

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LOS PRODUCTOS  
HORTOFRUTÍCOLAS PRIORIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DEL META

JOSE DANIEL MOLINA RAMOS  
EDISON HERNANDO BETANCOURT BELTRÁN

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE MERCADEO  
VILLAVICENCIO  
META  
2017

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LOS PRODUCTOS  
HORTOFRUTÍCOLAS PRIORIZADOS EN EL DEPARTAMENTO DEL META

JOSE DANIEL MOLINA RAMOS

EDISON HERNANDO BETANCOURT BELTRÁN

Trabajo de grado para optar el título de profesional en Mercadeo

HÉCTOR ISMAEL ROJAS HERNÁNDEZ

Ingeniero Agrónomo

Especialista en Mercadeo Agropecuario

Magíster en Administración

Director

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE MERCADEO

VILLAVICENCIO

META

2017

**AUTORIDADES ACADEMICAS**

**PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS**

Rector Universidad de los Llanos

**DORIS CONSUELO PULIDO**

Vicerrector Académico Universidad de los Llanos

**JOSE MILTON PUERTO GAITAN**

Secretario General Universidad de los Llanos

**RAFAEL OSPINA INFANTE**

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

**GIOVANI ENRIQUE HERNANDEZ CASALLAS**

Director Escuela de Administración y Negocios

**JAVIER DIAZ CASTRO**

Director Centro de Investigación Facultad Ciencias Económicas

**JORGE EDISON GARCIA ALVAREZ**

Director Programa de Mercadeo

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

JAVIER DIAZ CASTRO

Director Centro de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas

---

JORGE EDISON GARCIA ALVAREZ

Director Programa de Mercadeo

---

HECTOR ISMAEL ROJAS

Director Trabajo de Grado

---

BLANCA IRIS PINILLA MORENO

Jurado de Trabajo de Grado

---

MATILDE ELISA VILLAMIL GOMEZ

Jurado trabajo de Grado

## **Dedicatoria**

Este trabajo va dedicado a nuestras madres, ya que por ellas pusimos todo nuestro empeño durante toda la carrera, con el fin de darles el gusto y satisfacción de vernos como profesionales y futuro apoyo incondicional

## **Agradecimientos**

Inicialmente agradecemos a Dios por permitirnos culminar esta etapa, a nuestras familias por su gran apoyo constante y confianza puesta en nosotros.

Agradecemos inmensamente a nuestro Director Héctor Ismael Rojas quien fue un excelente guía en la construcción de este trabajo.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
Marketing	6
El plan de marketing	7
Marketing Mix	7
<b>MARCO INSTITUCIONAL</b>	<b>11</b>
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	11
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)	12
Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	12
Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)	12
Fondo para el Financiamiento del Fector Agropecuario (Finagro)	12

Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol)	12
Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola (FNFH)	13
<b>MARCO LEGAL</b>	<b>13</b>
Constitución Política de Colombia de 1991	13
Resolución 14712 de 1984	14
Ley 101 de 1993	14
Ley 118 de 1994	14
Resolución 1806 del 2004	14
Documento CONPES 3297 de 2004	14
Resolución 395 de 2006	15
Documento CONPES 3439 de 2006	15
Norma Técnica Colombiana 5422 de 2007	15
Documento COMPES 3514 de 2008	16
<b>MARCO GEOGRÁFICO</b>	<b>16</b>
Departamento del Meta	16
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO III</b>	<b>19</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>19</b>
<b>METODOLOGÍA PRELIMINAR</b>	<b>19</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>19</b>
<b>FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA</b>	
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO IV</b>	<b>21</b>
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>21</b>

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO</b>	<b>21</b>
Diagnóstico del macroentorno de los productos Hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta	22
Económico	22
Político	36
Institucional	37
Cultural	38
Tecnológico	40
Entorno Competitivo	41
Hectáreas sembradas y producción por toneladas de los cultivos hortofrutícolas priorizados en el Meta	42
Poder de negociación de los actores que inciden en la producción y comercialización	51
Limitaciones de Acceso	53
Diagnóstico del Microentorno de los productos hortofrutícolas priorizados	54
Procesos	54
Grupos de interés	60
<b>ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, LIMITANTES Y AMENAZAS (FOLA)</b>	<b>62</b>
<b>PLAN DE MERCADEO PARA LOS PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS PRIORIZADOS (MARACUYÁ, PIÑA, AGUACATE Y PLÁTANO) EN EL DEPARTAMENTO DEL META</b>	<b>67</b>
Misión	68
Visión	68
Valores corporativos	68
Diseño y elaboración de los objetivos de mercadeo	68
Principales estrategias de mercadeo	69

Descripción de productos	69
Presentación de los productos	71
Estrategia de precios	71
Estrategia de distribución	71
Estrategia de promoción	72
Programas de acción	72
Productividad y competitividad	72
Desarrollo de mercados y alianzas comerciales	73
Investigación y desarrollo tecnológico	74
Asociatividad	75
Agroempresarización	75
Asistencia técnica	76
Apoyo institucional	76
Plan de Acción	77
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>88</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Las cuatro P del Marketing Mix	10
<b>Figura 2.</b> Mapa del Departamento del Meta, 2013	16
<b>Figura 3.</b> Balanza comercial del maracuyá en fresco, periodo 2007-2012	22
<b>Figura 4.</b> Comportamiento de las exportaciones e importaciones de maracuyá en fresco, periodo 2010-2012	23
<b>Figura 5.</b> Principales mercados externos para maracuyá fresco con origen colombiano, promedio 2010-2012	24
<b>Figura 6.</b> Precio implícito (US\$/t) de las exportaciones del cultivo del maracuyá (2007 – 2012)	25
<b>Figura 7.</b> Balanza comercial de la piña en fresco, periodo 2007-2013	26
<b>Figura 8.</b> Comportamiento de las exportaciones de piña en fresco, periodo 2007-2013	27
<b>Figura 9.</b> Comportamiento de las importaciones de piña en fresco, periodo 2007-2013	29
<b>Figura 10.</b> Precios implícitos de las exportaciones de piña fresca y procesada, periodo 2000 - 2014	30
<b>Figura 11.</b> Balanza comercial de aguacate, periodo 2010-2015	31
<b>Figura 12.</b> Comportamiento de las exportaciones de aguacate periodo 2010-2015	31
<b>Figura 13.</b> Comportamiento de las importaciones de aguacate periodo 2010-2015	32
<b>Figura 14.</b> Balanza comercial del plátano en US\$, periodo 2012-2015	33
<b>Figura 15.</b> Comportamiento de las exportaciones de plátano, periodo 2010-2015	34
<b>Figura 16.</b> Comportamiento de las importaciones de plátano, periodo 2010-2015	34

<b>Figura 17.</b> Comportamiento de los precios internaciones de plátano, periodo 2010-2015	35
<b>Figura 18.</b> Frutas más consumidas en el departamento del Meta	39
<b>Figura 19.</b> Comportamiento histórico del consumo per cápita de los productos hortofrutícolas priorizados (2007-2015)	40
<b>Figura 20.</b> Comportamiento del cultivo de plátano en el departamento del Meta, periodo 2009-2013	42
<b>Figura 21.</b> Municipios con mayor área sembrada (has) de plátano, periodo 2009-2013	43
<b>Figura 22.</b> Producción del cultivo de plátano, periodo 2009-2013	43
<b>Figura 23.</b> Comportamiento del cultivo de aguacate (Hectáreas sembradas), periodo 2009-2013	44
<b>Figura 24.</b> Municipios con mayor área sembrada (has) en aguacate, periodo 2009-2013	45
<b>Figura 25.</b> Producción del cultivo de aguacate, periodo 2009-2013	46
<b>Figura 26.</b> Comportamiento del cultivo de piña, periodo 2009-2013	47
<b>Figura 27.</b> Municipios con mayor área sembrada (has) en piña, periodo 2009-2013	47
<b>Figura 28.</b> Producción del cultivo de piña, periodo 2009-2013	48
<b>Figura 29.</b> Comportamiento del cultivo de maracuyá, periodo 2009-2013	49
<b>Figura 30.</b> Municipios con mayor área sembrada (has) en maracuyá, periodo 2009-2013	50
<b>Figura 31.</b> Producción del cultivo de maracuyá, periodo 2009-2013	51
<b>Figura 32.</b> Precios del maracuyá, la piña, el plátano y el aguacate en el mercado nacional, (periodo 2007-2016)	58

**Figura 33.** Matriz FOLA de los productos hortofrutícolas promisorios de maracuyá, piña, aguacate y plátano

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Exportaciones de piña fresca, por país de destino durante los años 2011 a 2013	28
<b>Tabla 2.</b> Entidades de apoyo directo e indirecto al sector hortofrutícola promisorio del departamento del Meta	38
<b>Tabla 3.</b> Organizaciones de productores en el departamento del Meta	55
<b>Tabla 4.</b> Costos de producción de los cultivos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta, 2012	58

## INTRODUCCIÓN

La hortofruticultura ha sido considerada una de las actividades agrícolas más promisorias para Colombia en el contexto de la internacionalización de los mercados. 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 los cultivos de maracuyá, plátano, aguacate y piña, los cuales ha sido 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 posicionarse a nivel local 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 de mercadeo que fortalezca la comercialización de los productos hortofrutícolas promisorios 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 este sentido, el presente trabajo no solo suscita un interés académico, sino también le permiten a la administración departamental conocer el contexto de los productos hortofrutícolas promisorios y en base a los diferentes ejes estratégicos y programas establecidos, evidenciar el futuro escenario de los mismo, en aras de tomar posibles decisiones que garantice el bienestar social y económico de la población rural.

## CAPÍTULO I

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 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 hortofruticultura 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 (Hernández y Pinzón, 2007).

Dentro de los productos hortofrutícolas colombianos, catalogados como promisorios por su importancia tanto en el mercado local como internacional, se encuentran los cultivos de maracuyá, piña, aguacate y plátano, los cuales han 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, dado que al no contar con una oferta permanente y significativa, los volúmenes de productos agrícolas comercializados son menores a los que potencialmente son demandados y los precios resultan ser más altos que los de otros productos similares.

Teniendo en el escenario de los productos hortofrutícolas, tales como el plátano, el aguacate, el maracuyá, y la piña, considerados como promisorios dentro del Plan Departamental Hortofrutícola del Meta, 2015-2020, se 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 se logre incursionar de una manera más competitiva, en el mercado local e internacional.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

Bajo este contexto, ¿Es posible formular un plan de mercadeo que permita fortalecer la comercialización de los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta?

## JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el sector hortofrutícola se ha venido posicionado como una opción real de crecimiento y reactivación agrícola en el país. Su importancia radica en que permite el desarrollo socioeconómico no solo de la población que se dedica al cultivo de hortalizas y frutas, sino a la economía campesina en su conjunto. En este sentido, se hace necesario diseñar un plan de mercadeo que fortalezca los productos hortofrutícolas considerados promisorios en el departamento del Meta, tales como el plátano, el aguacate, el maracuyá y la piña; 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 producción, comercialización y planificación por parte de los diferentes actores involucrados en el sector hortofrutícola.

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 de mercadeo para fortalecer la productividad y comercialización específicamente de los productos hortofrutícolas promisorios, y por otra, el plan de mercadeo que se pretende realizar puede constituirse en un estudio base para futuros trabajos que se realicen en el tema.

Bajo este contexto, el análisis que se intenta realizar en el presente trabajo, no solo suscitan un interés académico, sino también le permiten a la administración departamental conocer el contexto del sector hortofrutícola dentro del desarrollo agropecuario y evidenciar el futuro escenario de del mismo en aras de tomar posibles decisiones que garantice el bienestar social y económico de la población rural en el departamento del Meta. En este sentido, el plan de mercadeo de los productos hortofrutícolas promisorios, se constituye en una herramienta de diagnóstico que permite la elaboración de propuestas y líneas de acción para el sector público y privado, orientadas hacia el mejoramiento de los elementos que constituyen debilidades y hacia el fortalecimiento y creación de nuevas ventajas para el sector hortofrutícola en el departamento.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mercadeo que fortalezca la comercialización de los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta.

### **1.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Elaborar un diagnóstico que permita conocer las características socioeconómicas de los cultivos hortofrutícolas promisorio de plátano, aguacate, piña y maracuyá en el departamento del Meta.
- ✓ Analizar las necesidades que tenga los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento y plantear las posibles soluciones.
- ✓ Presentar el Plan de mercadeo que permita estimular procesos estables de mercadeo de los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### MARCO TEÓRICO

Al abordar la literatura se encuentra que mucho se ha hablado sobre marketing en sectores de la economía que se consideran preponderantes. Sin embargo, para efectos de este trabajo, se tendrán en cuenta algunos de los principales conceptos y teorías de la planificación del marketing y sus componentes, que permiten identificar las ventajas y desventajas, virtudes y limitaciones, desde la perspectiva de diversos autores.

#### **Marketing**

El marketing es definido por Kotler, Bowen y Makens (2004) como un proceso social y gerencia; en el aspecto social los individuos y grupos crean intercambios de productos y valores con otros, con la finalidad de obtener lo que necesitan y desean. En cuanto a la parte administrativa, ha sido descrito como el proceso donde se da “el arte de vender productos” (Kotler, 2002, p.4).

En este sentido, se ha creado una definición más breve y concisa de este concepto la cual expresa que es un proceso donde son identificadas y satisfechas las necesidades humanas y sociales de una manera rentable (Kotler, 2002).

Por otro lado, McCarthy y Perreault (2001) aportan a estas definiciones, la aclaración de que el marketing no forma parte del proceso de producción, mas viene este es quien la orienta para asegurarse de que los bienes y servicios adecuados sean producidos y lleguen a los consumidores adecuados. Bajo este contexto, es importante partir de las necesidades de los clientes y no del proceso de producción.

## **El plan de marketing**

La expresión plan de marketing es usada para indicar los métodos de aplicación de los recursos de marketing para alcanzar objetivos de marketing. Eso puede parecer simple pero en realidad es un proceso complejo. Los recursos y objetivos varían de empresa en empresa o de sector a sector y también cambian con el tiempo. El plan de mercadeo es utilizado para segmentar mercados, identificar posicionamiento del mismo, estimar el tamaño del mercado y planear una participación viable dentro de sus segmentos (Westwood, 2007).

Así mismo, el plan de mercadeo permite anticipar la conducta del consumidor, de manera que se pueda satisfacer sus necesidades con antelación, da una amplia visión para desarrollar productos nuevos e innovadores que permitan lograr una alta participación en el mercado.

De otro lado, según Farrel, Hartline & Lucas, (2003), el del plan de mercadeo o marketing consta de lo siguiente:

### **➤ Análisis situacional y del entorno**

En el análisis situacional, que sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados —económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico— que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuan bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades.

El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

➤ **Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas)**

El análisis DOFA se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en el análisis del entorno, que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

El análisis DOFA se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing. Ofrece el mejor marco para la planeación.

➤ **Metas y objetivos de marketing**

Las metas y objetivos de mercadeo o marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de los objetivos facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis DOFA y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y oportunidades y/o la conversión de debilidades o amenazas. Es importante recordar la imposibilidad de desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento de misión bien definido. Las metas de marketing tienen que guardar congruencia con la misión de la empresa. De igual manera, los objetivos deben fluir a partir de las metas.

### ➤ **Estrategias de marketing**

La sección de estrategia del plan de marketing resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. Las estrategias correspondientes consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que lo que ofrecen los competidores, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser lo más eficaces posible y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes que la empresa se ha fijado como objetivos.

### ➤ **Instrumentación de marketing**

La sección de instrumentación del plan de marketing describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Sin un buen plan para la instrumentación, peligra seriamente el éxito de la estrategia de marketing. Por tal razón, la fase de instrumentación del plan es tan importante como la fase de la estrategia.

### ➤ **Evaluación y control**

La última sección del plan de marketing detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad o, incluso en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca. Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan.

## **Marketing Mix**

El marketing mix es una “mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo” (Kotler et al., 2004, p.4). Además de ser considerada la herramienta estratégica más utilizada por los mercadólogos, suele ser identificada o conocida

como las 4p's. La primera P, es el producto en sí mismo, para continuar con el precio de éste, la plaza o plazas donde será ofertado y por último la promoción del mismo (Powers y Barrows, 2006).

Van Hoof et al. (2007) afirman que las 4p's, son las variables controlables que la compañía manipula para poder lograr sus objetivos; a este punto Zeithaml y Bitner (2003) agregan que todas estas variables siempre estarán relacionadas entre sí y dependerán unas de otras (Figura 1).



Figura 1. Las cuatro P del Marketing Mix. Tomado de "Dirección de Marketing", por Philip Kotler y Kevin Keller, 2006, p.19

Para una mejor comprensión de los aspectos en los que se enfocan estos componentes, McCarthy y Perreault, (2001) señalan algunas características de cada uno. En primer lugar, se tiene el producto, el cual es definido como un bien físico, un servicio o en todo caso una

combinación de ambos; éstos se encuentran a cargo del área de producción, donde se trabaja en la creación del producto idóneo que se encargará de satisfacer las necesidades del mercado meta.

De igual forma, dichos autores argumentan que la plaza, es donde se deben tomar las decisiones respecto a la manera y el lugar más adecuado para llegar al objetivo. Es indispensable que el producto o servicio siempre esté disponible donde el consumidor lo requiera. Además, según Stanton et al. (2007) en este elemento se destaca la práctica de estrategias de distribución, las cuales deberán estar relacionadas con los canales por los cuales se transferirán los productos o servicios. De igual modo, se “debe seleccionar a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles” (p.16).

En lo que respecta a la promoción, Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004) argumentan que es donde predomina el acto de dar a conocer el producto adecuado ante el mercado meta, a base de los elementos promocionales, los cuales son la publicidad, ventas personales, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing directo.

Por último, los autores anteriormente citados agregan que la parte final del proceso es donde a partir de ciertas variables se selecciona el precio apropiado para el producto. Las variables a tomar en cuenta son el tipo de competencia y el costo del marketing mix global. Además de estimar las reacciones que presentarán los consumidores ante posibles precios.

## **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, así como de la coordinación, formulación y adopción de planes, programas, estrategias y proyectos de dicho sector a nivel nacional son:

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFrucol).**

Busca dinamizar y fortalecer el desarrollo Hortofrutícola 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.

### **Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola (FNFH)**

El FNFH es una organización gremial y agroempresarial de derecho privado fundada en 1995, la cual representa los intereses de los productores de frutas, hortalizas, plantas aromáticas, raíces y tubérculos de Colombia ante los diversos actores públicos y privados, vinculados con el sector hortofrutícola en el contexto nacional e internacional. Así mismo, es el responsable de la inversión de los recursos del Fondo Nacional en proyectos productivos para impulsar desarrollo de los productores de frutas y hortalizas del país.

### **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 hortofrutícola y de la productividad y competitividad del sector agropecuario.

#### **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.

**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.

**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.

**Ley 118 de 1994.**

La presente ley tiene por objeto establecer la Cuota de Fomento Hortofrutícola y las definiciones principales de las bases para su recaudo, administración y destinación, con el fin de garantizar el óptimo desarrollo del Subsector Hortofrutícola.

**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.

**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.

#### **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.

#### **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.

#### **Norma Técnica Colombiana 5422 de 2007.**

Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir los empaques y embalajes utilizados en la comercialización de frutas, hortalizas y tubérculos frescos, con el propósito de conservar su calidad, protegerlos de agentes contaminantes y prevenir la contaminación del medio ambiente.

## Documento COMPES 3514 de 2008.

En el documento COMPES 3514 se establece el estatus fitosanitario y la inocuidad de las frutas y otros vegetales, con el fin de proteger la salud y la vida de las personas, de las frutas y otros vegetales y preservar la calidad del ambiente; así como mejorar la competitividad de la producción nacional y su capacidad para lograr la admisibilidad en los mercados internacionales.

## MARCO GEOGRÁFICO

### 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 85.635km<sup>2</sup> ocupando el 7,49% del territorio nacional (figura 2).

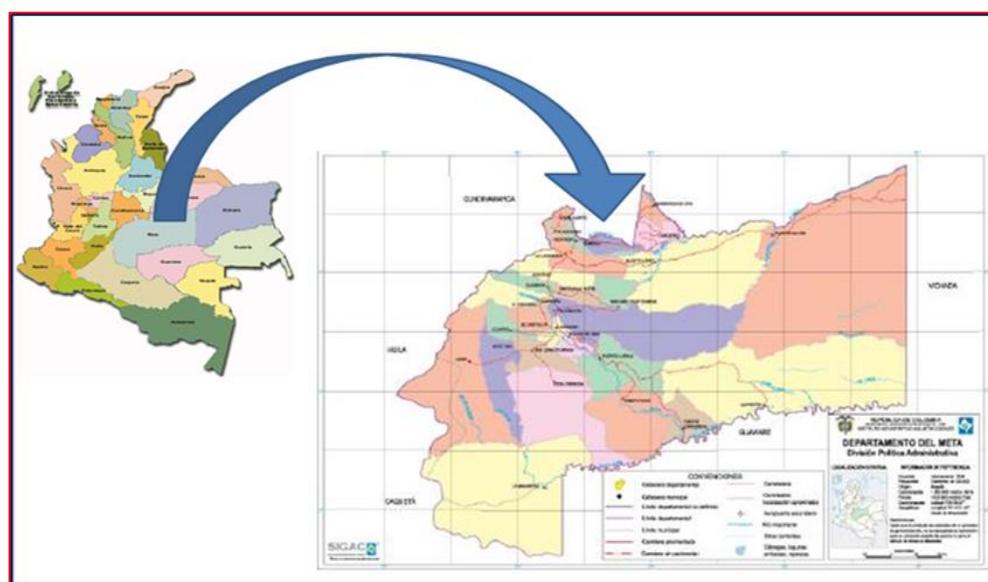


Figura 2. Mapa del Departamento del Meta, 2013. Tomado de la página web de la Gobernación del Departamento del Meta. <http://www.meta.gov.co/el-meta/presentacion-depmeta>

## MARCO CONCEPTUAL

### ➤ **Análisis situacional y del entorno**

Es una de las partes más difíciles del plan de marketing. Este análisis ha de ofrecer al administrador una imagen completa de las situaciones actuales y futuras de la organización respecto de tres entornos clave: Interno, del cliente y externo.

### ➤ **Hábito**

Costumbre adquirida por la repetición de un mismo acto. Forma característica del comportamiento del consumidor que interesa conocer para elaborar la estrategia de marketing encaminada a crear la fidelidad a la marca por parte de un determinado sector del mercado.

### ➤ **Entorno del cliente**

Se trata de examinar las situaciones imperantes y futuras relacionadas con los clientes en los mercados meta de la empresa.

### ➤ **Estrategia de marketing**

Estrategia que sigue una organización para cumplir sus objetivos de marketing.

### ➤ **Investigación de mercados**

La reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas e instituciones en general.

### ➤ **Marketing**

Proceso social y de gestión a través del cual los diferentes grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor por otros. Es un proceso que pretende la satisfacción de las necesidades del cliente a través del intercambio.

### ➤ **Posicionamiento**

El lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competidoras o a un producto ideal.

➤ **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.

➤ **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).

➤ **Hortofruticultura o actividad hortofrutícola**

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.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **METODOLOGÍA PRELIMINAR**

El presente trabajo tiene como base la información recopilada sobre las características socioeconómicas de los productos hortofrutícolas promisorios del departamento del Meta tales como: la piña, el aguacate, la maracuyá y el plátano. Así como la identificación de las fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas de los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento; cuya información, permite entender la dinámica de los productos hortofrutícolas promisorios en el Meta y es complemento al análisis que se pretende realizar en el diseño del plan de mercadeo para estimular procesos estables de mercadeo de los productos mencionados con anterioridad.

#### **DISEÑO METODOLÓGICO**

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 diseñar un plan de mercadeo para los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta y que utilizando información genera un 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 en materia de comercialización y de apropiación del mercado interno de productos hortofrutícolas del departamento del Meta considerados promisorios o con posible potencial.

## **FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El presente trabajo se sustentara en fuentes secundarias y diferentes estudios que describan el comportamiento del sector hortofrutícola n 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.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Se espera tener el diseño de un plan de mercadeo que fortalezca y responda a los requerimientos de los productos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Durante las últimas décadas el mercado internacional hortofrutícola 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 y verduras en los mercados se caracterice por su creciente diversidad y competitividad (Miranda, 2011).

En el departamento del Meta los cultivos de plátano, aguacate, piña y maracuyá han tenido gran preponderancia dentro de las apuestas productivas, incluso, a nivel nacional se han convertido en cultivos que ha permitido un desarrollo socioeconómico importante y que han 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 de los cultivos hortofrutícolas promisorios de plátano, aguacate, piña y maracuyá, en el cual se realizará un análisis situacional externo e interno del sector. Posteriormente, como segundo apartado, se indicará de manera más precisa las diferentes fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas de los productos hortofrutícolas mencionados, a través del modelo FOLA, el cual se fundamentará en el diagnóstico base realizado en el primer capítulo. Finalmente, se presentará el Plan de mercadeo para los productos hortofrutícolas priorizados en el departamento del Meta.

#### **ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO**

En el presente apartado se presentará un diagnóstico externo denominado macroentorno, y un diagnóstico interno denominado microentorno y un análisis del entorno competitivo de los cultivos promisorios de plátano, aguacate, piña y maracuyá, con el fin de conocer las características socioeconómicas de los cultivos, 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 los productos mencionados, tales como los factores económicos, políticos, institucionales, tecnológicos, competitivos 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 de los productos hortofrutícolas promisorios y las limitaciones de acceso que

afectan al sector. Finalmente en el diagnóstico interno se tendrán en cuenta factores como las oportunidades de los cultivos promisorios en el mercado local, perfil del productor, los clientes potenciales, los proveedores, entre otros. Así mismo, se hace imperativo indicar que la temporalidad de las cifras de cada cultivo varía dependiendo la disponibilidad de información actualizada.

*Diagnóstico del macroentorno de los productos Hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta*

Económico

Al analizar el entorno económico de cada uno de los productos hortofrutícolas promisorios del departamento del Meta, se observa lo siguiente:

➤ Perspectivas de mercado del maracuyá

En cuanto al mercado de esta pasiflora, 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 3).

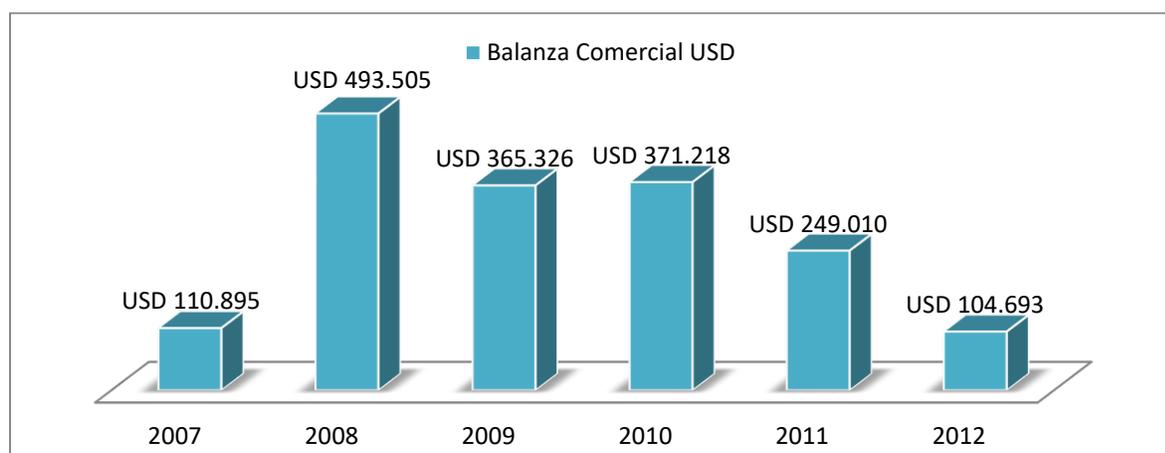


Figura 3. Balanza comercial del maracuyá en fresco, periodo 2007-2012. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

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 4).

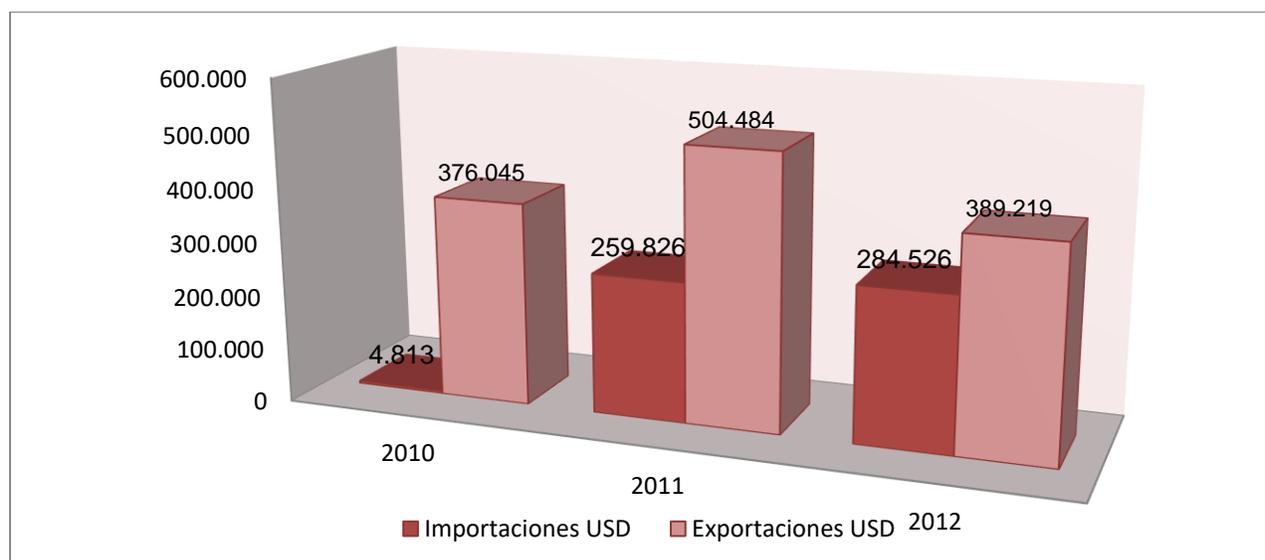
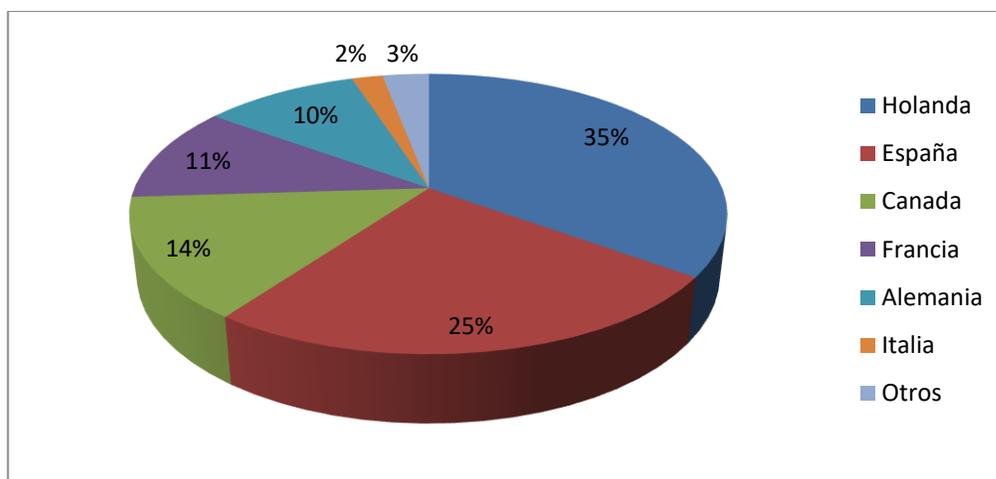


Figura 4. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de maracuyá en fresco, periodo 2010-2012. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

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 5). Por el contrario, durante este periodo, Ecuador fue el único proveedor de la maracuyá con el 100% del total importado.



*Figura 5.* 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 6).

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 6).

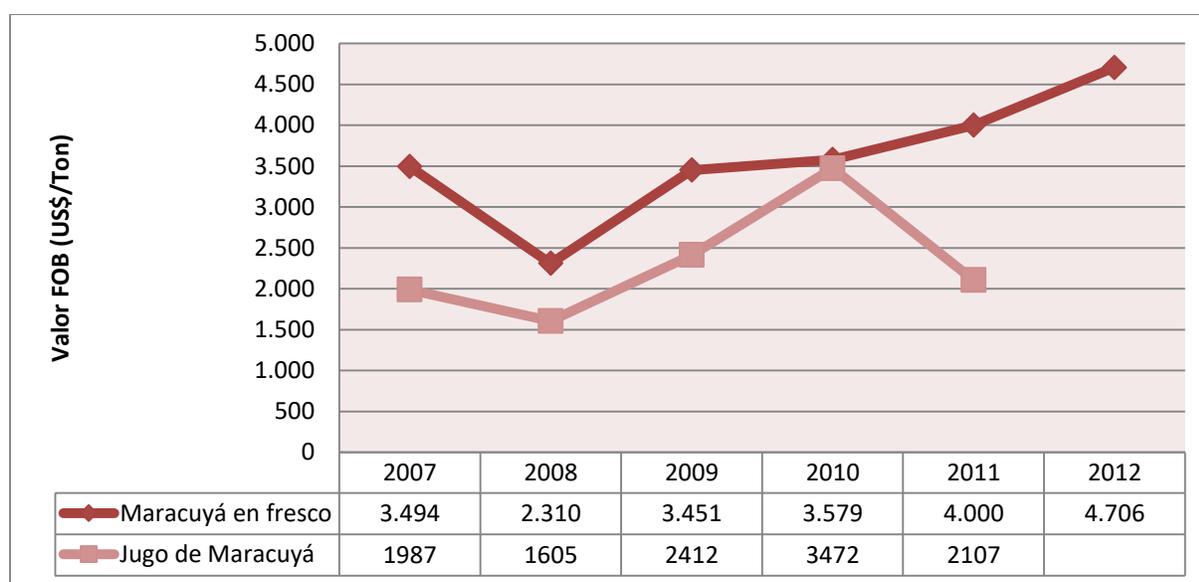


Figura 6. Precio implícito (US\$/t) de las exportaciones del cultivo del maracuyá (2007 – 2012). Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

#### ➤ Perspectivas de mercado de la piña

En cuanto al mercado de la piña fresca, es decir, sin ningún proceso de transformación, en los últimos tres años ha mostrado una balanza comercial positiva. Sin embargo este comportamiento positivo, solo se dio a partir del año 2011, pues desde el periodo 2007-2010, tanto el volumen como el valor de las importaciones eran mayores que las exportaciones de piña fresca (Figura 7).

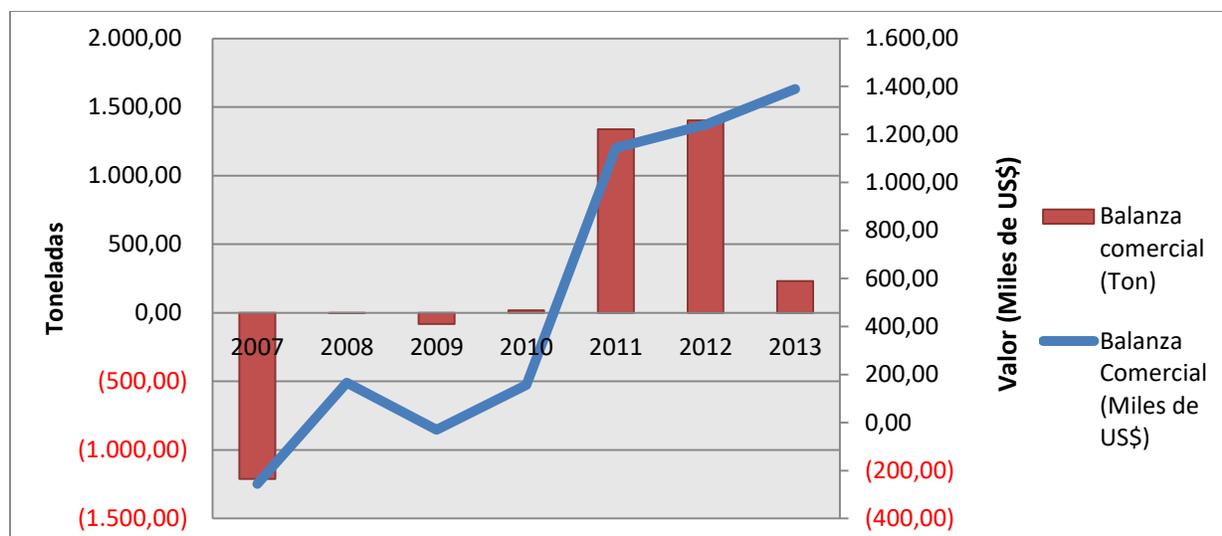


Figura 7. Balanza comercial de la piña en fresco, periodo 2007-2013. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

En el año 2013, el volumen de exportaciones de piña fresca en Colombia alcanzó las 412 toneladas por valor de 1.5 millones de dólares. A partir del año 2011 estas se incrementaron significativamente, pues mientras que para el año 2007 se exportaron 117 toneladas, en el año 2011 fueron exportadas 1.638 toneladas. A su vez, el valor de las exportaciones ha seguido el mismo comportamiento que el volumen, exponiendo un crecimiento promedio del 16%; sin embargo, en los dos últimos años ha mantenido una relación inversa, dado el comportamiento de los precios que se mantuvieron en alza (Figura 87).

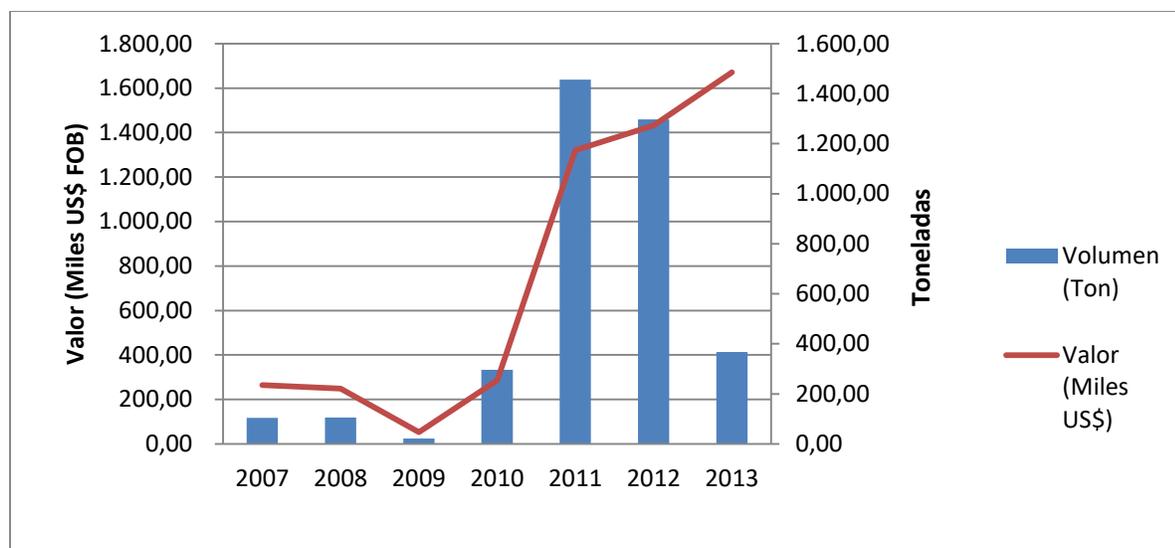


Figura 8. Comportamiento de las exportaciones de piña en fresco, periodo 2007-2013. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

Al revisar las exportaciones de piña por partida arancelaria, fue posible encontrar que la piña fresca representa el 66% del total de piña exportada y el 1,5% del total de toneladas de frutas y hortalizas exportadas (asohortofrucol, 2012); por otra parte, el 34% restante de las exportaciones, según cifras del 2013 corresponden principalmente a las demás piñas tropicales (ananas) preparadas o conservadas de otro modo (129,6 ton), piñas tropicales (ananas), en agua con adición de azúcar u otro edulcorante, incluido el jarabe, preparadas o conservadas de otro modo (97,3 ton) y compotas, jaleas y mermeladas de piñas tropicales (ananas), obtenidas por cocción, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante (78,5 ton).

Históricamente, el principal destino de las exportaciones de piña fresca corresponde a Estados Unidos, tras una participación del 34% del total de toneladas exportadas y por un valor promedio anual de 343 miles de dólares para el periodo 2007-2013. Así mismo; en los últimos tres años y dada la dinámica de la producción de piña, este país consiguió realizar exportaciones por valores que sobrepasan el millón de dólares. Para el año 2013 el porcentaje de participación de las exportaciones a Estados Unidos corresponde a un 59%, seguido de las Antillas Holandesas con un 27% y finalmente Bélgica con un 6% (Tabla 1).

Tabla 1.

Exportaciones de piña fresca, por país de destino durante los años 2011 a 2013.

EXPORTACIÓN DE PIÑAS FRESCAS O SECAS								
2011			2012			2013		
País	Valor (Miles US\$)	Volumen (Toneladas)	País	Valor (Miles US\$)	Volumen (Toneladas)	País	Valor (Miles US\$)	Volumen (Toneladas)
Estados Unidos	1.006,90	1.177,82	Estados Unidos	1.121,61	788,67	Estados Unidos	1.448,54	376,70
Bélgica	167,41	460,40	Bélgica	159,30	461,28	Antillas Holandesas	177,74	171,52
Antillas Holandesas	146,54	116,29	Antillas Holandesas	181,15	154,66	Bélgica	35,10	36,00
Canadá	33,22	20,03	Países Bajos	28,50	22,97	Aruba	15,85	21,62
España	21,16	14,00	Canadá	46,64	4,84	Reino Unido	12,75	17,48
Otros países	12,17	8,12	Otros países	42,63	5,58	Otros países	124,09	15,00
<b>Total</b>	<b>1.387,40</b>	<b>1.796,66</b>	<b>Total</b>	<b>1.579,83</b>	<b>1.438,01</b>	<b>Total</b>	<b>1.814,07</b>	<b>638,31</b>

Fuente: Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia, 2014.

Para el caso de Estados Unidos, (quien se posiciona como el principal comprador de piña colombiana), la tendencia indica que, la demanda podría aumentar por diversos factores como el incremento en el consumo de alimentos saludables, el interés por las frutas exóticas y tropicales, la disponibilidad de este tipo de frutas durante todo el año; además de campañas del gobierno para aumentar el consumo de frutas y verduras durante la niñez. De igual manera, el mercado Europeo también se consolida como un buen prospecto, ya que estos son los mayores consumidores de fruta en el mundo, dada la búsqueda de nuevos sabores en este tipo de productos y que han llevado a consumir en mayor proporción frutas exóticas a precios accesibles.

De otro lado, en cuanto a las importaciones; durante el periodo 2007-2013, Colombia ha comprado a los demás países un promedio anual de 182 toneladas del fruto por valor de 96 millones de dólares CIF. De acuerdo a la figura 9, es posible observar que las importaciones de piña en fresco decrecieron a partir del año 2007, al pasar de 1.328,8 toneladas con un valor de 491,4 millones de dólares a 122 toneladas con un valor de 55 millones de dólares en el año 2008.

Teniendo en cuenta el comportamiento de las importaciones se puede evidenciar que la mayoría de la demanda interna se abastece principalmente de la producción nacional; por el contrario, las importancias de mermeladas, jaleas, compotas y otros conservantes de piña, representan un mayor volumen de importaciones; destacando entonces que, en el año 2013 se importaron 414 toneladas de productos derivados de la piña, por un valor de 522 mil dólares.

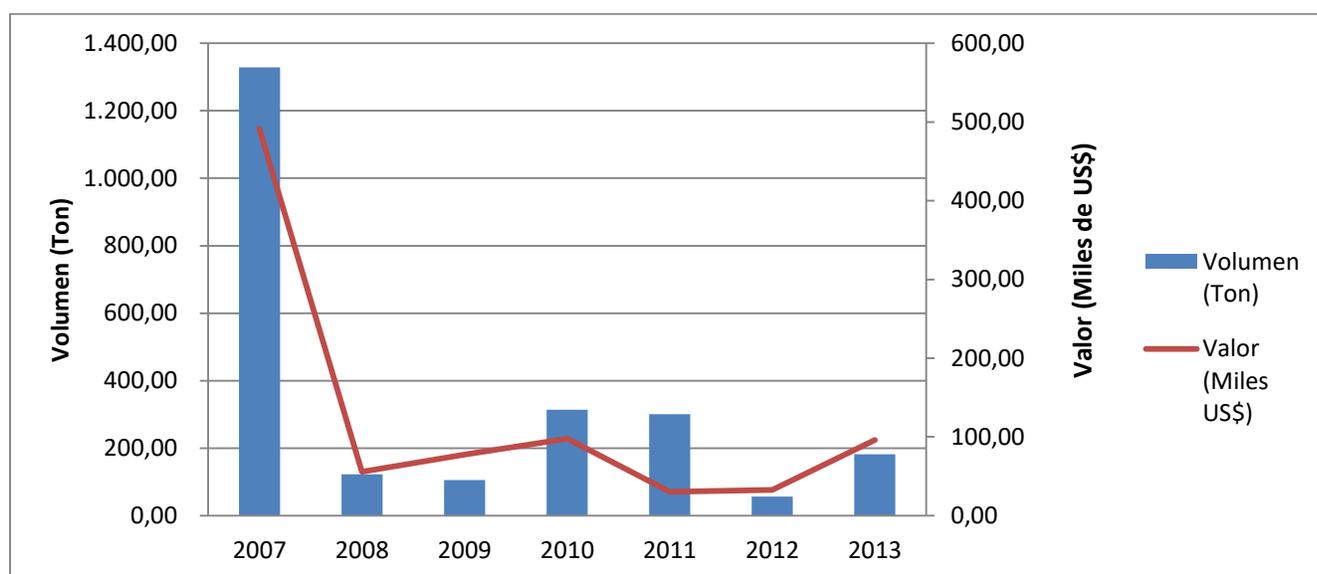


Figura 9. Comportamiento de las importaciones de piña en fresco, periodo 2007-2013. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

En promedio el 93,5% de la piña fresca que se importa en el país se compra a Ecuador; seguido de Costa Rica, con una participación del 2,9% y Venezuela con el 2,4%. A su vez, la compra de jaleas, compotas, mermeladas y demás preparados para este periodo se hacen a Tailandia (68,6%), Estados Unidos (9%), Ecuador (7,7%) e Indonesia (6,7%) principalmente (Agronet, 2014).

De otro lado, al analizar el comportamiento de los precios de la piña fresca y procesada que se vende en el mercado internacional, se observa que el precio por tonelada de piña fresca ha tenido altas variaciones durante el periodo 2000-2014, presentando precios desde los 7.565 US\$ por tonelada en el año 2006 hasta los 772 US\$ por tonelada para el año 2011. Sin embargo; pese a las grandes variaciones, es posible notar que a partir del año 2007 dicha situación se ha ido estabilizando, presentando un precio promedio anual para los últimos ocho años de 1577 US\$ por tonelada (Figura 10).

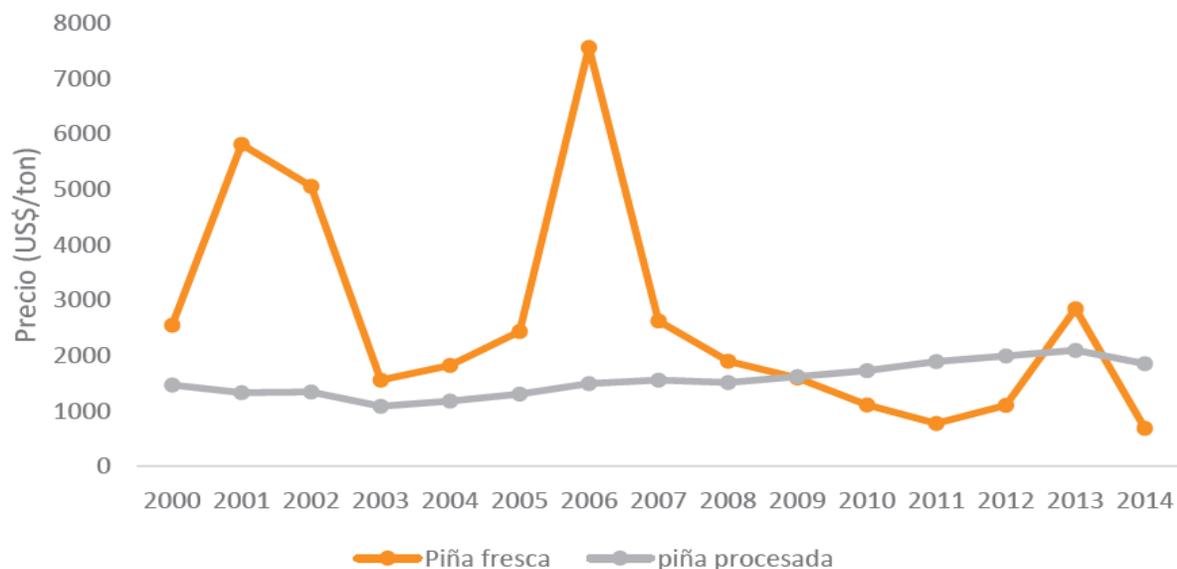


Figura 10. Precios implícitos de las exportaciones de piña fresca y procesada, periodo 2000 - 2014. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

En cuanto al precio de venta de la piña procesada en el exterior; su comportamiento ha permanecido estable durante todo el periodo de estudio, presentando un precio promedio de 1562 US\$ por tonelada. En general, al comparar el comportamiento en el precio tanto de la piña fresca como de la procesada, se denota la presencia de un periodo que comprende entre el año 2000 y 2009, durante el cual el precio promedio de la piña fresca (3.068 US\$) es superior al precio de la piña procesada (1.384US\$); caso contrario sucede en el periodo siguiente, 2010- 2014, dentro del cual el precio promedio de la piña fresca fue de 1.301 US\$ por tonelada y el de la piña procesada de 1.911 US\$ (Figura 10).

#### ➤ Perspectivas del mercado del aguacate

En cuanto al mercado del aguacate, al analizar la balanza comercial del mismo, se observa que esta presentó un balance deficitario durante el periodo 2010-2012 atribuible al ingreso de aguacate importado y volúmenes no significativos de aguacate de exportación. Sin embargo, a partir del año 2013, la balanza presenta un superávit, gracias al incremento en los volúmenes de exportación. Resultado del inicio de la consolidación de la oferta exportable, la incursión de empresas internacionales y la puesta en operación de infraestructura de pos cosecha y empaquen (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014) (Figura 11).

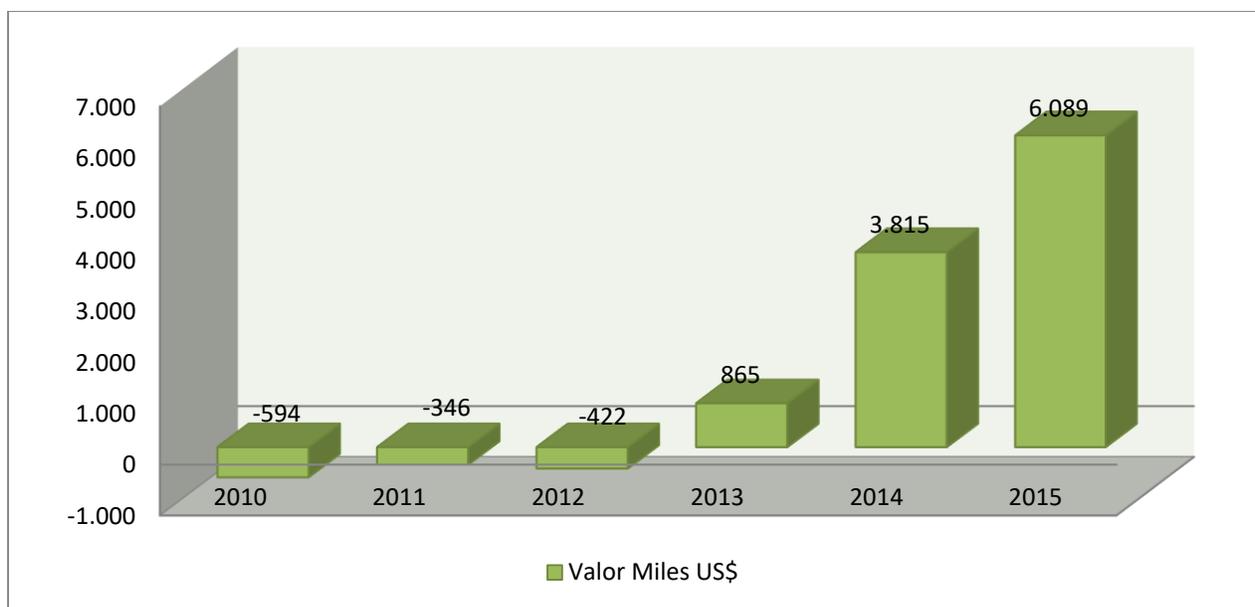


Figura 11. Balanza comercial de aguacate, periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

Aunque el mercado de exportaciones de aguacate es naciente, las exportaciones de este producto han tenido un comportamiento ascendente tanto en toneladas exportadas como en valor, pues para el año 2010 se exportaron 56 toneladas de aguacate con un valor de US\$ 108 mil millones mientras que para el año 2015 se exportaron 3.373 toneladas con un valor de y US\$ 6.188 millones (Figura 12).

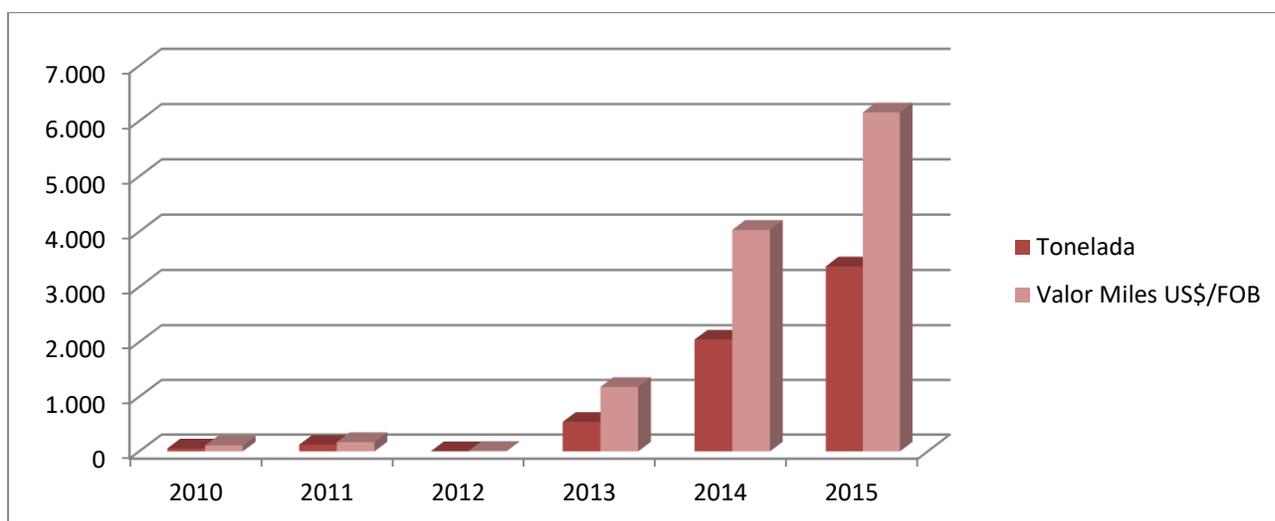


Figura 12. Comportamiento de las exportaciones de aguacate periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

El destino principal de las exportaciones de Aguacate en fresco ha sido Europa, a través de Holanda. Es previsible una tendencia creciente dado el incremento exponencial de la oferta, producto de siembras incrementales y, expectativas por la apertura del mercado de nuevos mercados internacionales.

Por otra parte, las importaciones de aguacate han venido decreciendo durante el periodo 2010-2015. Para el año 2010 se importaron cerca de 9.000 toneladas de aguacate con valor de US\$702 mil millones, mientras que para el año 2015 la cantidad total importada en toneladas se reduce un 112% y en valor presenta un descenso del 9,8% (Figura 13).

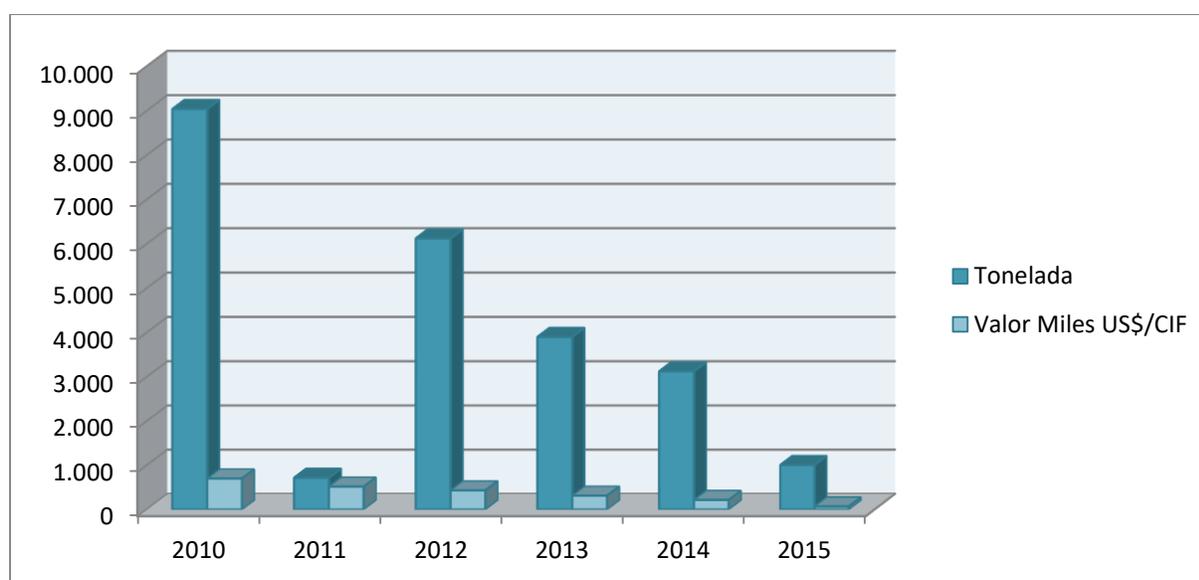


Figura 13. Comportamiento de las importaciones de aguacate periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

Las principales importaciones de aguacate al país hasta el año 2009, provenían de Venezuela (56,6%) y Ecuador (43,4%); y durante el 2010 - 2013, predominaron las importaciones desde Ecuador.

Teniendo en cuenta las perspectivas del sector del aguacate en el mercado internacional, el departamento del Meta podría aprovechar el libre acceso de este producto al mercado Europeo, específicamente en Holanda, Francia, España y Reino Unido, los cuales tiene un consumo promedio de 369.000 Toneladas. Así mismo, el departamento podría satisfacer la demanda creciente en mercados de Canadá y Estados Unidos, ya que la demanda de aguacate crece a una tasa del 16% y este producto tiene acceso fitosanitario a estos mercados.

➤ Perspectivas del mercado de plátano

El mercado del plátano colombiano exportado ha mostrado una balanza comercial positiva durante los últimos años. Sin embargo para el año 2015 se registró un decrecimiento del 23% en relación con el año 2014 año más progresivo de la balanza comercial (Figura 14).

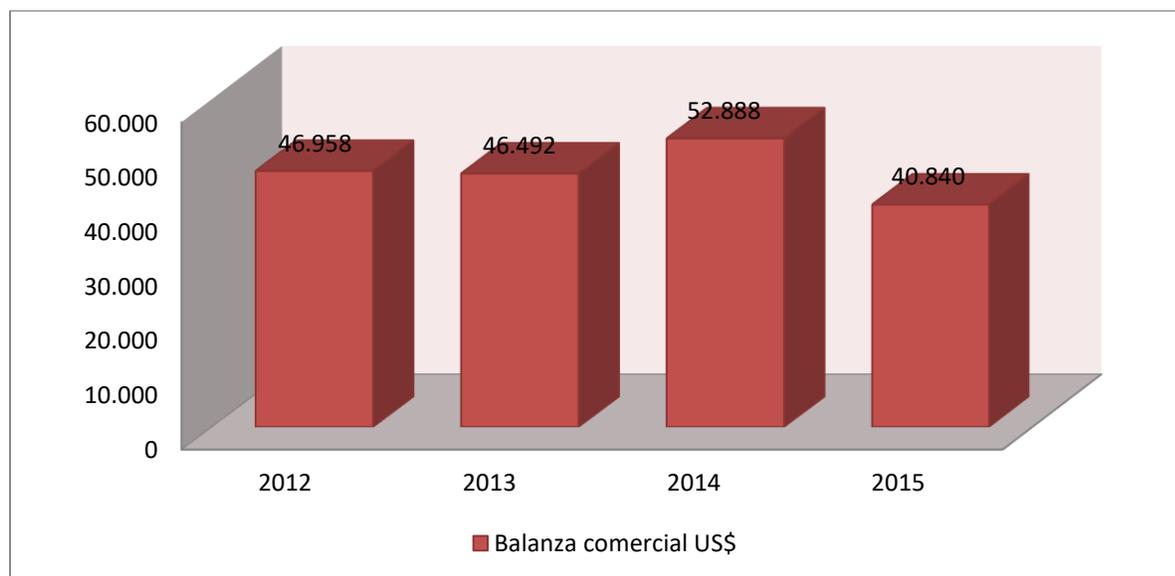


Figura 14. Balanza comercial del plátano en US\$, periodo 2012-2015. Tomado de Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia.

Por otra parte, las exportaciones de plátano en fresco se han desarrollado con base en la infraestructura y la logística del banano de exportación. El 94% de las exportaciones se realizan desde Urabá. La comercialización internacional del plátano también se ha beneficiado de la integración vertical de la industria bananera.

En el año 2015 Colombia exportó 95.508 toneladas de plátano por valor de US\$ 46.012 millones. Durante el periodo 2012-2015 las exportaciones colombianas han decrecido en promedio un 5,9%, exceptuando el año 2014 donde se registró un número mayor de toneladas exportadas de plátano y un registro en valor USD superior (Figura 15).

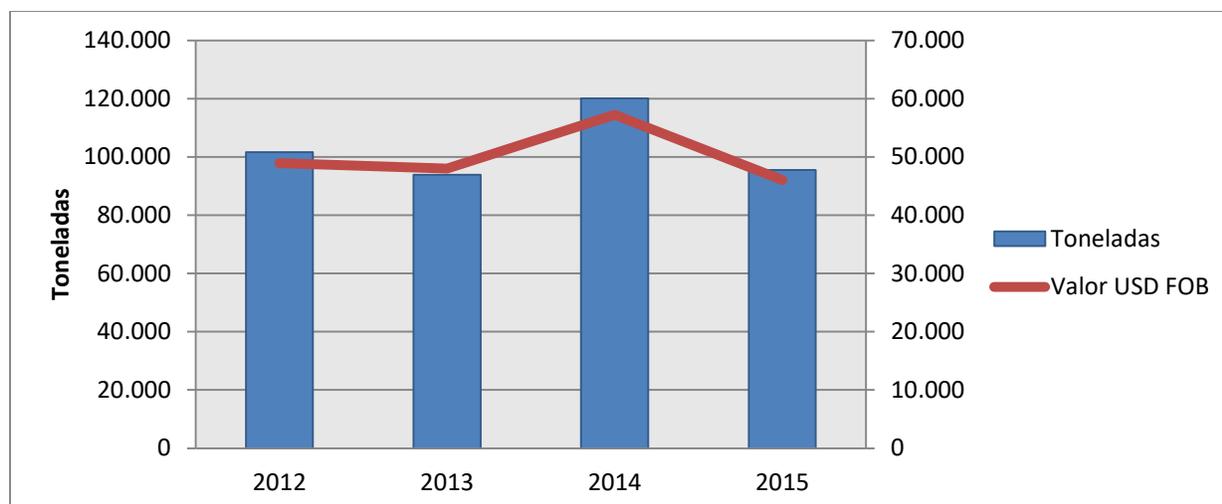


Figura 15. Comportamiento de las exportaciones de plátano, periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

Los principales destinos de las exportaciones en los últimos años han sido Estados Unidos, el cual es el principal comprador de plátano con una representatividad del 62%, seguido del Reino Unido con el 24%, Bélgica con el 11% y España con una menor participación del 2%.

Por otra parte, las importaciones de plátano han presentado un comportamiento creciente durante el periodo 2012-2015, al pasar de 21.892 toneladas por valor de US\$1.985 millones en el año 2012 a 46.012 toneladas por valor de US\$ 5.172 millones, con un crecimiento promedio anual de 75% (Figura 16).

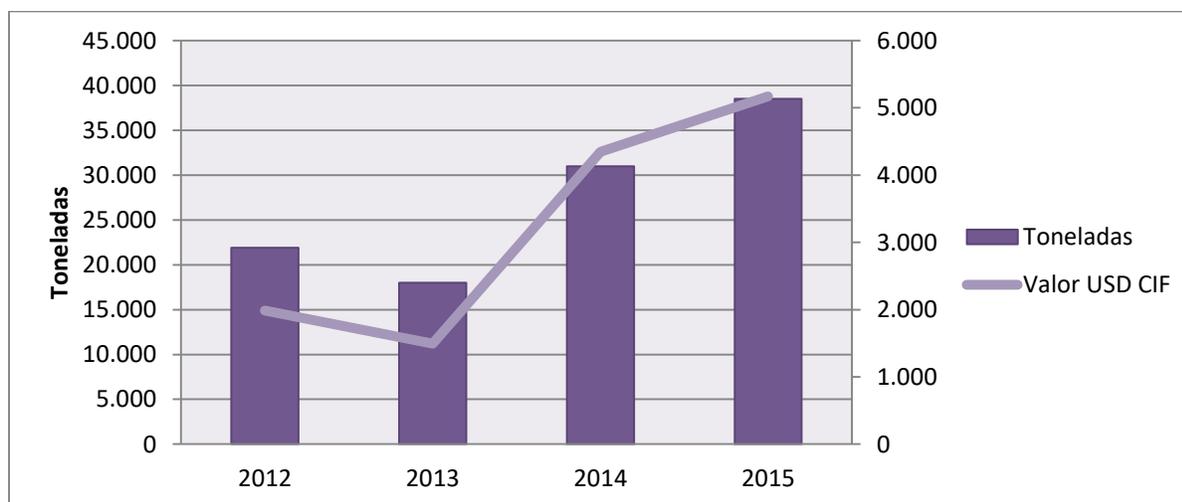


Figura 16. Comportamiento de las importaciones de plátano, periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

El producto nacional compite durante todo el año con las importaciones de Ecuador, país que fue el origen del 100% del volumen total de plátano importado por Colombia durante el periodo 2012-2015, situación que se debe a la reducción de productividad del plátano en Colombia debido a factores fitosanitarios y climáticos. Ecuador exporta a Colombia plátano hartón verde y maduro, aunque es más pequeño y de menor calidad que el plátano nacional. Este producto ingresa principalmente a los mercados del occidente del país.

Al analizar el comportamiento de los precios del plátano en el mercado internacional, se observa que los precios oscilan entre US\$ 480 a US\$ 500 la tonelada en el mercado Estadounidense, por el contrario el comportamiento de los precios teniendo como referencia el mercado Ecuatoriano, oscila entre US\$90 a US\$110 la tonelada. Es imperativo indicar que el precio internacional de plátano a pesar de haber tenido un alza en el año 2013 del 6%, presenta una caída en su precio cercano al 7% en el año 2014, lo anterior, se debe a un descenso de producción mundial de los principales productores de plátano (Figura 17).

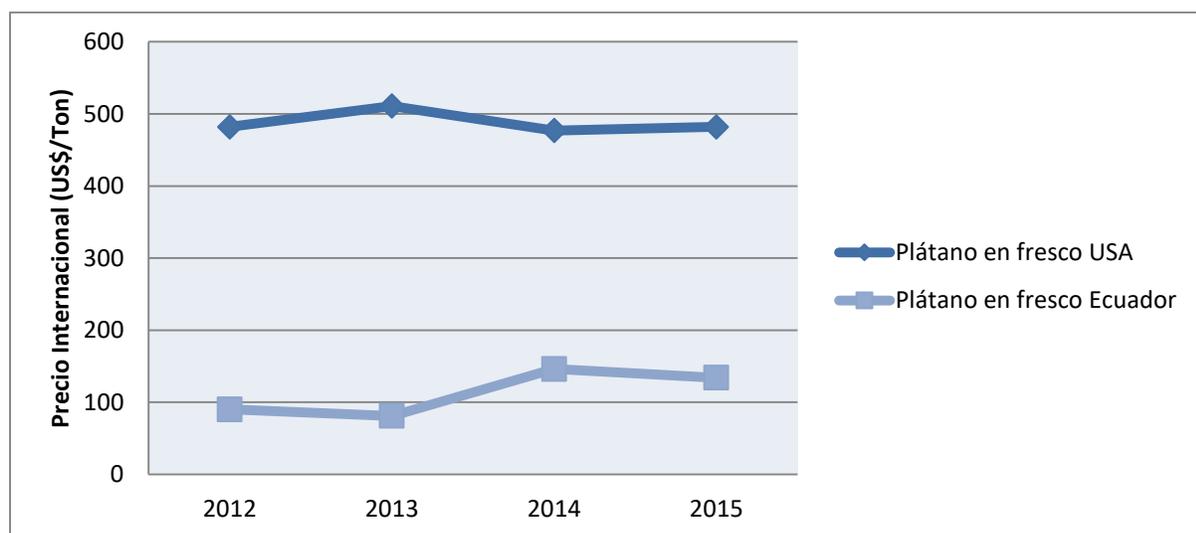


Figura 17. Comportamiento de los precios internaciones de plátano, periodo 2010-2015. Elaboración propia con base en la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET Colombia

Teniendo en cuenta el panorama económico internacional expuesto con anterioridad, es importante que para que los productos hortofrutícolas puedan verse como sectores promisorios 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, la piña y el aguacate. Y segundo, es el desarrollo y adaptación de tecnologías que permitan la preservación de los atributos alimentarios y nutricionales de los cultivos expuestos; 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.

### Político

Un factor que incide en el entorno político y que es preponderante para en el desarrollo productivo de los cultivos hortofrutícolas promisorios 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, la piña, el aguacate y el plátano, 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 y puestos en marcha entre el actual gobierno y las FARC-EP, suscitan entre otras cosas, la creación de una política de desarrollo agrario integral. 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 los cultivos hortofrutícolas, pues al ser vistos como un sector promisorio, la administración departamental destinará mayores recursos para incentivar el crecimiento y el desarrollo productivo y social de dicho sector.

#### 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 hortofrutícola en el Meta no presenta las condiciones mínimas para el desarrollo real del sector; ya que por un lado, solo existe una asociación para el cultivo del maracuyá legalmente constituidas, ubicada en el municipio del Dorado llamada ASOFRUD, la cual cuenta con tan solo 36 miembros y existen cerca de cinco asociaciones para el cultivo de plátano, las cuales en su totalidad suman 180 miembros (Unidad Técnica de Proyectos de Asohfrucol, 2013). 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 sector hortofrutícola del departamento cuenta con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR-, y algunas entidades que apoyan procesos de certificación, investigación y financiación. La tabla 2 detalla información

acorde a las entidades de apoyo que influyen directa e indirectamente, se organizan en relación al enfoque corporativo que representen y contribuyen con el sector.

Tabla 2.

Entidades de apoyo directo e indirecto al sector hortofrutícola promisorio del departamento del Meta

ENFOQUE	ENTIDAD	FUNCIÓN
<b>Gubernamental</b>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).	Fomento por medio de Programas Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales. Asistencia Técnica a Centros Provinciales.
<b>Apoyo Sistema Productivo</b>	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
<b>Control y Normatividad Sanitaria</b>	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	Lleva a cabo el seguimiento y control sanitario para la posterior certificación con base en resoluciones expedidas.
<b>Apoyo financiero</b>	FINAGO	Gestionar créditos para proyectos productivos rentables.
<b>Investigación</b>	CORPOICA	Coordinación agenda de investigación, desarrollo e innovación.
<b>Investigación</b>	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.
<b>Asociaciones de Productores</b>		Fortalecer el sistema productivo regional y posicionarse y sostenerse en su esquema, sobre todo en asistencia técnica, procesos de certificación de fincas, mercadeo y compra de empaques

Fuente: CEPASS, 2012.

## Cultural

El entorno cultural es un factor que está orientado a describir el consumo local de productos hortofrutícolas priorizados; 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 el aguacate, así mismo, estas se caracterizan por estar en el grupo de las 10 frutas más consumidas a nivel nacional.

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. En cuanto al maracuyá, a nivel departamental solo el 9% de la población consume este tipo de fruta y el 6% consume aguacate. (Figura 18).

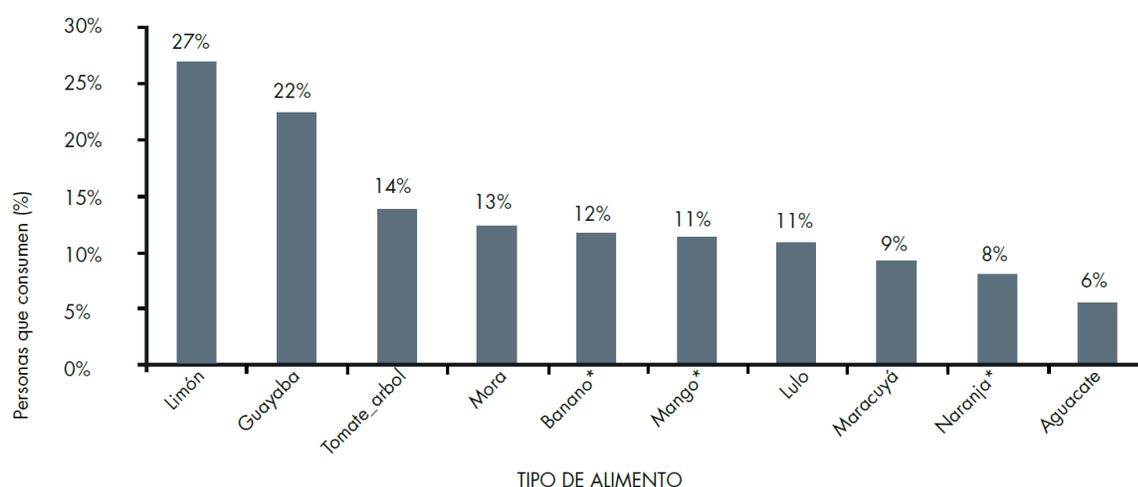


Figura 18. Frutas más consumidas en el departamento del Meta. Tomado del Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Hortalizas (Ministerio de Salud y Protección Social y FAO)

Al analizar el consumo per cápita de los productos hortofrutícolas priorizados, se observa que durante el periodo 2007-2015, había un consumo per cápita promedio de 3,5 Kg en aguacate, 2,4 Kg en maracuyá, 7,3 Kg en piña y 69Kg en plátano (Figura 19).

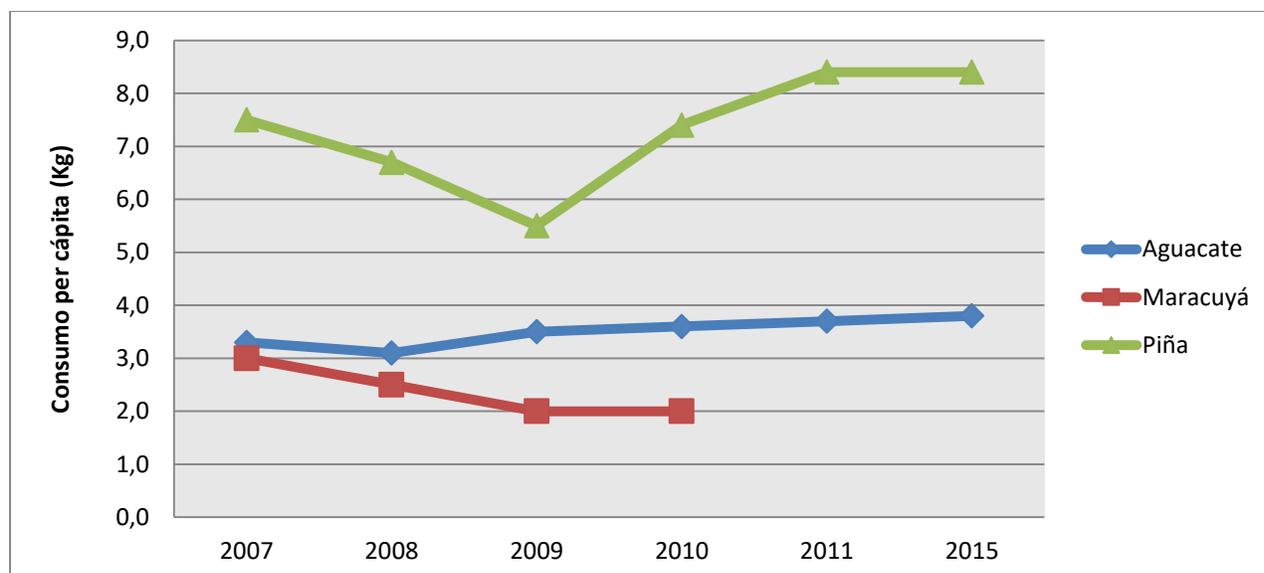


Figura 19. Comportamiento histórico del consumo per cápita de los productos hortofrutícolas priorizados (2007-2015). Cálculos con base en Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario-AGRONET.

Cabe resaltar que el consumo per cápita se refiere únicamente a la fruta 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 el 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).

### Tecnológico

Las tecnologías de producción aplicadas por cada uno de los productores de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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 sector hortofrutícola carece 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 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 estos cultivos sea más competitivo con excepción del cultivo de plátano, que tiene unos procesos de valor agregado diferentes (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 sector hortofrutícola priorizado, 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 los sistema productivos del maracuyá, el aguacate, la piña y el plátano.

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 los sistemas productivos mencionados ( 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.

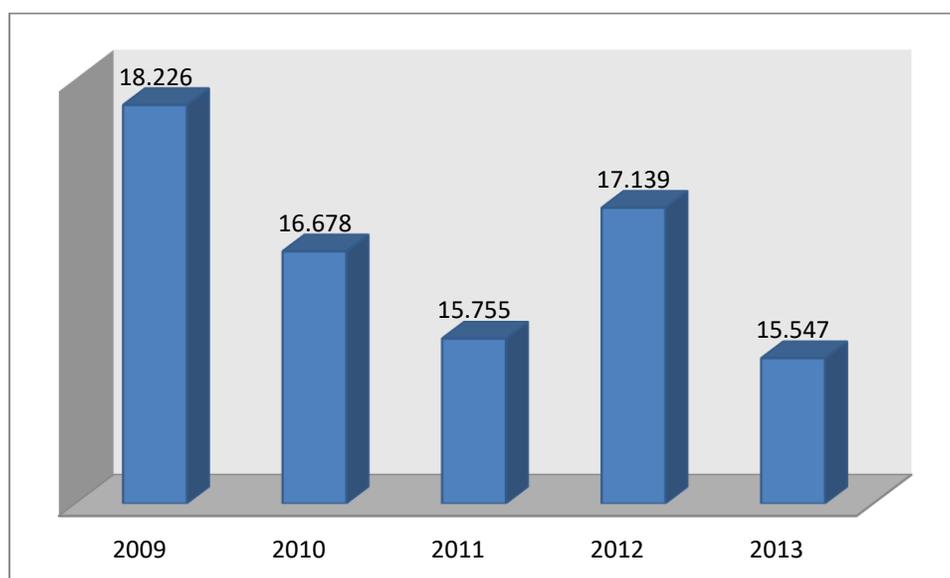
#### *Entorno Competitivo*

Para el análisis del entorno competitivo se hace imperativo conocer específicamente los aspectos productivos de los cultivos hortofrutícolas priorizados tales como hectáreas cosechadas, toneladas producidas, poder de negociación de los actores que inciden en los procesos de producción y comercialización y los limitantes de acceso que impiden que los productos de maracuyá, plátano, piña y aguacate sean competitivos.

## Hectáreas sembradas y producción por toneladas de los cultivos hortofrutícolas priorizados en el Meta

### ➤ Cultivo de plátano

En el entorno departamental para el año 2013 existía un área sembrada de 15.547 hectáreas de plátano, un 9,2% menos que el año inmediatamente anterior. De hecho durante los últimos cuatro años, el cultivo de plátano ha mostrado una tendencia decreciente, al pasar de 18.226 hectáreas sembradas en el año 2009 a 15.547 hectáreas en el 2013, lo cual ha representado una reducción del 14,6% (Figura 20).



*Figura 20.* Comportamiento del cultivo de plátano en el departamento del Meta, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta.

Por otra parte, durante el año 2013 los municipios con mayor área sembrada de plátano en el departamento fueron el municipio de Fuente de Oro con 4.500 has, Puerto Lleras con 2.000 has, Granada con 1.760 has, Lejanías con 1.500 has, seguido de Puerto Rico y el Castillo, con 1.200 has y 650 has respectivamente, cuya área sembrada representa cerca del 80% del total de hectáreas sembradas en el departamento. Así mismo, durante los últimos 4 años, el cultivo de plátano en estos municipios ha tenido una tendencia constante, exceptuando el municipio de Puerto Lleras

que para el año 2009 tenía 3.500 has sembradas y para el año 2013 el área sembrada en este cultivo había disminuido un 48% (Figura 21).

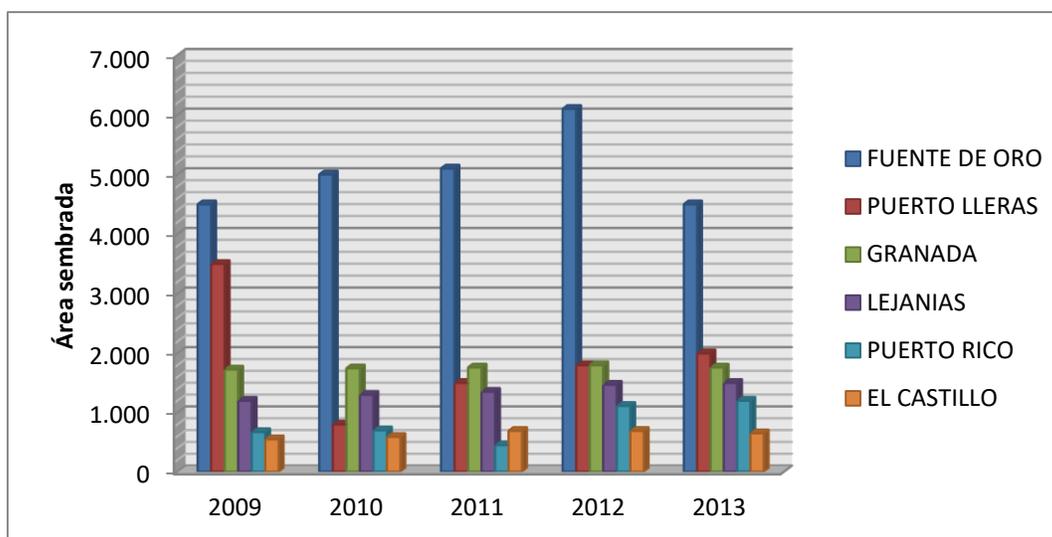
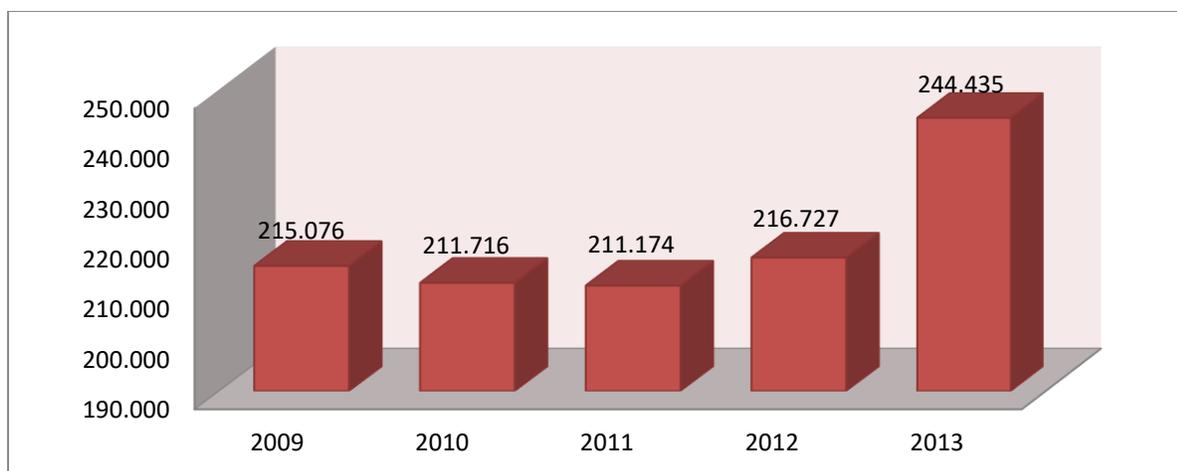


Figura 21. Municipios con mayor área sembrada (has) de plátano, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta.

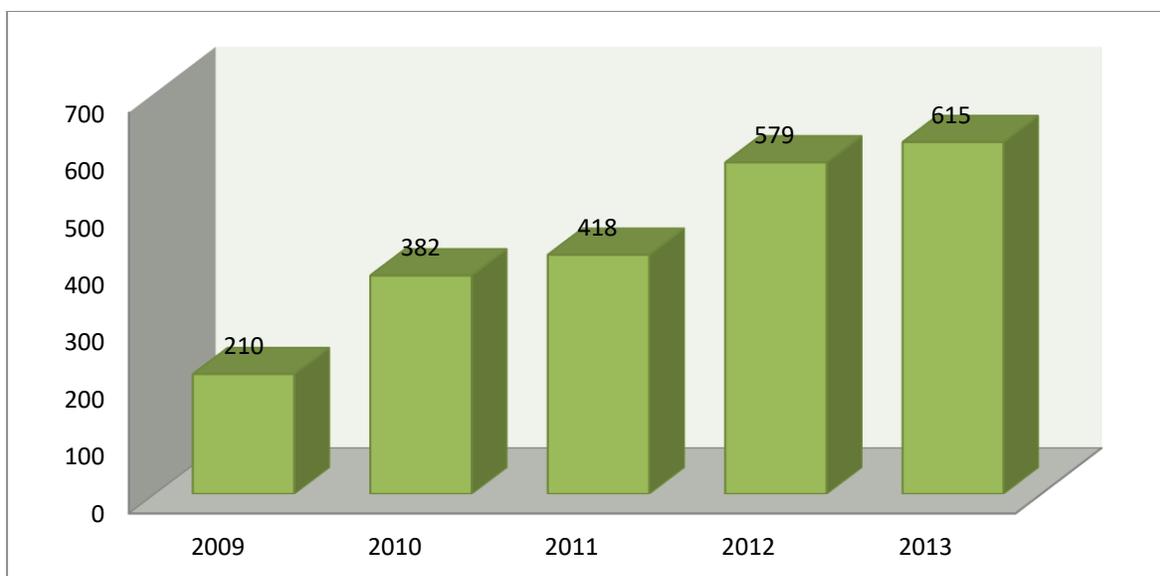
En cuanto a la producción de plátano en el departamento, durante los últimos cuatro años ha tenido un comportamiento creciente, destacándose el año 2013, cuya producción aumento en un 12%, al pasar de 215.076 toneladas en el año 2009 a 244.435 toneladas en el 2013. De otro lado, el rendimiento del cultivo de plátano disminuyo para el año 2013 respecto al año inmediatamente anterior, al pasar de 18,42 ton/has en el 2012 a 13,83 ton/has en el 2013 (Figura 22).



*Figura 22.* Producción del cultivo de plátano, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta.

#### ➤ Cultivo de Aguacate

Para el año 2013 el departamento del Meta tenía 615has sembradas en aguacate, un 8,5% más que el año inmediatamente anterior. Durante los últimos cuatro años el área sembrada en aguacate ha tenido un comportamiento ascendente, pues para el año 2009 se habían sembrado 210 has y para el año 2013 el número de hectáreas se había incrementado a 615, lo cual representa un crecimiento del 65% (Figura 23).



*Figura 23.* Comportamiento del cultivo de aguacate (Hectáreas sembradas), periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

Por otra parte, durante el año 2013 los municipios con mayor área sembrada de aguacate en el departamento fueron Lejanías con 165 has, Mesetas 125 has, El Dorado con 100 has y San Juan de Arama con 69 has, cuyos municipios representan el 75% del total del área cultivada en aguacate en el departamento del Meta. Cabe resaltar que durante el periodo 2009-2013, el municipio de Mesetas tuvo un crecimiento mayor en cuanto a las hectáreas sembradas, al pasar de 17 has en el año 2009 a 125 has en el 2013, es decir un incremento del 86% (Figura 24).

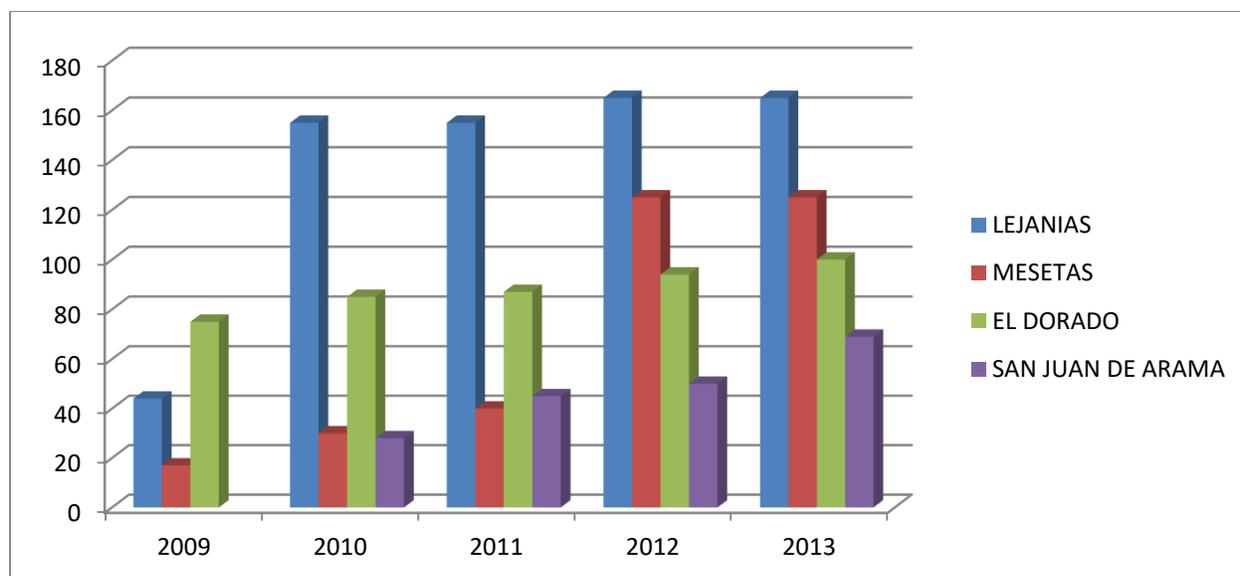


Figura 24. Municipios con mayor área sembrada (has) en aguacate, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

De otro lado, la producción de aguacate en el departamento del Meta para el año 2013 fue de 7.142 toneladas, lo cual representa un incremento de 1,5% respecto al año 2012. Durante el periodo 2009-2013, la producción de aguacate ha tenido un comportamiento creciente, pues para el año 2009 había 908 toneladas de aguacate, los cuales se incrementaron en un 87,2% en el año 2013. Así mismo, los municipios con mayor producción del cultivo de aguacate fueron Lejanías con 2.170 toneladas, las cuales representan el 30,3% de la producción total en el departamento, seguido del municipio de Mesetas con 1.380 toneladas que representan el 19,32%, El Dorado con 1.128 toneladas, con una representatividad del 15,7% y el municipio de San Juan de Arama con 600 toneladas, las cuales representan el 8,4% de la producción en el Meta. En cuanto al rendimiento por hectáreas, este decreció al pasar de 12,97ton/has en el año 2012 a 11,43ton/has en el año 2013 (Figura 25).

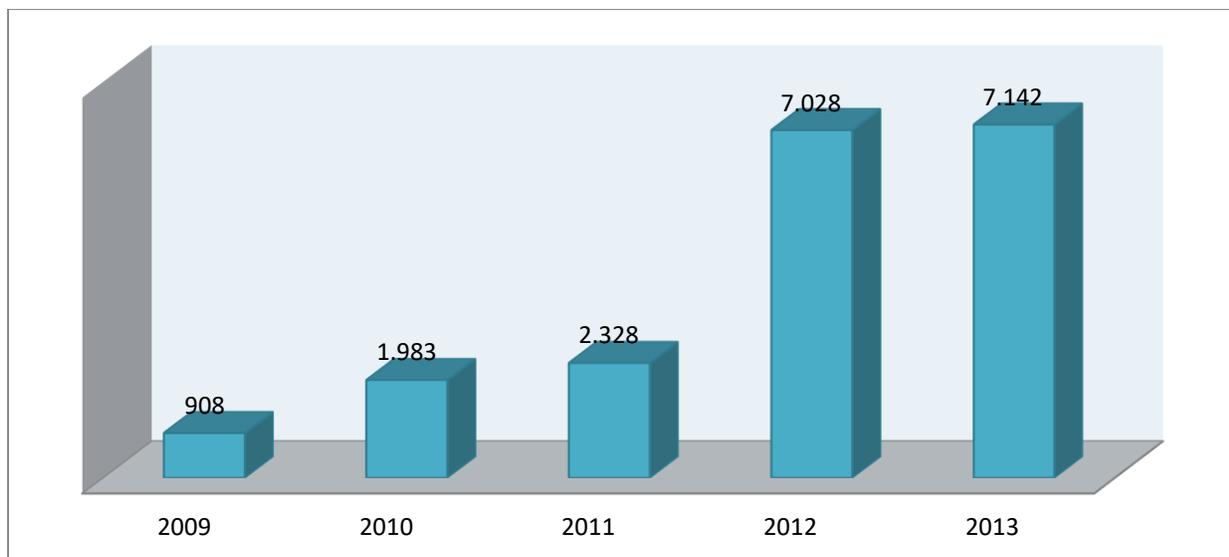


Figura 25. Producción del cultivo de aguacate, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

#### ➤ Cultivo de Piña

A nivel departamental para el año 2013 el área cultivada de piña era de 2.148 has, las cuales representan un incremento de 74,3% de hectáreas sembradas respecto al año inmediatamente anterior. Así mismo, durante el periodo 2009-2013, el área sembrada de piña ha sido creciente, al pasar de 345 has en el 2009 a 2.148 en el 2013, lo cual representa un crecimiento de 84% (Figura 26).

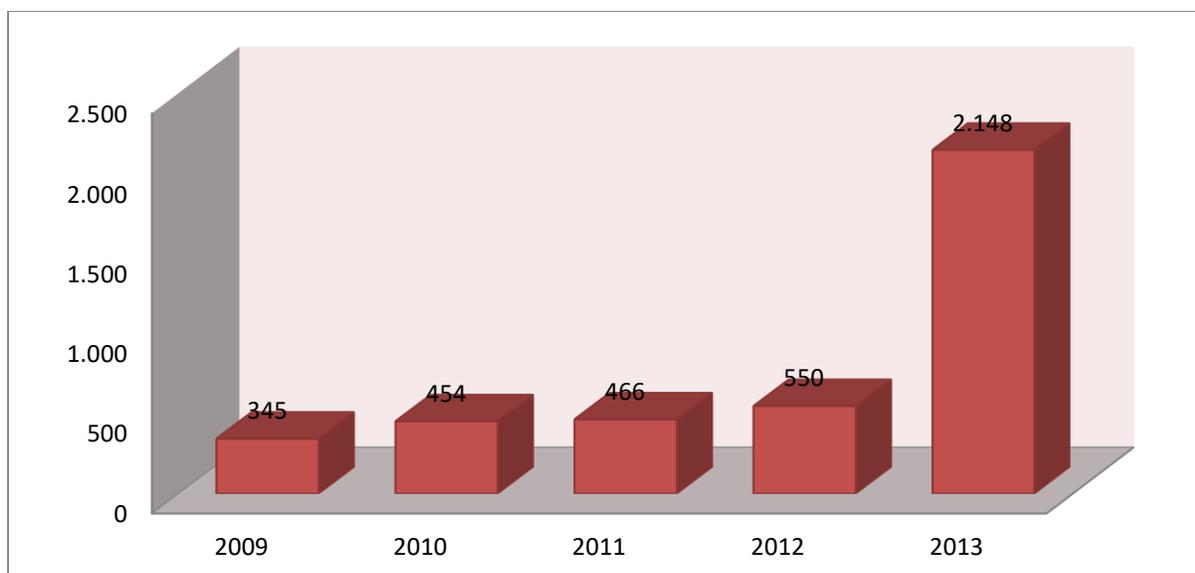


Figura 26. Comportamiento del cultivo de piña, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

Así mismo, los municipios con mayor área sembrada de piña en el departamento del Meta fueron Villavicencio con un aporte de 737has, las cuales representan el 34,3% del total de hectáreas cultivadas en el Meta, seguido por Fuente de Oro con 350has y una representatividad del 16,29%, Granada con 337has que representan el 15,70%, Puerto Rico con un aporte de 220has, las cuales reasantan el 10,24% y San Martín con 218has con una representatividad del 10,2% (Figura 27).

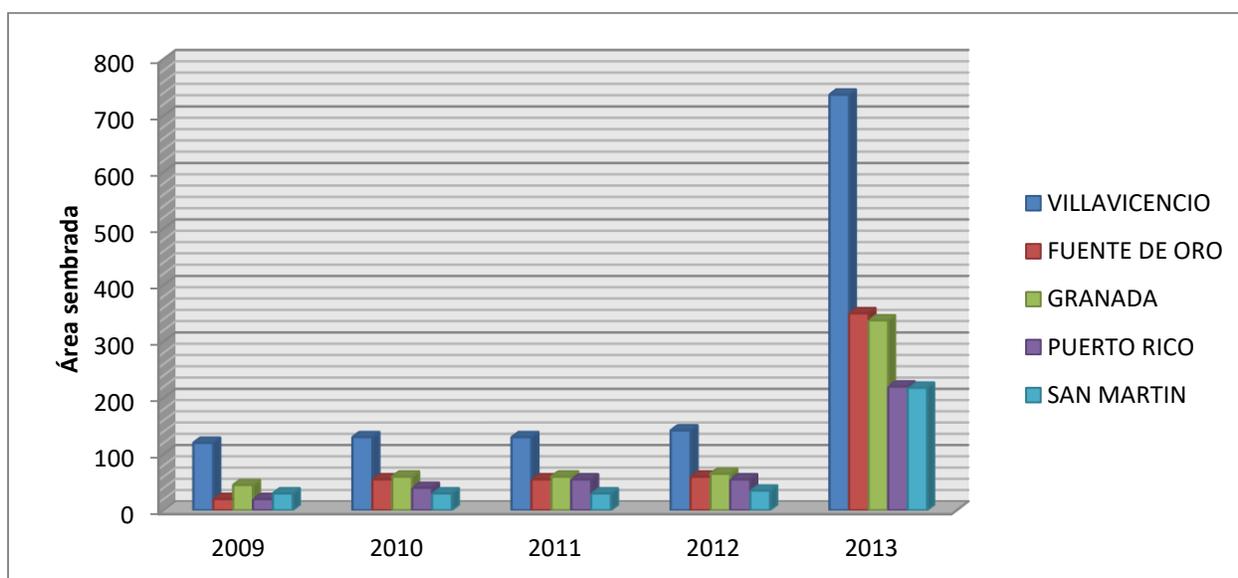


Figura 27. Municipios con mayor área sembrada (has) en piña, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

En cuanto a la producción de piña en el departamento, en el año 2013 se registró una producción de 106.828 toneladas, lo cual representa un incremento del 78,3% respecto al año 2012 y un crecimiento del 90% en comparación a lo registrado en el año 2009. Así mismo, el municipio de Villavicencio, es el mayor productor de piña con 40.534 toneladas, seguido de Fuente de Oro con un aporte de 17.500 toneladas, Granada con 19.618 toneladas y Puerto Rico con un aporte a la producción de 8.067 toneladas; la producción de piña en estos municipios representa en su conjunto el 80,42% del total producido en piña en el departamento del Meta. De otro lado, el rendimiento del cultivo de piña, también mejoro en el año 2013, al pasar de 36,01 ton/has en el año 2012 a 42,29 ton/has en el 2013 (Figura 28).

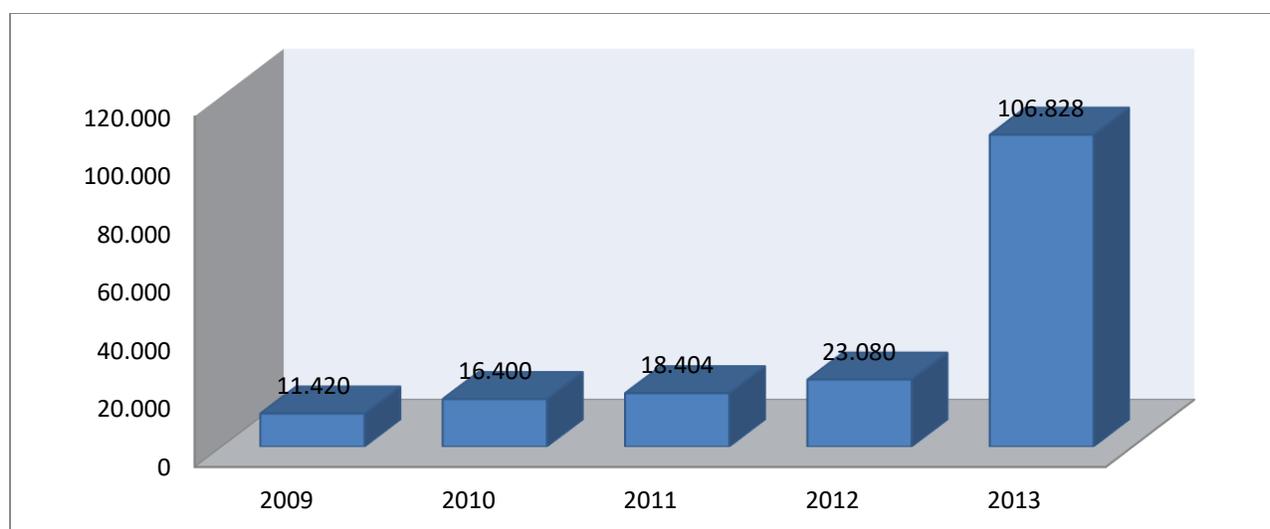
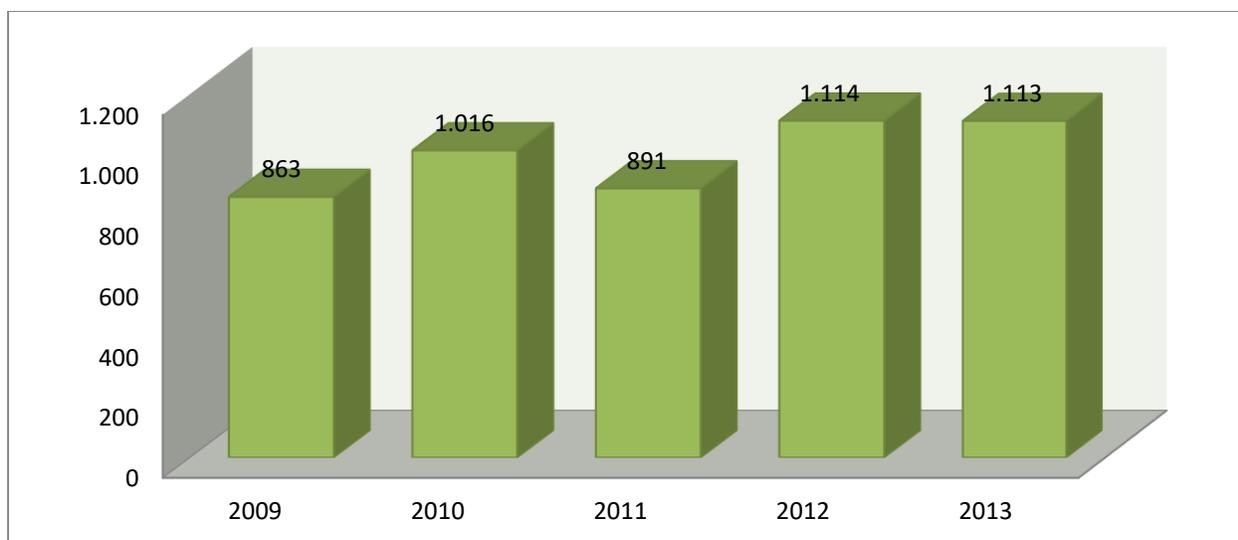


Figura 28. Producción del cultivo de piña, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

#### ➤ Cultivo de Maracuyá

Para el año 2013 existían 1.113 hectáreas cultivadas de maracuyá, cuya cifra no presento una variabilidad importante respecto al año 2012. Sin embargo durante los últimos cuatro años el áreas sembrada en maracuyá se ha incrementado en un 22,4%, al pasar de 863 hectáreas en el año 2009 a 1.113 has en el 2013 (Figura 29).



*Figura 29.* Comportamiento del cultivo de maracuyá, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

De otro lado, los municipios que registraron una mayor área cultivada de piña en el departamento fueron Lejanías con una porte de 360 has, las cuales representan el 32,3% del total de hectáreas sembradas en el Meta, seguido de Granada con 280 has que representan 25,2%, Puerto Lleras con 150has y una representatividad del 13,4%, seguido de los municipios de San Juan de Arama y El Castillo, con 87has y 74has y una participación del 7,8% y 6,6% respectivamente. Cabe resaltar que durante el periodo 2009-2013 el municipio de Puerto Llera presento un crecimiento en el área sembrada de 93%, al pasar de 10has en el año 2009 a 150has en el 2013 (Figura 30).

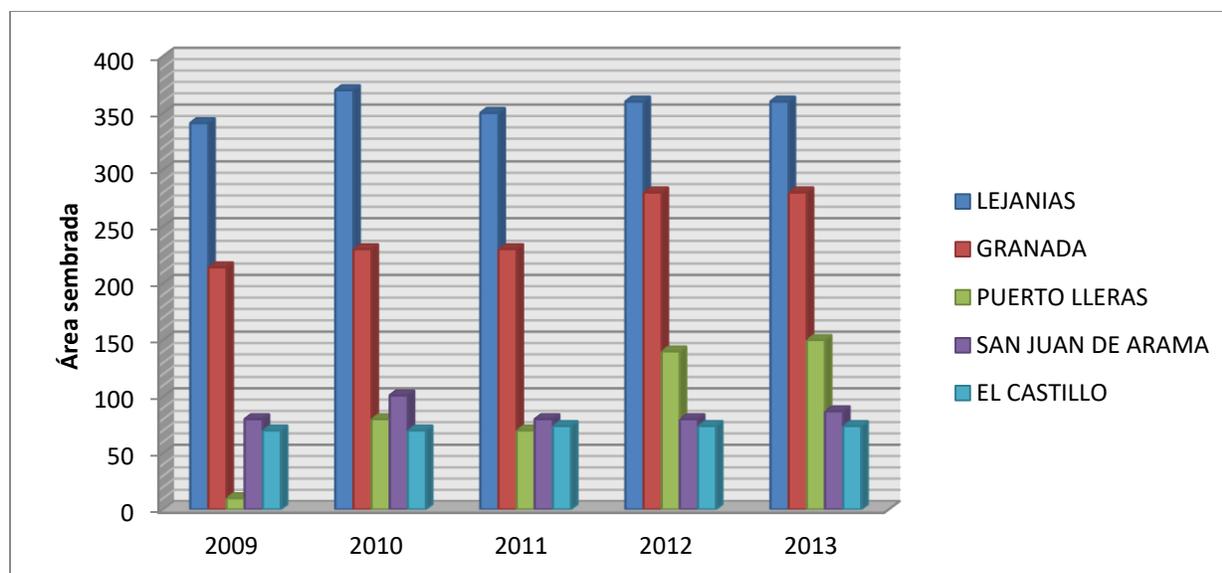
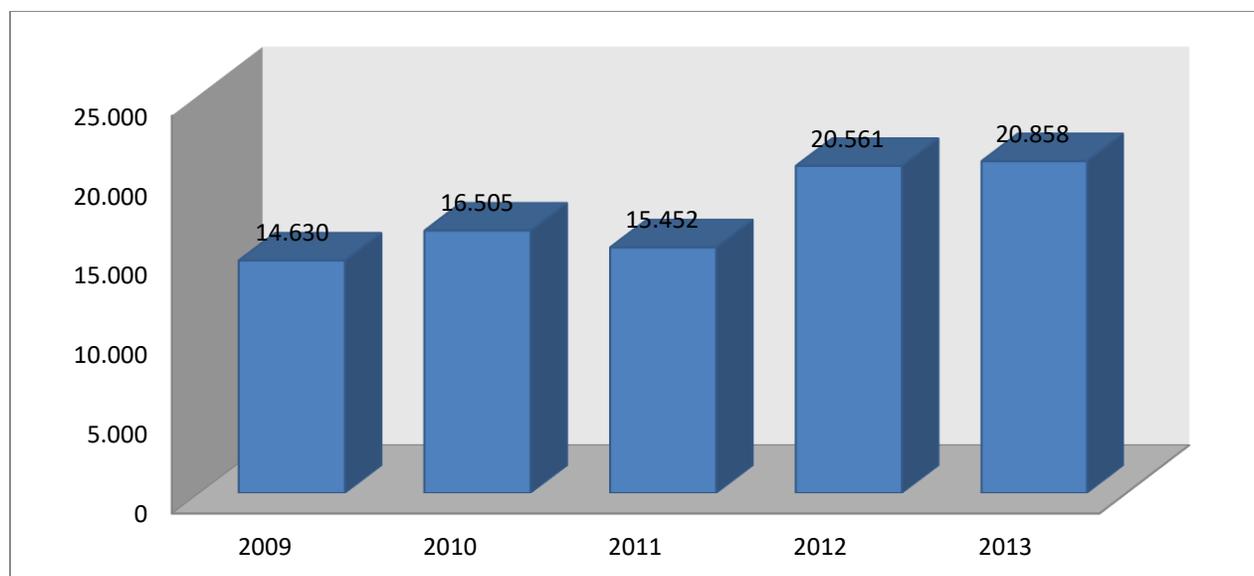


Figura 30. Municipios con mayor área sembrada (has) en maracuyá, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

En cuanto a la producción de maracuyá, en el departamento del Meta para el año 2013 se registró una producción de 20.858 toneladas, lo cual representa un incremento de 1,4% respecto al año inmediatamente anterior y un crecimiento de 30,2% en comparación al año 2009. El municipio de Villavicencio es el que más aporta a la producción con 7.000 toneladas, seguido de Granada con 6.875 toneladas, Puerto Lleras y San Juan de Arama con 2.000 toneladas y 1.440 toneladas respectivamente; cuya producción municipal representa el 83% de la producción total en el departamento del Meta. Por otra parte, el rendimiento del cultivo de maracuyá se incrementó 4,50 ton/has, al pasar de 14,81 ton/has en el año 2012 a 19,31 ton/has en el 2013 (Figura 31).



*Figura 31.* Producción del cultivo de maracuyá, periodo 2009-2013. Elaboración propia con base a información de evaluaciones agrícolas de la secretaria de Agricultura del departamento del Meta

#### Poder de negociación de los actores que inciden en la producción y comercialización

La producción de maracuyá, piña, aguacate y plátano en el departamento del Meta se caracteriza generalmente por ser cultivada en pequeñas y medianas extensiones, cuyos cultivos 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 los productos hortofrutícola mencionados, 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. 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 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. Ahora bien, en la medida que el maracuyá, la piña, el aguacate y el

plátano se integran 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 los cultivos mencionados 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 los productos 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 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 son las plazas de mercado, encargadas de atender la demanda local. Por su parte, los supermercados con pequeñas secciones de futas y hortalizas, son característicos de ciudades intermedias como Villavicencio. Finalmente, las tiendas de barrio, que incluyen algunas frutas como el maracuyá, el plátano, el aguacate y la piña 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 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 percederos 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 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.

#### Limitaciones de Acceso

Las limitantes de acceso del entorno competitivo de los productos hortofrutícolas, 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 hortofrutícola 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 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 a excepción del cultivo de plátano, el cual si tiene cierto grado de tecnificación. Así mismo, no se cuenta con programas dirigidos específicamente al sector del maracuyá, la piña y el aguacate 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 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.

### *Diagnóstico del Microentorno de los productos hortofrutícolas priorizados*

#### Procesos

##### ➤ Directivo

Al analizar el perfil del productor de los cultivos hortofrutícolas priorizados en el Meta, se observa que los productores presentan 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 3,0 hectáreas. Así mismo, el 62% del estado de la tenencia de la tierra es en arriendo y un 38% es propia (Plan Departamental Hortofrutícola del Meta, 2013).

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 los cultivos de maracuyá, piña, aguacate y plátano es contratada, el 30% es familiar y el 15% es mixta.

En cuanto a la participación gremial, el Meta cuenta con la participación de 6 organizaciones, con 268 asociados, de los cuales están activos el 72 %, y el restante 28 % se encuentran inactivos. Es imperativo indicar que solo el sector del plátano y del maracuyá cuenta con alguna organización gremial (Tabla 3).

Tabla 3.

Organizaciones de productores en el departamento del Meta

MUNICIPIO SEDE	SIGLA	No SOCIOS ACTIVOS	No SOCIOS INACTIVOS	TOTAL ASOCIADOS	LÍNEAS PRODUCTIVAS
<b>El Castillo</b>	ASODESCA	45	15	60	Plátano
<b>Granada</b>	ASOFRUGRAN	10	30	40	Plátano
<b>Fuente de oro</b>	COPAINA	31	29	60	Plátano
<b>Fuente de oro</b>	YIRETH	20	0	20	Plátano
<b>Granada</b>	COAGROINDULLANOS	52	0	52	Plátano
<b>Dorado</b>	ASOFRUD	36	0	36	Maracuyá
		<b>194</b>	<b>74</b>	<b>268</b>	

Fuente: Plan Departamental Hortofrutícola del Meta, 2013

Por otra parte, Existe un bajo nivel de apropiación, pertenencia y empoderamiento de los productores hacia la adopción de modelos socio-organizativos y empresariales. Existen debilidades administrativas, gerenciales, contables, de liderazgo y negociación, en la mayor parte de las organizaciones. Lo cual es un impedimento para tomar decisiones del nivel organizativo, empresarial, gubernamental o en una alianza público-privada- gremios.

Dadas las características socioeconómicas del productor y el poco o nulo poder de negociación que tiene el mismo frente a los diferentes actores de las cadenas productivas de maracuyá, piña, plátano y aguacate; 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 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 de los productos dentro del mercado local.

#### ➤ Operativo

Dentro del sector hortofrutícola promisorio, 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 del aguacate, del plátano, de la piña y del maracuyá son 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 ofertan las frutas y hortalizas 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 aguacate, el plátano, la piña y el 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 el presente trabajo, la comercialización de los productos hortofrutícolas promisorios 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, 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 aguacate, el plátano, la piña y el maracuyá al consumidor final de fruta y hortaliza fresca.

Es importante resaltar que la oferta de maracuyá, de aguacate y de piña 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 al sector hortofrutícola del Meta. (Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2011).

Por otra parte, al analizar los precios locales, 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 el sector hortofrutícola promisorio. Debido a las características semipermanentes de los cultivos la producción de estos 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 hortofrutícola, es común observar fenómenos de alzas en los precios pagados por kilogramo.

De acuerdo con la figura 32, el maracuyá en el mercado nacional es el producto que presenta un mayor crecimiento en el nivel de precios, pues para el año 2007 el precio promedio de maracuyá era de \$142 Kg, ya para el año 2016 era de \$2.671 por Kg. Los productos más estables o que no presentan grandes fluctuaciones en el nivel de precios fueron el plátano y la piña; cuyo precio promedio para el periodo 2007-2016 fue de \$1.280 por Kg para el caso del plátano y \$591 por Kg para la piña. Por su parte el aguacate es el producto que en promedio

registra un precio mayor en comparación al maracuyá, la piña y el plátano, pues registra un precio promedio de \$2.156 por Kg durante el periodo 2007-2016.

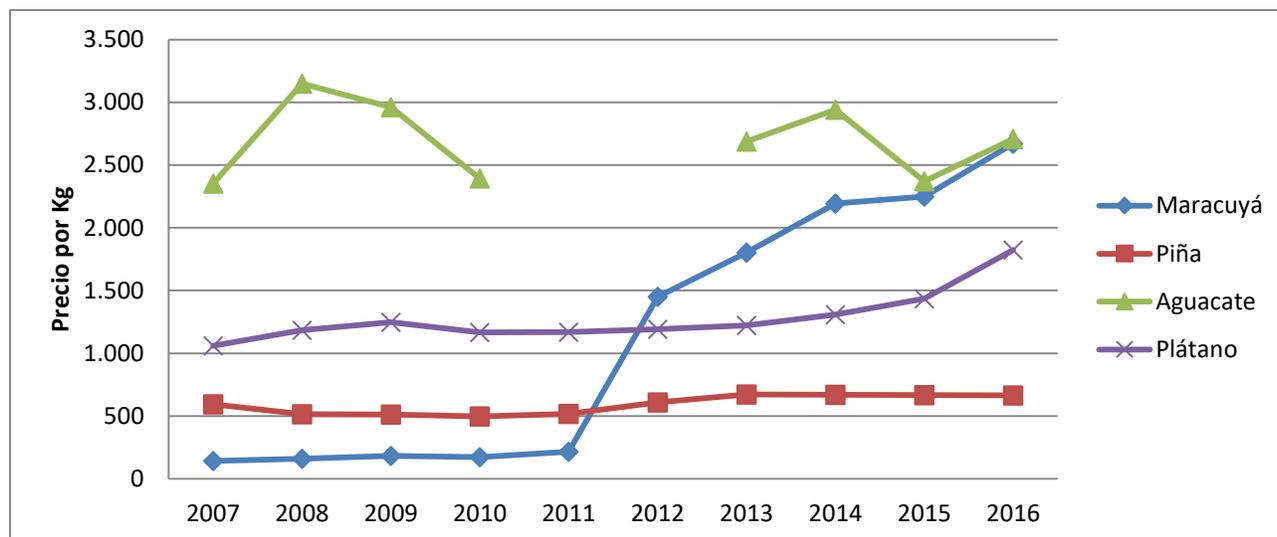


Figura 32. Precios del maracuyá, la piña, el plátano y el aguacate en el mercado nacional, (periodo 2007-2016). Tomado de CORABASTOS- Precios históricos.

De otro lado, los costos de producción de los cultivos de maracuyá, piña, aguacate y plátano conciernen al sistema de pequeños productores. La tabla 4 muestra el costo de los rubros para el establecimiento de una hectárea de cultivo, de acuerdo con la información, los rubros más representativos dentro de los costos de producción son los insumos y la mano de obra, los cuales constituyen más del 70% de los costos directos y del total de costos de producción. 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, piña, aguacate y plátano en las principales regiones productoras corresponden a pequeños y medianos productores.

Tabla 4.

Costos de producción de los cultivos hortofrutícolas promisorios en el departamento del Meta, 2012

COSTOS DE PRODUCCIÓN PEQUEÑOS PRODUCTORES (3 HECTÁREAS)					
MARACUYÁ			PIÑA		
RUBRO	TOTAL	%	RUBRO	TOTAL	%
<b>Costos Directos</b>			<b>Costos Directos</b>		
Mano de Obra	\$ 6.180.686	27,4	Mano de Obra	\$ 8.090.000	36,3

Materiales, equipos y material de siembra	\$ 3.246.182	14,1	Materiales, equipos y material de siembra		0,0
Riego	\$ 1.050.000	4,7	Insumos químicos y biológicos	\$ 12.917.550	58,0
Insumos químicos y biológicos	\$ 6.719.896	29,8	<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	\$ 21.007.550	<b>94,3</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	\$ 17.196.764	<b>76,3</b>	<b>Costos Indirectos</b>		
Costos Indirectos			Asistencia Técnica	\$ 60.000	0,3
Asistencia Técnica	\$ 840.000	3,7	Arrendamiento	\$ 700.000	3,1
Arrendamiento	\$ 1.500.000	6,7	Administración	\$ 300.000	1,3
Transporte de insumos	\$ 200.000	0,9	Otros	\$ 200.000	0,9
Enramada para acopio	\$ 200.000	0,9	<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	\$ 1.260.000	<b>5,7</b>
Bodega de almacén	\$ 200.000	0,9	<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS</b>	\$ 22.267.550	
Administración	\$ 2.400.000	10,64			
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	\$ 5.340.000	<b>23,69</b>			
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS</b>	\$ 22.536.764				
<b>AGUACATE</b>			<b>PLATANO HARTÓN</b>		
<b>Costos Directos</b>			<b>Costos Directos</b>		
Mano de Obra	\$ 3.750.000	35,7	Mano de Obra	\$ 2.596.800	27,7
Materiales, equipos y material de siembra	\$ 801.260	7,6	Insumos químicos y biológicos	\$ 4.351.308	46,4
Insumos químicos y biológicos	\$ 4.314.000	41,1	<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$ 6.948.108</b>	<b>74,0</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$ 8.865.260</b>	<b>84,4</b>	<b>Costos Indirectos</b>		
Costos Indirectos			Asistencia Técnica	\$ 100.000	1,1
Asistencia Técnica	\$ 320.000	3,0	Arrendamiento	\$ 1.000.000	10,7
Análisis de foliares (cada año)	\$ 0	0,0	Análisis de suelo	\$ 17.200	0,2
Análisis de suelos (cada 2 años)	\$ 120.000	1,1	Gastos financieros	\$ 1.059.543	11,3
Administración	\$ 1.200.000	11,4	Administración	\$ 259.680	2,8
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 1.640.000</b>	<b>15,6</b>	<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$ 2.436.423</b>	<b>26,0</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS</b>	<b>\$ 10.505.260</b>		<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS</b>	<b>\$ 9.384.531</b>	

*Fuente:* Cálculo propios con base en la Secretaría Técnica Nacional de la Cadena de Pasifloras, Evaluaciones agropecuarias del departamento del Meta, SIOC, año 2012.

Los altos costos de producción, se suman a una cadena de problemas que el sector hortofrutícola 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.

### Grupos de interés

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

#### a) Clientes

Los clientes del sector 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 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 las frutas, 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, los productos hortofrutícolas promisorios podría dirigir su oferta a empresas o clientes, las cuales tendrían la capacidad para transformar o agregar valor a los productos 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, piña, aguacate y plátano 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 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

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) **Inversores**

Los inversores son todos aquellos que financian y generan una cobertura de riesgos para los cultivos. 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.

## **ANALISIS DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, LIMITANTES Y AMENAZAS (FOLA)**

En el presente aparatado se identificara la situación actual de los productos hortofrutícolas promisorios 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; 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, ya que

pueden constituirse en aspectos favorables para el mismo o por el contrario generar incertidumbre y crear riesgo.

En este sentido, 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.

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

<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGÍAS FO</b>	<b>ESTRATEGÍAS FA</b>
<p>1. Oferta agroecológica para la producción de Maracuyá, piña, aguacate y plátano</p> <p>2. Ubicación geográfica estratégica que facilita la comercialización</p> <p>3. Vocación agrícola</p> <p>4. Existencia de la organización de cadena</p> <p>5. Capacidades en investigación para el sector</p>	<p>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 hortofrutícola promisorio mediante el aprovechamiento de políticas y herramientas institucionales.</p> <p>2. incentivar o buscar ajustes en las políticas públicas departamentales y nacionales que favorezcan al sector productivo del maracuyá, la piña, el aguacate, y el plátano 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.</p> <p>3. Orientar al sector hortofrutícola a través de las instituciones competentes en planes que busquen la apropiación de las oportunidades comerciales de los TLC.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. Fomentar el cumplimiento de planes de manejo sanitario y fitosanitario a partir del apoyo institucional con capacidades de investigación para el acceso a la comercialización externa.</p>

	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="581 237 943 449">4. Articular proyectos regionales con los actores de cada una de las cadenas de maracuyá, piña, aguacate y plátano</li> <li data-bbox="581 541 943 800">5. Incentivar la participación de los productores en la formulación e implementación de proyectos socioeconómicos en el postconflicto</li></ol>	
--	---	--

<b>LIMITANTES</b>	<b>ESTRATEGÍAS LO</b>	<b>ESTRATEGÍA LA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de asistencia técnica permanente y especializada</li> <li>2. Descoordinación de los programas interinstitucionales</li> <li>3. Problemas fitosanitarios y ausencia de planes de control</li> <li>4. Débil visión, emprendimiento y gestión empresarial por parte del productor</li> <li>5. Falta de capacidad asociativa</li> <li>6. Falta de innovación tecnológica y disponibilidad de las mismas</li> <li>7. Precios no justos por parte de los intermediarios</li> <li>8. Ausencia y/o debilidad de planes e infraestructura de implementación en el manejo pos-cosecha</li> <li>9. Dependencia de intermediarios en la comercialización</li> <li>10. Falta de facilidad en el acceso al crédito para los productores de la región</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un programa departamental de capacitación y transferencia Tecnológica en Temas productivos y Fitosanitarios.</li> <li>2. Promover la participación de empresas agroindustriales en los cultivos priorizados que fomenten la innovación, trazabilidad y el valor agregado de los productos.</li> <li>3. Generar sistemas de información oportuna a todos los actores del sector hortofrutícola.</li> <li>4. Fomentar la asociatividad mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas.</li> <li>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.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Generar planes de control fitosanitario que cumplan con la normatividad para el acceso a mercados.</li> <li>3. Generar competencia a partir de la transformación con valor agregado y calidad para la industria demandante de productos derivados, a partir de la aplicación de tecnologías innovadoras.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. Facilitar el mercado para el maracuyá, la piña, el aguacate y el plátano a través de la investigación de mercado, ruedas de negocios, gestión</li> </ol>

	6. Fomentar el apoyo de la academia en la capacitación técnica del sistema productivo.	empresarial, poder de negociación, entre otros.
--	--	---

Figura 33. Matriz FOLA de los productos hortofrutícolas promisorios de maracuyá, piña, aguacate y plátano.

Elaboración propia

### **PLAN DE MERCADEO PARA LOS PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS PRIORIZADOS (MARACUYÁ, PIÑA, AGUACATE Y PLÁTANO) EN EL DEPARTAMENTO DEL META**

En el presente apartado se establecerá el plan de mercadeo para los productos hortofrutícolas priorizados 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. A continuación se describe cada uno de ellos:

## Misión

El sector de maracuyá, piña, aguacate y plátano generan valor agregado con procesos de trazabilidad y fortalecerán 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 económica campesina que la conforman.

## Visión

Los productos hortofrutícolas priorizados del departamento del Meta estarán comprometidos 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.

## Valores corporativos

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 que conforman las cadenas productivas de maracuyá, piña, aguacate y plátano en el departamento del Meta.

## Diseño y elaboración de los objetivos de mercadeo

Los objetivos principales del presente plan de mercadeo es el mejoramiento de la productividad y competitividad; el desarrollo de mercados; incentivar la investigación y el desarrollo tecnológico; generar una mayor asociatividad, y agroempresarización; y mejorar la asistencia técnica, y el apoyo institucional, para lo cual se hace necesario implementar las siguientes acciones:

- Desarrollar modelos productivos sostenibles (1) que permitan calidad y rendimientos a niveles internacionales para la Piña Gold (MD2), Plátano, Maracuyá y Aguacate.
- Diseñar, desarrollar e implementar en la región Llanera, conjuntamente con el sector financiero, líneas especiales de financiación de proyectos y programas Hortofrutícolas.

- Formular e implementar proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+ D + i) en Piña Gold (MD2), Plátano, Maracuyá y Aguacate, aprovechando los recursos disponibles provenientes de convocatorias de apoyos gubernamentales o entidades internacionales.
- Fortalecer los esquemas de asistencia técnica y transferencias de tecnologías especializadas y orientadas desde la demanda (productores).
- Promover y consolidar estructuras asociativas en las organizaciones de productores, fortaleciendo los esquemas de empresarización.
- Apoyar la formulación y acompañamiento de proyectos de inversión para manejo poscosecha, transformación agroindustrial, empaque y comercialización tanto nacional como internacional.
- Fortalecer programas para mejorar las condiciones sanitarias y fitosanitarias de los cultivos Piña Gold (MD2), Plátano, Maracuyá, Aguacate.
- Planificar la producción y la venta para apoyar la comercialización de Piña Gold (MD2), Plátano, Maracuyá, Aguacate.
- Motivar el consumo de Piña Gold (MD2), Plátano, Maracuyá, Aguacate, en los mercados locales, regionales y nacionales.

#### Principales estrategias de mercadeo

Las estrategias que deben implementarse por parte de los productores de maracuyá, piña, aguacate y plátano incluyen aspectos relacionados con la mercadotecnia, es decir, con los productos, los precios, la promoción y la distribución, estos se muestran a continuación:

#### *Descripción de productos*

##### ➤ Maracuyá

Es una fruta tropical de una planta que crece en forma de enredadera y que pertenece a la familia de las Passifloras, de la que se conocen más de 400 variedades, originaria del Brasil, presenta dos variedades o formas diferentes: la púrpura o morada y la amarilla. La primera, principalmente, se consume en fresco y prospera en lugares semicálidos y a mayor altura sobre el

nivel del mar, en tanto que la segunda crece en climas cálidos, desde el nivel del mar hasta 1000 m de altitud. La última es más apreciada por la industria gracias a su mayor acidez.

En Colombia y en el departamento del Meta se han cultivado ambas formas, aunque la más extendida ha sido la amarilla. En los procesos industriales o de transformación, el maracuyá es procesado, especialmente como néctar, jalea, mermelada y jugo.

➤ Aguacate

El aguacate (*Persea americana* Mill) es la quinta fruta tropical más importante en el mundo, medida en términos de volumen y área cultivada. Las variedades predominantes en el departamento del Meta son: Lorena, Choquette, Trinidad, Trapica, Reed, Hass, Booth8.

La actividad es desarrollada por pequeños, medianos y grandes productores, los cuales poseen plantaciones, unas tradicionales y otras muy tecnificadas, siendo esta la razón de la diferencia en costos de producción, los rendimientos de las plantaciones, de acuerdo al grado de tecnificación y la densidad de siembra. En la Orinoquia, este cultivo está representado por pequeños y medianos productores, con bajo nivel tecnológico, en áreas sembradas de 0.5 a 2 hectáreas/productor.

➤ Plátano hartón

El plátano es uno de los productos alimenticios más importantes a nivel nacional, ya que participa con el 6,8% del total de la producción agrícola, ocupando el quinto lugar después del café, la caña de azúcar, la papa, y las flores. Las variedades cultivadas en Colombia son Dominico Hartón, Dominico, Hartón, Pelipita y cachaco, topocho o popocho. Aún con esta diversidad, en el mercado no solo nacional, sino a nivel del departamento del Meta, es el plátano dominico hartón el que mayor volumen de comercialización tiene.

Del plátano se pueden obtener varios subproductos, los usos industriales del plátano muestran que de este producto se elaboran principalmente pasabocas y harina de plátano. La cadena productiva está integrada en primera instancia por los productores luego los acopiadores-distribuidores y comercializadores en la clasificación y empaque, los transportadores y

finalmente el comercio mayorista y minorista que realiza la comercialización a los consumidores siendo este nivel en donde se fija el precio y sus diferentes presentaciones.

#### *Presentación de los productos*

En este aspecto se involucran elementos que complementan la imagen de los productos. Se establecerá rigurosamente el proceso poscosecha, calidad, inocuidad, empaque y todo aquello que proporcione un mayor valor agregado.

#### *Estrategia de precios*

El mercado de los productos hortofrutícolas priorizados o promisorios está claramente regulado por la oferta y la demanda, debido a las condiciones de producción poco controlables, ya que la oferta es muy variable; esto se refleja en la volatilidad del precio, por lo que se plantea un nuevo esquema comercial en el que disminuya la incertidumbre en las condiciones de oferta y demanda. En este sentido, es necesario considerar la estacionalidad del maracuyá, la piña, el aguacate y el plátano y su influencia en los precios y estar preparados para enfrentar periodos de bajos precios, buscando evitar pérdidas. Sin embargo, es de anotar que en la etapa inicial se deberá conquistar el mercado institucional, sin establecer un precio mayor al del mercado, con el fin de ganar una posición que sea la base para analizar resultados y realizar los respectivos ajustes. Después de ese periodo de conocimiento del proceso, se puede establecer un precio que supere al del mercado, reconociendo así su calidad.

#### *Estrategia de distribución*

Es necesario precisar los canales de comercialización que se proponen para facilitar el acceso de los productos a la mayor cantidad de consumidores posible a un costo razonable. Se plantea la creación de un centro de acopio o comercializadora, de manera que el canal quedaría conformado por el productor, la comercializadora y el consumidor final, que inicialmente estaría conformado por el mercado local y un segmento de la población de la ciudad de Bogotá. Se propone además la realización de una feria hortofrutícola en un sitio estratégico de cada municipio productor del departamento del Meta, con una organización que permita la mayor

participación de la población, comprando directamente a los productores y resaltando como estrategia primordial la mayor cercanía posible al consumidor final.

### *Estrategia de promoción*

La comunicación estratégica y la promoción de los productos se consideran elementos necesarios para una diferenciación de los productos hortofrutícolas promisorios y, desde luego, la orientación de la mayoría de acciones promocionales hacia los consumidores finales, de tal manera que ellos prefieran estos productos, atraídos por las siguientes características:

- El uso de agua limpia para el riego de los cultivos y el bajo nivel de agroquímicos utilizados en el proceso productivo.
- La larga vida de los productos gracias al adecuado manejo poscosecha, los empaques adecuados, teniendo en cuenta que la preocupación principal de los consumidores es el deterioro de los alimentos.
- El control de calidad efectuado a los productos, que destaca la importancia de la percepción de valor que este implica.

### *Programas de acción*

Las estrategias de mercadeo se deben convertir en programas de acción específicos, en este sentido, se estructuraron 7 acciones específicas 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.

### *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 prácticas 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.

➤ Actividades

- a) Fortalecer al sector de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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, la piña, el aguacate y el plátano.

*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.

➤ Actividades

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

*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 o entidades internacionales.

➤ 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 para los cultivos de maracuyá, piña, aguacate y plátano.
- c) Realizar capacitaciones de concientización a productores de prácticas sostenibles y saludables al consumidor.

### *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.

#### ➤ Actividades

- a) Impulsar la asociatividad de productores que generen relaciones comerciales directas para ampliar márgenes de rentabilidad.
- b) Formular alianzas que permitan disminuir los costos de producción y procesos de exportación y otros.
- c) Fomentar la asociatividad mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas.

#### *6.3.1.1. 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.

#### ➤ Actividades

- a) Facilitar el mercado del maracuyá, la piña, el aguacate y el plátano 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.

#### *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 de maracuyá, piña, aguacate y plátano.

#### ➤ 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 practicas agropecuarias.
- d) Formular planes de control y vigilancia fitosanitaria que garantice un adecuado establecimiento de los cultivos.

#### *Apoyo institucional*

Diseñar, desarrollar e implementar, conjuntamente con el sector financiero, líneas especiales de financiación de proyectos y programas para los productos hortofrutícolas prioritarios o promisorios. Así mismo, brindar apoyo institucional para facilitar las actividades de producción y comercialización.

#### ➤ 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) Establecer líneas de crédito especiales con las entidades financieras para la financiación mantenimiento de diferentes proyectos productivos.

## Plan de Acción

Objetivo estratégico	Estrategia	Acciones	Metas	Indicador	Presupuesto
<b>Productividad y competitividad</b>	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 de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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	\$25.000.000
		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, piña, aguacate y plátano para intervenir en el volumen y calidad de la producción.	Acuerdo Firmado	\$67.000.000
		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, piña, aguacate y plátano en el Meta	Zonas priorizadas	\$450.000.000
		Gestionar la Formulación de proyectos socioeconómicos para favorecer al sector y participar en las respectivas convocatorias a nivel nacional.	Por los menos gestionar y ejecutar 5 proyectos socioeconómicos	Proyectos formulados y ejecutas	\$850.000.000

		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 piña, aguacate y plátano	Procedimientos abordados	\$49.000.000
<b>Desarrollo de mercados y alianzas comerciales</b>	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	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	\$356.000.000
		Fomentar la participación de empresas, industrias, exportadoras y asociaciones de productores	Procedimientos y Gestión realizada para garantizar acercamientos y participación entre las empresas, industrias exportadoras y asociaciones de productores del sector del maracuyá piña, aguacate y plátano	Gestión formalizada	\$398.000.000

	comercialización tanto nacional como internacional.	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	\$57.000.000
		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 piña, aguacate y plátano validados en municipios productores	Costos validados	\$122.000.000
<b>Agroempresarización</b>	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 piña, aguacate y plátano a través de investigaciones de mercado, ruedas de negocios, identificación de una marca regional, entre otros.	Participación permanente de los sectores de maracuyá piña, aguacate y plátano en los eventos de promoción y posicionamiento del mercado a nivel nacional e internacional	eventos asistidos, actividades promocionadas	\$132.000.000
		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	Promoción proyectos orientados a "productos naturales" en nichos especializados	Proyectos en marcha	\$269.000.000

		la calidad e inocuidad de los mismos.			
		Promover la participación de empresas agroindustriales en la cadena productiva que fomenten la innovación, trazabilidad y el valor agregado de los productos.	Clúster para los sectores de maracuyá piña, aguacate y plátano gestionados y puestos en marcha	Clúster puesto en marcha	\$98.000.000
<b>Investigación y desarrollo tecnológico</b>	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.	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.	Proyectos de investigación de la cadena gestionados de acuerdo a la demanda identificada	Proyecto de investigación gestionado	\$102.000.000
		Coordinar la implementación de la Red de Investigación en los sectores de maracuyá, piña, aguacate y plátano	Red de Investigación de los sectores de maracuyá piña, aguacate y plátano Implementada	Red de Investigación implementada	\$232.000.000
		Realizar capacitaciones de concientización a productores de prácticas sostenibles y saludables al consumidor.	Capacitaciones y eventos realizados para los actores productivos de maracuyá piña, aguacate y plátano	Capacitación y evento realizado	\$89.000.000

<b>Asociatividad</b>	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	Impulsar la asociatividad de productores que generen relaciones comerciales directas para ampliar márgenes de rentabilidad	Productores asociados y con relaciones comerciales sostenibles	productores asociados	\$56.000.000
		Formular alianzas que permitan disminuir los costos de producción y procesos de exportación y otros.	Disminución de costos de producción y procesos de exportación	Alianzas establecidas	\$72.000.000
		Fomentar la asociatividad mediante conferencias de experiencias exitosas de asociaciones de productores y giras técnicas	Organizaciones de Productores asociados y formalizados	Número de organizaciones de Productores formalizados	\$41.000.000
<b>Asistencia técnica</b>	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	Fomentar el apoyo de la academia en la capacitación técnica del sistema productivo.	Capacitaciones técnicas realizadas a los productores de maracuyá piña, aguacate y plátano	Número de capacitaciones realizadas por la academia	\$66.000.000
		Articular los diferentes programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología.	Productores de maracuyá piña, aguacate y plátano participando de la articulación de programas de Capacitación, Asistencia	500 productores articulados	\$395.000.000

	especializadas orientadas a los productores de maracuyá piña, aguacate y plátano		Técnica y Transferencia de Tecnología		
		Capacitar e implementar a los diferentes productores en buenas practicas agropecuarias.	Capacitar al menos a 500 productores en buenas practicas agropecuarias	Número de capacitaciones realizadas	\$287.000.000
		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	\$105.000.000
<b>Apoyo institucional</b>	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.	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	Priorizar zonas con necesidad de mantenimiento de la malla vial con base en volumen de producción y potencial de comercialización	Zonas identificadas	\$58.000.000
		Establecer líneas de crédito especiales con las entidades financieras para la financiación y mantenimiento de diferentes proyectos productivos.	Otorgar apoyos económicos a productores a través de diferentes entidades financieras	Número de préstamos y desembolsos otorgados	\$1.500.000.000

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizó un plan de mercadeo para los productos hortofrutícolas priorizados en el departamento del Meta, cuyo plan de mercadeo siguió los parámetros establecidos por Farrel, Hartline & Lucas, (2003), los cuales indican que el del plan de mercadeo o marketing debe consta de un análisis situacional y del entorno, un análisis FOLA (Fortalezas, oportunidades, Limitantes y amenazas), unas metas y objetivos de marketing y un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Bajo este contexto, al analizar específicamente los productos hortofrutícolas priorizados o promisorios en el departamento del Meta, se encuentra que estos son cultivos 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 de maracuyá, piña, aguacate y plátano, ya estos son productos 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 y algunos acuerdos comerciales con Europa, 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, Estados Unidos y algunos países de Europa 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 los productos hortofrutícolas priorizados, pues al ser vistos como promisorios, la

administración departamental destinará mayores recursos para incentivar el crecimiento y el desarrollo productivo y social del maracuyá, la piña, el aguacate y el plátano.

Por otra parte, la asociatividad de los productos mencionados en el Meta no presenta las condiciones mínimas para el desarrollo real de los productos; ya que por un lado, existe pocas asociaciones legalmente constituidas, 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.

De otro lado, los sistemas de producción de los cultivos de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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 estos cultivos sea más competitivo. 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, debido al bajo nivel de educación y competitividad dentro del mercado local, el productor de maracuyá, piña, aguacate y plátano no tienen 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 de producción, comercialización y distribución. 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 pierda potestad en los procesos directivos del sector, dejando que éste solo tenga influencia sobre la utilización de insumos requeridos en el cultivo.

## RECOMENDACIONES

Actualmente el sector hortofrutícola 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 de maracuyá, piña, aguacate y plátano tienen un buen potencial para ser aceptados en los mercados nacionales y proyectarse hacia los mercados internacionales, es necesario que estos productos sean competitivos 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, los productos hortofrutícolas priorizados o promisorios del Meta presenta un gran potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo, en este sentido es necesario que se mejore su eficiencia productiva, para lo cual es indispensable la aplicabilidad del plan de mercadeo establecido en el presente trabajo, el cual trae intrínsecamente el desarrollo de los siguientes puntos:

- 1) Conformación de clúster para los sectores de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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 de maracuyá, piña, aguacate y plátano 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 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 los productos hortofrutícolas priorizados 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 los productos.

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 a los sectores de maracuyá, piña, aguacate y plátano en opciones 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 los productos hortofrutícolas priorizados o promisorios en el departamento interactúe activamente con los restantes actores de la cadena productiva, pues el maracuyá, la piña, el aguacate y el plátano como productos perecederos, suelen ser particularmente frágiles a las alteraciones térmicas y otras condiciones medioambientales, lo que demanda un particular afinamiento de los procesos de recolección, empaque y operación

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

## REFERENCIAS

- ASOHOFRUCOL y GOBERNACIÓN DEL META (2013). Plan Departamental Hortofrutícola del Meta. Bogotá.
- COLOMBIA (2006). Plan Frutícola Nacional. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-Asohofrucol. [Versión en línea]. Recuperado el 03 de Octubre de 2016 de:  
[http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_101\\_Pan%20Frut%20CALDAS.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_101_Pan%20Frut%20CALDAS.pdf).
- COLOMBIA (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. [Versión en línea]. Recuperado el 05 de octubre de 2016 de:  
[http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion\\_Politica\\_de\\_Colombia.htm](http://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm)
- COLOMBIA (2007). Norma Técnica Colombiana 5422. Empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos. Bogotá.
- 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.
- COLOMBIA (2005). Gobernación del Meta. Agenda interna de productividad y competitividad del Meta. Documento preliminar. Villavicencio.
- COLOMBIA (2012). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural –MADR. Bogotá.
- Dankhe, G. L. (1989) “Investigación y Comunicación,” en Hernández, Fernández y Baptista (2004), Metodología de la Investigación, México, McGraw Hill. Pág. 60.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2004). Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento CONPES 3297. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 04 de octubre de 2016 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 04 de octubre de 2016 de: <http://www.snc.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (2008). Política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y de otros vegetales. Documento CONPES 3514. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 04 de octubre de 2016 de: [www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2008/Conpes\\_3514\\_2008.pdf](http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/conpes/2008/Conpes_3514_2008.pdf)
- Ferrel, O.C., Hartline, Michael D. & Lucas George H. (2003). Estrategia de Marketing. México: Thompson, 2003.p21-25
- Gómez, Marcelo M. (2006): “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”. Edit. Brujas. Córdoba, Argentina. Pág. 121.
- Hernández, R., y Pinzón, M.A. (2007). Perfil del sector frutícola Colombiano: Las frutas como alternativa de crecimiento económico. Universidad de San Buena Aventura. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 02 de Octubre de 2016 de: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/40694.pdf>
- Hernández, R, M. (2009). Importancia socioeconómica del sector frutícola en Colombia. Universidad de la Salle. Bogotá. [Versión en línea]. Recuperado el 03 de octubre de 2016 de:<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5156/T12.09%20H43i.pdf?sequence=1>.
- Kotler, Ph., J. Bowen y J. Makens (2004), Marketing para Turismo. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., (2002). Dirección e marketing. Conceptos esenciales. 1ª ed. México: Prentice Hall.
- McCarthy, J. y Perreault, W., (2001). Marketing: Un enfoque global. 13ª ed. México: , McGraw-Hill

