

**ESTUDIO DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL EN
EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL
DEPARTAMENTO DE NARIÑO MARZO DE 2013 - MARZO DE 2014**

**ANGELA CRISTINA CORAL RAMIREZ
ANGELA MARIA BERNAL CADENA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO, NARIÑO
2014**

**ESTUDIO DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL EN
EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL
DEPARTAMENTO DE NARIÑO MARZO DE 2013 - MARZO DE 2014**

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
profesional en Comercio Internacional y Mercadeo*

**ANGELA CRISTINA CORAL RAMIREZ
ANGELA MARIA BERNAL CADENA**

**Administrador de Empresas IVAN JAVIER FLOREZ
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO, NARIÑO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1° del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, Emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

San Juan de Pasto, 21 de Noviembre de 2014.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Iván Javier Flórez Portilla, administrador de empresas especialista en gerencia informática, por sus valerosas orientaciones aportadas en el desarrollo de este trabajo.

Manuel Iván Ortiz Ramos, profesional en comercio internacional y mercadeo, por sus importantes apreciaciones otorgadas para llevar a cabo este proyecto.

SECRETARIA DE ASISTENCIA TECNICA AGROPECUARIA SATA de cada uno de los trece municipios de la ex Provincia de Obando por haber facilitado material de consulta, relacionado con la producción hortofrutícola para el desarrollo del trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios y a toda mi familia ya que son el pilar fundamental de mi vida y para quienes ofrezco este trabajo que lo he realizado con mucho esfuerzo y dedicación.

Ángela Cristina Coral Ramírez
Ángela María Bernal cadena.

RESUMEN

La cadena hortofrutícola ha sido priorizada dentro de los planes de desarrollo local y departamental y de competitividad, por su potencial desarrollo en la región permitiendo un rápido crecimiento y junto con la rotación de cultivos genera un importante aporte al PIB regional por tal razón se ve necesario el apoyo por parte de las entidades, públicas, privadas y académicas que promuevan la investigación y el desarrollo de proyectos que fortalezcan las actividades agrícolas.

El sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando, es considerado la principal fuente de trabajo para sus habitantes, gracias a su ubicación geográfica y la presencia de suelos fértiles con gran diversidad de clima permite el cultivo de potencial variedad de frutas, verduras y hortalizas, por ser esta una región con alta vocación agrícola, está llamada a ser un centro de producción con un buen manejo en técnicas de pre cosecha, cosecha, pos cosecha y mercadeo eficiente que penetre a los grandes consumidores del país acorde con las exigencias del mercado que actualmente se presentan como producción más limpia, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y la utilización de envase, empaque y embalaje adecuados que conserven las características de inocuidad del producto. El Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial plantea grandes alternativas en los procesos de producción los cuales se orientan a generar estrategias regionales de comercialización dando a sus productos valor agregado promoviendo un entorno competitivo, a través de la conformación de redes integradas por personas y estructuras organizacionales que siendo autónomas e independientes actúan sinérgicamente para maximizar la rentabilidad de la actividad agroindustrial, dentro de estándares nacionales, generando empleo bienestar y confianza por los productos ofrecidos.

De esta manera a fin de mejorar los procesos de producción y comercialización en los productos hortofrutícolas ofrecidos por los municipios de la ex provincia de Obando se ve necesaria la integración de los tres actores principales en el desarrollo de dicho proceso como son: los productores, intermediarios y consumidores finales quienes dinamizan la economía del sector, así mismo la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial MEGA en la región generará mayor interés por productos que ha futuro podrán tener un gran potencial agrícola debido a sus grandes potenciales nutricionales y comerciales de igual forma la puesta en marcha del modelo aumentará la generación de valor agregado a los productos que actualmente se comercializan en la región, siendo atractivos para el consumo al interior del país.

Palabras clave. Hortofrutícola, producción, comercialización, competitividad, desarrollo.

ABSTRACT

The chain hortofrutícola has been prioritized inside the plans of local and departmental development, and of competitiveness, for its potential development in the region allowing a quick growth and together with the rotation of cultivations it generates an important contribution to the regional PIB for such a reason it is necessary the support on the part of the public, private and academic entities that promote the investigation and the development of projects of agricultural activities.

The sector hortofrutícola of the ex provincia de Obando, the main work source is considered for its inhabitants, thanks to its geographical location and the presence of fertile floors with great climate diversity allows the cultivation of potential variety of fruits, vegetables and vegetables, to be this a region with high agricultural vocation, it is called to be a production center with a good handling in technical of pre it harvests, it harvests, search harvests and efficient marketing that penetrates to the big consumers of the in agreement country with the demands of the market that at the moment they are presented as production more clean, good practical agricultural, good factory practices and the container use, packing and adapted packing that they conserve the characteristics of innocence of the product.

The Managerial Pattern of Agroindustrial Administration outlines big alternative in the production processes which are guided to generate regional strategies of commercialization giving to its products added value promoting a competitive environment, through the conformation of nets integrated by people and organizational structures that being autonomous and independent united acts to maximize the profitability of the agroindustrial activity, inside standard national, generating uses well-being and trust for the offered products. This way in order to improve the production processes and commercialization in the products hortofrutícolas offered by the ex provincia de Obando is necessary the integration of the three main actors in the development of this process like they are: the producers, middlemen and final consumers who energize the economy of the sector, likewise the implementation of the managerial pattern of agroindustrial administration MEGA in the region will generate bigger interest for products that there is future they will be able to have a great agricultural potential due to its big nutritional and commercial potentials of equal it forms the setting in march of the pattern the generation of value added to the products will increase that at the moment are marketed in the region, being attractive for the consumption to the interior of the country.

Keywords. Hortofrutícola, production, commercialization, competitiveness, development.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	166
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	180
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	200
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	200
2. OBJETIVOS.....	211
2.1. OBJETIVO GENERAL	211
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	211
3. JUSTIFICACIÓN.....	222
4. DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	254
4.1 ESPACIAL	244
4.2 SITUACIONAL.....	244
4.3 TEMPORAL	244
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	25
5.1. MARCO TEORICO	255
5.2. MARCO LEGAL	300
5.3. MARCO CONCEPTUAL	322
5.4. MARCO CONTEXTUAL.....	333
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	344
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	344
7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
8.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	36
8.1 FUENTES PRIMARIAS.....	36
8.2 FUENTES SECUNDARIAS	36
8.3 MUESTRA	36
9. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL HORTOFRUTÍCOLA DE LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	38
9.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA HORTOFRUTÍCOLA	38
10. MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL MEGA DE CUNDINAMARCA PARA SU POSIBLE APLICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	58
11. DETERMINANTES ECONÓMICOS (OFERTA Y DEMANDA) DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.	67
11.1 SIEMBRAS DE CULTIVOS TRANSITORIOS II SEMESTRE 2013	722
11.2 SIEMBRAS DE CULTIVOS PERMANENTES II SEMESTRE 2013.....	79
11.3. OFERTA POTENCIAL EX PROVINCIA DE OBANDO.....	84
11.4. DEMANDA POBLACION EX PROVINCIA DE OBANDO.....	86

12. ESTUDIO CUALI- CUANTITATIVO A LOS PRODUCTORES, INTERMEDIARIOS Y CONSUMIDORES DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO PARA CONOCER LA ACEPTACIÓN DEL MODELO.	87
12.1 DATOS GENERALES DE ENCUESTA REALIZADA A PRODUCTORES, INTERMEDIARIOS Y CONSUMIDORES DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS.	88
12.2 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS PRODUCTORES DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS.....	93
12.3 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS CONSUMIDORES DE FRUTAS VERDURAS Y HORTALIZAS.....	100
12.4 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS INTERMEDIARIOS DE FRUTAS Y HORTALIZAS.....	10707
13. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.	15
14. PLAN DE CONTINGENCIA.....	119
15. ORGANIZACIÓN MEGA EX PROVINCIA DE OBANDO.....	122
15.1 ORGANIGRAMA MODELO EMPRESARIAL DE GESTION AGROINDUSTRIAL MEGA EX PROVINCIA DE OBANDO	123
CONCLUSIONES	24
RECOMENDACIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA.....	25
NETGRAFÍA	27
ANEXOS.....	129

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estructura simplificada de la cadena	39
Tabla 2. Porcentaje de participación de producción de frutas. Nariño 2010	433
Tabla 3. Porcentaje de participación de producción de hortalizas. Nariño 2010....	44
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	488
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	49
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo	511
Tabla 7. Matriz DOFA del Sector Hortofrutícola de la ex provincia de Obando ...	533
Tabla 8. Análisis Cruzado DOFA	53
Tabla 9. Análisis Cruzado DOFA	54
Tabla 10. Matriz de evaluación PEYEA	55
Tabla 11. Matriz de la gran estrategia (MGE)	57
Tabla 12. Municipio De Aldana	73
Tabla 13. Municipio Del Contadero	73
Tabla 14. Municipio De Cordoba.....	73
Tabla 15. Municipio De Cuaspud Carlosama.....	74
Tabla 16. Municipio De Cumbal	74
Tabla 17. Municipio De Funes	75
Tabla 18. Municipio De Guachucal	75
Tabla 19. Municipio De Gualmatan.....	75
Tabla 20. Municipio De Ipiales	76
Tabla 21. Municipio De Potosi	77
Tabla 22. Municipio De Puerres.....	77
Tabla 23. Municipio De Pupiales.....	78
Tabla 24. Municipio Del Contadero.....	79
Tabla 25. Municipio Del Cordoba.....	80
Tabla 26. Municipio De Cumbal.....	80
Tabla 27. Municipio De Funes	811
Tabla 28. Municipio De Gualmatan.....	811
Tabla 29. Municipio De Ipiales	822
Tabla 30. Municipio De Potosi	822
Tabla 31. Municipio De Puerres.....	833
Tabla 32. Municipio De Pupiales.....	833
Tabla 33. Oferta Cultivos Transitorios.....	84
Tabla 34. Oferta Cultivos Permanentes.....	85
Tabla 35. Demanda Potencial.....	86

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Matriz Peyea	556
Gráfico 2. Estadísticas MEGA Cundinamarca.....	65
Gráfico 3. Cultivos Transitorios	722
Gráfico 4. Cultivos permanentes.....	79
Gráfico 5. Sexo Productor, Intermediarios y consumidores	88
Gráfico 6. Edad Productores, Intermediarios y consumidores	89
Gráfico 7. Nivel de Escolaridad Productores, Intermediario y consumidor	900
Gráfico 8. Ciudad o municipio de residencia Productores, Intermediarios y consumidores.....	911
Gráfico 9. Régimen de salud al que pertenecen Productores, Intermediarios consumidores.....	922
Gráfico 10. Nivel de Ingresos mensuales productores.....	933
Gráfico 11. Tiempo de Trabajo productores	94
Gráfico 12. Utilización de Procesos de Industrialización.....	95
Gráfico 13. Calidad del Producto	96
Gráfico 14. Utilización de envase, empaque y embalaje para los productos	97
Gráfico 15. Recepción de Anticipos por cosechas.....	97
Gráfico 16. Condiciones de Infraestructura Vial.....	98
Gráfico 17. Disposición de Productores para integrar el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial.....	99
Gráfico 18. Necesidad de consumo de frutas, verduras y hortalizas	100
Gráfico 19. frecuencia de consumo de frutas, verduras y hortalizas.....	1011
Gráfico 20. Lugar de compra de frutas, verduras y hortalizas	1022
Gráfico 21. motivo de compra de frutas, verduras y hortalizas	1033
Gráfico 22. Condiciones en las que adquiere las frutas, verduras y hortalizas ..	1044
Gráfico 23. Considera las frutas, verduras y hortalizas como un producto costoso	1044
Gráfico 24. Razones por las cuales prefieren los productos de la ex provincia de Obando	10505
Gráfico 25. La presentación del producto influye al momento de realizar la compra	10606
Gráfico 26. Tiempo de Trabajo como Intermediario.....	10707
Gráfico 27. Principales Productos Comercializados	10808
Gráfico 28. Principales Proveedores de Intermediarios	10808
Gráfico 29. Calidad de Productos Comercializados.....	10909
Gráfico 30. Exigencias de Envase, empaque y embalaje para los productos..	11010
Gráfico 31. Lugar de Comercialización de los Productos	11111
Gráfico 32. Factores que determinan la compra	1122
Gráfico 33. Disposición de Intermediarios para integrar el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial.....	1133

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo B. Cronograma de Actividades	1300
Anexo C. Presupuesto	13131
Anexo D. Entrevista	13232
Anexo E. Encuesta	13333

GLOSARIO

AGROINDUSTRIA. Combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial

BPA. Buenas prácticas agrícolas

BPM. Buenas prácticas de manufactura

CADENA HORTOFRUTICOLA. Comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario

CARCE. Comisión regional de comercio exterior

CONSUMIDOR. Quien adquiere bienes y servicios

CULTIVOS PERMANENTES. Plantas que en los primeros años de desarrollo son improductivos; luego producen cosechas durante muchos años y a bajo costo

CULTIVOS TRANSITORIOS. Plantas de carácter anual, bianual y plurianual

DEMANDA. Bienes a adquirir

DOFA. Debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades

DPN. Departamento nacional de planeación

FAO. Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación

IE. Interna externa

INOCUIDAD. Calidad de inocuo

INOCUO. Que no hace daño

INTERMEDIARIO. Encargado de comercializar bienes y servicios

MEFE. Matriz de evaluación de factores externos

MEFI. Matriz de evaluación de factores internos

MEGA. Modelo empresarial de gestión agroindustrial

MERCADO. Conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores

MGE. Matriz de la gran estrategia

MPC. Matriz de perfil competitivo

OFERTA. Bienes o servicios a disposición

PEYEA. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

PIB. Producto interno bruto

PRODUCTOR. Quien produce bienes y servicios

SATA. Secretaria de asistencia técnica agropecuaria

INTRODUCCIÓN

El presente plan de Trabajo tiene como finalidad Realizar un estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de la Subregión Sur conformada por los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño. Ya que su desconocimiento ha ocasionado grandes desventajas al momento de realizar la comercialización de los productos ofrecidos, por lo cual se plantean cinco objetivos específicos: comenzando por determinar el estado actual del sector agroindustrial hortofrutícola de los trece municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño, una vez realizado el diagnóstico se procede a analizar el Modelo Empresarial De Gestión Agroindustrial MEGA de Cundinamarca para su posible aplicación en estos municipios.

De igual manera es necesario Investigar los determinantes económicos de oferta y demanda del sector hortofrutícola para la implementación del modelo, así como también realizar un estudio cuali-cuantitativo a los productores, intermediarios y consumidores del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando para conocer la aceptación del modelo, para finalmente con base en lo anterior diseñar el plan de acción para la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.

Los cuales están enfocados en el fortalecimiento del subsector hortofrutícola de los 13 municipios objeto de estudio. Cabe resaltar que para llevar a cabo este plan de trabajo y dar cumplimiento a los objetivos planteados se acudirá a la información que brinden los expertos, productores, intermediarios y comercializadores de la ex provincia de Obando a través de entrevistas y encuestas las cuales reúnen características relevantes que determinaran la necesidad de implementar el modelo en la región, buscando que el sector hortofrutícola cumpla con las exigencias del mercado regional como nacional.

Nariño, tienen una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas, como se demuestra con el Número de apuestas productivas consignadas en la agenda interna, donde el sector hortofrutícola del departamento posee zonas que por su ubicación y características edafoclimáticas le confiere potencialidades para la producción de hortalizas, frutas, flores y aromáticas¹, cabe resaltar que dicha producción se concentra en zonas de economía campesina, en donde se constituyen una opción de empleo familiar así como también en fuente de ingreso.

¹ Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño.

La cadena hortofrutícola ha sido priorizada dentro de los planes de desarrollo locales y departamentales, así como en el Plan Regional de Competitividad, por su potencial de desarrollo en la región en tanto permite un rápido crecimiento, rotación de campesinos, demanda de mano de obra intensiva y procesos de agroindustria similares a los adelantados en otras latitudes.

En Nariño, al igual que en Colombia son claros los sectores productivos que tiene participación en el PIB, como el sector agrícola, industria y comercio, y de servicios. Frente a estos sectores se destaca la agroindustria como multisectorial y multidisciplinaria que es quien articula el sector primario, secundario y terciario en función de las necesidades del consumidor. Un desarrollo Agroindustrial implica que los 870.000 campesinos del departamento de Nariño, que equivale al 57% de la población total que se encuentran vinculados a la producción primaria (agrícola, forestal, pecuaria, pesquera e hidrobiología), tengan avances significativos al ser beneficiados como proveedores permanente a una industria que garantice precios estables, procese reduciendo pérdidas pre y posproducción de materias primas y comercialice sus productos.

El sector hortofrutícola nariñense tiene muchos retos que enfrentar como hacer de la producción una despensa sostenible para el consumo local, regional, nacional e internacional, con características de producción limpia, cultivos orgánicos, competitividad, planificación, que articule los diferentes eslabones de la misma: producción, Pos cosecha, comercialización, exportación, mercadeo y consumo.

**TITULO:ESTUDIO DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN
AGROINDUSTRIAL EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA EX
PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO MARZO DE
2013 - MARZO DE 2014**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En Colombia el PIB generado por el sector agrícola es de 12,3%, el sector industrial aporta el 29,4% del PIB y a servicios le corresponde 58,3%². Entonces Colombia debe proyectar su desarrollo en la adecuada explotación y transformación de los diversos productos pertenecientes al sector agrícola y agroindustrial como parte de una estrategia regional que articule el sector primario con el secundario y el terciario, como base de desarrollo productivo y tecnológico para el futuro. De igual manera el entorno regional el departamento de Nariño posee las condiciones necesarias para desarrollar con éxito las apuestas productivas más importantes, contribuyendo a elevar la calidad de vida de su población y al mismo tiempo mejorar su inserción en la economía nacional y en mercados internacionales.

Nariño es un departamento enfocado en alto grado a la actividad agrícola. su Producto Interno Bruto es de \$3.783.085 millones, de los cuales el sector agrícola es la actividad económica que más contribuye al PIB departamental con el 20.24% (\$ 765.833 millones).

Pero aun así a pesar de estas cifras y de su alta producción, el 90% de los productores no le agregan valor a su producto, se vende tal como se produce en mercados locales y mercados de otros departamentos, para consumo directo o para ser transformados. Tan solo el 10% de algunos productos reciben operaciones de transformación agroindustrial de acondicionamiento como lavado y empacado, mecanismo que debe aumentar su grado de perfeccionamiento y replicar al resto de productos de la región, incrementando las posibilidades de inserción en nuevos mercados, más grandes y con una mejor remuneración.

² DANE, Web oficial, Pib, Disponible en: www.dane.gov.co, (Consultado el 22 de enero de 2014)

Además pese a los grandes esfuerzos que presenta este oficio en la subregión Sur, en los municipios que conforman la ex provincia de Obando (Aldana, Contadero, Córdoba, Cuaspud- Carlosama, Cumbal, Funes, Guachucal, Gualmatán, Ipiales, Puerres, Potosí, Pupiales, Iles) del departamento de Nariño, aún muestra numerosos problemas, los cuales se constituyen en fuente de limitación para su desarrollo. Uno de ellos es que no existe una estructura organizacional que permita manejar de manera adecuada una interacción real de contactos y clientes, de tal forma que llegue a crearse una negociación sólida y duradera, logrando de esta manera dar a conocer el sector.

La presencia de largas cadenas de comercialización, eleva los precios al consumidor, el bajo acceso al mercado internacional hace que la oferta se limite al mercado interno, el monopolio de comercialización por intermediarios y la saturación del mercado nacional repercuten en la inestabilidad de los precios. Además no se cuenta con un orden de trabajo en lo referente a producción, gestión y comercialización, que garantice un mayor aprovechamiento de los productos. Así mismo otros factores como la infraestructura vial que dispone un alto costo de movilización y finalmente el desconocimiento absoluto por parte de los productores acerca de los diferentes mercados así como también las Facilidades de acceso que se presentan actualmente.

A pesar de los grandes beneficios, el dinamismo de la industria procesadora de frutas y hortalizas ha sido lento y su desarrollo es aislado en algunos segmentos de la producción, aunque en promedio el sector muestra un gran potencial gracias a factores como: la ampliación y diversificación de su consumo, el mejoramiento de algunas variedades y el interés en la ampliación de mercados.

En este contexto el desarrollo competitivo del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando está íntimamente relacionado con la capacidad de procesamiento industrial y de generación de valor agregado, para así ampliar los actuales mercados y aprovechar nuevas oportunidades comerciales, superando los problemas de admisibilidad en fresco que tienen actualmente algunas frutas y hortalizas en mercados regionales y nacionales sin embargo el desarrollo industrial hortofrutícola está sujeto al desarrollo de una oferta que se ajuste a los requerimientos de calidad, cantidad y precio de la industria.

Con respecto al tema de comercialización se calcula que el 90% de los productores no agregan valor a sus productos, se venden en las condiciones básicas de aceptación en mercados locales y regionales, bien para consumo directo o para ser transformados. Al 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja se les realiza alguna operación agroindustrial de acondicionamiento como lavado y empaclado. Mecanismo que se puede perfeccionar y replicar al resto de productos de la región.

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para los sectores agrícola y agroindustrial en aspectos relacionados con el manejo pos cosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, estandarización en productos y procesos, así como también en la agregación de valor con fines de exportación, para garantizar la competitividad de las diferentes cadenas productivas y hacer de los sectores agrícola y agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en el departamento de Nariño.

De ahí la necesidad de la aplicación del modelo en la ex provincia de Obando, permitiendo que la aplicación de dicho modelo sea una estrategia regional de comercialización para los productos hortofrutícolas con valor agregado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo Realizar un estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño en el periodo comprendido de marzo 2013 a marzo 2014?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el estado actual del sector agroindustrial hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño?
- ¿Cómo está diseñado el Modelo Empresarial De Gestión Agroindustrial MEGA de Cundinamarca para su posible aplicación en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño?
- ¿Cómo se componen los determinantes económicos de oferta y demanda del sector hortofrutícola en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para la implementación del modelo?
- ¿Cómo realizar un estudio cuali- cuantitativo a los productores, intermediarios y consumidores del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando para conocer la aceptación del modelo?
- ¿Cómo Diseñar el plan de acción para la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño en el periodo comprendido de marzo 2013 a marzo 2014.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el diagnóstico del sector agroindustrial hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.
- Analizar el Modelo Empresarial De Gestión Agroindustrial MEGA de Cundinamarca para su posible aplicación en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.
- Investigar los determinantes económicos de oferta y demanda del sector hortofrutícola en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para la implementación del modelo.
- Realizar un estudio cuali- cuantitativo a los productores, intermediarios y consumidores del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando para conocer la aceptación del modelo.
- Diseñar el plan de acción para la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta servirá para Estructurar una estrategia de desarrollo económico para fortalecer y diversificar la capacidad productiva agroindustrial en el sector hortofrutícola de la Subregión Sur conformada por los trece municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de mercadeo, analizar los factores internos y externos que intervengan en el desarrollo del estudio.

En donde se determinara la condición actual del sector hortofrutícola, así mismo se busca promover la asociatividad entre los distintos productores hortofrutícolas afianzando relaciones y fortaleciendo la capacidad productora con miras a abastecer los grandes mercados nacionales e internacionales en caso de una posible exportación, además se pretende identificar la oferta y demanda de la producción hortofrutícola para realizar un análisis cuali – cuantitativo de los tres componentes que intervienen en esta investigación como los productores, intermediarios y consumidores, igualmente diseñar estrategias de fortalecimiento industrial para el sector hortofrutícola.

De la misma manera se busca tener una aplicación práctica aprovechando las oportunidades y perspectivas que brindan los mercados nacionales para estos productos por su producción continua y variedad, aprovechando la gran aceptabilidad que estos tienen manteniendo relaciones comerciales sólidas y perdurables favorables para los productores.

El desarrollo de la investigación cuenta con la sustentación metodológica planteada a través de la aplicación de elementos de recolección de información tales como: encuestas y entrevistas a expertos, así como también el análisis de los distintos mercados, la localización y el impacto ambiental que pueda causar su elaboración de las cuales se obtendrán resultados que serán tabulados con el apoyo de programas como, Excel, y el modelo de competitividad de Porter³entre otros los cuales faciliten la elaboración del plan.

³ PORTER, Michael E. Ph.D. Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.

Finalmente la investigación busca mediante la aplicación de las teorías de comercio pertinentes y acuerdos además de los diferentes conceptos básicos de mercadeo, analizar factores internos y externos que intervengan en el desarrollo y ejecución del proyecto, así como también el uso del tipo de estudio exploratorio el cual permitirá conocer el problema, la situación actual, su pronóstico y el control del mismo, además de las variables claves que intervienen en el sector, posteriormente se realizara un estudio descriptivo dando respuesta a preguntas tales como: cuál es el tamaño del mercado, como se comporta (oferta y demanda) quien compra, en que cantidades, cual es el marketing mix apropiado, cuales son los factores que afectan o se relacionan con la comercialización, dando solución más rápida y efectiva que ayudara a desarrollar el objetivo del proyecto.

El sistema de desarrollo agroindustrial conlleva a la integración vertical desde el campo hasta el consumidor final de todo el proceso de producción de alimentos u otros artículos de consumo basado en la agricultura. La integración vertical significa que el proceso en todas partes sus fases y su planificación depende de una autoridad orientada hacia el mercado con criterio industrial y que practique una política adecuada a la demanda del mercado.

Un combinado industrial es una empresa integradora que involucra la producción de materias primas agrícolas, su transformación en productos finales y subproductos, que son empacados y comercializados por el combinado. La esencia de esta definición es la integración o coordinación técnica y económica de procesos o actividades. Se trata de integrar bajo un poder decisorio los cuatro elementos básicos del sistema agroindustrial:

- a) abastecimiento de insumos al agro.
- b) La producción pecuaria.
- c) La transformación o procesamiento del producto agropecuario.
- d) El mercado de productos.

4. DELIMITACION DEL PROBLEMA

4.1 ESPACIAL

El estudio para la aplicación del modelo empresarial de gestión agroindustrial (MEGA) se aplicara en la Subregión Sur conformada por los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para el periodo comprendido entre marzo del 2013 a marzo del 2014. Con miras a los diferentes departamentos del interior del país potencialmente atractivos donde se pretende introducir los productos transformados.

4.2 SITUACIONAL

El desarrollo del estudio involucrara a los productores, intermediarios y consumidores hortofrutícolas de los diferentes centros urbanos, rurales y veredas que conforman los trece municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para el periodo comprendido de marzo 2013 a marzo 2014.

4.3 TEMPORAL

El estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño se realizara en el periodo comprendido de marzo 2013 a marzo 2014.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

El departamento de Nariño posee zonas que por su ubicación y características edafoclimáticas le confiere potencialidades para la producción de hortalizas, frutas, flores y aromáticas⁴, cabe resaltar que dicha producción se concentra en zonas de economía campesina, en donde se constituyen una opción de empleo familiar así como también en fuente de ingreso. De acuerdo con datos del CEDRE, en el periodo 2005-2009, la cadena de las *hortalizas y frutas* se encontraba en el segundo lugar, después de la cadena de la papa.

La **cadena hortofrutícola** ha sido priorizada dentro de los planes de desarrollo locales y departamentales, así como en el Plan Regional de Competitividad, por su potencial de desarrollo en la región en tanto permite un rápido crecimiento, rotación de campesinos, demanda de mano de obra intensiva y procesos de agroindustria similares a los adelantados en otras latitudes.

Con respecto al tema de comercialización se calcula que el 90% de los productores no agregan valor a sus productos, se venden en las condiciones básicas de aceptación en mercados locales y regionales, bien para consumo directo o para ser transformados. Al 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja se les realiza alguna operación agroindustrial de acondicionamiento como lavado y empaclado. Mecanismo que se puede perfeccionar y replicar al resto de productos de la región.

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial hortofrutícola en aspectos relacionados con el manejo Pos cosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, así como también en la agregación de valor con fines de comercialización en el interior del país, para garantizar la competitividad de la cadena hortofrutícola y hacer del sector agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en la región.

La investigación planteada dependiendo de su tamaño y complejidad necesita estar basada en teorías que le permitan un desarrollo adecuado de las necesidades del entorno, por lo cual se considera apropiado tener en cuenta las siguientes teorías:

⁴ Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño.

- **TEORIA DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS.** Nombre que se da a la teoría, formulada por David Ricardo a comienzos del siglo XIX, que aplica los beneficios que obtienen todos los que participan en el comercio internacional.

El libre comercio entre dos países es mutuamente beneficioso y tienen como única precondition económica que entre ambos la estructura de precios relativos sea diferente. Es decir, lo que en el mercantilismo era un argumento a favor para la protección de un sector, como es la mayor productividad de un producto extranjero, en las teorías que promueven el libre comercio como medio de desarrollo es la razón misma del comercio. Pues, mientras exista dicha diferencia de *productividad comparada entre bienes, aparecen las oportunidades* de intercambiar con beneficio mutuo, porque el comercio libre e intenso es la única manera de beneficiar a las partes: el uno dispone de ingresos para consumir o invertir, y el otro de productos que le dan satisfacción.

Sobre las teorías que explican por qué el libre comercio es beneficioso nos podemos remontar a los escolásticos tardíos, pasando por los fisiócratas, y llegando a Adam Smith, sin embargo, podemos decir que fue David Ricardo, con su teoría de las ventajas comparativas (ley de asociación y costos comparados), que dio el gran salto teórico, para explicar cómo dos naciones a pesar de sus asimetrías se benefician mutuamente del libre comercio entre ambas.

David Ricardo afirma que:

“es un sistema de absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente su capital y su trabajo en los empleos más beneficiosos. Esta persecución del provecho individual esta admirablemente relacionada con el bienestar universal. Distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible al estimular la industria, recompensar el ingenio y al hacer más eficaz el empleo de las aptitudes peculiares con que lo ha dotado la naturaleza; al incrementar la masa general de la producción, difunde el beneficio por todas las naciones uniéndolas con un mismo lazo de interés e intercambio común. Es este principio el que determina que el vino se produzca en Francia y en Polonia y que Inglaterra produzca artículos de ferretería y otros.”

- **TEORIA DE LA VENTAJA ABSOLUTA.** Teoría anunciada por Adam Smith (1723-1790), según la cual cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De este modo, al seguir este principio todos los países saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional. Esta teoría, mediante la cual Adam Smith trató de generalizar el principio de la división del trabajo al marco internacional, tiene, sin embargo, algunos puntos débiles. El valor de una mercancía dentro del país viene determinado por la mano de obra necesaria para su producción. Si el producto de una determinada actividad productiva pudiera venderse a un precio superior al

valor del trabajo que contiene, la mano de obra ocupada en otras actividades más remuneradora; la oferta en esta industria aumentaría hasta que descendiera al nivel del valor trabajo contenido en el producto. Si el precio de una mercancía fuera inferior al valor del trabajo que contiene, la mano de obra abandonaría esta industria y su oferta en el mercado descendería, con el consiguiente aumento del precio del producto hasta que dicha diferencia desaparezca. Si bien la teoría del valor trabajo resulta ser un instrumento valioso para explicar el comercio en el interior de un país no lo es tanto cuando se utiliza para explicar el comercio entre las naciones, por la carencia o menor grado de movilidad de los factores productivos a nivel internacional. Pues si un país tiene ventaja absoluta en la producción de varios bienes, este país lo produciría todos y el otro ninguno. Este segundo inconveniente lo trató de superar David Ricardo, en 1817, con su teoría de la ventaja comparativa.

- **TEORIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.** La ventaja competitiva de un producto es una característica que lo hace diferente de los demás y le permite desplazar del mercado a la competencia. Esta diferencia puede radicar en alguna de las siguientes características: calidad, precio, comercialización, estacionalidad, los servicios complementarios. La ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que la empresa se desempeña.

El logro de una ventaja competitiva es el objetivo buscado por la estrategia competitiva.

- **TEORIA DEL CONSUMO.** La teoría de consumo de **FRIEDMAN**, tiene como finalidad analizar cuáles son los fundamentos racionales del comportamiento del consumidor ante el deseo de satisfacer sus necesidades. El consumo puede ser tangible (consumo de bienes) o intangible (consumo de servicios). Además, se puede clasificar de acuerdo a quien realice el acto en privado y público. El consumo privado es el realizado por las familias y las empresas, y el público es hecho por el gobierno.

- **TEORÍA ORGANIZACIONAL.** La Teoría de la Organización ha hecho un muy valioso aporte a la administración. Ha analizado a la organización como un todo, tomando en consideración no solamente la organización formal sino también las relaciones interpersonales existentes, o sea la organización informal. Además de darles importancia al comportamiento individual, los conflictos individuales, la escala de valores individuales, como afectan al comportamiento de la organización y el logro de sus objetivos y su mejora continua.

- **TEORIA DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** El campo del **Desarrollo Organizacional (DO)** trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de

las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad. Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el DO), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

• **MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER⁵**. Es un enfoque utilizado para la planificación de la estrategia corporativa el cual ha sido propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*. El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. En donde la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Fuerza 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado.

⁵ DEGUATE.COM, Biblioteca Virtual, El modelo de las 5 fuerzas de Porter, Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.U4pFvHJ5NQg>, (Consultado el 03 de marzo de 2014)

Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Fuerza 3. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Fuerza 4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Fuerza 5. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

• **FACTORES DE PRODUCCION.** Los economistas coinciden en señalar que los diversos tipos de producción requieren la presencia de tres factores: la tierra, el trabajo y el capital. Los dos primeros son factores originales, y el tercero el capital se denomina factor derivado, ya que procede de los otros dos.

La tierra representa todos los recursos del suelo y del subsuelo; Este factor de producción es inmóvil y limitado y presenta problemas de agotamiento (la actitud de los países productores de petróleo con respecto a los consumidores está condicionada por el hecho de que sus recursos no son indefinidos).

El trabajo, segundo factor original de la producción se presenta bajo formas muy diversas: trabajo manual y actividades administrativas, de investigación y de organización. La remuneración del trabajo reviste dos formas: el salario y el beneficio. Este último remuneraba actividad de la empresa, en la que opera una combinación de los factores de producción.

El capital —factor derivado— ha condicionado el curso de la revolución industrial. El proceso de acumulación del capital ha facilitado el paso de la sociedad

medieval a la economía moderna (cuya importancia la establece el factor capital resultante de la introducción de invenciones por parte de algunos fabricantes). La corriente de innovaciones se expresa, ante todo, por el paso de la herramienta a la máquina.

El capital debe ser considerado bajo tres aspectos: técnico, financiero y jurídico. En el plano técnico, el capital es el conjunto de bienes que, en vez de ser consumidos directamente, sirven para aumentar la producción de otros bienes. En el plano financiero, el capital es la suma necesaria para la compra de factores originales de producción. En sentido jurídico, el capital está constituido por los derechos relativos a los bienes que representan los medios técnicos de producción.

5.2. MARCO LEGAL

Normas. En el año de 1974, con la aprobación del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de protección al Medio Ambiente, se dio inicio a la gestión ambiental en el país en cabeza del Inderena.

La aprobación del Código Sanitario Nacional en 1978, se establecieron los lineamientos generales en materia de regulación de la calidad del agua y el aire, así como en el manejo de los residuos sólidos.

Leyes. Ley 118 de 1994. Por la cual se establece la cuota de fomento hortofrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones.

La Ley 811 de 2003. Define las cadenas productivas como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final.

La Ley 99 de 1993. Se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y se organiza el Sistema Nacional Ambiental – SINA.

Decretos. Decreto 3748 de 2004. El presente decreto se aplica a las personas naturales, jurídicas y sociedades de hecho que a cualquier título se dediquen a la producción, procesamiento, comercialización y venta de frutas y hortalizas en el territorio nacional.

Decreto 1594 de junio 26 de 1984. Norma competencia ambiental emanada del ministerio de salud. Por el cual se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 09 de 1979, así como el Capítulo II del Título VI – Parte III – libro II y el Título III de la Parte III – Libro I – del Decreto 2811 de 1974 en cuanto a usos del Agua y Residuos Líquidos.

Decreto 1791 DE 1996. Norma competencia ambiental emanada del ministerio del medio ambiente. Por el cual se dictan normas sobre el manejo, uso y aprovechamiento del bosque.

Decreto 1608 DE 1978. Norma competencia ambiental emanado del ministerio de agricultura. Por el cual se reglamenta el decreto 2811 de 1974 en el tema de fauna silvestre.

Decreto 1449 DE 1977. Norma competencia ambiental emanado del ministerio de agricultura. Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 56 de la ley 136 de 1961 y el decreto 2811 de 1974 sobre obligaciones de los propietarios de predios rurales.

Resoluciones. 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.

Resolución 4135 de 1996. Por la cual se expiden normas sobre alimentos procesados de base vegetal de consumo infantil.

Resolución 7992 de 1991. Por la cual se reglamenta lo relacionado con la elaboración, conservación y comercialización de jugos, concentrados, néctares, pulpas, pulpas azucaradas y refrescos de frutas.

Ordenanzas. Según el Orden de 21 de noviembre de 1984 por la que se aprueban las *Normas de Calidad para las conservas vegetales* (B.O.E. 30-11-84 y 3-12-84) se denominan frutas en almíbar a las elaboraciones obtenidas esterilizando los frutos con adición de almíbar como líquido de gobierno. Podrán presentarse como frutos enteros, en mitades o en trozos regulares. En ningún caso se emplearán edulcorantes.

Mecanismo de desarrollo limpio. El MDL es uno de los "mecanismos flexibles" del Protocolo de Kioto. Su fin es ayudar a los países en desarrollo a lograr un desarrollo sostenible; y, por otro lado, ayudar a los países industrializados con el cumplimiento de sus compromisos cuantificados de reducción de emisiones de GEI establecidos bajo la Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

Mercado. Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en el que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio quien en última instancia dio lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados. Entre las distintas clases de mercados podemos distinguir los mercados al por menor o minoristas, los mercados al por mayor o distribuidores, los mercados de productos intermedios, de materias primas y los mercados de acciones.

El término también designa el lugar donde se compra y vende bienes, para referirse a la demanda de consumo potencial o estimado.

Demanda. La demanda es la cantidad de un bien que los compradores desean adquirir a cada precio concebible. Así, la demanda no es una cantidad específica, como seis productos, sino una descripción detallada de la cantidad de producto que el comprador adquiriría a todos y cada uno de los precios que se podrían aplicar.

Agroindustria. Es un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo mediante procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración constituye uno de los subsectores de gran relevancia para el país, pues se encuentra estrechamente vinculada con los demás sectores de la actividad económica.

Cadena hortofrutícola. La cadena hortofrutícola comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas.

Cultivos transitorios. Plantas de carácter anual, bianual y pluriannual, que carecen de valor como bienes raíces. El valor de estos cultivos no proviene de la planta en cuanto tal, sino del volumen y calidad del producto que ella ofrece en cada cosecha.

Cultivos permanentes. Plantas que en los primeros años de desarrollo son improductivos; luego producen cosechas durante muchos años y a bajo costo de mantenimiento. Por su prolongado período de producción tienen el carácter de bienes raíces (condición de inmuebles).

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA). Se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Matriz de Evaluación de Factores Externos. (MEFE). La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Matriz de Evaluación del Factores Internos. (MEFI). La matriz de evaluación de los factores internos es un instrumento utilizado para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. (MCPE). Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

La aplicación del estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño incrementara los niveles de producción y comercialización optimizando así la calidad de vida de los tres componentes participantes en la investigación como son productores, intermediarios y consumidor final.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El desarrollo del proyecto y la estructuración de una estrategia de desarrollo económico para fortalecer y diversificar la capacidad productiva del sector agroindustrial hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño. Se utilizara el tipo de estudio EXPLORATORIO el cual; tiene por objetivo, la formulación del problema posibilitando la investigación de manera precisa y adecuada, en este caso se identifica el problema como la razón que da origen a la misma de esta manera para desarrollar el proyecto se deberá determinar cuáles son los mercados nacionales potencialmente atractivos, de igual manera indagar la situación actual del sector objeto de estudio, lo cual permitirá dar a conocer de manera detallada el entorno en el cual se desarrollan los productores estableciendo su pronóstico y el control del mismo, para finalmente a través del desarrollo de los capítulos lograr determinar las variables claves que intervienen en la investigación, posteriormente se realizara un estudio DESCRIPTIVO dando respuesta a preguntas tales como, Cuál es la situación actual de sector, como se comporta (oferta y demanda), quien compra determinando factores demográficos, psicograficos, culturales, sociales, económicos que orienten hacia una adecuada segmentación, cuantificación e identificación del mercado objetivo, de igual manera describir las cantidades demandadas contribuirá al sector hortofrutícola en el área de producción debido a que le exige un alto grado de competitividad al momento de abastecer dichos mercados por lo tanto su capacidad productiva deberá ser acorde a sus exigencias, finalmente dar a conocer de manera detallada cuales son los factores que afectan o se relacionan con la comercialización así como también las condiciones de acceso.

7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

la investigación requiere para su desarrollo la utilización de tres tipos de métodos con el propósito de llegar a cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al problema identificado, por tal razón se determina pertinente el uso de los siguientes métodos: DEDUCTIVO, ANALÍTICO Y SÍNTESIS, a través de los cuales se pretende desarrollar la investigación partiendo de lo general a lo particular; en donde a través de la observación de fenómenos generales se establecen las verdades particulares, es así como se determina a los mercados nacionales como un todo, con el propósito de identificarlos como la demanda potencial para posteriormente dividir dicha demanda en partes, en donde se evalúa las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, orientándose a encontrar el mercado objetivo e idóneo para el desarrollo de la comercialización de los productos; en cuanto al método de estudio analítico se desarrollara dentro de la investigación de manera particular (entorno, mercado, organización, capacidad productiva) logrando solucionar cada uno de los problemas que se presenten, del más urgente y necesario hasta el que menos atención prestada requiere para finalmente una vez comprendido el problema objeto de estudio se procede a realizar la síntesis en la cual se establecen el proyecto como un todo orientando a la creación de estrategias que permitan desarrollar de manera adecuada cada una de las actividades que intervienen en un proceso de comercialización y lograr así llegar de manera más efectiva a la implementación del modelo.

La línea de investigación que se tendrá en cuenta para el desarrollo del proyecto es desarrollo regional dentro de la cual se regirá la sub línea Desarrollo de mercados nacionales.

8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.1 FUENTES PRIMARIAS

Para el desarrollo del estudio y la aplicación del modelo empresarial de gestión agroindustrial se acudirá a entrevistas a expertos en el tema así como también por medio de encuestas a los productores, intermediarios y consumidores hortofrutícolas de los trece municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para el periodo comprendido entre marzo 2013 a marzo 2014.

8.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para el desarrollo del estudio y la aplicación del modelo empresarial de gestión agroindustrial (MEGA) en los trece municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño se tendrá en cuenta la bibliografía y textos adicionales que se encuentran en revistas, periódicos internet, estadísticas, el modelo base desarrollado en Cundinamarca así como también otros medios de comunicación existentes, que tengan estrecha relación con la producción, distribución, comercialización y transformación del sector hortofrutícola.

8.3 MUESTRA

SELECCIÓN TAMAÑO DE LA MUESTRA

Datos a tener en cuenta:

Productores sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando:

Año: 2014

Tamaño de la Muestra:

Formula a Aplicar:
$$n = \frac{N z^2 p q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

N: tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza

P: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso
e: Error permitido en la muestra

Instrumentos. La recolección de información se obtuvo a partir de la aplicación de tres encuestas con preguntas abiertas y cerradas enfocadas a productores, intermediarios y consumidores, y una entrevista que consta de 9 preguntas dirigidas a expertos en el tema con el objetivo de conocer aspectos importantes en cuanto al sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando

9. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL HORTOFRUTÍCOLA DE LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

9.1 ESTRUCTURA DE LA CADENA HORTOFRUTÍCOLA

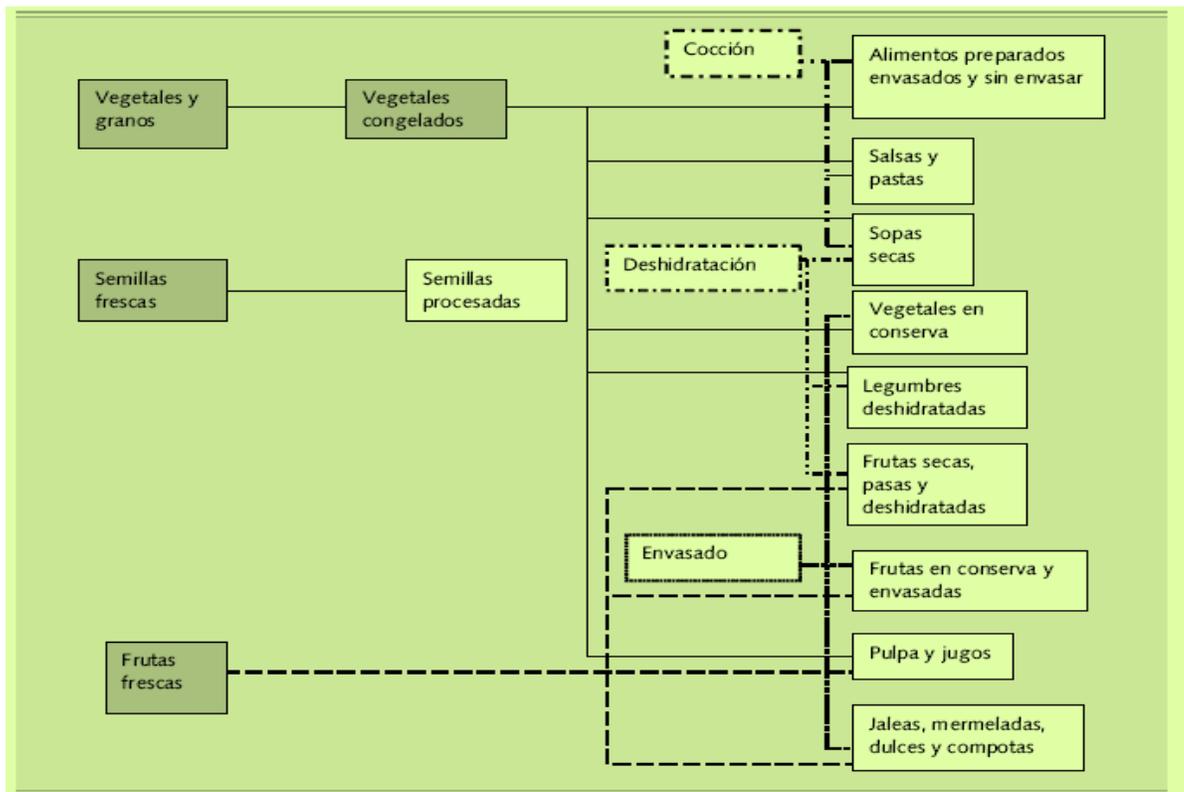
La cadena hortofrutícola comprende desde la producción de bienes de origen agropecuario como frutas frescas, vegetales y granos, hasta la transformación industrial de bienes como jugos, enlatados, mermeladas, compotas, pulpas y salsas, transformación necesaria para las incursión en mercados locales, nacionales e internacionales, bajo parámetros de creciente globalización, en donde productos sin ninguna transformación quedan relegados de las exigencias del mercado actual. Para desarrollar dichas transformaciones es necesario conocer la estructura de la cadena en donde cada una de las agrupaciones incluye un conjunto de productos relativamente homogéneos en cuanto a sus características técnicas de producción: materias primas comunes, usos finales o intermedios comunes y tecnologías productivas similares. Las etapas de la agroindustria hortofrutícola son recolección, producción, distribución y comercialización. Los eslabones que conforman esta cadena son catorce y el detalle del proceso productivo depende del tipo de producto que se vaya a elaborar. El interés del proceso productivo es transformar las materias primas en productos como jugos, mermeladas, concentrado de frutas, frutas al jugo, vegetales enlatados, compotas, frutas y vegetales deshidratados. Esta cadena se caracteriza por la gran heterogeneidad que se presenta tanto en los procesos como en el producto final. Las principales etapas de este proceso en la parte agropecuaria son las siguientes:

- **Lavado.** La finalidad es eliminar todo tipo de impurezas y sustancias tóxicas en el producto final, así como reducir el número de esporas bacterianas llevadas por la materia prima. Para lo anterior, se sumerge previamente la fruta en una solución acuosa con humectantes o detergentes durante un tiempo requerido para ablandar toda suciedad adherida a la parte externa. Este lavado puede llevarse a cabo por inmersión o por aspersion (rociado).
- **Selección.** En esta etapa se inspecciona la materia prima con el fin de desechar todo producto que se encuentre en malas condiciones y separar cualquier cuerpo extraño.

El proceso productivo para los bienes manufacturados de esta cadena comprende principalmente tres grandes etapas:

- **Cocción.** Consiste en introducir la materia prima en agua caliente o exponerla a vapor vivo, lo cual ayuda a inhibir la acción enzimática que causa reacciones de oxidación y sirve como limpieza adicional del producto fijando el color natural en algunos de ellos.
- **Deshidratación.** Consiste en extraer el agua a la fruta.
- **Envasado.** El producto se envasa en recipientes apropiados, ya sea en latas de acero estañado, botellas de vidrio o plástico, recipientes mixtos de cartón aluminio o de cartón. En el caso de las conservas, se debe adicionar un medio de cobertura, de acuerdo con la madurez y variedad de la fruta que se está envasando (generalmente jarabe de azúcar).

Tabla 1. Estructura simplificada de la cadena



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio de Agrocadenas

CADENA HORTOFRUTICOLA ENTORNO MUNDIAL. El negocio de las hortalizas es un gran generador de divisas; esto lo demuestra el desempeño de países que comparten la franja ecuatorial con Colombia, como Perú, Tailandia y Ecuador; estos tres, en pocos años han logrado posicionarse en los mercados

como líderes indiscutibles. A pesar de las ventajas logísticas y agroecológicas de Colombia, el rezago frente a los anteriores ejemplos es evidente

Producción mundial de hortalizas. La producción mundial de hortalizas en 2005 sumó un total de 763 millones de toneladas aproximadamente, las cuales se cosecharon en un área de 47.6 millones de hectáreas.

Tanto el área dedicada a la producción de hortalizas como los volúmenes generados aumentaron en forma constante durante los últimos años. Así, mientras el área de producción creció a un ritmo de 3.2% promedio anual en el período que va de 2005 a 2006, el volumen se incrementó a razón de 3.4% promedio anual. El mayor crecimiento del volumen de producción frente al área dedicada al cultivo de hortalizas es un indicador del crecimiento de la productividad promedio de este tipo de cultivos.

El tomate es sin duda el cultivo más expandido en el mundo pues es un producto de consumo masivo y tradicional. En 2005 se dedicó un total de 4.5 millones de hectáreas al cultivo de esta hortaliza y se produjeron 124 millones de toneladas. El tomate concentra 16.3% del volumen total de hortalizas producidas y 9.6% del área dedicada a la producción hortícola en el mundo. El segundo lugar en la producción mundial de hortalizas después del tomate lo ocupa la cebolla, que representa 7.8% del volumen de la producción hortícola y 6.6% del área cosechada de estos productos. Como el tomate, la cebolla constituye uno de los alimentos de mayor peso en la canasta familiar de la mayoría de los países en el mundo, lo que se refleja en la importancia que tiene en la producción y en el comercio hortícola. El comportamiento de la producción de estas hortalizas está ligado a una mayor demanda del mercado. Se trata de productos que se han visto beneficiados por las tendencias que orientan el consumo de alimentos en los últimos años. Este es el caso de las lechugas y del espárrago, cuya demanda ha sido impulsada por el boom de los productos gourmet e incluso por el desarrollo de productos listos para consumir como las ensaladas empacadas y los pre cortados. De otra parte, la preocupación por la salud y por la prevención de enfermedades ha influido en el crecimiento de la demanda de otros productos como el brócoli, la coliflor y la espinaca.⁶

Tendencias de consumo mundiales. El consumo per cápita promedio mundial de hortalizas pasó de 78.6 kilogramos a 117 kilogramos al año entre 1992 y 2005, según cifras de la FAO; este incremento, 3.7%, es superior al crecimiento en el consumo de frutas, que para el mismo periodo tuvo una tasa promedio de 1.3%.

Gran parte del crecimiento en el consumo de frutas y hortalizas en los últimos años se debe a la mayor preocupación de la población por temas de salud y bienestar (generados por mayor información y educación). La difusión de estudios

⁶Corporación Colombia Internacional, 2005. www.cci.org.co. Manual del Exportador.

que muestran los beneficios del consumo de algunos productos como el brócoli y la espinaca, entre otros, han impulsado la demanda, al igual que campañas de consumo como la de “5 al día”, la Pirámide de la alimentación, la difusión de la dieta LowCarb, etc., han tenido un efecto positivo en el consumo.

De acuerdo con diversos análisis de tendencia en el consumo la preferencia en el consumo está orientada a los productos frescos, orgánicos, con bajos niveles de aditivos, sal, azúcar y grasas saturadas. De igual forma se destacan los alimentos convenientes, que incluyen aquellos listos para consumir, los congelados, los que se pueden preparar en microondas y los que se sirven en porciones individuales, así como los productos étnicos que hacen parte de la gastronomía internacional. Esta tendencia ha estado acompañada de mayores exigencias en la parte de sanidad y seguridad de los alimentos. Incidentes como el de la contaminación de muchas hortalizas por bacterias entre muchos otros antecedentes, han alertado a los consumidores y a los gobiernos a fortalecer las medidas para controlar el riesgo de contaminación en los alimentos exigiendo el cumplimiento de esquemas de aseguramiento de la calidad.

CADENA HORTOFRUTICOLA ENTORNO NACIONAL. Colombia es un país tropical con variedad de ecosistemas en donde se siembran más de 95 tipos de frutales y alrededor de 42 especies de hortalizas, entre los que se encuentran especies nativas, así como otras traídas de zonas ecuatoriales de otros continentes.

Las características organolépticas, principalmente de color, sabor, aroma, mayor contenido de sólidos solubles y grados Brix, hace que las frutas y hortalizas colombianas, comparadas con otros países del subtrópico, sean de mejor calidad. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Colombia, concentrando el 10,5%, es el tercer país latinoamericano con mayor número de hectáreas cultivadas con frutales. En este campo también es el quinto productor de la región con una participación del 7,2%. (7,5 millones de toneladas).

Durante la última década, las exportaciones colombianas de frutales se duplicaron, alcanzando los US\$ 800 millones y más de 1.800 toneladas.

Cuenta con más de 100.000 hectáreas que producen cerca de 1,7 millones de toneladas de hortalizas, lo que posiciona al país como el séptimo productor en Latinoamérica en este segmento.

Colombia es el tercer país de Latinoamérica con la mayor tasa de precipitación anual.

Tendencias de Consumo nacionales. Para 2006, el consumo nacional aparente de hortalizas de hoja en Colombia fue de 1.494.400 toneladas. En los últimos

diez años todos los indicadores anteriores han mantenido un leve crecimiento, el más destacado es el de las exportaciones, cuyo crecimiento promedio anual durante este periodo fue de 8%.

Esto indica que para 2006 el promedio per cápita de consumo de hortalizas de hoja en Colombia fue de 35 kilos por persona al año, lo que representa un consumo promedio diario de 100 gramos aproximadamente por persona.

De igual forma, en el caso de las frutas, el consumo promedio per cápita en el mismo periodo fue de 32 kilos al año, que representa un consumo de 90 gramos al día por persona, aproximadamente. De esta manera se asume que entre frutas y hortalizas un colombiano consume en promedio 190 gramos al día.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Situación Nutricional del país (ENSIN) llevada a cabo por el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF-2005), 28% de las personas no consume hortalizas diariamente¹¹ y 35% no consume frutas diariamente.⁷ Esto muestra que casi uno de cada tres colombianos no consume frutas ni hortalizas al día; sin embargo, en la dieta normal del colombiano se consume más hortalizas que frutas.

CADENA HORTOFRUTICOLA NARIÑO. Nariño posee zonas que por su ubicación y características edafoclimáticas le confiere potencialidades para la producción de hortalizas, frutas, flores y aromáticas⁸, cabe resaltar que dicha producción se concentra en zonas de economía campesina, en donde se constituyen una opción de empleo familiar así como también en fuente de ingreso.

De acuerdo con datos del CEDRE, en el periodo 2005-2009, la cadena de las *hortalizas y frutas* se encontraba en el segundo lugar, después de la cadena de la papa.

La **cadena hortofrutícola** ha sido priorizada dentro de los planes de desarrollo locales y departamentales, así como en el Plan Regional de Competitividad, por su potencial de desarrollo en la región en tanto permite un rápido crecimiento, rotación de campesinos, demanda de mano de obra intensiva y procesos de agroindustria similares a los adelantados en otras latitudes.

El área total de cosecha del sector hortofrutícola en Nariño fue de 36.886 ha en el año 2009 y 44.545 ha para el 2010. El volumen de total de producción del sector

⁷ Encuesta realizada a 39.861 personas de 2 a 64 años con un nivel de respuesta del 91.9%. www.icbf.gov.co.

⁸ Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño.

hortofrutícola fue de 326.655 toneladas para el año 2009 y 351.522 toneladas para el año 2010.⁹

El área total cosechada de hortalizas en el departamento de Nariño fue de 5.510 ha para el año 2009 y de 6.422 ha para el año 2010. El volumen total de producción de hortalizas fue de 58.812 toneladas para el año 2009 y de 54.785 toneladas para el año 2010. El área total cosechada de frutas en el departamento de Nariño fue de 31.376,4 ha para el año 2009 y de 38.123,9 ha para el año 2010. El volumen total de producción de frutas fue de 267.843,5 toneladas para el año 2009 y de 296.736,5 toneladas para el año 2010.

Algunas de las frutas que se producen en Nariño son: palmito, coco, banano, cítricos, banano bocadillo, piña, tomate de árbol, mora, lulo, papaya, maracuyá, chontaduro, mango, granadilla, zapote, uchuva, guanábana, guayaba, aguacate, pepa de pan, curuba, borojón, sandía, achira, fresa, chirimoya y guama.

Tabla 2. Porcentaje de participación de producción de frutas. Nariño 2010

FRUTAS	% Participación en Colombia	% Participación en Nariño
Aguacate		0.1
Banano	7	33.9
Borojón	13	3.4
Chirimoya	4.1	0.1
Chontaduro	1.3	1.4
Cítricos	3.8	29.5
Curuba	0.7	0.2
Fresa	0.1	0.1
Granadilla	0.8	0.7
Guanábana	1.8	0.6
Guayaba	0.3	0.6
Lulo	5.5	4.8
Mango	0.3	1
Maracuyá	1.3	1.9
Mora	2.8	4.6
Papaya	1	4.1
Patilla	0.4	0.8
Piña	1.2	6.7
Tomate árbol	2.4	5.2
Uchuva	0.7	0.2
Zapote	4.4	0.2

Fuente: (Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, 2010).

⁹ Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente de Nariño 2010.

Tabla 3. Porcentaje de participación de producción de hortalizas. Nariño 2010

HORTALIZAS	% Participación en Colombia	% participación en Nariño
Ajo	11.2	0.4
Arveja	18.4	8.3
Brócoli	4.8	0.6
Cebolla cabezona	1.3	3.7
Cebolla Junca	5.4	7.6
Cilantro	0.3	
Coliflor	42.4	4.2
Haba	63.1	2.4
Habichuela	0.3	0.2
Lechuga	8.5	4.6
Pepino guiso	5	0.4
Pimentón	0.9	0.4
Remolacha	5.7	1
Repollo	13.7	13.7
Tomate mesa	4.3	20
Zanahoria	12.5	32.5

Fuente: (Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, 2010).

Con respecto al tema de comercialización se calcula que el 90% de los productores no agregan valor a sus productos, se venden en las condiciones básicas de aceptación en mercados ocales y regionales, bien para consumo directo o para ser transformados. Al 10% de algunos productos como cebolla, papa y arveja se les realiza alguna operación agroindustrial de acondicionamiento como lavado y empaçado. Mecanismo que se puede perfeccionar y replicar al resto de productos de la región.

Lo anterior plantea grandes retos y oportunidades de desarrollo para el sector agroindustrial hortofrutícola en aspectos relacionados con el manejo Pos cosecha y aseguramiento de la calidad de la producción, así como también en la agregación de valor con fines de comercialización en el interior del país, para garantizar la competitividad de la cadena hortofrutícola y hacer del sector agroindustrial un verdadero polo de desarrollo económico y de generación de empleo en la región.

La dinámica industrial, medida a través de la generación de valor agregado muestra que Nariño, participa con el 0,2% del total del valor agregado del país, este indicador determina que es Bogotá la sección de Colombia que más aporta con una contribución del 23,2%.

Nariño, tienen una gran posibilidad de desarrollo con el impulso de las cadenas productivas, como se demuestra con el Número de apuestas productivas consignadas en la agenda interna, donde Cárnicos y lácteos tiene prioridad uno, Consolidar la cadena productiva; la Cadena de la papa con prioridad 2 apuesta Industrializar la producción de papa y hacer manejo de la Pos cosecha en dirección a mercados nacionales, (supermercados, plazas de mercado y consumidores finales), y a mercados internacionales, aprovechando la zona de frontera, la Cadena del fique tiene prioridad 5, cuya meta es conformar y articular la cadena de fique para convertirse en productor y exportador de hecogenina, tigogenina, y de fibra de fique para empaque industrial y artesanal del país.

En Nariño, al igual que en Colombia son claros los sectores productivos que tiene participación en el PIB, como el sector agrícola, industria y comercio, y de servicios. Frente a estos sectores se destaca la agroindustria como multisectorial y multidisciplinaria que es quien articula el sector primario, secundario y terciario en función de las necesidades del consumidor. Un desarrollo Agroindustrial implica que los 870.000 campesinos del departamento de Nariño, que equivale al 57% de la población total que se encuentran vinculados a la producción primaria (agrícola, forestal, pecuaria, pesquera e hidrobiología), tengan avances significativos al ser beneficiados como proveedores permanente a una industria que garantice precios estables, procese reduciendo perdidas pre y posproducción de materias primas y comercialice sus productos.

Apuestas del sector. El sector hortofrutícola nariñense tiene muchos retos que enfrentar como hacer de la producción una despensa sostenible para el consumo local, regional, nacional e internacional, con características de producción limpia, cultivos orgánicos, competitividad, planificación, que articule los diferentes eslabones de la misma: producción, Pos cosecha, comercialización, exportación, mercadeo y consumo.

Para lograr llevar a cabo dichos retos cuenta con determinadas Ventajas comparativas dentro de las cuales sobresalen:

- Zonas agroecológicamente productivas.
- Ubicación geográfica en zona de diversidad climática.
- Talento humano con vocación hortofrutícola.
- Instituciones orientadas a la capacitación para el sector hortofrutícola.

Por otra parte cuenta también con una ventaja competitiva fundamental para el mejoramiento y reconocimiento del sector como lo son los costos menores de producción, bajos valores de arrendamiento de la tierra, alta disponibilidad de mano de obra familiar, que permite generar ventajas para competir nacional e internacionalmente.

Además para llevar a cabo los retos que impone la creciente globalización se hace Necesario tener en cuenta las siguientes exigencias:

- Estudio de las características socioeconómicas de las zonas productoras de hortalizas en el departamento de Nariño.
- Investigar para la adopción de nuevas variedades e híbridos y de transferencia de tecnología en las principales frutas y hortalizas.
- Estudiar el mercado actual y potencial.
- Investigar y transferir tecnología en buenas prácticas de manejo de las principales frutas y hortalizas especialmente en lo que a producción orgánica se refiere.
- capacitar en el manejo de recursos en las principales zonas productivas.
- Fortalecer la base empresarial de los productores de frutas y hortalizas.
- Capacitar a los productores y comercializadores en el manejo, manipulación, empaque y embalaje de frutas y hortalizas.
- Fortalecer el sistema de información de precios para los productores y comercializadores de frutas y hortalizas.

EXPROVINCA DE OBANDO¹⁰

Visión. “Para el año 2015, la subregión de la Ex provincia de Obando será reconocida a nivel Departamental y Nacional por ser segura, con altos índices de Desarrollo Humano Sostenible, basado en una educación de alta calidad y sin ningún Niño, Niña en edad escolar por fuera del sistema educativo, con una excelente infraestructura vial que conecte a la subregión con el Departamento y el resto del país; donde el campo sea la fuente de nuestra riqueza; Donde se promueva una gran cadena de oportunidades, aprovechando su posición geoestratégica de frontera; donde la participación ciudadana sea activa y

¹⁰ GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Web oficial, Ex-Providencia de Obando, Disponible en: <http://narino.gov.co/index.php/ex-providencia-de-obando>, (Consultado el 05 de marzo de 2014)

responsable guiada por líderes comprometidos y gestores; donde todos nos comprometamos para la conservación de un medio ambiente para la vida; donde cada ciudadano se sienta feliz y orgulloso de ser habitante de la subregión de Obando”.

Ubicación. Al Sur de Nariño y la integran los municipios de: Ipiales, Aldana, Guachucal, Cumbal, Cuaspud, Pupiales, Puerres, Córdoba, Potosí, El Contadero, Iles, Gualmatán y Funes. Posee una extensión de 4.894 kilómetros cuadrados aproximadamente, que equivalen al 14.07% del área total del Departamento.

Población. 273.776 habitantes que corresponden al 16.49% del total del Departamento; de los cuales 124.646 están ubicados en el sector urbano y 149.130 en el sector rural. El 50% son hombres y el 50% mujeres. Etnográficamente está compuesto por 92.059 indígenas y 268 afro colombianos.

Actividades económicas. El sector agropecuario destacándose el cultivo de papa, maíz, trigo, cebada, frijol, alverja; igualmente es significativa la explotación de ganado bovino, porcino, caballar y especies menores. También cabe resaltar la actividad comercial y artesanal.

Educación. Para el año 2011 la subregión de Obando presenta una cobertura neta en el nivel preescolar de 58%, en primaria 91%, en secundaria 70% y en media 43%. El porcentaje de analfabetismo es de 8.97%. La cobertura de aseguramiento en Régimen Subsidiado de Salud es de 96%; la razón de mortalidad materna por cien mil nacidos vivos es de 108.87, la tasa de mortalidad infantil por 1.000 nacidos vivos para el año 2011 es de 37%; mientras que la del departamento es de 40.56% y el porcentaje de embarazos en adolescentes es de 22%.

Servicios públicos. La cobertura de acueducto en el sector rural es de 65% y en el urbano de 97% y de alcantarillado en el sector rural es de 26% y en el urbano de 96%. El Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI es de 40% y el Índice de Calidad de Vida ICV es de 67%. Para el 2011 la población en situación de desplazamiento por municipios receptores fue de 11.216 personas y por municipios expulsores de 4.973.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
• Creciente consumo de frutas, hortalizas y verduras.	0.18	4	0.72
• Variedad de climas que favorecen el rendimiento en los cultivos.	0.13	4	0.52
• Reconocimiento del sector hortofrutícola como cadena productiva prioritaria en Nariño.	0.17	4	0.68
• Instituciones orientadas a capacitar en el sector hortofrutícola.	0.08	3	0.24
• Incremento de empleo y mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del sector.	0.07	3	0.21
AMENAZAS			
• Altas exigencias de calidad en mercados nacionales.	0.06	1	0.06
• Ausencias de sistemas de riego	0.07	2	0.14
• Escasa infraestructura vial en la ex provincia de Obando	0.05	1	0.05
• Desarticulación institucional en el sector y dispersión de recursos.	0.1	2	0.2
• Ausencia de cultura empresarial y personal idóneo	0.09	2	0.18
TOTAL	1.00		3.00

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiates, junio 2014.

La Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE) busca cuantificar el peso que tienen los factores externos al sector hortofrutícola entendidos como oportunidades y amenazas. Relacionando oportunidades y amenazas como factores clave con el propósito de disminuir el impacto generado por dichos factores. Tras analizar los datos obtenidos en la calificación de la matriz obtuvimos una calificación de 3.0 lo cual nos indica que el sector hortofrutícola en términos

externos se encuentra ubicado en oportunidades menores las cuales hay que aprovechar sin descuidar las amenazas las cuales se deben superar. Aprovechando el reconocimiento que ha obtenido el sector por parte de entidades gubernamentales al ser reconocida la cadena hortofrutícola como cadena prioritaria en el departamento de Nariño, para superar las amenazas que se presenten y que la producción se mantenga mejorando la rentabilidad y la calidad de vida de los entes involucrados en este proceso.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES			
DEBILIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
• Ausencia de Asociatividad	0.06	2	0.12
• El área de hectáreas sembradas es inferior al número de productores (minifundio).	0.08	1	0.08
• Desconocimiento de nuevas técnicas de cosecha y pos cosecha.	0.2	1	0.2
• El 90% de los productores no cumplen con estándares de calidad	0.14	1	0.14
• Falta de cultura de conectividad y gestión entre actores.	0.09	2	0.18
FORTALEZAS			
• Disponibilidad de materia prima	0.09	3	0.27
• Trayectoria y/o experiencia	0.05	3	0.15
• Ubicación geográfica	0.08	4	0.32
• Implementación de un censo agropecuario en Nariño	0.12	4	0.48
• Población con vocación agrícola.	0.09	4	0.36
TOTAL	1.00		2.30

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiiales, junio 2014.

El objetivo de la Matriz de Factores Internos (MEFI) es cuantificar el peso que tienen los factores internos como lo son: las debilidades y fortalezas que posee el sector hortofrutícola, para competir en los mercados tanto regionales como nacionales.

Una vez observados los datos obtenidos en la Matriz se analiza que el sector hortofrutícola transita entre debilidades menores y fortalezas menores con un resultado de 2.30, localizándose por debajo del promedio lo que nos indica que el sector presenta una posición interna débil por lo cual es importante desarrollar

programas de asociatividad y consecución de recursos para fortalecerse, de igual forma es importante concientizar a los productores de acogerse a programas nacionales, departamentales y locales que impulsen la formación cultural social y económica y gremial del sector.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Ex provincia de Obando			Zona centro			Zona oriente		
	peso	Cal.	Peso ponderado	peso	Cal.	Peso ponderado	Peso	Cal.	Peso ponderado
Consumo de productos hortofrutícolas	4	0.16	0.64	4	0.14	0.56	4	0.13	0.52
Reconocimiento de la cadena hortofrutícola	4	0.12	0.48	4	0.15	0.60	4	0.12	0.48
Exigencias de calidad	1	0.14	0.14	1	0.11	0.11	1	0.12	0.12
Sistemas de riego	2	0.07	0.14	2	0.05	0.1	1	0.06	0.06
Infraestructura vial	1	0.09	0.09	2	0.05	0.1	1	0.07	0.07
Asociatividad	2	0.05	0.10	1	0.09	0.09	2	0.09	0.18
Técnicas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha.	1	0.18	0.18	1	0.15	0.15	1	0.14	0.14
Calidad de los productos	2	0.08	0.16	2	0.09	0.18	1	0.10	0.10
Censo agropecuario	3	0.1	0.3	3	0.08	0.24	3	0.08	0.24
Trayectoria y/o experiencia	3	0.1	0.3	3	0.09	0.27	3	0.09	0.27
Total		1.00	2.53		1.00	2.40		1.00	2.18

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiiales, junio 2014.

Con la matriz de perfil competitivo se confronta el sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando con sus principales competidores al momento de vender los productos frutales y hortícolas en el departamento como lo son el sector hortofrutícola de la zona centro y norte del departamento los cuales fueron escogidos por presentar condiciones de terreno y climatológicas similares a las de la ex provincia de Obando. En donde los datos arrojados nos indican que el sector hortofrutícola de la ex provincia se encuentra en mejores condiciones que sus inmediatos competidores, por su ubicación geográfica, vías en mejores condiciones, cercanía entre municipios, por los que se hace necesario aprovechar las fortalezas y oportunidades que brinda el sector para abrir mercados a nivel regional y posteriormente nacional superando amenazas y venciendo las debilidades, para generar desarrollo en esta región.

Matriz Interna y Externa (IE)

Puntajes de valor totales de la matriz MEFI

Puntajes de valor totales de la MEFIE	Sólido 3.0 A 4.0	Promedio 2.0 A 2.99	Débil 1.0 A 1.99
	4.0	3.0	2.0
Alto 3.0 A 4.0	2.30 I	II	III
Medio 2.0 A 2.99	3.0 IV	V	VI
Bajo 1.0 A 1.99	1.0	VII	VIII
			IX

La matriz interna y externa¹¹ resulta de la unión de los datos obtenidos en las matrices de factores internos y externos en la cual arrojo la ubicación del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando en el cuadrante I.

El cual según las recomendaciones de los expertos indican que las divisiones que caigan en las celdas I, II o IV deberán tener estrategias agresivas, para ello se busca que el sector crezca y se construya. Las estrategias más indicadas para este sector deben ser intensivas, teniendo en cuenta la penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal las cuales garantizaran un desarrollo equilibrado del sector.

¹¹ Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiiales, junio 2014.

Tabla 7. Matriz DOFA del Sector Hortofrutícola de la ex provincia de Obando

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • D1. Ausencia de Asociatividad • D2. El área de hectáreas sembradas es inferior al número de productores (minifundio). • D3. Desconocimiento de nuevas técnicas de cosecha y pos cosecha • D4. El 90% de los productores no cumplen con estándares de calidad. • D5. Falta de cultura de conectividad y gestión entre actores 	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Creciente consumo de frutas, hortalizas y verduras. • O2. Variedad de climas que favorecen el rendimiento en los cultivos. • O3. Reconocimiento del sector hortofrutícola como cadena productiva prioritaria en Nariño • O4. Instituciones orientadas a capacitar en el sector hortofrutícola. • O5. Incremento de empleo y mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del sector.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • F1. Disponibilidad de materia prima • F2. Trayectoria y/o experiencia • F3. Ubicación geográfica • F4. Implementación de un censo agropecuario en Nariño • F5. Población con vocación agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Altas exigencias de calidad en mercados nacionales. • A2. Ausencias de sistemas de riego • A3. Escasa infraestructura vial en la ex provincia de Obando • A4. Desarticulación institucional en el sector y dispersión de recursos. • A5. Ausencia de cultura empresarial y personal idóneo.

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiiales, junio 2014.

Tabla 8. Análisis Cruzado DOFA

POTENCIALIDADES		
FORTALEZAS	POTENCIALIDADES	OPORTUNIDADES
• Disponibilidad de materia prima	• Abastecer nuevos mercados con productos que cumplan estándares de calidad, inocuidad y orgánicos	• Creciente consumo de frutas, hortalizas y verduras.
• Trayectoria y/o experiencia	• Desarrollar proyectos que permita la implementación de nuevas técnicas y tecnologías.	• Instituciones orientadas a capacitar en el sector hortofrutícola.
• Ubicación geográfica	• Incrementar el área de siembra	• Variedad de climas que favorecen el rendimiento en los cultivos.
• Implementación de un censo agropecuario en Nariño	• Formulación de proyectos productivos con financiación regional y nacional.	• Reconocimiento del sector hortofrutícola como cadena productiva prioritaria en Nariño.
• Población con vocación agrícola.	• Capacitación en BPA, BPM y producción más limpia a productores e intermediarios	• Incremento de empleo y mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del sector.

Tabla 9. Análisis Cruzado DOFA

DASAFÍOS		
DEBILIDADES	DESAFÍOS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a la población para trabajar en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones orientadas a capacitar en el sector hortofrutícola.
<ul style="list-style-type: none"> • El área de hectáreas sembradas es inferior al número de productores (minifundio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar número de hectáreas improductivas para impulsar su aprovechamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de climas que favorecen el rendimiento en los cultivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de nuevas técnicas de cosecha y pos cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en los procesos de pre cosecha, cosecha , y pos cosecha 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente consumo de frutas, hortalizas y verduras.
<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de los productores no cumplen con estándares de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinvertir la utilidad enfocado a un mejoramiento de la calidad y presentación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de empleo y mejoramiento de la calidad de vida para los habitantes del sector.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de conectividad y gestión entre actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación entre productores, intermediarios, instituciones públicas, privadas y académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del sector hortofrutícola como cadena productiva prioritaria en Nariño
RIESGOS		
FORTALEZAS	RIESGOS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de técnicas para la presentación de productos y su distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas exigencias de calidad en mercados nacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y/o experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a la población agrícola en temas empresariales y comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de cultura empresarial y personal idóneo
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la ubicación geográfica para generar proyectos que impulsen el mejoramiento vial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa infraestructura vial en la ex provincia de Obando
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un censo agropecuario en Nariño 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha el censo agropecuario para re direccionar la consecución de recursos en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación institucional en el sector y dispersión de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> • Población con vocación agrícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar proyectos de financiación que incentive a la población en el uso de sistemas de riego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencias de sistemas de riego
LIMITACIONES		
DEBILIDADES	LIMITACIONES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el apoyo de las organizaciones estatales que motiven el trabajo en equipo y la cultura empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de cultura empresarial y personal idóneo
<ul style="list-style-type: none"> • El área de hectáreas sembradas es inferior al número de productores (minifundio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover proyectos de apoyo a la producción en zonas de difícil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa infraestructura vial en la ex provincia de Obando
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de nuevas técnicas de cosecha y pos cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal idóneo que promueva el uso de nuevas técnicas agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencias de sistemas de riego
<ul style="list-style-type: none"> • El 90% de los productores no cumplen con estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la academia a prestar servicios de capacitación en temas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altas exigencias de calidad en mercados nacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura de conectividad y gestión entre actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concienciar a las entidades públicas para generar apoyo al sector hortofrutícola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación institucional en el sector y dispersión de recursos.

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipliales, junio 2014.

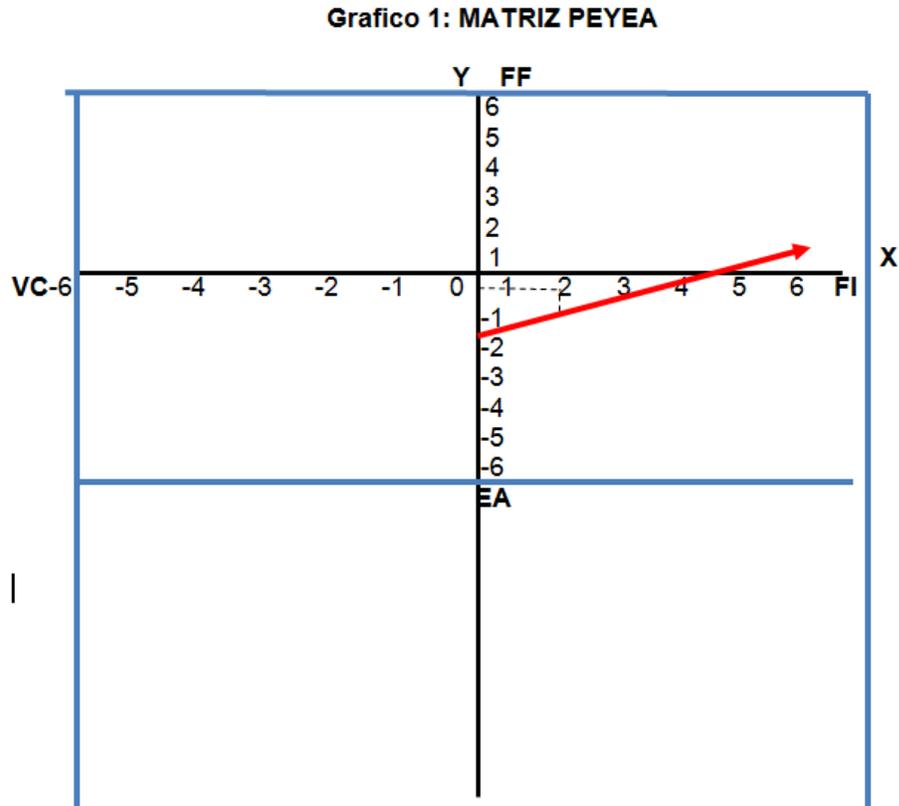
La Matriz de Debilidades Oportunidades Fortalezas y Amenazas aplicada en la ex provincia de Obando permite conocer a mayor profundidad como se ha venido comportando el sector hortofrutícola en cada uno de estos municipios objeto de estudio, permitiendo así la realización de un análisis cruzado a las variables identificadas, obteniendo de esta manera diversas estrategias que ayudaran a contrarrestar las debilidades y amenazas que se presentan, así como el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas existentes en el sector. Identificando así aspectos relevantes que han frenado el desarrollo tanto de producción como de comercialización como son: la ausencia de asociatividad, el bajo nivel en técnicas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha, ya que estas labores son rústicas y artesanales, igualmente la falta de capacitación en temas de calidad demuestra que no hay una cultura de valor agregado para la gran variedad de productos que se dan en los diferentes municipios que conforman la ex provincia de Obando. De igual manera se pueden identificar fortalezas como población con gran vocación agrícola en la región, lo cual es de suma importancia para este sector ya que genera disponibilidad de materia prima. Así mismo se destaca gran variedad de pisos térmicos, suelos aptos y fértiles los cuales permiten la innovación en productos altamente potenciales para la ex provincia de Obando, generando grandes oportunidades comerciales que en la actualidad se presentan para los productos hortofrutícolas.

Tabla 10. Matriz de evaluación PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)	CAL	Estabilidad del Ambiente (EA)	CAL
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-3
Posicionamiento en el mercado	5	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-4
Capital de trabajo	4	Escala de precios de productos Competidores	-1
Flujos de efectivo	3	Exigencias del mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	2	Presión competitiva	-4
Riesgos implícitos del negocio	5	Elasticidad de la demanda	-3
SUMA	3.43	SUMA	-2.85
Ventaja Competitiva (VC)	CAL	Fuerza de la Industria (FI)	CAL
Participación en el mercado	-2	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-5	Conocimientos tecnológicos	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Intensidad de capital	2
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	5
SUMA	-285	SUMA	4.00
Promedio de EA = -2.85 Promedio de FI = 4.00 VECTOR DIRECCIONAL = Promedio de VC = -2.85 Promedio de FF = 3.43 X = -2.85+4.00 Y = -2.85+3.43			

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -Ipiales, junio 2014.

Gráfico 1. Matriz Peyea



La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Selecciona una serie de variables que incluyen las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI), para determinar estrategias focalizadas al desarrollo del sector hortofrutícola. Al ubicar los datos en la matriz y posteriormente, trazar el vector en la gráfica dada se encuentra al igual que en las anteriores matrices el tipo de estrategias requeridas las cuales deben ser agresivas donde se incluya la penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Los cuales con una mejora del rendimiento productivo garantizaran un desarrollo sostenible y sustentable del sector hortofrutícola mejorando así la calidad de vida de los actores que en él participan.

Tabla 11. Matriz de la gran estrategia (MGE)

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL
CUADRANTE II	CUADRANTE I	POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL
1. Desarrollo de mercados	1. Desarrollo de mercados	
2. Penetración de mercado	2. Penetración de mercado	
3. Desarrollo de productos	3. Desarrollo de productos	
4. Integración horizontal	4. Integración hacia adelante	
5. Enajenación	5. Integración hacia atrás	
6. liquidación	6. Integración horizontal	
	7. Diversificación concéntrica	
CUADRANTE III	CUADRANTE IV	
1. Recorte de gastos	1. Diversificación concéntrica	
2. Diversificación concéntrica	2. Diversificación horizontal	
3. Diversificación horizontal	3. Diversificación de conglomerados	
4. Diversificación de conglomerados	4. Alianzas estratégicas	
5. Enajenación		
6. Liquidación		

Fuente: Monografía Implementación del Modelo empresarial de gestión agroindustrial del sector hortofrutícola en la Ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR -lpiales, junio 2014.

CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO¹²

El sector hortofrutícola se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, lo cual nos indica que está en una posición estratégica excelente. En este caso las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados, en la penetración del mercado y desarrollo de nuevos mercados así como también de los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que el sector se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Ya que al ubicarse en este cuadrante se posee demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Además hay que tener en cuenta que la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Aprovechando las oportunidades externas en muchas áreas; se pueden correr riesgos agresivamente solo si es necesario, desarrollando productos “ecológicos” y que defiendan la conservación del ambiente.

¹² Fuente: David, Fred R. (2003:210). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice

10. MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL MEGA DE CUNDINAMARCA PARA SU POSIBLE APLICACIÓN EN LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

El modelo de gestión agroindustrial MEGA de Cundinamarca tiene por objetivo orientar a una estrategia regional de exportación de productos agroindustriales con valor agregado. Esta estrategia es el resultado de la gestión promovida y gestionada por el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, CARCE, desde el 2003, en el desarrollo del proyecto de competitividad Bogotá-Región.

El Mega proyecto impulsado por las mesas de Agroindustria e Infraestructura y Logística del CARCE, fue desde entonces concebido como **un modelo de gestión en red, neutral**, orientado por el mercado, promueve un entorno competitivo a través de la conformación de redes integradas por personas y estructuras organizacionales que, siendo autónomas e interdependientes, actúan sinérgicamente para maximizar la rentabilidad de la actividad agroindustrial, dentro de estándares internacionales, generando empleos, bienestar y confianza.¹³

El modelo de gestión agroindustrial MEGA de Cundinamarca tiene por objetivo orientar a una estrategia regional de exportación de productos agroindustriales con valor agregado. Esta estrategia es el resultado de la gestión promovida y gestionada por el Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, CARCE, desde el 2003, en el desarrollo del proyecto de competitividad Bogotá-Región.

El Mega proyecto impulsado por las mesas de Agroindustria e Infraestructura y Logística del CARCE, fue desde entonces concebido como **un modelo de gestión en red, neutral**, orientado por el mercado, promueve un entorno competitivo a través de la conformación de redes integradas por personas y estructuras organizacionales que, siendo autónomas e interdependientes, actúan sinérgicamente para maximizar la rentabilidad de la actividad agroindustrial, dentro de estándares internacionales, generando empleos, bienestar y confianza.¹⁴

El estudio de pre factibilidad del Megaproyecto Agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca está organizado en dos capítulos. El primer capítulo presenta de manera resumida los principales elementos de diagnóstico del sector agrícola y agroindustrial de la Región de Bogotá y Cundinamarca, y se analiza cada uno de los factores que pueden dinamizar o frenar la cadena de producción y gestión exportadora que se propone: recurso agua, recurso suelo, infraestructura y logística, investigación y procesos de producción agrícola, tecnologías de

¹³ Definición. Equipo gestor de la propuesta Megaproyecto.

¹⁴ Definición. Equipo gestor de la propuesta Megaproyecto.

transformación, tecnologías de información y comunicaciones, cultura asociativa para la producción y mercadeo y comercialización.

En el segundo capítulo se presenta la propuesta de la estrategia regional de exportación del sector agroindustrial para Bogotá y Cundinamarca.

Diagnóstico. Mercado local y oferta interna: Bogotá-Cundinamarca es la principal región económica y política de Colombia. Cuenta con una población de 9'525.783 habitantes al año 2005, el 20,69% de la población nacional, y es el centro de mayor aporte a la actividad económica del país.

Bogotá es el principal centro de abastecimiento y consumo de alimentos del país, pues se consumen diariamente 7.600 toneladas de productos de la canasta básica. Según el Plan Maestro de Abastecimiento de Alimentos para Bogotá se evidencia un bajo consumo de frutas y hortalizas por habitante (47g/día en frutas y 46g/día en hortalizas). Para lograr una dieta balanceada ideal se requiere que crezca en 12 veces el consumo de frutas y 3 veces el de hortalizas. Por tanto para suplir este déficit se necesitaría aumentar la oferta agropecuaria en 240.000 hectáreas en los próximos diez años de manera sostenida lo que se traduce en una buena oportunidad para abastecer el mercado local.¹⁵ La actividad agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca se caracteriza por la producción de pequeños empresarios.

Mercado Externo. El departamento de Cundinamarca tiene el primer lugar en la exportación de frutas exóticas, hortalizas y hierbas aromáticas frescas y procesadas. Los principales destinos de las exportaciones de la región se orienta a los mercados de Estados Unidos, Países Bajos (Holanda – Bélgica) y dentro de la Región Andina Venezuela y Ecuador; estos últimos con oscilaciones y altos grados de incertidumbre para realizar negocios sostenibles a largo plazo.

La oferta de productos exportables de la Región es baja. En el caso de frutales menos del 30% cumple con estándares internacionales como certificaciones limpias y orgánicas lo que hace necesario organizar la oferta de acuerdo a las tendencias y exigencias del mercado.

- Recursos Naturales:

Agua. El área de influencia de proyecto comprende a Bogotá con su área urbana y rural y al departamento de Cundinamarca con sus 15 provincias y 116 municipios. La región cuenta con diferentes fuentes regionales de agua como el río Bogotá y sus afluentes, el páramo de Chingaza, el páramo de Sumapaz, los mantos freáticos, las aguas residuales de Bogotá y de los municipios de la Sabana.

¹⁵CCB, Observatorio Económico de Bogotá, No. 18, septiembre de 2005, Cámara de Comercio de Bogotá. Dirección de Estudios e investigaciones.

Suelo. Vocación agrícola del suelo. Bogotá y Cundinamarca. Es reconocida como la región con mayor potencial agrícola por la fortaleza de la industria de flores, lácteo y en la producción de hortalizas y hierbas aromáticas.

Producción agrícola. La región tiene la capacidad de producir los 365 días del año cualquier producto fresco del sector hortofrutícola.

Clima. En la Región Bogotá y Cundinamarca. Se cuenta con diversos pisos térmicos que oscilan entre 300 y 3.000 metros sobre el nivel del mar, con climas y microclimas que favorecen un amplio portafolio de producción agrícola.

Caracterización tecnológica y de calidad de empresas procesadoras Tecnología e innovación. En la actualidad, las características tecnológicas de la producción agroindustrial de la Región Bogotá y Cundinamarca son ampliamente heterogéneas, van desde empresas con tecnologías artesanales a empresas de tecnologías de punta.

Calidad. En aspectos de calidad agroindustrial se tienen debilidades como la baja presencia de empresas certificadas en Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP, muchas de ellas por las necesidades de inversión en infraestructura para dar cumplimiento a la norma.

Gestión financiera. La Región presenta una limitada gestión de proyectos agroindustriales en mejoramiento continuo, calidad, innovación, planes colectivos y redes empresariales, lo que ha hecho desaprovechar convocatorias de recursos de cofinanciación promovidos por entidades como el SENA, Colciencias, Fomipyme, entre otros. Los proyectos presentados han sido iniciativas particulares que no han reflejado un mayor impacto en la Región.

Recurso humano y asociatividad. La relación entre las redes de productores y comercializadores es débil, al no garantizar calidad y cantidad de producto. Las empresas transformadoras o comercializadoras consiguen sus productos en centrales de abasto o a través de intermediarios, generando sobrecostos a los productores y deterioro de calidad por alta manipulación.

Conectividad. Infraestructura y logística

La actividad comercial de la actividad hortofrutícola tanto para el mercado externo como el mercado doméstico presenta problemas especialmente por la ausencia de una adecuada infraestructura de transporte multimodal y la carencia de una industria de logística moderna. Los mercados mayoristas de frutas y verduras tienen grandes problemas logísticos, ambientales y se hace necesario plantear una renovación de la estructura y cultura de gestión en las formas de comercialización.

Tecnologías de información y telecomunicaciones TIC's. El sector de la agroindustria está necesitando una masiva utilización de tecnologías de información y comunicaciones, TIC's para incrementar su eficiencia con miras al mercado exterior y alcanzar niveles mínimos exigidos de calidad, trazabilidad, gestión y capacidad de adaptación a los requerimientos exigidos del consumidor, lo cual lleva a implementar sistemas de información que integren a nivel operativo los eslabones de la cadena para permitir en tiempo real facilitar la toma de decisiones.

Factores. De acuerdo con el análisis del diagnóstico se identificaron los factores del entorno e internos más relevantes que pueden dinamizar o frenar el Megaproyecto Agroindustrial en la Región.

Factores de entorno

FRENAN:

Ausencia de centros logísticos y servicios de pos cosecha.

Ausencia de estrategia de crédito para integradores del sector hortofrutícola.

No existe un sistema nacional de Calidad claro

Desarticulación institucional en el sector y dispersión de recursos

Factores internos

FRENAN:

Ausencia de gestión empresarial. Existe problema de credibilidad e inestabilidad alrededor de cooperativas y asociaciones.

Predomina el alquiler de tierra, lo cual favorece la degradación de suelos y aumento de los costos de producción.

Falta de cultura en conectividad y gestión de redes entre actores.

No se cuenta con un centro de desarrollo tecnológico del sector, ni tecnologías centralizadas para la prestación de servicios.

En el segundo capítulo se presenta la propuesta de la estrategia regional de exportación del sector agroindustrial para Bogotá y Cundinamarca.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, limitadas por los recursos, los constantes adelantos en innovación y la modernización de los canales de comercialización, tenían que salir en la búsqueda de herramientas que estén a su alcance para tratar de ser más rentables y competitivas. La tarea fue aún más difícil ya que se trataba de pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial, donde la visibilidad y la conquista de las grandes cadenas de alimentos se convirtieron en uno de los principales retos para poder sobrevivir en el mercado nacional e internacional.

Consciente de esta situación, el Consejo Regional de Competitividad diseñó, a finales de 2005, una estrategia de desarrollo económico para Bogotá y Cundinamarca, cuyo objetivo es fortalecer y diversificar la capacidad productiva y la base exportable de la región, a través de productos agrícolas y agroindustriales. Se trata del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (Mega).

El Modelo Empresarial de Gestión Agrícola y Agroindustrial es una estrategia de desarrollo económico para la región Bogotá-Cundinamarca, cuyo objetivo es ser el programa que permite a los productores y empresarios fortalecer sus capacidades, potenciar sus negocios, afianzar relaciones comerciales y posicionar sus productos en los mercados nacionales e internacionales.

Con el fin de apoyar al sector agrícola y agroindustrial, la Cámara de Comercio de Bogotá ha desarrollado un portafolio de servicios especializado que por medio del conocimiento del cliente y los requerimientos del mercado, acompañamos un proceso de desarrollo empresarial a través de servicios y la conexión entre los diferentes actores del sector.

Se brinda orientación a los empresarios que desarrollan productos de las siguientes cadenas:

- **Hortalizas**
- **Flores tropicales y Follajes**
- **Tubérculos**
- **Alimentos procesados**
- **Frutas**
- **Derivados lácteos**

Claudia Betancourt, directora del programa, explica que tras el estudio de factibilidad se diseñó una estrategia para lograr este objetivo. De esta manera se definieron productos frescos con mucho potencial exportador: frutas exóticas como la uchuva, pitahaya, gulupa, granadilla, guayaba, papaya hawaiana y banano dulce; así como plantas medicinales y aromáticas y follajes. Dentro de la selección también clasificaron procesados como conservas, deshidratados, jugos, pulpas, congelados, ingredientes naturales y derivados lácteos con valor agregado, entre otros.

A su vez, se definieron las zonas agrícolas con mayor vocación: Sumapaz, Tequendama y la Sabana. Así como los mercados más receptivos, además del local: Alemania, Francia, Canadá, Reino Unido, España, varias islas del Caribe, el sur de la Florida y el norte de California, en Estados Unidos.

Luego se estructuró un portafolio de servicios y asesorías en actividades empresariales como producción y gestión empresarial y comercial. La idea es que agricultores, transformadores, comercializadores, prestadores de servicios e

instituciones asociadas al desarrollo agrícola y agroindustrial puedan acceder a estos servicios. Quienes hacen parte del programa tienen acceso a ruedas de negocios y ferias tanto nacionales como internacionales para promover sus productos y adelantar contactos comerciales. Así mismo, asisten a sesiones de intercambio de información productiva, encuentros, misiones tecnológicas y jornadas académicas para estar al día con las últimas tendencias en tecnologías, producción y calidad.

En temas como producción, por ejemplo, se promueven proyectos integrales de la cadena agroindustrial orientados a los mercados nacionales e internacionales. Por eso el Mega cuenta con programas de certificación de Buenas Prácticas Agrícolas como las BPA, EuropGAP, BPM y Haccp, para cumplir con los requerimientos del exterior. También ofrece soluciones tecnológicas en materia de innovación y etiquetado. En lo que tiene que ver con el apoyo empresarial, brinda servicios de emprendimiento con actividades orientadas a la creación y formalización de empresas de la agroindustria, tanto urbanas como rurales, a través de la realización de planes de negocios individuales y colectivos. También se ofrece apoyo de gestión para fortalecer la operación en temas como gerencia, liderazgo, manejo administrativo y financiero, entre otros, dirigidos tanto a productores como a empresarios de la cadena agroindustrial.

Así mismo, el Mega, bajo un modelo de promoción y cooperación inter-institucional con las entidades del sistema financiero, fomenta el acceso al crédito y a recursos de cofinanciación. En este sentido, realiza ruedas de soluciones financieras especializadas para el agro y la agroindustria, en las que se interactúa de manera simultánea con entidades financieras y de fomento.

Los resultados. Según la presidenta de la Cámara de Comercio de Bogotá, María Fernanda Campo, desde que se creó, el Mega ha contribuido a mejorar la rentabilidad y los ingresos de 800 productores, 80 agroindustrias y 20 comercializadoras de la región, los cuales se han vinculado a diversas actividades del programa. A través de este se han gestionado recursos por US\$5,4 millones, se han certificado 650 hectáreas en Buenas Prácticas Agrícolas y otras 400 adicionales, como orgánicas.

"Las exportaciones de estos productos (los que se encogieron con mayor potencial) ascendieron de US\$50 millones en 2005, a US\$86 millones en 2006 y a US\$160 millones en 2007. Además, se han gestionado varios proyectos en innovación, calidad, desarrollo de proveedores y promoción comercial; así como cinco convenios institucionales, la promoción de 90 empresarios en ferias internacionales con identificación de perfiles de mercado agroindustrial, validación de tendencias y promoción de ruedas de negocios con compradores internacionales", explicó la dirigente gremial.

Para 2008 se tiene prevista la vinculación de otros 200 productores a programas de implementación y certificación de calidad, el desarrollo de diez nuevos productos para exportación y el asesoramiento a 150 empresas en temas como mejoramiento de empaques y etiquetas. Así mismo, la gestión de otros cien créditos agrícolas y agroindustriales, la promoción de 200 empresas en ruedas de negocios y ferias internacionales, la conformación de cinco redes empresariales y/o consorcios de exportación y el lanzamiento del portal Mega, entre otros.

La meta de aquí a 2015 es bien ambiciosa: exportar US\$1.500 millones anuales mediante el posicionamiento de productos agrícolas y agroindustriales en mercados de Europa, Estados Unidos y el Caribe. Así como la certificación con buenas prácticas de agricultura de por lo menos 60.000 hectáreas de cultivos y la generación de 165.000 nuevos empleos.

El programa lo lidera la Cámara de Comercio de Bogotá y lo integran además el Ministerio de Agricultura, la Gobernación de Cundinamarca, la alcaldía de Bogotá, Proexport, el Sena, la Sociedad de Agricultores de Colombia y Finagro. También cuenta con la vinculación de varias universidades.

Pero los cultivadores, transformadores y demás miembros de la cadena agroindustrial de Bogotá y varias regiones de Cundinamarca no serán los únicos beneficiados con este programa. Se sabe que hay interés por parte de varios departamentos para implementar el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial para impulsar el desarrollo económico, fortaleciendo y diversificando la capacidad productiva y exportable de sus respectivas regiones.

Grafico 2. Estadísticas MEGA Cundinamarca

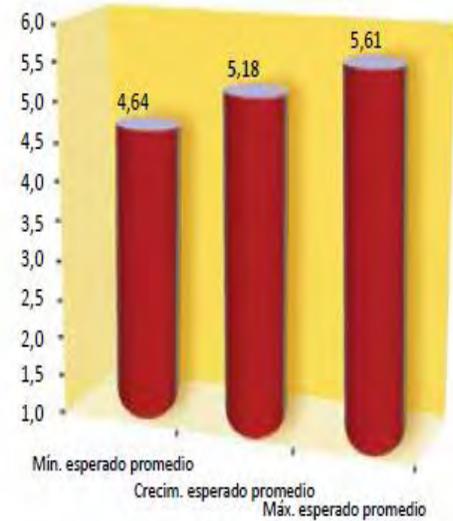


Fuente: Estadísticas Cámara de Comercio Bogotá 2012

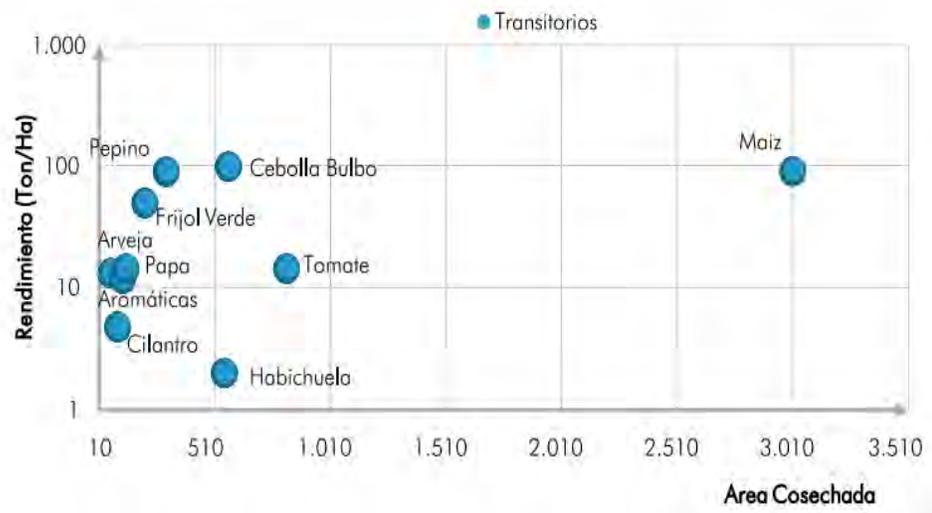
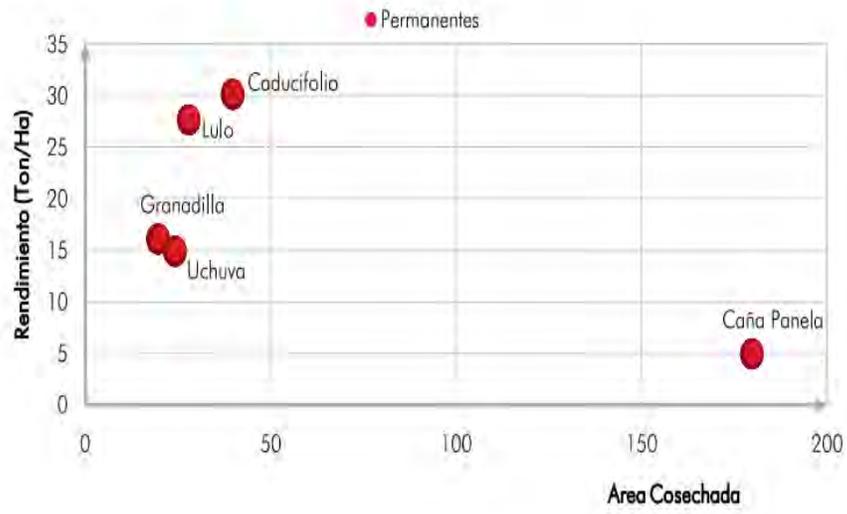
CRECIMIENTO ESPERADO DE LA ECONOMÍA



Fuente: SGEE, Departamento Técnico y de Información Económica, Sección de Estadística



Cultivos con mayor rendimiento



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá Año 2012

11. DETERMINANTES ECONÓMICOS (OFERTA Y DEMANDA) DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

A fin de obtener información necesaria y conocer aspectos relevantes acerca de los determinantes económicos de oferta y demanda se acude a la Secretaría de Asistencia Técnica Agropecuaria (SATA) correspondiente a cada uno de los trece municipios que comprende la ex provincia de Obando, en donde se obtiene datos como (Área sembrada, Área cosechada, Producción, Rendimiento, Estado Producto, Variedad Predominante, Numero de Productores. Correspondientes al II semestre del año 2013) lo cual permite profundizar sobre la oferta de frutas, hortalizas y verduras de cada municipio así como la clasificación de siembras en cultivos transitorios y cultivos permanentes. De igual manera para determinar la demanda de los productos del sector hortofrutícola se tiene en cuenta datos relevantes de cada municipio como lo son el contexto municipal así como la división político administrativa, ya que estos permitirán conocer la población potencial para el consumo de las hortalizas, frutas y verduras.

A continuación se realiza una breve descripción de cada uno de los trece municipios de la ex provincia de Obando a fin de ampliar el contexto en el cual se desarrolla la investigación objeto de estudio.

Municipios de la Ex Provincia de Obando

- **Municipio de Aldana.** Contexto Municipal. El municipio de Aldana se encuentra localizado en la región sur del departamento de Nariño, a 7 Km. De la ciudad de Ipiales. Limita al sur con el municipio de Cuaspud (Carlosama) e Ipiales, al occidente con Cuaspud y Guachucal, por el Oriente con Pupiales y al norte con el municipio de Guachucal.

División Político administrativa. Está conformado por 12 veredas: San Luís, Caupueran, Muesás, Chorrillo, Chitairá, Santa Bárbara, L laguna, chapuesmal, Pamparrosa, Guespud y El Rosa.

- **Municipio de Contadero.** Contexto Municipal. El municipio de El contadero se encuentra ubicado al sur del departamento de Nariño, a una distancia de 775Km. De la ciudad de Pasto y 12 Km. De la ciudad de Ipiales. El municipio limita, al norte con el municipio de Iles y Sapuyes. Al oriente con el municipio de Funes e Iles, al sur limita con el municipio de Puerres e Ipiales, al occidente con el municipio de Gualmatán.

División político Administrativa. La cabecera municipal cuenta con los siguientes barrios: Centro, El Carmen, Obrero y primero de Mayo. Un corregimiento denominado Aldea María, cuatro Inspecciones de policía; Ospina Pérez, Santo Domingo, Josefina y San Francisco y 16 veredas.

- **Municipio de Córdoba.** Contexto Municipal

División Político Administrativa

- **Municipio de Cuaspud.** Contexto Municipal. El Municipio de Cuaspud - Carlosama se encuentra localizado en el extremo sur del departamento de Nariño, con límites de la República del Ecuador, está determinada su localización por las coordenadas: Latitud Norte de 0° 52' Longitud oeste de Greenwich de 77° 44' 12".Límites: norte Municipio de Guachucal, sur Rep. De Ecuador Río Carchi de Por medio, oriente Con Aldana e Ipiales, Río Blanco de Por medio, occidente Con el Municipio de Cumbal.

División político Administrativa. El área del Municipio es de 52 kilómetros cuadrados, de los cuales 3 kilómetros que corresponden a un 5.77% pertenecen a la cabecera municipal y los restantes 49 kilómetros que corresponden al 94.23% pertenecen a la zona rural que se encuentra a su vez dividida en cuatro (4) veredas con sus respectivos sectores.

- **Municipio de Cumbal.** Contexto Municipal. El Municipio de Cumbal se localiza en la frontera entre Colombia y Ecuador, al Sur Occidente del Departamento de Nariño con una temperatura promedio de 10 grados centígrados y una altura de 3.032 m.s.n.m, localizada a 00 55" de latitud norte y 770 48" latitud oeste, con una extensión de área de aproximadamente de 1.265 Km².

División Político Administrativa. El municipio está ocupado en la mayor parte de su territorio por los cuatro resguardos indígenas: el de Cumbal; el de Panán; el de Chiles; el de Mayasquer, siendo esta una de las determinantes de mayor importancia que caracteriza su estructura y contenido urbano.

- **Municipio de Funes.** Contexto Municipal. Está ubicado a 2380 msnm, temperatura 18 °C y su población es de 7274 hab.

División Político Administrativa. La cabecera municipal es Funes. La categoría de este municipio es 50 según el artículo 60 de la Ley 136 de 1994 y acuerdo número 25 del 6 de diciembre de 1996. Hacen parte del municipio los corregimientos de Chapal, Guapuscal Alto, Guapuscal Bajo, Sucumbios, Chitarrán, Terrero, Téllez Alto, cada uno con sus veredas, en total son siete corregimientos y 17 veredas.

- **Municipio de Guachucal.** Contexto Municipal

El municipio de **Guachucal** está situado al sur del departamento de Nariño a 99 km de la ciudad de San Juan de Pasto, su capital. Tiene una extensión de 15.020 ha. Guachucal limita así: Al norte, con el municipio de Sapuyes; Al sur, con los municipios de Cumbal y Cuaspud; Al oriente, con los municipios de Aldana y Pupiales, y Al occidente con los municipios de Mallama y Cumbal.

División político administrativa. El municipio de Guachucal cuya capital es Guachucal, está conformado por: El Corregimiento de Muellamués, Veintinueve veredas: Colimba, San José de Chillanquer, Guán Comunidad, Tinta, Cuatines, Riveras, Ánimas, El Mayo, Cualapud Alto, Cualapud Bajo, Ipiapud Bajo, Ipiapud Alto, La Comunidad, Quetambud, La Victoria, Guancha, San Ramón, Arvela, Los Ángeles, Chimangual, , Chapud, Niguala, Cuatines, Cristo Alto, Cristo Bajo, Guán Puente Alto, Santa Rosa, Tinta Chamunteo, Común de Juntas, Guancha, El Molino, Villa Nueva, El Consuelo de Chillanquer. El casco urbano tiene 15 barrios: Veinte de Julio, Manhathan, Libertad, Los Andes, Jorge Eliécer Gaitán, Caldas, San Francisco, Centro, Cuatro Esquinas, Los Fundadores, Citará, urbanización Libardo Benavides, La Cruz, Los Rosales, urbanización Normandía.

- **Municipio de Gualmatán. División Político Administrativa.** La cabecera municipal está compuesto por trece barrios, en la zona rural posee una inspección de policía denominada Cuatis dividida en tres zonas: Cuatis centro, Cuatis recuerdo y Cuatis Yalé. Y 8 veredas.

- **Municipio de Iles.** Contexto Municipal. El municipio de Iles se encuentra localizado en el suroccidente del departamento de Nariño, ha 65Km de San Juan de Pasto. Al norte limita con el municipio de Imués, al sur con Gualmatán, Contadero y Pupiales, al occidente con Ospina y Sapuyes y al oriente con Funes.

División Político Administrativa. El municipio de Iles está conformado por la cabecera departamental, el corregimiento de Bolívar 14 veredas: La Esperanza, El Capulí, Tablón Alto, El Rosario, San Javier, Villanueva, Loma Alta, Tamburán, Urbano, Iscuazán, Loma de Argotys, San Antonio, El Carmen y El Común y 3 inspecciones de policía; Tablón Bajo, San Francisco y Alto del Rey.

- **Municipio de Ipiales.** Contexto Municipal. El Municipio de Ipiales está localizado al Sur oriente del Departamento de Nariño, en el sur de la región andino amazónica del Departamento, formado parte de la meseta de Túquerres e Ipiales y de la Cordillera Centro Oriental. Límites del municipio de Ipiales son los límites del municipio de Ipiales son al norte, los municipios de Pupiales, Contadero, Gualmatán, al sur con la república del Ecuador, al oriente con los municipios de Puerres, Córdoba, Potosí y el Departamento del Putumayo y al occidente con los municipios de Cuaspud, Aldana, y República de Ecuador.

**División político administrativo
Relación por Corregimientos y Veredas**

CORREGIMIENTOS	VEREDAS
Corregimiento de San Juan	Loma de Suras, Boquerón, Camellones, Laguna de Bacca, El Rosal, Yanala Centro, Yanala Alto y San Juan.
Corregimiento de Las Lajas	El Placer, Tola de Las Lajas, Las Lajas, Saguarán, Puente Viejo y la Cofradía (Resguardo de Ipiales)
Corregimiento de Yaramal	Yaramal, Llano Grande, Floresta, El Mirador (ResguardodeYaramal).
Corregimiento de La Victoria	La Victoria, El Cultún, Villamoreno, Villaflor, El Salado, SanAntonio, La Palma, San José Alto, El Telíz, Arrayán, SanJorge, La Estrella, Exfloría; San José Bajo, Pénjamo,Azuay, El Verde, El Diviso, Santa Lucía, Brisas. La Orejuela, Tequez, Santafé, Puente Nuevo, El Rosario (Sector Campesino).

- **Municipio de Potosí. División Político Administrativa.** El municipio de Potosí, está dividido en; la cabecera municipal, tres corregimientos: Cárdenas, San Pedro y Sinaí, creados por Acuerdo Municipal y una serie de localidades en las cuales se ha conformado Juntas de Acción Comunal que reclaman su reconocimiento como veredas.

En el territorio municipal se encuentran establecidas nueve inspecciones de Policía: La Cabaña, Magdalena, San Antonio, Villa Nueva, Cuaspud Núcleo, Carrizal, San Marcos, Yamuesquer y Mueses (resguardo Indígena), y 13 veredas; Alto Sinaí, La Floroda, Loma del Medio, Sta. Rosa, Guaracal, Cuatro esquinas, Los Alisos, Los Laureles, Purbuntub, Lourdes, Diezmero, La primavera, Frontales.

- **Municipio de Puerres.** Contexto Municipal. El área urbana de la cabecera municipal, se localiza en la zona del altiplano, haciendo parte de la vertiente del río Tescual y a una altura de 2.775 msnm, aproximadamente.

División Político Administrativa. El municipio se encuentra conformado por 3 Corregimientos y 27 Veredas.

Corregimientos: El Páramo, Monopamba y, San Mateo.

Veredas: Arrayanes, Chitamar Alto, Chitamar Bajo, Desmontes Altos, Desmontes Bajos, El Llano, El Pailón, El Rosal, El Verde, Escritorio Alto, Escritorio Bajo, La Chorrera, La Esperanza, La Hacienda, La Laguna, La Playa, Loma Larga, Loma Redonda, Maicura, Palos Verdes, Quebrada Blanca, San Miguel, Tescual Alto, Tescual Bajo, Tres Cruces, Yanalé Alto, Yanalé Bajo.

- **Municipio de Pupiales.** Contexto Municipal. El municipio de Pupiales se encuentra ubicado al sur de la región andina del departamento de Nariño. Limita al norte con el municipio de Gualmatán, Iles y Sapuyes. Por el Este con Gualmatán e Ipiales, al sur con Ipiales y Aldana y al Oeste con Aldana.

División Político Administrativa. El municipio de Pupiales está conformado por un corregimiento llamado José María Hernández y 29 veredas; Casafria, Quitiaquez, Espino, Imbula chico, Chires sur, Calpután, Sta. Martha, Cuás, Inchachala, Guacha, El Guante, Tepud, Piacun, Imbula grande, Espino sur, Miraflores, La Concordia, Arena Blanca, Sta. Lucia, Chires Mirador, Chires Centro, Pusialquer, El Común, Fuelamuesquer, San Marcos, San Juan Chiquito, Ejido San Antonio, San Francisco y Tres Esquinas.

11.1 SIEMBRAS DE CULTIVOS TRANSITORIOS II SEMESTRE 2013

Teniendo en cuenta la base de datos de cada Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria (SATA) en lo que se refiere a las siembras de cultivos transitorios y permanentes, comprendidos en el II semestre del año 2013 se identifica y analiza los productos del sector hortofrutícola más relevantes de cada municipio, de esta manera, se presentan las siguientes tablas a fin de visualizar a profundidad la oferta.

Gráfico 2. Cultivos Transitorios



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

El sector hortofrutícola en los municipios de la ex provincia de Obando es un sector pequeño, sin embargo se observa que ha ido aumentando debido a que los productores del municipio han venido remplazando los cultivos de trayectoria y reconocimiento como lo es el de la papa, por otros cultivos transitorios en cuanto a hortalizas y verduras se encuentran: ajo, arveja, brócoli, coliflor, lechuga, haba, repollo, ulloco y zanahoria; y en cuanto a cultivos permanentes frutales se encuentra principalmente: mora (castila), tomate de árbol (tamarillo) tomate de árbol (rojo común), curuba (larga de castilla) uchuva y fresa,¹⁶. Con un desarrollo lento, pero con apuestas a mejorar las condiciones de producción, cosecha y pos cosecha, según la información obtenida en el desarrollo de la línea base en su fase investigativa y descriptiva se aprecia que es una buena alternativa de trabajo y progreso en el campo debido al comercio de sus productos.

¹⁶ Esta Investigación: Entrevista realizada a Técnico Agrícola SATA Municipios ex provincia de Obando

Tabla 12. Municipio De Aldana

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
AJO	2,0	2,0	56,0	28.000,0	FRESCO	COMUN	5
HABA	15,0	14,0	126,0	9.000,0	VERDE	ALPARGATA	35
TOTAL	17,0	16,0	182,0	37.000,0	NA	NA	40

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Aldana. Julio, 2014.

Tabla 13. Municipio Del Contadero

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Numero de Productores
ARVEJA	370,0	370,0	814,0	2.200,0	SECO	SAN ISIDRO	560
LECHUGA	2,0	2,0	70,0	35.000,0	FRESCO	BATAVIA	5
TOTAL	372,0	372,0	884,0	37.200,0	NA	NA	565

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Contadero. Julio, 2014.

Tabla 14. Municipio De Cordoba

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	600,0	600,0	1.200,0	2.000,0	SECO	ANDINA SAN ISIDRO	650
LECHUGA	10,0	8,0	176,0	22.000,0	FRESCO	BATAVIA	50
ZANAHORIA	10,0	10,0	200,0	20.000,0	FRESCO	ROYAL	6

						CHATENAY	
HABA	5,0	5,0	40,0	8.000,0	VERDE	ALPARGATA	20
TOTAL	625,0	623,0	1.616,00	52.000,0	NA	NA	726

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Córdoba. Julio, 2014.

Tabla 15. Municipio De CuaspudCarlosama

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	400,0	350,0	805,0	2.300,0	SECO	SAN ISIDRO	600
REPOLLO SOLO	20,0	15,0	270,0	18.000,0	FRESCO	MORADO	35
ZANAHORIA	10,0	10,0	200,0	20.000,0	FRESCO	CHANTENAY	6
HABA	14,0	14,0	133,0	9.500,0	VERDE	ALPARGATA	25
TOTAL	444,0	389,0	1.408,0	49.800,0	NA	NA	666

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Cuaspud. Julio, 2014.

Tabla 16. Municipio De Cumbal

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
BROCOLI	2,0	2,0	30,0	15.000,0	FRESCO	LEGACY	50
COLIFLOR SOLO	5,0	5,0	90,0	18.000,0	FRESCO	BOLA DE NIEVE	680
REPOLLO SOLO	4,0	4,0	100,0	25.000,0	FRESCO	BOLA VERDE	680
LECHUGA	5,0	5,0	60,0	12.000,0	FRESCO	BATAVIA	680

ZANAHORIA	3,0	3,0	54,0	18.000,0	FRESCO	CHANTENAY	50
HABA	30,0	30,0	270,0	9.000,0	VERDE	ALPARGATA	90
TOTAL	49,0	49,0	604,0	97.000,0	NA	NA	2230

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Cumbal. Julio, 2014.

Tabla 17. Municipio De Funes

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	3000	3000	4500	1.500,0	SECO	SANTA ISABEL	300
TOTAL	3000	3000	4500	1.500,0	NA	NA	300

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Funes. Julio, 2014.

Tabla 18. Municipio De Guachucal

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
HABA	30,0	28,5	256,5	9.000,0	VERDE	ALPARGATA	50
TOTAL	30,0	28,5	256,5	9.000,0	NA	NA	50

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Guachucal. Julio, 2014.

Tabla 19. Municipio De Gualmatan

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
AJO	12,0	12,0	300,0	25.000,0	FRESCO	BLANCO COMUN	12
ARVEJA	400,0	400,0	1.000,0	2.500,0	SECO	ANDINA	650

BROCOLI	15,0	15,0	225,0	15.000,0	FRESCO	LEGACY	40
COLIFLOR ASOCIADO	10,0	10,0	250,0	25.000,0	FRESCO	DEFENDER	40
REPOLLO SOLO	3,0	3,0	90,0	30.000,0	FRESCO	SOMBRERITO	3
LECHUGA	80,0	50,0	1.500,0	30.000,0	FRESCO	COLDGUARD	40
ULLOCO	6	6	36,0	6.000,0	FRESCO	ROSADO	4
ZANAHORIA	30,0	30,0	720,0	24.000,0	FRESCO	CHANTENAY	15
HABA	5,0	5,0	45,0	9.000,0	VERDE	ARGENTINA	25
TOTAL	561,0	531,0	4166,0	166.500,0	NA	NA	829

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Gualmatán. Julio, 2014.

Tabla 20. Municipio De Ipiales

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
AJO	100,0	100,0	3.000,0	30.000,0	FRESCO	MORADO CRIOLLO	8
ARVEJA	650,0	650,0	910,0	1.400,0	SECO	SAN ISIDRO ANDINA	1600
BROCOLI	30,0	28,0	924,0	33.000,0	FRESCO	LEGACY	55
COLIFLOR SOLO	25,0	23,0	644,0	28.000,0	FRESCO	DEFENDER	50
REPOLLO SOLO	20,0	18,0	630,0	35.000,0	FRESCO	CORAZON DE BUEY	48
LECHUGA	110,0	108,0	3.780,0	35.000,0	FRESCO	COLDGUARD	150
HABA	12,0	12,0	72,0	6.000,0	VERDE 40	ARGENTINA	40
ZANAHORIA	40,0	40,0	1.320,0	33.000,0	FRESCO	RED KORE	25
TOTAL	987,0	979,0	11.280,0	201.400,0	NA	NA	1976

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Ipiales. Julio, 2014.

Tabla 21. Municipio De Potosi

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	460,0	460,0	920,0	2.000,0	SECO	ANDINA	300
BROCOLI	10,0	9,0	108,0	12.000,0	FRESCO	LEGACY	20
COL DE BRUSELAS	10,0	3,0	90,0	30.000,0	FRESCO		20
ULLOCO	17,0	17,0	153,0	9.000,0	FRESCO	ROSADO	42
LECHUGA	75,0	67,0	2.345,0	35.000,0	FRESCO	COLDGUARD	62
HABA	15,0	15,0	67,5	4.500,0	VERDE	ALPARGATA	20
ZANAHORIA	10,0	10,0	300,0	30.000,0	FRESCO	VILMORIN	22
TOTAL	597,0	851,0	3983,5	122.500,0	NA	NA	846

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Potosí. Julio, 2014.

Tabla 22. Municipio De Puerres

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	185,0	180,0	450,0	2.500,0	SECO	ANDINO SAN ISIDRO	225
ZANAHORIA	3,0	3,0	69,0	23.000,0	FRESCO	CHANTENAY	10
TOTAL					NA	NA	235

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Puerres. Julio, 2014.

Tabla 23. Municipio De Pupiales

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Estado Producto	Variedad Predominante	Número de Productores
ARVEJA	250,0	250,0	575,0	2.300,0	SECO	SANTA ISABEL	360
REMOLACHA	25,0	25,0	400,0	16.000,0	FRESCO	COMUN	80
HABA	30,0	30,0	210,0	7.000,0	VERDE	ARGENTINA	31
ZANAHORIA	27,0	27,0	486,0	18.000,0	FRESCO	CHANTENAY	35
TOTAL					NA	NA	506

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Pupiales. Julio, 2014.

11.2 SIEMBRAS DE CULTIVOS PERMANENTES II SEMESTRE 2013

Gráfico 3. Cultivos permanentes



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Tabla 24. Municipio Del Contadero

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
FRESA	3,0	3,0	12,0	4.000,0	FRESCO	40
MORA	14,0	14,0	182,0	13.000,0	FRESCO	27
TOMATE DE ARBOL	12,0	12,0	168,0	14.000,0	FRESCO	30
TOTAL	29,0	29,0	362,0	31.000,0	NA	97

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Contadero. Julio, 2014.

Tabla 25. Municipio Del Cordoba

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
UCHUVA	4,0	3,0	18,0	6.000,0	FRESCO	15
MORA	45,0	40,0	240,0	6.000,0	FRESCO	120
TOMATE DE ARBOL	32,0	31,0	372,0	12.000,0	FRESCO	70
CEBOLLA JUNCA	32,0	28,0	280,0	10.000,0	FRESCO	500
TOTAL	113,0	102,0	910,0	34.000,0	NA	705

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Córdoba. Julio, 2014.

Tabla 26. Municipio De Cumbal

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
LULO	8,0	8,0	48	6.000,0	FRESCO	20
MORA	54,0	39,0	429,0	11.000,0	FRESCO	80
TOMATE DE ARBOL	20,0	20,0	40,0	2.00,0	FRESCO	120
TOTAL	82,0	67,0	517,0	17.000,0	NA	240

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Cumbal. Julio, 2014.

Tabla 27. Municipio De Funes

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
GRANADILLA	8,0	4,0	10	2.500,0	FRESCO	12
LULO	18,0	3,0	4,5	1.500,0	FRESCO	20
MORA	28,0	18,0	36,0	2.000,0	FRESCO	50
TOMATE DE ARBOL	32,0	12,0	36,0	3.000,0	FRESCO	40
UCHUVA	7,0	5,0	15,0	3.000,0	FRESCO	15
TOTAL	93,0	42,0	101,5	12.000,0	NA	137

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria funes. Julio, 2014.

Tabla 28. Municipio De Gualmatan

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
FRESA	1,0	1,0	3,0	3.000,0	FRESCO	4
MORA	4,0	2,0	9,0	4.500,0	FRESCO	6
TOMATE DE ARBOL	3,0	3,0	25,5	8.500,0	FRESCO	7
UCHUVA	15,0	15,0	135,0	9.000,0	FRESCO	25
TOTAL	23,0	21,0	172,5	25.000,0	NA	42

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Gualmatán. Julio, 2014.

Tabla 29. Municipio De Ipiales

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
CURUBA	6,0	5,0	50,0	10.000,0	FRESCO	18
MORA	120,0	20,0	240,0	12.000,0	FRESCO	150
TOMATE DE ARBOL	3,0	1,0	14,0	14.000,0	FRESCO	5
TOTAL	129,0	26,0	304,0	36.000,0	NA	173

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Ipiales. Julio, 2014.

Tabla 30. Municipio De Potosi

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
CEBOLLA JUNCA	95,0	85,0	1.020,0	12.000,0	FRESCO	250
MORA	7,0	6,0	36,0	6.000,0	FRESCO	10
TOMATE DE ARBOL	6,0	1,0	6,0	6.000,0	FRESCO	6
TOTAL	108,0	92,0	1.062,00	24.000,0	NA	266

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Potosí. Julio, 2014.

Tabla 31. Municipio De Puerres

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
CURUBA	12,1	8,1	81,0	10.000,0	FRESCO	15
GRANADILLA	7,6	5,6	14	2.500,0	FRESCO	20
MORA	7,0	4,0	31,2	7.800,0	FRESCO	18
TOMATE DE ARBOL	11,0	3,0	36,0	12.000,0	FRESCO	75
UCHUVA	50,0	39,0	608,4	15.600,0	FRESCO	85
TOTAL	87,7	59,7	770,6	37.900,0	NA	213

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Puerres. Julio, 2014.

Tabla 32. Municipio De Pupiales

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras
UCHUVA	11,0	4,0	40,0	10.000,0	FRESCO	37
MORA	9,0	4,0	52,0	13.000,0	FRESCO	19
TOTAL	20,0	8,0	92,0	23.000,0	NA	56

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Pupiales. Julio, 2014.

11.3 OFERTA POTENCIAL DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO

Tabla 33. Oferta de Cultivos Transitorios en la Ex provincia de Oando

PRODUCTOS	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción (TON)	Rendimiento (KG/HA)	Número de Productores en la ex provincia de Oando
AJO	114	114	3.356,00	83.000,00	25
ARVEJA	6315	6260	11.174	18.700,00	5.245
BROCOLI	57	54	1.287	75.000,00	165
COLIFLOR	40	38	984	71.000,00	770
COL DE BRUSELAS	10	3	90	30.000,00	20
HABA	156	153,5	1.220	71.000,00	336
LECHUGA	282	240	7931	169.000,00	987
REPOLLO	47	40	1.090	108.000,00	766
REMOLACHA	25	25	400	16.000,00	80
ULLOCO	23	23	189	15.000,00	46
ZANAHORIA	133	133	3.349	186.000,00	169
TOTAL	7.202	7.083,5	31.070,00	842.700,00	8.609

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Ipiales. Julio, 2014.

Tabla 34. Oferta de Cultivos Permanentes en la Ex provincia de Obando

PRODUCTO	Área sembrada (HAS)	Área cosechada (HAS)	Producción Obtenida (TON)	Rendimiento Obtenido (KG/HA)	Estado del Producto	Unidades Productoras en la ex provincia de Obando
CEBOLLA JUNCA	127	113	1300	22.000,00	FRESCO	750
CURUBA	18,1	13,1	131	10.000,00	FRESCO	33
FRESA	4	4	15	7.000,00	FRESCO	44
GRANADILLA	15,6	9,6	24	5.000,00	FRESCO	32
LULO	26	11	52,5	7.500,00	FRESCO	40
MORA	288	147	1255,2	75.300,00	FRESCO	480
TOMATE DE ARBOL	119	83	697,5	69.500,00	FRESCO	353
UCHUVA	87	66	816,4	43.600,00	FRESCO	177
TOTAL	684,7	446,7	4291,6	239.900,00	N/A	1909

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Ipiales. Julio, 2014.

11.4 DEMANDA POTENCIAL EX PROVINCIA DE OBANDO

Tabla 35. Demanda Potencial

MUNICIPIOS EX PROVINCIA DE OBANDO	POBLACION
Aldana	6.780 hab
Cuaspuj -Carlosama	8.108 hab.
Contadero	24.557 hab.
Córdoba	12.080 hab.
Cumbal	22.418 hab.
Gualmatán	6.200 hab.
Guachucal	21.400 hab.
Funes	6.687 hab
Iles	7.867 hab.
Ipiales	123.341 hab.
Potosí	13.040 hab.
Puerres	8.850 hab.
Pupiales	18.648 hab.
TOTAL	273.776

Fuente: Secretaria de Asistencia Técnica Agropecuaria Ipiales. Julio, 2014.

12. ESTUDIO CUALI- CUANTITATIVO A LOS PRODUCTORES, INTERMEDIARIOS Y CONSUMIDORES DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO PARA CONOCER LA ACEPTACIÓN DEL MODELO.

Para poder realizar un estudio cuali- cuantitativo a los productores, intermediarios y consumidores de la ex provincia de Obando se ejecutaron una serie de encuestas las cuales se determinaron mediante una muestra arrojando los siguientes datos.

SELECCIÓN TAMAÑO DE LA MUESTRA

Datos a tener en cuenta:

- Productores sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando año 2014: 18.922

Formula a Aplicar:
$$n = \frac{N z^2 p q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

N: tamaño de la muestra: 18.922

z: Nivel de confianza: 2.57

P: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

e: Error permitido en la muestra: 5%

Encuestas a aplicar: 35

- Intermediarios sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando año 2014: 25.632

Formula a Aplicar:
$$n = \frac{N z^2 p q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

N: tamaño de la muestra: 25.632

z: Nivel de confianza: 2.57

P: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

e: Error permitido en la muestra: 5%

Encuestas a aplicar: 40

- Consumidores ex provincia de Obando: 273.776

Formula a Aplicar:
$$n = \frac{N z^2 p q}{(N-1) e^2 + z^2 p q}$$

N: tamaño de la muestra: 18.922

z: Nivel de confianza: 2.57

P: Probabilidad de éxito: 0.5

q: Probabilidad de fracaso: 0.5

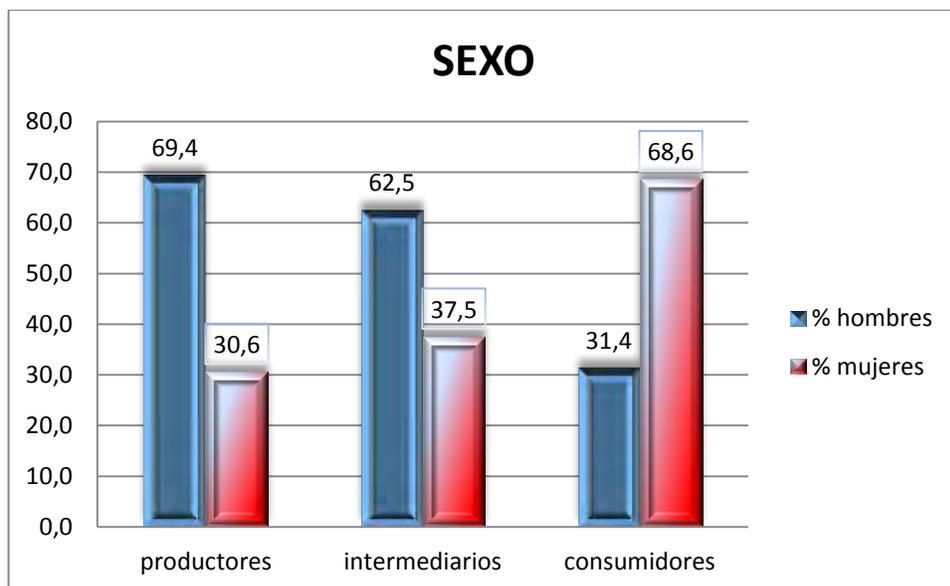
e: Error permitido en la muestra: 2%

Encuestas a aplicar: 74

12.1 DATOS GENERALES DE ENCUESTA REALIZADA A PRODUCTORES, INTERMEDIARIOS Y CONSUMIDORES DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS.

Se realizaron una serie de preguntas generales tanto a productores, intermediarios y consumidores para determinar aspectos básicos de la población encuestada.

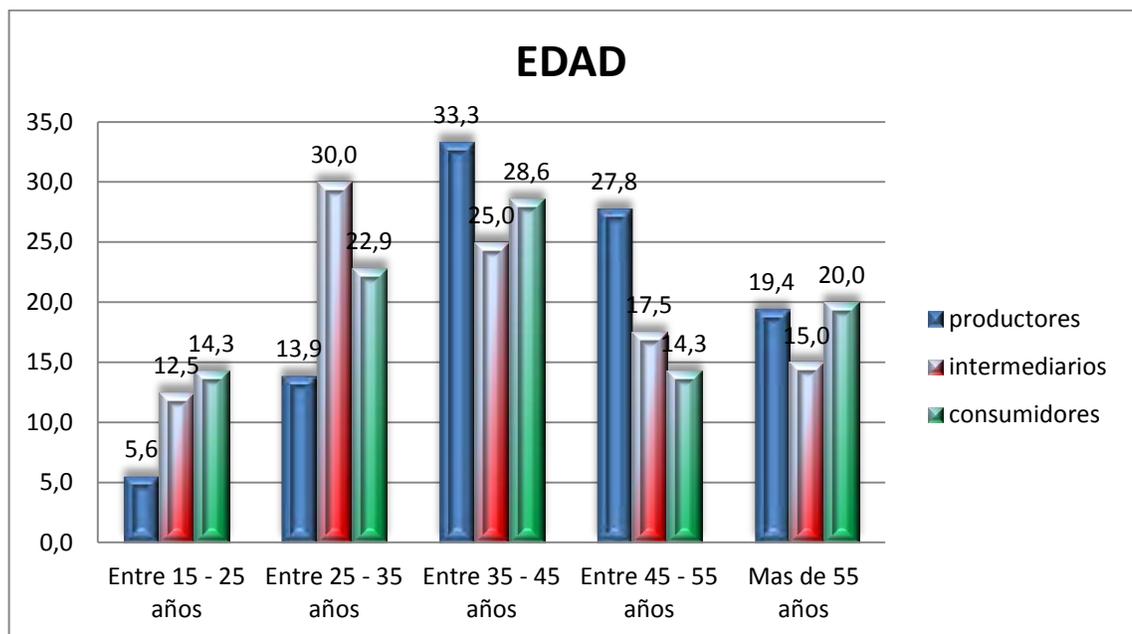
Gráfico 4. Sexo Productor, Intermediarios y consumidores



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Las encuestas realizadas dieron a conocer que en mayor cantidad de productores e intermediarios son del sexo masculino con un 69,4 % y 62,5 % respectivamente ya que al ser la ex provincia de Obando una región con vocación agrícola y tradición campesina desde temprana edad se encaminan por este oficio, de igual forma es importante resaltar que el sexo femenino también se dedican a este negocio incrementándose con el tiempo ya que la mayoría son madres cabeza de familia que por medio de estas actividades llevan el sustento diario a sus hogares. Es importante destacar que de la población encuestada en lo que concierne a consumidores son en su mayoría mujeres las cuales son las encargadas en la mayoría de los casos de la economía familiar.

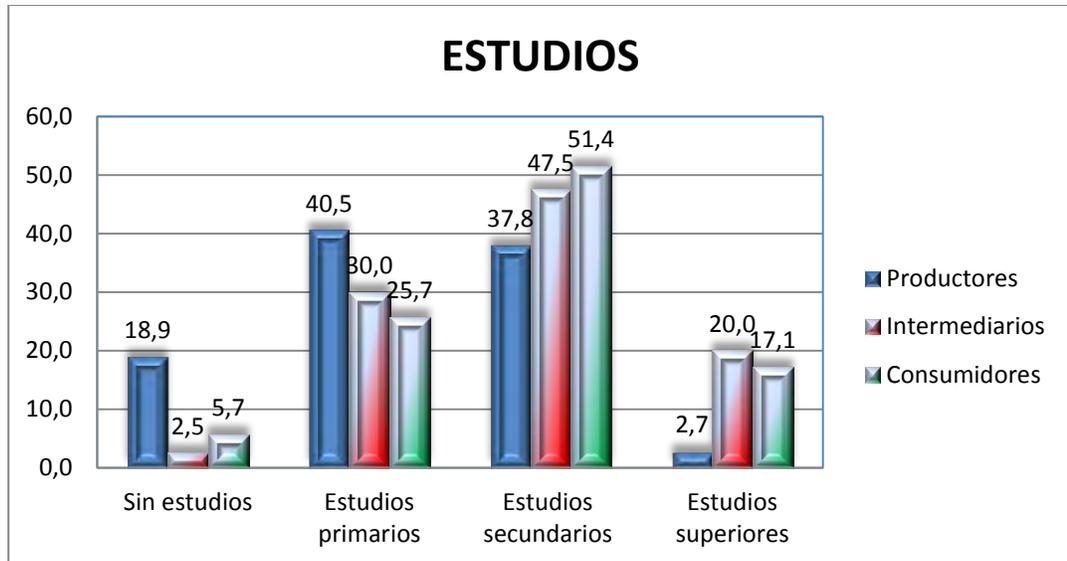
Gráfico 5. Edad Productores, Intermediarios y consumidores



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En cuanto a la edad para los tres sectores encuestados hay que resaltar que la mayoría se encuentra entre los 35 y 45 años ya que para los productores e intermediarios es la edad en la que se cuenta con mayor experiencia y tradición en sus respectivas actividades, y los consumidores generalmente es la edad en la cual se encuentra el promedio de los hogares.

Gráfico 6. Nivel de Escolaridad Productores, Intermediario y consumidor



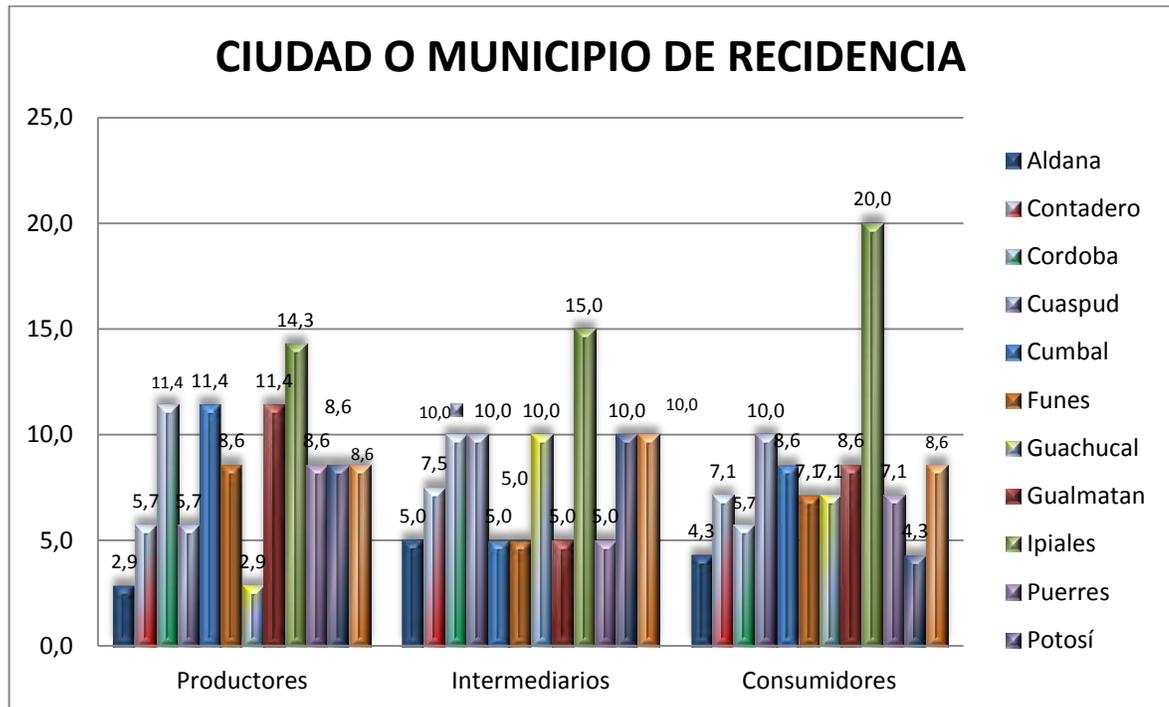
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Al ser la ex provincia de Obando una región olvidada por los entes gubernamentales en cuanto a su población campesina la mayoría de los productores hortofrutícolas solo cuentan con estudios primarios y en muchos casos sin educación formal.

Aspecto que va cambiando cuando de intermediarios se habla ya que este segmento de los actores involucrados en las actividades económicas agrícolas en un 47 % cuenta con formación secundaria la cual les garantiza mayor aprovechamiento de los recursos generados por el sector hortofrutícola.

Hay que tener en cuenta que dentro de los consumidores encuestados el 75% cuenta con un algún tipo de formación incluso por encima de los dos anteriores.

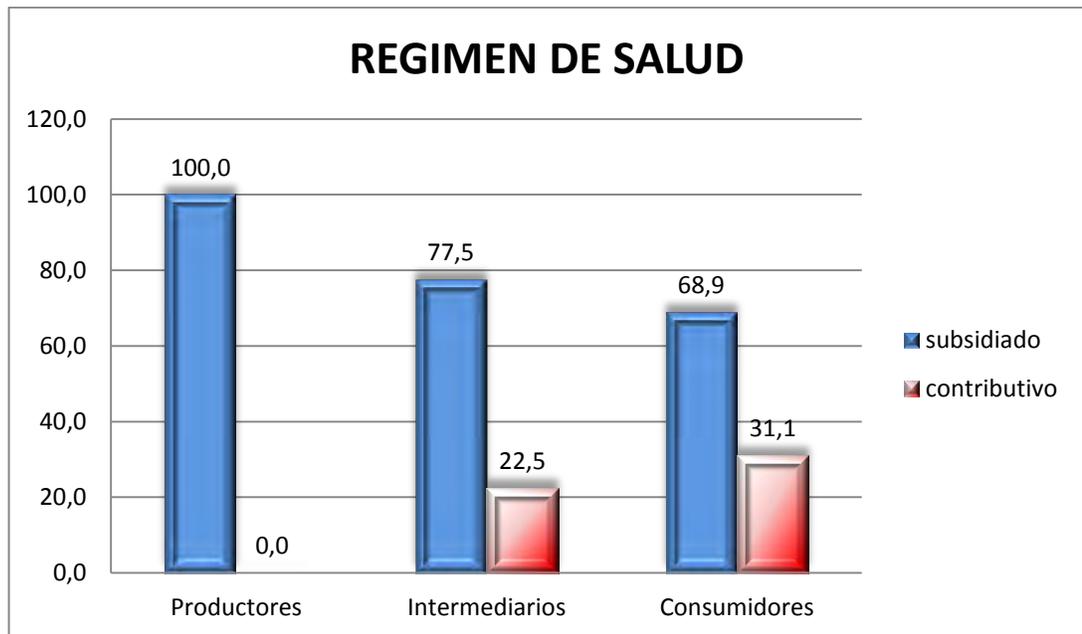
Gráfico 7. Ciudad o municipio de residencia Productores, Intermediarios y consumidores



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Las encuestas fueron realizadas en cada uno de los municipios de la ex provincia de Obando tanto a productores, intermediarios y consumidores en igual proporción realizando un número mayor de encuestas en municipios con mayor número de productores tras estudiar los datos brindados por cada una de las SATAS de los municipios incluidos en el estudio así como también teniendo en cuenta la cantidad de población de los municipios.

Gráfico 8. Régimen de salud al que pertenecen Productores, Intermediarios y consumidores



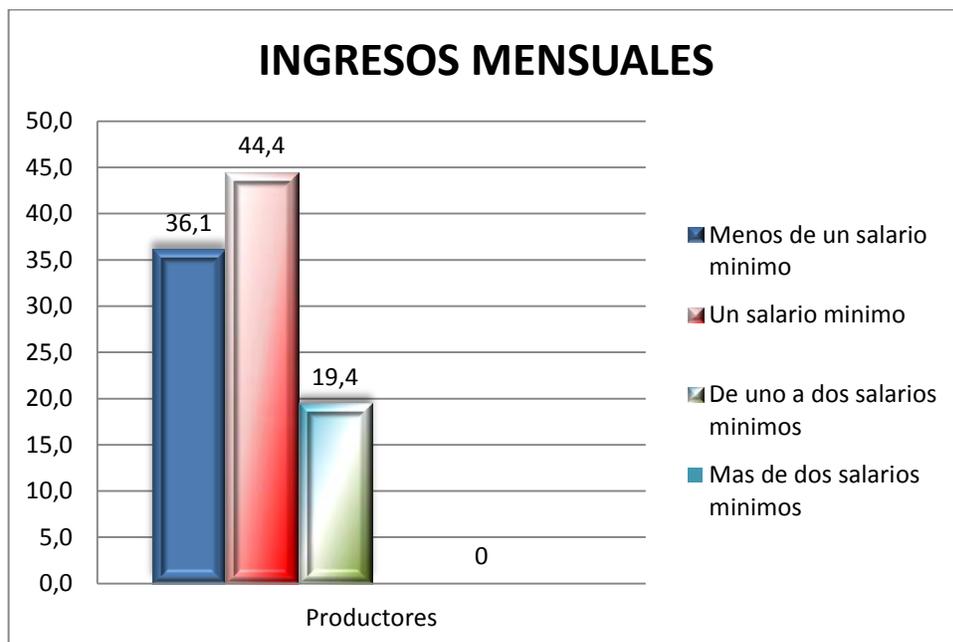
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

El régimen de salud a la cual pertenece la población encuestada sirve de referente económico para dicha investigación, por tal razón es importante destacar que el 100 % los productores hortofrutícolas de la ex provincia de Obando tienen un régimen de salud subsidiado ya que su situación económica es baja y en cuanto a intermediarios y consumidores podemos observar que la mayoría pertenece a un régimen de salud subsidiado y en un escaso grado pertenecen al régimen contributivo lo cual no indica que la mayor parte de la población de esta región cuenta con recursos limitados.

12.2 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS PRODUCTORES DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS

Los siguientes son los resultados de las preguntas realizadas de manera específica a los productores hortofrutícolas de la ex provincia de Obando.

Gráfico 9. Nivel de Ingresos mensuales productores



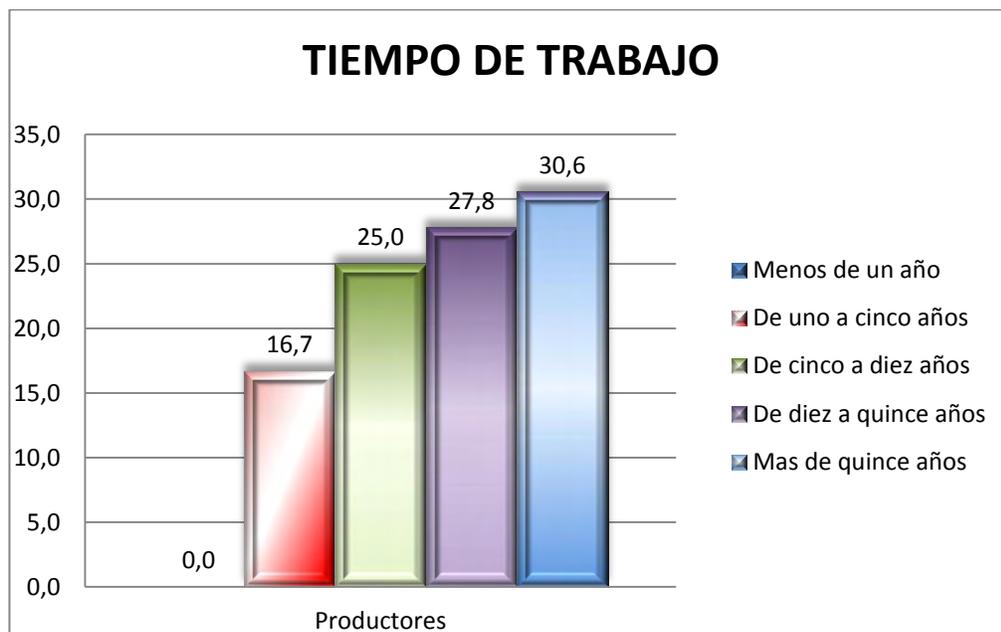
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La mayoría de productores son de origen campesino los cuales ganan un salario mínimo mensual únicamente y un 36,1 % gana menos de un salario mínimo lo cual no da a conocer que la actividad agrícola no es muy bien remunerada y más con el abandono gubernamental del cual son víctimas.

La forma de comercialización más utilizada es para los productores es mediante la venta a intermediarios que aunque es menos rentable garantiza la venta total del producto además que es más rápida y no le implica al productor la pérdida de tiempo valioso utilizado en el cuidado de sus sembrados, pero para un 47,3 % de los productores es mejor vender sus productos en las plazas de mercados aunque eso implica mayor gasto de tiempo garantiza una mayor adjudicación de recursos

para el sustento familiar, suceso que trae como consecuencias los bajos ingresos de los cuales padecen día a día los campesinos de la región.

Gráfico 10. Tiempo de Trabajo productores

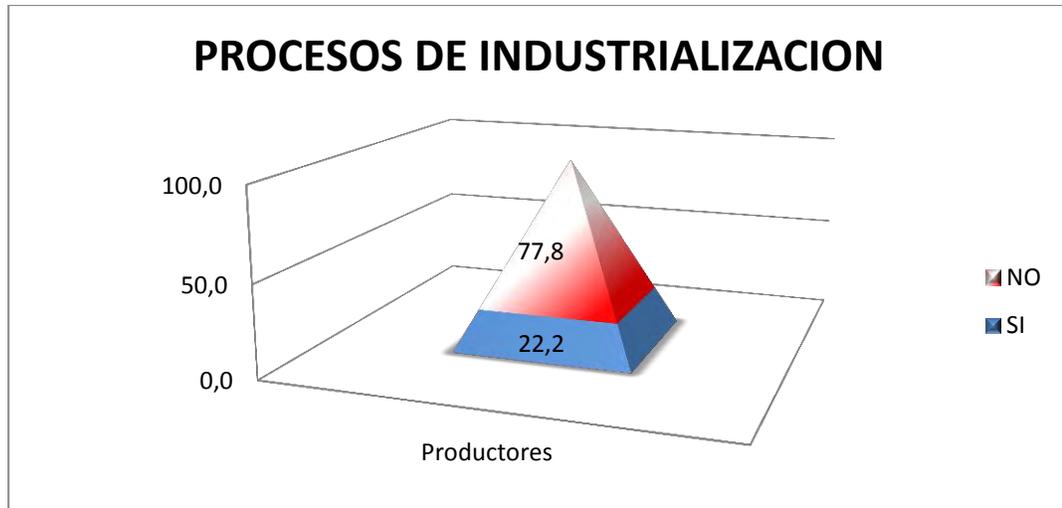


Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La mayor parte de los productores cuenta con más de un año desempeñándose en las labores del campo lo cual nos indica que la ex provincia de Obando cuenta con una gran experiencia el 58,4 % de los encuestados cuenta con una experiencia de más de 10 años garantizando un mayor desarrollo de las técnicas empíricas agrícolas.

Así mismo es importante resaltar que según el tipo de productos cosechados permanentes su producción es semanal y en algunos casos mensuales, es importante tener en cuenta que para los cultivos transitorios aunque su producción es semestral la mayoría de los productores cuentan con varios cultivos de diferente tiempo lo cual garantizara una producción tanto semanal y por tarde quincenal.

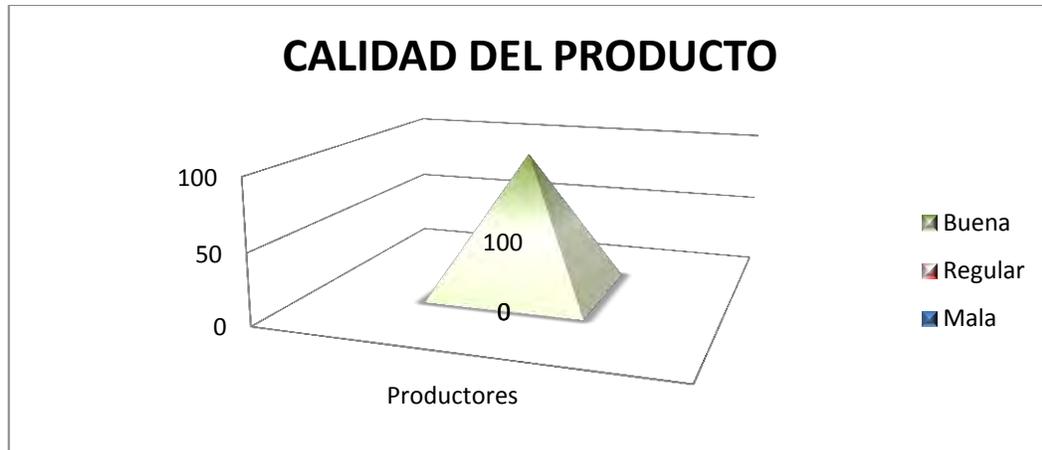
Gráfico 11. Utilización de Procesos de Industrialización



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En cuanto a los procesos de industrialización solo un 22,2 % de los encuestados cuenta con ellos, los cuales no son más que la utilización de un tractor para el inicio de las cosechas, la mayoría no conoce de sistemas de riego ni mucho menos de maquinaria industrial que facilite la labor agrícola, ya que ellos realizan sus actividades de forma manual y en estructuras familiares. Aun así tras la explicación realizada de las técnicas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha entendidos de alguna manera como procesos de industrialización realizada a los productores se mostró un 94,4 % dispuesto a aplicar dichas técnicas que garanticen una mejora en la calidad de los productos, siempre y cuando estas técnicas sean brindadas por parte de entidades que apoyen el desarrollo rural y agropecuario.

Gráfico 12. Calidad del Producto



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

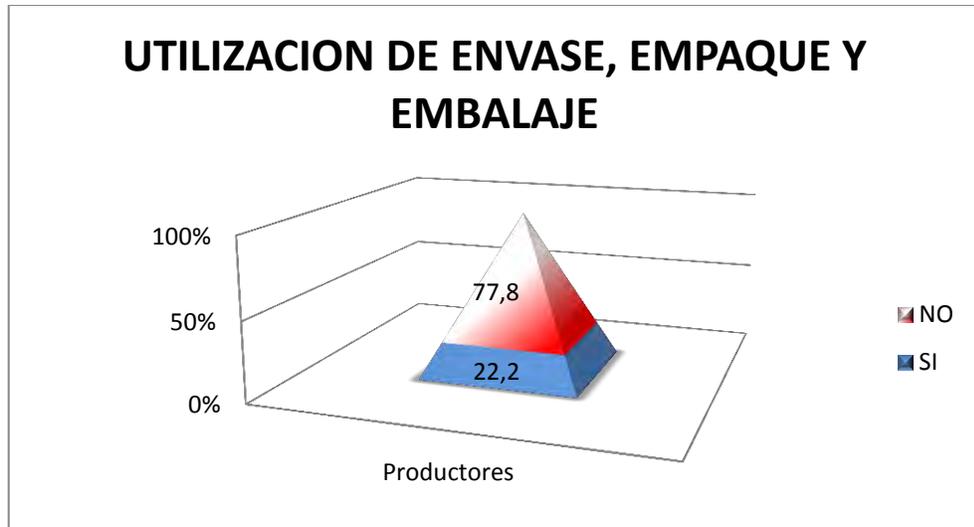
Para el 100% de los productores la calidad de sus productos es buena olvidando por completo la opinión de los consumidores para los cuales se encuentra en forma regular por los inconvenientes del transporte y los riesgos que corren los productos hasta llegar al consumidor final.

Además piensan que la calidad de los productos y sus condiciones para competir en mercados nacionales los productores aseguran que son óptimas y pueden entrar sin ninguna restricción a nuevos mercados.

Para los productores encuestados el precio lo determina el costo del producto ya en cuanto más suban los insumos y existan variaciones en el clima de la región el precio subirá, así como también lo contrario dependiendo del tipo de costos utilizados este podrá reducirse haciendo más atractivos los productos para los consumidores, cabe resaltar que para un 43,8 % la calidad también es un determinante del precio ya que entre mayor sea la calidad se cobra más por los productos generando así mejores recursos.

Por tal razón es importante resaltar que para los productores hortofrutícolas la calidad de sus productos es óptima para competir en mercados tanto regionales como nacionales, de igual manera para ellos la calidad es uno de los principales determinantes del precio.

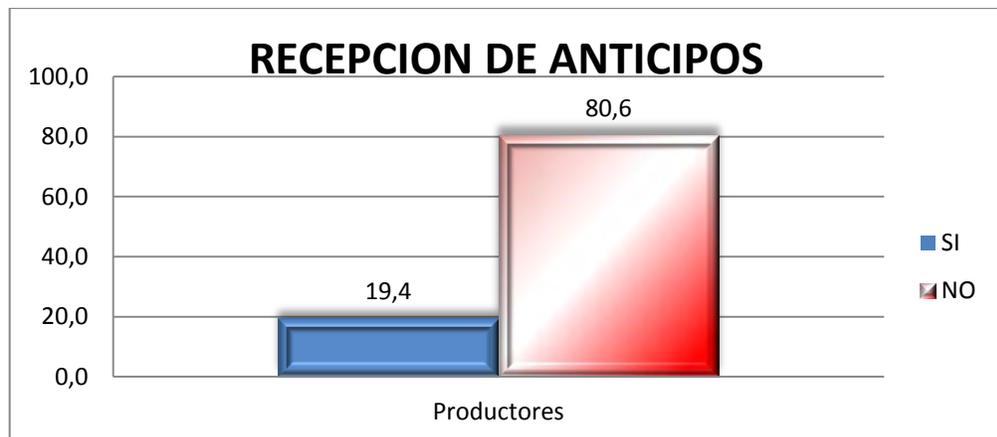
Gráfico 13. Utilización de envase, empaque y embalaje para los productos



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En un 100% de los productores no utilizan envase, empaque y embalaje adecuado que garantice la inocuidad de los productos pero según la encuesta realizada a este sector para un 22,2% la bolsa plástica en la que son entregados los productos, el costal de cabuya muchas veces reusado así como también la utilización de la canasta para las moras son considerados para ellos el tipo de embalaje adecuado porque es el que siempre han utilizado.

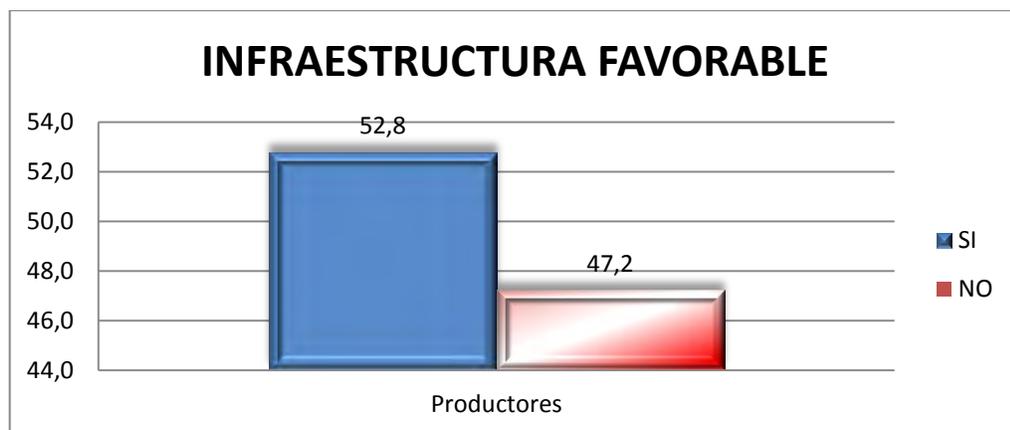
Gráfico 14. Recepción de Anticipos por cosechas



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La recepción de anticipos se observa en un 19,4 % de manera positiva generándose únicamente en las cosechas de arvejas. Productos en los cuales se puede garantizar la recepción de anticipos en donde los productores lo ven como una forma de asegurar los recursos si este producto baja su precio en mercados internos de igual forma también se arriesgaran a perder recursos si este producto al momento de salir al mercado se encuentra por encima de lo pactado, lo cual generalmente se realiza meses antes de estar lista la cosecha.

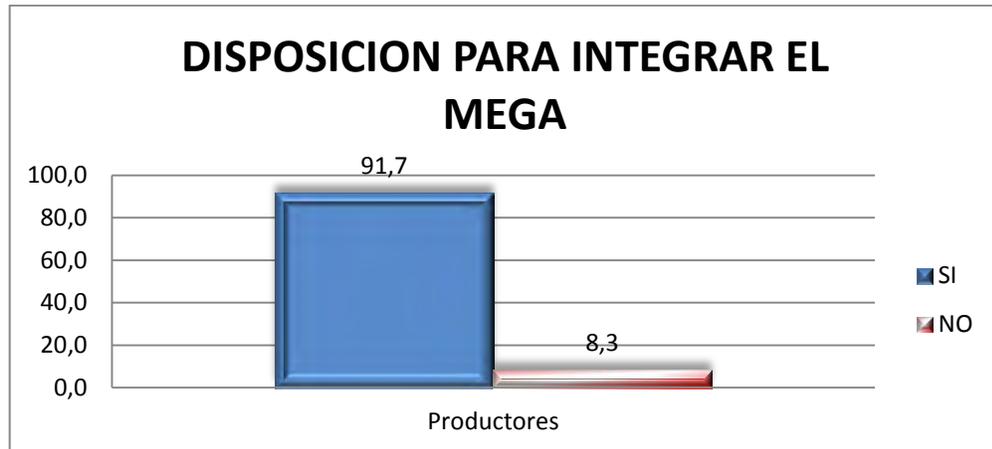
Gráfico 15. Condiciones de Infraestructura Vial.



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En cuanto a la favorabilidad de la infraestructura vial de la región se considera que no es buena ya que las carreteras, y en gran medida los caminos veredales lugar de mayor concentración de los productores se encuentran en condiciones deficientes, los cuales deben contar con el apoyo y apuesta del sector gubernamental para que el sector se convierta en un polo de desarrollo local.

Gráfico 16. Disposición de Productores para integrar el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Una vez explicado a cada uno de los encuestados como se desarrolla el modelo de producción de gestión agroindustrial en Cundinamarca y cómo será su posible aplicación en la ex provincia de Obando el 91,7 % de los encuestados se mostraron dispuestos a integrarlo ya que este garantizara un incremento en los recursos y una mejora de la calidad de vida de los entes involucrados, tras la aceptación de una mejora en los estándares de calidad y procesos de producción. Además existe un alto grado de aceptación por parte de los productores a que exista una real integración con los intermediarios ya que son conscientes de que esta es la única forma de generar más recursos para la población y mejorar la calidad de vida de los actores involucrados.

12.3 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS CONSUMIDORES DE FRUTAS VERDURAS Y HORTALIZAS

Gráfico 17. Necesidad de consumo de frutas, verduras y hortalizas



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En lo que corresponde a la pregunta, acerca del consumo diario de frutas, verduras y hortalizas, se obtuvo que el 96 % de los encuestados si cree necesario el consumo diario de estos productos, argumentando que esto contribuye al buen funcionamiento físico del ser humano; mientras que tan solo un 4% por razones de gusto principalmente no lo consideran así.

Respecto a la pregunta acerca de las razones por las cuales consume frutas, verduras y hortalizas, se obtuvo que del total de los encuestados un 35% refieren que por motivos de salud consideran necesario el consumo de dichos productos, ya que el consumo de estos aportan nutrientes y vitaminas necesarias para el desarrollo físico y mental del ser humano; seguido por el gusto con un 30%, lo cual juega un papel muy importante al momento de adquirir los productos, en donde cabe resaltar que las frutas son más apetecidas que las verduras y hortalizas.

De igual manera con un 16% de los encuestados indican que otra de las alternativas por las cuales prefieren dichos alimentos se basa en la tradición que

existe en cada uno de los municipios de la ex provincia de Obando por el consumo de este tipo de productos, debido a que estos hacen parte de la dieta diaria.

Actualmente el consumo de productos hortofrutícolas ha venido creciendo, esto debido a que existe mayor preferencia por los productos naturales, lo cual se considera una gran tendencia hoy en día, esto se ve reflejado con un 11% del total encuestado igualmente se considera que las frutas, verduras y hortalizas aportan valores nutricionales apropiados para llevar una dieta saludable y balanceada la cual se ve reflejada en el aspecto físico del ser humano, por lo anterior según la población encuestada la razón por la cual consumen este tipo de alimentos radica en la estética con un 8%.

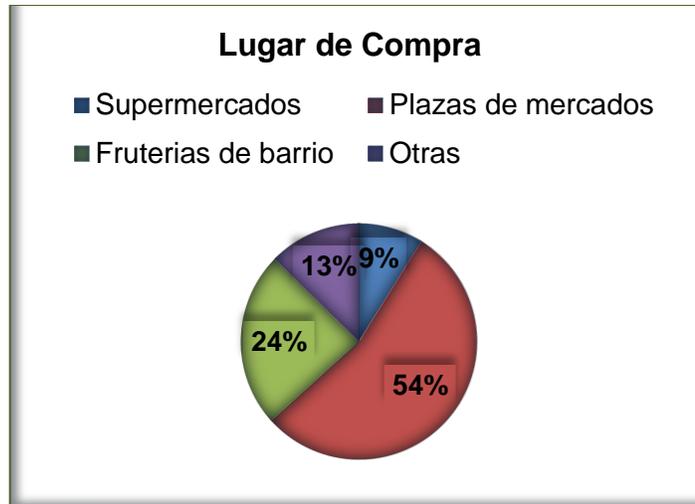
Gráfico 18. frecuencia de consumo de frutas, verduras y hortalizas



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Con respecto a la frecuencia de consumo de frutas, verduras y hortalizas el 53% del total encuestados refiere consumir todos los días, lo cual indica que existe una gran demanda en la región por este tipo de alimentos, el 32% consume cada dos o tres días, debido a que reemplazan las verduras por otro tipo de alimentos, y el 15% por razones de gusto solo consumo 1 vez por semana.

Gráfico 19. Lugar de compra de frutas, verduras y hortalizas



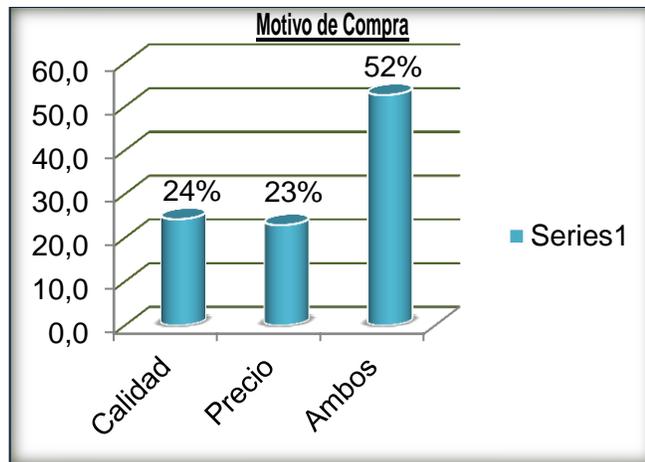
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En los municipios que comprende la ex provincia de Obando es muy común adquirir los productos en plazas de mercado lo cual se ve reflejado con un 54%, sin embargo se observa que los municipios con mayor población su lugar de compra radica en las fruterías de barrio 24%, esto debido a factores como falta de tiempo, compras diarias, cercanía al lugar de residencia, entre otros.

El comercio informal de los productos hortofrutícolas ha ido creciendo en los municipios, en donde el 13% del total encuestados afirma que adquiere sus productos a través de vendedores ambulantes.

Un 9% prefiere a los supermercados como su lugar de compra, ya que la gran mayoría considera que el precio de las frutas, verduras y hortalizas aumenta en estos lugares, así como también señalan que la oferta de productos es mucho más reducida.

Gráfico 20. motivo de compra de frutas, verduras y hortalizas



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La calidad y el precio son factores fundamentales en el momento de realizar la compra así lo confirma el 52% del total encuestados, sin embargo tomando estos dos factores por separado se considera mucho más relevante tener en cuenta la calidad con un 24% seguido por el precio con un 23%.

Con respecto a la pregunta estaría dispuesto a pagar un poco mas por un producto de excelente calidad, libre de impurezas y con el empaque adecuado. El 74% de la población encuestada si está dispuesta a pagar un poco mas por un producto que le garantice mayores beneficios en términos de salud ya que consideran que es necesario que los productos a consumir debe ser libres de impurezas, y cuenten con el empaque adecuado, en donde se pueda obtener mayor información nutricional sobre el producto que se va a consumir.

Por otra parte un 26% indica especialmente algunas razones por las cuales no estaría dispuesto a pagar un poco más por estos productos, principalmente se refieren a que el salario del cual disponen no permite la adquisición de productos con valor agregado, así como también por cuestión de costumbre no cambian sus hábitos de consumo.

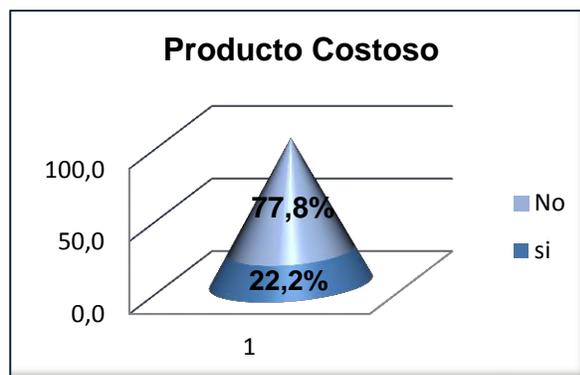
Gráfico 21. Condiciones en las que adquiere las frutas, verduras y hortalizas



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En lo que concierne a las condiciones en las cuales adquieren las frutas, verduras y hortalizas, un 60% del total de la población encuestada afirma recibir en buen estado los productos, seguido por un 35% quienes lo consideran regular y en malas condiciones, cabe resaltar que el nivel de percepción del estado de los productos hortofrutícolas en los municipios de la ex provincia de Obando varía mucho en comparación con otras zonas del departamento e incluso del interior del país, ya que en las plazas de mercado en donde se realiza la comercialización no se encuentran productos estrictamente certificados con sello de calidad.

Gráfico 22. Considera las frutas, verduras y hortalizas como un producto costoso



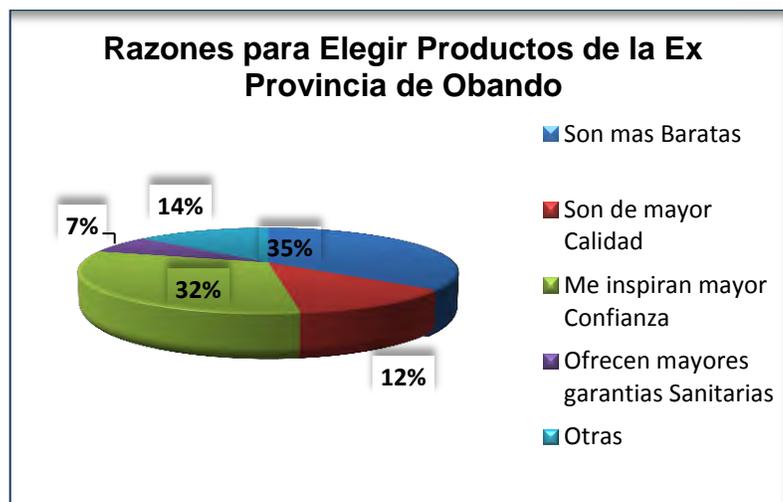
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

El 77,8% del total encuestados no considera las frutas, verduras y hortalizas como un producto costoso, ya que fundamentan que al ser productos oriundos de la región existe una gran oferta lo cual facilita su adquisición, por otra parte un 22,2% refiere que en cuanto a las frutas su precio si es mucho más elevado.

Con respecto a la pregunta ha dejado de comprar estos productos por su precio, se obtuvo que debido a las condiciones climáticas por las cuales está pasando el sector hortofrutícola específicamente han hecho que el precio de las frutas, verduras y hortalizas se incremente, razón por la cual el 48% ha dejado algunas veces de comprarlas.

El 34% a pesar de la alza en el precio no ha dejado de realizar la compra; mientras que el 15% si lo ha hecho, finalmente un 4% del total encuestados no sabe/ no contesta.

Gráfico 23. Razones por las cuales prefieren los productos de la ex provincia de Obando



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

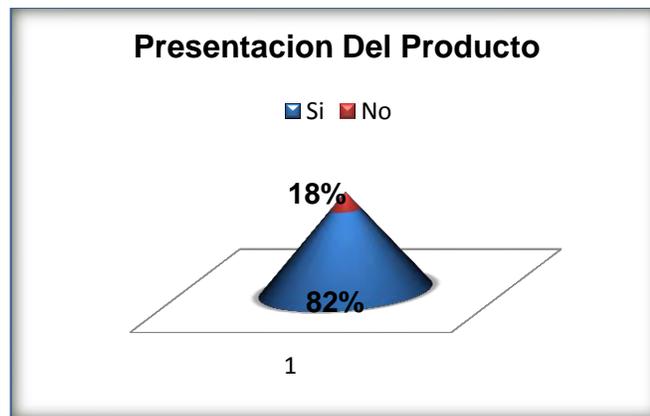
El 35% considera que principalmente prefieren los productos de la ex provincia de Obando porque son más baratas en comparación a los productos provenientes del

interior del país, seguido por el 32% en donde expresan que inspiran mayor confianza. Mientras que el 14% indico que la tradición y/o costumbre son las principales razones de preferencia, seguido por el 13%.

El 7% refiere que los productos de la ex provincia de Obando cuentan con mayores garantías sanitarias en comparación a otros productos que ofrece el departamento de Nariño.

En cuanto a la preferencia al momento de realizar la compra por los productos de la ex provincia de Obando, se identifica que el 73% así lo considera, el 19% refiere algunas veces, mientras que un 3% no tiene preferencia por los productos de la región, y un 5% no sabe / no contesta.

Gráfico 24. La presentación del producto influye al momento de realizar la compra



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Las condiciones en las cuales se ofrece el producto en el mercado influye mucho al momento de realizar la compra, así lo afirma el 82% del total de los encuestados, ya que una buena presentación del producto genera mayor seguridad e higiene, sobre todo en los alimentos frutales debido a que estos sufren mayor deterioro hasta llegar al consumidor final, mientras que el 18% no tienen en cuenta este factor al momento de comprar estos productos.

12.4 ENCUESTA ESPECÍFICA REALIZADA A LOS INTERMEDIARIOS DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Gráfico 25. Tiempo de Trabajo como Intermediario



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La encuesta realizada a los intermediarios en la venta de frutas y hortalizas nos da a conocer que al igual que los productores un mayor porcentaje lleva más de 5 años desempeñando esta labor, lo cual garantiza la experiencia del personal para conocer las condiciones de recepción y venta de los productos. En donde el 35 % mayor número de encuestados respondieron que se han desempeñado en esta actividad entre 10 y 15 años.

Gráfico 26. Principales Productos Comercializados



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La encuesta realizada a los intermediarios dio como resultado que la mayor parte de productos comercializados son frutas con un 31,1 % seguido muy de cerca de las hortalizas con un 21,4% dejando a los productos importados en último lugar ya que es más complicada su comercialización por su precio el cual es determinado por los altos impuestos a estos productos y los inconvenientes presentados en el transporte.

Gráfico 27. Principales Proveedores de Intermediarios

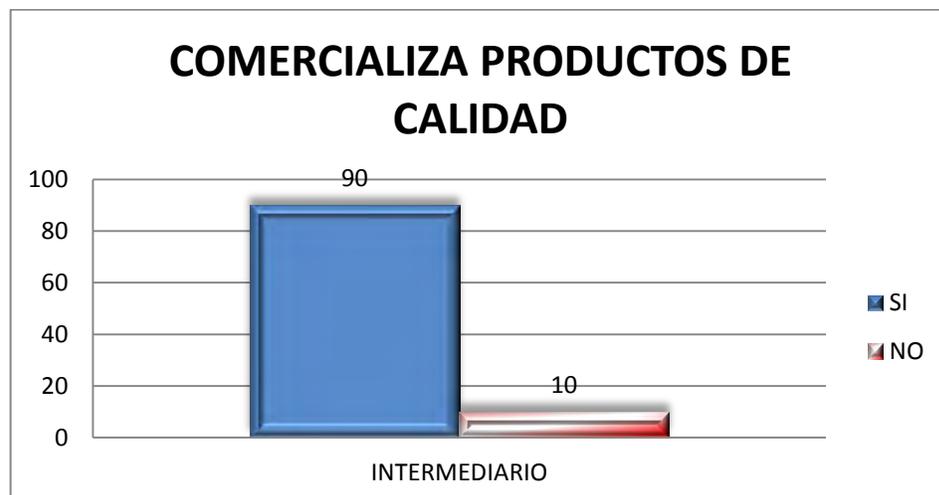


Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Para la mayoría de los pequeños intermediarios encuestados su compra es realizada a otros intermediarios lo cual genera un desgaste de la cadena y por ende una reducción en los ingresos ya que los productos dependiendo de la oferta y la demanda no pueden incrementarse demasiado, caso contrario aquellos intermediarios que compran directamente al productor y más aún cuando hay anticipos de por medio la rentabilidad generada es mayor.

En cuanto si su actividad económica es rentable el 72,5 % de los encuestados respondieron que no por lo analizado anteriormente ya que ellos compran a otros intermediarios y se va desgastando la cadena de valor caso contrario a lo ocurrido con aquellos intermediarios que compran directamente al productor, obtienen mayores ganancias y su rentabilidad crece conforme a los productos comercializados.

Gráfico 28. Calidad de Productos Comercializados



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Para los intermediarios al igual que para los productores la calidad de los productos que ofrecen es alta ya que un 90 % de los encuestados afirma que sus productos cuentan con la calidad exigida y solo un 10 % son conscientes de que muchas veces la calidad de los productos no es la esperada ni la adecuada para presentarse en el mercado dando como responsables directos de estos

inconvenientes a los productores así como también a la infraestructura vial deteriorada la cual no favorece el desarrollo de su actividad.

El 80 % de los productores considera que la calidad de sus productos si es óptima para competir en mercados nacionales y tan solo el 20 % de los intermediarios es consciente que la mayoría de los productos comercializados no cuentan con los requerimientos de calidad necesarios exigidos por el mercado.

En cuanto a las condiciones de recepción de productos la mayoría acepta que los productos son entregados por parte de los productores en buenas condiciones de calidad solo un 27 % acepta que los productores envían productos en regulares condiciones los cuales en su mayoría involucran al transporte y las difíciles condiciones viales de la región y solo el 10 % acepta que recibe productos en más las condiciones de calidad pero que es vendido al mezclarlo con productos en mejores condiciones.

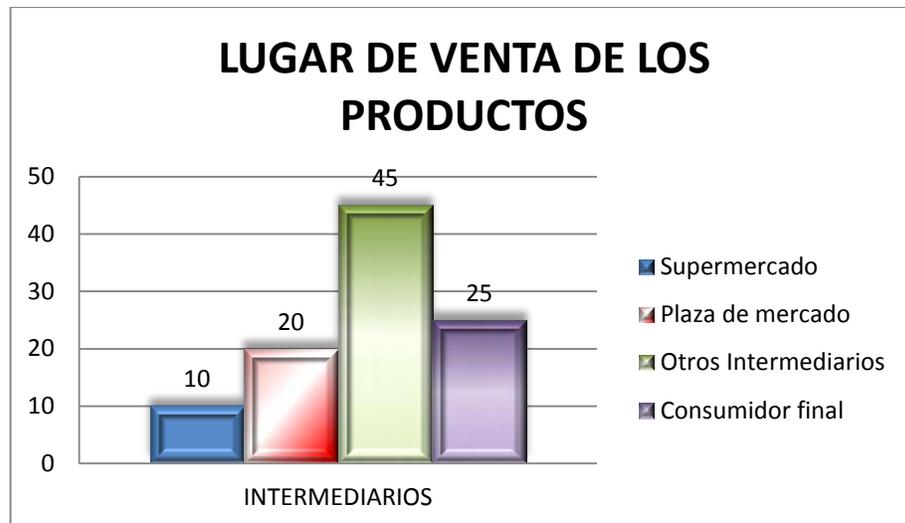
Gráfico 29. Exigencias de Envase, empaque y embalaje para los productos



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

En cuanto a las exigencias de los intermediarios a los productores de envase, empaque y embalaje el 100% de los encuestados acepta que exige empaque el cual para ellos radica en una bolsa plástica o un costal para garantizar la cantidad de productos y que lo pagado es lo recibido.

Gráfico 30. Lugar de Comercialización de los Productos



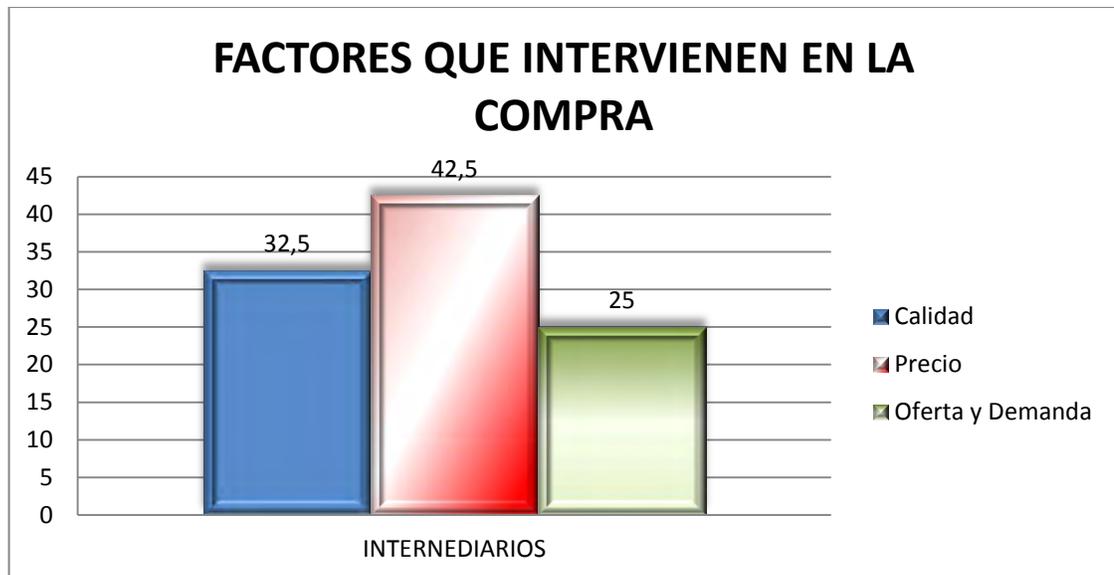
Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

La mayor parte de los entrevistados vende sus productos a otros intermediarios generando un detrimento de sus ingresos solo un 25 % vende sus productos al consumidor final el 20 % vende sus productos en la plaza de mercado pero en grandes cantidades las cuales se considera que son vendidas a otros intermediarios solo un escaso 10 % vende los productos a supermercados pero no de la región sino en departamentos del interior del país por considerar que en estos departamentos se adquiere mayor ganancia.

A la pregunta realizada a los intermediarios del sector hortofrutícola sobre el lugar y a las personas a quienes vende sus productos la mayoría de ellos contestaron que a otros intermediarios, vendiendo únicamente el 25% al consumidor final, lo que causa un detrimento de la cadena con la existencia de demasiados intermediarios.

Ya que además del 45% de aquellos que venden directamente a otros intermediarios, el 20% vende en plazas de mercado al por mayor lo que nos indica que de forma indirecta se está vendiendo a intermediarios, es de resaltar que solo el 10 % vende en supermercados, los cuales generalmente se encuentran en otras regiones del país por los altos precios pagados en estos lugares, generando mayor rentabilidad para aquellos que ahí venden.

Gráfico 31. Factores que determinan la compra



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Para los intermediarios encuestados en los distintos municipios de la ex provincia de Obando uno de los principales factores intervienen al momento de realizar la compra es el precio de los productos que como se pudo observar anteriormente es determinado en su mayoría por los costos de producción.

Es importante resaltar que para el 32,5 % de los encuestados la calidad del producto es un determinante importante al momento de adquirir los productos por parte de los consumidores por que el aspecto y la calidad de los productos se han convertido en parte fundamentales del intercambio.

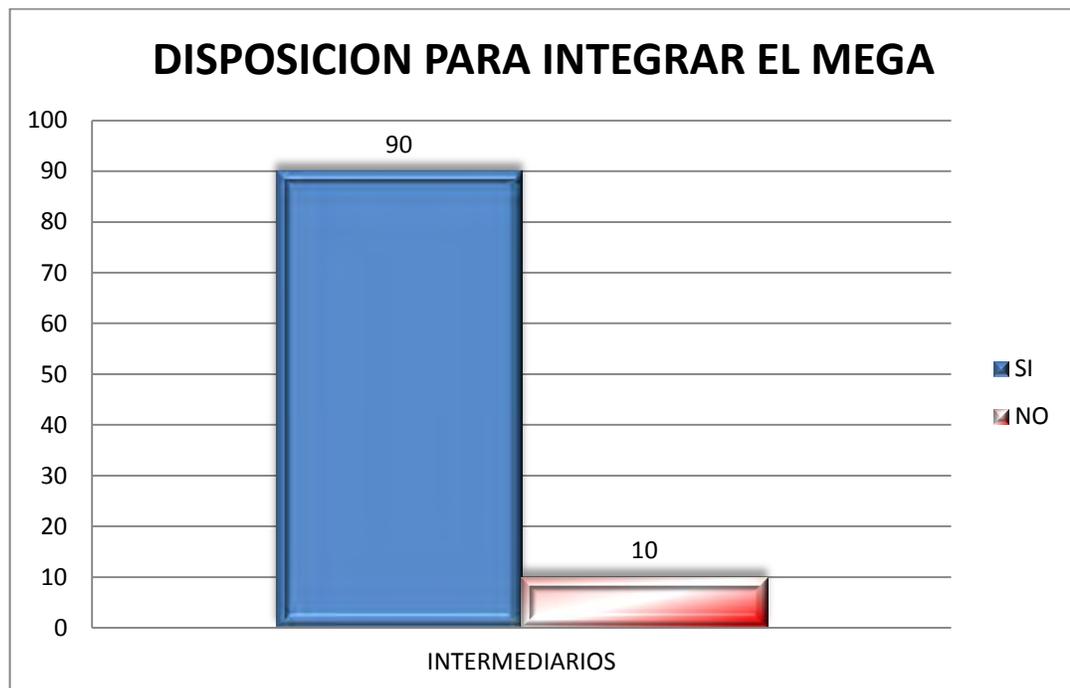
Para los intermediarios encuestados existe un 82,5 % de facilidad para localizar el transporte adecuado que se adapte e sus necesidades y a las de los productos comercializados ya que en la mayoría de los casos estos son transportados si las minimas condiciones integrando los productos unos con otros sin tener en cuenta el tipo de productos transportados.

Son pocos los intermediarios que encuentran problemas en el transporte ya que ellos buscan transporte adecuado que mantenga la clidad y fresca de los productos así como tambien su limpieza tratando de conseguir transporte que mantenga libre de impurezas a los productos que ronto se comercializaran.

Así mismo los intermediarios consideran que el mayor inconveniente encontrado para la comercialización de los productos es la competencia, considerado por el 52,5 % el más grande obstáculo ya que para ellos el gran número de competidores existentes ocasiona una reducción en la rentabilidad para quienes realizan este intercambio, la adquisición del transporte es también uno de los inconvenientes encontrados ya que muchas veces es difícil encontrar el transporte adecuado con los costos indicados,

Para el 22,5 % de los encuestados la infraestructura vial es también un gran inconveniente presentado ya que las vías intermunicipales se encuentran deterioradas así como también en más alto grado las vías interveredales consideradas de mayor importancia ya que es de las veredas de donde se obtiene la mayor producción y son escasas las veredas que cuentan con vías transitables.

Gráfico 32. Disposición de Intermediarios para integrar el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial



Fuente: Monografía Implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial en la ex provincia de Obando. CIM-FACEA-UDENAR-Ipiales, Julio-Agosto 2014

Al igual que los productores los intermediarios también se muestran dispuestos a integrar el modelo de gestión agrícola y agroindustrial en la ex provincia de Obando para mejorar su rentabilidad, comprar y vender productos de calidad donde el consumidor final goce de obtener productos con las exigencias requeridas en el mercado.

Solo un 10% de los encuestados no se encuentra dispuestos a integrar el modelo por considerarlo riesgoso y considerar que están bien y desean seguir como hasta ahora.

13. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

Una vez determinado el estado actual del sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando del departamento de Nariño, se obtuvo mediante la aplicación de matrices claves la identificación de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas por las que atraviesa el sector, determinando así una serie de estrategias claves para el fortalecimiento de la cadena hortofrutícola en la región, por lo cual ha sido necesario realizar el análisis del modelo de producción agroindustrial hortofrutícola de Cundinamarca, a fin de profundizar en el tema objeto de estudio con el propósito de determinar si es viable la adopción del modelo en los trece municipios que conforman la ex provincia de Obando cuyo principal fuente de ingreso es la actividad agrícola, igualmente teniendo en cuenta el análisis de los determinantes económicos (oferta y demanda), y el comportamiento de los productores, intermediarios y consumidores se diseñó un plan de acción donde se busca reconocer las acciones necesarias para la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial en la ex provincia de Obando.

De esta manera se divide el plan de acción en cuatro áreas (organización, mercado, producción y calidad, y economía) ya que de acuerdo al diagnóstico realizado estas áreas son de gran importancia debido a que la mayoría de las investigaciones se enfocan en temas agronómicos, lo cual es relevante pero se ha descuidado mucho el tema de procesos industriales, nuevas tecnologías, las buenas prácticas Agrícolas (BPA) certificaciones en temas de calidad así como también la importancia de la asociatividad en las cuales se clasifican cuatro objetivos importantes para el despliegue de diversas estrategias que darán cumplimiento a través de unas acciones, teniendo en cuenta aspectos como tiempo, meta, indicador, presupuesto y responsable.

AREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO		META	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CONTROL
				Inicia	Finaliza					
Organización	Impulsar y fortalecer la asociatividad en la región.	*Promoción de alianzas y grupos.	*Sensibilizar en el tema de asociatividad.	09/2014	02/2015	500 Productores e intermediarios asociados	Número de participantes asociados	\$57.000.000	Expertos agrícolas en la organización de pequeños y medianos productores.	Lista de asistencia de posibles productores asociados
		*Articulación entre productores, intermediarios, instituciones públicas, privadas y académicas	*concienciar a los actores involucrados en procesos de integración vertical y horizontal.	09/2014	02/2015	600 Actores involucrados	Numero de Participantes Involucrados	\$52.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Lista de actores y entidades interesadas en formar parte del proyecto
		*Establecimiento de convenios con potenciales aliados estratégicos.	*Establecer convenios con: alcaldías, sata, cámara de comercio, la academia.	09/2014	12/2014	15 convenios	Número de convenios firmados	\$41.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Registro de convenios establecidos con las entidades gubernamentales y la academia
Mercado	Promover la apertura de nuevos mercados regionales y nacionales.	*Incrementar el área de siembra	*Promover proyectos de apoyo a la producción en zonas de difícil acceso.	09/2014	12/2014	8 proyectos formulados	Número de proyectos formulados	\$35.000.000	SATA Expertos agrícolas	Constancia de ingreso a convocatorias
		*Incrementar portafolio de productos, para abastecer nuevos mercados.	*utilización de nuevas y mejores semillas	09/2014	09/2015	HA. Sembradas	Numero de HA. Sembradas	\$ 150.000.000	SATA Expertos agrícolas	Factura comercial de compra de semillas certificadas
			*implementación de producción limpia y orgánica	09/2014	09/2015	HA. Sembradas	Numero de HA. Sembradas	\$ 100.000.000	SATA Expertos agrícolas	Registro de hectáreas con implementación de producción limpia y orgánica
		*Desarrollo de	*Capacitación						Expertos en	Listado de

		gestiones comerciales.	en diferentes herramientas de gestión comercial.	09/2014	02/2015	500 Productores e intermediarios capacitados	Número de participantes capacitados	\$85.000.000	temas de producción más limpia. SENA Universidades	asistencia de productores a la capacitación
		*Diagnostico de hectáreas improductivas.	* impulsar el aprovechamiento de nuevos terrenos.	09/2014	12/2014	HA. recuperadas	Número de HA. recuperadas	\$13.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Registro de hectáreas recuperadas
Producción y calidad	Fomentar el desarrollo de productos con altos estándares de calidad	*Capacitación en los procesos de pre cosecha, cosecha , y pos cosecha	*buscar capacitación con expertos en el tema a nivel regional y nacional	09/2014	02/2015	500 Productores capacitados	Número de participantes capacitados	\$30.000.000	SATA Expertos agrícolas	Listado de asistencia de productores a la capacitación
		*Capacitación en BPA, BPM y producción más limpia a productores e intermediarios	*Involucrar a la academia a prestar servicios de capacitación en temas de calidad.	09/2014	02/2015	20 entidades involucradas en prestar la capacitación	Numero entidades involucradas	\$81.000.000	Expertos en temas de producción más limpia. SENA Universidades	Listado de asistencia de productores a la capacitación
		*Realizar proyectos de financiación que incentive a la población en el uso de sistemas de riego	*sensibilizar a las entidades públicas y la academia a la presentación de proyectos	09/2014	01/2015	30 proyectos presentados	Número de proyectos presentados	\$62.000.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Constancia de ingreso a convocatorias
		*Implementación de técnicas para la presentación de productos y su distribución.	*Reinvertir la utilidad enfocado a un mejoramiento de la calidad y presentación del producto	09/2014	07/2015	50% de la utilidad reinvertida	% utilidad reinvertida	\$52.000.000	Productores asociados	Registro y facturas de utilidades invertidas
Economía	Realizar proyectos productivos buscando financiación estatal	*Concienciar a las entidades públicas para generar apoyo al sector hortofrutícola	*buscar apoyo de cada alcaldía de la ex Provincia y cámara de Ipiales.	09/2014	03/2015	14 entidades involucradas	Numero entidades involucradas	\$23.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Registro de potenciales entidades involucradas
		*Promover la	*presentación de proyectos				Número de		Alcaldías de	Constancia de

		formulación de proyectos de apoyo a la producción	para obtener financiación nacional	09/2014	02/2015	30 proyectos presentados	proyectos presentados	\$23.500.000	los municipios de la ex Provincia de Obando	ingreso a convocatorias
		*Aprovecha el censo nacional Agropecuario para re direccionar la consecución de recursos en el sector.	*Formulación de proyectos productivos con financiación regional y nacional.	09/2014	12/2014	15 proyectos presentados	Número de proyectos presentados	\$81.000.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Constancia de ingreso a convocatorias
		*Aprovechar la ubicación geográfica.	* generar proyectos que impulsen el mejoramiento vial	09/2014	07/2015	8 proyectos presentados	Número de proyectos presentados	\$92.000.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Constancia de ingreso a convocatorias

14. Plan de contingencia

AREA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO		META	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CONTROL
				Inicia	Finaliza					
Organización	Impulsar y fortalecer la asociatividad en la región.	*Promoción de alianzas y grupos.	* Estudio de productores e intermediarios interesados en la asociatividad	09/2014	02/2015	100 Productores e intermediarios asociados	Número de participantes asociados	\$22.000.000	Expertos agrícolas en la organización de pequeños y medianos productores.	Lista de asistencia de posibles productores interesados.
		*Articulación entre productores, intermediarios, instituciones públicas, privadas y académicas	*Taller de sensibilización a los actores involucrados en procesos de integración.	09/2014	02/2015	300 Actores involucrados	Numero de Participantes Involucrados	\$33.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Lista de actores y entidades interesadas en formar parte del taller.
		*Establecimiento de convenios con potenciales aliados estratégicos.	*impulsar proyectos con: alcaldías, sata, cámara de comercio, la academia.	09/2014	12/2014	15 convenios	Número de convenios firmados	\$10.000.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Registro de proyectos establecidos con las entidades gubernamentales y la academia
Mercado	Promover la apertura de nuevos mercados regionales y nacionales.	*Incrementar el área de siembra	*Promover alianzas de apoyo a la producción en zonas de difícil acceso entre instituciones públicas y privadas y la academia	09/2014	12/2014	100 Actores involucrados	Número de alianzas formuladas	\$14.000.000	SATA Expertos agrícolas	Lista de entidades interesadas.
		*Incrementar portafolio de productos, para abastecer	*Estudio de consumo y aceptabilidad para productos no tradicionales.	09/2014	09/2015	300 Encuestas	Numero de encuestas aplicadas	\$ 30.000.000	SATA Expertos agrícolas	Consolidado de Encuesta

		nuevos mercados.	* Taller dirigido a productores en temas de producción limpia y orgánica.	09/2014	09/2015	HA. Sembradas	Numero de HA. Sembradas	\$ 19.000.000	SATA Expertos agrícolas Expertos en temas de calidad	Registro de hectáreas con implementación de producción limpia y orgánica
		Desarrollo de Gestiones comerciales	*Análisis de tendencias de nuevos mercados por cada producto.	09/2014	02/2015	Productos identificados.	Número de nuevos posibles mercados.	\$15.000.000	Expertos en temas de proyección de demanda.	Registro de consolidado de nuevos posibles mercados.
		*Diagnóstico de hectáreas improductivas.	* Estudio de terrenos fértiles no utilizados.	09/2014	12/2014	HA. Utilizadas	Número de HA. utilizadas	\$20.500.000	Ángela Coral Ángela Bernal SATA	Registro de hectáreas Utilizadas
Producción y calidad	Fomentar el desarrollo de productos con altos estándares de calidad	*Capacitación en los procesos de pre cosecha, cosecha , y pos cosecha	*participación de líderes en capacitacion es al interior del país	09/2014	02/2015	Un líder por municipio capacitado	Número de líderes capacitados	\$15.000.000	SATA de la ex provincia de Obando Expertos agrícolas	Registro de líderes que asisten a la capacitación
		*Capacitación en BPA, BPM y producción más limpia a productores e intermediarios	*participación de los líderes en capacitacion es en la capital del departament o	09/2014	02/2015	20 líderes participantes de la capacitación	Numero de líderes capacitados	\$61.000.000	Expertos en temas de producción más limpia. SENA Universidades	Registro de líderes capacitados
		*Realizar proyectos de financiación que incentive a la población en el uso de sistemas de riego	*involucrar al sector privado para financiar los sistemas de riego en asociaciones constituidas	09/2014	01/2015	10 empresas involucradas	Número de empresas involucradas	\$42.000.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Firma de convenios
		*Implementación de técnicas para la presentación de productos y su distribución.	*motivar a los productores y a los intermediarios a mejorar la presentación de sus	09/2014	07/2015	100 productores e intermediarios comprometidos	Número de actores comprometidos	\$32.000.000	SATA Productores asociados	Lista de actores comprometidos

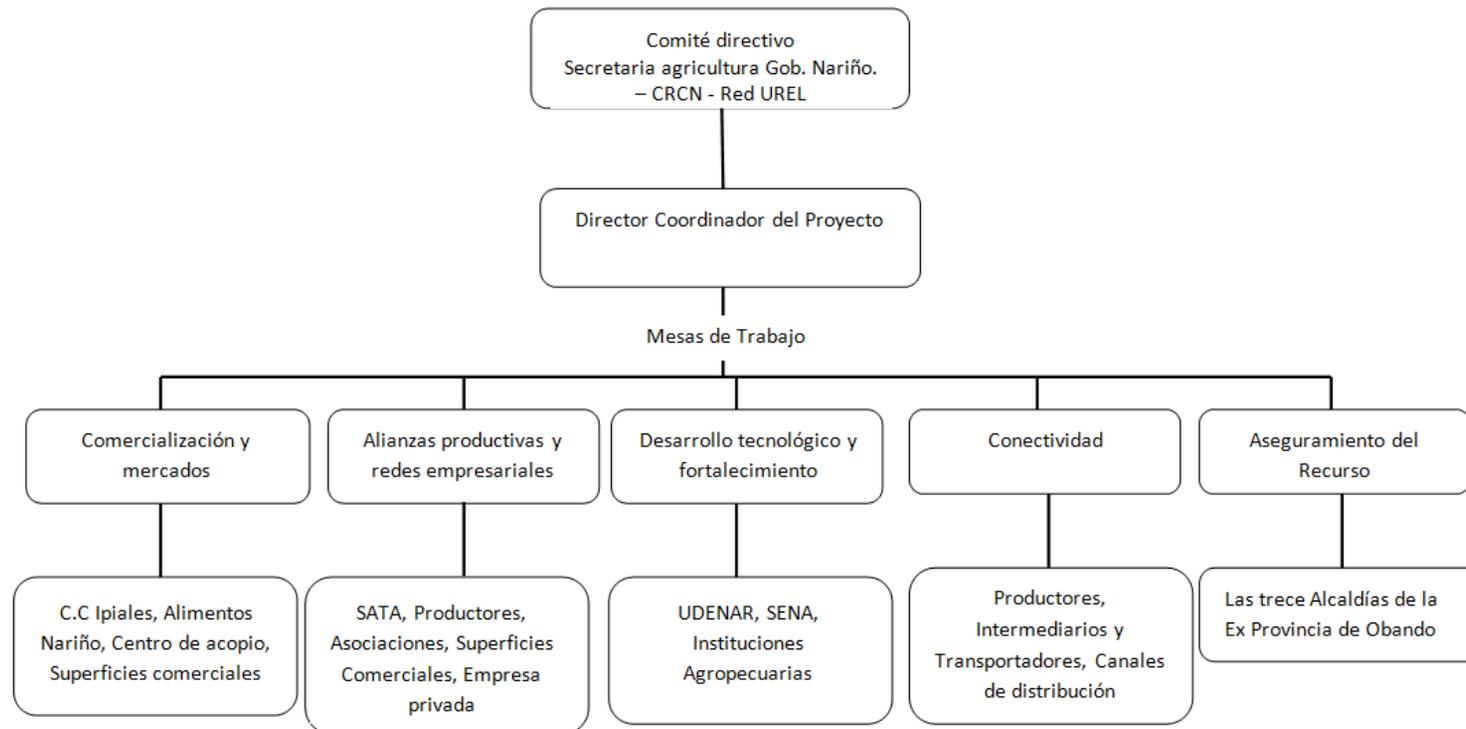
			productos							
Economía	Realizar proyectos productivos buscando financiación estatal	*Concienciar a las entidades públicas para generar apoyo al sector hortofrutícola	*involucrar a las SATA de los municipios de la ex provincia de Obando.	09/2014	03/2015	10 entidades involucradas	Numero entidades involucradas	\$12.300.000	Ángela Coral Ángela Bernal	Registro de potenciales entidades involucradas
		*Promover la formulación de proyectos de apoyo a la producción	*motivar a la academia a formular proyectos que mejoren las condiciones del sector	09/2014	02/2015	10 entidades académicas interesadas	Número de entidades interesadas	\$5.500.000	Entidades académicas existentes en la ex Provincia de Obando	Registro de entidades académicas involucradas
		*Aprovecha el censo nacional Agropecuario para re direccionar la consecución de recursos en el sector.	*gestionar recursos con entidades nacionales y financieras	09/2014	12/2014	Gestionar recursos con cinco entidades	Cantidad de recursos gestionados	\$18.000.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Registro de recursos gestionados
		*Aprovechar la ubicación geográfica.	* buscar la apertura de nuevos mercados	09/2014	07/2015	Consecución de tres nuevos mercados	Número de nuevos mercados hallados	\$18.200.000	Alcaldías de los municipios de la ex Provincia de Obando	Registro de los nuevos mercados

15. ORGANIZACIÓN MEGA EX PROVINCIA DE OBANDO

El modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial MEGA para la Ex Provincia de Obando será Dirigido por un Comité Directivo el cual estará conformado por la secretaria de agricultura de la gobernación de Nariño, el comité Regional de Competitividad de Nariño y la red UREL integrado por las universidades Presentes en la región, es una instancia de trabajo de la cual hacen parte los sectores: público, privado y académico, que busca promover y desarrollar el sector hortofrutícola creando un entorno atractivo y favorable para la comercialización de los productos que se dan en la región.

Para lograr este propósito el comité directivo nombrara un director coordinador del proyecto el cual se encargara de organizar unas mesas de trabajo las cuales velaran por la comercialización de los productos en los diferentes mercados tanto regionales como nacionales, igualmente promoverá el desarrollo de alianzas productivas y de redes empresariales, se involucrara a la academia con el fin de brindar asesorías en fortalecimiento y desarrollo tecnológico, dentro de las funciones del director también estará el mejoramiento de la conectividad entre los diferentes canales de distribución comenzando con los productores y teniendo en cuenta a los intermediarios y transportistas. Finalmente juegan un papel muy importante cada una de las alcaldías de los trece municipios que conforman la Ex Provincia de Obando encargados de buscar el aseguramiento de los recursos para la implementación del modelo.

15.1 ORGANIGRAMA MODELO EMPRESARIAL DE GESTION AGROINDUSTRIAL MEGA EN LA EX PROVINCIA DE OBANDO



CONCLUSIONES

El sector hortofrutícola que se desarrolla en los trece municipios que conforman la ex provincia de Obando, ha generado grandes oportunidades de negocio para la comercialización de sus frutas, verduras y hortalizas en el interior del país, esto debido a la gran diversidad de productos que ofrece la región lo cual representa un alto grado de importancia para la economía de la región ya que esta se considera como la principal actividad de económica gracias a su alta vocación agrícola ejercida por sus habitantes; sin embargo presenta debilidades como la falta de utilización en técnicas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha, así como un mal manejo en los procesos de envase, empaque y embalaje que le permitan mejorar la calidad del ciclo de vida de sus productos y conserven la inocuidad de los mismos, lo cual es necesario tener en cuenta debido a que en la actualidad existen varias exigencias en la comercialización de productos altamente potenciales al interior del país.

El Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) es un modelo altamente atractivo para el sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando, ya que este permite un mejor manejo en los procesos técnicos de producción, brindando a los productores grandes beneficios al momento de ejecutar la comercialización de sus productos, igualmente este modelo específicamente muestra un alto interés por ofrecer productos que garanticen su calidad a través de un valor agregado para el consumidor final, así como la generación de estrategias que promuevan un entorno competitivo a través de la conformación de redes integradas por los tres actores objeto de estudio como Productores, Intermediario, y Consumidores, quienes actúan sinérgicamente para maximizar la rentabilidad de la actividad agroindustrial, generando empleos, bienestar y confianza.

Al estudiar los determinantes económicos de oferta y demanda de los trece municipios de la ex provincia de Obando y la población de cada uno de ellos tanto rural como urbana, permitió determinar los potenciales compradores así como también la variedad de productos tanto permanentes como transitorios ofrecidos en las diferentes épocas del año obteniendo un consolidado base y de esta manera distinguir los gustos de las personas, su capacidad adquisitiva y las condiciones de comercialización entre productores e intermediarios que indiquen viable la aplicación del modelo guía de este proyecto.

A través de la realización de encuestas tanto a productores intermediarios y consumidores del sector hortofrutícola se conoció el tipo de productos ofrecidos así como también su variedad, cantidad y periodicidad, los lugares de compra y venta, gustos y cantidades en las que son adquiridos tanto frutas, verduras y hortalizas de igual manera conocer la situación actual de dichos actores con el

propósito de analizar sus expectativas y su interés para formar parte activa del modelo empresarial de gestión agroindustrial.

El análisis de la situación actual de la ex provincia de Obando así como también el completo conocimiento de modelo empresarial de gestión agroindustrial de Cundinamarca, la oferta y demanda del sector hortofrutícola permitieron la elaboración de un plan de acción que concuerde con nuestro estudio, dando como resultado la posibilidad de desarrollar el modelo en la región que cuenta con un gran potencial para su puesta en marcha siempre y cuando se cuente con la colaboración y compromiso de las diferentes entidades gubernamentales, públicas, privadas y académicas.

RECOMENDACIONES

Utilizar el presente trabajo como herramienta de estudio del sector hortofrutícola en los trece municipios que conforman la ex provincia de Obando, y continuar con el seguimiento a los productores en los procesos de pre cosecha, cosecha y pos cosecha.

Socializar y comprometer a los encargados de la Secretaria de Asistencia Técnica Agroindustrial (SATA) de los trece municipios que conforman la ex provincia de Obando, en el Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA), con el fin de que conozcan a mayor profundidad el modelo y estos a su vez puedan brindar mayor apoyo técnico sobre el tema a los productores hortofrutícolas de la región.

Buscar una articulación institucional entre las SATAS de los trece municipios de la Ex Provincia de Obando, los productores y los entes investigativos para formular estrategias de competitividad buscando aprovechar la población de la ex provincia de Obando para ofrecer los productos originarios de la región teniendo en cuenta la época del año y su rendimiento, que conlleve a apropiarnos de lo nuestro y a pensar primero en la región.

Involucrar a la Cámara de Comercio de Ipiales, a las SATAS y al SENA para propiciar convenios de Capacitación dirigida a los productores con el fin de fortalecer la producción y mejorar la calidad de los productos ofrecidos así como también buscar los medios necesarios para la implementación de técnicas de pre cosecha, cosecha y pos cosecha que garanticen un incremento en la demanda tanto local como regional y nacional, generando un incremento en los ingresos y por lo tanto una mejora en la calidad de vida de los productores e intermediarios, vendiendo productos óptimos que cumplan con las expectativas de los consumidores.

Impulsar la creación de un Comité Directivo que lleve a cabo cada una de las estrategias planteadas en el plan de acción con el fin que se dé cumplimiento a la implementación del Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) en los trece municipios que conforman la ex provincia de Obando en el departamento de Nariño.

BIBLIOGRAFÍA

Estrategia regional de exportación del sector agrícola y agroindustrial de Bogotá y Cundinamarca. Bogotá D.C., noviembre 2.005.

Plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación de Nariño. Septiembre 2.012.

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo, **METODOLOGÍA** diseño y desarrollo del proceso de investigación

PORTER,M, (1982), estrategias competitivas: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía editorial continental, Ciudad de México.

NETGRAFÍA

[http://www.dnp.gov.co/linkclick.aspx/ciencia.glosario.net/agricultura/cultivos permanentes.](http://www.dnp.gov.co/linkclick.aspx/ciencia.glosario.net/agricultura/cultivos permanentes)

[http://www.banrep.gov.co/es /icer-narino-2013.](http://www.banrep.gov.co/es /icer-narino-2013)

<http://www.minambiente.gov.co>

<http://www.asohofrucol.com.co>

<http://www.minagricultura.gov.co>

<http://www.ccpasto.org.co>

<http://www.codecytnarino.org.co>

<http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=153&catID=78>

<http://www.megagroindustrial.org.co>

http://empresario.com.co/correos_2012/boletines/boletin_mega/julio/

<http://es.investinbogota.org/sites/iib/files/agroindustria-frutas-hortalizas-preparados-en-bogota-cundinamarca-ib-2011.pdf>

http://www.corporacionambientalempresarial.org.co/nuestra_experiencia.php?IdSub=100&IdSub2=88&IdCat=21

<http://www.revistaalimentos.com.co/news/267/52/Un-Mega-Proyecto-para-la-agroindustria-colombiana.htm>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2907504>

ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Actividades

Actividades programadas para la elaboración del Plan de Trabajo “ESTUDIO PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO EMPRESARIAL DE GESTIÓN AGROINDUSTRIAL EN EL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA DE LOS MUNICIPIOS DE LA EX PROVINCIA DE OBANDO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO MARZO 2013 A MARZO 2014”

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																													
MES	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO																								
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																					
ACTIVIDAD																																													
1	Identificación de Tema																			X																									
2	Diseño del proyecto Titulo del proyecto. *planteamiento del problema. *objetivos. *justificación.																						X			X	X	X	X	X															
3	Marcos de Referencia																												X	X															
4	Revisión Plan de Trabajo (Asesor)																													X	X														
5	Entrega del Plan de trabajo Comité Curricular																															X													
6	Realizar un estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño en el periodo comprendido de marzo 2013 a marzo 2014																																X	X											
8	Analizar el Modelo Empresarial De Gestión Agroindustrial MEGA de Cundinamarca para su posible aplicación en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.																																		X	X									
9	Investigar los determinantes económicos de oferta y demanda del sector hortofrutícola en los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño para la implementación del modelo.																																			X	X	X							
10	Realizar un estudio cuali- cuantitativo a los productores, intermediarios y consumidores del sector hortofrutícola de la ex provincia de Obando para conocer la aceptación del modelo																																				X	X							
11	Diseñar el plan de acción para la implementación del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño.																																						X	X					
12	Entrega y sustentación de la Investigación																																										X	X	

Anexo B.Presupuesto

Papelería	Fotocopias	\$ 150.000
Impresiones	250 Impresiones	\$ 100.000
Consultas e información pertinente frente al tema	60 Horas Internet	\$ 60.000
Transporte	Asesorías	\$ 400.000
TOTAL		\$ 710.000

- **Costos Indirectos de la investigación**

CONCEPTO	PRECIO
Llamadas	\$ 30.000
Alquiler de computador	\$ 60.000
Transporte	\$ 525.000
Gastos asesoría.	\$ 100.000
Encuestadores	\$ 100.000
Viáticos	\$ 60.000
Tabuladores	\$ 50.000
Total	\$ 925.000

Anexo C. Entrevista



Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa Comercio Internacional Y Mercadeo
Entrevista

Segmento: Expertos en el tema

OBJETIVO: Determinar el estado actual del sector agroindustrial hortofrutícola de la Subregión Sur conformada por los municipios de la ex provincia de Obando del departamento de Nariño en el año 2014.

Cordial saludo, solicitamos su colaboración para el desarrollo de las siguientes preguntas, lo invitamos a que sea lo más honesto y claro con sus respuestas, gracias por su tiempo.

1. ¿Desde su visión cuál es la situación y perspectivas de la cadena hortofrutícola del departamento de Nariño?, ¿Cómo cree que se encuentra la Subregión Sur y los municipios que conforman la ex provincia de Obando?
2. ¿Qué productos hortofrutícolas tiene mayor potencial en los mercados nacionales e internacionales?
3. ¿Cuál es el grado de tecnificación e industrialización de las empresas del subsector hortofrutícola?
4. ¿Usted cree que el sector hortofrutícola cuenta con el apoyo necesario por parte de las instituciones públicas, privadas y académicas?
5. ¿Qué entidades existen en Nariño, que capaciten a los productores hortofrutícolas en temas de agro industrialización y apertura de nuevos mercados?
6. ¿De acuerdo a su experiencia Usted cree que los pequeños productores estén dispuestos a asociarse?
7. ¿Usted cree que es necesario una política proteccionista para el Subsector hortofrutícola para defender el mercado regional?
8. ¿En qué medida influye la aprobación del TLC al sector hortofrutícola nariñense?
9. ¿Cuáles cree Ud., que son las estrategias que se deben desarrollar para fortalecer la cadena hortofrutícola de la Subregión Sur del departamento de Nariño?

Anexo D. Encuesta



Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa Comercio Internacional Y Mercadeo
Encuesta

Proyecto de investigación- Estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del Departamento de Nariño

Objetivo de la encuesta

Determinar la viabilidad de la aplicación del modelo de gestión empresarial MEGA en el sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando.

Segmento: Productores hortofrutícolas

Aviso de confidencialidad

Esta encuesta es confidencial y anónima, sus resultados no serán divulgados. Los datos se emplearán únicamente con el objetivo de informar y se presentarán consolidados.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando como productor hortofrutícola?

2. ¿Qué tipo de frutas y hortalizas produce actualmente?

3. ¿De qué forma comercializa las frutas y hortalizas que produce?

Intermediarios _____ ¿Quiénes? _____

Plazas de mercado _____ ¿Cuáles? _____

4. Al momento de comercializar sus productos, el precio lo determina:

a. La oferta y la demanda

b. La calidad del producto

c. Otro

¿Cuál? _____

5. Cree que la calidad de sus productos es:

a. mala

b. regular

c. buena

6. Cree que la calidad de sus productos es óptima para competir en mercados nacionales. a. Si () b. No ().

7. Cuenta con procesos de industrialización al momento de realizar cosecha y pos cosecha. a. Si () cuales:-
_____ b. No ()

8. Estaría dispuesto a implementar técnicas de pos cosecha para mejorar la calidad de sus productos y aumentar su rentabilidad. a. Si () b. No ().

9. Cree que la infraestructura vial de la región favorece a la comercialización de sus productos. a. Si () b. No ().

10. El modelo de gestión agroindustrial hortofrutícola de Cundinamarca garantiza una mejora en la producción, cosecha y pos cosecha, comercialización, calidad de sus productos y rentabilidad en sus ingresos. ¿Estaría dispuesto a integrar el modelo de gestión agroindustrial en la ex provincia de Obando? a. Si () b. No ().



Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa Comercio Internacional Y Mercadeo
Encuesta

Objetivo de la encuesta

Determinar la viabilidad de la aplicación del modelo de gestión empresarial MEGA en el sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando.

Segmento: Consumidores de frutas y hortalizas

Aviso de confidencialidad

Esta encuesta es confidencial y anónima, sus resultados no serán divulgados. Los datos se emplearán únicamente con el objetivo de informar y se presentarán consolidados.

1. Sexo
 - a. Femenino _____
 - b. Masculino _____
2. Edad
 - a. Entre 15 – 25
 - b. Entre 25 – 35
 - c. Entre 35 – 45
 - d. Entre 45 – 55
 - e. Más de 55
3. Nivel de Estudios
 - a. Sin estudios
 - b. Estudios Primarios
 - c. Estudios Secundarios
 - d. Estudios Superiores
4. ¿Cada cuánto adquiere frutas y hortalizas?
 - a. Todos los días
 - b. cada dos o tres días
 - c. una vez por semana
 - d. No sabe / No contesta
5. ¿cree que es necesario el consumo diario de frutas y verduras?
 - a. si es necesario
 - b. no es necesario
 - c. No sabe / No contesta
6. ¿Dónde suele usted comprar sus frutas y verduras?
 - a. Supermercados
 - b. Plazas de Mercado

- c. Fruterías de Barrio
- d. Otro, ¿Cuál? _____

7. ¿En que se fija a la hora de comprarlas?

- a. En la calidad
- b. En el precio
- c. Ambos
- d. No sabe / No contesta

8. ¿Considera que las frutas y verduras son un producto caro?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe / No contesta

9. ¿Ha dejado alguna vez de comprar estos productos por su precio?

- a. Si
- b. No
- c. Algunas veces
- d. No sabe / No contesta

10. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco mas por un producto de excelente calidad libre de impurezas?

- a. Si () b. no ()

11. ¿A la hora de comprar prefiere usted los productos de la ex provincia de Obando?

- a. si
- b. no
- c. A veces
- d. No sabe / No contesta

12. ¿En qué condiciones adquiere las frutas y verduras?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala
- d. Otra ¿cuál? _____

13. En caso de que usted prefiera los productos de la ex provincia de Obando. Indique por qué (puede señalar varias opciones)

- a. Son más baratas
- b. Son de mayor calidad
- c. Me inspiran mayor confianza
- d. ofrecen mayores garantías sanitarias
- e. otras: _____



Universidad De Nariño
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas
Programa Comercio Internacional Y Mercadeo
Encuesta

Proyecto de investigación- Estudio para la adopción del modelo empresarial de gestión agroindustrial en el sector hortofrutícola de los municipios de la ex provincia de Obando del Departamento de Nariño

Objetivo de la encuesta

Determinar la viabilidad de la aplicación del modelo de gestión empresarial MEGA en el sector hortofrutícola en la ex provincia de Obando.

Segmento: intermediarios hortofrutícolas

Aviso de confidencialidad

Esta encuesta es confidencial y anónima, sus resultados no serán divulgados. Los datos se emplearan únicamente con el objetivo de informar y se presentaran consolidados.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja como intermediario?

- a. de 1 a 5 años
- b. de 5 a 10 años
- c. de 10 a 15 años
- d. más de 15 años

2. Qué tipo de productos comercializa.

- a. frutas
- b. hortalizas
- c. tubérculos

3. Su actividad económica es rentable. a. Si () b. No ().

4. A quienes compra los productos.

- a. Productores
- b. Otros intermediarios
- c. Otros ¿Cuáles? _____

5. ¿En qué condiciones de calidad recibe los productos que usted comercializa?

- a. Buena
- b. Regular
- c. Mala

6. ¿cree que la calidad con la que recibe los productos es óptima para comercializarlos en mercados nacionales?

- a. si () b. no ()

7. A quienes vende los productos.

- a. Supermercado
- b. Plaza de mercado

- c. Otros intermediarios
- d. Consumidor final

8. Qué factores intervienen al momento de adquirir los productos

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Oferta y demanda
- d. Otro ¿cuál?_____

9. Que inconvenientes se presentan al momento de comercializar los productos

- a. Transporte
- b. Infraestructura
- c. Clima
- d. Competencia
- e. Ninguno
- f. Otro ¿Cuál?_____

10. El modelo de gestión agroindustrial hortofrutícola de Cundinamarca garantiza una mejora en la producción, cosecha y pos cosecha, comercialización, calidad de sus productos y rentabilidad en sus ingresos. ¿Estaría dispuesto a integrar el modelo de gestión agroindustrial en la ex provincia de Obando? a. Si () b. No ().