

I

PROPUESTA PARA LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE COMERCIO JUSTO FAIR-  
TRADE EN LA ASOCIACIÓN ASOFRULEN.

GARCÍA VÉLEZ ANGIE JULIANA  
REYES PADILLA MARÍA CAMILA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C.  
2017

PROPUESTA PARA LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE COMERCIO JUSTO FAIR-  
TRADE EN LA ASOCIACIÓN ASOFRULEN.

GARCÍA VÉLEZ ANGIE JULIANA

REYES PADILLA MARÍA CAMILA

Asesor del trabajo

DÍAZ ARIZA DIANA MARCELA

Trabajo de grado para optar al título como  
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C.

2017

**Nota aceptación**

---

---

---

---

---

Nota presidente jurado

---

---

---

Nota jurado No 1.

---

---

---

Nota jurado No 2.

## Resumen

El presente trabajo de grado se basará en un proyecto en desarrollo que hace parte de la línea de negocios sustentables del programa de negocios internacionales de la Universitaria Agustiniana. El proyecto se fundamentó en la teoría del comercio justo o comercio alternativo cuyo objetivo es el de mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar algunas de las reglas del comercio internacional (Solidaria, s.f). En este sentido, el objetivo del proyecto es crear una estrategia para que una asociación campesina del departamento de Boyacá – Colombia, llamada Asofrulen, obtenga en un futuro cercano el sello internacional del comercio justo, conocido como el sello Fair-Trade y así, pueda ampliar su mercado al comercio internacional y dar a conocer su producto.

Asofrulen es una asociación campesina dedicada a la producción, transformación y distribución de una fruta exótica de la región de Lengupa en Boyacá, llamada Chamba. Esta fruta, cuyo nombre científico es *Campomanesia lineatifolia* R. & P., perteneciente a la familia Myrtaceae, es una baya de aproximadamente 25 gramos que se caracteriza por su alta cantidad de ácidos y concentración de azúcares. (Perfetti, 2012). La Asociación se encarga del proceso de cultivo, cosecha, transformación de la fruta en pulpa y la distribución de la misma.

Por su parte el comercio justo, gracias a su importancia que a través del tiempo, ha ido creciendo considerablemente y ha generado un sello internacional que permite a quienes lo obtengan un reconocimiento a nivel mundial, como una organización sostenible. Los sellos de la marca Fair-Trade son los símbolos del sistema internacional del Comercio Justo Fair-Trade reconocidos a nivel mundial. Cuando se compran productos con cualquiera de los sellos de la marca Fair-Trade, se apoya a los productores y a los trabajadores a medida que mejoran sus vidas y sus comunidades. (International Fair-Trade, 2012).

En este sentido y bajo una metodología descriptiva, el proyecto pretende establecer una estrategia que sirva para acortar la brecha que existe entre la asociación Asofrulen y la organización internacional que certifica el comercio justo Fair-Trade; se analizará en primera instancia en que posición se encuentra la asociación dentro del mercado nacional, luego evaluarán los requisitos necesarios para la obtención del sello Fair-Trade, para así finalmente determinar qué condiciones le hace falta a la asociación para conseguir certificarse bajo el sello, y así lograr ingresar dentro de un mercado internacional.

Palabras clave: Comercio justo, Frutas exóticas, Comercio Internacional.

## Abstract

The present work of degree will be based on a project in development that forms part of the line of sustainable businesses of the international business program of the University Uniagustiniana. The project is based on the theory of Fair Trade or alternative trade whose objective is to improve market access for the most disadvantaged producers and to change some of the rules of international trade (Solidaria, s.f). In this sense, the objective of the project will be to create a strategy for a peasant association in the department of Boyacá - Colombia called Asofrulen to obtain in the near future the international seal of Fair Trade, known as the Fair Trade Mark, and thus in this way can expand its market to international trade and make its product known.

Asofrulen is a peasant association dedicated to the production, processing and distribution of an exotic fruit from the region of Lengupa in Boyacá, called Chamba. This fruit, whose scientific name is *Campomanesia lineatifolia* R. & P., belonging to the family Myrtaceae, is a berry of approximately 25 grams that is characterized by its high amount of acids and concentration of sugars (Perfetti, 2012)The Association is in charge of the process of cultivation, harvest, transformation of the fruit into pulp and its distribution.

On the other hand, the fair trade thanks to its importance that over time has grown considerably has generated an international seal that allows those who obtain it a worldwide recognition within a sustainable context. The Fair-Trade brand stamps are the symbols of the internationally recognized fair-trade Fair Trade system worldwide. When you buy products with any of the Fair-Trade brand stamps, you support producers and workers as they improve their lives and communities. (International Fair-Trade, 2012)

In this sense and under a descriptive methodology, the project aims to establish a strategy that serves to bridge the gap between the association Asofrulen and the international organization that certifies fair trade Fair-Trade; it will be analyzed in the first instance where the association is located in the national market, then they will evaluate the requirements necessary to obtain the Fair-Trade seal, in order to finally determine what conditions it needs the association to get certified under the seal, and thus gain entry into an international market.

Keywords: Fair trade, Exotic fruits, International Trade.

## Contenido

Introducción .....	8
Propuesta para la obtención del sello de comercio justo Fair-Trade en la asociación ASOFRULEN .....	9
Problema de investigación .....	9
Planteamiento del problema.....	9
Formulación del problema.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos .....	11
Justificación de la investigación .....	12
Marco teórico .....	14
Comercio justo.....	14
Sello Fair-Trade.....	14
Metodología de la investigación.....	16
Análisis de la organización Asofrulen .....	17
Análisis organizacional.....	17
Que es Asofrulen.....	17
El producto: Chamba .....	18
Análisis organizacional en Asofrulen .....	19
Sello Fair-Trade .....	23
Historia.....	23
Criterio de comercio Justo Fair-Trade para fruta fresca para organizaciones de pequeños productores.....	26
Intención y alcance.....	26
Estrategias para obtención sello Fair-Trade en Asofrulen.....	28
Nivel gerencial.....	32
Legalización.....	32
Equipo en función de la calidad.....	33
Nivel administrativo.....	34
Área financiera.....	34
Área comercial.....	35
Área de ventas.....	37

Nivel operativo.....	38
Área logística. ....	38
Área de compras. ....	39
Área de calidad. ....	40
Conclusiones y recomendaciones .....	42
Referencias.....	44
Lista de figuras.....	46
Lista de anexos.....	47
Anexos .....	48

## Introducción

El presente trabajo busca establecer varias estrategias que puedan ser desarrolladas por la asociación Asofrulen que se encuentra ubicada en el departamento de Boyacá, Colombia; esta asociación está constituida por campesinos de la zona encargados del cultivo, producción y distribución de la fruta objeto de este trabajo, la chamba, fruta exótica de características propias que hacen que no exista otra fruta que la iguale. Las estrategias que se plantean a lo largo del trabajo son proyectadas para que la asociación obtenga el sello Fair-Trade perteneciente a un reciente sistema de comercio (Comercio Justo) que apuesta por desarrollar la comercialización de las empresas de una manera sostenible basada en políticas de igualdad para todos los encargados de la cadena productiva de una organización.

Es por esto, que se realizó un análisis exhaustivo para evaluar cómo se encuentra actualmente la asociación y cuáles son los faltantes que tiene la misma para la obtención de este sello, haciendo énfasis en recalcar que este sello es muy importante a nivel internacional y es por esto que la asociación le está apostando al mismo, ya que la idea es llegar a tener reconocimiento de la fruta y de la asociación como tal no solo a nivel nacional sino internacional y este sello aporta una gran ventaja en este aspecto, pues posee gran acogida en países de Europa en su gran mayoría.

## **Propuesta para la obtención del sello de comercio justo Fair-Trade en la asociación ASOFRULEN**

### **Problema de investigación**

#### **Planteamiento del problema.**

ASOFRULEN (Asociación de productores de frutas de Lengupa) es una asociación campesina en la provincia de Lengupa San Eduardo: Boyacá, la cual está dedicada al cultivo, transformación y comercialización de una fruta exótica llamada chamba. Se proyecta posicionar la fruta en el mercado como guayaron (guayaba de aroma), ya que se transforma el fruto en pulpa, lo que genera que su comercialización no solo tenga un valor agregado sino que, en términos generales, sea más fácil de distribuir, no obstante el problema esencial de la asociación es que no cuenta con un planeamiento estratégico formal (misión, visión, objetivos, etc.), lo cual le puede impedir ingresar con mayor fuerza en el mercado y plantear estrategias comerciales que generen un impacto directo en la asociación para la comercialización del fruto.

Actualmente la Asociación no tiene una estructura comercial potente, puesto que la producción se distribuye en la provincia por medio de intermediarios quienes usualmente se llevan la mayor parte de la porción de ganancias. Dentro del contexto global, existen diferentes tipos de sellos que certifican a las empresas, permitiéndoles crecer y ser reconocidas lo que promueve el incremento de las utilidades y la mejor inserción en el comercio.

Ahora bien, con el fin de puntualizar una estrategia conveniente para la asociación Asofrulen, se apunta directamente a examinar los requisitos necesarios para llegar a la obtención del sello Fair-Trade relacionado con el comercio justo. El Comercio Justo Fair-trade puede figurar como un cambio al comercio convencional en donde los productores y los consumidores tienen mayor relación entre sí. Como su nombre lo indica, Fair-Trade brinda a los productores mejores condiciones en términos comerciales junto a factores mucho más justos, lo que les permitirá generar un cambio de mejora para sus estilos de vida.

Es importante, luego de conocer acerca del sello al cual se pretende llegar, tener claros los criterios que se manejan dentro de la organización internacional que regula el sello. Para así, por medio de una comparación con la asociación (Asofrulen), determinar exactamente cuál es

la brecha que existe entre ambos y qué parámetros faltan para lograr la obtención del sello Fair-Trade. Hay dos conjuntos de criterios Fair-Trade que reconocen los diferentes tipos de productores desfavorecidos. Un conjunto de criterios se aplica a los pequeños productores afiliados a cooperativas u otras organizaciones con una estructura democrática. El otro se aplica a los trabajadores, cuyos empleadores pagan salarios decentes, garantizan el derecho a afiliarse a sindicatos, garantizan el cumplimiento de las normas de salud y seguridad y proporcionan una vivienda adecuada cuando proceda.

### **Formulación del problema**

¿Qué estrategias debe implementar la asociación Asofrulen para obtener el sello de comercio justo Fair-Trade?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Plantear los aspectos más importantes a trabajar por parte de Asofrulen para lograr la obtención del sello Fair-Trade.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis organizacional de la asociación Asofrulen, con el fin de determinar su desarrollo organizacional
2. Identificar los requisitos que establece la organización internacional Fair-Trade enfocados en la producción y distribución de frutas.
3. Proponer los aspectos más importantes que permitan a la organización Asofrulen acercarse a la obtención del sello Fair-Trade.

## Justificación de la investigación

La situación de la producción y comercialización a nivel mundial de las frutas, verduras o demás productos agrícolas se ha venido incrementando y ha tomado una fuerza mayor en las últimas dos décadas particularmente en países en vías de desarrollo, ya que representa un mercado de varios millones de dólares anualmente. Las frutas exóticas por su parte, han presentado un crecimiento significativo en países como Colombia donde su producción y comercialización se ha incrementado considerablemente, “Según información del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basado en datos del Dane, en los primeros 11 meses de 2015 las exportaciones de frutas del país ascendieron a US\$814,7 millones, incluyendo banano. Colombia es el onceavo proveedor de frutas frescas en el mundo” (ProColombia, 2015)

Es importante tener conocimiento de la perspectiva que se presentan en la actualidad las frutas exóticas para su exportación, y con ello los beneficios que traen a sus productores. Ahora bien, si se habla de frutas exóticas la situación es mucho más favorable para el país debido a que gracias a la producción masiva que se da actualmente, el nivel de comercialización de las mismas es mucho mayor. “Colombia está entre los principales exportadores de fruta exótica del mundo, principalmente uchuva, tamarindo y granadilla y una oferta importante de pitahaya, gulupa y baby banana” (ProColombia, 2015).

Estas frutas exóticas permitirán que a futuro se pueda llegar a suplir las necesidades del mercado americano y el mercado Europeo.

Ahora bien, teniendo en cuenta la importancia que ha significado el comercio de frutas exóticas en los últimos años, se debe establecer algunos elementos que puedan marcar un punto de diferencia para la asociación y le permita obtener mayores beneficios y por supuesto mejores utilidades.

En la actualidad los sellos que certifican las distintas operaciones, procedimientos y áreas de las empresas, han generado para el mercado nacional e internacional mayor credibilidad, y han creado una brecha competitiva, abriendo paso a elementos diferenciadores en este caso particular entre los productores (International Fair-Trade, 2012).

El sello Fair-Trade de comercio justo, ha tomado durante los últimos años mayor fuerza y se ha impuesto con el fin de presentarse como una alternativa de comercialización que favorecerá a quien se certifique.

FLOCERT es el certificador independiente para Fair-Trade. Al comprobar el cumplimiento de los Criterios Fair-Trade, la empresa garantiza que los criterios económicos, sociales y ambientales pertinentes se cumplen y que los productores reciben el Precio Mínimo y la Prima Fair-Trade (International Fair-Trade, 2012).

El sello Fair-Trade, generado por el ente FLOCERT, permitirá por consiguiente que la Asociación Asofrulen tenga un elemento diferenciador en comparación con otros productores de frutas exóticas, y se pueda abrir camino con mayor facilidad.

## Marco teórico

### Comercio justo

Se entiende que el comercio justo es un sistema comercial alternativo al que comúnmente se conoce y que se enfoca en la promoción de los pueblos y la lucha en contra de la pobreza.

Por esta misma razón se basa en condiciones laborales dignas y salarios acordes al trabajo, se encuentra en contra de toda explotación infantil, promueve el respeto hacia el medioambiente ya que los productos que se fabrican y que son aprobados por el comercio justo se originan en entornos ambientales basados en prácticas respetuosas hacia el medio. Su objetivo principal es mejorar la accesibilidad al mercado de los productores menos favorecidos y cambiar en cierto modo, las reglas del comercio que en algunos momentos de sus procesos llegan a ser bastante irregulares e injustos. (Coordinadora Estatal Comercio Justo, 2017)

### Sello Fair-Trade.

El sello Fair-Trade es un sello o certificación de garantía que funciona como diferenciador positivo para el producto que lo posea, ya que logra ofrecer a los consumidores seguridad a la hora de realizar la compra de la mercancía por lo valores éticos que aporta este sello. Todo producto que posea este distintivo, cuenta intrínsecamente con condiciones dignas de mano de obra y así mismo comprados a un precio equitativo, que conlleva al apoyo del desarrollo sostenible de la empresa que fabrica el producto. (Fair Trade, 2012)

Según se afirma en el documento Una Alternativa para la Agroindustria Rural de América Latina, escrito por (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura) (2002), los principales objetivos del sello Fair-Trade son:

- Optimizar las circunstancias de vida y bienestar de los fabricantes mejorando su acceso a mercados nacionales e internacionales, conllevando a que se realice el pago de los productos a un mejor y mayor precio generando persistencia en las relaciones comerciales.
- Promover diferentes oportunidades de mejoramiento y desarrollo para los fabricantes que se encuentren en situación de desventaja, y ayudando a proteger a la población infantil de la explotación laboral.

- Preservar los derechos humanos promocionando la justicia social, las prácticas ambientales sostenibles y la economía segura.
- Fundar el respeto, el dialogo y la transparencia en todos y cada uno de los acuerdos y/o negocios que se realicen.

Cabe resaltar que el sello Fair-Trade posee una importante ventaja, ya que es una certificación de talla mundial, es decir, se halla en un enfoque en el que se encontraran productores registrados en este sistema en todo el mundo. Adicional a esto, los productores que posean este sello podrán tener la seguridad de vender sus productos en cerca de 58 países en su mayoría ubicados en Europa (Fair Trade, 2012).

Otra de las ventajas del sello es el valor añadido que se otorga a los productos que lo poseen, ya que este será reconocido como socialmente responsable, en donde el productor tendrá plena tranquilidad de estar ofreciendo un producto bueno en todos los sentidos, es decir, como se nombró anteriormente, se comercializará un producto con énfasis en el desarrollo sostenible, respetuoso con el medio ambiente, y de alta calidad. Adicional a esto, al contar con este sello, también se puede llegar a obtener reconociendo en diferentes medios de comunicación y asociaciones de consumidores, al expandir la información acerca de los productos certificados de una forma innovadora (Fair Trade, 2012).

## **Metodología de la investigación**

El presente proyecto se llevará a cabo desde la investigación cualitativa, que al tener un marco teórico como el expuesto anteriormente (Hernández Sampieri, 2006), lo describe como una metodología que utiliza la recolección de datos que no necesita medición numérica para formular o argumentar ideas frente a una investigación. Este enfoque lo que busca es la mejor obtención de datos e información, sin tener la necesidad de medir variables expresamente relacionadas con el tema a tratar.

La metodología será tipo descriptivo, es decir, busca especificar propiedades, características, y rasgos importantes con respecto a cualquier acontecimiento que se realice donde se describa alguna tendencia importante del tema que se está investigando. Este método pretende esencialmente medir o recolectar información sobre las variables referentes que ayudaran a la ejecución del tema de investigación, pero teniendo en cuenta que no necesariamente estas variables se relacionan entre sí (Hernández Sampieri, 2006).

De acuerdo al enfoque que se escogió anteriormente, la recolección de datos que se va a realizar se efectuará a través de fuentes primarias y secundarias, ya que por el tema escogido se puede obtener información de diferentes estudios, documentos y materiales diversos, los cuales ayudarán a interpretar de una mejor manera la idea central de lo que se viene desarrollando. En términos de fuentes primarias se llevaran a cabo dos entrevistas con la actual responsable de la asociación de modo que se pueda acceder al estado actual de la misma. (Hernández Sampieri, 2006).

## **Análisis de la organización Asofrulen**

### **Análisis organizacional**

El análisis organizacional pretende llegar a la eficiencia en una búsqueda del funcionamiento de la empresa, con el fin de lograr la toma de decisiones efectivas y así mismo lograr los propósitos planteados.

Dentro del análisis organizacional se encuentra una jerarquía que constituye la empresa en un contexto global. En primer orden se encuentra la gerencia quienes se encargan de la toma de decisiones más importantes dentro de la empresa con el fin de garantizar su buen desarrollo, mediante la administración efectiva del presupuesto, el apoyo y asesoramiento a diferentes dependencias que hagan parte de la empresa con relación a su ejecución y control, optimizar los recursos necesarios para la ejecución de los planes y programas propuesto y por último coordinar y cumplir con los procedimientos administrativos. (Ponce, 1978)

En segundo orden jerárquico se encuentra el área administrativa que corresponden a cada una de las áreas de la compañía, como lo son: área financiera, comercial, ventas, etc. Un jefe administrativo realiza el control económico contable y organizacional de una empresa para dar una correcta gestión financiera. Así mismo se encargan de organizar y realizar la administración del personal, y de todas las operaciones económicas para que la empresa funcione bajo las mejores condiciones de costo, rentabilidad, seguridad y liquidez.

En tercer lugar se encuentra el área operativa, encargada de realizar y ejecutar bien sea el producto o servicio, es decir, es el área que se encuentra estrechamente ligada con el personal operario, o comúnmente llamado mano de obra. En esta área se ejecuta la gestión de calidad, se determinan todos los procesos de producción, se realiza control total de inventarios, y se verifican las compras tanto locales como internacionales. Este sector comprende las áreas de logística, compras y adquisiciones y calidad. (Ponce, 1978)

### **Que es Asofrulen**

De acuerdo a la entrevista con la señora Blanca Bohórquez (ver anexo 1) Asofrulen “Asociación de productores de frutas de Lengupa”, es una asociación que se conformó en el año 2005, por la iniciativa de un campesino de la zona, que se dio cuenta que la chamba, siendo esta la fruta objetivo del trabajo, era un producto nuevo y no reconocido en el sector

agro y en especial el subsector de las frutas exóticas. Es por este motivo, que tomó la decisión de crear la asociación para formalizar la producción de la fruta. En el año 2006 adquirió la planta que actualmente se encuentra ubicada en San Eduardo Boyacá. En sus inicios la planta contaba con muy poca maquinaria ya que todos los procesos eran elaborados de manera artesanal. Es por esto que en el año 2008, los miembros de la asociación deciden invertir en maquinaria novedosa para realizar los procesos y se crea en el año 2009 el cuarto frío que se utiliza para la refrigeración de la fruta y su posterior conservación. Actualmente son productores de la fruta chamba, para su posterior transformación en pulpa, la cual es difícil de comercializar por su rápido deterioro, como se explicó anteriormente la planta cuenta con un cuarto especializado para mantener las pulpas con la temperatura correcta para que se preserven. Los miembros de la asociación son personas de municipios como San Eduardo, Barbeo, Miraflores y Zetaquirá. Esta asociación cuenta a la fecha con 35 miembros. En el momento las labores de la organización están a cargo de los mismos afiliados activos (20), por esta razón no se cuenta con empleados fijos.

### **El producto: Chamba**

La chamba es una fruta originaria de Boyacá, su árbol puede alcanzar una altura promedio entre 2 a 3 metros, y su fruto es aproximadamente de 3 a 10 cm de diámetro, su forma es redonda. Posee una corteza delgada, color verde amarillado, su pulpa blanca o amarillo pálido es característica, además de sus semillas y su aroma propio. La chamba es muy apreciada en sus ciudades de origen ya que cuenta con gran fuente de vitaminas y puede utilizarse en diferentes preparaciones como jugos, dulces néctares, además de la transformación que se realiza a sus semillas para fines cosméticos. (Perfetti, 2012)



Figura 1. Cosecha de la chamba. Nota: Autoría propia

Por el momento los productos que brinda la asociación son específicamente de la chamba, en donde se comercializa pulpa de la chamba en presentación de bolsa por 100 gramos por valor de \$1.000, de 250 gramos por valor de \$2.000, y también por bolsas de 500 y 1000 gramos con valores de \$4.000 y \$7.000 respectivamente.



Figura 2. Transformación de la fruta en pulpa. Nota: Autoría propia

En cuanto al proceso de producción de la fruta, el árbol es sembrado en zonas rurales amplias para que su cosecha se de en los meses de agosto y septiembre, el árbol crece y se empiezan a ver los frutos lo cuales son recogidos y posteriormente llevados a la planta para su transformación. Para las pulpas la fruta es pelada, cortada y licuada sin ningún tipo de endulzante, luego es empacada en bolsas plásticas de diferentes presentaciones para su comercialización. En cuanto al proceso de las semillas, estas son extraídas y guardadas en bolsas o costales de lona para ser vendidos al principal comprador que tiene la asociación, esta persona es quien realiza la transformación de las semillas para fines cosméticos como aromas, perfumes y demás, ya que el olor que emite el producto es especial y característico.

### **Análisis organizacional en Asofrulen**

Conforme a lo mencionado previamente acerca del análisis organizacional, Asofrulen desarrolla todas las funciones de una organización pero de una manera básica, ya que su estructura ha ido creciendo de manera lánguida, aun así, la asociación cuenta con todas las áreas que deben conformar estratégicamente una organización para su buen funcionamiento.

Siendo así, dentro del nivel gerencial Asofrulen cuenta con una persona encargada del área administrativa y quien vela por que se cumpla con la normatividad estipulada por la ley, para lograr obtener un registro a futuro y crecer como asociación. Esta persona también es la encargada de la toma de decisiones en el momento en que se realiza la cosecha de la fruta y

se traslada al proceso de transformación, en la actualidad solo cuenta con una secretaria quien le brinda el apoyo en temas de papeleo y reglamentación.

En segunda instancia dentro del nivel de jefes administrativos, Asofrulen cuenta con 3 personas que se encargan de manejar toda el área financiera y comercial dentro de la asociación, es importante resaltar que en vista de que la fruta solamente se da una vez al año, el salario se rige por prestación de servicios, tanto de la cabeza administrativa de la empresa como de los operarios de la misma (ver Anexo 1, Entrevista #1).

En tercer y último lugar se encuentra el nivel operativo en donde Asofrulen solo cuenta con tres personas, debido a diferentes razones, en primera instancia, la planta actualmente se encuentra en proceso de cambio con el fin de almacenar mayor producción, lo que reduce el espacio para la transformación del producto. Por otra parte la fruta al darse una vez al año y teniendo en cuenta lo delicado del producto, deben tener experiencia y buen manejo del mismo. Estos 3 operarios están encargados de la transformación de la fruta en pulpa, y en la extracción de la semilla para venderla a la persona encargada de transformarla para fines cosméticos y demás. A estos operarios se les realizan sus pagos por parte del área administrativa encargada de las finanzas de la asociación, cuentan con un contrato por prestación de servicios, debido a que como se aclaró anteriormente la cosecha de la fruta es muy reducida. Los pagos se dan diariamente o por jornal, así mismo la asociación les brinda toda la indumentaria de seguridad.

Asofrulen como asociación en crecimiento, busca en primera medida organizar los requerimientos de forma que estipula la ley colombiana para así después de forma interna tener un orden que les permita aumentar sus niveles de producción, de venta y con ello un crecimiento y reconocimiento. A pesar de que en la actualidad solo se encuentran con la transformación, producción y comercialización de un solo producto, a causa de su capacidad productiva y económica, se pretende a futuro establecerse en la región y permitir que la chamba sea reconocida tanto a nivel nacional como internacional.

De acuerdo con la entrevista con la líder miembro de la asociación la señora Blanca Bohórquez (ver anexo No.1), aunque la asociación no tiene visión expresamente estipulada, la intención que se tiene es llegar a ser líderes en el mercado de esta fruta, seguir con la construcción de una planta que cuente con todas las normas de seguridad requeridas y así mismo continuar con el proceso de registro ante INVIMA para comercializar los productos con los mejores estándares de calidad. En cuanto a su misión, Asofrulen quiere ofrecer a los clientes un producto nuevo que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias con excelentes estándares de calidad.

A continuación se mostrará la estructura organizacional de la asociación de una manera ilustrativa.

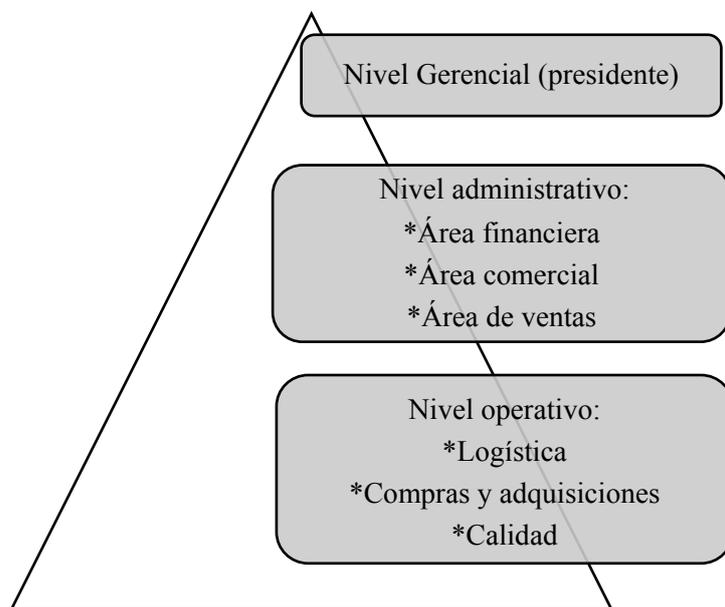


Figura 3. Niveles Jerárquicos de la Organización. Nota: Autoría propia.

## DOFA

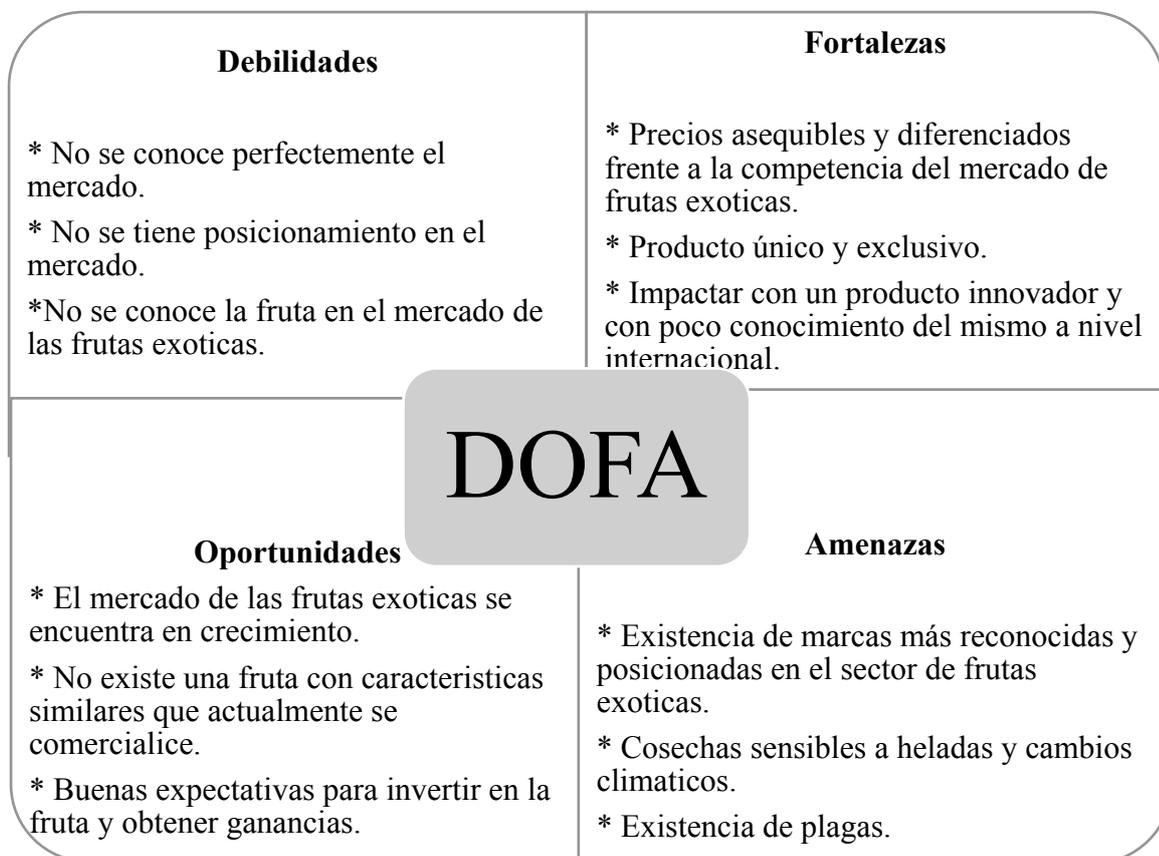


Figura 4. DOFA Asofrulen. Nota: Autoría propia.

Según el gráfico mostrado anteriormente, se puede interpretar que la Asociación y la fruta producida por los mismos, cuenta con pros y contras. Por un lado, se puede ver que la asociación al tener poco reconocimiento a nivel nacional cuenta con poco conocimiento en el mercado de las frutas exóticas, y por lo mismo no se tienen posicionamiento en el mercado, traduciéndose en debilidades para ellos. Así mismo, en este mercado existen marcas con posicionamiento y reconocimiento que puedan llegar a ser una amenaza significativa, adicional a los cambios climáticos y amenazas de insectos que puedan dañar los cultivos. Aun con lo mencionando anteriormente, la asociación ofrece a sus clientes precios muy cómodos, además de dar a conocer un producto innovador y único en el mercado, ya que su sabor y características no se consiguen en alguna otra fruta existente, además de esto, el mercado de las frutas exóticas se encuentra con un crecimiento significativo actualmente ayudando así a generar oportunidades en este mercado para la asociación.

## **Sello Fair-Trade**

Es importante para contextualizar la intención de la asociación, conocer el significado del sello y los propósitos de la organización internacional, quienes por su parte definen al comercio justo como una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Fair-Trade ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas (International Fair-Trade, 2012).

El comercio justo es avalado por una organización internacional cuyos fines y propósitos descritos con anterioridad han sido regidos desde el año 2009 bajo la carta de los principios de comercio justo en donde se especifican sus funciones, objetivos, fines económicos y sociales, que pretende en última instancia generar una diferencia y brindar un “estatus” a las empresas que posean el sello que lo certifica.

### **Historia**

Fair-Trade inicia en el año 1998 cuando la agencia de ayuda al desarrollo holandesa “Solidaridad” creó el primer sello de Comercio Justo. Max Havelaar dispuso en su momento la venta el primer café de Comercio Justo en los supermercados holandeses. El sello se bautizó como Max Havelaar en honor al protagonista de una novela que luchó contra la explotación de caficultores javaneses por mercaderes colonos de Holanda. Más adelante para

inicios de los años 90's la iniciativa holandesa ya había tomado fuerza y su popularidad hizo que se generara una expansión por Europa y Norte América generando que iniciativas similares a la planteada por Max Havelaar se extendieran rápidamente (International Fair-Trade, 2012).

En el año 1997 estas organizaciones crearon Fair-Trade Labelling Organizations Internacional (FLO), con base en Bonn, Alemania. El objetivo de FLO era unir a las diferentes iniciativas bajo una organización paraguas y armonizar los criterios y el proceso de certificación Fair-Trade (International Fair-Trade, 2012).

En el año 2002 se estableció y salió al mercado un nuevo sello de Certificación internacional de Comercio justo Fair-Trade cuyo propósito era hacer más visible el sello en los productos que iban en los estantes de los almacenes, también buscaban facilitar el comercio internacional y que los trámites que necesitaran los productores que exportaban fueran más sencillos de realizar.

Para el año 2004, FLO se divide en dos organizaciones independientes: FLO, que establece los criterios de Comercio Justo Fair-Trade y proporciona apoyo a los productores, y FLO-CERT, que inspecciona y certifica las organizaciones de productores y hace la auditoría de los comerciantes. En el año 2007, los productores entran a formar parte de la Junta Directiva de FLO. FLOCERT es reconocida por ISEAL como una de las siete organizaciones que han alcanzado los más altos criterios para la definición del comercio ético. Las ventas mundiales de productos Fair-Trade aumentaron un 47 por ciento (International Fair-Trade, 2012).

Por su parte el ente certificador de Fair-Trade lleva consigo unos criterios establecidos que brindan seguridad y entendimiento al momento de buscar su obtención, con el fin de establecer unos parámetros a cumplir y que también especifican si los criterios son directamente aplicados a los pequeños productores o a los trabajadores. Dichos criterios están regidos bajo condiciones comerciales de equidad en cuanto a precios, y remuneraciones correspondientes al Fair-Trade (International Fair-Trade, 2012).

Actualmente el sello Fair-Trade se ha venido robando la atención de muchas empresas cuyas intenciones no difieren mucho de las de Asofrulen, y que se han dado cuenta que en vista de su crecimiento y buen nombre han permitido que las barreras comerciales se disminuyan y en términos de comercio exterior se posibiliten mejores y más negociaciones. Ahora bien, estos criterios que se establecieron, también tuvieron que seccionarse con el fin

de equilibrar mucho más la competencia, y que los productores y/o trabajadores tuvieran un enfoque más claro de lo que se busca al obtener el sello Fair-Trade.

Por su parte el ente que certifica el sello (FLOCERT), tiene para sí mismo y su cumplimiento unos criterios que se establecieron con el fin de facilitar el proceso de los productores para obtener el sello. FLOCERT audita a productores, comerciantes y empresas para garantizar el cumplimiento de los Criterios Fair-Trade acordados internacionalmente. Los consumidores pueden estar seguros de que los Sellos de la marca FAIRTRADE se utilizan únicamente en productos que cumplen con los criterios internacionales Fair-Trade, y que benefician a los productores y trabajadores certificados (International Fair-Trade, 2012).

FLOCERT cuenta con auditores especializados para llevar a cabo las funciones de certificación, son personas calificadas para ejercer el cargo y generalmente se encuentran familiarizados con todos los términos legales para cumplir correctamente su función.

La certificación del sello Fair-Trade, como se explicaba se divide por productos con el fin de que las personas que se dedican bien sea a su producción o comercialización y que quieran obtener el sello, les resulte mucho más sencillo buscar los criterios y pasos a seguir.

Existen unos requisitos básicos que los productores que quieren certificarse deben cumplir, y por otra parte, existen requisitos que se encuentran en pro de desarrollarse con el fin de brindar motivación a los productores para que puedan realizarlos con la mayor agilidad y eficacia posible para poder certificarse.

Bajo esos requisitos, existen unos principios comunes considerados por el ente certificador que deben cumplirse, bien sea para el productor o para los trabajadores: En primera instancia se encuentra el principio de desarrollo social: Para los pequeños productores, los Criterios de Comercio Justo Fair-Trade exigen una estructura organizativa que les permita llevar un producto al mercado para el que existe demanda. Todos los miembros de la organización deben tener acceso a la toma de decisiones y, en la medida de lo posible, participar en las actividades de la organización (International Fair-Trade, 2012)

En segunda instancia se encuentra el desarrollo económico, que a su vez, para la mayoría de los productos, exige a la industria el pago de un Precio Mínimo de Comercio Justo y de una Prima de Comercio Justo a los productores. El Precio Mínimo de Comercio Justo permite al productor cubrir los costos de una producción sostenible. La Prima de Comercio Justo es dinero para que los productores o los trabajadores de una plantación inviertan en la mejora de

sus condiciones de vida. El dinero de la Prima está destinado a mejorar la situación de las comunidades locales en cuestión de salud, educación, medio ambiente, economía, etc (International Fair-Trade, 2012).

En tercer lugar, se encuentra el desarrollo medioambiental que indica que los criterios de Comercio Justo Fair-Trade incluyen requisitos para las prácticas agrícolas respetuosas del medio ambiente. Las áreas foco son: un uso reducido y seguro de agroquímicos, un manejo apropiado y seguro de residuos, el mantenimiento de la fertilidad del suelo y de los recursos hidrológicos, y el no uso de organismos genéticamente modificados (International Fair-Trade, 2012)

Para el caso de Asofrulen como asociación de pequeños productores, existen unos criterios enlistados que buscan que se cumplan con el fin de certificarse dentro de la organización internacional bajo el sello de Fair-Trade. La mayoría de los miembros de la organización deben ser pequeños agricultores, que no dependan de trabajadores contratados todo el tiempo, sino que manejen su explotación principalmente por medio de su propio trabajo y el trabajo de los miembros de sus familias.

### **Criterio de comercio Justo Fair-Trade para fruta fresca para organizaciones de pequeños productores**

#### **Intención y alcance.**

Todos los operadores que toman propiedad de los productos certificados de Comercio Justo Fair-Trade y/o manejan el precio y la prima de Comercio Justo Fair-Trade son auditados y certificados. Este capítulo es aplicable al titular del certificado. Para las secciones bajo certificación y trazabilidad (únicamente), los criterios también cubren cualquier derivado. Este criterio también cubre los productos secundarios y sus derivados. (International Fair-Trade, 2012)

#### ***Para productos secundarios.***

No se han establecido Precios Mínimos de Comercio Justo Fair-Trade para los productos secundarios y sus derivados. Los vendedores del producto y sus compradores deben negociar los precios para productos secundarios y todos los demás productos que de él pueden derivarse. Además, debe abonarse por defecto una prima de Comercio Justo Fair-Trade del

15% del precio negociado. Aun así, Fair-Trade International se reserva el derecho de establecer, en un futuro no muy lejano, unos Precios Mínimos de Comercio Justo para productos secundarios y sus derivados. (International Fair-Trade, 2012)

En este caso puntual, el producto secundario será la pulpa derivada de la transformación de la fruta (chamba), ya que este es el producto que se va a comercializar a nivel nacional e internacional debido a que, como se ha explicado a lo largo del trabajo, la fruta cuenta con un proceso de descomposición muy rápido y por esto debe transformarse rápidamente para que se tenga durabilidad, y un mayor y mejor uso de la misma.

***Para los pequeños productores.***

En comercio justo los pequeños productores son aquellos que: sus miembros producen productos más intensivos en mano de obra (azúcar de caña, fruta y verdura preparada y preservada, fruta fresca, vegetales frescos y té), cumplen con los criterios anteriores o los criterios que se enumeran a continuación: 1. Contratan un número menor que el máximo de trabajadores permanentes, tal y como lo define y publica Fair-Trade International. 2. La extensión de la tierra que cultivan es igual o inferior a la media de la región, tal y como lo define y publica Fair-Trade International. 3. Pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en actividades agrícolas en sus fincas. 4. La mayor parte de sus ingresos provienen de su finca (International, Fair Trade, 2011).

Todas las empresas que deseen acceder al comercio justo tienen diferentes prioridades y estrategias y es por este motivo que el sello Fair-Trade plantea diferentes ideas para que los pequeños productores accedan y obtengan el sello diferenciador según cada una de sus necesidades. Estas ideas se dividen en tres ramas: medios de vida sostenibles, empoderamiento, y logrando el comercio justo. (Fair Trade International, 2012)

En cuanto al tema de los medios de vida sostenible se encuentra la mejora de los ingresos de los agricultores, el aumento a la calidad del producto y la productividad de los mismos y el apoyo e incremento del ingreso y beneficio económico de los trabajadores. Por otra parte en esta misma rama, se encuentra como el sello Fair-Trade ayuda al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, ayudando a la seguridad alimentaria de los trabajadores y sus familias y elevando su calidad de vida (Fair Trade International, 2012).

En la rama de empoderamiento se encuentran ideas para ayudar a que todos los beneficios que reciba la empresa sean divididos de forma equitativa entre todas las categorías sociales

(hombres, mujeres, jóvenes, ancianos, minorías étnicas, trabajadores, agricultores, etc.) (Fair Trade International, 2012).

Así como también brindar ayuda para fortalecer la democracia y el control social dentro de la organización de productores. Generar ideas para que la empresa tenga una mayor participación y responsabilidad dentro de la cadena de comercialización. (Fair Trade International, 2012)

Por ultimo en la tercera rama para lograr el comercio justo, se plantean diferentes ideas para que la empresa logre llegar a obtener y aplicar el comercio justo en su organización, ideas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los negocios que tenga estructurado cada organización. (Fair Trade International, 2012)

### **Estrategias para obtención sello Fair-Trade en Asofrulen**

Es importante tener en cuenta que cada entidad que certifica el sello Fair-Trade tiene diferentes criterios a cumplir y con ello variaciones subjetivas y autónomas de cada organización. En este sentido, cada pequeño productor que quiera llegar a obtener el sello de comercio justo, le será conveniente analizar los criterios que se requieren dentro de la organización y establecer estrategias que hagan que su cometido se lleve a cabo en el menor tiempo posible y de la mejor manera.

Asofrulen en la actualidad se encuentra en un proceso de crecimiento a raíz de su intención de dar a conocer la fruta tanto a nivel nacional como internacional; no obstante este proceso le ha sido muy difícil de llevar a causa de su informalismo tal y como se mencionó previamente.

Por su parte, la organización internacional que certifica el sello Fair-Trade, dentro de su organización brinda alternativas que los productores pueden tener en cuenta al momento de buscar una certificación correspondiente al comercio justo; el ideal de estas alternativas es buscar una estrategia que facilite y posibilite a los pequeños productores a cumplir con los requerimientos necesarios para obtener el sello.

Existen unos ítems que pueden ayudar a estructurar la mejor manera de conseguir la certificación. Dichos ítems enmarcan estrategias de facilitación propuestos por la entidad

internacional y que por consiguiente ayudan a contextualizar el medio por el cual será más sencillo obtener el sello de comercio justo.

El primero de ellos son los medios de vida sostenible, en donde según la organización los productores les será más fácil obtener el sello y además hará que sus ingresos mejoren de una manera considerable. Se puede dar: Incrementando la productividad mediante la incorporación de nuevas técnicas y/o tecnología, reduciendo los costos de producción y reducir al mínimo la dependencia de insumos externos, optimizando los costos y beneficios de la organización para maximizar la rentabilidad de los miembros, por ejemplo, mejorando la relación costo-beneficio de los servicios prestados a los miembros, incrementando el nivel de compras comunes de insumos y otros bienes para reducir los precios pagados o promoviendo otras actividades que generen ingresos (International Fair-Trade, 2012).

De esta manera se mejorará los ingresos dentro de la asociación, que permitirá que las utilidades que generen se puedan emplear en mejorar la calidad de la misma organización y poder con mayor facilidad de obtener el sello de comercio justo.

Por otra parte, se puede mejorar la calidad del producto, y por consiguiente aumentar la productividad. Al tener el producto mejor calidad, la demanda crecerá y con la utilidad que generan poder tener la oferta disponible.

Así entonces, para mejorar la calidad del producto, la organización internacional propone: Capacitar a los (as) agricultores (as) sobre mejoras en la calidad, proporcionar fondos para apoyar a los (as) productores (as) en la mejora de la calidad, ofrecer incentivos de precios a los miembros para mejorar la calidad e incrementar la producción, ofrecer préstamos de bajo costo para replantar e invertir en el sistema de producción monitoreando centralmente y evaluar la productividad y la calidad, por ejemplo, a través de estructuras internas de capacitación tales como agricultores (as) promotores (as) (International Fair-Trade, 2012).

Por otra parte es importante tener en cuenta dentro del entorno económico la forma más factible de incentivar un aumento progresivo de los ingresos dentro de la asociación así mismo como sus beneficios, así entonces se propone estrategias como: ofrecer mayores salarios por encima de los salarios mínimos legales, introducir otros beneficios, organizar y ofrecer compras comunes de comida y otros bienes a mejores precios, motivar a los (as) agricultores (as) para compartir con los (as) trabajadores (as) la rentabilidad de la finca y los beneficios económicos derivados del Comercio Justo Fair-Trade, involucrar a los (as) trabajadores (as) en las evaluaciones de necesidades y en las decisiones de la prima de Comercio Justo Fair-Trade, invertir en áreas que apoyan el empleo estable y sostenible, tales como vivienda, salud y educación, desarrollando y ofreciendo esquemas de seguridad social

colectivos, desarrollar y ofrecer esquemas de micro-créditos para los (as) trabajadores (as) para la inversión en actividades económicas alternativas / tener acceso a la tierra y finalmente fomentar el ahorro y las inversiones en proyectos que generan ingresos (International Fair-Trade, 2012).

En el caso de Asofrulen además de tener incentivos para los trabajadores es importante en primer orden el cuidado del suelo debido a que su producción y utilidades se derivan directamente de la fruta, además en vista de que la cosecha se da una vez al año, es fundamental que su producción se conserve de la mejor manera con el fin de obtener el mayor provecho posible. En este orden de ideas se debe tener en cuenta algunas estrategias que permitan aumentar la fertilidad del suelo en donde se realiza la siembra y cosecha de la chamba como: capacitar en el compostaje y la utilización fertilizantes orgánicos, capacitar en sistemas potenciales de agro-diversificación, tales como la rotación de cultivos, los cultivos intercalados, los cultivos de cobertura y otras técnicas apropiadas, suministrando semillas de cobertura de suelo a bajo costo, fertilizantes y otros insumos necesarios para los sistemas de producción sostenibles, fomentar el desarrollo de empresas rurales pequeñas para la producción de fertilizantes orgánicos, y como último apoyar la evaluación de los nutrientes en el suelo con el fin de orientar programas de fertilización adecuados.

Siguiendo el orden del cuidado del suelo, y en pro de ser consecuentes con ello mismo se debe analizar el tema de plagas en la región, de cómo estas pueden afectar la cosecha de la fruta, y así en efecto dominó reducir la producción total de la pulpa como producto final. Así entonces la asociación propone unas estrategias que permitirán apoyar a los miembros en la reducción del uso de plaguicidas: conectar a los (as) agricultores (as) a un servicio de extensión para la implementación de un sistema de manejo integrado de plagas, facilitar el intercambio de las buenas prácticas entre los miembros, apoyar programas para incrementar la biodiversidad de las fincas, ofrecer apoyo para el uso de cultivos de cobertura y otras técnicas para evitar el uso de herbicidas, y como último apoyar a los (as) productores (as) en la toma de decisiones sobre la elección de las variedades de plantas apropiadas y ofreciéndolas a los miembros (International Fair-Trade, 2012).

En vista de que se trata de un sello de comercio justo, es de sumo valor tener en cuenta a los empleados y miembros de la asociación como parte fundamental del recurso humano y su crecimiento parcial. Así entonces, se pretende promover que los (as) trabajadores (as) conozcan y ejerzan sus derechos de la siguiente manera: ofreciendo capacitación a los (as) trabajadores (as) sobre la manera de organizarse con eficacia, ofreciendo capacitación a los (as) trabajadores (as) sobre la manera de negociar con eficacia, involucrando en la

capacitación a los (as) trabajadores (as) migrantes, ocasionales y temporales, facilitando el acceso a los sindicatos independientes, creando alianzas con los sindicatos y otras organizaciones que defienden los intereses de los (as) trabajadores (as).

Ahora bien, pasando a un segundo escalón dentro de la productividad de la asociación se debe tener en cuenta la forma correcta de comercializar un producto como lo es la pulpa de chamba. En primera instancia, no es un producto de alta rotación debido al desconocimiento de la sociedad como tal, y en segundo lugar el proceso de cosecha y transformación es bastante arduo y delicado. En este orden de ideas se debe generar estrategias acerca de cómo puede la organización tener mayor participación y responsabilidad dentro de la cadena de comercialización, y bien puede ser: estableciendo contacto y trabajando para negociar directamente con los compradores, subcontratando o invirtiendo en la transformación y exportación, incluyendo una evaluación de las oportunidades y riesgos asociados, buscando el apoyo de los actores en el Comercio Justo Fair-Trade para obtener información de mercado, construcción de capacidades, asistencia técnica y otros insumos necesarios, ofreciendo capacitación a los gerentes en prácticas comerciales / regulación y marketing (mercadeo) y fomentando las visitas comerciales y la exposición de los líderes a los mercados finales (International Fair-Trade, 2012).

Finalmente la organización propone estrategias que permitirán que adopte costumbres que la lleven directamente a convertirse al comercio justo y así entonces poder certificarse tal y como se ha mencionado a lo largo del trabajo: buscar capacitación en habilidades de negociación, unir esfuerzos con otras organizaciones y negocios para lograr tratos mejores, monitorear los costos de la producción sostenible certificada, asociarse con redes de productores para fortalecer la voz de los (as) productores (as), fomentar visitas a los compradores y visitas de los compradores a los (as) productores (as) y fomentar visitas de intercambio a organizaciones de productores (as) exitosos (as) (International Fair-Trade, 2012).

Por otro lado y según los lineamientos antes escritos, se identificaron las posibles problemáticas y desventajas de la asociación, con el fin de generar y estructurar estrategias que ayuden a cada uno de sus niveles organizacionales para llegar a cumplir con los requisitos establecidos por el sello Fair-Trade. Por consiguiente, siguiendo los niveles de la administración en cualquier organización y de los cuales se busca generar estrategias que sean provechosas para la asociación, se presenta a continuación lo que se podría empezar a desarrollar en cada nivel de la administración.

## **Nivel gerencial**

El nivel gerencial es quizá uno de los más importantes dentro de la organización, debido a que de él se derivan las decisiones más importantes que se toma y por consiguiente las consecuencias que estas mismas acarrearán. El nivel gerencial se encarga de realizar estrategias a nivel estructural dentro de la organización iniciando desde el cultivo de la chamba, continuando con su seguimiento paulatino de crecimiento y desarrollo, haciendo un esfuerzo mayor en su época de cosecha y finalmente en planta con la transformación de la fruta a pulpa.

La gerencia de cualquier organización debe ser consistente y tener criterio suficiente para la toma de decisiones de la misma; saber planificar no solo implica dar líneas de acción o planes que permitan establecer cómo llegar al cumplimiento de los objetivos, es también diseñar estrategias que permitan a la organización hacer frente a las amenazas del mercado aprovechando las oportunidades que se presentan y explotando al máximo sus fortalezas. (Tarifa, Carmen, 2012)

En este sentido y teniendo en cuenta la importancia que recae sobre el nivel gerencial, y sin la necesidad de ser excluyente con los otros dos niveles (administrativo y operativo) que le brindan forma a un esquema organizacional; se plantearán unas estrategias que permitirán que éste nivel tenga claridad sobre que decisiones debe tomar y como las debe ejecutar para poder obtener la certificación de comercio justo bajo el sello internacional Fair-Trade.

## **Legalización.**

Como se ha venido exponiendo a lo largo del trabajo, Asofrulen es una organización que en la actualidad no se encuentra legalmente constituida como corresponde según las normas que exige la ley; esto ha traído consigo consecuencias de orden negativo para los miembros pertenecientes a la asociación. Dentro del proceso de crecimiento de Asofrulen y sus amplias intenciones de generar un desarrollo exponencial es importante que se inicie con el pie derecho constituyéndose como una empresa formal con los pilares que éstos significan.

Una vez la asociación se encuentre bajo los estatutos de ley establecidos, le será mucho más sencillo empezar a crear los pilares que dentro del contexto administrativo necesita cualquier empresa para su correcto funcionamiento: Misión, visión, objetivos, políticas etc.

“Formalizarse permite: tener acceso a licitaciones públicas, iniciar trabajos de la mano con empresas de mayor tamaño y acceder a créditos bancarios. Los anteriores se resumen en nuevos caminos para que la compañía crezca y se fortalezca” (Revista Dinero, 2014).

Las políticas que se generen dentro de la asociación servirán como parámetros que contextualizarán más el orden dentro de su funcionamiento y permitirán brindar un papel fundamental a cada miembro con el fin de que, en función de las bases del comercio justo, puedan entre todos tomar decisiones asertivas para el crecimiento y desarrollo de la asociación.

Así entonces no solo se regirán bajo los parámetros legales, sino que se aprovecharán todos los beneficios que otorga cámara y comercio para la funcionalidad óptima de las empresas, bien sea por medio de capacitaciones, concursos entre otras.

### **Equipo en función de la calidad.**

Dentro de los lineamientos que se promulgan en el comercio justo, el trabajo en equipo es quizá uno de los más importantes; la equidad y ganancia compartida es una de las bases del proceso que debe llevar a cabo cualquier empresa que quiera obtener o que ya haya obtenido el sello de Fair-Trade.

Convencionalmente se conoce la estructura gerencial de una empresa enmarcada por un jefe mayoritario quien se encarga de tomar las decisiones que según su conocimiento y autonomía puedan funcionar en una empresa. En este sentido, la estrategia que se planteará romperá por completo ese esquema administrativo para así dar paso a un nuevo orden gerencial que trasladará de un particular a un general.

Asofrulen cuenta a la fecha con 15 miembros base que se han dedicado al desarrollo y crecimiento de la asociación y quienes pretenden en conjunto lograr un desarrollo mayor que conlleve a futuro a un mercado internacional. En este orden de ideas, la estrategia busca que la gerencia se componga de estas personas en donde cada una asuma un rol decisivo y definitivo dentro de la asociación, para que así al momento de tomar decisiones estas sean en conjunto, por medio de consensos donde se tome en cuenta cada perspectiva y se pueda llegar a decisión más asertiva. Así entonces no solo se buscará calidad y eficiencia sino que se seguirán lineamientos que establece la organización certificadora del sello Fair-Trade.

Dentro de éste planteamiento de orden gerencial, es importante que una vez constituida la empresa y asignado el rol para cada miembro, se planteen lineamientos estratégicos basados en los criterios de comercio justo sobre la sustentabilidad de la empresa y como se llevará a cabo para su funcionamiento, y el desarrollo social de la comunidad en general teniéndose la organización como base y ejemplo.

Estos dos principios de trabajo planteados bajo dichas políticas deberán verse reflejados en documentos de fácil acceso que permitan orientar a la empresa y generar el desarrollo esperado.

### **Nivel administrativo**

Analizando en segunda medida el nivel administrativo de la asociación, donde se encuentra 3 de las áreas más importantes, siendo estas, financiera, comercial y ventas se plantearon algunas estrategias para poner en práctica.

#### **Área financiera.**

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, en el área financiera se encuentra el personal encargado de todas las operaciones económicas para que la empresa funcione bajo las mejores condiciones de costo, rentabilidad, seguridad y liquidez, es por esto que se esbozaron estrategias dirigidas a aumentar y mejorar estas variables.

La primera estrategia planteada se basa en generar un crecimiento externo el cual se lleva a cabo siguiendo la estrategia de alianza con organizaciones potenciales que se encuentren en la rama de venta de frutas exóticas (generalmente mediante fusiones, es decir, una organización o compañía de la misma naturaleza del negocio en cuestión). En este caso puntualmente, se estima que la asociación luego de darse a conocer nacionalmente, pueda cerrar negocios con compañías que mantengan producción de diferentes frutas exóticas y así lograr entrar de una manera mucho más fuerte a mercados internacionales. El razonamiento a seguir para la definición de esta estrategia financiera es el de optimizar los costos y beneficios de la organización para maximizar la rentabilidad de los miembros, mejorando la relación costo-beneficio de los servicios prestados a los mismos.

La segunda estrategia planteada se basa en invertir en maquinaria tecnológica actualizada con el fin de incorporar nuevas técnicas y/o tecnología, reduciendo los costos de exportación, de transformación y de distribución tanto como sea posible. Cumpliendo con este

planteamiento se llega a mejorar la calidad de los productos, aclarando que su producción se realiza de manera sustentable y bajo los mejores estándares, ya que así mismo se podrá realizar el cobro de cada producto de manera equilibrada y comercialmente justa, tanto para los productores como para los comerciantes de la misma.

Como tercera y última estrategia, se proyectan planes de acción con la reducción de los costos de producción y reducción en la medida de lo posible a su punto mínimo en la dependencia y compra de insumos externos, ya que se plantea que los productos de la asociación incrementen el nivel de compras de bienes e insumos a proveedores o comerciantes locales, que se encuentren en alianzas con la asociación para reducir los precios pagados. Con el fin de garantizar el cumplimiento de la primera estrategia planteada para continuar con el lineamiento de estrategias comerciales y mejoramiento en todos los niveles y personas a cargo de la cadena productiva, además de la mejora en la vida de los trabajadores y sus familias.

### **Área comercial.**

Esta área tiene como funciones la venta de los productos y/o servicios de la empresa, conocer qué es lo que se vende es fundamental, así como conocer a quién se vende. Es por esto que se hace necesario investigar los cambios en los gustos, intereses y preferencias de los clientes para adaptar las características de los productos al público objetivo. Además de esto el área comercial debe conocer cuánto son capaces de vender y por tanto adaptarán las cuotas de producción a los objetivos de ventas y compras. Así mismo velan por atender y vigilar la calidad del producto, por tanto detectarán cualquier cambio de la calidad y cómo afecta a las ventas. El área comercial debe estar dispuesta a resolver dudas y problemas que el cliente tenga con el producto antes de su adquisición e incluye un análisis de la situación de la empresa, del producto o servicio y un análisis del mercado y de la competencia. (Rojas, 2000)

Con la aclaración dada anteriormente, se definieron las siguientes estrategias para esta área de la asociación.

La primera estrategia planteada a nivel comercial y la más importante para la asociación es la obtención del sello Fair-Trade que ayudará a fortalecer los lazos entre los productores, proveedores y consumidores de la fruta, mejorando no solo la calidad e imagen del producto a nivel nacional e internacional sino como valor agregado el sello promueve ventajas para la calidad de vida de toda la cadena productiva y sus familias, pues establece diferentes modalidades para que estas acciones se presenten, entre ellas encontramos que la asociación

puede implementar capacitaciones a los agricultores sobre prácticas agrícolas nuevas y eficientes para incrementar la productividad, ofreciendo incentivos de diferente índole (ayudas sociales, ayudas económicas, compras comunes de comida y otros bienes a mejores precios, etc.) a los miembros para mejorar la calidad e incrementar la producción; motivando a los campesinos para compartir con los trabajadores la rentabilidad de la finca y los beneficios económicos derivados del Comercio Justo Fair-Trade, esto en pro siempre de la cooperatividad para forjar lazos más estrechos donde todos ganan de manera equitativa (Fair Trade International, 2012).

La segunda estrategia planteada está basada en el producto, teniendo en cuenta que este es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad. Por lo tanto para que este sea aceptado es necesario que la empresa tome en consideración algunos aspectos que aumentarán la competitividad del mismo (Pontificia Universidad Católica de Ecuador, 2017). El más importante y el que se espera que lleve a cabo la asociación es agregar al producto nuevas características para que cuente con más funciones como ejemplo el utilizar la fruta como ingrediente principal de diferentes recetas, producir dulces y postres a partir de la fruta, etc.

La tercera estrategia estará planteada hacia el precio, ya que es un factor importante dar una asignación de valor al producto de una manera equilibrada y basada en los estándares de comercio justo al público objetivo, y si la empresa está iniciando como es el caso de Asofrulen, se estima vender el nuevo producto (fruta chamba) con un precio justo para aprovechar las compras que se hacen por el concepto de “novedad”, adicionando el factor clave del sello Fair-Trade que se espera consiga la asociación. En este punto se establece el precio del producto, teniendo en cuenta que para toda la cadena de producción deben existir pagos equilibrados dependientes así mismo del valor cobrado por la fruta. Por lo tanto, se estima que la asociación genere mayor cantidad de ventas en el periodo de cosecha de la fruta, ya que como se mencionó a lo largo del trabajo, el cultivo cuenta con un periodo de tiempo muy limitado (aproximadamente 3 meses) y es por esto que la fruta debe ser transformada casi inmediatamente para su comercialización.

La cuarta estrategia se plantea en cuanto a la comunicación que se le da al producto llamada también publicidad. Esta es la encargada de dar el límite de alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto ya que muestra las ventajas y características propias y únicas de la fruta. En resumen, el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer las distinciones del producto para aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores. Algunos de los medios de difusión de publicidad se dan por la

TV, radio, panfletos, sitios web, tarjetas, y uno de los más importantes es que los clientes se encarguen de hablar del producto con los demás, entre otros. Para el caso de la asociación el medio de comunicación en el que se hará mayor énfasis es en el uso de las diferentes redes sociales (Facebook, YouTube, Twitter, etc.) generando videos demostrativos de la cosecha, recolecta, transformación y venta del producto, para que los clientes conozcan el fruto de una manera más ilustrativa y dinámica (Pontificia Universidad Católica de Ecuador, 2017) . Es bien sabido que la asociación y la fruta solo se ha dado a conocer través de las diferentes fiestas y ferias que se dan en los pueblos cercanos de donde se cosecha la fruta, es allí donde se ofrecen muestras del producto y los derivados que de ella puedan surgir.

Pero además de esta manera de publicidad, la fruta no tiene otra llegada hacia sus clientes potenciales y por esta razón, la estrategia está encaminada a la creación e implementación de publicidad, principalmente en redes sociales, pues la propagación de la información por medio de estas se da de manera rápida, eficaz y adicional posee una gran acogida entre los consumidores para dar a conocer tanto el producto como la asociación Asofrulen (Fair Trade International, 2012).

### **Área de ventas.**

Esta área va muy de la mano con el área comercial de la asociación por lo que las estrategias que se deben llevar a cabo son muy parecidas y relacionadas con las que se plantearon anteriormente. El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y de dar seguimiento diariamente a las diferentes rutas de vendedores con el fin de garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales donde se realice la venta del producto o servicio. (Castells, 2009).

La primera estrategia planteada es mejorar la calidad del producto, ya que es uno de los principales factores que determinan el nivel de ventas de una empresa; si las ventas no son las esperadas, probablemente sea necesario mejorar la calidad de los productos, lo cual podría significar dotarlo de mejores insumos, hacerlos más durables, hacerlos más eficiente, etc. Parte de estos cambios, se pueden dar en la presentación para darle un nuevo aire y que cambie la percepción del cliente. Para el caso de la fruta que comercializa la asociación Asofrulen se lleva a cabo esta estrategia cuando el producto ya se encuentra transformado en pulpa, es decir, que se aplican todos los cambios externos a la presentación actual de la pulpa, además se puede modificar:

1. Diseño.

2. Presentación.

3. Etiqueta.

La segunda estrategia es mejorar el servicio al cliente. Otro de los principales factores que determinan las ventas de una empresa es el servicio al cliente; no hay mejor forma de aumentar las ventas que mejorando éste, además de que no implica mayores costos. Mejorar el servicio al cliente podría implicar tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado, y fidelizarlo con el producto vendido debido a sus innovadoras y particulares características que hacen diferente a la fruta de cualquier otra que se encuentre en el mercado.

### **Nivel operativo**

En nivel operativo de la asociación, se encuentran 3 áreas importantes, el área de logística, área de compras y adquisiciones y área de calidad. Por tanto se plantearon algunas estrategias para poner en práctica.

#### **Área logística.**

Esta área se encuentra encargada de la planificación y control de materiales para que se pueda cumplir con las exigencias de la producción. La programación de la producción, lo que significa estar al pendiente del número de unidades a producir, de los lapsos de producción, de la disposición de materiales y de herramientas requeridas. Ayudar con la selección del transporte, tener la documentación necesaria, corroboración de servicios de envío, también contempla informarse de los precios, métodos de embalaje, tiempos y garantías de transporte (Ballou, 2004).

La primera estrategia que se plantea para el mejoramiento de la asociación es gestionar los inventarios. El principal objetivo de esta práctica es asegurar la disposición de materiales y productos para satisfacer la demanda. Aquí la clave es definir procesos para gestionar de manera eficiente los productos. Para lograr esta estrategia se deben usar prácticas de clasificación (por ejemplo, el ABC para clasificar materiales según su importancia). Implementar la política de justo-a-tiempo para mantener los inventarios en buenos niveles y

reducir costes de almacenamiento, esto es en cuanto a la cantidad de semillas que se cultivarán, la cantidad de fruta recolectada y/o recogida en la cosecha, la cantidad de productos buenos y malos y la cantidad de pulpa que sale apta para comercialización.

La segunda estrategia que debe llevar a cabo el área de logística es gestionar el transporte en el que se distribuirá la mercancía. Esta área (transporte) suele representar altos costos en las organizaciones, por lo que mejorar su gestión es esencial para la competitividad. En el caso de Asofrulen son los mismos campesinos los encargados de la realización del transporte distribución a cada punto de venta (tiendas). Es por esto que se deben implementar estrategias en cuanto a:

1. Implementación de la cadena del frío. Este punto es clave en la cadena alimentaria pues se encarga del control de la temperatura en todo el proceso de distribución.
2. Control y seguridad en toda la cadena de suministro. Esto ayudará a conocer el historial, ubicación y trayectoria de un producto para control de inventario y de producción y coordinación con distribuidores.

Por último, se plantea la incorporación de los diferentes proveedores de la cadena de suministro. Para esto se requiere integrar no solo los procesos de la organización para responder de manera correcta al cliente, sino también que todas las personas que se encuentren dentro del negocio ya sea interna o externamente se encuentren relacionados trabajando conjuntamente para lograr un mismo objetivo, el gana-gana. Se necesita lograr colaboración entre todos los miembros de la cadena de suministro (desde el productor y/o cultivador hasta el vendedor y cliente final), por medio de la confianza mutua y el intercambio de información (Fair Trade International, 2012). Algunas de las prácticas para llevar a cabo esta estrategia en la asociación son.

1. Asignar personal para gestionar la relación con compradores (actualmente la asociación cuenta con los compradores de las tiendas donde se comercializa la fruta y adicional a esto encontramos el comprador de las semillas del producto que son utilizadas para fines cosméticos).
2. Medir la percepción del cliente sobre el productor.
3. Facilitar la cooperación mutua.
4. Compartir los planes de negocio a largo plazo.

### **Área de compras.**

El área de compras está encargada de adquirir los insumos (materias primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo, etc.) indispensable para la producción de bienes y servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos. Los recursos materiales son guardados en el almacén y con posterioridad se surten a los departamentos que lo requieran.

La primera estrategia planteada es garantizar que los insumos que se manejan a nivel de la producción sean adquiridos en la región, mediante la compra a pequeños proveedores en un marco de negocios inclusivos, promoviendo el consumo de cultivos locales, cooperando activamente para la realización de proyectos a nivel de la asociación y los municipios que la conforman, desarrollando medidas para fortalecer y consolidar la legitimidad y la credibilidad de la organización de productores en la región, para defender los intereses de las poblaciones rurales integrantes.

La segunda estrategia es establecer alianzas con las diferentes fuentes de suministro (mantener negocios con todas) y realizar cotizaciones competitivas pero justas para las partes constituyentes. En este caso la asociación debe concentrarse en tener pocos proveedores, sin embargo, se debe procurar que estos sean proveedores de largo-plazo y con los niveles de calidad, entrega y precio requeridos (Fair Trade International, 2012).

### **Área de calidad.**

Esta área está encargada de establecer mecanismos de evaluación para valorar la eficacia de los servicios, optimizar los procesos y procedimientos en la generalización de los productos o servicios, establecer sistemas de mejora continua de los mismos, realizar el aprovisionamiento de los documentos necesarios y suficientes para garantizar la calidad y conseguir el sello de calidad (Ilzarbe, 2006).

La primera estrategia que se plantea para que cumpla esta área es la capacitación de la mano de obra, es decir, de los empleados de la asociación, este debe ser un proceso continuo y fluido. Además de darles las herramientas para hacer el trabajo correctamente, también se deben tener capacitaciones regularmente, ya sea para reforzar las habilidades que tienen o para enseñar nuevos procesos en el momento de cualquier paso de la cadena productiva. Esto se hace con el fin de mantener el personal totalmente capacitado y dotado de todas las herramientas de seguridad necesarias para el desarrollo de sus actividades, así mismo ayudando al mejoramiento de su calidad de vida. Este mejoramiento se puede llevar a cabo a nivel de la educación que se puede brindar con ayuda de libros y equipo, becas, inversiones

en los edificios escolares, esto para ayudar a la población en general, hablando de los productos y sus familias para que obtengan un nivel educativo más alto. En el tema de salud, otorgamiento y ayuda en medicinas, capacitación, inversiones en centros de salud y doctores. Y por último la construcción de vivienda (por ejemplo, subvenciones, consolidación de la vivienda) (Fair Trade International, 2012).

La segunda estrategia que se plantea es tener en cuenta los comentarios de los diferentes clientes. Si bien ya se han establecido altos estándares para los productos de la asociación (según lo planteado en las diferentes áreas anteriores), nunca está de más escuchar lo que los clientes tienen por decir. Para dar cumplimiento a esta estrategia se pueden llevar a cabo encuestas regulares, y ofrecer incentivos para completarlas, teniendo en cuenta que la cantidad de compradores que tiene actualmente la asociación no supera los 10, se intenta mantener este número evitando cualquier insatisfacción y sea en cuanto al producto vendido (fruta chamba), el servicio prestado en la entrega de la mercancía, el cobro de la mercancía, etc.

La tercera estrategia que se plantea para el nivel de calidad de la asociación está basado en temas de sustentabilidad en la producción de la fruta, esta estrategia se obtiene mediante diferentes acciones o propuestas (Fair Trade International, 2012).

Algunas de los planes que se pueden realizar para que se haga efectiva son los siguientes:

- Capacitando a los cultivadores para que utilicen fertilizantes orgánicos en el proceso de cosecha de la fruta.
- Suministrando a los cultivadores semillas de cobertura de suelo a bajo costo, fertilizantes y otros insumos necesarios para los sistemas de producción sostenibles.
- Ofreciendo apoyo para la introducción de métodos de irrigación que minimicen el consumo de agua (por ejemplo, riego por goteo).
- Apoyo para hacer un uso eficiente del agua (por ejemplo, la recirculación y el reciclado del agua utilizada para el lavado de la fruta).
- Brindando información a los miembros de la asociación sobre proveedores locales (siguiendo el lineamiento de cooperatividad entre la comunidad) de productos para el manejo de plagas y malezas amigables con el medio ambiente, fertilizantes y semillas.
- Desarrollando e implementando planes de acción que reduzcan el consumo de energía y que usen energía renovable.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Es evidente que la asociación se encuentra en términos generales muy retrasada en comparación con muchas otras compañías que desarrollan labores similares como la transformación de la fruta en pulpa. No obstante tienen un valor agregado dentro de sí mismos y es que no es un producto que se comercialice mucho debido a que no es reconocido ni siquiera a nivel nacional, en la actualidad es la única empresa en Colombia que se dedica a la producción y comercialización de la pulpa de Chamba, por eso mismo enfocarse dentro del contexto de comercio justo, en donde todos los miembros se puedan ver altamente beneficiados traerá repercusiones positivas para los miembros de la asociación. En este orden de ideas el hecho de realizar una buena labor de desarrollo y crecimiento permitirá que se abran las puertas del mercado para Asofrulen.

Asofrulen no es una empresa que se encuentra legalmente establecida y este es el primer paso que se debe dar si se quiere obtener en un futuro cercano el sello de comercio justo Fair-Trade. Si bien es cierto que la asociación se encuentra a puertas de un registro INVIMA, este no le ha sido suficiente para establecerse como una empresa formal dentro de las normas que se exigen en el país, por consiguiente deberá ser lo primero que se haga para iniciar el proceso.

Por otra parte, es beneficioso que la organización internacional tenga criterios establecidos y genere para esos pequeños productores vías y alternativas que lo lleven al proceso de certificación. Para el caso de la asociación a pesar de que no se tratará de un proceso sencillo, su rol dentro del trabajo de campo y como transformador de la fruta en pulpa le brinda un estatus más fuerte dentro de la organización internacional debido a que según sus estatutos, estas son las empresas que son más factibles de certificarse.

En dado caso que se logre a futuro obtener el sello Fair-Trade, la asociación se verá altamente capacitada para poder suplir con la demanda de un mercado nacional e internacional, además de que se le abrirán las puertas para futuras negociaciones. Si la brecha existente entre la asociación Asofrulen y la organización internacional Fair-Trade se empieza a reducir antes de que incluso se obtenga el sello, muy seguramente ya este será un fruto reconocido en más contextos dentro de Colombia y le generará ganancias a la asociación y para las empresas con las cuales se pueda llegar a una alianza comercial.

La labor que se realiza para el sector agrícola ubicado en ese pueblo campesino de Boyacá será bastante satisfactoria y productiva, debido a que si se obtiene el sello, no solo la asociación tendría un crecimiento significativo sino que se generaría un alto porcentaje de empleo para los campesinos y las personas interesadas en la producción y distribución de la fruta como tal, eso sin contar que muy seguramente Asofrulen sería pionero en innovación dentro del contexto agrícola colombiano.

## Referencias

- Ballou, Ronal. (2004). *Logistica Administracion de la Cadena de Suministro* (Quinta Edicion ed.). Mexico: Pearson Educati. Recuperado el 15 de 09 de 2017
- Bohorquez, Blanca. (15 de 04 de 2017). Entrevista Chamba Asofrulen. (Camila. Reyes, y Juliana. García, Entrevistadores)
- Business, EAE. (26 de 05 de 2017). *Cuales son los principales objetivos del departamento de compras*. Recuperado el 16 de 09 de 2017, de <https://www.google.com.co/search?q=area+de+compras&source=lnms&tbm=bks&biw=1366&bih=662>
- Ilzarbe, Sangüesa y Dueñas. En Madrid: *Teoria y practica de la calidad* (2006). Thomson Ediciones. Recuperado el 16 de 09 de 2017
- Castells, Manuel. Artal. (2009). *Direccion de Ventas. Organizacion del departamento de ventas y gestion de vendedores*. (Octava Edicion ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 17 de 09 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=hkR6qDH6T9QC&pg=PA145&dq=area+de+ventas+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9mp2FzK3WAhXCMYKHXWABtIQ6AEIJDAA#v=onepage&q=area%20de%20ventas%20de%20una%20empresa&f=false>
- Dinero, Revista. (17 de 07 de 2014). *Estos son los beneficios de legalizar un negocio*. Recuperado el 21 de 09 de 2017, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/los-beneficios-formalizar-negocios/198677>
- Ecuador, Pontificia. Universidad. (15 de Octubre de 2017). *Estrategias Comerciales*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Fair-Trade, International. (2012). *International Fair-Trade*. Recuperado el 24 de 08 de 2017, de <https://www.fairtrade.net/es/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>

- International, Fair. Trade. (01 de 05 de 2011). *Criterio de Comercio Justo FairTrade para Organizaciones de Pequeños Productores*. Recuperado el 07 de 09 de 2017, de <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/CriteriosPeque%C3%B1osProductores.pdf>
- International, Fair. Trade. (2012). *Lista de ideas para el plan de desarrollo de Comercio Justo Fair Trade para Organizaciones de Pequeños Productores*. Recuperado el 08 de 09 de 2017, de <file:///C:/Users/Equipo/Downloads/EstrategiasPeque%C3%B1osProductoresFairtrade.pdf>
- Justo, Coordinadora. Estatal. (28 de Septiembre de 2017). *El consumo de Comercio Justo en España en 2016 alcanzó los 40 millones de euros*. Recuperado el 29 de 08 de 2107, de <http://comerciojusto.org/>
- Mente, y Psicología. (S.f). *Psicología y mente*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/10-diferencias-jefe-lider#!>
- OCDE. (2011). *Herramientas para la evaluación de la competencia*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de Organización para la cooperación y el desarrollo económico: <https://www.oecd.org/daf/competition/98765433.pdf>
- Perfetti, Daniela. (10 de Marzo de 2012). *Universidad Nacional, periodico*. Recuperado el 25 de 08 de 2017, de La chamba, el dulce sabor de lo ácido: <http://www.unperiodico.unal.edu.co/dper/article/la-chamba-el-dulce-sabor-de-lo-acido.html>
- Ponce, Agustin. Reyes. (1978). *Administración de empresas teoría y práctica*. (N. editores, Ed.) Mexico: Limusa. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- ProColombia. (09 de 09 de 2015). *ProColombia*. Recuperado el 17 de 08 de 2017, de ProColombia: <http://www.procolombia.co/>
- Contadores Publicos, Instituto. Nacional. (03 de 09 de 2015). *Principales estrategias financieras de las empresas*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de <http://www.incp.org.co/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Renau, Menguzzato. (1997). *La Direccion Estrategica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Recuperado el 16 de 09 de 2017
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernandez Collado. Pilar Baptista Lucio (2006)., *Metodología de la investigación*.
- Rojas, Francisco. Abascal. (2000). *Como se hace un plan estrategico. Modelo de desarrollo de una empresa* (Segunda Edicion ed.). Madrid: Escuela Superior de Gestion Comercial y Marketing. Recuperado el 16 de 09 de 2017, de <https://books.google.com.co/books?id=XMd0phyAswAC&pg=PA402&dq=area+comercial+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidmpKfwK3WAhWHyyYKH WbhBxUQ6AEILjAC#v=onepage&q=area%20comercial%20de%20una%20empresa&f=false>

Solidaria, Portal. Economía. (s.f). *Portal economía Solidaria*. Recuperado el 25 de 08 de 2017, de [http://www.economiasolidaria.org/comercio\\_justo](http://www.economiasolidaria.org/comercio_justo)

Tarifa, Carmen. (24 de 02 de 2012). *Tarifa, Carmen*. Recuperado el 15 de 09 de 2017, de mailxmail: [http://www.mailxmail.com/importancia-papel-gerencia-toda-organizacion\\_h](http://www.mailxmail.com/importancia-papel-gerencia-toda-organizacion_h)

### **Lista de figuras**

Figura 1. Cosecha de la chamba. Nota: Autoría propia	18
Figura 2. Transformación de la fruta en pulpa. Nota: Autoría propia	19
Figura 3. Niveles Jerárquicos de la Organización. Nota: Autoría propia.	21
Figura 4. DOFA Asofrulen. Nota: Autoría propia.	22

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Entrevista

48

## **Anexos**

### Anexo 1. Entrevista

En el presente anexo se evidencia la intención inicial que se tuvo a partir de la idea de buscar estrategias que permitan que una asociación ubicada en Boyacá Colombia obtenga mayor distinción a nivel nacional e internacional por medio del sello Fair-Trade de comercio justo. Estando allí conocimos a la representante de la asociación quien nos dio a conocer un poco más acerca de Asofrulen y todo su contexto

- Buenas tardes, estamos aquí en Asofrulen la asociación correspondiente a la producción de la chamba, dirigido a nuestro ante proyecto de tesis, Estamos aquí con la Señora Blanca Bohórquez, quien nos va a colaborar, resolviendo algunas inquietudes que tenemos en este momento y que en consecuencia nos ayudarán al desarrollo del proyecto:
- Buenas tardes Sra. Blanca ¿cómo está?
- Buenas tardes jóvenes, bienvenidas a San Eduardo y Asofrulen; ¿en qué les puedo colaborar?
- Sra. Blanca, nosotras tenemos una serie de preguntas para usted para que por favor nos colabore con ellas, la primera pregunta es, ¿de qué manera se lleva a cabo el proceso de comercialización de la chamba?
- “Bueno el cambio de la fruta a la pulpa que es lo que realmente sirve, se realiza de una forma directa a todas las tiendas del mercado del municipio, se trasladan con camiones, se lleva a los pueblos y se le vende a las tiendas también en general, pa’ obtener ganancia más rápido”.
- ¿Es decir, al habitante común, a las personas de los pueblos y quienes se puedan acercar a comprar el producto?

- “Si”.
- Bueno Sra. Blanca la segunda pregunta correspondiente a las inquietudes que tenemos en este momento ¿de dónde parte el precio que ustedes le asignan al producto?
- “Bueno, nosotros el precio lo sacamos de todo lo que se gasta para transformar la fruta en pulpa; ya el sueldo de los miembros de la asociación varía mucho, porque como ustedes saben no todos los meses son iguales, y menos si la cosecha esta dura.
- Correcto Sra. Blanca, cuéntenos por favor ¿cuántos clientes tienen en este momento, cuantos clientes manejan en la actualidad?
- “Pues en este momento, solo tenemos un cliente que nos compra netamente las semillas para hacer fragancias, de eso si yo ya no se nada porque solo se le entrega la semilla, y eso cuando no se daña; antes se le regalaban, pero luego el señor volvía más seguidito y se las empezamos a vender. Y de la pulpa en toda la región hay como 20 tiendas grandes que compran, y esas tienditas pequeñas la verdad no llevamos registro, no sé cuántas son porque igual no todas las veces compran”.
- Bueno Sra. Blanca, díganos por favor, ¿cómo se proyecta la asociación en un futuro más o menos de 8 años?
- Pues eee la idea para 8 años queremos tener más nombre, queremos certificarnos con INVIMA, queremos ponerle todo lo que antes nos había dicho el muchacho, lo de misión, visión y todo eso para que ya la asociación tenga más nombre y ganemos más plata”.
- Doña Blanca, ¿qué otros usos se le pueden dar a la chamba, ustedes tengo entendido que recolectan, pero participan en la venta de varias formas, ¿cómo funciona eso?
- “Buenos pues en la región, los usos de la chamba son artos, nosotros solo vendemos la fruta y la pulpa, ah y lo de los perfumes. Pero igual se puede hacer de todo con la chamba, bocadillos, postres, comidas lo que ustedes quieran”.
- Listo doña Blanca, ¿ustedes venden el producto a mayoristas. O también al detal?
- “¿Cómo así al detal?”.
- Es decir que se vende a una sola persona, de 1 producto en adelante, o a las tiendas por cantidades pequeñas.
- “No nosotros no tenemos ni un cliente grande, y también se nos complicaría dar abasto con todo, por lo que le digo, que la fruta solo se da una vez al año. Por ahora solo vendemos al menudeo”.
- Correcto Sra. Blanca, cuéntenos ¿cuáles alternativas tienen ustedes o han implementado para aumentar el volumen de ventas, su productividad?

- “Pues niñas, gracias a Dios el gobierno y la alcaldía nos han colaborado con esto, y nos han dado apoyo para que podamos crecer, pues para que otras regiones nos conozcan, prueben la chamba que es tan rica”.
- Correcto, pues la idea de hecho doña Blanca, de nuestro proyecto fuera de que es brindar como la oportunidad de que se realice un comercio justo para que ustedes puedan tener mayores beneficios, se acorten los intermediarios; obviamente es que ustedes y la fruta como tal típica de la región se dé a conocer, y no solamente como usted nos comentaba Nacionalmente, sino internacionalmente.
- “ ¡Ay!, que tan bueno fuera eso jóvenes”.
- Bueno Sra. Blanca ya finalizando, ¿en cuánto al tema de publicidad cómo lo manejan ustedes?
- “Pues esta parte de Lengupa tiende a reconocerse por las ferias que hay en ciertos pueblos, y en esas ferias ponemos puestos pa que nos conozcan, para que compren, eso nos ayudar arto”.
- Correcto Sra. Blanca; así finaliza nuestra entrevista, esperamos que se haya sentido muy cómoda con ella, agradecemos enormemente su colaboración y la de los miembros de la asociación; esperamos que este proyecto trascienda y se pueda cumplir nuestro objetivo planteado.
- “Claro que sí niñas, con mucho gusto y aquí son muy bienvenidas, si tienen alguna otra duda, me pueden llamar o pueden venir, San Eduardo también es su casa”. (Bohorquez, 2017).

