

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR.... 1

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR DEL
MARACUYÁ EN EL DEPARTAMENTO DEL META

JOHANA DEL PILAR TORRES JIMENEZ
VIVIANA MARCELA ARMERO SAMBONI

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
META
2016

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR.... 2

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR DEL
MARACUYÁ EN EL DEPARTAMENTO DEL META

JOHANA DEL PILAR TORRES JIMENEZ
VIVIANA MARCELA ARMERO SAMBONI

Trabajo de grado para optar el título de Administración de Empresas

Director
ALEJANDRO QUIÑONEZ MOSQUERA

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
META
2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	14
3.1. OBJETIVO GENERAL	14
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
CAPITULO II	15
4. MARCO DE REFERENCIA	15
4.1. MARCO TEÓRICO	15
4.1.1. Recursos de la administración estratégica	15
4.1.2. Planeación estratégica	17
4.1.2.1. El objetivo del plan estratégico	19
4.1.2.2. Diseño de planes estratégicos para las empresas agropecuarias	20
4.1.3. Competitividad	21
4.1.4. Generalidades del cultivo del Maracuyá	22
4.2. MARCO INSTITUCIONAL	25

4.2.1. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	25
4.2.2. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)	25
4.2.3. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	25
4.2.4. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)	26
4.2.5. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)	26
4.2.6. Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL)	26
4.2.7. Consejo Nacional de Pasifloras (CNP)	26
4.3. MARCO LEGAL	27
4.3.1. Constitución Política de Colombia de 1991	27
4.3.2. Resolución 14712 de 1984	27
4.3.3. Ley 101 de 1993	27
4.3.4. Resolución 1806 del 2004	28
4.3.5. Documento CONPES 3297 de 2004	28
4.3.6. Resolución 395 de 2006	28
4.3.7. Documento CONPES 3439 de 2006	28
4.3.8. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”	29
4.3.9. Plan regional de competitividad del Meta	29
4.4. MARCO GEOGRÁFICO	30
4.4.1. Departamento del Meta	30
4.5. MARCO CONCEPTUAL	30
CAPITULO III	34
5. METODOLOGÍA	34
5.1. METODOLOGÍA PRELIMINAR	34
5.2. DISEÑO METODOLÓGICO	34
5.3. FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA	

INFORMACIÓN	35
5.4. RESULTADOS ESPERADOS	35
CAPITULO IV	36
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	36
6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR DEL MARACUYÁ	36
6.1.1. Diagnóstico del Macroentorno del sector del maracuyá	37
6.1.1.1. Económico	37
6.1.1.2. Político	40
6.1.1.3. Institucional	42
6.1.1.4. Cultural	43
6.1.1.5. Tecnológico	45
6.1.2. Entorno Competitivo	46
6.1.2.1. Competencia directa e indirecta del sector del maracuyá	46
6.1.2.2. Poder de negociación de los actores de la cadena productiva del maracuyá en el Meta	51
6.1.2.3. Limitaciones de Acceso	53
6.1.3. Diagnóstico del Microentorno del sector del maracuyá	55
6.1.3.1. Procesos	55
6.1.3.2. Grupos de interés	60
6.2. ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, LIMITANTES Y AMENAZAS (FOLA)	63
6.3. PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR DEL MARACUYÁ EN EL DEPARTAMENTO DEL META 2016-2022	83
6.3.1. Misión del sector del maracuyá	83
6.3.2. Visión del sector del maracuyá	83
6.3.3. Valores	83

6.3.4. Principios fundamentales	84
6.3.5. Objetivos Estratégicos	84
6.3.5.1. Productividad y competitividad	84
6.3.5.1. Actividades	85
6.3.5.2. Desarrollo de mercados y alianzas comerciales	85
6.3.5.2.1. Actividades	86
6.3.5.3. Investigación y desarrollo tecnológico	86
6.3.5.3.1. Actividades	86
6.3.5.4. Asociatividad	87
6.3.5.4.1. Actividades	87
6.3.5.5. Agroempresarización	87
6.3.5.5.1. Actividades	87
6.3.5.6. Asistencia técnica	88
6.3.5.6.1. Actividades	88
6.3.5.7. Apoyo institucional	88
6.3.5.7.1. Actividades	88
6.3.6. Plan de Acción	90
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS	103

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica	17
Figura 2. Proceso fenológico de la planta de maracuyá	24
Figura 3. Mapa del Departamento del Meta	30
Figura 4. Balanza comercial del maracuyá en fresco, periodo 2007-2012	37
Figura 5. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de maracuyá en fresco, periodo 2010-2012	38
Figura 6. Principales mercados externos para maracuyá fresco con origen colombiano, promedio 2010-2012	38
Figura 7. Precio implícito (US\$/t) de las exportaciones del cultivo del maracuyá (2007 – 2012)	40
Figura 8. Frutas más consumidas en el departamento del Meta	44
Figura 9. Comportamiento histórico del consumo per cápita de pasifloras (2007-2010)	44
Figura 10. Comportamiento de los frutales y el cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (Hectáreas cosechadas 2001-2013)	47
Figura 11. Comportamiento del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (producción por toneladas 2001-2013)	48
Figura 12. Comportamiento del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (rendimiento de tonelada por hectárea 2001-2013)	48
Figura 13. Principales municipios en área cosechada y producción de maracuyá en el Meta (producción por Toneladas y área cosechada por hectárea, año 2013)	49
Figura 14. Producción departamental del maracuyá (producción por Toneladas, año 2013)	50
Figura 15. Hectáreas cosechadas en maracuyá por departamentos, año 2013	50
Figura 16. Rendimiento del cultivo del maracuyá por departamentos, (tonelada por hectárea, año 2013)	51
Figura 17. Precios del maracuyá en el mercado nacional, (periodo 2010-2015)	58
Figura 18. Factores críticos internos y externos del cuadrante ofensivo	68
Figura 19. Factores críticos internos y externos del cuadrante protectivo	71

Figura 20. Factores críticos internos y externos del cuadrante preventivo	73
Figura 21. Factores críticos internos y externos del cuadrante Defensivo	77
Figura 22. Matriz FOLA del sector del maracuyá	78

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Entidades de apoyo directo e indirecto a la Cadena de Pasifloras	42
Tabla 2. Costos de producción del cultivo de maracuyá por hectárea (año 012)	58
Tabla 3. Dinámica de los costos e ingresos del pequeño productor de maracuyá en el Meta	59
Tabla 4. Matriz de diagnóstico externo del maracuyá en el departamento del Meta	64
Tabla 5. Matriz de diagnóstico interno del maracuyá en el departamento del Meta	65
Tabla 6. Cuadrante Ofensivo	67
Tabla 7. Cuadrante Protectivo	69
Tabla 8. Cuadrante preventivo	72
Tabla 9. Cuadrante Defensivo	75

INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios generados durante la globalización, en los últimos años facilitaron una mayor integración a nivel mundial y una intensificación de los flujos comerciales y de capitales que contribuyeron sin duda a un crecimiento económico sin comparación y a mejorar los niveles de vida en el mundo. En este sentido, el sector frutícola ha sido considerado una de las actividades agrícolas más promisorias para Colombia en el contexto de la internacionalización de los mercados.

Dentro de los productos exóticos colombianos, catalogados como promisorios por su importancia tanto en el mercado local como internacional, se encuentran el cultivo de maracuyá, el cual ha sido uno de los cultivos con mayor proyección de exportación según el Plan Frutícola Nacional - PFN (Tafur et al., 2006), donde la proyección exportadora y el alto consumo local han venido presionando la ampliación del área cultivada en el país.

Aunque los productos agrícolas considerados como promisorios se encuentran dentro de las nuevas preferencias de consumo tanto en el mercado interno como externo, el desempeño de estos ha sido lento, difícil y muy fluctuante, con bajos volúmenes y poca continuidad, para posicionar el país y lograr la creación de núcleos productivos regionales que permitan el desarrollo de economías de escala y el aprovechamiento de externalidades.

Bajo este contexto, se hace necesario diseñar un plan estratégico que fortalezca la productividad y competitividad del sector de la maracuyá en el departamento del Meta, y que a través de este se analicen los factores tanto positivos como negativos, del entorno interno y externo del sector ante las fluctuaciones del mercado y las diferentes coyunturas locales; y que así mismo, se puedan mejorar los procesos de planificación por parte de los diferentes actores involucrados en el cultivo de la maracuyá.

En este sentido, el presente trabajo no solo suscita un interés académico, sino también le permiten a la administración departamental conocer el contexto del sector y en base a los diferentes ejes estratégicos y programas establecidos, evidenciar el futuro escenario del sector de la maracuyá, en aras de tomar posibles decisiones que garantice el bienestar social y económico de la población campesina.

CAPITULO I

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los grandes cambios generados durante la globalización, en los últimos años facilitaron una mayor integración a nivel mundial y una intensificación de los flujos comerciales y de capitales que contribuyeron sin duda a un crecimiento económico sin comparación y a mejorar los niveles de vida en el mundo. En este sentido, el sector frutícola ha sido considerado una de las actividades agrícolas más promisorias para Colombia en el contexto de la internacionalización de los mercados. De hecho, a nivel mundial, los mercados de frutas y hortalizas frescas y procesadas son uno de los más dinámicos del sector agroalimentario y el crecimiento en su producción se ha visto favorecido por los cambios en las preferencias de los consumidores, por el crecimiento del ingreso per cápita, y por los fenómenos de sustitución y diversificación del consumo, además de los avances tecnológicos en empaques, conservación y transporte.

Dentro de los productos exóticos colombianos, catalogados como promisorios por su importancia tanto en el mercado local como internacional, se encuentran el cultivo de maracuyá, el cual ha sido uno de los cultivos con mayor proyección de exportación según el Plan Frutícola Nacional - PFN (Ministerio de. Agricultura y Desarrollo Rural, 2006), donde la proyección exportadora y el alto consumo local han venido presionando la ampliación del área cultivada en el país.

Aunque los productos agrícolas considerados como promisorios se encuentran dentro de las nuevas preferencias de consumo tanto en el mercado interno como externo, el desempeño de estos ha sido lento, difícil y muy fluctuante, con bajos volúmenes y poca continuidad, para posicionar el país y lograr la creación de núcleos productivos regionales que permitan el desarrollo de economías de escala y el aprovechamiento de externalidades. Así mismo, han existido ciertos limitantes que han afectado el desarrollo de los productos agrícolas considerados promisorios a nivel nacional y regional. Tales limitantes están relacionados con los altos niveles de inversión requeridos para entrar en los diferentes mercados, los elevados riesgos en la

producción (ya que existen altas pérdidas poscosecha), el proceso mismo de comercialización y la escasa experiencia empresarial acumulada (Hernández, 2009).

En este sentido, el departamento del Meta no es ajeno a este tipo de problemáticas, incluso aspectos como la escasa organización gremial, la falta de procesos de agregación de valor, la falta de conectividad, el poco seguimiento y ajuste de las proyecciones de cada producto agrícola potencial y el bajo establecimiento de objetivos estratégicos, requeridos para el desarrollo y la comercialización de los diferentes productos agropecuarios, se han convertido en grandes limitantes para satisfacer la demanda interna, y para llegar a una inserción real en los mercados internacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el escenario del sector de la maracuyá, cuyo cultivo también es considerado como promisorio dentro del Plan Departamental Hortofrutícola del Meta, 2015-2020, da a entender que no se han conformado núcleos productivos importantes que permitan el desarrollo de economías de escala, ni se han establecido procesos de planificación en los que se pueda apoyar el desarrollo económico y social del sector y que a través de estos logre incursionar de una manera más competitiva, en el mercado local e internacional.

1.2.FORMULACION DEL PROBLEMA

Bajo este contexto, *¿Es posible formular un plan estratégico que permita fortalecer el sector del maracuyá en el departamento del Meta?*

2. JUSTIFICACIÓN

Debido a que el mercado de frutas frescas y procesadas son consideradas promisorias y de fácil acceso tanto en el mercado local como internacional (Quiñonez, 2014); y dado que el cultivo de maracuyá ha tenido gran preponderancia dentro de las apuestas productivas y exportadoras no solo del departamento del Meta, sino a nivel nacional, y que su desarrollo socioeconómico ha beneficiado a la economía campesina en su conjunto; se hace necesario diseñar un plan estratégico que fortalezca al sector de la maracuyá en el departamento, y que a través de este se analicen los factores tanto positivos como negativos, del entorno interno y externo del sector ante las fluctuaciones del mercado y las diferentes coyunturas locales; y que en base a esta se puedan mejorar los procesos de planificación por parte de los diferentes actores involucrados en el cultivo de la maracuyá.

De otra lado, debido a que el mejoramiento de las actividades productivas, cualquiera sea el sector de la economía, se fundamenta en el seguimiento y la observación del comportamiento previo de ellas, en el diseño de estrategias y en el ajuste de sus proyecciones; el presente trabajo es pertinente, pues por una parte, no existen estudios o trabajos académicos en el departamento que hayan diseñado un plan estratégico para fortalecer la productividad y competitividad específicamente del sector de la maracuyá, y por otra, el plan estratégico que se pretende realizar puede constituirse en un estudio base para futuros trabajos que se realicen en el tema.

Bajo este contexto, el presente trabajo, no solo suscita un interés académico, sino también le permiten a la administración departamental conocer el contexto del sector y en base a los diferentes ejes estratégicos y programas establecidos, evidenciar el futuro escenario del sector de la maracuyá, en aras de tomar posibles decisiones que garantice el bienestar social y económico de la población campesina, la cual presenta mayor vulnerabilidad dentro de la cadena productiva, dado su escaso poder de negociación frente a los demás sectores de la económica del departamento del Meta.

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Plantear un plan estratégico que fortalezca el sector del maracuyá en el departamento del Meta.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer las características socioeconómicas del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta.
- Analizar las necesidades que tenga el cultivo del maracuyá en el departamento y plantear las posibles soluciones, a través de la matriz FOLA.
- Presentar el Plan Estratégico para fortalecer al sector de la maracuyá.

CAPITULO II

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1.MARCO TEÓRICO

Al abordar la literatura se encuentra que mucho se ha hablado sobre planeación estratégica, sin embargo para efectos de este trabajo se tendrán en cuenta algunos conceptos y teorías, que permitan, no solo abordar a la planeación estratégica como un instrumento de gestión, sino también analizar algunos paradigmas en torno a la administración estratégica y la competitividad. Finalmente en el presente apartado, se expondrán algunas generalidades del cultivo dl maracuyá, en cuanto a su origen, clasificación y morfología.

4.1.1. Recursos de la administración estratégica

Según Hitt et al., (2008), el proceso de administración estratégica es el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa u organización para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formulan su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Así mismo Hitt et al., señalan que las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.

Los insumos estratégicos de la empresa establecen las bases para elegir una o varias estrategias y decidir la forma de implementarlas. En este sentido, la formulación y la implementación deben quedar integradas de forma simultánea para que la empresa pueda utilizar

con éxito el proceso de administración estratégica. La integración se presenta cuando las personas que toman las decisiones piensan en las cuestiones de la implementación, cuando eligen las estrategias y piensan en los posibles cambios que aplicarán a las estrategias de la empresa, mientras implementan la que han elegido en el presente.

De otro lado, Charles y Gareth (2009) utilizan los términos de liderazgo, formulación e implementación estratégica para contextualizar la administración estratégica; y al respecto indican, que el término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.

El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. Finalmente, la formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

Bajo este contexto, el proceso de planeación estratégica formal según Charles y Gareth consta de cinco pasos principales: 1) Seleccionar la misión y las principales metas corporativas, 2) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas, 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta, 4) Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable y 5) Implantar las estrategias.

4.1.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008)

Sumado a lo anterior, la planeación organizacional es uno de los cinco procesos fundamentales de apoyo a una gestión exitosa dentro de las organizaciones, a saber, planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar. Una adecuada planeación permite construir un futuro basado en experiencias históricas y expectativas de los clientes, dueños empleados y proveedores dentro de un marco de actuación definido por la condiciones del entorno (Viscaya, 2002)

Para comprender mejor el proceso de la planeación estratégica, la figura 1 ilustra mejor su proceso y sus componentes desde la perspectiva del autor Carlos Augusto Vizcaya Guarín.

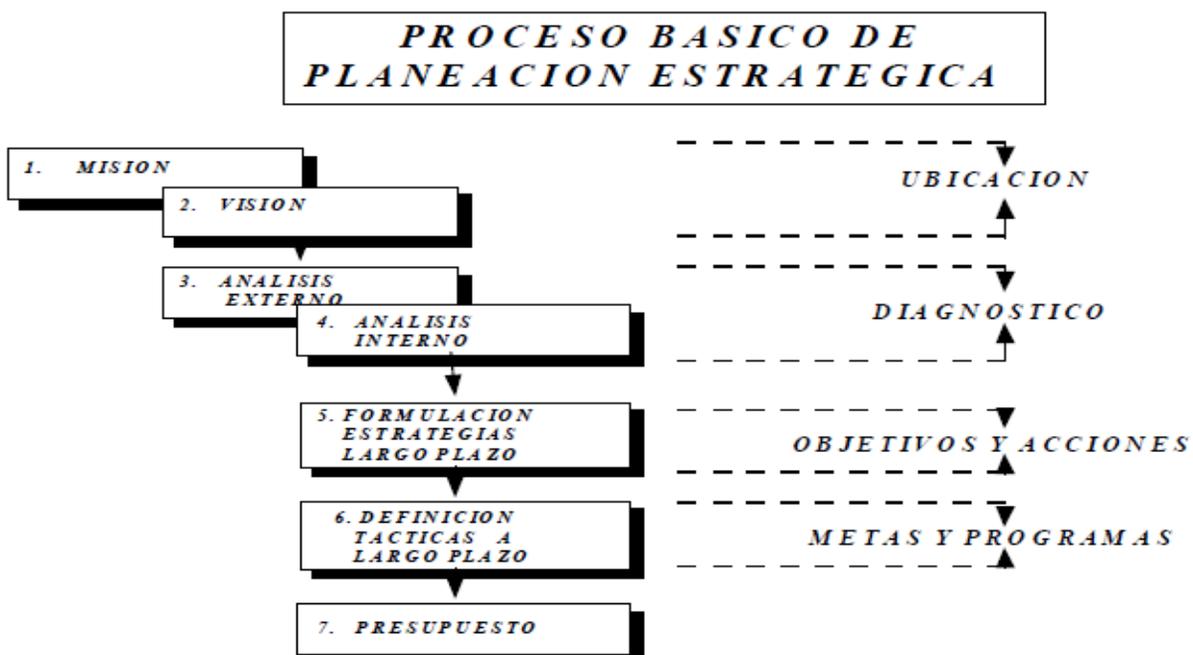


Figura 1. Proceso de planeación estratégica. Tomado de Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya Guarín. p.44

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

En primer lugar, Los estrategas son las personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. El proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, entendiéndose como un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégica*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*.

En segundo lugar, está el direccionamiento estratégico, donde Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico (Serna, 2008).

En tercer lugar se encuentra el diagnóstico estratégico, el cual Incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves, con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo.

En este sentido, el diagnóstico estratégico como Punto de Partida es un proceso por medio del cual se busca conocer de una manera clara, amplia y objetiva el presente de la organización, tomando como base dos grandes escenarios: El entorno y el interno de la misma. Se entiende por *entorno* el conjunto de elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial. En dicho escenario se encuentran normalmente oportunidades y amenazas, es decir, elementos futuros que apoyarán o frenarán los resultados de la organización. Por otra parte, cuando se habla de *interno organizacional*, se hace referencia a los elementos bajo el control de la gestión gerencial que se encuentran presentes en el día a día de la empresa. De su evaluación se obtienen fortalezas o puntos favorables que apoyan los resultados y/o debilidades o puntos negativos que frenan los resultados esperados (Viscaya, 2002).

En cuarto lugar se encuentran las *Opciones estratégicas*, las cuales se definen como las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas (análisis externo), como sus fortalezas y debilidades, determinando las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión (Viscaya, 2002)

De otro lado, los proyectos estratégicos y los planes deben reflejarse en el Quinto y último paso de la planeación estratégica. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además debe monitorearse y auditarse la ejecución del plan estratégico como parte importante del proceso de la planeación estratégica. Para el monitoreo y auditoría del plan estratégico, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización, la cual se hará de forma periódica con el fin de retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica y se puedan introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera (Serna, 2008).

4.1.2.1. El objetivo del plan estratégico

El gran objetivo de un plan estratégico es el de formular, para alinear, los tres principales componentes organizacionales, a saber, su estrategia, su estructura y su cultura organizacional.

La estrategia competitiva está relacionada con la definición amplia y detallada de los propósitos, acciones y políticas que orientarán la gestión de la organización. La estructura organizacional es el segundo componente a definir dentro del plan buscando que ésta permita implantar la estrategia de acuerdo con las expectativas planteadas. La mejor organización es aquella que responde a los requerimientos de la estrategia organizacional.

Por último, dado que la formulación e implantación de una estrategia y una estructura efectiva depende de las condiciones del equipo humano que integra la organización, se requiere construir de manera explícita un escenario coherente con las necesidades preestablecidas. Ese escenario recibe el nombre de cultura organizacional. Ante cambios en la estrategia es muy

posible que se requieran cambios en la estructura y la cultura, por lo tanto los planes organizacionales deben evaluar y prever dichas modificaciones constantemente, manteniendo siempre como objetivo el alineamiento estratégico respectivo (Viscaya, 2002).

4.1.2.2. Diseño de planes estratégicos para las empresas agropecuarias

Para Hax y Majluf (1996), el diseño del plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio o sector como son los recursos humanos, la tecnología de producción, la producción misma, la mercadotecnia y las finanzas. En este sentido, para iniciar la estrategia se debe analizar la misión y visión del sector o negocio, con el objetivo de que todas las estrategias estén basadas en éstas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva.

De otro lado, Kaldman (1981), afirma que los elementos de la producción se agrupan tradicionalmente en: naturaleza, capital, trabajo y organización. Los factores que deben tomarse en cuenta para el diseño de la estrategia del sector agropecuario según Kaldman son:

- a) Medio ambiente: Toda empresa agropecuaria está ubicada en un medio ambiente, donde existen un conjunto de fuerzas exógenas que actúan sobre la misma, y que los actores involucrados no pueden controlar.
- b) Política y dirección: Es la toma de decisiones y optar por las diversas alternativas de acción para cumplir con los objetivos.
- c) Productos y procesos: En este aspecto se deben tomar dos decisiones. Una respecto a la selección del producto; y la otra, respecto a la selección del proceso de producción agrícola.
- d) Medios de producción: son aquellos bienes que constituyen el capital fijo, y estos son los que hacen posible la obtención del ingreso.
- e) Suministros: son los insumos de absorción rápida que se utilizan en el ciclo de producción agropecuaria. Pueden ser de bienes (agroquímicos, combustibles, lubricantes) y de servicios (cuota de seguros, intereses por crédito)
- f) Fuerza de trabajo: Son todos los recursos humanos utilizados en las operaciones de las empresas agropecuarias.

- g) **Financiamiento:** La forma de financiamiento agrícola más común, tales como créditos bancarios e institucionales.
- h) **Actividad productora:** Aquí se realiza todo lo planeado en el elemento productos y procesos, y se utilizan los medios de producción, la fuerza de trabajo y los suministros, para transformarlos en producto planeado.
- i) **Mercadeo:** El producto terminado tiene como destino el autoconsumo familiar (empresas de subsistencia) y/o el mercadeo (el método para estimar el valor de los bienes).
- j) **Contabilidad y estadística:** Es indispensable contar con datos confiables sobre rendimientos, costos de producción, precios rurales y utilidades.

4.1.3. Competitividad

El tema de la competitividad se ha venido planteando desde ya hace algunos años atrás, donde su verdadero nivel de importancia estuvo enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales demandaban a las empresas de nuevas estrategias que les permitieran mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado (López y Marín, 2011). En años más recientes, la competitividad se ha vuelto prioridad por parte de los gobiernos, tópico de estudio de las instituciones educativas, y preocupación alarmante para empresarios e inversionistas (Canales, Madrigal y Valdés, 2007).

El término de competitividad está vinculado al concepto de competencia y a su acción de competir, tanto en lo individual como a nivel sector, e inclusive entre países. Estos cambios ocasionados por la acción de competir en el entorno del orbe global de empresas, intensifican la necesidad de establecer vínculos estratégicos y operativos entre la organización y sus clientes y proveedores, con el fin de desempeñar un papel más competitivo (Carlos, Pérez, y Liquidano, 2012).

Además, a lo largo del proceso de cambio que emana de la estructura económica mundial, como producto de la globalización y la apertura comercial, la competitividad impone a las empresas establecer mecanismos relacionados con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad y calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios (Quero, 2008; López y Marín, 2011); de tal

manera que puedan afrontar nuevos retos que les hacen replantearse aspectos sustanciales acerca de los paradigmas de la competencia.

En este sentido, la competitividad se entiende como aquella medida en la que el desempeño de una unidad productiva, ya sea una empresa, industria o la misma economía nacional, permita hacer una comparación de su posición con respecto a la de la competencia, y que a su vez, posibilite la identificación de las fortalezas y debilidades (Rodríguez, 2006). Por lo tanto, se puede decir que la competitividad no surge espontáneamente, sino más bien, se logra mediante un proceso de aprendizaje y negociación por un grupo de personas u organizaciones que establecen una dinámica de conducta organizativa, en la que intervienen accionistas, directivos, empleados, clientes, entre otros.

Finalmente, Quero (2008), indica que existen cuatro etapas que deben de seguir las empresas para la formulación de las estrategias competitivas, primeramente, deben realizar un análisis general del mercado; en seguida, evaluar las posibles ventajas competitivas con que se cuenta, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en una tercera etapa, definir su estrategia principal con la cual habrá de competir, ya sea a través de la reducción de costos o la oferta de valor en sus productos y servicios; y, finalmente, la cuarta etapa, establecer las acciones necesarias que se deberán llevar a cabo para enfrentar a la competencia.

En este sentido, se entiende que la competitividad no es un fin, sino más bien un medio por el cual se puede alcanzar el desarrollo económico, en donde las estrategias competitivas funcionan como una herramienta fundamental para alcanzar una posición de mercado favorable con la creación de ventajas competitivas, lo que da como resultado el desarrollo de oportunidades de negocio, traduciéndose en un elemento importante para las organizaciones.

4.1.4. Generalidades del cultivo del Maracuyá

El maracuyá *Passiflora edulis* Sims. Forma *Flavicarpa* Deg. Es originaria de la selva del Brasil de donde se dispersó a otras zonas tropicales como Sur América, Centro América, África y Australia, a Colombia se introdujo en 1963 y se manejan tres ecotipos: 1) Hawái, que es de fruto grande, color amarillo y un peso promedio de 100 gramos, 2) Brasil - Venezuela que es de

fruto pequeño, color amarillo y peso promedio de 66 gramos y 3) África que es de fruto mediano, color púrpura y peso promedio de 80 gramos.

En cuanto a su *morfología*, el maracuyá es una planta trepadora, leñosa y vigorosa, se caracteriza por tener raíz ramificada y superficial, tallos redondos, zarcillos, hojas ovaladas, flores hermafroditas y auto-incompatibles, frutos redondos y semilla de color negro o marrón oscuro. A continuación se identifican cada una de sus características botánicas (Salinas, 2014):

- ✓ **Raíz:** es totalmente ramificada y superficial, distribuida en su mayoría en los primeros 15 a 45 cm de profundidad. Se debe tener cuidado en el momento de realizar las deshierbas y demás labores que remuevan el suelo para no causar daño al sistema radicular.
- ✓ **Tallos:** esta especie se caracteriza por ser una planta trepadora, presenta tallo leñoso en la base y a medida que se acerca a la punta va perdiendo esta consistencia; es de forma circular
- ✓ **Hojas:** son de color verde profundo, brillante en el haz y más pálido en el envés, son simples, alternas, trilobuladas, con dos nectarios redondos en la base del folíolo, lámina foliar palmeada, miden de 7 a 20 cm de largo
- ✓ **Zarcillos:** son redondos y en forma de espiral, tienen una especie de gancho en su parte terminal; salen de las hojas junto a las flores; algunos zarcillos alcanzan longitudes de 30-40 cm.
- ✓ **Flores:** son hermafroditas y auto incompatibles, es decir, no se auto fecundan, deben ser polinizadas por la acción de los insectos o de forma manual. Están provistas de cinco pétalos y una corona de filamentos radiante de color púrpura en la base y blanca en el ápice, posee cinco estambres y tres estigmas.
- ✓ **Fruto:** es una baya redonda u ovalada, con un promedio de 6 cm de diámetro, pesa entre 60 y 100 gramos, es de color amarillo; la pulpa es gelatinosa y tiene pequeñas semillas (entre 200 a 300 por fruto), de color oscuro. Es jugoso, ácido y aromático. La cáscara es rica en pectina, el jugo puede alcanzar el 40% del peso de la fruta, con un pH entre 2,5 a 3,5; es un fruto climatérico (continúa su madurez fisiológica después de cosechado).
- ✓ **Semilla:** es de color negro o marrón oscuro. Cada semilla es un ovario fecundado por un grano de polen. En condiciones ambientales favorables mantiene su poder germinativo

por tres meses y en refrigeración hasta 12 meses. Las semillas tienen alto contenido de aceite, con grandes valores nutritivos y fácilmente digeribles.

Así mismo, en cuanto a su *fenología*, las etapas de desarrollo del cultivo en condiciones óptimas son de 20 meses, éstas comprenden: etapa vegetativa, etapa reproductiva y etapa productiva (figura 2):

- ✓ *La etapa vegetativa* inicia con la germinación de la semilla – trasplante, siembra, hasta el momento de la floración. Tiene una duración de 180 días.
- ✓ *La etapa reproductiva* inicia con la floración hasta la formación del fruto. Esta etapa es de 420 días que equivalen a 14 meses, considerando que cada cosecha grande tiene una duración de dos meses, intercalados con dos cosechas pequeñas de cuatro meses.
- ✓ *La etapa productiva* inicia con la formación del fruto hasta la cosecha. Esta etapa contempla la vida útil del cultivo que está entre dos y tres años; pero si es manejado con las técnicas adecuadas puede llegar hasta cuatro años en producción.



Figura 2. Proceso fenológico de la planta de maracuyá. Tomado del Manual del Cultivo de Técnico Maracuyá Buenas Prácticas Agrícolas. Medellín, 2014.

En el desarrollo fenológico del cultivo se resalta la polinización como práctica exigida dentro de la producción de la especie, ya que por su genética las plantas de maracuyá presentan una condición que se denomina autoincompatibilidad, lo cual significa que las flores no se polinizan solas; esto se presenta por la posición de sus anteras. Las flores de esta planta permanecen viables sólo el día que abren y en ese momento se debe hacer la polinización

artificial (el procedimiento consiste en llevar con los dedos polen de una flor a otra; con el polen de una flor se polinizan entre 7- 8 flores de plantas diferentes); o por insectos, siendo esta la manera más eficiente. Si esto no se da, la flor no es productiva y no se tendrán frutos.

4.2.MARCO INSTITUCIONAL

En Colombia los organismos y/o instituciones que intervienen en el desarrollo de las políticas del sector agropecuario y específicamente en el sector frutícola, -donde se incluye y clasifica al cultivo de la maracuyá-; así como de la coordinación, formulación y adopción de planes, programas, estrategias y proyectos de dicho sector a nivel nacional son:

4.2.1. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural tiene como objetivos primordiales la formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural. Además Orienta y dirige la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario.

4.2.2. Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)

Fue creada en el año 2003 y remplazó al INCORA, cuyo objetivo es ejecutar la política agropecuaria y desarrollo rural, facilitando el acceso a los factores productivos, fortaleciendo las entidades territoriales y comunidades y propiciar la articulación de las acciones institucionales en el medio rural.

4.2.3. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)

El ICA se encarga de diseñar y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia. Así mismo, lleva a cabo el seguimiento y control sanitario para la posterior certificación con base en resoluciones expedidas.

4.2.4. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)

Entidad encargada de generar y transferir conocimientos científicos y soluciones tecnológicas mediante la investigación y la innovación en los servicios y productos para el sector agropecuario colombiano.

4.2.5. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)

Es una institución financiera que promueve integralmente el desarrollo del sector rural y agropecuario mediante la financiación oportuna de los proyectos y facilitando el acceso a los instrumentos de apoyo establecidos en la política pública, que permitan a sus beneficiarios el desarrollo empresarial con carácter competitivo y eficiente.

4.2.6. Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL).

Busca dinamizar y fortalecer el desarrollo frutícola a través de apoyo, coordinación, transferencia de conocimiento e información, entre otros. Así mismo, representa a los productores hortofrutícolas en Colombia y gestiona los programas en las escuelas de campo de agricultores.

4.2.7. Consejo Nacional de Pasifloras (CNP)

El CNP es la representación sectorial de productores y comercializadores de Maracuyá, granadilla y Gulupa de trece regiones productoras del país. La CNP busca lograr apoyo y proyección de estrategias de política pública y privada para el fomento competitivo de la Cadena Productiva a través de la interacción de quienes la conforman en procesos de información, alianzas estratégicas, agenda de investigación y desarrollo tecnológico y el desarrollo de mercados de bienes y factores de la Cadena, entre otros.

4.3.MARCO LEGAL

El presente trabajo se ampara en lo establecido en la Constitución Política de Colombia de 1991, y en lo señalado en las normas colombianas respecto al desarrollo del sector frutícola y de la productividad y competitividad del sector agropecuario.

4.3.1. Constitución Política de Colombia de 1991

En su artículo 64°, la constitución Política de Colombia establece que es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

En el artículo 65°, indica que La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

4.3.2. Resolución 14712 de 1984

Por la cual se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.

4.3.3. Ley 101 de 1993

En el artículo 6 ° de la presente ley se establece en desarrollo del artículo 65 de la Constitución Política, que el Gobierno Nacional otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, y su comercialización. Para este efecto, las reglamentaciones sobre precios, y costos de producción, régimen tributario, sistema crediticio, inversión pública en infraestructura física y social, y demás políticas

relacionadas con la actividad económica en general, deberán ajustarse al propósito de asegurar preferentemente el desarrollo rural.

Así mismo en el artículo 7° indica que cuando circunstancias ligadas a la protección de los recursos naturales orientados a la producción agropecuaria, a la protección del ingreso rural y al mantenimiento de la paz social en el agro así lo ameriten, el Gobierno podrá otorgar, en forma selectiva y temporal, incentivos y apoyos directos a los productores agropecuarios y pesqueros, en relación directa al área productiva o a sus volúmenes de producción.

4.3.4. Resolución 1806 del 2004

Mediante la resolución 1806 se dictan las disposiciones para el registro y manejo de predios de producción de fruta fresca para exportación y el registro de los exportadores.

4.3.5. Documento CONPES 3297 de 2004

El Gobierno nacional da inicio en el año 2004 a la construcción de la agenda interna de productividad y competitividad, el cual a través del documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) 3297 del 26 de julio del 2004, asigna al Departamento Nacional de Planeación DNP, la responsabilidad de coordinar dicha agenda, Con el fin único de aprovechar al máximo los resultados de los procesos de integración que adelanta actualmente Colombia, así como para mitigar los posibles riesgos que enfrentará el sector productivo colombiano y las regiones, dando un conjunto de medidas y proyectos de corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar la competitividad de dichos sectores.

4.3.6. Resolución 395 de 2006

A través de la presente resolución se fija el procedimiento transitorio para la ampliación de uso temporal de plaguicidas químicos de uso Agrícola en cultivos de frutas exóticas, hierbas aromáticas y culinarias.

4.3.7. Documento CONPES 3439 de 2006

En el documento CONPES 3439 se establecen los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y la productividad nacional ajustada a los nuevos desafíos del país: 1) La agresiva estrategia de integración

comercial que adelanta el país, 2) Las acciones sugeridas como resultado de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad y 3) La formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio visión Colombia 2019.

Con el ánimo de adelantar y coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad nacional, y dar cumplimiento al CONPES 3439 de 2006, se establece la Ley 1253 de 2008 y se crea el decreto 2828 de 2006, en el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se coordinan las actividades estatales y la de los particulares, relacionadas con la competitividad del aparato productivo nacional.

4.3.8. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “prosperidad para todos”

Con el fin de aumentar la productividad, competitividad y calidad de los productos agropecuarios y en general del sector agrícola, se establecen una serie de estrategias encaminadas a aumentar la productividad y reducir los costos de producción; promover el uso eficiente del suelo, del agua, de los recursos pesqueros y de la biodiversidad; mejorar la disponibilidad de infraestructura para el riego; fomentar la producción y uso de semilla y material reproductivo de calidad; e incrementar la productividad de la mano de obra rural. A través de la implementación del Plan Nacional de desarrollo se espera promover los encadenamientos y la agregación de valor en la producción agropecuaria, forestal y pesquera. Así mismo, se busca ampliar y diversificar los mercados interno y externo destino de la producción agropecuaria y pesquera.

4.3.9. Plan regional de competitividad del Meta

El Departamento del Meta con el fin de cumplir con la agenda interna de productividad y competitividad nacional crea la visión de competitividad al año 2032, donde se establecen 5 objetivos estratégicos los cuales son: 1) Transformación productiva y empresarial, 2) Desarrollo de mercados, 3) Integración con otras regiones, 4) Infraestructura, movilidad y conectividad regional y 5) Formación de capital humano y capital social. Estos cinco objetivos estratégicos permiten la combinación de capacidad de gestión, uso de recursos físicos, financieros, humanos y técnicos de una manera óptima y eficiente para el logro de la visión 2032.

4.4.MARCO GEOGRÁFICO

4.4.1. Departamento del Meta

El departamento del Meta está situado en el centro del país al este de la cordillera Oriental, en la región de la Orinoquía. Su capital es la ciudad de Villavicencio, el principal centro urbano de la Orinoquía Colombiana. Limita al norte con los departamentos de Cundinamarca y Casanare, por el sur con Vichada y por el occidente con Huila y Cundinamarca. Es el cuarto departamento más grande del país con una superficie de 85.635km² ocupando el 7,49% del territorio nacional (figura 3).

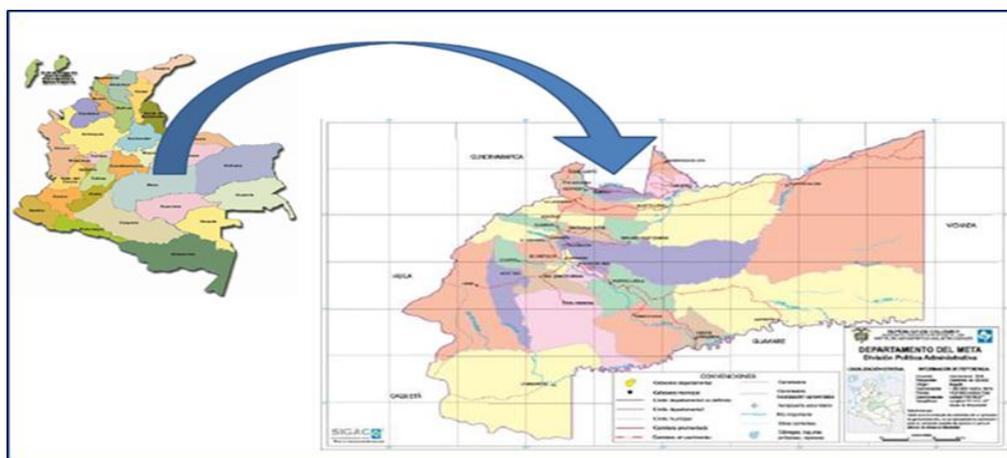


Figura 3. Mapa del Departamento del Meta. Tomado de la página web de la Gobernación del Departamento del Meta. <http://www.meta.gov.co/el-meta/presentacion-depmeta>

4.5.MARCO CONCEPTUAL

➤ Planeación estratégica

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

➤ **Estrategias**

Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.

➤ **Planes de acción**

Tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

➤ **Proyectos estratégicos**

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner principal atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

➤ **Visión**

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; señala el rumbo, la dirección, es el lazo que una le empresa con el futuro.

➤ **Misión**

Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.

➤ **Objetivos**

Representan un compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la empresa.

➤ **Ventaja competitiva**

Características de productos, servicio o empresa que, a los ojos de los clientes, los diferencian positivamente de los demás. Esta se obtiene con costos y precios, soluciones diferenciadas para sus clientes y una clara identificación de sus nichos de mercado.

➤ **Cultura Organizacional**

Conjunto de principios, valores, interpretaciones, verdades, normas, costumbres y comportamientos, desarrollados, compartidos, y validados por un grupo, como producto de la solución continuada en el tiempo a los problemas para su supervivencia, y que se entienden como la forma de pensar, sentir y actuar de ese grupo.

➤ **Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa, región o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

➤ **Mercados**

En el documento se refiere a mercados internos y a mercados externos (locales, nacionales, regionales y extrarregionales).

➤ **Fruticultura, actividad frutícola o subsector frutícola**

Estos términos se usan indistintamente para designar la actividad frutícola en sentido ampliado; es decir, incluyen actividades de producción primaria, de procesamiento, de comercialización, y actividades conexas (provisión de insumos, apoyo institucional, apoyo técnico y apoyo financiero, entre otras).

➤ **Productividad**

Este es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar

asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

CAPITULO III

5. METODOLOGÍA

5.1.METODOLOGÍA PRELIMINAR

El presente trabajo tiene como base la información recopilada sobre las características socioeconómicas del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta, en cuanto a las hectáreas sembradas, producción en toneladas, rendimiento del cultivo, precios, costos de producción, cadenas productivas, asociaciones; así como la identificación del mercado local e internacional; cuya información, permite entender la dinámica del cultivo del maracuyá en el Meta y es base fundamental para la realización del plan estratégico que permita el fortalecimiento del sector de la maracuyá.

5.2.DISEÑO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo, se ha determinado que el enfoque de la Investigación es de carácter cuantitativo utilizando para su estudio el tipo de investigación descriptiva, toda vez que se pretende, desde la perspectiva integradora, elaborar un diagnóstico socioeconómico del maracuyá, en el cual se realizará un análisis del micro y macro entorno del sector. Así mismo, se indicara de manera más precisa las diferentes fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas del maracuyá a través de la matriz FOLA. Lo descrito anteriormente requerirá de análisis estadístico para describir variables y comportamientos respecto al tema a tratar.

Según Gómez (2006) los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, así mismo, el autor indica que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio ya que cada etapa precede a la siguiente, su característica principal es que es riguroso aunque se puede redefinir alguna fase, al medir los diferentes fenómenos, se precisan deducciones de causa-efecto, es decir, que el proceso conocimiento se inicia por la observación de fenómenos de carácter general con el propósito de llegar a conclusiones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general.

De otro lado, Dankhe (1989), indica que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

A su vez esta investigación es de tipo exploratoria, pues con los resultados obtenidos se pretende dar una posible solución a través del diseño de un plan estratégico que permita fortalecer la productividad y competitividad del sector de la maracuyá en el departamento del Meta.

5.3.FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

El presente trabajo tomara como recurso de apoyo, fuentes secundarias y diferentes estudios que describan el comportamiento del sector de la maracuyá en el mercado nacional e internacional, cuya información se obtendrá bajo consultas por internet en páginas oficiales como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Instituto, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, la red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET, la Corporación Colombia Internacional – CCI, el Sistema Integral de Información – SIID, la Asociación Hortifrutícola de Colombia y datos estadísticos de las Evaluaciones Agropecuarias, realizadas por la Secretaría Desarrollo Agroeconómico del departamento del Meta.

Por otro lado la información también será obtenida mediante consultas directas a las entidades territoriales e instituciones encargadas de realizar la recolección, análisis y publicación de los datos pero que no han realizado informes finales, ni publicado los resultados.

5.4. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera tener el diseño de un plan estratégico que fortalezca y responda a los requerimientos del sector de la maracuyá en el departamento del Meta.

CAPITULO IV

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Durante las últimas décadas el mercado internacional de frutas ha venido sufriendo una serie de transformaciones y cambios que han favorecido su desarrollo. Estas transformaciones responden a los cambios y las dinámicas que se han presentado a nivel del consumo, cambios que han llevado a que la oferta de frutas en los mercados se caracterice por su creciente diversidad y competitividad (Miranda, 2011).

En el departamento del Meta el cultivo de maracuyá ha tenido gran preponderancia dentro de las apuestas productivas y exportadoras, incluso, a nivel nacional se ha convertido en una fruta que ha permitido un desarrollo socioeconómico importante y que ha beneficiado a la economía campesina en su conjunto. En este sentido, el presente capítulo estará dividido en tres partes fundamentalmente, en la primera se elaborará un diagnóstico socioeconómico del maracuyá, en el cual se realizará un análisis del micro y macro entorno del sector. Posteriormente, como segundo apartado, se indicará de manera más precisa las diferentes fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas del maracuyá, a través del modelo FOLA, el cual se fundamentará en el diagnóstico base realizado en el primer capítulo. Finalmente, se presentará el Plan Estratégico para fortalecer el sector del maracuyá en el departamento del Meta.

6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL SECTOR DEL MARACUYÁ

En el presente apartado se presentará un diagnóstico externo denominado macroentorno, un diagnóstico interno denominado microentorno y un análisis del entorno competitivo del sector del maracuyá, con el fin de conocer las características socioeconómicas del cultivo, y vislumbrar las necesidades y potencialidades del sector. En el análisis de diagnóstico externo, se tendrán en cuenta variables que inciden de manera tanto positiva como negativa en el sector del maracuyá, tales como los factores económicos, políticos, institucionales, tecnológicos y culturales. En cuanto al entorno competitivo, se tendrán en cuenta variables como la competencia directa e indirecta, el poder de negociación de los diferentes actores del maracuyá y las limitaciones de acceso que afectan al sector. Finalmente en el diagnóstico interno se tendrán

en cuenta factores como las oportunidades del maracuyá en el mercado local, perfil del productor, los clientes potenciales, los proveedores, entre otros.

6.1.1. Diagnóstico del Macroentorno del sector del maracuyá

6.1.1.1. Económico

Al analizar el entorno económico, especialmente las perspectivas de mercado del maracuyá, se observa que el maracuyá en fresco es la tercera pasiflora exportada por Colombia y en los últimos cinco años ha mostrado una balanza comercial positiva. Para el año 2012 se registró un decrecimiento del 78% en comparación con el 2008, año más progresivo de la balanza comercial (Figura 4).

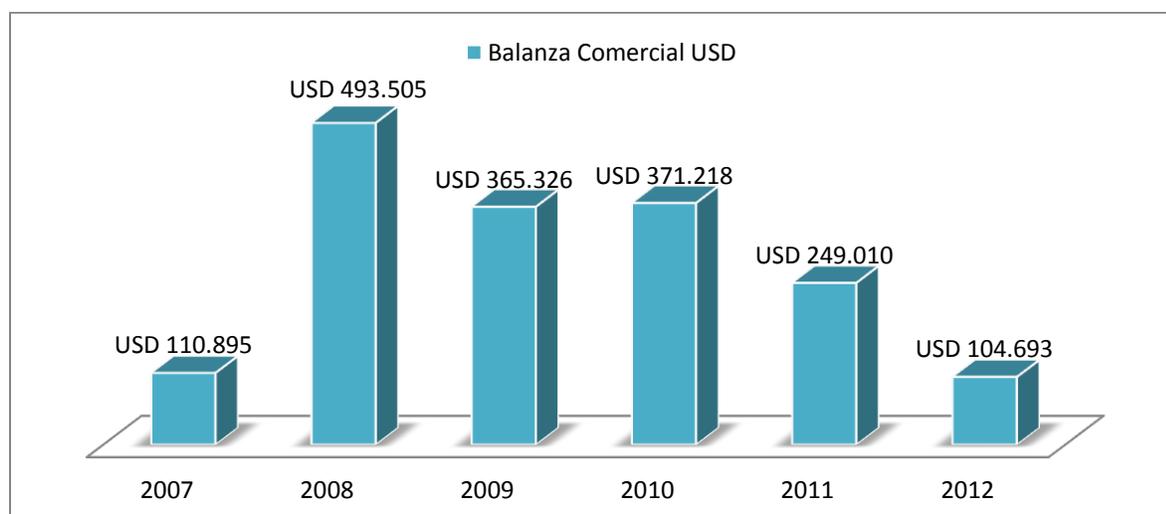


Figura 4. Balanza comercial del maracuyá en fresco, periodo 2007-2012. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

Para el 2012, las ventas externas de maracuyá totalizaron en USD389.219, un 22,8% menos que lo registrado en el año 2011 cuando sumaron USD504.484. Durante los últimos tres años, el crecimiento promedio anual de las exportaciones de esta fruta fue del 1,5%, explicado por el descenso de los dos últimos años. Por el contrario, para el 2012, las importaciones de maracuyá totalizaron en USD284.826, un 9,5% más que lo registrado en el año 2011 cuando sumaron USD259.826. Durante los últimos tres años, las compras externas de este tipo de fruta presentaron un crecimiento promedio anual del 105,7% (Figura 5).

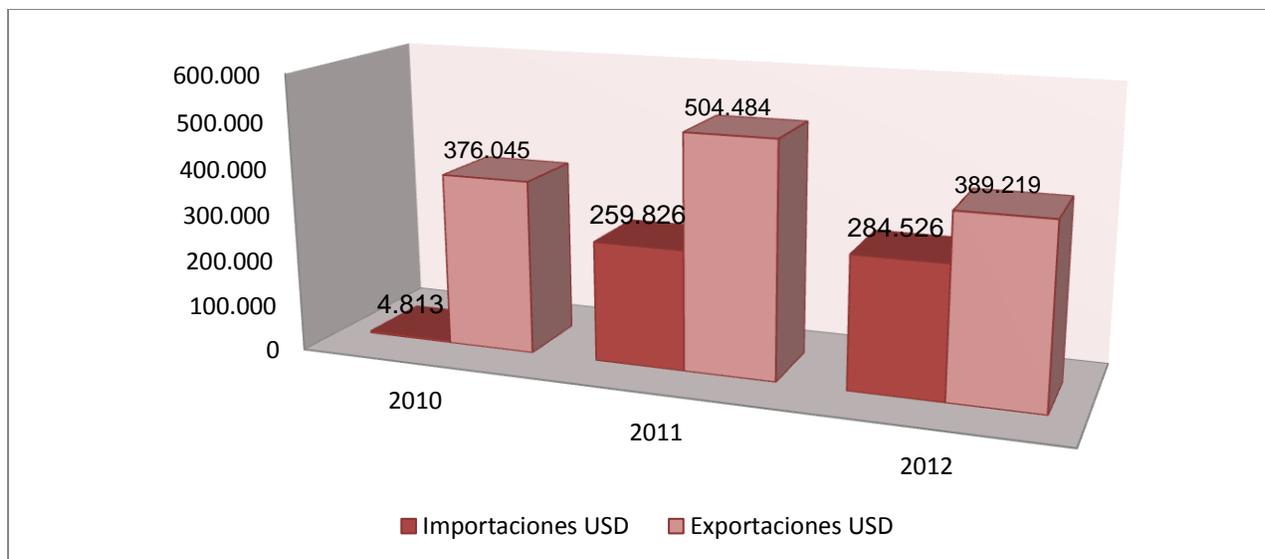


Figura 5. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de maracuyá en fresco, periodo 2010-2012. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

Los principales mercados en la comercialización al exterior de maracuyá colombiano calculados a partir de registros en volumen (toneladas) desde el 2010 al 2012 se muestran a continuación, estos conforman originalmente el 80% de los mercados internacionales de Colombia para esta pasiflora. Los principales mercados externos de maracuyá para Colombia están ubicados principalmente en la Unión Europea (Figura 6). Por el contrario, durante este periodo, Ecuador fue el único proveedor de la maracuyá con el 100% del total importado.

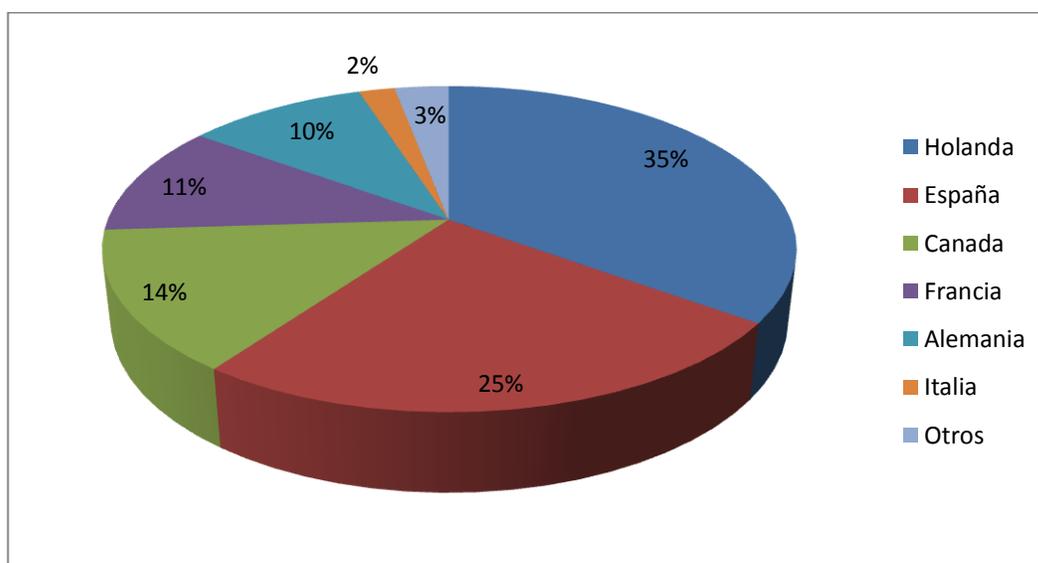


Figura 6. Principales mercados externos para maracuyá fresco con origen colombiano, promedio 2010-2012. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

De otro lado, teniendo en cuenta las perspectivas del sector del maracuyá en el mercado internacional, el departamento del Meta podría aprovechar el libre acceso que tiene algunas frutas dentro de los tratados de libre comercio, -TLC- que se establecieron con Canadá y Estados Unidos. En el caso de Canadá, debido a la gran cantidad de población adulta, los consumidores canadienses prefieren las frutas exóticas como el maracuyá; Bajo este contexto fortalecer los procesos de transformación y presentación de este tipo de frutar, permitiría que el departamento tuviera la posibilidad de ver a Canadá como un mercado potencial.

Respecto al mercado de los Estados Unidos, dentro de los productos beneficiados por la ATPDEA se encuentran algunas frutas tropicales que el departamento del Meta podría exportar, entre las que se encuentran el maracuyá. Aunque las frutas en general han gozado desde hace varios años y aun gozan de preferencias arancelarias, estos no han podido generar flujos importantes de exportación hacia los Estados Unidos, dado que enfrentan restricciones no arancelarias, que no se lograron eliminar con el TLC, tales como, las restricciones sanitarias y fitosanitarias.

Por otra parte, al analizar los precios internacionales del sector del maracuyá, se encuentra que estos varían principalmente de acuerdo al destino y a las condiciones contextuales como lo es el ambiente. El mayor precio implícito del maracuyá en el mercado internacional se atribuye al mercado en fresco; las variaciones del precio de la fruta en fresco no presenta fluctuaciones muy amplias, como si ocurre con el jugo de maracuyá, lo cual es un reflejo de la madurez y estabilidad del mercado internacional de este fruto. El precio del maracuyá en fresco durante el periodo 2007-2012 ha tenido un incremento del 25%, al pasar de US\$3.494 por tonelada en el año 2007 a US\$ 4.706 por tonelada (Figura 7).

Pese a los procesos de valor agregado que recibe el jugo de maracuyá, el valor por tonelada es menor que el establecido por las pasifloras en fresco. El precio por tonelada desde 2007 al 2010 aumentó en un promedio del 25% y decreció del 2010 al 2011 en un 39% (Figura 7).

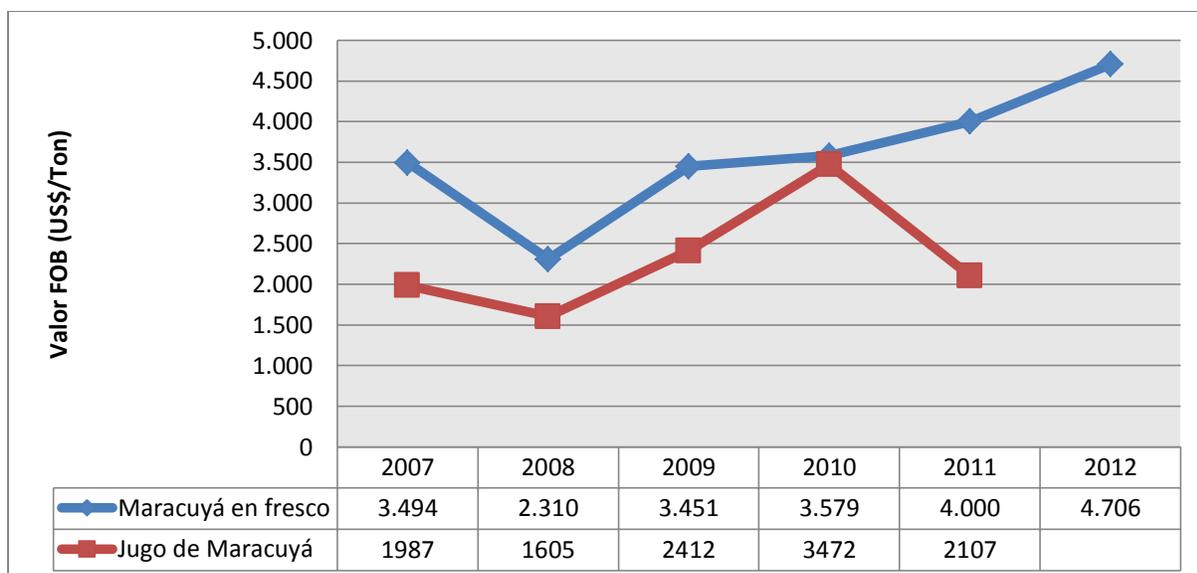


Figura 7. Precio implícito (US\$/t) de las exportaciones del cultivo del maracuyá (2007 – 2012). Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

Bajo esta premisa, para que el sector del maracuyá pueda verse como un sector promisorio para la exportación, el departamento del Meta requiere abordar dos aspectos fundamentalmente: el primero, es la capacidad para innovar –cuyo factor competitivo es deficiente en el departamento-, en este sentido, la compleja y acelerada dinámica del mercado de productos alimenticios, en este caso de frutas frescas y procesadas, conduce a la necesidad de construir una sólida capacidad para generar nuevos productos, nuevas presentaciones y nuevos procesos de producción, de tal manera que se pueda garantizar una respuesta efectiva al cambiante y volátil gusto de los consumidores de productos naturales como el maracuyá. Y segundo, es el desarrollo y adaptación de tecnologías que permitan la preservación de los atributos alimentarios y nutricionales del cultivo del maracuyá; lo anterior, demanda una permanente atención sobre la generación, desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías y de la maquinaria necesaria para la industrialización de los distintos procesos.

6.1.1.2. Político

Un factor que incide en el entorno político y que es preponderante para en el desarrollo productivo del sector del maracuyá en el Meta, es el conflicto armado y la presencia constante de grupos al margen de la ley en el territorio del departamento. El desarrollo económico del Meta

que es de esencia ganadera y agrícola, ha hecho que el departamento enfrente grandes diferencias en torno a la tenencia, distribución y uso de la propiedad rural; lo que ha generado que en la zona exista una disputa entre diferentes actores armados al margen de la ley, cuyo actuar, no solo ha producido despojo de tierras de los campesinos o pequeños productores y una cultura ilícita – dada la presencia de cultivos ilícitos en el territorio-, sino también ha ocasionado un impacto negativos en aspectos económicos y sociales en la región de la Orinoquía.

En este sentido, el departamento ha sido de particular importancia para las FARC por su larga tradición en la región, por las bases sociales con las que ha contado y por ser una zona para el desarrollo de economías ilícitas basadas en el cultivo de coca y tráfico de armas y drogas. En los últimos años, la presencia de las FARC se ha hecho visible en la tradicional región del Ariari, donde se ha concentrado el 91,2% del total de acciones armadas guerrilleras del departamento (Fundación Ideas para la Paz FIP, 2013), en cuya región se encuentran los municipios de Lejanías, Granada, Puerto Lleras y San Juan de Arama, los cuales son los principales productores de maracuyá en el departamento.

Las dinámicas que se han venido generando en la región alrededor de cultivos como palma y la caña para la producción de biocombustibles y etanol y el aumento para tal fin de la explotación de la tierra por parte de grandes empresarios y de compañías internacionales, han venido gestando un complejo escenario social y económico para poblaciones de economía campesina, como aquellas dedicadas al cultivo del maracuyá, toda vez que estas, han tenido que reducir la producción de sus cultivos -que entre otras cosas, garantizan la seguridad alimentaria del departamento- para sembrar productos de mayor rentabilidad que les permita estar inmersos en la nueva dinámica económica del departamento.

Teniendo en cuenta lo anterior, los acuerdos de paz establecidos entre el actual gobierno y las FARC-EP, suscitan entre otras cosas, la creación de una política de desarrollo agrario integral, la cual se constituye en el acuerdo primero de la agenda. Estos acuerdos generarán impactos en el departamento, toda vez, que se desarrollarán programas económicos, sociales y políticos con enfoque territorial, los cuales se presentan como una posibilidad para solucionar los problemas agrarios en el posconflicto a nivel regional y nacional. Bajo esta premisa, el acuerdo de paz, incidiría en el sector del maracuyá, pues al ser visto como un sector promisorio, la

administración departamental destinará mayores recursos para incentivar el crecimiento y el desarrollo productivo y social del maracuyá.

6.1.1.3. Institucional

Las organizaciones campesinas o de pequeños productores son (o quieren ser) estructuras de intermediación entre los productores rurales y las demás partes que intervienen en su entorno económico, institucional y político. Bajo esta premisa, la asociatividad en el sector del maracuyá en el Meta no presenta las condiciones mínimas para el desarrollo real del sector; ya que por un lado, solo existe una asociación legalmente constituida, ubicada en el municipio del Dorado llamada ASOFRUD, la cual cuenta con tan solo 36 miembros (Unidad Técnica de Proyectos de Asofrucol, 2013). Y por otro lado, las asociaciones en su mayoría son establecidas para la captación de recursos por parte del Estado y no con el objetivo de fortalecer la comercialización y la rentabilidad del negocio para los productores, razón por la cual dependen frecuentemente de la acción de intermediarios.

En cuanto al apoyo institucional, el cultivo del maracuyá al ser parte de la Cadena Productiva de las Pasifloras, cuenta con el apoyo del Consejo Nacional de Pasifloras, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-, y algunas entidades que apoyan procesos de certificación, investigación y financiación. La tabla 1 detalla información acorde a las entidades de apoyo a la Cadena Productiva de Pasifloras que influyen directa e indirectamente, se organizan en relación al enfoque corporativo que representen y contribuyen con el sector.

Tabla 1.

Entidades de apoyo directo e indirecto a la Cadena de Pasifloras.

ENFOQUE	ENTIDAD	FUNCIÓN PASIFLORAS
Gubernamental	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).	Fomento por medio de Programas Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales. Asistencia Técnica a Centros Provinciales.
Apoyo Sistema Productivo	Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL).	Busca dinamizar y fortalecer el desarrollo frutícola a través de apoyo, coordinación, transferencia de conocimiento e información, entre otros. Representa a los productores hortofrutícolas. Gestiona los programas de ECAS
Control y	Instituto	Lleva a cabo el seguimiento y control sanitario para la

Normatividad Sanitaria	Colombiano Agropecuario (ICA)	posterior certificación con base en resoluciones expedidas.
Apoyo financiero	FINAGO	Gestionar créditos para proyectos productivos rentables.
Investigación	CORPOICA	Coordinación agenda de investigación, desarrollo e innovación.
Investigación	Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT	Proyecto de investigación, estudios genéticos a partir de material vegetal élite de Pasifloras recolectado en varias regiones del productoras del país.

Fuente: Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva de Pasifloras en Colombia, 2012

6.1.1.4. Cultural

El entorno cultural es un factor que está orientado a describir el consumo local del maracuyá como fruta; al respecto es importante destacar que con los constantes cambios que se han realizado en la economía, han variado los hábitos de consumo, los gustos y también la disponibilidad del ingreso de los habitantes en la alimentación a nivel nación y regional. Según la Encuesta de Situación Nutricional (ENSIN) en Colombia, el 72,9% de la población consume frutas. En este sentido, las frutas que más se consumen son: el mango, el banano, el maracuyá, la guayaba, el tomate de árbol, la naranja y la mora.

A nivel regional, el 71,5% de los habitantes del departamento del Meta consumen frutas, siendo los principales renglones los cítricos (representado este en el limón), con una proporción de consumo del 27%, le siguen la guayaba con un 22%, el tomate de árbol y la mora, con una proporción de consumo del 14% y 13% respectivamente (Figura 8).

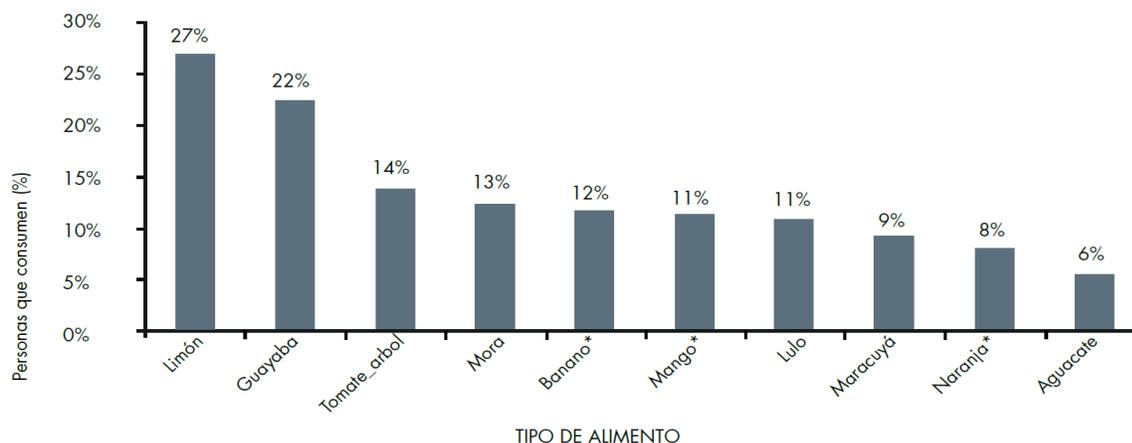


Figura 8. Frutas más consumidas en el departamento del Meta. Tomado del Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Hortalizas (Ministerio de Salud y Protección Social y FAO)

En cuanto al maracuyá, a nivel departamental solo el 9% de la población consume este tipo de fruta, y al analizar el consumo per cápita del maracuyá en fresco, se observa que este ha disminuido, pues para el 2007 había un consumo per cápita promedio de 3,0 Kg, y para el año 2010 este se había reducido a 2.02 Kg (Figura 9).

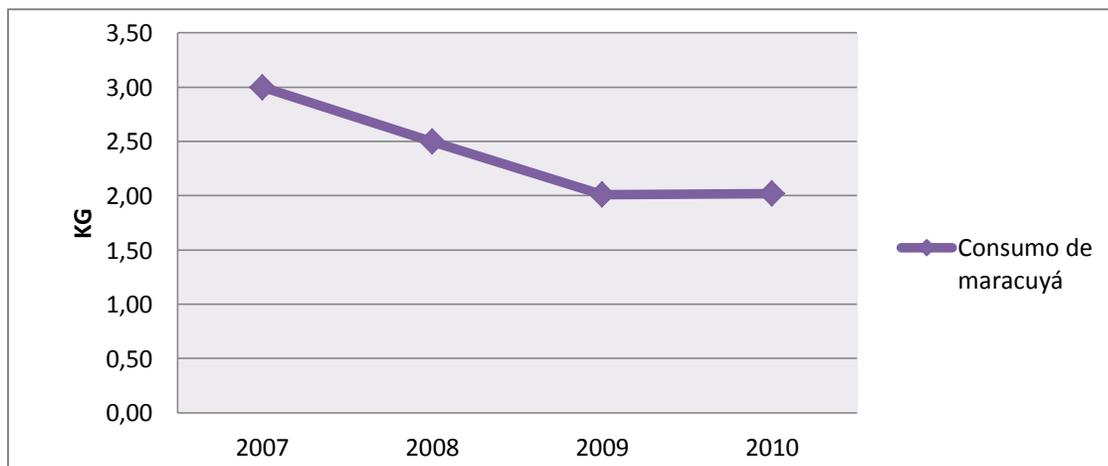


Figura 9. Comportamiento histórico del consumo per cápita de pasifloras (2007-2010). Cálculos con base en Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario-AGRONET.

Cabe resaltar que el consumo per cápita se refiere únicamente al maracuyá en estado fresco, es decir, que esta cifra podría variar, si se considerara la fruta involucrada en los procesos industriales nacionales, variación con mayor énfasis en maracuyá dada la demanda de la industria por esta pasiflora.

Así mismo, el género masculino tiende a consumir más frutas que las mujeres; y en el caso de las zonas urbanas, se hace evidente una mayor inclinación al consumo frutícola, mientras que las zonas rurales presentan menor ingesta (Encuesta de Situación Nutricional, 2012).

6.1.1.5. Tecnológico

Las tecnologías de producción aplicadas por cada uno de los productores de maracuyá en el Meta, varían en relación a diferentes factores entre ellos de orden ambiental, económico y cultural. A modo general, las tecnologías empleadas por los sistemas productivos del maracuyá carecen de prácticas agronómicas o dirigidas por personal calificado que capacite especialmente al pequeño productor y que sumado al fácil acceso de mercados en el ámbito nacional por falta de restricciones comerciales contribuye al uso indiscriminado de insumos químicos.

Los sistemas de producción de del cultivo del maracuyá se desarrollan con base en las tecnologías generadas por los productores y validadas por entidades de investigación que han acompañado al productor en esta labor. No obstante, la escasa asistencia técnica y la mínima capacidad de endeudamiento que tienen la mayoría de los productores no han permitido la adopción de tecnología que permitan hacer que este cultivo sea más competitivo (Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2012).

La asistencia técnica se convierte en una de las principales falencias del eslabón correspondiente al sistema productivo que altera el comportamiento del maracuyá, pues no se cuenta con asistencia técnica especializada y con programas específicos en frutales ni capacitaciones que den continuidad en los procesos, lo cual conduce a una asistencia técnica ineficiente en el sistema productivo del maracuyá.

Por otra parte, la baja oferta de materiales aptos para la siembra con características sanitarias proveniente de viveros y la falta de variedades o selecciones adaptadas a las condiciones ambientales de las zonas de producción representan otra falencia fundamental para el sistema productivo del maracuyá (Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012). Adicionalmente, el bajo grado de empresarización limita

la apertura de nuevos mercados y la participación en convocatorias para mejorar los sistemas productivos mediante la implementación de proceso de certificación Global GAP. De igual manera, existe una baja investigación en la obtención de subproductos, lo cual limita la producción con valor agregado.

6.1.2. Entorno Competitivo

6.1.2.1. Competencia directa e indirecta del sector del maracuyá

Antes de analizar la competencia directa e indirecta que tiene el sector del maracuyá en el Meta, se hace imperativo analizar específicamente los aspectos productivos del cultivo del maracuyá tales como hectáreas cosechadas, toneladas producidas y rendimiento por hectárea del cultivos, con el fin de analizar posteriormente la competencia de otros departamentos productores. En este sentido, se encuentra que durante el periodo 2001-2013 de las 90.393 hectáreas que se cosecharon en fruta, en promedio el cultivo de maracuyá representaba el 9%. Esta representatividad ha venido creciendo, ya que para el año 2001 de las 3.869 hectáreas cosechadas en fruta, 178 hectáreas correspondían a maracuyá, es decir, una participación del 5%, ya para el año 2013 de las 11.974 has cosechadas en frutales, el 17% correspondía al cultivo de maracuyá, es decir, cerca de 997 hectáreas cosechadas (Figura 10).

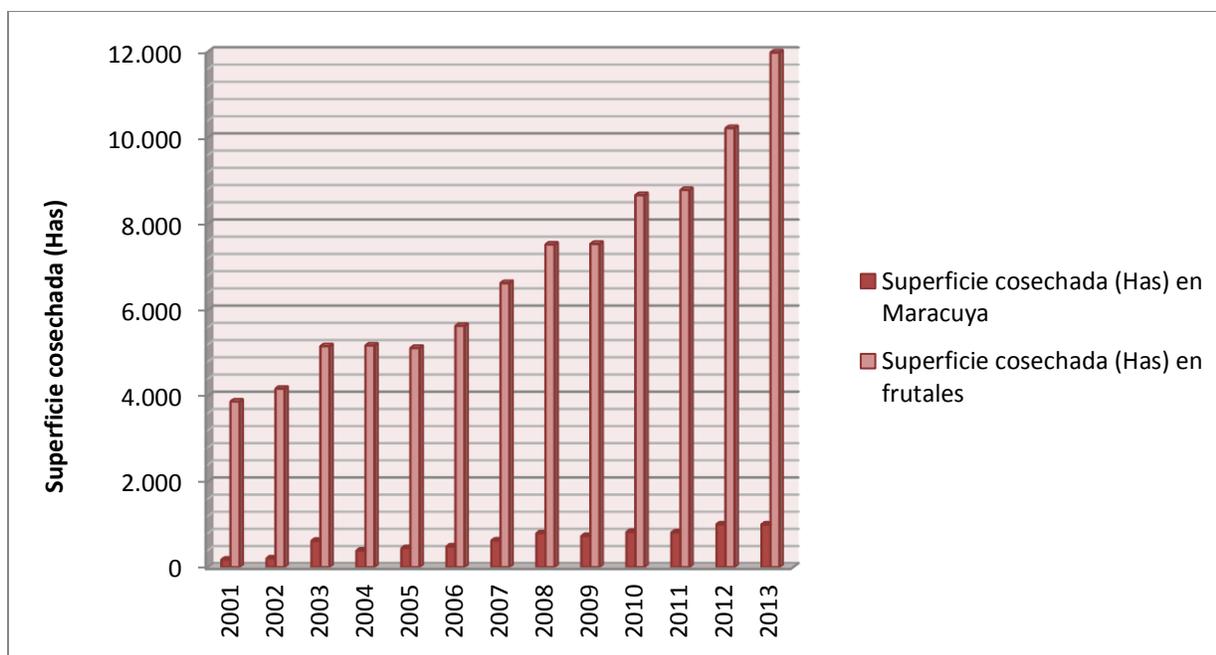


Figura 10. Comportamiento de los frutales y el cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (Hectáreas cosechadas 2001-2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria y Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Departamento del Meta.

En cuanto a la producción por toneladas, durante el periodo 2001-2013 el cultivo del maracuyá ha presentado un comportamiento ascendente, al pasar de 3.420 toneladas en el año 2001 a 20.858 toneladas en el año 2013, es decir, un crecimiento del 83% en su producción (Figura 11). Los años de mayor producción registrados son los volúmenes correspondientes a los años 2012 y 2013. No obstante, a partir del año 2009 se mostró una reducción en la producción, respecto al año 2008, que continuó hasta el año 2011. Pese a lo anterior, la producción de maracuyá ha cobra preponderancia dentro de la producción departamental de frutas, ya que dicho cultivo pasó de representar el 4,7% del total de la producción en frutas en el año 2001 al 8,6% del total de frutales en el año 2013.

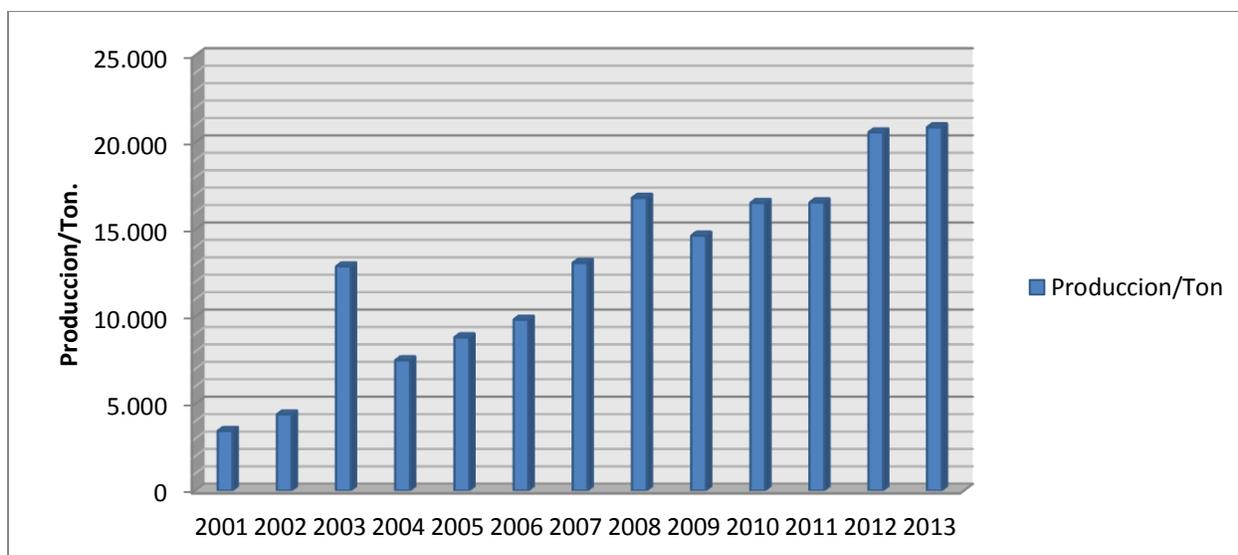


Figura 11. Comportamiento del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (producción por toneladas 2001-2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Departamento del Meta.

De otro lado, el maracuyá es uno de los cultivos con mejor rendimiento dentro de los frutales producidos en el departamento. De hecho durante el periodo 2001 – 2013, el cultivo de maracuyá ha tenido un rendimiento promedio de tonelada por hectárea de 19,6; exceptuando el año 2012 donde obtuvo un rendimiento de tonelada por hectárea de 14,8 (Figura 12).

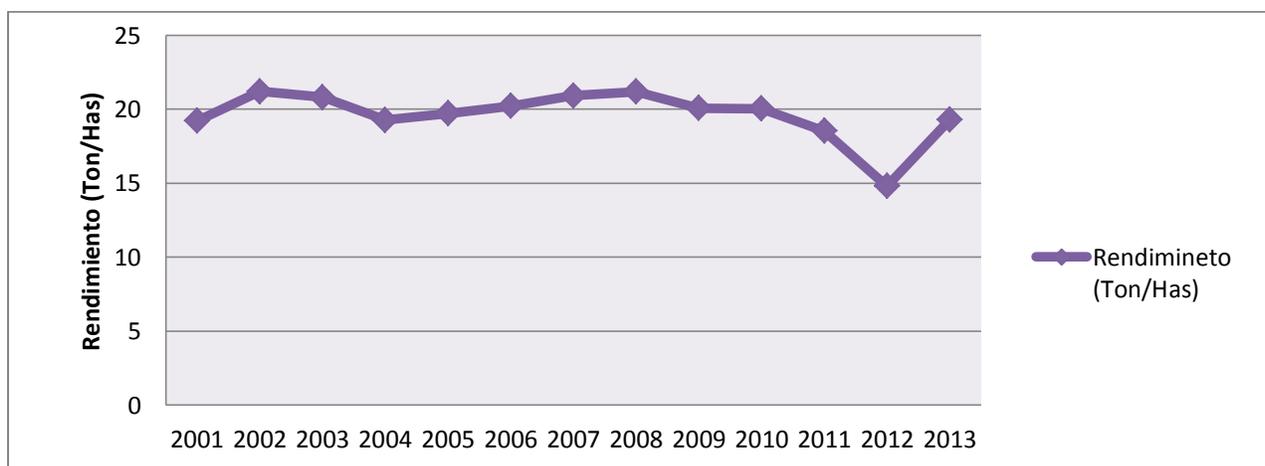


Figura 12. Comportamiento del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta (rendimiento de tonelada por hectárea 2001-2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Departamento del Meta.

La siembra y la producción del cultivo del maracuyá se encuentra concentrado principalmente en los municipios de Lejanías, Granada y Puerto Lleras, los cuales representan el 70% de la producción y área cosechada en maracuyá. Para el año 2013, el municipio de Lejanías cosecho 350 hectáreas en maracuyá y obtuvo una producción de 7.000 toneladas; así mismo, el municipio de Granada tuvo un área cosechada de 275 hectáreas y una producción de 6.875 toneladas en maracuyá. Por su parte el municipio de Puerto Lleras, aunque tiene un margen inferior en área cosechada de maracuyá, tiene una participación importante en la producción de dicho cultivo, cuya producción para el año 2013 fue de 2.000 toneladas en maracuyá (Figura 13).

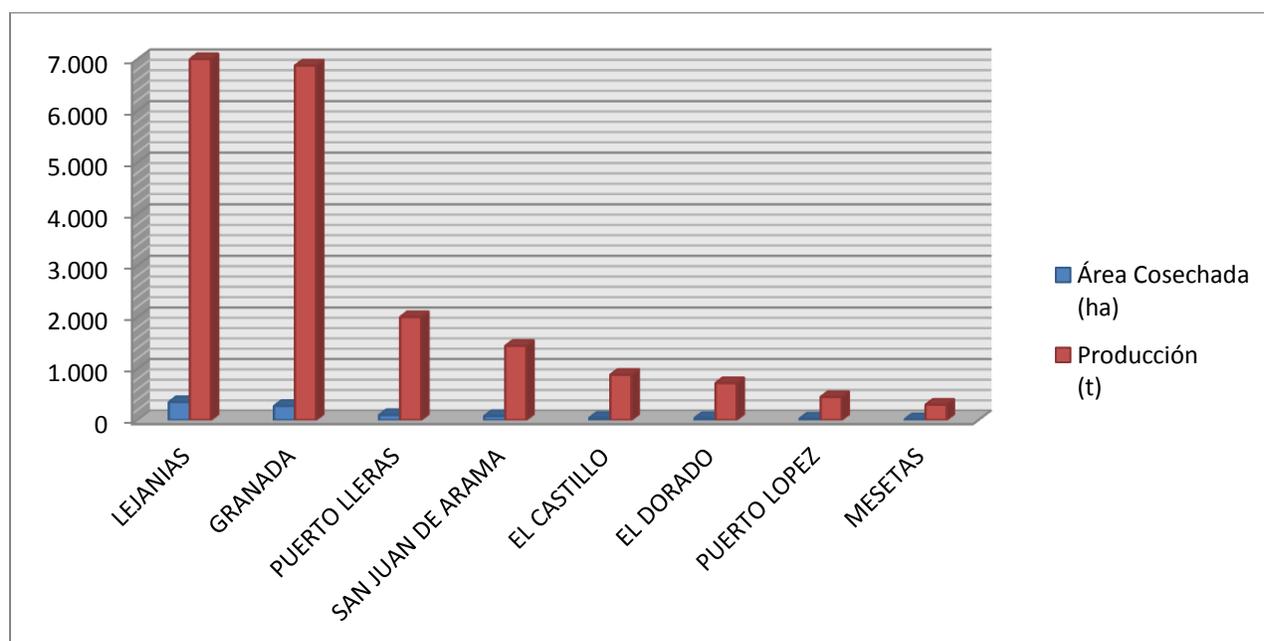


Figura 13: Principales municipios en área cosechada y producción de maracuyá en el Meta (producción por Toneladas y área cosechada por hectárea, año 2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria.

Por otra parte, al regionalizar la producción, la siembra y el rendimiento del cultivo del maracuyá, se encuentra que el Meta es el principal productor de maracuyá en el país. Para el año 2013 el departamento tuvo una producción de 20.858 toneladas, lo cual representa el 22% de la producción total, le siguen el departamento del Huila con una producción de 18.416 toneladas y una participación del 19% y el departamento del valle del cauca con un participación del 17,3% y una producción de 16.441 toneladas (Figura 14).

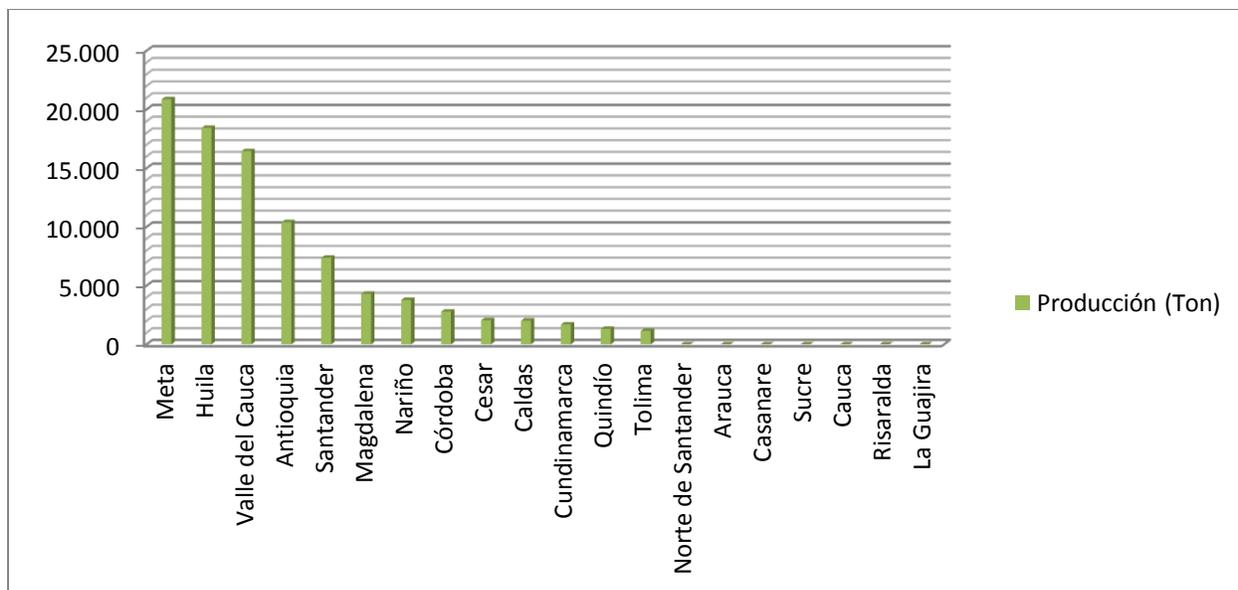


Figura 14. Producción departamental del maracuyá (producción por Toneladas, año 2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria.

En cuanto al área total, el Huila es el departamento que mayor área cosechada tiene en maracuyá a nivel nacional; para el año 2013 presentó un área cosechada de 1.157 hectáreas, que representa una participación del 20%, le siguen el departamento del Meta con un área cosechada de 997 hectáreas, que equivale al 17, 2% y el departamento del Valle del cauca con un área cosechada de 875 hectáreas las cuales representan el 15% del área total en maracuyá (Figura 15).

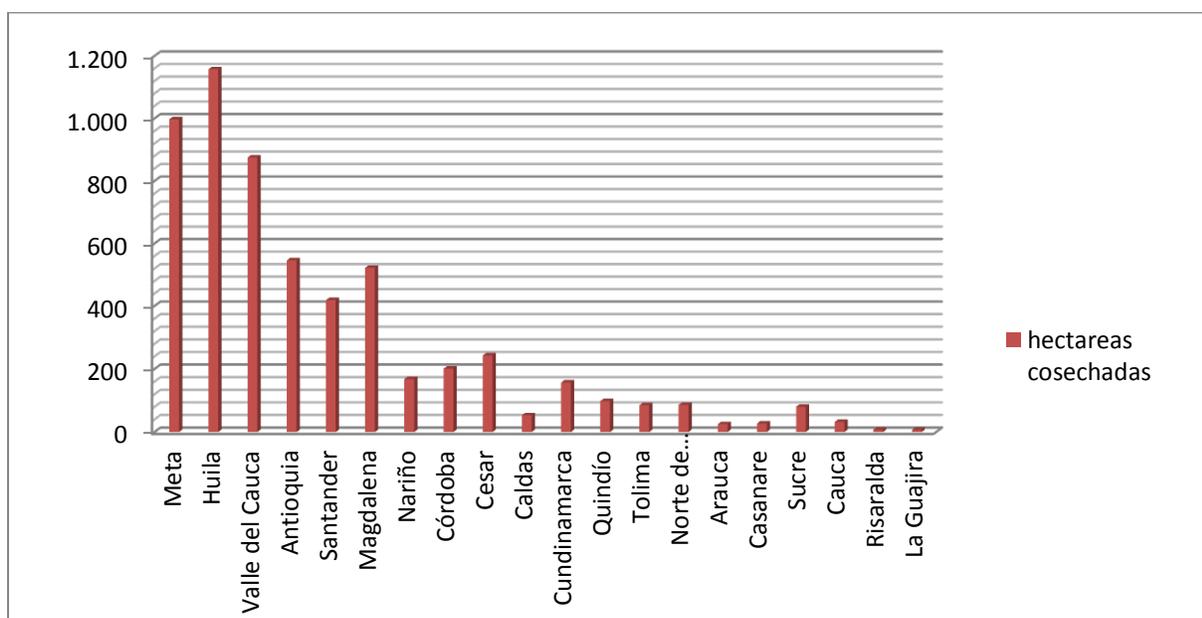


Figura 15. Hectáreas cosechadas en maracuyá por departamentos, año 2013. Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria.

Así mismo, al analizar el rendimiento por departamento a nivel nacional, se observa que los departamentos de Caldas y Nariño presentan un mayor rendimiento de tonelada por hectárea en el cultivo de maracuyá, cuyo rendimiento es de 37.7 en el caso del departamento de Caldas y de 25.5 en el caso de Nariño. Aunque el departamento del Meta ocupa el tercer lugar con un rendimiento de 20.9, este rendimiento de tonelada por hectárea del cultivo de maracuyá sigue siendo superior al registrado en los departamentos del Huila y Valle del Cauca, los cuales compiten directamente en producción y hectáreas cosechadas con el Meta (Figura 16). Lo anterior evidencia que el departamento del Meta tiene ventajas preponderantes con el cultivo del maracuyá, tanto en producción como en rendimiento a nivel nacional.

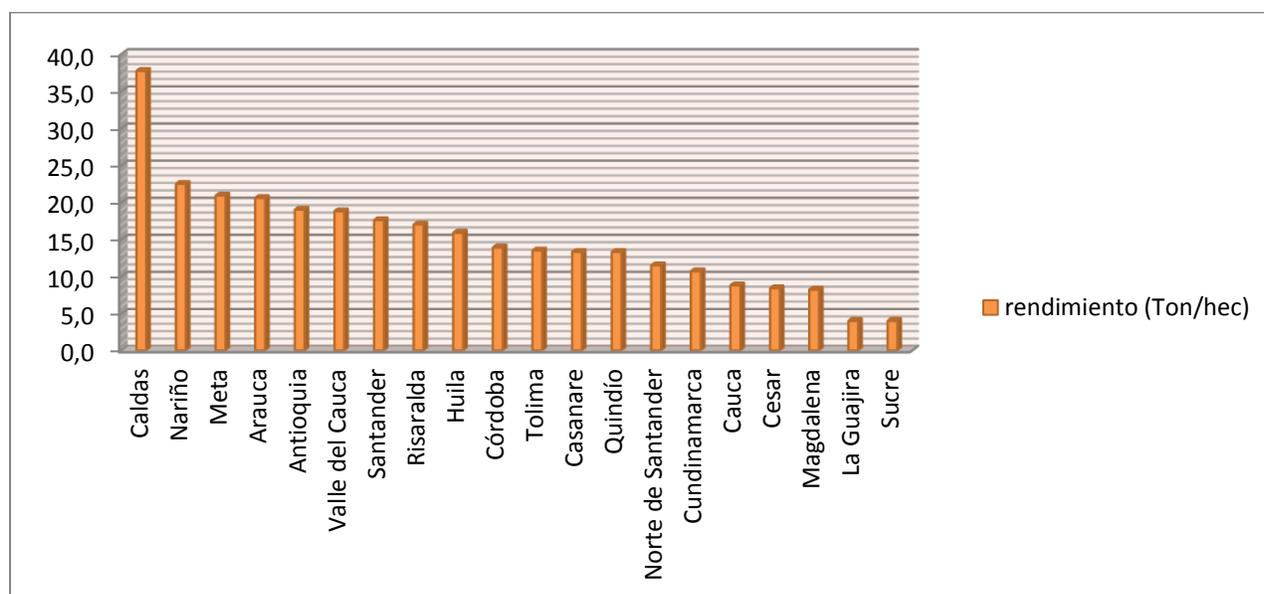


Figura 16. Rendimiento del cultivo del maracuyá por departamentos, (tonelada por hectárea, año 2013). Tomado de AGRONET con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria

6.1.2.2. Poder de negociación de los actores de la cadena productiva del maracuyá en el Meta

La producción de maracuyá en el departamento del Meta se caracteriza generalmente por ser cultivada en pequeñas extensiones, cuyo cultivo ha presentado escasa transformación, por cuanto su producción depende de economías esencialmente campesinas y el alcance de su oferta es principalmente regional. Al analizar cada uno de los actores de la cadena productiva del sector del maracuyá, se encuentra que la cadena está constituida por: cultivadores (productores),

intermediarios, distribuidores mayoristas y comercializadores minoristas, los cuales ejercen un dominio o poder negociación dentro del mercado.

En este sentido, *los cultivadores o productores campesinos*, son los responsables de la primera etapa en la cadena productiva del maracuyá. Estos cultivadores se identifican por contar con gran experiencia en el cultivo tradicional, mientras que su grado de tecnificación es muy bajo o nulo. Debido al bajo nivel de educación y competitividad dentro del mercado local, el productor del maracuyá no tiene poder de negociación, razón por la cual no puede influir, por una parte, en el establecimiento del precio en el mercado y por otra, en las decisiones de los demás agentes que conforman la cadena del maracuyá. Ahora bien, en la medida que el maracuyá como fruta se integra en la canasta de consumo básico familiar, su producción se orienta a atender especialmente la demanda alimentaria regional. En razón a lo anterior, las diversas variedades de maracuyá son producidas en diferentes departamentos del país, bajo prácticas y técnicas distintas de siembra y cultivo, de acuerdo con las condiciones agroclimáticas de cada zona.

De otro lado, *los intermediarios* o conocidos también como comercializadores son aquellos que interactúan entre los cultivadores y los distribuidores mayoristas y normalmente actúan como acopiadores, usualmente son agentes distintos al cultivador. Los intermediarios compran directamente en las fincas o puerta de finca de los cultivadores, seguidas por las plazas de mercado y centros de acopio; razón por la cual, tiene gran poder de negociación en el establecimiento de los precios en el mercado local e incide adicionalmente en las decisiones de producción del cultivador.

En cuanto a los distribuidores mayoristas, estos se ubican especialmente en las centrales de abastos (como CORABASTOS), y adquieren el maracuyá principalmente a través de transacciones con los comercializadores intermediarios, y sólo en pocos casos directamente con el cultivador. Una vez en la central de abastos, los productos son vendidos por los mayoristas a otras centrales de abastos, a otros mayoristas y a plazas de mercado. Igualmente, los mayoristas que manejan los mayores volúmenes se encargan de proveer los productos a las cadenas de supermercados. Bajo este contexto, los distribuidores mayoristas también tienen un gran poder de negociación, toda vez, que a través de exigencias en los patrones de calidad, pueden llegar a

ejercer una gran influencia en la demanda del maracuyá y por ende en los precios del mercado local.

Por otra parte, los canales de comercialización minorista se clasifican en tradicional y moderno. En el primero se encuentran las plazas de mercado, las tiendas de barrio y tiendas especializadas; y en el segundo, las cadenas de supermercados (CCI, 2006).

En efecto, el canal más tradicional de comercialización del maracuyá son las plazas de mercado, encargadas de atender la demanda local. Por su parte, los supermercados con pequeñas secciones de futas, son característicos de ciudades intermedias como Villavicencio. Finalmente, las tiendas de barrio, que incluyen algunas frutas como el maracuyá en su gama de productos, tienen presencia generalizada a nivel regional. Con respecto al canal moderno, la CCI señaló que las cadenas de supermercados se han convertido en los principales comercializadores del maracuyá al por menor, gracias a sus significativos volúmenes de compra y al alcance de su oferta sobre el consumo de los hogares (CCI, 2006).

En general, las compras de los supermercados de cadena son diarias, han desarrollado plataformas de precerdos para el manejo logístico y cuentan con infraestructura para el adecuado manejo de los productos en sus puntos de venta. Bajo esta premisa, tanto los canales de comercialización minoristas tradicionales como los modernos, tiene un poder de negociación mayor al que puede tener el productor campesino, pero menor al que ejercen los intermediarios y los distribuidores mayoristas. En este sentido, los distribuidores minoristas influyen en la calidad del maracuyá y en el precio del mercado a través de acuerdos que se establecen entre las partes, es decir, acuerdos o negociaciones establecidos entre los diferentes agentes de la cadena productiva del maracuyá.

6.1.2.3. Limitaciones de Acceso

Las limitantes de acceso del entorno competitivo del sector del maracuyá, están relacionadas con la infraestructura vial, los servicios públicos y las telecomunicaciones, así como la facilidad al acceso de asistencia técnica y capital financiero.

En este sentido, se encuentra que el departamento del Meta tiene una infraestructura, en algunos casos con un desarrollo óptimo y en otros presenta un estado apenas satisfactorio o

regular. Dado que la ley 105 de 1993 descentralizó las competencias del sector transporte, las vías secundarias y terciarias están, en su mayor parte, en cabeza de los gobiernos departamentales y municipales, que son los responsables de su gestión, planeación, construcción y mantenimiento. En este sentido, la red vial secundaria, que une las cabeceras municipales entre sí y con la red vial primaria, tiene un desarrollo óptimo en el departamento del Meta, sin embargo la red terciaria, que une las veredas de los municipios con las cabeceras municipales y entre ellas mismas, se encuentra en un estado regular; lo cual afecta el desenvolvimiento del sector del maracuyá en el Meta, ya que un buen estado de la red vial terciaria facilita no solo el desarrollo territorial en general, sino también el desarrollo rural en particular, toda vez que reduce el aislamiento y la dispersión poblacional, generado de este modo, la provisión de infraestructura y el acceso de la población rural a servicios públicos de calidad. En cuanto a las telecomunicaciones y al servicio público de energía, se encuentra que los productores, aunque cuentan con servicio de energía, no tiene acceso a internet, ni tampoco tienen teléfonos inteligentes, en este sentido, el desarrollo de las telecomunicaciones es deficiente tanto en las cabeceras municipales como en las zonas rurales de los municipios productores de maracuyá.

De otro lado, el acceso a la asistencia técnica es limitado, pues aunque existen las Escuelas de Campo (ECAS), EPSAGROS, y el apoyo de instituciones como el SENA en diferentes municipios productores, no se cuenta con asistencia técnica especializada en cultivos comerciales, ni con programas dirigidos específicamente al sector del maracuyá, así como tampoco capacitaciones que den continuidad a los diferentes procesos productivos.

Finalmente, en relación al capital, debido a que la mayoría de los campesinos no posee título de propiedad, el acceso a financiamiento es limitado. Así mismo, los préstamos otorgados a los productores del maracuyá no obedecen a las necesidades del sector en monto y plazo, por lo cual, los flujos de ingresos de los campesinos resulta ser inferior a los requerimientos de los pagos.

6.1.3. Diagnóstico del Microentorno del sector del maracuyá

6.1.3.1. Procesos

➤ Directivo

Al analizar el perfil del productor del maracuyá en el Meta, se observa que en dicho cultivo participan cerca de 630 productores con una edad promedio de 40 años y se estima que cerca de un 70% cuentan con una educación primaria. La mayor parte de los productores (aprox. 80%) son pequeños con terrenos de 1,5 a 2,0 hectáreas. Así mismo, el 62% del estado de la tenencia de la tierra es en arriendo y un 38% es propia (Acuerdo de competitividad para la cadena productiva de pasiflora en Colombia, 2012).

De otro lado la mano de obra es familiar y contratada cuando las actividades del cultivo lo demandan; en este sentido, el 55% de la mano de obra en el cultivo del maracuyá es contratada, el 30% es familiar y el 15% es mixta.

En cuanto a la participación gremial, se encuentra que de los 630 productores existentes en el Meta, solo 42 de ellos están agremiados a FEDEPASIFLORAS. Así mismo, los principales grupos de productores de Pasifloras asociados en el Meta son: ASOFRULLERAS, ASOPROPLATY, ASOFRUARIARI, ASOMET y ASOFRUTAS LA CABAÑA (Consejo Nacional de pasiflora, 2015).

Dadas las características socioeconómicas del productor y el poco o nulo poder de negociación que tiene el mismo frente a los diferentes actores de la cadena productiva del maracuyá; las decisiones de producción e incluso, las decisiones de precio sobre su producción, son tomadas por parte del intermediario, lo cual genera que el productor o cultivador del maracuyá en el Meta pierda potestad en los procesos directivos del sector, dejando que éste solo tenga influencia sobre la utilización de insumos requeridos en el cultivo.

Bajo esta premisa, es el agente intermediario quien asume indirectamente las decisiones no solo de producción (en cuanto a cantidad), sino también influye en la determinación del precio y la calidad del maracuyá dentro del mercado local.

➤ Operativo

Dentro del sector del maracuyá, los procesos operativos están a cargo de los diferentes actores que integran la cadena productiva del sector e intervienen en la obtención, producción, comercialización y consumo del producto final.

En este sentido, el productor campesino del maracuyá es el punto de partida dentro de este proceso operativo, ya que éste demanda insumos a los proveedores de agroquímicos y bioquímicos, herramienta, maquinaria, equipo y empaques; posteriormente es el productor quien oferta la fruta en fresco al intermediario y es a partir de este intermediario, que inicia el proceso de comercialización y distribución.

Los procesos de comercialización son llevados a cabo por los agentes intermediarios, centrales de abastos, asociaciones de productores, grandes superficies, tiendas, minimercados y vendedores ambulantes, quienes a su vez se encargan de la distribución del maracuyá con poco o nulo valor agregado, para llegar finalmente al consumidor del mercado local.

➤ Mercadeo

El departamento del Meta dirige en un 89% la producción a la ciudad de Bogotá y un 9% al mercado local; la fruta es dirigida a las centrales de abasto en un 79%, seguido de supermercados con el 11%. Los mercados son representados en un 97% para el consumo fresco y en un 3% por el mercado industrial (Plan Departamental Hortofrutícola del Meta, 2013).

Como se han mencionado en los diferentes apartados del presente trabajo, la comercialización del maracuyá en el departamento del Meta está compuesta por el comercializador mayorista y el minorista. En el caso del mayorista, este está integrado por los agentes intermediarios, centrales de abastos como CORABASTOS, asociaciones de productores y agroindustria. En cuanto a la comercialización minorista del maracuyá, este está constituido por grandes superficies, tiendas y minimercados y vendedores ambulantes; los cuales se abastece de los agentes intermediarios o se proveen directamente de las centrales de abasto con el fin de distribuir el maracuyá al consumidor final de fruta fresca.

Es importante resaltar que la oferta de maracuyá es limitada en términos de calidad, lo cual implica trazabilidad y certificación de los predios de origen, así como tamaños de fruta homogéneos. A nivel agroindustrial, en el departamento del Meta no existen empresas procesadoras de frutas o algún proceso de transformación agroindustrial que genere valor agregado a la producción. Por otro lado, debido a una baja disponibilidad de infraestructura, los procesos logísticos de comercialización en el mercado interno son deficientes, lo cual le ha restado competitividad no solo al maracuyá sino al sector frutícola del Meta. (Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2011).

Por otra parte, al analizar los precios del cultivo del maracuyá, se encuentra que estos se establecen de acuerdo a la oferta y la demanda y a los hábitos de consumo que tiene cada especie que integra la cadena de pasifloras, en cuya cadena está el cultivo de maracuyá. Debido a las características semipermanentes del cultivo del maracuyá, la producción de este no se realiza en periodos constantes durante todo el año, lo cual afecta su abastecimiento en los mercados nacionales y en consecuencia influye en los precios de venta al comercializador y al consumidor final. De esta forma, al presentarse descenso en la producción y por tanto escasez en la disponibilidad de la oferta de fruta, es común observar fenómenos de alzas en los precios pagados por kilogramo de maracuyá.

De acuerdo con la figura 17, el precio del maracuyá en el mercado nacional aumenta para los meses de febrero y marzo, cuyo precio promedio es de \$2.300 por kilogramo. Durante el mes de mayo al mes de diciembre, los precios fluctúan en un rango de \$1.500 a \$2.000 por kg; en este sentido, es notable la estacionalidad de la maracuyá con picos altos de precios en temporadas de oferta baja y viceversa.

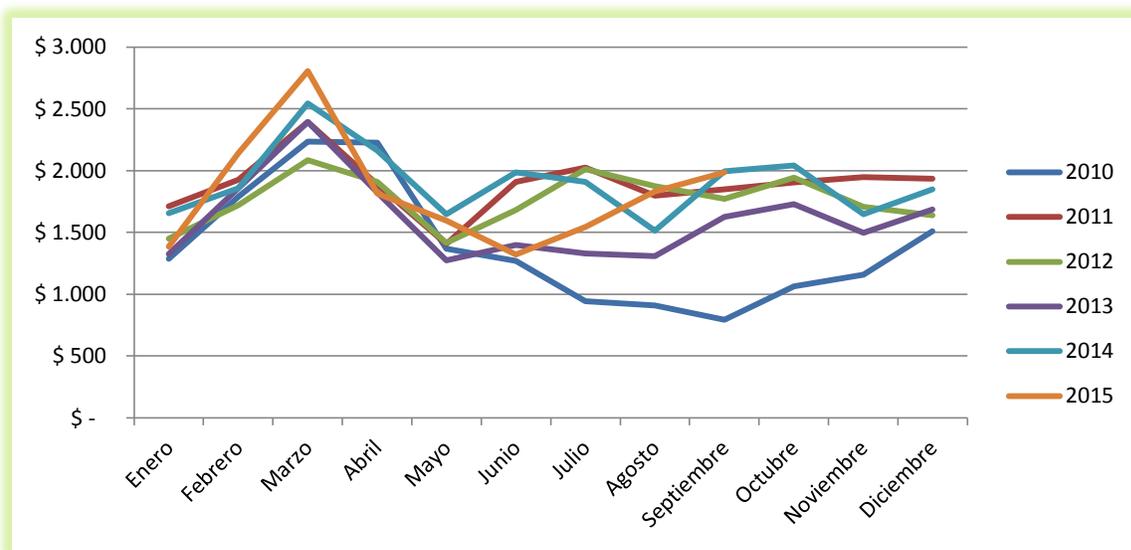


Figura 17. Precios del maracuyá en el mercado nacional, (periodo 2010-2015). Tomado de AGRONET -SIPSA con base en estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Encuesta Nacional Agropecuaria

De otro lado, los costos de producción del cultivo de maracuyá conciernen al sistema de pequeños productores. La tabla 2 muestra el costo de los rubros para el establecimiento de una hectárea de cultivo con una densidad de siembra promedio de 1.028 plantas, según información de los departamentos del Meta, Valle del Cauca y Huila.

Tabla 2.

Costos de producción del cultivo de maracuyá por hectárea (año 2012)

RUBRO	Costos de producción pequeños productores			
	AÑO 1	AÑO 2	TOTAL	%
Costos Directos				
Mano de Obra	\$ 3.496.245	\$ 2.684.441	\$ 6.180.686	27,4%
Materiales, equipos y material de siembra	\$ 2.732.182	\$ 514.000	\$ 3.246.182	14,4%
Riego	\$ 825.000	\$ 225.000	\$ 1.050.000	4,7%
Insumos químicos	\$ 2.944.654	\$ 2.375.506	\$ 5.320.160	23,6%
Insumos biológicos	\$ 895.500	\$ 504.236	\$ 1.399.736	6,2%
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 10.893.581	\$ 6.303.183	\$ 17.196.764	
Costos Indirectos				
Asistencia Técnica	\$ 588.000	\$ 252.000	\$ 840.000	3,7%
Arrendamiento	\$ 1.050.000	\$ 450.000	\$ 1.500.000	6,7%
Transporte de insumos	\$ 140.000	\$ 60.000	\$ 200.000	0,9%
Enramada para acopio	\$ 140.000	\$ 60.000	\$ 200.000	0,9%
Bodega de almacén	\$ 140.000	\$ 60.000	\$ 200.000	0,9%

Administración	\$ 1.680.000	\$ 720.000	\$ 2.400.000	10,6%
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 3.738.000	\$ 1.602.000	\$ 5.340.000	
TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS	\$ 14.631.581	\$ 7.905.183	\$ 22.536.764	100%

Fuente: Cálculo Secretaria Técnica Nacional de la Cadena de Pasifloras con base en información suministrada por representantes de los departamentos del Meta, Valle del Cauca y Huila para la formulación de los costos de producción de pequeños productores.

De acuerdo con la información anterior, los rubros más representativos dentro de los costos de producción son los insumos y la mano de obra, los cuales constituyen el 57% de los costos directos. Los costos indirectos de producción simulan conformar cerca de la cuarta parte del total de los pequeños productores. Así mismo, cabe mencionar que la mayoría de los sistemas de producción de maracuyá en las principales regiones productoras corresponden a pequeños productores, donde las plantaciones tienen una vida útil de dos años en la mayoría de los casos.

Por otra parte, al incorporar los costos de producción en la dinámica de los ingresos y la utilidad del productor, se observa que el precio pagado al productor por tonelada para los dos años es de \$1.150.000, lo cual genera una utilidad bruta por hectárea de \$1.498.236 (Tabla 3).

Tabla 3.

Dinámica de los costos e ingresos del pequeño productor de maracuyá en el Meta

1. Rendimiento (t/h)	20,9
2. Costos de producción (\$/h.)	\$ 22.536.764
3. Precio pagado al productor (\$/t.)	\$ 1.150.000
4. Ingreso (\$/h.)=(3x1)	\$ 24.035.000
5. Utilidad Bruta (\$/h.)= (4-2)	\$ 1.498.236

Fuente: Cálculos propios en base a información de la Secretaria Técnica Nacional de la Cadena de Pasifloras y Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Departamento del Meta, año 2012.

Los altos costos de producción, se suman a una cadena de problemas que presenta no solo el cultivo del maracuyá, sino el sector frutícola en el departamento, limitantes que están relacionados con vías en mal estado, grandes distancias, alta incidencia y severidad de plagas y enfermedades y alto costo de los insumos. A lo anterior se suma, el débil poder de negociación en la comercialización por parte del productor, pues el precio depende de la oferta y la demanda del producto, el cual es fijado prácticamente por el intermediario que llega hasta la finca y fija el precio.

6.1.3.2. Grupos de interés

Los grupos de interés están conformados por clientes, proveedores, colaboradores e inversores, los cuales se describen a continuación:

a) Clientes

Los clientes del sector del maracuyá están constituidos por los clientes actuales, los cuales están integrados por: los comercializadores mayorista, los comercializadores minoristas, la industria y el consumidor final.

Bajo este contexto, los *Comercializadores mayoristas*, son los que tienen la capacidad económica y/o infraestructura física para comprar el maracuyá a los medianos y pequeños productores en altos volúmenes y distribuirla a través de los minoristas o directamente al mercado internacional; además cuentan con información permanente y actualizada del comportamiento comercial del producto para las diferentes zonas del país y del mercado internacional. Se encuentran segmentados en centrales de abastos, agentes intermediarios, asociaciones de productores y exportadores (Consejo Nacional de Pasifloras (CNP), 2011).

Los comercializadores minoristas son los encargados de la distribución de la fruta para el consumidor final, representados en los diferentes segmentos disponibles del mercado local; se identifican las grandes superficies (supermercados e hipermercados como almacenes Éxito); las tiendas y minimercados y los vendedores ambulantes.

De otro lado, *la industria* estaría constituida por empresas transformadoras de la fruta, las cuales distribuyen sus productos en el mercado nacional e internacional. En este sentido, el departamento del Meta al no tener procesos de transformación o de desarrollo de clúster, el sector del maracuyá podría dirigir su oferta a empresas o clientes como Casa Luker (en el Caldas) y CEA FRUTIPAZ (en Cundinamarca), cuyas empresas tendrían la capacidad para transformar o agregar valor al maracuyá producido en el departamento del Meta.

Por otra parte, el *consumidor final* estaría integrado por los hogares locales, específicamente aquellos ubicados en el área urbana del departamento; así mismo, la oferta de maracuyá estaría dirigida a personas de todos los estratos socioeconómicos.

b) Proveedores

Corresponde a los actores que suministran materia prima utilizada en la implementación, sostenimiento del cultivo y cosecha. Los insumos se clasifican en agroquímicos y bioinsumos; maquinaria, herramientas y equipos; empaques (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012). A continuación una breve descripción respecto a la situación reportada en el ejercicio.

➤ Agroquímicos y Bioinsumos.

La mayoría de los insumos utilizados en los cultivos de las pasifloras son de síntesis química y son provenientes del exterior, dado el extenso circuito generado en la comercialización de estos insumos, los productores deben adquirirlos con alzas de precios. Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) desde el 2006 cuenta con una Política de Libertad Vigilada de Precios en el sector de fertilizantes y plaguicidas, por la cual se aprueba el establecimiento libre de precios por los agentes del mercado, siempre y cuando informen de forma escrita al MADR las variaciones y determinaciones de sus precios. Es importante resaltar que estos insumos son los más requeridos en los sistemas de producción agrícola para el sostenimiento de los cultivos que sumado al escaso conocimiento técnico de los productores y la inapropiada asistencia técnica las aplicaciones son inadecuadas.

Así mismo, la provisión de fertilizantes y demás insumos requeridos por la agricultura colombiana depende de la importación por lo cual el comportamiento de la demanda externa influye notoriamente en el precio de venta interno en Colombia.

➤ Herramientas, Maquinaria y Equipos

La primera fase para el establecimiento de los cultivos consiste en la construcción de sistemas de tutorado, por la cual se requieren alambres galvanizados de diferentes calibres que den soporte al peso generado por el cultivo, postes generalmente de madera fina, tipo “Roble, Cándelo, Cedro, Palma Chonta y Eucalipto” que dure por lo menos cuatro (4) o cinco (5) años y otros materiales como flejes, grapas, fibra para amarres, entre otros. Esta fase, representa el rubro de mayor costo en la implementación total del cultivo. Además, es de anotar que la implementación de postes de madera fina implica un impacto ambiental por deforestación al

extraer “estantillos” para el tutorado, dado que es económico en comparación con postes de material sintético CEPASS Huila. (2010).

Para llevar a cabo el proceso productivo, se requiere un grupo de herramientas que faciliten las labores, tales como tijeras podadoras, machetes, palines, azadones y equipos como las bombas de fumigación, equipos de protección personal y como maquinaria guadaña. Estos elementos requieren una menor inversión en relación con las demás necesidades de materiales teniendo en cuenta que la duración de las herramientas es mínimo de cuatro años, período apto para la vida útil del cultivo (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2012).

Generalmente, la relación entre los segmentos de Herramientas, maquinaria y equipos y los productores se efectúa directamente y los elementos se adquieren en los puntos de venta disponibles en las regiones productoras.

➤ **Empaques**

Los empaques empleados en la poscosecha varían en relación a las condiciones del mercado. En el departamento del Meta se hace uso de canastillas plásticas con capacidad de una a dos arrobas, bolsas plásticas de 10 kilogramos para el mercado nacional y en cajas de cartón rotuladas para el internacional.

c) **Colaboradores**

Los colaboradores del sector del maracuyá son las diferentes entidades y conformaciones que sirven de apoyo y dirección de la Cadena Productiva de las Pasifloras, a la cual está adscrita el sector del maracuyá. En este sentido estas entidades apoyan al sector desde el enfoque de cada organización ya sea de orden público, privado o mixto. Desde el sector Público, se encuentra el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y la Secretarías de Agricultura departamental.

Así mismo, se encuentran entidades de apoyo como el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el SENA, PROEXPORT y al Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas (SCCH) y centros de investigación como la Corporación CEPASS Huila y CORPOICA.

d) Inversores

Los inversores son todos aquellos que financian y generan una cobertura de riesgos para el sector del maracuyá. En este sentido, instituciones como el Banco Agrario y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), son preponderantes, para promover integralmente el desarrollo del sector rural y agropecuario mediante la financiación oportuna de proyectos y facilitando el acceso a los instrumentos de apoyo establecidos en la política pública, permitiendo de esta manera a sus beneficiarios el desarrollo empresarial con carácter competitivo y eficiente.

6.2.ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, LIMITANTES Y AMENAZAS (FOLA)

En el presente apartado se identificara la situación actual del sector del maracuyá a través de la técnica FOLA, la cual consiste en identificar las Fortalezas y Limitantes, que se constituyen en variables internas que pueden ser controladas por el sector; así como el análisis de las Oportunidades y Amenazas, las cuales se constituyen en factores externos que son de vital importancia y que alteran el normal desarrollo del sector del maracuyá, ya que pueden constituirse en aspectos favorables para el mismo o por el contrario generar incertidumbre y crear riesgo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecieron los factores internos y externos que afectan al sector a través de valoración numérica, con el fin de identificar la situación del sector del maracuyá en el departamento del Meta. La categorización se muestra en la tabla 4 y 5 a través de la cual se identifica un escenario favorable en el marco externo y un panorama desafiante a nivel interno, por lo cual el éxito del sector del maracuyá radica en la pronta solución de los aspectos propios del sector para atender las oportunidades que ofrece el escenario externo.

Tabla 4.

Matriz de diagnóstico externo del maracuyá en el departamento del Meta

MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO				
VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	IMPACTO	TOTAL
ECONÓMICO				
Industrias relacionadas y de apoyo	3		3	9
restricciones fitosanitarias en la comercialización externa		-4	5	-20
Apertura de mercados (TLC)	4		4	16
Variación en el tipo de cambio	3		2	6
COMPETENCIA				
Competitividad de los departamentos productores de maracuyá		-3	4	-12
Presencia de productos sustitutos artificiales		-2	2	-4
POLÍTICO				
Instrumentos de política por priorización en apuesta exportadora	4		5	20
Acuerdo de paz con las FARC-EP	4		4	16
Conflicto armado		-4	4	-16
Relaciones con entidades territoriales	3		3	9
Desarrollo de políticas socioeconómicas en el postconflicto	4		4	16
INSTITUCIONAL				
Asociatividad	4		4	16
Apoyo Institucional	4		4	16
Apoyo del sector financiero	4		4	16
Apoyo técnico e Investigación/ creación de conocimiento	4		4	16
AMBIENTAL				
Condiciones climatológicas		-3	4	-12

Degradación del suelo		-3	4	-12
Localización Geográfica	4		4	16
INFRAESTRUCTURA				
Vías secundarias y terciarias		-4	5	-20
Telecomunicaciones		-3	3	-9
Fletes		-3	3	-9
CULTURAL				
Cosnumo local de maracuya como fruta	4		4	16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.

Matriz de diagnóstico interno del maracuyá en el departamento del Meta

MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO				
VARIABLE	FORTALEZAS	LIMITANTES	IMPACTO	TOTAL
DIRECCION				
Perfil del productor		-3	3	-9
Calificación de la mano de obra		-3	4	-12
Poder de negociación		-4	5	-20
emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor		-4	5	-20
PRODUCCIÓN				
Producción y rendimiento del cultivo	4		5	20
empleos generados	4		4	16
Derivados del maracuyá		-3	3	-9
Grado de Tecnificación de la producción		-4	4	-16
FINANICERO				
Costos de producción		-4	4	-16

Ingresos del productor		-3	4	-12
COMERCIALIZACIÓN /MERCADO				
Oportunidades en el mercado interno	4		4	16
Variación de los precios		-3	4	-12
Canales de comercialización		-4	5	-20
Agroindustria/ generación de Valor agregado		-4	4	-16
Competitividad regional o departamental	4		5	20
Condiciones de la oferta y la demanda	4		4	16
TECNOLOGIA E INVESTIGACIÓN				
Capacitación al productor		-4	4	-16
Tecnologías de producción		-4	4	-16
Grado de especialización		-3	4	-12
AMBIENTAL				
Uso de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA)		-3	4	-12
Planes de control del cultivo		-3	3	-9
Uso de insumos		-4	4	-16

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta premisa, las limitantes identificadas obedecen a falencias del sistema productivo y organizacional que desencadenan otras consecuencias poco favorables en medio de mercados exigentes y factores externos que afectan la rentabilidad del ejercicio de los actores del sector del maracuyá. En este sentido, en la tabla 6 se muestra el cuadrante ofensivo, el cual está constituido por las oportunidades y fortalezas del sector.

Tabla 6.

Cuadrante Ofensivo

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS				
	Oferta agroecológica para la producción de Maracuyá	Ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización	Vocación agrícola	Existencia de la organización de cadena de pasifloras	Capacidades en investigación para el sector
Apertura de mercados (TLC's)	3	1	1	3	0
Usos potenciales para generar valor agregado	1	3	2	2	2
Disponibilidad de instrumentos de política por priorización en apuesta exportadora	3	0	0	3	2
Aumento del consumo de frutas a nivel local	2	0	3	1	0
Reconocimiento y posicionamiento de los productos en el mercado externo	1	1	0	1	1
Investigación con mayor impacto a través de la agenda de investigación	0	2	1	2	3
Desarrollo de políticas socioeconómicas dado los acuerdos de paz	2	3	3	3	0

Fuente: Elaboración propia

Al analizar el cuadrante ofensivo, se observa que los factores críticos para este cuadrante son la oferta agroecológica para la producción del maracuyá y la existencia de la organización de la cadena de la pasiflora, las cuales se constituyen en las principales fortalezas del sector. De otro lado, los usos potenciales para generar valor agregado, el desarrollo de políticas socioeconómicas dado el acuerdo de paz y la apertura de mercados, se constituyen en las grandes oportunidades del sector del maracuyá en el Meta.

Por otra parte, los factores críticos internos son la ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización, la vocación agrícola del departamento y la existencia de la organización de cadena de pasifloras. Cuyos factores internos se pueden potencializar con el desarrollo de políticas socioeconómicas dado el acuerdo de paz entre el gobierno nacional y las FARC-EP, los usos potenciales para generar valor agregado y la investigación con mayor impacto, los cuales se constituyen en factores críticos externos de este cuadrante ofensivo (Figura 18).

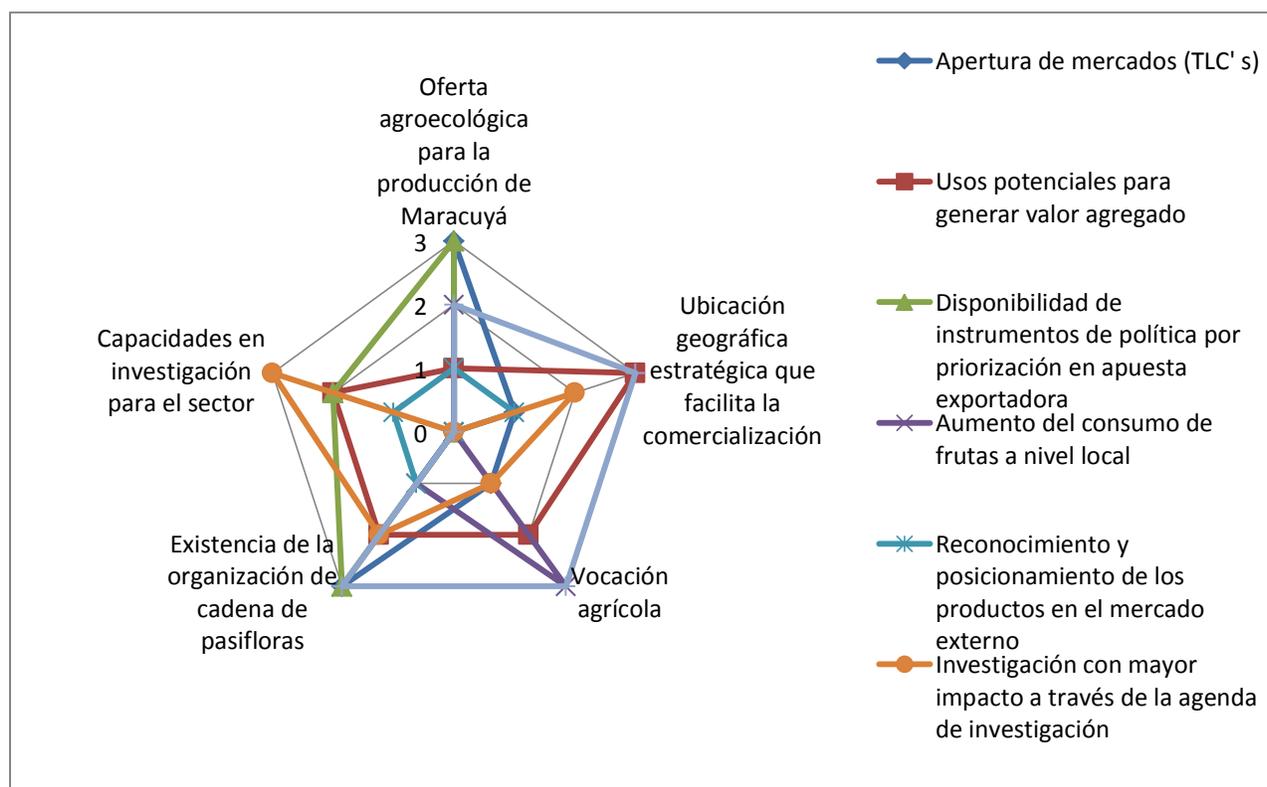


Figura 18. Factores críticos internos y externos del cuadrante ofensivo. Elaboración propia.

De otro lado, en la tabla 7 se muestra el cuadrante protectivo, el cual está constituido por las amenazas del sector y las fortalezas. En este último, los factores críticos son la Oferta agroecológica para la producción de Maracuyá y la Ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización. Así mismo, la alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta, el conflicto armado y la degradación del suelo y el cambio climático, se constituyen en factores críticos por el lado de las amenazas del sector del maracuyá.

Tabla 7.

Cuadrante Protectivo

AMENAZAS	FORTALEZAS				
	Oferta agroecológica para la producción de Maracuyá	Ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización	Vocación agrícola	Existencia de la organización de cadena de pasifloras	Capacidades en investigación para el sector
Deficiente infraestructura vial de redes secundarias y terciarias	2	3	0	0	0
Degradación de suelos y cambio climático	3	2	2	0	0
Elevados costos de transporte e insumos	3	1	0	2	0
Alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta	2	2	3	2	2
Pérdida en el arraigo de la tradición en los cultivos de pasifloras	3	1	3	3	2

Presencia de productos sustitutos agroindustrializados no naturales	1	0	0	1	1
Exigentes restricciones fitosanitarias en la comercialización externa	1	0	0	1	0
Departamentos productores de maracuyá son más competitivos	1	2	2	0	1
Conflicto armado	2	3	2	0	0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los factores críticos internos y externos, se observa que la pérdida en el arraigo de la tradición en los cultivos de pasifloras, la alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta y los elevados costos de transporte e insumos, se constituye en factores críticos externos que amenazan el sector del maracuyá en el Meta. Estos impactos externos se pueden llegar a contrarrestar la oferta agroecológica para la producción de Maracuyá y la vocación agrícola, los cuales se establecen como factores críticos internos o fortalezas del sector (Figura 19).

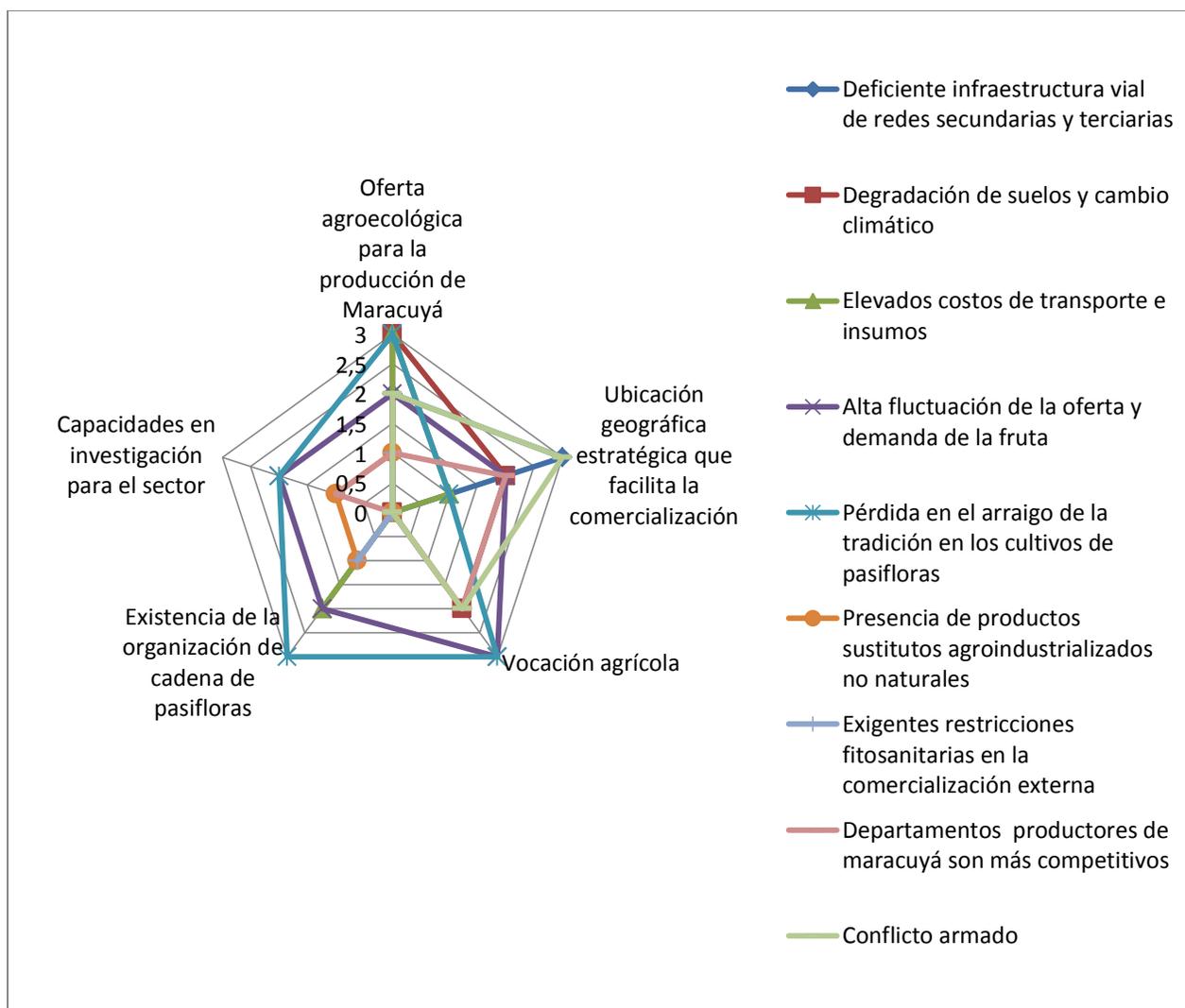


Figura 19. Factores críticos internos y externos del cuadrante protectorio. Elaboración propia.

En la tabla 8, se muestra el cuadrante preventivo, el cual está conformado por las limitantes y oportunidades del sector. En este cuadrante, la falta de asistencia técnica permanente y especializada, los problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control, la falta de capacidad asociativa y la falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas, se constituyen en factores limitantes críticos para el maracuyá. De otra parte, la apertura de mercados (TLC's) y el usos potenciales para generar valor agregado se instauran como factores críticos por el lado de las oportunidades del sector.

Tabla 8.

Cuadrante Preventivo

	LIMITANTES									
OPORTUNIDADES	Falta de asistencia técnica permanente y especializada	Descoordinación de los programas interinstitucionales	Problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control	Débil visión, emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor	Falta de capacidad asociativa	Falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas	Precios no justos por parte de los intermediarios	Ausencia y/o debilidad de planes e infraestructura de implementación en el manejo pos cosecha	Dependencia de intermediarios en la comercialización	Falta de facilidad en el acceso al crédito para los productores de la región
Apertura de mercados (TLC' s)	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
Usos potenciales para generar valor agregado	3	2	2	3	3	3	1	2	2	3
Disponibilidad de instrumentos de política por priorización en apuesta exportadora	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1
Aumento del consumo de frutas a nivel local	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1
Reconocimiento y posicionamiento de los productos en el mercado externo	3	1	3	2	2	3	1	1	1	1
Investigación con mayor impacto a través de la agenda de investigación	3	2	2	1	1	2	0	1	0	0
Desarrollo de políticas socioeconómicas dado los acuerdos de paz	2	2	0	1	2	1	1	0	1	0

En cuanto a los factores críticos internos y externos, se observa que la falta de asistencia técnica permanente y especializada, los problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control, la falta de capacidad asociativa, la falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas y la dependencia de intermediarios en la comercialización, se constituyen en factores críticos internos o limitantes del sector del maracuyá. Estas limitantes se pueden disminuir o contrarrestar con la apertura de mercados (TLC's), el usos potenciales para generar valor agregado y el reconocimiento y posicionamiento de los productos en el mercado externo, los cuales se establecen como factores críticos externos (Figura 20).

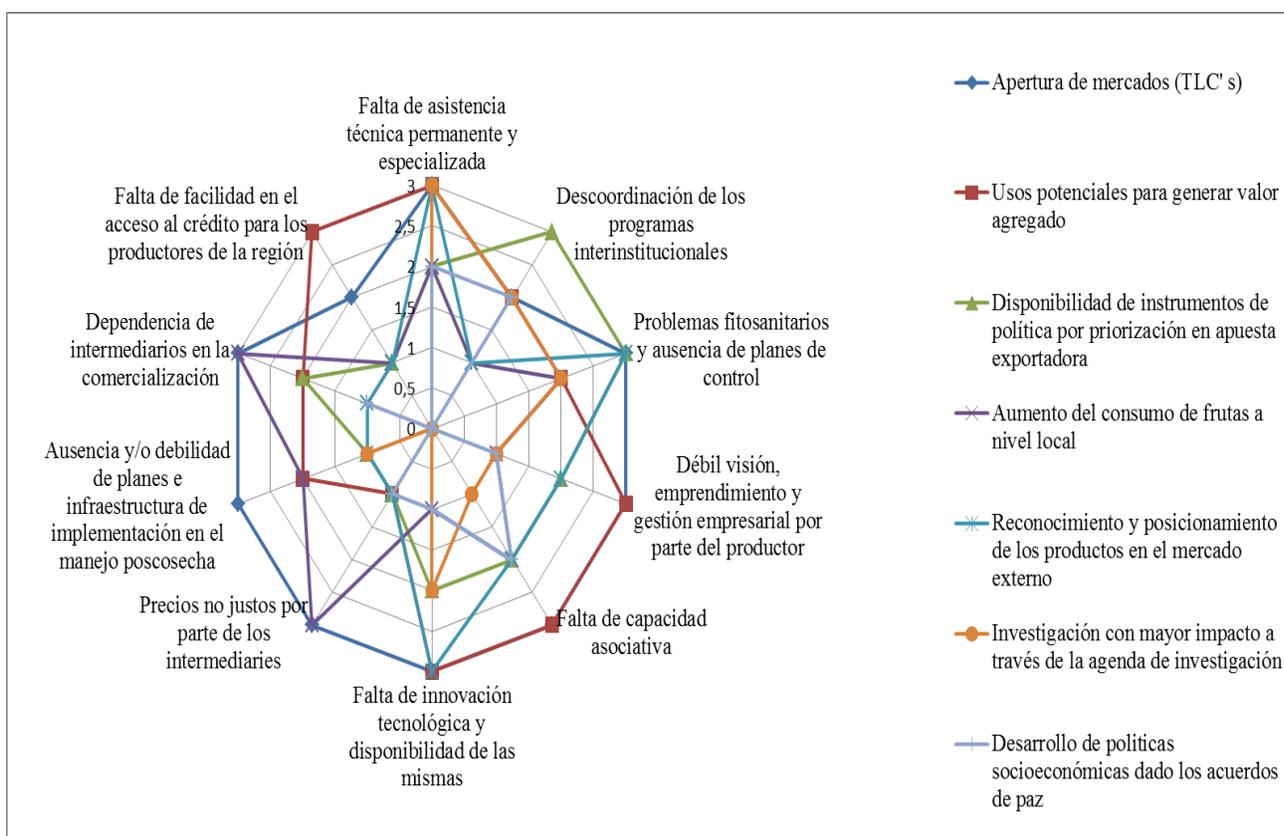


Figura 20. Factores críticos internos y externos del cuadrante preventivo. Elaboración propia.

Por otra parte, el cuadrante defensivo, el cual está conformado por las amenazas y las limitantes del sector frutícola en el Meta, indica que la falta de asistencia técnica permanente y especializada, la débil visión, emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor, falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas y la ausencia y/o debilidad de planes e infraestructura de implementación en el manejo poscosecha, se constituyen en factores

limitantes críticos que asociados con los elevados costos de transporte e insumos, la alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta y la competitividad de los departamentos productores de maracuyá, los cuales se establecen como factores críticos por el lado de las amenazas, pueden llegar a maximizar los impactos de los limitantes en el sector del maracuyá en el departamento del Meta (Tabla 9).

Tabla 9.

Cuadrante Defensivo

	LIMITANTES									
AMENAZAS	Falta de asistencia técnica permanente y especializada	Descoordinación de los programas interinstitucionales	Problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control	Débil visión, emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor	Falta de capacidad asociativa	Falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas	Precios no justos por parte de los intermediarios	Ausencia y/o debilidad de planes e infraestructura de implementación en el manejo pos cosecha	Dependencia de intermediarios en la comercialización	Falta de facilidad en el acceso al crédito para los productores de la región
Deficiente infraestructura vial de redes secundarias y terciarias	2	1	1	2	0	1	0	3	0	1
Degradación de suelos y cambio climático	2	1	1	2	0	1	0	2	0	1
Elevados costos de transporte e insumos	1	0	1	2	2	2	3	3	3	2
Alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta	2	0	2	2	3	3	3	2	3	2
Pérdida en el arraigo de la tradición en los cultivos de pasifloras	0	1	0	1	2	1	0	1	1	0
Presencia de productos sustitutos agroindustrializados no naturales	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR.... 76

Exigentes restricciones fitosanitarias en la comercialización externa	3	2	3	2	2	3	0	1	1	0
Departamentos productores de maracuyá son más competitivos	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2
Conflicto armado	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0

Fuente: Elaboración propia

En la figura 21 se muestran los factores críticos internos y externos, en este se observa que la competitividad de los departamento productores de maracuyá, los elevados costos de transporte e insumos y la alta fluctuación de la oferta, cuyos ítems se constituyen en factores externos, pueden llegar a maximizar los impactos de los factores críticos internos, los cuales se identificaron como la falta de asistencia técnica permanente y especializada, falta de capacidad asociativa y la falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas.

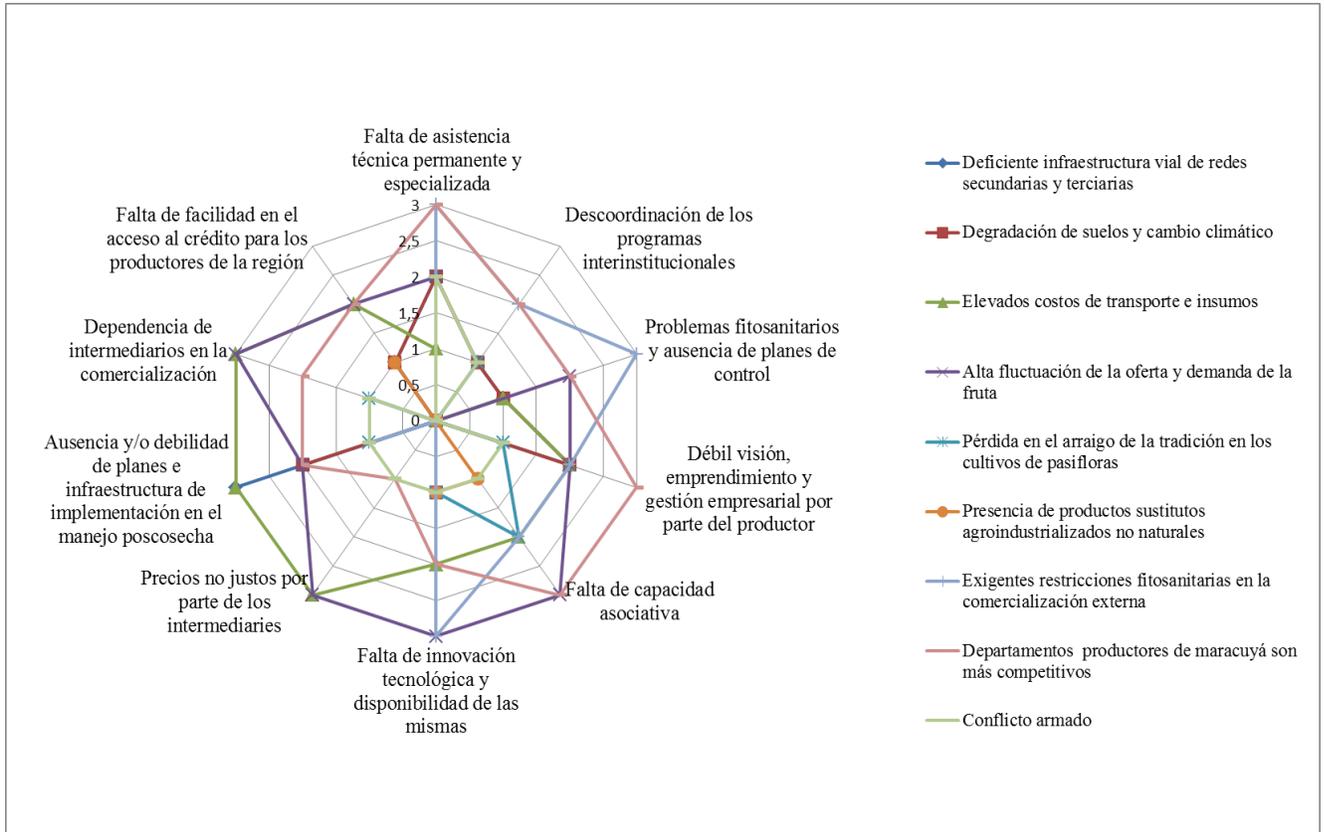


Figura 21. Factores críticos internos y externos del cuadrante Defensivo. Elaborción propia.

Desde el escenario identificado se formularon estrategias que solventen y mitiguen la situación interna y externa y se seleccionaron aquellas de mayor impacto frente a los factores identificados. A continuación se muestra la matriz FOLA con sus respectivas estrategias de mitigación:

<p>INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura de mercados (TLC' s) 2. Usos potenciales para generar valor agregado 3. Disponibilidad de instrumentos de política por priorización en apuesta exportadora 4. Aumento del consumo de frutas a nivel local 5. Reconocimiento y posicionamiento de los productos en el mercado externo 6. Investigación con mayor impacto a través de la agenda de investigación 7. Desarrollo de políticas socioeconómicas dado los acuerdos de paz 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente infraestructura vial de redes secundarias y terciarias 2. Degradación de suelos y cambio climático 3. Elevados costos de transporte e insumos 4. Alta fluctuación de la oferta y demanda de la fruta 5. Pérdida en el arraigo de la tradición en los cultivos de pasifloras 6. Presencia de productos sustitutos agroindustrializados no naturales 7. Exigentes restricciones fitosanitarias en la comercialización externa 8. Departamentos productores de maracuyá son más competitivos 9. Conflicto armado
	<p>EXTERNO</p>	

FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS FO	ESTRATEGÍAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta agroecológica para la producción de Maracuyá 2. Ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización 3. Vocación agrícola 4. Existencia de la organización de cadena de pasifloras 5. Capacidades en investigación para el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar espacios para incentivar e impulsar la formulación y ejecución de proyectos productivos desde las instituciones competentes que integren y beneficien a los actores del sector del maracuyá mediante el aprovechamiento de políticas y herramientas institucionales. 2. incentivar o buscar ajustes en las políticas públicas departamentales y nacionales que favorezcan al sector productivo del maracuyá con el fin de acceder a programas de Asistencia Técnica permanente con cobertura y efectividad que le permita al sector aplicar el sistema de Buenas Prácticas Agropecuarias para garantizar la trazabilidad en los procesos productivos y responder a las exigencias de los mercados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandar ante las autoridades competentes la inversión en vías secundarias y terciarias de la infraestructura vial fundamentado en el apoyo institucional y la zonificación de la producción, para facilitar las actividades de comercialización. 2. A partir de la oferta agroecológica favorable para la producción, la ubicación geográfica estratégica para la comercialización y la vocación agrícola generar planes de siembra y manejo técnico que minimicen el impacto ambiental de los cultivos y permitan una producción más competitiva nivel local e internacional. 3. Fomentar el cumplimiento de planes de manejo sanitario y fitosanitario a partir

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Orientar al sector del maracuyá a través de las instituciones competentes en planes que busquen la apropiación de las oportunidades comerciales de los TLC. 4. Articular proyectos regionales con los actores de la cadena de pasiflora 5. Incentivar la participación del productor de maracuyá en la formulación e implementación de proyectos socioeconómicos en el postconflicto 	<p>del apoyo institucional con capacidades de investigación para el acceso a la comercialización externa.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

LIMITANTES	ESTRATEGÍAS LO	ESTRATEGIA LA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de asistencia técnica permanente y especializada 2. Descoordinación de los programas interinstitucionales 3. Problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control 4. Débil visión, emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor 5. Falta de capacidad asociativa 6. Falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas 7. Precios no justos por parte de los intermediarios 8. Ausencia y/o debilidad de planes e infraestructura de implementación en el manejo pos-cosecha 9. Dependencia de intermediarios en la comercialización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un programa departamental de capacitación y transferencia Tecnológica en Temas productivos y Fitosanitarios. 2. Promover la participación de empresas agroindustriales en el sector del maracuyá que fomenten la innovación, trazabilidad y el valor agregado de los productos. 3. Generar sistemas de información oportuna a todos los actores del sector del maracuyá. 4. Fomentar la asociatividad mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar asociaciones de productores para la minimización de costos en el transporte y exigir necesidades comunes como la inversión de infraestructura vial de redes secundarias y terciarias, la comercialización, poder de negociación, entre otros. 2. Generar planes de control fitosanitario que cumplan con la normatividad para el acceso a mercados. 3. Demandar parámetros gubernamentales más exigentes en relación a la asistencia técnica con el fin de lograr una mayor cobertura y efectividad. 4. Generar competencia a partir de la transformación con valor agregado y calidad para la industria demandante de productos derivados del maracuyá, a

<p>10. Falta de facilidad en el acceso al crédito para los productores de la región</p>	<p>5. Involucrar la participación de los productores y sus familias en programas académicos con enfoque empresarial, industrial y de investigación con el fin de que contribuyan al desarrollo del sector del maracuyá en las zonas productoras.</p> <p>6. Fomentar el apoyo de la academia en la capacitación técnica del sistema productivo.</p> <p>7. Articular la ejecución de la Agenda de Investigación de la Cadena de pasiflora con el sector del maracuyá en el departamento del Meta.</p>	<p>partir de la aplicación de tecnologías innovadoras.</p> <p>5. Inducir al apoyo de políticas gubernamentales que controlen las fluctuaciones del mercado como en el establecimiento de precios, inflación de productos agrícolas, volúmenes de oferta y demanda.</p> <p>6. Facilitar el mercado para la maracuyá a través de la investigación de mercado, ruedas de negocios, gestión empresarial, poder de negociación, entre otros.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 22. Matriz FOLA del sector del maracuyá. Elaboración propia.

6.3.PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR DEL MARACUYÁ EN EL DEPARTAMENTO DEL META 2016-2022

En el presente apartado se establecerá el Plan Estratégico del sector del maracuyá en el departamento del Meta, teniendo en cuenta los escenarios ideales en el mediano y largo plazo, los cuales surgen a partir del diagnóstico de la situación actual del sector descrita en el apartado anterior, y que se constituyen en las directrices estratégicas, denominadas Misión, Visión, valores, principios y objetivos estratégicos, respectivamente. Así mismo, en cada objetivo estratégico se establecen las actividades, las metas y los indicadores a seguir para cumplir con dichos objetivos planteados. A continuación se describe cada uno de ellos:

6.3.1. Misión del sector del maracuyá

El sector del maracuyá genera valor agregado con procesos de trazabilidad y fortalece alianzas estratégicas público-privadas, apoyadas en las herramientas e instrumentos tecnológicos y de investigación, en aras de ser competitivo a nivel local e internacional, de implementar buenas prácticas agrícolas y de gestar la cooperación social a través del compromiso proactivo de los pobladores de economía campesina que la conforman.

6.3.2. Visión del sector del maracuyá

En el 2022 el sector del maracuyá del departamento del Meta comprometido con los actores que lo integran, será reconocido como un sector competitivo, ambientalmente sostenible y equitativo, que contribuirá al desarrollo socioeconómico del sector rural del departamento.

6.3.3. Valores

Ser cooperativos, solidarios, trabajadores, comprometidos y honestos, son valores esenciales de la población campesina, cuyos valores deben ser transferidos e implementados por todos los agentes de la cadena productiva del maracuyá en el departamento del Meta.

6.3.4. Principios fundamentales

- ✓ Un desarrollo dinámico del sector del maracuyá, demanda la integración y articulación de todos los agentes de la cadena productiva relacionados, y una activa asociación entre los diferentes los productores.
- ✓ El sector del maracuyá, en cuanto a la actividad productiva, permite la efectiva inclusión de los pequeños y medianos productores a las dinámicas del mercado local e internacional, favoreciendo la generación empleo y la reducción de la pobreza en las zonas de economía campesina del departamento.
- ✓ La base de la consolidación del sector del maracuyá como un válido factor de desarrollo regional está en la implementación de claros y efectivos procesos de tecnificación e innovación, en productos y procesos.
- ✓ La consolidación de la actividad económica derivada del cultivo del maracuyá en el departamento del Meta demanda el desarrollo permanente de competencias y de poder de negociación de todos los agentes participantes, específicamente del productor.

6.3.5. Objetivos Estratégicos

A partir de los resultados del diagnóstico interno y externo, se estructuraron 7 objetivos estratégicos que son: 1) Productividad y competitividad, 2) Desarrollo de mercados y alianzas comerciales, 3) investigación y desarrollo tecnológicos, 4) Asociatividad, 5) Agroempresarización, 6) Asistencia técnica, y 7) Apoyo institucional.

6.3.5.1. Productividad y competitividad

Fomentar programas socioeconómicos y desarrollar modelos productivos sostenibles dirigidos a los productores para que éstos generen acciones autónomas e independientes y atiendan los requerimientos competitivos del mercado en términos de productividad, calidad e

inocuidad, representados estos últimos en las buenas practicas agropecuarias, y en los requerimientos sanitarios y fitosanitarios. Así mismo, organizar planes de mercadeo que impulsen el acceso a las nuevas aperturas de mercados y al control en el establecimiento de precios, volúmenes y condiciones de oferta y demanda a partir del apoyo gremial de productores y de las políticas y herramientas institucionales.

6.3.5.1.1. Actividades

- a) Fortalecer al sector del maracuyá como cadena de valor en el departamento del Meta.
- b) Controlar los volúmenes y condiciones de oferta y demanda a partir del apoyo gremial de productores y de las políticas y herramientas institucionales.
- c) Priorizar zonas con necesidad de mantenimiento de la malla vial con base en volumen de producción y potencial de comercialización y exportación.
- d) Gestionar la Formulación de proyectos socioeconómicos para favorecer al sector y participar en las respectivas convocatorias a nivel nacional.
- e) Sustentar la necesidad de desempeñar un control y vigilancia fitosanitaria que garantice un adecuado establecimiento para la producción y distribución del maracuyá.

6.3.5.2. *Desarrollo de mercados y alianzas comerciales*

Fortalecer y generar alianzas comerciales a través de la participación activa de comercializadores, transformadores y productores con el fin de incursionar en los mercados locales e internacionales, donde se efectúen y garanticen procesos de agricultura junto al apoyo institucional en planes de manejo fitosanitario para el cumplimiento de regulaciones de mercados y la optimización del proceso en la producción primaria. Así mismo, Apoyar la formulación y acompañamiento de proyectos de inversión para manejo poscosecha, transformación agroindustrial, empaque y comercialización tanto nacional como internacional.

6.3.5.2.1. Actividades

- a.) Fortalecer alianzas con empresas agroindustriales que promuevan la innovación de productos industriales a partir del maracuyá y aprovechar sus propiedades.
- b.) Apoyar al sistema productivo con programas de Asistencia Técnica y capacitaciones.
- c.) Fomentar la participación de empresas, industrias, exportadoras y asociaciones de productores.
- d.) Difundir los requerimientos comerciales para el acceso a mercados externos e internos a través de conferencias, sistemas de información con las instituciones competentes.
- e.) Articular a los actores de la Cadena, para generar alianzas comerciales.
- f.) Intervenir en planes que minimicen los costos de producción a partir de insumos adecuados, oportunos y eficaces, para un control fitosanitario sostenible.

6.3.5.3. *Investigación y desarrollo tecnológico*

Formular e implementar proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+ D + i), aprovechando los recursos disponibles provenientes de convocatorias de apoyos gubernamentales, del Sistema General de Regalías o entidades internacionales.

6.3.5.3.1. Actividades

- a) Postular los proyectos de investigación establecidos en la agenda de investigación en programas de regalías o similares para la financiación de los proyectos que permitan continuidad al proceso.
- b) Coordinar la implementación de la Red de Investigación en el sector del maracuyá.
- c) Realizar capacitaciones de concientización a productores de prácticas sostenibles y saludables al consumidor.

6.3.5.4. Asociatividad

Incentivar la formalización del productos campesino a través de la asociatividad, con el fin de que éste pueda tener mayor poder de negociación en los diferentes eslabones de la cadena de producción, transformación y comercialización del maracuyá.

6.3.5.4.1. Actividades

- a) Impulsar la asociatividad de productores que generen relaciones comerciales directas para ampliar márgenes de rentabilidad.
- b) Generar estrategias de comunicación efectiva de las políticas del estado e información concerniente al sector para beneficio de los agricultores.
- c) Formular alianzas que permitan disminuir los costos de producción y procesos de exportación y otros.
- d) Fomentar la asociatividad mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas.

6.3.5.5. Agroempresarización

Generar espacios para fortalecer los esquemas empresarización e impulsar la formulación y ejecución de proyectos que genere empoderamiento y gestión empresarial por parte del productor.

6.3.5.5.1. Actividades

- a) Facilitar el mercado del maracuyá a través de investigaciones de mercado, ruedas de negocios, identificación de una marca regional, entre otros.
- b) Generar competitividad a partir de la denominación de "productos naturales" y con calidad para la industria y demás mercados con base en la aplicación de tecnologías innovadoras garantizando la calidad e inocuidad de los mismos.

- c) Promover la participación de empresas agroindustriales en la cadena productiva que fomenten la innovación, trazabilidad y el valor agregado de los productos.

6.3.5.6. Asistencia técnica

Con el enfoque de cadena de valor, liderar a nivel regional, el diseño, estructuración e implementación de programas especializados de formación y capacitación a nivel técnico. Así como fortalecer los esquemas de asistencia técnica y transferencias de tecnologías especializadas orientadas a los productores del maracuyá.

6.3.5.6.1. Actividades

- a) Fomentar el apoyo de la academia en la capacitación técnica del sistema productivo.
- b) Articular los diferentes programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología.
- c) Capacitar e implementar a los diferentes productores en buenas prácticas agropecuarias.
- d) Formular planes de control y vigilancia fitosanitaria que garantice un adecuado establecimiento de los cultivos.

6.3.5.7. Apoyo institucional

Diseñar, desarrollar e implementar, conjuntamente con el sector financiero, líneas especiales de financiación de proyectos y programas para el sector del maracuyá. Así mismo, brindar apoyo institucional para facilitar las actividades de producción y comercialización.

6.3.5.7.1. Actividades

- a) Demandar ante las entidades competentes la inversión en vías secundarias y terciarias de la infraestructura vial fundamentado en el apoyo institucional para facilitar las actividades de comercialización.

- b) Sustentar las afecciones y pérdidas económicas que perjudican al sector s del maracuyá ante las instituciones gubernamentales correspondientes.
- c) Establecer líneas de crédito especiales con las entidades financieras para la financiación mantenimiento de diferentes proyectos productivos.

6.3.6. Plan de Acción

Objetivo estratégico	Estrategia	Acciones	Metas	Indicador
Productividad y competitividad	Fomentar programas socioeconómicos y desarrollar modelos productivos sostenibles dirigidos a los productores para que éstos generen acciones autónomas e independientes y atiendan los requerimientos competitivos del mercado en términos de productividad, calidad e inocuidad, representados estos últimos en las buenas practicas agropecuarias, y en los requerimientos sanitarios y fitosanitarios. Así mismo, organizar planes de mercadeo que impulsen el acceso a las nuevas aperturas de mercados y al control en el establecimiento de precios, volúmenes y condiciones de oferta y demanda a partir del apoyo gremial de productores y de las políticas y herramientas institucionales.	Fortalecer al sector del maracuyá como cadena de valor en el departamento del Meta.	Una Resolución expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Secretaria Departamental de Agricultura	Documentos establecidos y firmados
		Controlar los volúmenes y condiciones de oferta y demanda a partir del apoyo gremial de productores y de las políticas y herramientas institucionales	Por los menos dos acuerdos formados con los Consejos Regionales, Nacionales, el gremio u organizaciones de productores e instituciones, la demanda y oferta del maracuyá para intervenir en el volumen y calidad de la producción.	Acuerdo Firmado
		Priorizar zonas con necesidad de mantenimiento de la malla vial con base en volumen de producción y potencial de comercialización y exportación.	Zonas Priorizadas de mayor concentración de la producción de maracuyá en el Meta	Zonas priorizadas
		Gestionar la Formulación de proyectos socioeconómicos para favorecer al sector y	Por los menos gestionar y ejecutar 5 proyectos socioeconómicos	Proyectos formulados y ejecutas

		participar en las respectivas convocatorias a nivel nacional.		
		Inducir en la búsqueda de políticas gubernamentales que exijan el control y vigilancia fitosanitaria por parte del ICA	Sustentar la necesidad de desempeñar un control y vigilancia fitosanitaria que garantice un adecuado establecimiento para la producción y distribución del maracuyá	Procedimientos abordados
Desarrollo de mercados y alianzas comerciales	Fortalecer y generar alianzas comerciales a través de la participación activa de comercializadores, transformadores y productores con el fin de incursionar en los mercados locales e internacionales, donde se efectúen y garanticen procesos de agricultura junto al apoyo institucional en planes de manejo fitosanitario para el cumplimiento de regulaciones de mercados y la optimización del proceso en la producción primaria. Así mismo, Apoyar la formulación y acompañamiento de proyectos de inversión para manejo poscosecha, transformación agroindustrial, empaque y comercialización tanto nacional como internacional.	Fortalecer alianzas con empresas agroindustriales que promuevan la innovación de productos industriales a partir del maracuyá y aprovechar sus propiedades	tres (3) alianzas gestionadas en el marco de los instrumentos de política pública y/o privadas	Alianza Gestionada
		Apoyar al sistema productivo con programas de Asistencia Técnica y capacitaciones.	Por lo menos 400 Productores de maracuyá involucrados en el programa de asistencia técnica y capacitaciones	Productores de maracuyá en programas establecidos
		Fomentar la participación de	Procedimientos y Gestión	Gestión formalizada

		empresas, industrias, exportadoras y asociaciones de productores	realizada para garantizar acercamientos y participación entre las empresas, industrias exportadoras y asociaciones de productores del sector del maracuyá	
		Difundir los requerimientos comerciales para el acceso a mercados externos e internos a través de conferencias, sistemas de información con las instituciones competentes.	Requerimientos comerciales socializados para el acceso a mercados externos e internos.	Número de Requerimientos comerciales socializados
		Articular a los actores de la Cadena, para generar alianzas comerciales	Establecimiento de alianzas comerciales	Número de alianzas establecidas
		Intervenir en planes que minimicen los costos de producción a partir de insumos adecuados, oportunos y eficaces, para un control fitosanitario sostenible.	Costos de Producción del Maracuyá validados en municipios productores	Costos validados
Agroempresarización	Generar espacios para fortalecer los esquemas empresarización e impulsar la formulación y ejecución de proyectos que genere empoderamiento y gestión empresarial por parte del productor.	Facilitar el mercado del maracuyá a través de investigaciones de mercado, ruedas de negocios, identificación de una marca regional, entre otros.	Participación permanente del sector del maracuyá en los eventos de promoción y posicionamiento del mercado a nivel nacional e internacional	eventos asistidos, actividades promocionadas

		<p>Generar competitividad a partir de la denominación de "productos naturales" y con calidad para la industria y demás mercados con base en la aplicación de tecnologías innovadoras garantizando la calidad e inocuidad de los mismos.</p>	<p>Promoción proyectos orientados a "productos naturales" en nichos especializados</p>	<p>Proyectos en marcha</p>
		<p>Promover la participación de empresas agroindustriales en la cadena productiva que fomenten la innovación, trazabilidad y el valor agregado de los productos.</p>	<p>Clúster para el sector del maracuyá gestionados y puestos en marcha</p>	<p>Clúster puesto en marcha</p>
<p>Investigación y desarrollo tecnológico</p>	<p>Formular e implementar proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+ D + i), aprovechando los recursos disponibles provenientes de convocatorias de apoyos gubernamentales, del Sistema General de Regalías o entidades internacionales.</p>	<p>Postular los proyectos de investigación establecidos en la agenda de investigación en programas de regalías o similares para la financiación de los proyectos que permitan continuidad al proceso.</p>	<p>Proyectos de investigación de la cadena gestionados de acuerdo a la demanda identificada</p>	<p>Proyecto de investigación gestionado</p>

		<p>Coordinar la implementación de la Red de Investigación en el sector del maracuyá</p>	<p>Red de Investigación del sector del maracuyá Implementada</p>	<p>Red de Investigación implementada</p>
		<p>Realizar capacitaciones de concientización a productores de prácticas sostenibles y saludables al consumidor.</p>	<p>Capacitaciones y eventos realizados para los actores de la Cadena Productiva del maracuyá</p>	<p>Capacitación y evento realizado</p>
Asociatividad	<p>Incentivar la formalización del productos campesino a través de la asociatividad, con el fin de que éste pueda tener mayor poder de negociación en los diferentes eslabones de la cadena de producción, transformación y comercialización del maracuyá</p>	<p>Impulsar la asociatividad de productores que generen relaciones comerciales directas para ampliar márgenes de rentabilidad</p>	<p>Productores asociados y con relaciones comerciales sostenibles</p>	<p>productores asociados</p>
		<p>Generar estrategias de comunicación efectiva de las políticas del estado e información concerniente al sector para beneficio de los agricultores.</p>	<p>Estrategias implementadas de comunicación efectiva de las políticas del estado e información concerniente al sector para beneficio de los agricultores</p>	<p>Estrategia Implementada</p>
		<p>Formular alianzas que permitan disminuir los costos de producción y procesos de exportación y otros.</p>	<p>Disminución de costos de producción y procesos de exportación</p>	<p>Alianzas establecidas</p>
		<p>Fomentar la asociatividad</p>	<p>Organizaciones de</p>	<p>Número de</p>

		mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas	Productores asociados y formalizados	organizaciones de Productores formalizados
Asistencia técnica	Con el enfoque de cadena de valor, liderar a nivel regional, el diseño, estructuración e implementación de programas especializados de formación y capacitación a nivel técnico. Así como fortalecer los esquemas de asistencia técnica y transferencias de tecnologías especializadas orientadas a los productores del maracuyá	Fomentar el apoyo de la academia en la capacitación técnica del sistema productivo.	Capacitaciones técnicas realizadas a los productores de maracuyá	Número de capacitaciones realizadas por la academia
		Articular los diferentes programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología.	Productores de maracuyá participando de la articulación de programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología	500 productores articulados
		Capacitar e implementar a los diferentes productores en buenas practicas agropecuarias.	Capacitar al menos a 300 productores en buenas practicas agropecuarias	Número de capacitaciones realizadas
		Formular planes de control y vigilancia fitosanitaria que garantice un adecuado establecimiento de los cultivos.	Planes de control y vigilancia fitosanitaria estructurados e implementados	Planes de control y vigilancia implementados
Apoyo institucional	Diseñar, desarrollar e implementar, conjuntamente con el sector	Demandar ante las entidades competentes la inversión en	Priorizar zonas con necesidad de mantenimiento	Zonas identificadas

<p>financiero, líneas especiales de financiación de proyectos y programas para el sector del maracuyá. Así mismo, brindar apoyo institucional para facilitar las actividades de producción y comercialización.</p>	<p>vías secundarias y terciarias de la infraestructura vial fundamentado en el apoyo institucional para facilitar las actividades de comercialización</p>	<p>de la malla vial con base en volumen de producción y potencial de comercialización</p>	
	<p>Sustentar las afecciones y pérdidas económicas que perjudican al sector del maracuyá ante las instituciones gubernamentales correspondientes.</p>	<p>Otorgar apoyos económicos a productores a través de diferentes subsidios establecidos por la administración departamental</p>	<p>subsidios o ayudas otorgadas</p>
	<p>Establecer líneas de crédito especiales con las entidades financieras para la financiación y mantenimiento de diferentes proyectos productivos.</p>	<p>Otorgar apoyos económicos a productores a través de diferentes entidades financieras</p>	<p>Número de préstamos y desembolsos otorgados</p>

CONCLUSIONES

Al analizar específicamente el sector del maracuyá en el departamento del Meta, se encuentra que este es un cultivo preponderante para el desarrollo y crecimiento tanto de la producción como de la población rural. En este sentido, en cuanto a las perspectivas del sector en el mercado internacional, el departamento podría tener alguna participación en la exportación del maracuyá, ya que esta es una fruta considerada exótica; de hecho en el plan hortofrutícola del departamento del Meta, el cultivo de maracuyá se encuentran como una fruta promisorio, es decir, frutas que por su demanda y facilidad de producción se consideran potenciales para satisfacer las necesidades de consumo en el exterior. En este sentido, el Meta podría aprovechar el libre acceso que tiene algunas frutas dentro de los tratados de libre comercio, -TLC- que se establecieron con Canadá y Estados Unidos, sin embargo, se hace necesario fortalecer los procesos de transformación y presentación, así como eliminar las restricciones sanitarias y fitosanitarias, con el fin de que el departamento tenga la posibilidad de ver a Canadá y Estados Unidos como mercados objetivos internacionales potenciales.

Desde el ámbito político, los acuerdos de paz establecidos entre el actual gobierno y las FARC-EP, suscitan entre otras cosas, la creación de una política de desarrollo agrario integral, la cual se constituye en el acuerdo primero de la agenda. Estos acuerdos generarán impactos en el departamento, toda vez, que se desarrollarán programas económicos, sociales y políticos con enfoque territorial, los cuales se presentan como una posibilidad para solucionar los problemas agrarios en el posconflicto a nivel regional y nacional. Bajo esta premisa, el acuerdo de paz, incidiría en el sector del maracuyá, pues al ser visto como un sector promisorio, la administración departamental destinará mayores recursos para incentivar el crecimiento y el desarrollo productivo y social del maracuyá.

Por otra parte, la asociatividad en el sector del maracuyá en el Meta no presenta las condiciones mínimas para el desarrollo real del sector; ya que por un lado, solo existe una asociación legalmente constituida, ubicada en el municipio del Dorado llamada ASOFRUD, y por otro lado, las asociaciones en su mayoría son establecidas para la captación de recursos por parte del Estado y no con el objetivo de fortalecer la comercialización y la rentabilidad del

negocio para los productores, razón por la cual dependen frecuentemente de la acción de intermediarios.

En cuanto al apoyo institucional, el cultivo del maracuyá al ser parte de la Cadena Productiva de las Pasifloras, cuenta con el apoyo del Consejo Nacional de Pasifloras, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-, y algunas entidades que apoyan procesos de certificación, investigación y financiación.

De otro lado, los sistemas de producción del cultivo del maracuyá se desarrollan con base en las tecnologías generadas por los productores y validadas por entidades de investigación que han acompañado al productor en esta labor. No obstante, la escasa asistencia técnica y la mínima capacidad de endeudamiento que tienen la mayoría de los productores no han permitido la adopción de tecnología que permitan hacer que este cultivo sea más competitivo (Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2012). Así mismo, el bajo grado de empresarización limita la apertura de nuevos mercados y la participación en convocatorias para mejorar los sistemas productivos mediante la implementación de proceso de certificación Global GAP. De igual manera, existe una baja investigación en la obtención de subproductos, lo cual limita la producción con valor agregado.

Por otra parte, al analizar el entorno competitivo del sector del maracuyá, se encuentra que el Meta es el principal productor de maracuyá en el país. De hecho para el año 2013 el departamento tuvo una producción de 20.858 toneladas, lo cual representa el 22% de la producción total, le siguen el departamento del Huila con una producción de 18.416 toneladas y una participación del 19% y el departamento del valle del cauca con un participación del 17,3% y una producción de 16.441 toneladas. En cuanto al área total, el Huila es el departamento que mayor área cosechada tiene en maracuyá a nivel nacional; para el año 2013 presento un área cosechada de 1.157 hectáreas, que representa una participación del 20%, le siguen el departamento del Meta con un área cosechada de 997 hectáreas, que equivale al 17, 2% y el departamento del Valle del cauca con un área cosechada de 875 hectáreas las cuales representan el 15% del área total en maracuyá. Aunque el departamento del Meta ocupa el tercer lugar con un rendimiento de 20.9, este rendimiento de tonelada por hectárea del cultivo de maracuyá sigue siendo superior al registrado en los departamentos del Huila y Valle del cauca, los cuales compiten directamente en producción y hectáreas cosechadas con el Meta. Lo anterior evidencia

que el departamento del Meta tiene ventajas preponderantes con el cultivo del maracuyá, tanto en producción como en rendimiento a nivel nacional.

Debido al bajo nivel de educación y competitividad dentro del mercado local, el productor del maracuyá no tiene poder de negociación, razón por la cual no puede influir, por una parte, en el establecimiento del precio en el mercado y por otra, en las decisiones de los demás agentes que conforman la cadena del maracuyá. En este sentido, las decisiones de producción e incluso, las decisiones de precio sobre su producción, son tomadas por parte del intermediario, lo cual genera que el productor o cultivador del maracuyá en el Meta pierda potestad en los procesos directivos del sector, dejando que éste solo tenga influencia sobre la utilización de insumos requeridos en el cultivo.

Teniendo en cuenta el anterior contexto, se establecieron los factores internos y externos que afectan al sector a través de valoración numérica, con el fin de identificar la situación del sector del maracuyá en el departamento del Meta. Bajo esta premisa, las limitantes identificadas obedecen a falencias del sistema productivo y organizacional que desencadenan otras consecuencias poco favorables en medio de mercados exigentes y factores externos que afectan la rentabilidad del ejercicio de los actores del sector del maracuyá.

RECOMENDACIONES

Actualmente el sector del maracuyá del departamento del Meta ha ganado un interés notable, dado que en el contexto mundial y nacional, el mercado de productos exóticos, frescos y procesados ha venido creciendo continuamente, lo que significa que su consolidación en forma de cadena de valor puede traer beneficios económicos y sociales a la región. Sin embargo, aunque el cultivo del maracuyá tiene un buen potencial para ser aceptado en los mercados nacionales y proyectarse hacia los mercados internacionales, es necesario que el sector sea competitivo y supere las deficiencias o debilidades que presenta en aspectos como gestión empresarial, poder de negociación del productor, capacidad de producción con valor agregado, especialización, capacitación e investigación en temas de mercado y comercialización, cumplimiento de requisitos legales para acceder a mercados potenciales y cumplimiento en estándares y normas de calidad.

Bajo esta premisa, el cultivo del maracuyá presenta un gran potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo, en este sentido es necesario que el sector mejore su eficiencia productiva, para lo cual es indispensable la aplicabilidad del plan estratégico establecido en el presente trabajo, el cual trae intrínsecamente el desarrollo de los siguientes puntos:

- 1) Conformación de clúster para el sector del maracuyá, con el fin de que sea dirigida al mercado interno y a la agroindustria.
- 2) Consolidación de una vocación exportadora, para lo cual se hace necesario el desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos tanto en fruta fresca como en fruta procesada.
- 3) Integrar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a la producción del maracuyá e incentivar una agricultura limpia, con el propósito de ir superando los obstáculos en cuanto a normas sanitarias y fitosanitarias.
- 4) Búsqueda de eficiencia productiva en calidad y costos a través de la capacitación al productor. Lo anterior con el fin de que el productor de maracuyá incorpore sistemas tecnológicos y mecanismos contables en todos los procesos de siembra, cosecha, producción y comercialización.

5) Segmentación de mercados tanto para la fruta fresca como procesada, incrementando la participación en mercados institucionales, en segmentos gourmet u orgánicos y mejoramiento de los canales de distribución.

De otro lado, para que el sector del maracuyá pueda verse como un sector promisorio para la exportación, el departamento del Meta requiere abordar dos aspectos fundamentalmente: el primero, es la capacidad para innovar –cuyo factor competitivo es deficiente en el departamento, en este sentido, la compleja y acelerada dinámica del mercado de productos alimenticios, en este caso de frutas frescas y procesadas, conduce a la necesidad de construir una sólida capacidad para generar nuevos productos, nuevas presentaciones y nuevos procesos de producción. Y segundo, es el desarrollo y adaptación de tecnologías que permitan la preservación de los atributos alimentarios y nutricionales de las frutas, en este caso del maracuyá.

Por otra parte, el departamento del Meta puede seguir especializándose en la provisión del mercado interno y en especial, de Bogotá, aprovechando su cercanía geográfica y la posición estratégica con respecto a dicho mercado. Para ello sería necesario generar alianzas público-privadas y superar los problemas de producción, comercialización y distribución.

Las posibilidades de convertir al sector del maracuyá en una opción de desarrollo regional implica la producción de importantes volúmenes de una variada gama de productos. Bajo este contexto, es indispensable que se den procesos de asociación entre medianos y pequeños productores, pues sólo la participación mancomunada de todos ellos, permitirá que el departamento pueda responder de manera sostenida a las demandas que se presentan en el mercado interno. Así mismo, se hace necesario crear las condiciones para que a nivel municipal y departamental se construyan y desarrollen encadenamientos productivos para la elaboración de productos con valores agregados, que permitan su sólido posicionamiento en mercado.

Es imperante que en el sector del maracuyá en el departamento interactúe activamente con los restantes actores de la cadena productiva, pues el maracuyá como producto perecedero, suelen ser particularmente frágiles a las alteraciones térmicas y otras condiciones medioambientales, lo que demanda un particular afinamiento de los procesos de recolección,

empaquete y operación logística de distribución y exhibición, con miras a garantizar que los clientes finales reciban productos de óptima calidad.

REFERENCIAS

- Canales, D., Madrigal, L., Saracho, A., y Valdés, C. (2007). El Tamaño Importa: Las Políticas Pro Pymes y la Competitividad. (United States Agency Report). Fundacion para la Implementación, Diseño, Evaluación y Análisis de Políticas Públicas, Fundación IDEA, A.C. [Versión en línea]. Recuperado el 29 de julio de 2015 de:
http://www.fundacionidea.org.mx/assets/files/El_tamano_Importa_web.pdf
- Carlos, C. E., Pérez, O. y Liquidano, M. C. (2012). El desempeño competitivo de las empresas manufactureras de Aguascalientes, desde la perspectiva de la gestión de la calidad de la cadena de suministros. En Araiza, Z. y Velarde, E. (Coords.), Estrategias Administrativas en las Pymes (pp. 31-44). México: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Charles, W., Gareth, R. (2009). Administración estratégica. 8ª ed. México: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A.
- CEPASS Huila. (2010). Definición de la Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena de Granadilla en el Departamento del Huila. Neiva: CEPASS Huila.
- Consejo Nacional de Pasifloras (CNP). (2011). Conformación Consejo Nacional de Pasifloras. Conformación Consejo Nacional de Pasifloras (págs. 1-5). Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).
- COLOMBIA (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. [Versión en línea]. Recuperado el 24 de Julio de 2015 de:
http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm
- COLOMBIA (2005). Gobernación del Meta. Agenda interna de productividad y competitividad del Meta. Documento preliminar. Villavicencio.
- COLOMBIA (2006). Plan Frutícola Nacional. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-Asohofrucol. [Versión en línea]. Recuperado el 23 de Julio de 2015 de:

http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_101_Pan%20Frut%20CALDAS.pdf.

COLOMBIA (2012). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR. Bogotá.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2004). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento CONPES 3297. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 23 de Julio de 2015 de:

<http://www.mincit.gov.co/minindustria/descargar.php?id=24363>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2006). Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. Documento CONPES 3439. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 22 de Julio de 2015 de:

<http://www.snc.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>

Hernández, R, M. (2009). Importancia socioeconómica del sector frutícola en Colombia.

Universidad de la Salle. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 29 de julio de 2015 de:<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5156/T12.09%20H43i.pdf?sequence=1>.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2007). Administración estratégica: Competitividad y globalización conceptos y casos. 7ª ed. México: Cengage Learning Editores, S.A.

López, V. G. y Marín, M. E. (2011). La competitividad y el factor humano en las organizaciones. En Herrera, N. (Ed.), Redes de Innovación, Energías Renovables y Competitividad (pp. 15-35). Ensenada: Editorial Fundación Teledes.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales, Vol. 10 (4), pp. 36-49. [Versión en línea]. Recuperado el 30 de julio de 2015 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875300>

Quiñonez, M. A. (2014). Identificación de oportunidades de mercado para el departamento del Meta en el marco de los Tratados de Libre Comercio (TLC'S) vigentes en Colombia. Villavicencio. [Versión en línea]. Recuperado el 26 de septiembre de 2015 de:

<http://es.slideshare.net/GrupoHolosUSTA/05-oportunidades-derivadas-de-los-tratados-de-libre-comercio-para-el-meta-interglobal>.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006). Plan Frutícola Nacional, PFN. [Versión en línea]. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de:
www.asohofrucol.com.co/.../biblioteca_14_FINAL%20PFN%20COMPLETO.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social y Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura FAO (2012). Perfil nacional de consumo de frutas y verduras. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de
http://www.osancolombia.gov.co/doc/Perfil_Nacional_Consumo_FyV_Colombia_2012.pdf
df perfil nacional de consumo de frutas y verduras

Serna, G. H (2008) Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª ed. Bogotá: 3R editores.

Salinas, A. H (2014). Guía técnica para el cultivo de maracuyá amarillo.

Rodríguez, G. (2006). Competitividad, Insistir en la competitividad. Las Caras de la Competitividad, Vol. Enero-marzo (3).

Viscaya, G.C (2002). Un modelo para el cambio. 1ª ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 99 pág.