente final

En este cuarto caso las agroindustrias, compran la mora al mercado mayorista (plaza Satélite Fusagasugá), para realizar la transformación y generar valor agregado y posterior a esto venderla al cliente final (ej. Mermelada, bocadillo, pulpa de mora)

Teniendo en cuenta el anterior análisis se identificaron tres eslabones en la cadena de valor de los municipios de Fusagasugá, Sylvania y San Bernardo en la región del Sumapaz en el departamento de Cundinamarca:

FIGURA 18. Eslabones que componen la cadena de valor de Fusagasugá, Sylvania y San Bernardo



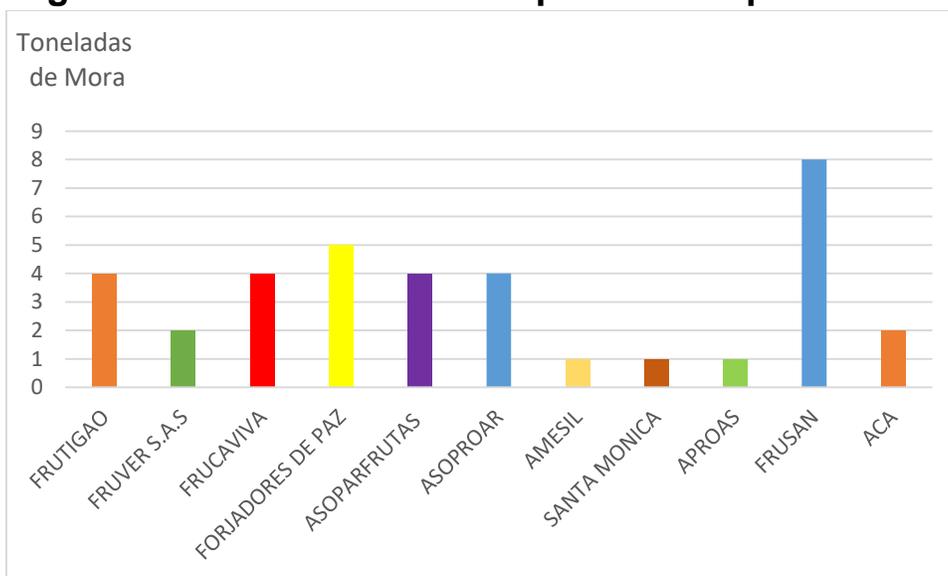
Fuente: Elaboración propia.

8.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS ESLABONES QUE CONFORMAN LA CADENA DE VALOR DE LA MORA DE CASTILLA.

Producción: Este eslabón se compone de asociaciones y productores pequeños no asociados.

A continuación se analizan los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a las asociaciones de los municipios priorizados en la región del Sumapaz

Figura 19 Toneladas de Mora producidas por semana



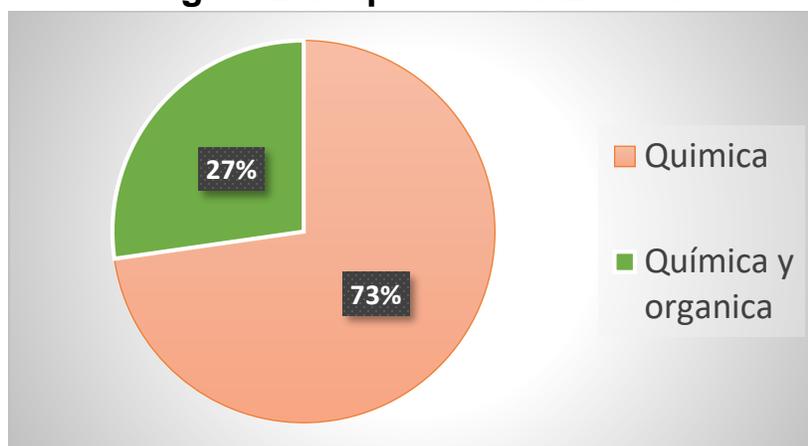
Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior la asociación Frusan de San Bernardo es la de mayor producción ya que cuenta con mayor número de asociados, además de ello su ubicación representa ambiente climático altamente favorable a la producción de mora de Castilla/*Rubus Glaucus* ya que por su altura son tierras más fértiles, con altos estándares de nutrición e intervención de microorganismos (MO), proporcionando así una cosecha constante, y de mejor calidad para dar a las necesidades de la demanda en cantidad del producto y la de mayor producción ya que cuenta con mayor número de asociados.

En lo referente al número de toneladas destinadas para el eslabón transformación se encontró que:

- APROAS (Silvania) destina una (1) tonelada a transformación es decir toda su producción ya que esta asociación además de ser productora de mora también se dedica a la elaboración de pulpa de mora.
- ASOPARFRUTAS (Silvania) destina (1) tonelada de las cuatro que produce semanalmente a mangocol.
- FRUSAN (San Bernardo) vende tres (3) toneladas de las ocho que produce semanalmente a Mangocol, para realizar procesos de transformación.

Figura 20. Tipo de fertilización

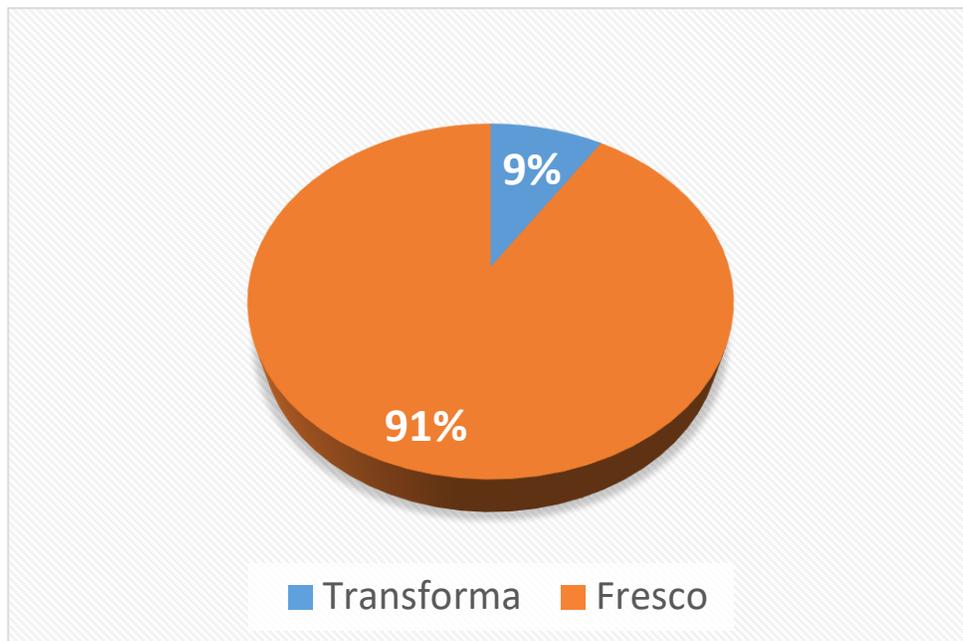


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfico 3 se observa que la mayoría de las asociaciones encuestadas utilizan solo insumos químicos para sus labores agrícolas, el 27% aunque también utiliza productos químicos e implementa productos orgánicos en sus prácticas agrícolas, este porcentaje se genera de las asociaciones (FRUTIGAO del municipio de Fusagasugá, forjadores de paz y ASOPROAR del municipio de Silvania). Se encontró que el factor común entre los

productores que realizan este tipo de prácticas es el interés por certificarse en buenas prácticas de la agricultura BPA. Es importante resaltar uno de los beneficios “*Los agricultores y sus familias que obtendrán alimentos sanos y de calidad para asegurar su nutrición y alimentación y generarán un valor agregado en sus productos para acceder de mejor forma a los mercados*” (Ministerio de Agricultura, 2012)

Figura 21 Procesos Agroindustriales



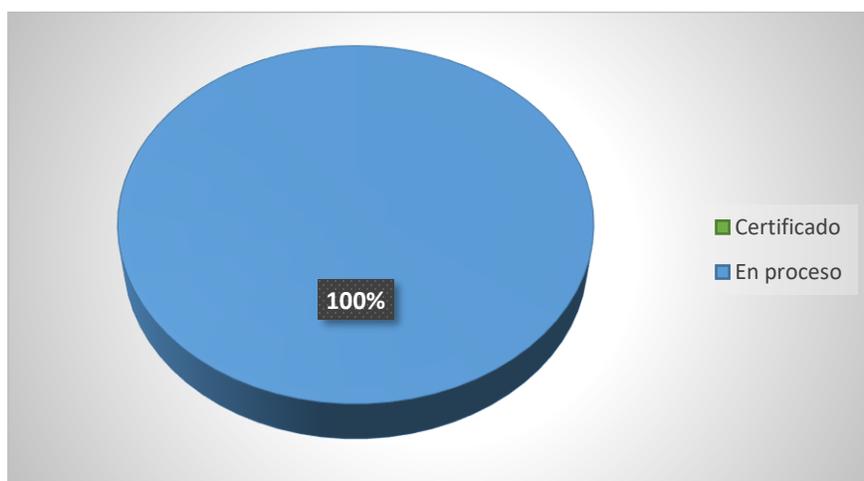
Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que solo el 9% transforma el producto, lo cual corresponde a una (1) asociación que se encuentra ubicada en el municipio de Sylvania, esta asociación realiza pulpa de mora, cuenta con 17 asociados de las veredas Agua Bonita, Jalisco, Santa Isabel, La Esperanza, Porvenir, Monterrico. El 91% restante corresponde a las 10 asociaciones de los municipios de San Bernardo, Fusagasugá, y Sylvania, las cuales no transforman debido a que no cuentan con la maquinaria, cabe resaltar que hay un interés

por transformar el producto, pero surgen dudas por parte de los productores acerca de un mercado objetivo.

Vale la pena resaltar, que los productos resultantes del proceso de transformación generan valor agregado al ser elaborados con mora fresca, lo cual da lugar a que los empresarios desarrollen ventajas competitivas, y logren entrar en un mercado objetivo.

Figura 22. Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

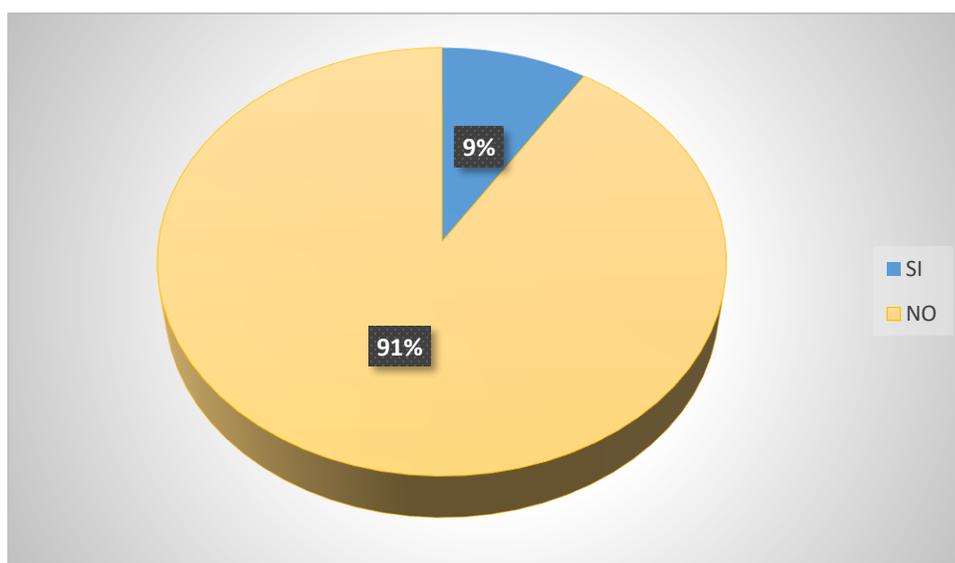


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico el 100% de las asociaciones encuestadas están en proceso de certificación, es decir, ninguna asociación cuenta con certificado de BPA, lo que corresponde a 11 asociaciones para un total de 423 productores de mora distribuidos en los municipios de San Bernardo, Fusagasugá y Silvania. Para todos los encuestados no es extraño el término BPA, por el contrario consideran que es importante implementarlo en sus procesos para expandirse a nuevos mercados, por ejemplo *“Las BPA las implementan los países pertenecientes a la Comunidad Económica Europea (CEE), quienes las exigen para el ingreso de productos agrícolas a sus mercados, lo cual*

garantiza eficiencia en el manejo de los recursos e inocuidad del producto". (MOJICA, 2015). Es importante para los productores de mora que logren certificación en BPA, para ampliar su nicho de mercado y agregar valor a sus productos.

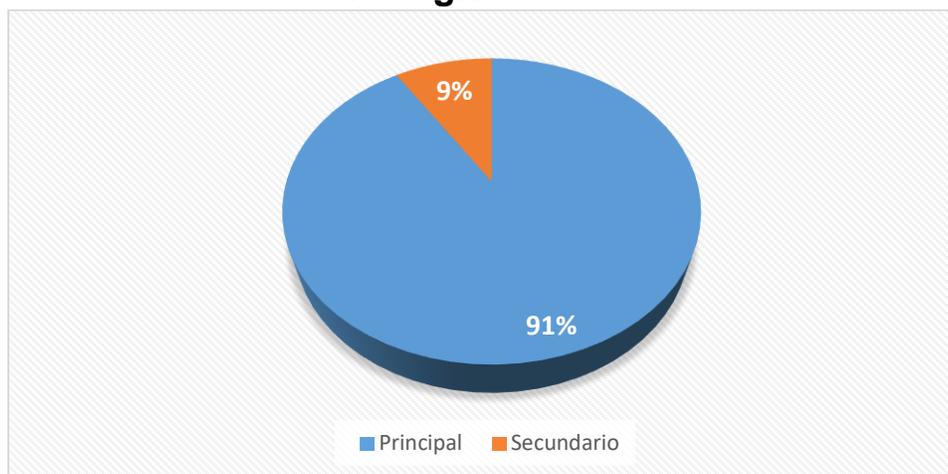
Figura 23. Tecnificación en los cultivos



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente al grado de tecnificación que manejan los productores de mora el 91% de los productores manejan prácticas tradicionales en sus cultivos, debido al costo que implica la inversión en cultivos tecnificados. Mientras que el 9% maneja tecnificación (sistema de riego por goteo), debido a que consideran que es importante la implantación de técnicas en los cultivos para maximizar la producción. Es importante que los productores de mora implementen procesos de tecnificación en sus cultivos ya que con la práctica de estos se "ahorra costos en insumos y hace que el campo sea más productivo". (Agudelo, 2013)

Figura 24. Importancia de la producción de mora en la economía de los agricultores

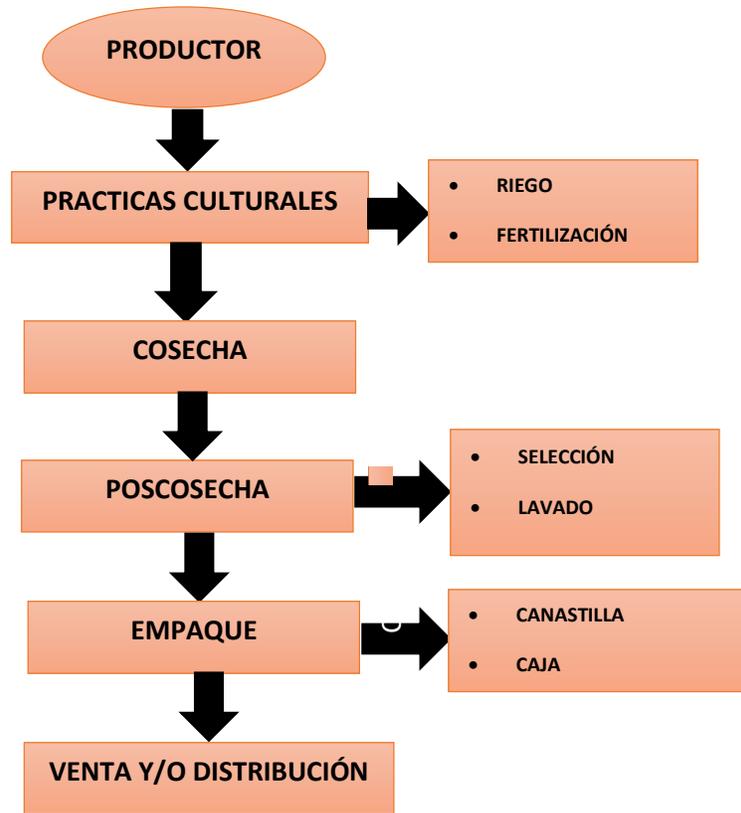


Fuente: Elaboración propia.

Esta grafica ilustra que para el 91% de las asociaciones el cultivo de mora es el principal ingreso, el 9% corresponde a productores de mora que tienen otros ingresos de producto de otros cultivos. Lo anterior no significa que el 91% cultive solo mora por el contrario también tienen otros cultivos, pero consideran que su principal fuente de ingreso es la mora, generando empleo rural, oferta de alimento y de agroindustria ya que es un producto que cuenta con diferentes ventajas nutricionales: fuente de antioxidantes, ayuda al sistema inmune, es fuente de glucosa saludable, es efectiva contra la irritación.

De acuerdo a la caracterización anterior del eslabón productor se determinó el siguiente diagrama para el primer eslabón:

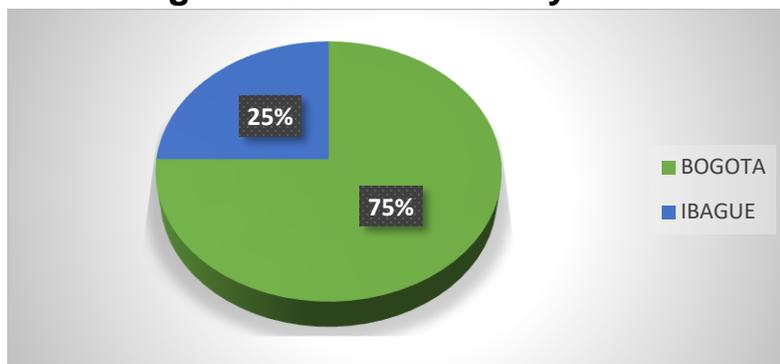
FIGURA 25. Eslabón Producción



Fuente: Elaboración propia.

Comercialización: Este eslabón está compuesto por intermediarios que compran la mora tanto a asociaciones como al productor pequeño, por mayoristas lo cuales le compran a los intermediarios, y por último está el mercado minorista el cual compra al mercado mayorista.

Figura 26. Mercado mayorista



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo el gráfico 1, el cual se ilustra en el capítulo II muestra que El 57% vende la mora en fresco a un mayorista, de ese porcentaje el 75% es para Bogotá y el 25% para Ibagué, tal como se puede evidenciar en el gráfico 8. Teniendo en cuenta lo anterior se puede deducir que en la región del Sumapaz no hay un mercado mayorista importante para la mora de castilla.

Según una entrevista realizada al coordinador de la plaza de mercado de Fusagasugá (ver anexo A), se identificó que los productores no asociados venden sus productos a intermediarios o directamente al comerciante de la plaza de mercado.

En el eslabón de comercialización se identificó de manera general el proceso que se realiza y los actores presentes, tal como se ilustra en la figura 27, la cual muestra los subeslabones presentes que intervienen en el proceso de comercialización, es importante resaltar que no en todos los casos el producto pasa por cada subeslabon, se puede presentar que el producto sea vendido directamente al cliente, o que exista un intermediario, en la figura 30 se presenta los eslabones que conforman la cadena de valor, como un proceso interrelacionado.

FIGURA 27. Proceso de comercialización



Fuente: Elaboración propia.

Transformación: Este eslabón está conformado por asociaciones y pequeñas empresas que se dedican a realizar productos derivados de la mora como: pulpa de mora, mermelada, bocadillo.

Los actores que se encontraron en los tres municipios que se dedican a la transformación son los siguientes:

- ASOMUPROVILLAS
- APROAS
- PRODUCTOS ALIMENTICIOS DELIFRUTAS
- DELIFRUTA
- FRUTIPAZ

Se pudo identificar que este eslabón es el que más genera valor a la cadena debido a la transformación que se genera, para la obtención de un nuevo producto.

Se observó que este eslabón vende su producto a un minorista como es el caso de restaurantes, heladerías que utilizan la pulpa para realizar jugos entre otras preparaciones. Pero también el producto es vendido directamente al cliente.

Tabla 4. Identificación de empresas transformadoras en la Región de Sumapaz.

ASOCIACIÓN MUPROVILLAS Contacto: Martha Gonzalez Telefono: 3204369423 Correo: asomupro-0514@hotmail.com	PRODUCTO: MERMELADA
	NO ESTA CERTIFICADO
	COMPRA LA MORA AL PRODUCTOR
	MERCADO : LOCAL
	FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Falta de inversión
	ENTIDADES QUE CONSIDERA QUE HAN ESTADO PRESENTE <ul style="list-style-type: none"> • SENA
	NO CUENTA CON VEHICULO
	CANAL DE DISTRIBUCIÓN: CLIENTE DIRECTO
	CANAL DE COMUNICACIONES CON EL CLIENTE: REDES SOCIALES
	EN CUANTO A VALOR AGREGADO ESTA ASOCIACION DICE QUE ES LA CALIDAD, YA QUE LA MORA QUE SE EMPLEA

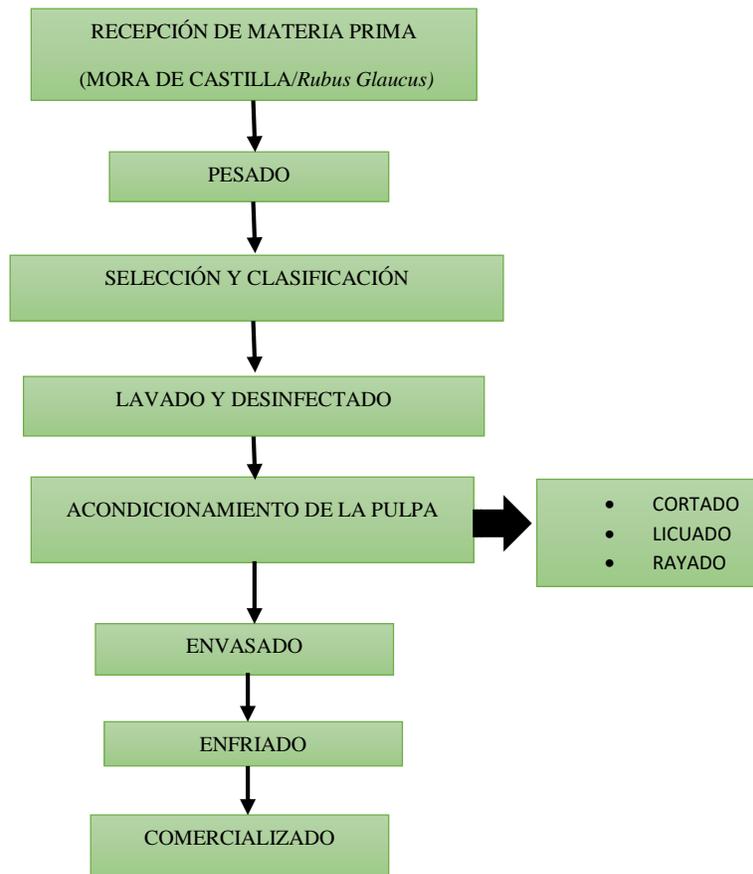
	PARA LOS PROCESOS DE TRANSFORMACION DEL BOCADILLO Y MERMELADA, ES FRUTA FRESCA Y DE BUENA CALIDAD
ASOCIACIÓN APROAS Contacto: Anatile Babativa Telefono:3107906035 Correo: Frutasaproas@hotmail.com	PRODUCTO: PULPA DE FRUTA
	NO ESTA CERTIFICADO
	ESTA ASOCIACION ES PRODUCTORA DE MORA PERO TAMBIEN TRANSFORMA , LO CONSIDERAN MAS RENTABLE PORQUE EN OCASIONES, NO HAY UN PRECIO JUSTO PARA LA MORA EN FRESCO
	MERCADO : LOCAL
	FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Falta más asociatividad. • Hay poca inversión.
	ENTIDADES QUE CONSIDERA QUE HAN ESTADO PRESENTE <ul style="list-style-type: none"> • Camara de comercio de Bogota. • SENA
	NO CUENTA CON VEHICULO
	CANAL DE DISTRIBUCIÓN: DETALLISTA (INTERMEDIARIO)
	CANAL DE COMUNICACIONES CON EL CLIENTE: <ul style="list-style-type: none"> • REDES SOCIALES
	VALOR AGREGADO: CALIDAD SE PUDE GARANTIZAR CALIDAD YA QUE SU PRODUCTO ES REALIZADO CON LA FRUTA QUE LA MISMA ASOCIACION CULTIVA.
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DELIFRUTAS LTDA Contacto: German Chacon Telefono: 3124572044 Correo: germandelifrutas@gmail.com	PRODUCTO: Pulpa de mora, pulpa con azúcar, pulpa sin azúcar, base del yogur sin sabor, panela con limón, limonada de coco.
	CERTIFICADO REGISTRO INVIMA Y SANIDAD
	COMPRA LA MORA AL PRODUCTOR
	MERCADO : LOCAL, REGIONAL Exporta pero mora combinada con ciruela y otros frutos rojos en presentación de jugo
	FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR
	FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • FALTA CAPACITACION A LOS PRODUCTORES.
	CUENTA CON VEHICULO (FURGON CON TERMOQUIN)
	CANAL DE DISTRIBUCIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • MAYORISTA • VENTA DIRECTA (CONSUMIDOR)
	CANAL DE COMUNICACIONES CON EL CLIENTE: <ul style="list-style-type: none"> • REDES SOCIALES
	VALOR AGREGADO: Ser 100% natural, materia prima de primera calidad, no manejan saldos.
DELIFRUTA	PRODUCTO: Pulpa de mora
	NO CERTIFICADO
	COMPRA LA MORA A MAYORISTA (PLAZA SATELITE)

<p>Contacto: Mauricio Londoño</p> <p>Teléfono: 3205648027</p> <p>Correo: delifrutta@gmail.com</p>	<p>MERCADO : REGIONAL</p> <p>FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> FALTA MAS PARTICIPACION DE LAS ENTIDADES DE APOYO. <p>ENTIDADES QUE CONSIDERA QUE HAN ESTADO PRESENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> Cámara de comercio de Bogotá SENA <p>NO CUENTA CON VEHICULO</p> <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> DETALLISTA INTERMEDIARIO VENTA DIRECTA (CONSUMIDOR) <p>CANAL DE COMUNICACIONES CON EL CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> REDES SOCIALES WHATSAPP <p>VALOR AGREGADO: FRUTA NATURAL.</p>
<p>FRUTIPAZ</p> <p>Contacto: Mauricio Santiago</p> <p>Teléfono: 3108109160</p> <p>Correo: frutipaz@yahoo.com</p>	<p>PRODUCTO: Pulpa de mora, conservas de mora, zumos de mora,</p> <p>CERTIFICADO REGISTRO INVIMA.</p> <p>COMPRA LA MORA AL PRODUCTOR</p> <p>MERCADO : NACIONAL, INTERNACIONAL</p> <p>FALENCIAS QUE DETECTA EN LA CADENA DE VALOR</p> <p>FALTA DE INVERSIÓN EN EL SECTOR. FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DE LOS GREMIOS DE PRODUCCION PARA ESTABLCEER CONTRATOS ENTRE PRODUCTORES Y EMPRESAS TRANSFORMADORAS.</p> <p>ENTIDADES QUE CONSIDERA QUE HAN ESTADO PRESENTE NINGUNA</p> <p>NO CUENTA CON VEHICULO</p> <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN: MAYORISTA INTERMEDIARIO CLIENTE DIRECTO</p> <p>CANAL DE COMUNICACIONES CON EL CLIENTE: REDES SOCIALES. PAGINA WEB.</p> <p>VALOR AGREGADO Calidad: Duración en conserva. Empaque: Vidrio (El producto no necesita refrigeración)</p>

Fuente: Elaboración propia.

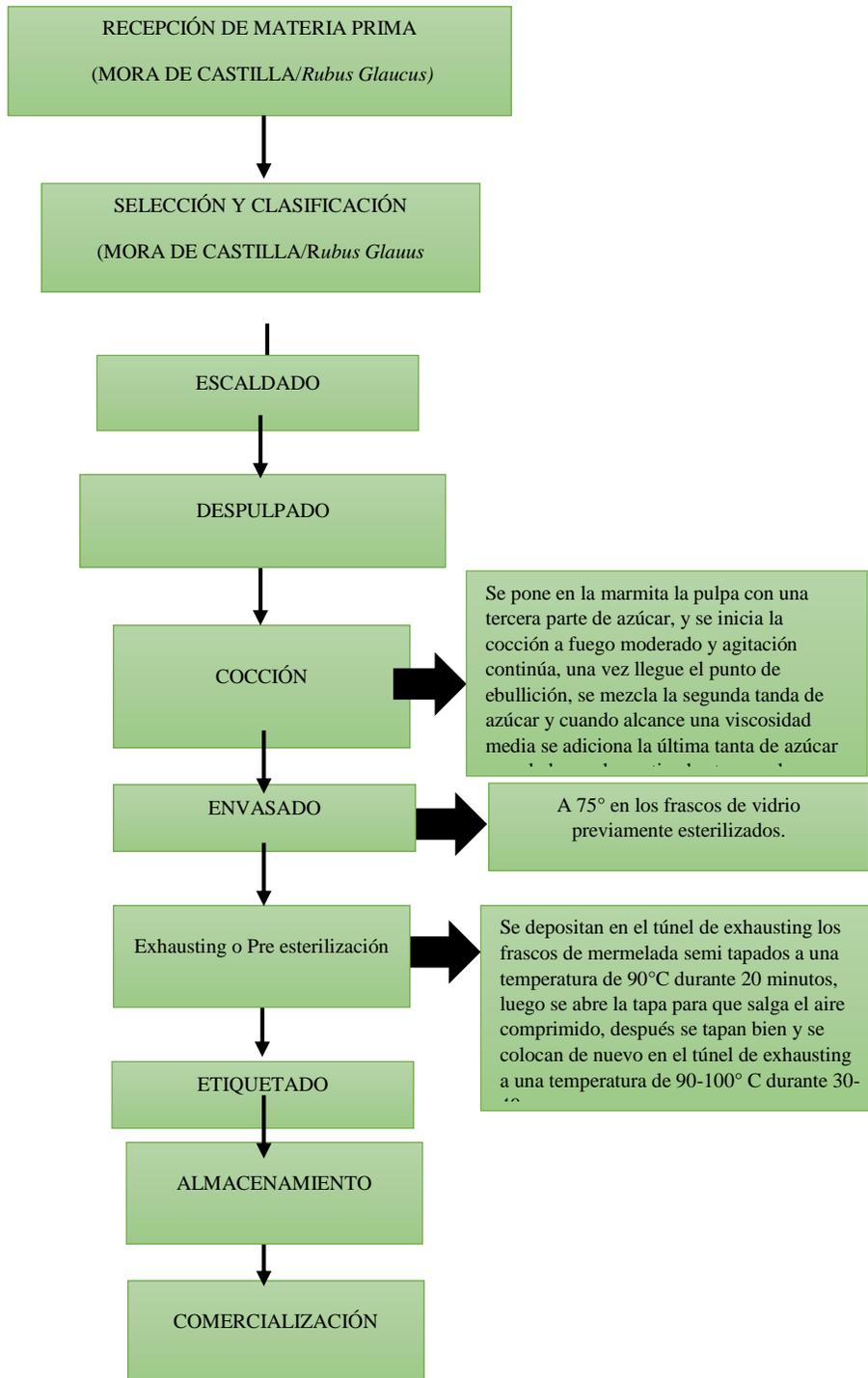
A continuación se presentan dos diagramas que ilustran el proceso de transformación de la mora a pulpa y a mermelada.

FIGURA 28. DIAGRAMA, PROCESO DE ELABORACIÓN PULPA DE MORA



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 29. DIAGRAMA, PROCESO DE ELABORACION MERMELADDA DE MORA



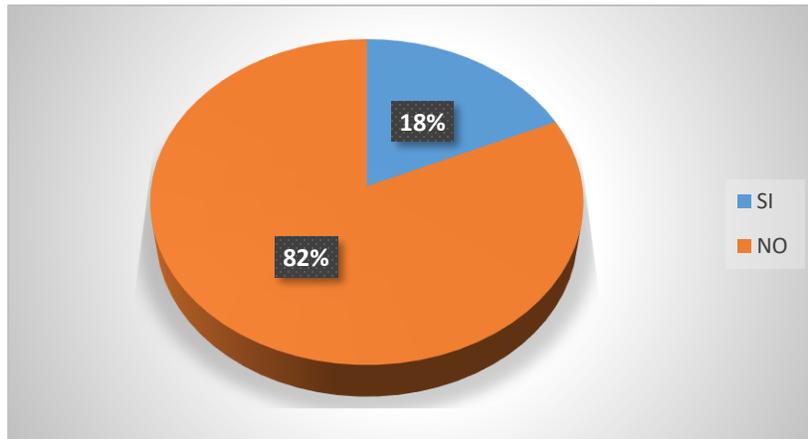
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que el eslabón de producción lo componen asociaciones y productores pequeños (no asociados), donde las asociaciones venden el producto a intermediarios, mayorista y transformadores, para el caso del productor pequeño, vende a un intermediario, en algunos casos a la plaza mayorista de Fusagasugá. Cabe resaltar que el mercado para la mora en las asociaciones está en Ibagué y Bogotá, en cuanto al productor pequeño el mercado objetivo se encuentra en Fusagasugá. En lo referente al eslabón comercialización está compuesto por los intermediarios, el mercado mayorista y el mercado minorista. Y para el eslabón de transformación se encontró que está compuesto de asociaciones y empresas pequeñas de la región del Sumapaz, las cuales compran el producto (mora de castilla) a mayoristas y directamente al productor.

8.4 ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR Y EL RELACIONAMIENTO ENTRE LOS ACTORES QUE LA COMPONEN.

Uno de los factores importantes para que la cadena de valor sea más competitiva es la asociatividad en el eslabón de producción. Si analizamos este aspecto referente a la mora en los municipios de Fusagasugá, San Bernardo y Silvania, se observa que la asociatividad entre ellos es baja. Se encontró que en el municipio de San Bernardo solo hay dos asociaciones en funcionamiento. En Fusagasugá hay tres y en Silvania hay seis, para un total de 423 productores asociados en los tres municipios. En este sentido se encontró también la asociatividad que existe entre municipios (ver gráfico 9.), donde se evidencia el bajo nivel de asociatividad con otros municipios, un hecho preocupante teniendo en cuenta los beneficios y las oportunidades que brinda la asociatividad para afrontar mejor los desafíos que se presentan en la comercialización.

Figura 31. Asociatividad con otros municipios.



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 9. ilustra que el 18% de las asociaciones encuestadas cuentan con productores de otro municipio diferente donde se encuentra ubicada la asociación, este dato corresponde a dos asociaciones Frucaviva de Fusagasugá quien tiene productores asociados en Pasca, Arbeláez y Fusagasugá. Y ADAC (San Bernardo) quien tiene asociados en Pandi, Venecia y San Bernardo. Todos los encuestados consideran que es importante la asociatividad con otros municipios de la región del Sumapaz para fortalecer sus procesos administrativos y expandir el mercado.

En este sentido y sobre la base de la información obtenida, se puede señalar como beneficios de la asociatividad (González, 2009):

- ✓ Mejoras en la productividad de los cultivos, ya que se ha demostrado que cuanto más dividida sea la tierra, menor será su rendimiento y productividad.
- ✓ Intercambio de conocimientos y técnicas de manejo de cultivos, permitiendo una apropiación de buenas prácticas de cultivo por aquellos con baja productividad de aquellos que tienen mejores resultados.
- ✓ Mejores condiciones de negociación para adquirir materias primas e insumos necesarios en el proceso de producción. Por ejemplo, se pueden obtener mejores precios al comprar fertilizantes a través de una asociación en volúmenes a granel.

- ✓ Una asociación puede permitir a sus miembros competir más eficientemente y captar un segmento de mercado más grande.
- ✓ La creación de un grupo para representar intereses comunes puede crear presión y dar lugar a mejores condiciones de negociación frente a los compradores de moras (comercializadores), lo que a su vez puede representar precios más altos y mayores ingresos para sus asociados.
- ✓ Mayor participación en las decisiones administrativas municipales relativas al sector de la mora. Y también, un acceso más fácil a beneficios tales como capacitación y asistencia técnica.

A pesar de que los cultivos no son desarrollados tecnológicamente (ver figura 23) tiene importante niveles de producción, lo cual es un factor importante ya que hay grandes oportunidades para búsqueda de nuevos mercados. La mora es un producto agrícola de gran demanda en el país el cual se aprovecha en la elaboración de múltiples productos alimenticios conservando su valor nutritivo y características. Su uso principal está en la fabricación de jugos, pulpas, conservas, compotas, néctares, helado, yogurt, mermelada, jalea, concentrados, vinos, brandy, esencia, licor y tintas. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011)

Tabla 5. Procesos Transformación Mora.

PRODUCTO	SÓLIDOS SOLUBLES (%)	P.H.	ACIDEZ Tít. Min. (%)	PROCESO DE OBTENCIÓN
Pulpa	7.5 – 8.0	2.9 – 3.1	0.8	Lavado, despulpado, refinado y pasteurizado.
Jugo	6.3 – 7.5	2.6 – 3.0	0,8	Lavado, prensado, extracción y refinado.
Néctar	≥ 10	2.5 – 3.0	0.8	Pulpa o jugo recién procesado mezclado con edulcorantes en jarabe.
Helado	≥ 20	2.5 – 3.0	0.8	Lavado, cocción, licuado, colado, mezclado con edulcorantes.
Yogurt	≥ 7.0	-	0.7 – 1.5	Coagulación de leche higienizada mezclada con fruta.
Mermelada	60 mín.	3.0 – 3.4	0.5	Lavado, pre cocción, adición edulcorante y cocción.
Jalea	60 máx.	3.4 mín.	0.8	Lavado, pre cocción, colado, adición de azúcar y cocción.
Licor	23 - 26	3.2	0.9 -1.7	Obtención de mosto, fermentación, filtración y envasado.

Fuente: (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2011)

Esta tabla evidencia los productos que se pueden generar por medio de la transformación, en la presente investigación se encontró en el eslabón de transformación productos derivados de la mora como pulpa, mermelada, bocadillo y en un porcentaje mínimo jugos y conservas de mora, la tabla 4 evidencia la variedad de productos que se pueden derivar de la mora, es decir que este sector presenta grandes oportunidades de mercado.

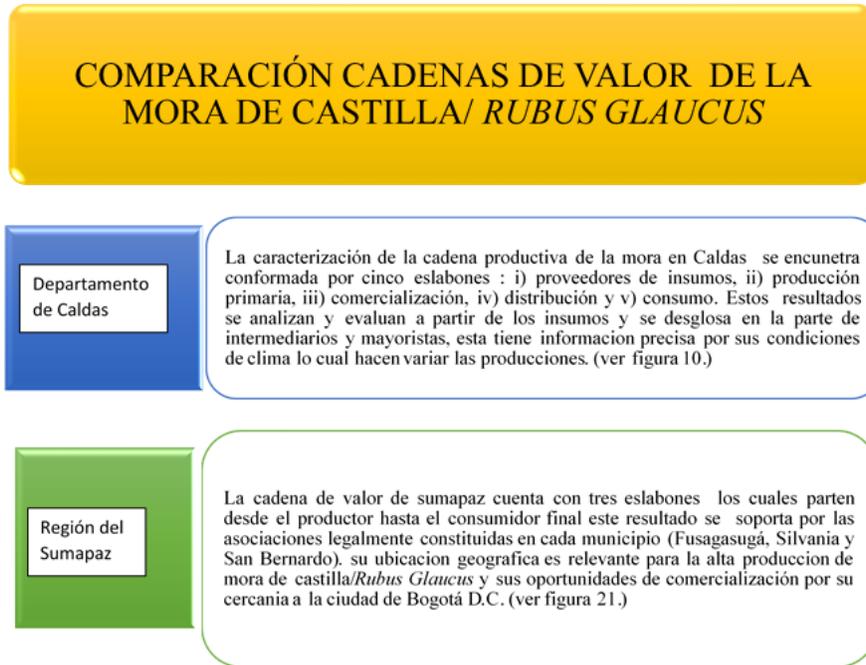
8.4.1 RELACIONAMIENTO ENTRE LOS ACTORES QUE COMPONEN LA CADENA DE VALOR

Como se muestra en el gráfico 1, la mayoría de las asociaciones venden la mora a mayoristas que se encuentran ubicados en la ciudad de Ibagué y Bogotá y otro porcentaje de asociados vende la mora a un intermediario el cual vende el producto a plazas mayoristas en las mencionadas ciudades. En la plaza de mercado minorista de Fusagasugá se identificó por medio de la entrevista realizada al coordinador de la plaza Fabio Vega (Ver anexos) que el productor pequeño el cual no está asociado que vende su producto a la plaza mayorista y minorista de Fusagasugá. En cuanto a los procesos de transformación se encontró que no hay transformación de la mora, solo se vende en fresco. En lo referente al eslabón transformador se encontró que solo una asociación de Silvania realiza procesos de transformación.

Entre las principales falencias que se encontraron en la cadena de valor de los municipios de Fusagasugá, Silvania, San Bernardo están:

- Falta promover más la cultura de la pulpa.
- No existe una conexión directa entre el productor y las empresas que transforman.
- No hay uniformidad de precios.
- Falta compromiso de los gremios de producción en cuanto al establecimiento de contratos, entre el eslabón productivo y el eslabón transformador.
- Se encontró también que muchos de los transformadores no cuentan con toda la maquinaria necesaria, y en algunos casos los procesos son manuales.

FIGURA 32. Análisis comparativo de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

8.4.2 ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE VALOR

Se encontró que la cadena de valor presenta grandes oportunidades en el sector, ya que el cultivo de la mora es un cultivo permanente y por ende tiene cosecha todo el año, cuenta con un mercado amplio para la transformación de productos derivados de la mora, por lo tanto teniendo en cuenta lo anterior es necesario proponer estrategias para el fortalecimiento de este sector:

Resulta sumamente importante definir estrategias para el mejoramiento de la cadena de valor en la región del Sumapaz en los municipios de Fusagasugá, Silvania y San Bernardo, con el propósito de establecer criterios que permitan mejorar el funcionamiento interno de la cadena y generar más valor agregado.

Tabla 6. Formulación de estrategias

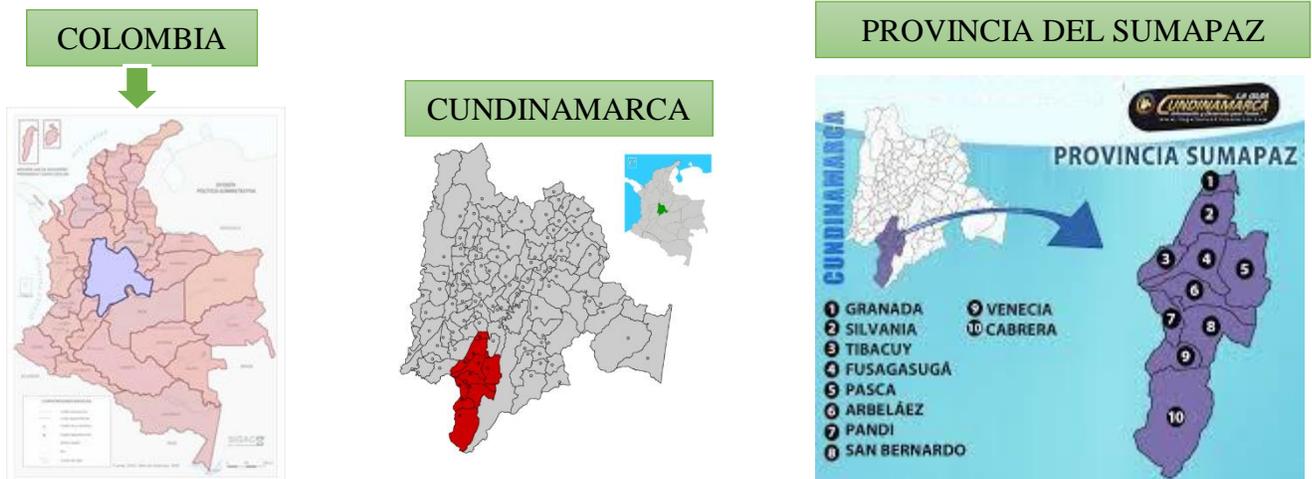
	OBJETIVOS	FORMATOS DE ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN	INSUMOS/RECURSOS
1	1) Reducir enfermedades. 2) Ampliar el mercado. 3) Disminuir la contaminación	Uso de métodos orgánicos	Creación de cultura, capacitación de la diferencia y beneficio de un producto orgánico a uno convencional.	1)Contacto con asociaciones orgánicas 2)Organizaciones no gubernamentales
2	1) Construir alianzas con las organizaciones en lo público y lo privado. 2) Forzar o imposibilitar que la gente haga cosas que, de otro modo, no haría. Confirmando así, la influencia en el cambio de conducta de aquellos que le toca ajustarse a la política, de esta manera se marcan rumbos en la sociedad.	Ayuda en las políticas gubernamentales	1) Escuchar inconformidades del campo. Investigación sobre el impacto de las políticas. 2) Gestión de propuestas por parte del pueblo. 3) Estudio de análisis mostrando las debilidades y necesidades del sector agro en los municipios más representativos.	1) Asociaciones representativas de la región. 2) Apoyo o asesoría de la Cámara de Comercio de Bogotá y entidades de registros reglamentarios según el producto. 3)Proyectos de gestión de políticas gubernamentales

3	<p>1) Reducir costos 2) Brindar mejores precios al mercado. 3) Generar Competencia</p>	<p>Unión de todas las asociaciones para la compra de insumos. Con esto a mayor cantidad, menor precio, hay mayor probabilidad de reducir costos y sacar directamente por asociación una industrialización.</p>	<p>1) Crear base de datos o páginas en línea que permitan un fácil acceso para inscripción y demostrar necesidades de cada empresa o productor. 2) Capacitaciones</p>	<p>1) Entidades de apoyo financiero. 2) Bases de datos actuales en entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá. 3) Investigaciones recientes en la región.</p>
4	<p>1) Expandir el mercado 2) Promover el crecimiento y desarrollo del país, en especial la parte de agricultura 3) Ser herramienta fuerte para incentivar la exportación y la calidad de productos.</p>	<p>Realizar estudio a nivel mundial y realizar exportaciones de pulpa</p>	<p>1) certificación del producto de entidades representativas. 2) Contactos en el extranjero. 3) Documentación y registros al día. 4) segmentación de mercado 5) Identificación de la competencia</p>	<p>1) Apoyo de capital semilla. 2) asesorías de organizaciones internacionales o agentes de aduana.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9. IMPACTO

Las cadenas de valor en los mercados agrícolas se están globalizando rápidamente, generando nuevos patrones de consumo y nuevos sistemas de producción y distribución. La identificación y caracterización de cadenas de valor, captan una parte creciente de los sistemas agro-alimentarios en las regiones en desarrollo. Proporcionan oportunidades de empleo, de calidad para hombres y mujeres, conocimiento y aprendizaje con fin académico.



Fuente: Elaboración propia, construida a partir de mapas elaborados por el Departamento Nacional De Planeación

La región del Sumapaz es reconocida por ser tierra agrícola, basados en fuentes primarias hay seguimiento de las capacitaciones que se hacen en las parcelas, con un muestreo de los agricultores que han participado y cuyo análisis demuestra que hay aumentos de productividad y mejoramiento en el manejo de plagas y enfermedades, entre otras.

La identificación de una cadena de valor muestra desarrollo y ordenamiento para la planeación y ejecución de estrategias en producción y comercialización de mora de Castilla/Rubus Glaucus.

En la Región del Sumapaz los municipios más representativos según fuentes primarias son Fusagasugá, Silvania y San Bernardo. En donde las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena. El mercado a su vez está influenciado por los reglamentos, las instituciones y las intervenciones que afectan directamente a un sector en particular. Los cambios en el entorno empresarial (por ej., en los reglamentos comerciales) pueden abrir nuevas oportunidades de mercado.

A nivel de productores o asociación se evidencia que es un cultivo permanente en la cual existe oportunidad de expandir su mercado, teniendo como facilidad la ubicación cercana al distrito capital.

La existencia de una estructura o muestra en físico de la cadena de valor de mora de Castilla/Rubus Glaucus en la Región del Sumapaz muestra analíticamente la posibilidad de generar planeación por entidades expertas como (CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, UMATA, SENA...ETC). Proporcionando mejora continua en procesos de producción y calidad del producto. Los mercados cambian rápidamente y la competencia se vuelve cada vez más intensa. Si los sistemas de producción quieren lograr que sus productos permanezcan en el mercado o incluso aumenten su cuota de mercado, necesitan asegurarse de que sus productos cumplan con los requisitos, adaptándose de forma correcta a constantes cambios y condiciones de la demanda.

El enfoque de Desarrollo de la Cadenas de Valor analiza las dinámicas de mercado y las relaciones de los diferentes actores de la cadena con el objetivo de fortalecer todo el sistema de mercado, relaciones empresariales, redes financieras, funciones de apoyo, reglas y normativas, y el entorno empresarial– de manera que se aseguren mayores beneficios a campesinos productores y/o una comunidad desde el crecimiento y desarrollo económico. El dinamismo de la cadena de valor de la mora de castilla/Rubus Glaucus tiene oportunidad de comercialización internacional, Hay oportunidades de

reducción costos y de aumento de la eficiencia en el mercado si los actores -grandes y pequeños- de la cadena de valor trabajan juntos, delegando funciones en pro de cumplir un mismo objetivo ofreciendo productividad, rentabilidad económica e indicador global de éxito e inocuidad del producto.

A nivel de académico no se evidencian estudios anteriores. El presente desarrollo investigativo concluye, ser el primer estudio de caracterización de la cadena de valor en mora de castilla en la Región del Sumapaz en los municipios de Fusagasugá, Silvania y san Bernardo en la región del Sumapaz. Brindando acceso como soporte a otras y nuevas investigaciones.

A nivel personal El desarrollo de las cadenas de valor y los sistemas de mercado es un proceso continuo que nunca termina. Un buen sistema de monitoreo y medición de los resultados sirven como soporte al Desarrollo empresarial por lo tanto, ayudar a medir el éxito de las intervenciones implementadas y proporcionar información sobre qué más queda por hacer.

La presente investigación es muestra de conocimiento teórico práctico, que desarrolla y expresa habilidades de comunicación e intelectualidad. Logrando experiencia personal, relación social, adquisición de nuevos conceptos e información tangible

10.CONCLUSIONES

Se construyó el estado del arte de la cadena de valor mora de castilla, donde se evidenció los estudios acerca de este tema a nivel nacional, departamental y en la región del Sumapaz los cuales presentan similitudes en algunos eslabones, es pertinente mencionar que ninguno de los estudios mencionados coincide en tener una misma cadena de valor, debido a que la estructura depende del producto, sus características, zonas, variables agroecológicas entre otras variables que se generan en el proceso productivo.

Es decir la cadena de valor puede cambiar dependiendo la región o departamento. El estudio que más se asemeja a la presente investigación, es el de “La cadena de la Mora en Caldas” en la cual se analizó el desempeño en conjunto de los eslabones de la cadena productiva en Caldas, concluyendo que los eslabones en esa cadena son: proveedores de insumos, producción primaria, transformación, comercialización y el consumidor final. Con la realización del estado del arte se identificó de qué forma otros investigadores han centrado su interés en este tema.

Se identificó la estructura de la cadena de valor de la mora de castilla en los municipios de Fusagasugá, Silvania, San Bernardo en la región del Sumapaz, con base en fuentes primarias y secundarias. Donde se encontró que la cadena está constituida por los siguientes eslabones (ver figura 18): Producción, comercialización, transformación, y el cliente final, se identificó que en el eslabón de transformación es donde más se genera valor agregado, ya que hay procesos industriales que producen un nuevo producto, con nuevas características y enfocado a un mercado diferente al mercado de la mora en fresco. El esquema de la identificación de la cadena de la mora hace referencia a los municipios más representativos en producción es decir los mencionados.

Se caracterizó los eslabones que integran la cadena de valor, donde se encontró que el eslabón de producción lo componen dos actores fundamentales: las asociaciones y los productores pequeños. Donde se identificó que las asociaciones venden su producto al mercado mayorista de Ibagué y Bogotá, debido a las grandes cantidades de producción. Por el contrario el productor pequeño vende su producto en la plaza mayorista de Fusagasugá (Plaza Satélite) y en la plaza minorista (plaza de mercado). El segundo eslabón que se caracterizó fue el de comercialización: Este eslabón está compuesto por intermediarios que compran la mora tanto a asociaciones como al productor pequeño, por mayoristas lo cuales le compran a los intermediarios, y por último está el mercado minorista el cual compra al mercado mayorista.

El tercer eslabón que se describió fue el de Transformación: Este eslabón está conformado por asociaciones y pequeñas empresas que se dedican a realizar productos derivados de la mora como: pulpa de mora, mermelada, bocadillo. Cabe resaltar que la investigación solo encontró cinco transformadores de mora, debido a esto no se generó tabulación de datos, por el contrario, se estableció una ficha técnica donde menciona las características más relevantes de cada asociación y empresa.

Se analizó el funcionamiento de la cadena de valor y el relacionamiento entre los actores que la componen y se encontró que el propósito general de la cadena de valor de los municipios (Fusagasugá, San Bernardo y Silvania) debe enfocarse en generar competitividad, generar valor agregado en la parte de producción, debido a que se observó que en el eslabón de producción el valor agregado es muy mínimo. Teniendo en cuenta las encuestas la mayoría de los cultivos aún son muy tradicionales

11.RECOMENDACIONES

A la vista de la experiencia que constituye esta investigación y de alcanzar a medio o largo plazo el objetivo de caracterizar la cadena de valor en la mora de castilla/*Rubus Glaucus* de la Región del Sumapaz se sugieren los siguientes puntos para futuras investigaciones.

Es necesario dar importancia a la cadena de valor desde el punto de vista de M. Porter, en las actividades primarias y secundarias de cada eslabón de la cadena de valor de mora de castilla/*Rubus Glaucus* de la región del Sumapaz para fortalecer aspectos técnicos, como la gestión de las materias primas para una adecuada conservación y calidad del producto.

A entidades de apoyo agrario para instruir a los actores presentes, en constantes capacitaciones sobre nuevas oportunidades y expectativas de negocios. Fomentando el trabajo, la economía y desarrollo de la región, mejoras en sus productos alimentarios, certificación de calidad, alianzas y adecuación de mejores rutas de comercialización del producto.

Indagar porque los productores pequeños no ven como oportunidad la asociación, si esto sería un aumento en la producción a pequeña escala ampliando sus operaciones y aprovechando las oportunidades generadas por la creciente demanda de productos agrícolas.

Analizar el acceso a los mercados nacionales e internacionales animando a los agricultores a invertir y a aumentar la cantidad, calidad y diversidad de los bienes que producen. Las asociaciones ayudan a superar los obstáculos con que se enfrentan los pequeños productores a la hora de ampliar sus actividades, por ejemplo, los altos costos de transacción y la falta de información.

Promover el fortalecimiento de las asociaciones fomentando el crecimiento económico y ayudando a los hogares rurales a aumentar su seguridad alimentaria y sus ingresos.

Se requiere control y seguimiento en la investigación para determinar los cambios y oportunidades del sector agrícola dando paso a implementación y/o creación de nuevos procesos estratégicos y nuevas herramientas tecnológicas de innovación.

Se solicita publicación de resultados obtenidos, en revistas a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, C. (27 de 03 de 2013). *Sin tecnificación no hay eficiencia en el agro*. Obtenido de Agronegocios : http://www.larepublica.co/agronegocios/%E2%80%9Dsin-tecnificaci%C3%B3n-no-hay-eficiencia-en-el-agro%E2%80%9D_35031

ALARCON, V. F. (2006). *DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION* . BARCELONA: UPC.

ALCALDIA FUSAGASUGÁ. (2016). *PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PUBLICAS: "JUNTOS SI PODEMOS" FUSAGASUGÁ 2016- 2019*. Obtenido de file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/ACUERDO_No._11_DE_2016_PLAN_DE_DESARROLLO_FINAL.pdf

ASOHOFrucOL. (2010). *ASOHOFrucOL*. Obtenido de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista14.pdf>

Castro, J. A. (2008). *Análisis de la cadena de valor en las estructuras productivas de uchuva y tomate de árbol en la Provincia de Sumapaz y el Distrito Capital*. Obtenido de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/reving/article/view/2663/3819>

Desarrollo Rural MADR y Ministerio de Agricultura . (2006). *Desarrollo de la Fruticultura en Cundinamarca. Plan fruticola Nacional*, 32.

ESCOBAR, C. (2015). *CADENA PRODUCTIVA NACIONAL DE LA MORA*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Mora/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20%E2%80%93202015%20Marzo.pdf>

Finagro. (s.f.). *Cadenas productivas*. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic.../cadenas_productivas.docx

González, M. L. (2009). *PRODUCTIVITY IN TRADITIONALLY DEVELOPED CROPS: THE BLACKBERRIES CASE IN THE MUNICIPALITY OF ENVIGADO, ANTIOQUIA-COLOMBIA*. Rev.Fac.Nal.Agr.Medellín vol.62 no.2 Medellín July/Dec. 2009: Revista Facultad Nacional de Agronomía, Medellín.

GUERRA, G. (2002). *EL AGRONEGOCIO Y LA EMPRESA AGROPECUARIA FRENTE AL SIGO XXI*. SAN JOSE, COSTA RICA: AGROAMERICA.

Isaias Tobasura & Carlos Eduardo Ospina . (2011). *Cadena de mora en Caldas, Colombia*. *EUTOPIA* 2, 81-100.

JARA, R. A. (2015). *ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR EN LA EMPRESA REPRESENTACIONES CUYATE. MONSEFÚ*. MONSEFÚ-PERU.

Ministerio de Agricultura. (2005). *LA CADENA DE LOS FRUTALES DE EXPORTACIÓN EN COLOMBIA*. BOGOTÁ. Obtenido de LA CADENA DE LOS FRUTALES DE EXPORTACIÓN EN COLOMBIA.

- Ministerio de Agricultura. (2012). *Manual de Buenas Practicas Agricolas para el Productor Hortofruticola*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-as171s.pdf>
- Ministerio de agricultura. (2015). *Cadenas productivas*. Obtenido de Cadenas productivas: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7suLk-uDSAhUJZCYKHTcEC0gQFggYMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.finagro.com.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fnode%2Fbasic-page%2Ffiles%2Fcadenas_productivas.docx&usg=AFQjCN
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). Desarrollo de la fruticultura en Cundinamarca. *PLAN FRUTICOLA NACIONAL*, 31.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2011). *Acuerdo de Competitividad para la cadena productiva de la mora* .
- MINTZBERTG, H. (1997). *EL PROCESO ESTATEGICO*. MEXICO: PEARSON.
- MOJICA, J. F. (2015). *NORMALIZACIÓN DE BUENAS PRACTICAS AGRÍCOLAS (BPA) EN COLOMBIA*. Fusagasugá.
- Ortiz, A. D. (2013). *Caracterización de la cadena productiva de la mora en el municipio de Sotará, departamento del Cauca*. Cauca.
- PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL SAN BERNARDO. (2016). *PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL SAN BERNARDO 2016-2019*. Obtenido de <http://sanbernardo-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/37326663313561646163386161666236/plan-de-desarrollo-de-san-bernardo-2016-2019-14-04-abril-15.pdf>
- Plan de desarrollo municipal Silvania. (2006). *Juntos por Silvania 2016- 2019*. Obtenido de <http://silvania-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/34326165356138646130616666626137/pdm.pdf>
- Programa MIDAS. (2009). *Situación Actual y Perspectivas del mercado de la mora* . Obtenido de http://www.ard.org.co/midas/departamentos/agricultores-y-cadenas-de-valor/pdf/Mercado_Situacion_Actual_y_Perspectivas_MORA.pdf
- Sánchez, J. Q. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico . *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín*.
- ZORRILLA, J. T. (2003). *CLUSTERS DE LAS AGROINDUSTRIAS EN EL PERU*.

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA

ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LA PLAZA DE MERCADO DE FUSAGASUGÁ

FABIO VEGA

¿Cuántos puestos de mora hay en la plaza de mercado?

Generalmente no hay ningún establecimiento que venda solo mora, siempre venden otros productos como aguacate, fresa, uva entre otros. Pero hay aproximadamente entre 12 y 15 establecimientos que venden mora.

¿Cuál es el establecimiento que más comercializa mora?

El local que más comercializa mora es Delifru, compran un aproximado de cuatro a cinco cajas por semana, cuando hay buena venta pero cuando el clima varia por ejemplo, cuando hay invierno la demanda de mora en fresco disminuye.

¿De dónde proviene la mora que se comercializa en la plaza de mercado?

La mora proviene de productores pequeños de los municipios de Pasca y Fusagasugá, de veredas como el Carmen, santa lucia, Subia y Granada.

Los comerciantes de la plaza de mercado también compran mora en la plaza Satélite (Plaza mayorista en Fusagasugá)

También le compran a intermediarios, los cuales compran al productor la mora los días de mercado, que son prácticamente todos los días, y luego la revenden a los comerciantes de la plaza de mercado.

¿En la plaza de mercado hay agroindustria de la mora (pulpa de mora, dulces, bocadillo, entre otros?)

Algunos establecimientos venden pulpa, pero el proceso empleado es manual y no producen grandes volúmenes de este producto.

ANEXO B. ENCUESTA

FORMATO ENCUESTA A ASOCIACIONES

MUNICIPIO: _____

ASOCIACION: _____

REPRESENTANTE: _____

TELEFONO: _____

CORREO: _____

¿Cuál es su principal proveedor de insumos?

1. Tipo de fertilización que utilizan
 - a. Química
 - b. Química y orgánica
2. Cultiva solo mora, u otros.
 - a. Solo Mora.
 - B. Mora u otros
 - a. Producción semanal en toneladas
 - b. ¿A quién le vende?
3. a. Intermediario b. Mayorista c. Agroindustria d. Cliente directo
4. ¿Realiza procesos agroindustriales con la mora o la vende en fresco?
 - a. Transforma
 - b. Vende en fresco

5. Si su respuesta fue si, ¿cuáles son los productos terminados?
6. Número de plantas que tienen producción por hectárea
7. ¿Cuáles son las principales épocas de cosecha?
8. ¿Implementa BPA?
 - a. Si
 - b. No
9. 8. En caso afirmativo
10. ¿El cultivo tiene algún grado de tecnificación?
11. ¿El cultivo de mora es su principal ingreso?
12. ¿Cuál es el número de asociados?
13. VEREDAS
14. ASOCIATIVIDAD CON OTROS MUNICIPIOS.

ANEXO C. Recolección de datos en el eslabón transformador

EMPRESA

REPRESENTANTE

TELEFONO

CORREO

Producto

Ubicación

1. Tecnología con la cuenta
2. ¿Cómo es el empaque del producto?
3. Cantidad de Producción mensual
4. Cuenta con algún tipo de certificación o está en proceso
5. ¿A que eslabón le compra la mora?
6. Mercado al cual va dirigido el producto
7. Problemas que se pueden presentar en la cadena de valor
8. ¿Cuáles considera que han sido las entidades presentes como apoyo en la cadena de valor?
9. ¿Cuenta con vehículo para transportar el producto terminado?
10. ¿Cómo es su canal de distribución?
11. ¿Cómo es su canal de comunicación con el cliente?
12. ¿Su producto cuenta con valor agregado?

ANEXO D. Evidencia fotográfica



Socialización-Cámara De Comercio De Bogotá



Cultivo De Mora En Granada, Vereda El Hoyo



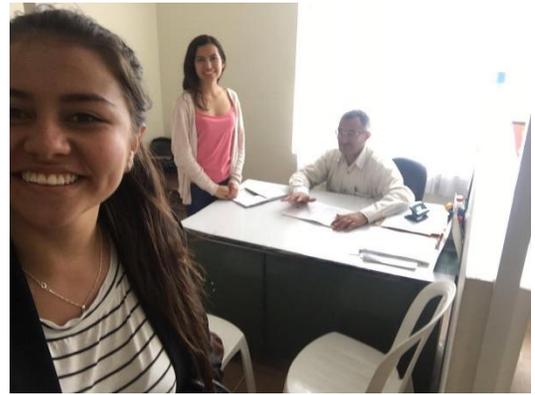
Entrevista En Fusagasugá-Asociación Fruvers



Solicitud Base De Datos De Agricultores En La UMATA De Silvania/Cund.



Entrevista En Sylvania-Asociación Muprovillas



Entrevista- Coordinador En La Plaza De Mercado Central Fusagasugá



Entrevista- Vendedores Fuertes En Mora De La Plaza De Mercado Central/ Fusagasugá.



Entrevista- Vendedores Fuertes En Mora De La Plaza De Mercado Central/ Fusagasugá.