DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA, CON POTENCIAL EXPORTADOR, COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA

TATIANA SALAZAR TREJOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
PEREIRA
2016

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA, CON POTENCIAL EXPORTADOR, COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.

TATIANA SALAZAR TREJOS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA
PEREIRA
2016

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del Presidente del Jurado

_____

Firma del Jurado

_____

Firma del Jurado

Ciudad y fecha: _____

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN 9
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12
2.1 Formulación Del Problema 15
2.2 Sistematización Del Problema 15
3 JUSTIFICACIÓN 16
4 OBJETIVOS 19
4.1 Objetivo General 19
4.2 Objetivos Específicos 19
5 MARCO REFERENCIAL 20
5.1 Marco Teórico 20
5.2 Marco Conceptual 24
6 ASPECTOS JURÍDICOS A CONSIDERAR EN LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR. 29
7 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR. 35
7.1 Dinámica Económica en el Departamento de Risaralda. 35
7.1.1 Agroindustria 38
7.2 Oferta Agrícola y frutícola. 39
7.2.1 Cultivos Permanentes. 43
7.2.2 Las comercializadoras de frutas exóticas. 46
7.3 Oferta Agrícola Exportable No Tradicional. 48
7.4 Demanda Agrícola y frutícola. 51
7.4.1 Prospecto de mercado para exportación 52
7.4.2 Análisis comparativo de oportunidades de mercado internacional en la exportación de pulpas de frutas tropicales colombianas 55
7.5 Otras Características del Mercado Frutícola. 57
8 COMPONENTES ADMINISTRATIVOS Y ESTRATEGICOS A DESARROLLAR EN LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR. 60

8.1 Modelo de gerencia para la actividad frutícola, con potencial exportador, como estrategia de desarrollo para el departamento de Risaralda" 61
8.2 Las cinco funciones esenciales para la viabilidad 62
8.2.1 Sistema Uno-Implementación-:..... 62
8.2.2 Sistema Dos-Coordinación-: 65
8.2.3 Sistema Tres –Control-: 67
8.2.4 Sistema Cuatro-Información-: 69
8.2.5 Sistema Cinco-Política-: 72
9 FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE GERENCIA PARA LA ACTIVIDAD FRUTÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA..... 75
9.1 Mecanismos De Acceso A Las Fuentes De Financiación. 77
9.1.1 Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)..... 78
9.1.2 Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) 78
9.1.3 Líneas Especiales de Créditos 78
9.1.4 Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN)..... 79
10 CONCLUSIONES..... 80
11 RECOMENDACIONES 82
12 BIBLIOGRAFIA 83

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Destino de exportaciones no tradicionales de Risaralda.2013. 39
Ilustración 2 Distribución del área en cultivos permanentes y cultivos transitorios 42
Ilustración 3. Ilustración Área en edad productiva de Cultivos permanentes/2008. 43
Ilustración 4 Subsistema Uno-Implementación del sector frutícola con potencial exportador. 63
Ilustración 5 Subsistema Dos-Coordinación del sector frutícola con potencial exportador. 65
Ilustración 6 Ilustración del Subsistema Tres-Control del sector frutícola con potencial exportador. 68
Ilustración 7 Subsistema Cuatro-Información del sector frutícola con potencial exportador. 70
Ilustración 8 Subsistema Cinco-Política del sector frutícola con potencial exportador. 73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Aporte porcentual al PIB Departamental por actividad Económica 35
Tabla 2 Área sembrada en cultivos transitorios y permanentes por departamento 2008. 42
Tabla 3 Área y producción estimada de los cultivos permanentes en 2008..... 45
Tabla 4 Área, producción, rendimiento y unidades productoras de otros frutales.2008 45
Tabla 5 Área, producción, rendimiento y unidades productoras del cultivo de banano para consumo interno. 2008 46

TITULO DEL PROYECTO

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA, CON POTENCIAL EXPORTADOR, COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.

RESUMEN

Este documento se constituye en una propuesta para la administración del sector frutícola en el departamento de Risaralda. Inicia el abordaje del tema considerando los aspectos jurídicos que determinan la actividad frutícola y el proyecto exportador en Colombia. Del mismo modo a través de la investigación se pudieron identificar algunos componentes del mercado nacional e internacional y que también se constituyen en variables críticas dentro del sistema exportador.

En el mismo sentido, se presenta una propuesta de modelo gerencial para la administración de un sector complejo y dinámico, como el sector frutícola con potencial exportador. Para tal fin, han sido utilizados referentes conceptuales y teóricos que facilitan este tipo de análisis, desde el enfoque de la teoría general de Sistemas y en particular de la Cibernética. Es así como se propone una administración del sector frutícola basada en sistemas viables. Entre los referentes se encuentran también elementos y fuentes de financiación que podrían facilitar la actividad frutícola en el departamento de Risaralda.

Lo elementos antes mencionados, aportarán a la evaluación del sector frutícola con potencial exportador en el ámbito departamental y al diseño de estrategias para enfrentar el ingreso a nuevos mercados.

ABSTRAC

This document is constituted in an offer for the administration of the fruit sector in the department of Risaralda. The document) initiates the boarding of the topic considering the juridical aspects that determine the fruit activity and the exporting project in Colombia. In the same way across the investigation there could be identified some components of the domestic and international market and that are constituted in critical variables inside the exporting system.

In the same sense, one presents an offer of managerial model for the administration of a complex and dynamic sector, as the fruit sector with exporting potential. For such purpose, there have been used conceptual and theoretical modals that facilitate this type of analysis, from the approach of the general theory of Systems and especially of the Cybernetics. Itis as well as one proposes an administration of the fruit sector based on viable systems. Among the modal they find also elements and financing sources that might facilitate the fruit activity in the department of Risaralda.

Elements before mentioned, they will reach to the evaluation of the fruit sector with exporting potential in the departmental area and to the design of strategies to face the revenue to new markets.

1 INTRODUCCIÓN

En la agricultura mundial, la globalización ha significado apertura de mercados, disciplinas comerciales aceptadas por todos los países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en materia de obstáculos al comercio; así como amplio desarrollo en la inversión de la industria de los alimentos, en el uso de la información, la electrónica y las comunicaciones para fines productivos y comerciales; desarrollos tecnológicos importantes en materia de mecanización y transportes, y uso creciente de la biotecnología; y la ingeniería genética para fines agrícolas, entre otros aspectos. Pero también ha significado costos sociales importantes en la medida en que la competencia en los mercados ha exigido mayor productividad y más escala en la agricultura, dejando en el camino mano de obra sin empleo y agricultores desplazados, en particular en los países con economías emergentes. [1]

La agricultura de América Latina, entendida de una manera amplia en sus encadenamientos con la industria, con los servicios, el transporte y las organizaciones públicas y privadas que trabajan para su desarrollo, sigue siendo un factor de desarrollo económico importante, de creación de riqueza y de empleo. Los procesos de integración y de globalización en curso, están teniendo efectos importantes en el desarrollo agrícola y rural del continente americano que es necesario conocer y darles seguimiento para tomar las decisiones adecuadas en materia de políticas agrícolas y entre ellas en materia de inversión pública en tecnología, y para orientar adecuadamente las negociaciones en el marco de distintas instituciones globales o hemisféricas relacionadas con el tema.[2]

---

[1] ESPINAL, Carlos F. Globalización e integración económica – Perspectiva Agrícola y Tecnológica para América Latina. Memorias III Reunión Brasilia 2002.

[2] Ibíd.

La agricultura colombiana ha seguido una tendencia similar a la de los demás países en desarrollo, con grandes avances de productividad y ampliación de la frontera agrícola durante los años 60 y parte de los 70, seguida por una reducción de los incrementos de productividad y una pérdida de competitividad relativa a la de otros países. Esta situación, sin embargo, no generó grandes problemas en el periodo en el cual se encontraba altamente protegida de la competencia externa, y se contaba con instituciones estatales de comercialización que cubrían el déficit de sus operaciones de mercado interno con los beneficios generados por el monopolio a las importaciones, en particular de granos.

Con las medidas de apertura de los mercados de productos agrícolas, los ajustes del sector no dejaron de tener grandes traumatismos, particularmente para los productores de granos que dominaban el sector moderno de la agricultura y que debieron reducir el área cultivada, sin tener muy claras alternativas de producción rentables, situación que fue aún más grave por una coyuntura de bajos precios internacionales. Para presentar en forma reducida los resultados del ajuste del sector, se puede decir que se dio una reducción del área de los cultivos transitorios, se amplió la de cultivos permanentes, en particular plátano, caña de azúcar y se incrementó de manera considerable el área de pastos; que fue la alternativa encontrada por productores que se retiraron de la producción de cultivos semestrales. Esta nueva área de pastos sirvió de base a la ampliación de una ganadería de tipo extensivo, lo cual no significó una ganancia importante en términos de productividad y crecimiento del sector en su conjunto.

Recientemente en Colombia, *los productos agropecuarios, alimentos y bebidas pasaron de US$637,7 millones en noviembre de 2014 a US$511,3 millones en el mismo mes de 2015, lo que representó una caída de 19,8 %. Esto se explicó principalmente a la disminución en las exportaciones de café sin tostar descafeinado o no; cáscara y cascarilla del café en -29,7% y artículos de confitería preparados con azúcar que no contengan cacao en -52,4%, con una contribución conjunta de -16,6 puntos porcentuales. Este comportamiento fue contrarrestado*

parcialmente por bananas frescas o secas en 17,2%, que contribuyó con 1,1 puntos porcentuales a la variación del grupo.[3]

[3] Informe Estadístico de Exportaciones. DANE. Consultado en http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia para la mayoría de productos agrícolas alternativos al café, entre ellos los frutícolas no se tiene garantizada su venta ni el sostenimiento a sus precios, lo cual dificulta los procesos de comercialización y limita la penetración en mercados internacionales,. Y, dado que el gremio cafetero ha podido seguir protegiendo a sus productores a través de ciertas garantías, el incentivo de búsqueda de nuevas alternativas productivas resulta inferior al costo y riesgo.

En mercado laboral, Risaralda registró para 2014, una tasa de ocupación de 54,6% con un aumento de 1,5 pp, respecto de 2013, lo que representó una población ocupada de 422 miles de personas; mientras, la desocupada fue de 59 mil, equivalentes a una tasa de desempleo de 12,3%. En Risaralda las exportaciones tradicionales se incrementaron en 50,6%, el grupo de productos según clasificación CUCI que impulsó este comportamiento fue agropecuarios, alimentos y bebidas, de igual manera las no tradicionales crecieron 9,1%, incentivadas por el mismo grupo**.**[4]

"En el periodo 2010-2013p, el PIB de Risaralda según grandes ramas de actividad económica fue jalonado principalmente por el comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Se destacaron en el último año por su mayor crecimiento las actividades de la construcción (33,1%), explotación de minas y canteras (30,0%) y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (10,0%) [...]Los mayores crecimientos con relación a 2012 se presentaron en construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones (45,9%); extracción de minerales no metálicos (34,6%), y cultivo de café (25,8%); por su parte, cultivo

---

[4] DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Risaralda 2014. Consultado en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_risaralda_2014.pdf

de otros productos agrícolas y transporte por vía terrestre registraron la menor variación (-6,4%) y (-2,8%), respectivamente.[5]

El dinamismo y crecimiento de las exportaciones frutícolas que se observó hasta 1990 se afectó radicalmente por los efectos económicos de la apertura en la misma década, agravado por condiciones de bajas en los precios y otros factores inherentes a la organización empresarial existente en ese momento, llevando a una caída del valor de las exportaciones de frutas en la década de los 90.

Lo anterior evidencia la necesidad de buscar modelos de gestión para aprovechar una oportunidad de crecimiento del mercado local para los productos frutícolas, y contrarrestar el grave déficit de oferta que está siendo suplido por proveedores foráneos debido a que los productos no cumplen con los estándares de calidad, los altos costos de producción, el incipiente desarrollo tecnológico para el manejo de cosechas y las dificultades en el acceso a la información. Por otro lado, a pesar de contar con una gran diversidad de climas y suelos, factores que pueden ser generadores de desarrollo social para la población rural, en él no se aprovechan las potencialidades agrícolas debido a los bajos niveles de organización empresarial de los productores.

De este modo se crean factores limitantes para la comercialización tales como: la dispersión de la producción y su incumplimiento de los estándares de calidad a causa de inadecuadas técnicas de producción, y el desconocimiento u omisión de las normas existentes por deficiencias de orden empresarial, tampoco se genera valor agregado a los productos por falta de centros apropiados para su selección, transformación, empaque y almacenamiento acompañado de un deficiente manejo de costos, logística y canales de distribución.

---

[5] FRUTAS Y HORTALIZAS. Balance y perspectivas del sector hortofrutícola. (2014). Consultado en: http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista33.pdf

Existen cultivos de frutas que a pesar de haber tenido representación en la estructura productiva regional, al momento prácticamente han desaparecido de las estadísticas de información agrícola, debido a condiciones de baja rentabilidad, poca vocación entre los cultivadores y comercializadores agrarios y desconocimiento de paquetes tecnológicos que garanticen las inversiones en las plantaciones.

Puesto que *"...la tendencia al alza en la producción entre 2012 y 2013, al igual que el crecimiento de las áreas sembradas, se vio estimulada por el acceso al crédito, especialmente desembolsado por el Banco Agrario. Adicionalmente, el convenio de ASOHOFRUCOL con dicha entidad, obtuvo un balance positivo, dado que facilitó el acceso a servicios financieros para agricultores sin experiencia crediticia [...]*

La producción de frutales y hortalizas participó con un 46,2 % en el total del sector agrícola de 2013, lo cual ubica al subsector como uno de los más relevantes en el desarrollo del agro en Colombia, siendo superado únicamente por la Caña Panelera y de Azúcar. [...] Es importante resaltar que en términos de volumen de producción, la tasa de crecimiento del sector hortifrutícola (2,9 %) ha sido bastante superior frente a la producción agrícola nacional"[6]

El sector frutícola constituye entonces una tendencia positiva, con miras a la reconversión productiva de la economía cafetera en aras del desarrollo regional sin detrimento del sector rural. Sin embargo, la carencia de un modelo de gestión para el desarrollo del sector frutícola con potencial exportador en el departamento de Risaralda, hace más difícil la consolidación del sector en el mercado regional, nacional e internacional, frenando la posibilidad de mejorar las condiciones socioeconómicas de los fruticultores de la región.

[6] Ibíd.

2.1 Formulación Del Problema

¿Qué estrategias son necesarias para construir el modelo de gestión, que permita contribuir con el desarrollo de la actividad frutícola con potencial exportador en el Departamento de Risaralda?

2.2 Sistematización Del Problema

¿Cuáles son las características normativas y del mercado que se deben tener en cuenta para el diseño de un modelo de gerencia que pueda contribuir al desarrollo de la actividad frutícola con potencial exportador del departamento de Risaralda?

¿Cuáles son los componentes que se deben aplicar para el diseño de un modelo de gerencia que permita desarrollar la actividad frutícola con potencial exportador en el departamento de Risaralda?

3 JUSTIFICACIÓN

La variedad de climas y microclimas, originados por el relieve y las influencias generadas por el Pacifico y el río Cauca, unido a las grandes riquezas edafológicas, permiten en Risaralda la generación de una amplia variedad de productos agrícolas de alta calidad, tales como los cultivos exóticos.

El consumo de frutas en Risaralda es de 46.8 kilos/persona/año, concentrado en naranja, banano, tomate de árbol, maracuyá y piña principalmente [...] La demanda agroindustrial del departamento se concentra en mora, lulo, piña, tomate de árbol y maracuyá, las cuales, con excepción del tomate de árbol, han presentado una demanda creciente en la agroindustria nacional. En general, se pueden considerar frutas con vocación agroindustrial. [...] Las exportaciones de fruta fresca del departamento, en el período 1994-2004, en valor han significado 51.3 mil dólares, que equivalen a 28.5 toneladas, principalmente de mora en 1997.[7]

Por todo lo anterior, es necesario construir el modelo de gestión para la puesta en marcha de una organización en el Departamento de Risaralda, que gerencia la actividad frutícola con potencial exportador, ya que existe un número de factores relacionados, tanto con las condiciones naturales para la producción como de orden comercial, que le dan a los productos frutícolas un gran potencial de crecimiento de las exportaciones dentro del sector agrícola colombiano.

La tierra disponible y adecuada puede sostener un crecimiento considerable de la producción, la capacidad de proveer en períodos estaciónales a los mercados del

---

[7] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR Gobernación de Risaralda. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola - FNFH Asociación Hortofrutícola de Colombia ASOHOFRUCOL Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca – SAG. Plan Frutícola Nacional Desarrollo de la fruticultura en Risaralda. 2006. Consultado en: http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf

hemisferio norte y la posición geográfica de Colombia abierta hacia los ejes comerciales de Norteamérica, la cuenca del Pacifico y los mercados del Atlántico (Europa); son, entre otros, factores globales competitivos que sustentan el potencial exportador de productos agrícolas.

Históricamente el café ha sido considerado como la base del desarrollo en la región central de Colombia. La caficultura se ha visto como un modelo económico en donde la presencia de muchos productores pequeños ha permitido la redistribución de los beneficios del progreso más equitativamente, y cuya organización tradicional a través de las instituciones cafeteras se constituye en un capital social estratégico. Pero todo lo anterior, que sin lugar a duda constituía la más poderosa fortaleza de la región, está en riesgo no sólo como consecuencia de los efectos perversos que los choques externos (precios del café) tienen en las condiciones de vida de las personas o regiones afectadas. Como resultado se observa un alto deterioro en las condiciones de vida del Eje Cafetero.

La caída en los precios del café sumada al retroceso en otras actividades por cuenta de la crisis de demanda interna, ocasionó la contracción del PIB de los municipios y departamentos de la región a finales de los años noventa. Esa situación generó la eliminación de fuentes de trabajo y el deterioro de los ingresos familiares, ante lo cual algunos miembros de los hogares en particular, mujeres, amas de casa presionaron el mercado laboral.

Pareciera pues que el Eje Cafetero vive hoy lo que se podría llamar la paradoja del desarrollo: las altas condiciones de vida que lograron sus habitantes como consecuencia del progreso y el crecimiento en el pasado, no son sostenibles en la actualidad. *En cuanto al PIB del Departamento es importante hacer referencia a su poca significación frente al nacional, pesando en 2000 el 1.6%, llegando al 1.5% en 2010, indicando como la dinámica económica del ente territorial no ha jugado un papel importante frente a la del país, evidenciando dicha situación un severo estancamiento económico que se refleja en bajos ingresos de la población,*

lo cual a su vez la ha hecho más dependiente de la intervención estatal, con los respectivos efectos negativos que se observan en la pérdida de autonomía del individuo y el avance de una mentalidad mendiga [8]

En otras palabras, los habitantes de la región poseen altas coberturas de servicios públicos esenciales, pero al mismo tiempo, tienen menores oportunidades de empleo e ingreso, generando decrecimiento económico. Por ello es necesario crear una estrategia de desarrollo, explotando al máximo las potencialidades con que cuenta la región en el sector agropecuario, en algunos productos frutícolas. Consecuentemente se requiere de una organización de carácter departamental que canalice esfuerzos recursos físicos, académicos, financieros y logísticos para genera la competitividad que exigen los tratados de libre comercio – TLC.

[8] ASAMBLEA DE RISARALDA. Diagnóstico de Risaralda. 2012. Consultado en: http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012%20-%20ANEXO.pdf

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gerencia que contribuya con el desarrollo de la actividad frutícola con potencial exportador en el Departamento de Risaralda.

4.2 Objetivos Específicos

Determinar los aspectos jurídicos que se deben considerar en el diseño de un modelo de gerencia para la actividad frutícola con potencial exportador en el Departamento de Risaralda.

Identificar las características de mercado que se deben tener en cuenta para el diseño de un modelo de gerencia que pueda contribuir al desarrollo de la actividad frutícola con potencial exportador en el departamento de Risaralda.

Determinar los componentes administrativos y estratégicos que se deben aplicar para el funcionamiento del modelo de gerencia que permita desarrollar la actividad frutícola con potencial exportador del departamento de Risaralda.

Identificar fuentes de financiación y definir como pueden participar estas fuentes en la financiación para la adopción del modelo de gerencia propuesto para la actividad frutícola en el Departamento de Risaralda.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Teórico

...En la visión conductista se define organización como la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. En ellas las contribuciones de cada participante o miembro, varían en función del sistema de recompensas y contribuciones para la organización. El elemento que define este concepto lo constituye la noción del trabajo realizado por personas y las correspondientes actividades de coordinación [...] l*as organizaciones son sistemas abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y lo transforman dentro de sus límites. Se trata de entidades dinámicas, y por lo tanto en constante transformación, en las que la toma de decisiones constituye un proceso dinámico en el que interviene el conflicto. El enfoque sistémico de la administración proporciona principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas. En este contexto de comprensión, un sistema surge en un proceso precisamente de reducción de la complejidad. Una de las principales características es que el sistema debe ser menos complejo que su entorno,...*

La evolución constante de la humanidad, sus organizaciones sociales y su economía, obliga a un permanente cambio en las teorías y prácticas administrativas de acuerdo al momento histórico en el que estas se desarrollan. Las perspectivas gerenciales de finales del siglo XX y principios del XXI, plantean a las organizaciones públicas, privadas y sociales la adopción de modelos y estrategias gerenciales acordes a las exigencias y desafíos del entorno.

En tal sentido, organizaciones burocráticas, rígidas, mecanicistas, ceden su espacio a organizaciones inteligentes, proactivas, dinámicas, creativas y

descentralizadas, en las cuales el talento humano es pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales

Para Luhmann: "Organización es la realización de la autoridad o de la producción [en la que es posible conceptualizar a partir de] su unidad mediante un esquema racional, y su progreso se evalúa de acuerdo con la medida en que alcanza su ideal" (Luhmann 1978:3). Finalidad y racionalidad constituyen los fundamentos de la organización, la cual está inserta en los "ámbitos societales". Con esta visión se deriva que para su análisis sociológico no significa observarlas aisladamente, sino que requiere establecer el vínculo con la sociedad.[9]

Así, las organizaciones se identifican con la capacidad para movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor. Es en este sentido que las organizaciones tienen incorporada la posibilidad de comunicarse con sus entornos, preferentemente, mediante sus prestaciones de servicios con otras organizaciones.[10]

... la toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad[11].

---

[9] VIDAL, Josep. Teoría de la Decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio* [online]. 2012, n.44 [citado 2015-12-15], pp. 136-152. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2012000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-554X. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004.

[10] ARNOLD-CATHALIFAUD, Marcelo. LAS ORGANIZACIONES DESDE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS. *Cinta moebio* [online]. 2008, n.32 [citado 2015-12-15], pp. 90-108 . Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2008000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-554X. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002.

[11] VIDAL, Josep. Teoría de la Decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio* [online]. 2012, n.44 [citado 2015-12-15], pp. 136-152 . Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2012000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-554X. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004

La tendencia, es hacia la definición y fortalecimiento de estructuras organizativas innovadoras que superen los modelos clásicos del pensamiento administrativo. Promover la edificación de modelos gerenciales acordes con nuestras realidades se convierte en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que la rodea.[12]

Algunas de las más importantes características de estos nuevos modelos son; la delegación en la toma de decisiones y la orientación hacia los resultados y el mercado que facilita la formulación de políticas estratégicas y modificación de las estructuras para su adaptación a las mismas. Por su parte Pérez Salgado (2000) señala que la nueva gerencia pública tiene sus fundamentos en los principios de "Rational Choice", "Public Choice" y "Calidad Total" que integran la administración de negocios con la administración pública con el fin de lograr un sector público más eficiente, eficaz y responsable en la entrega de bienes y servicios.[13]

En coherencia con todo lo anterior, el sector hortofrutícola de Risaralda requiere diseñar nuevas estrategias en función de sus resultados esperados, "...captar la información directamente de la fuente y coordinar actividades paralelas durante el desarrollo de las mismas, y no después que éstas se hayan realizado. El manejo de estos principios permite hacer un seguimiento a las funciones que se realizan en la organización. Si cada unidad se monitorea, el flujo de información, la detección de problemas, y el cumplimiento de las actividades será más efectivo, y las operaciones de la empresa confrontaran menos problemas"[14]

---

[12] RINCON, Sorayda. Perspectivas gerenciales en el siglo XXI: Modelos, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2008, vol.13, n.42 [citado 2015-12-15], pp. 179-180 . Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000200001&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984.

[13] FERNANDEZ, Norcka; DELGADO,, Francys; ORTEGA,, Egla y CALDERA,, Edixson.SERBILUZ: Transitando hacia un modelo gerencial innovador. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2007, vol.12, n.37 [citado 2015-12-15], pp. 80-98 . Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100006&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984

[14] Ibid.

Tradicionalmente la sociología de las organizaciones se ha ocupado de analizar y observar los procesos y dinámicas en las organizaciones en los niveles internos y externos. Las organizaciones son un espacio en el que tiene lugar la acción colectiva y la toma de decisiones para lograr determinados objetivos. "...La perspectiva cibernética es aplicable no sólo al análisis del funcionamiento de las máquinas[2] sino también al estudio del comportamiento de las organizaciones sociales como una estructura compleja con capacidad teleológica, de comunicación, autoorganización y autocontrol.[15]

Algunos parecen pensar que la cibernética es parte de la ingeniería saben que hay lazos de retroalimentación involucrados y, por lo tanto, enfocan los dispositivos específicos descritos por la servo-mecánica. Otros han oído hablar de sistemas de entrenamiento mediante la sicología conductista y piensan en palomas, o en ratas que corren por laberintos. Aún así, el tipo de maquinaria de control más avanzado del que sabemos, se encuentra seguramente en el sistema nervioso central del cuerpo humano. De modo que ellos pueden seguir especulando que la cibernética probablemente sea una rama de la neurofisiología. Todas estas intuiciones son bastante ciertas, pero podría pensarse que demasiado localizadas. Enfrentémonos a esto; el mundo moderno gira alrededor del dinero y los mercados globales. Podríamos llegar a la conclusión de que la economía podría, por tanto, encontrar la clave de su regulación en la econometría[16]

Dentro de la cibernética aparecen diferentes alternativas aplicables a la gestión organizacional tales como el Modelo Del Sistema Viable, según el cual las Organizaciones Sociales constituyen sistemas de información y comunicaciones en la cual se pueden aplicar principios de Cibernética Organizacional para analizar

---

[15] Martínez Fajardo Carlos Eduardo Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. pp. 136-152. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v12n20/v12n20a01.pdf

[16] PIEDRA HERRERA, Daniel. Definición de cibernética. ACIMED [online]. 2011, vol.22, n.3 [citado 2015-12-15], pp. 271-281 . Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352011000300008&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

e interpretar fenómenos de alta complejidad. La Cibernética Organizacional y el Análisis de Sistemas constituyen los principios fundamentales para definir requerimientos de Sistemas de Información.[17]

El modelo de sistema viable, procura analizar el ambiente externo e interno desagregando la complejidad administrativa en sus diferentes niveles. Requiere de la participación de todos los niveles estructurales de la organización en cinco funciones básicas: Descripción del Entorno- Implementación; Sistema Dos-Coordinación; Sistema Tres-Control; Sistema Cuatro-Inteligencia; Sistema Cinco-Política.

5.2 Marco Conceptual

Recientemente todos los procesos productivos mundiales se han visto afectados por la globalización; entendida como un proceso dentro del cual la universalización de la información y la reducción significativa de sus costos y el del transporte permiten que las decisiones empresariales trasciendan las fronteras, desarrollándose las mismas en función de ofertas y demandas comerciales provenientes de la mayoría de los países.

Como parte del proceso se produce también una reducción de las trabas al comercio internacional con la consiguiente liberalización y la integración económica través de la reducción de barreras económicas e implementación de acuerdos entre varios países a fin de ampliar sus mercados y aumentar su grado de interrelación. De acuerdo con el nivel de interrelación, un proceso de integración puede pasar por varias etapas: zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica y unión monetaria.

---

[17] VILLACRÉS Cárdenas Guillermo. Resumen Comprensivo de los modelos gerenciales. Especialización en Gerencia del servicio. UNIVERSIDAD DE LA SABANA.2010.

El libre comercio, por ejemplo, es un concepto teórico que supone un comercio internacional no restringido por medidas gubernamentales que impidan el acceso al mercado, tales como aranceles o barreras no arancelarias. En la práctica, el objetivo de la liberalización del comercio consiste en lograr un "comercio más libre", pues es lógico suponer que algunas restricciones sobre el comercio persistirán en el futuro previsible.

La mayoría de procesos productivos y comerciales buscan incrementar permanentemente su capacidad de acceso de productos a un mercado determinado. El acceso al mercado determina la posibilidad real de los proveedores nacionales de bienes y servicios para competir frente a los productos importados o de los proveedores nacionales para penetrar en un mercado externo.

Por otro lado, el acceso actual se refiere al volumen, contingente, o cuota de importación (determinado cuantitativamente), de un producto determinado para el cual un país acepta condiciones de ingreso a su mercado en condiciones arancelarias preferenciales a las importaciones adicionales que superen el volumen determinado en el contingente, las cuales ingresan, normalmente, con aranceles muy superiores.

Para superar la posibles dificultades que se pudieran presentar por las condiciones de acceso a cuotas se utilizan los acuerdos de alcance parcial, entendidos como convenios, tratados o cualquier otro acto vinculante por el cual dos o más naciones se comprometen a acatar condiciones específicas en su intercambio comercial que no abarcan a la totalidad del universo arancelario ni a todas las normas y disciplinas comerciales.

En tal sentido, en 1946 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas convocó la "Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo" en cuyo marco se pretendía constituir la Organización Internacional del Comercio. La conferencia se efectuó finalmente en 1947 en la Habana, Cuba; pero no se llegó a ningún

acuerdo; salvo la suscripción de un acuerdo sobre disciplinas y normas de comercio *Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio (GATT)* que pretendía hacer posible un comercio más libre. A pesar de su carácter provisional, el GATT se constituyó en el único acuerdo de carácter multilateral regulador del comercio internacional de mercancías desde 1948 hasta el establecimiento de la OMC, el 1 de enero de 1995. Los principios generales del GATT sobreviven como GATT de 1994, que es una versión modificada y actualizada del GATT de 1947. Éste forma parte integrante del Acuerdo sobre la OMC y sigue estableciendo las disciplinas fundamentales que afectan al comercio internacional de mercancías.

En el sistema de comercio exterior se pueden distinguir entre otros los siguientes tipos de aranceles;

Arancel corriente o propiamente dicho: Se refiere exclusivamente a los aranceles o impuestos a la importación establecida en el arancel aduanero de cada país.

Arancel equivalente o arancel cuota: resultante de la "arancelización" de las barreras no arancelarias y para-arancelarias que se aplicaban previamente a los productos agropecuarios considerados sensibles, para restringir su importación.

Arancel específico: Derecho aduanal que se calcula a razón de una cantidad monetaria fija por cada unidad de mercadería importada o exportada.

Arancel externo común: Tasa arancelaria que aplican de modo uniforme los miembros de un mercado común o unión aduanera - por ejemplo, La Unión Europea.

Arancel "flat" o arancel plano: En tributación se refiere a aquella tasa única que se aplica uniformemente sobre determinados bienes y/o sujetos gravables.

En el marco de los tratados arancelarios surge el apoyo al precio de mercado, en forma de transferencias a los agricultores que elevan artificialmente los precios internos de los productos agrícolas mediante restricciones a las importaciones de esos mismos productos o subsidios a los productores. Políticas y medidas aplicadas por un Estado para subsidiar los precios de los productos agropecuarios, aumentar los ingresos de los productores y/o mejorar las condiciones de producción. Diferentes a las cajas verdes, o ayudas internas al sector agropecuario "no distorsionantes" del comercio y la producción, por que no implican transferencia de los consumidores a los productores y no tienen efectos sobre los precios de los productos.

Empero existen otras barreras o medidas distintas al subsidio o el arancel de importación corriente, destinadas a restringir o a evitar el ingreso al mercado nacional de productos importados. Entre las principales medidas no arancelarias pueden señalarse las prohibiciones a la importación, las licencias discrecionales a la importación, las normas sanitarias y fitosanitarias garantizado mediante un certificado oficial expedido por una autoridad fitosanitaria competente, según el modelo recomendado por normas internacionales.

Internamente, los países “juegan” con estas variables a fin de mejorar sus condiciones económicas. Un componente de las negociaciones comerciales internacionales mediante el cual las partes busca reducir el impuesto o arancel a la importación que se aplica a los productos comerciados internacionalmente. La negociación arancelaria puede realizarse producto a producto (como se hacía en el pasado) o bien en términos globales, fijando porcentajes generales de reducción (desgravación) de aranceles en un período de tiempo y dejando un número reducido de partidas como excepciones a esas reglas.

Se desarrollan estrategias económicas y políticas que protegen la industria y la agricultura nacional respecto de la competencia extranjera; se crean sociedades formadas por personas e instituciones vinculadas a sectores productivos, como el

caso de la bolsa de productos agropecuarios creada para prestar servicios de comercialización. Las bolsas ofrecen información sobre precios, mercados, cosechas, costos, así como un lugar o punto de reunión para sus asociados. Emiten reglamentos para garantizar las operaciones y la transparencia al mercado, implantar normas de calidad, fijar los volúmenes de los Contratos y tratan de resolver los problemas que se presentan entre las partes involucradas en forma amigable e imparcial.

En respuesta a las restricciones arancelarias y no arancelarias, han aparecido estrategias empresariales que modifican las condiciones de mercado. El “dumping” o venta de un producto por debajo de su precio normal (al que se vende en el país de origen o al que se exporta a otros países), o incluso por debajo de sus costos de producción. El margen de dumping es la diferencia entre el precio al que se vende en el país importador y el precio normal. Y en contraposición existe el derecho "antidumping" que se aplica a las importaciones objetos de dumping para compensar la reducción de precios del producto importado originado por el dumping y, por ende, la adición de competencia desleal frente a la producción nacional.

Finalmente, el mercado internacional ha logrado perfeccionar el sistema agromonetario, mediante el cual los precios agrícolas comunes para la agricultura, están fijados en términos de Unidades Europeas de Cuenta (ECUS) pero son convertidos en monedas nacionales a tasas de cambio verdes o representativas; estas tasas de cambio son generalmente distintas a las establecidas bajo el sistema monetario europeo. El propósito del sistema es permitir a los diseñadores de políticas incidir en el grado en que las variaciones en las tasas de cambio, se reflejan en apoyos a través de los niveles de precios de cada Estado Miembro.

6 ASPECTOS JURÍDICOS A CONSIDERAR EN LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR.

Dentro del país las normas que apoyan y regulan la producción, financiación y comercialización de la producción frutícola están referidas a continuación:

Desde la Constitución Política de la República de Colombia, la cual en su capítulo II, artículos 64, 65 y 66, reglamenta los derechos sociales, económicos y culturales, protegiendo el desarrollo del sector primario y el fomento de la producción agrícola, haciendo énfasis en la seguridad social, el crédito y la financiación, la comercialización de los productos, la asistencia técnica y la investigación así:

ARTICULO 64. Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos.

ARTICULO 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

ARTICULO 66. Las disposiciones que se dicten en materia crediticia podrán reglamentar las condiciones especiales del crédito agropecuario, teniendo en

cuenta los ciclos de las cosechas y de los precios, como también los riesgos inherentes a la actividad y las calamidades ambientales.[18]

La Ley 118 de febrero de 1994, la cual tiene por objeto establecer la Cuota de Fomento Hortofrutícola y las definiciones principales de las bases para su recaudo, administración y destinación, con el fin de garantizar el óptimo desarrollo del Subsector Hortofrutícola.

Uno de los objetivos de ésta ley con la creación del fondo de fomento hortofrutícola, es promover la investigación, prestar asistencia técnica, transferir tecnología, capacitar, acopiar y difundir información, estimular la formación de empresas comercializadoras, canales de acopio y distribución, apoyar las exportaciones y propender a la estabilización de precios de frutas y hortalizas, de manera que se consigan beneficios tanto para los productores como para los consumidores nacionales, y el desarrollo del Subsector.

La Ley 676 de Agosto de 2001; donde se dictan algunas disposiciones sobre el redescuento de operaciones de crédito ante el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, Finagro, y sobre el otorgamiento del incentivo de capitalización ganadera[19]**.**

Esta Ley enmarca todo lo relativo a Las condiciones financieras para los créditos a redescontar por parte de los Fondos Ganaderos, sector agropecuario y Finagro tales como: redescuento automático; calificación previa; antigüedad del gasto; monto mínimo por operación de redescuento; margen de redescuento; monto total de activos para Pequeños y Medianos Ganaderos y productores agropecuarios; tasas máximas de intereses; tasas de redescuento para los créditos redescontados con destino a los Pequeños, Medianos y Grandes Ganaderos y

---

[18] . Constitución de 1991, con reformas hasta el 2011, Base de datos políticos de las América 2011.

[19] Avances Jurídicos 2011; Legis derecho económico 2011.

productores del sector agropecuario; coberturas de financiación para Pequeños, Medianos y Grandes Ganaderos y productores del sector agropecuario; plazos; modalidades de pago de intereses; períodos de gracia; modalidades de amortización del crédito y forma de pago de intereses, serán las establecidas y vigentes dentro del manual de servicios de Finagro.

La Ley 811 de Junio de 2003; Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crea las organizaciones de cadenas[20] en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT[21]**.**

Esta Ley reglamenta las organizaciones de cadena constituidas a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por producto o grupos de productos, por voluntad de un acuerdo establecido y formalizado entre los empresarios, gremios y organizaciones más representativas tanto de la producción agrícola, pecuaria, forestal, acuícola, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución, y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización.

Contemplando y mejorando aspectos de todo orden como son:

1. Mejora de la productividad y competitividad.
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.

---

[20] Para efectos de la ley 811 de 2003, se entiende por cadena 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. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario.

[21] . Avances Jurídicos 2011; Legis derecho económico 2011.

5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
8. Formación de recursos humanos.
9. Investigación y desarrollo tecnológico.

Las organizaciones de cadena quedan habilitadas mediante esta ley para recibir aportes de sus miembros, destinados a sufragar los costos de su funcionamiento; así mismo, se faculta el uso de recursos de los Fondos Parafiscales para contribuir a cubrir los gastos de funcionamiento de las organizaciones de cadena.

También somete a un régimen jurídico y económico especial a quienes tengan por objeto desarrollar actividades de pos cosecha y comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad.

Se convierten entonces, en fines generales de esta ley:

- Facilitar la enajenación de los productos, así como su preparación y comercialización con destino al consumidor final.
- Facilitar el incremento de los niveles de ganancia de los productores primarios de alimentos, contribuyendo al desarrollo económico y social del país y a la consolidación de los pilares de equidad, consagrados en la Constitución Nacional.
- Facilitar la organización de los productores alrededor de propósitos económicos comunes.
- Facilitar la integración de los procesos de producción, pos cosecha y comercialización y la participación en ellos de los productores directos.
- Contribuir al abastecimiento de los mercados de alimentos con productos agropecuarios.
- Contribuir a la estabilización de los precios para productores y consumidores.

- Facilitar el desarrollo e implementación de regímenes de inversión, crédito y asistencia técnica para sus socios.

La Ley Marco de Comercio Exterior, ley 7 de enero 16 de 1991[22]**,** establece los criterios generales de política de comercio exterior, algunos de sus objetivos son:

- Impulsar la internacionalización de la economía para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.
- Impulsar la modernización y eficiencia de la producción local.
- Apoyar y facilitar la iniciativa privada y la gestión de distintos agentes económicos en las operaciones de comercio exterior.

Para lograr tales objetivos, la Ley Marco creó el Consejo Superior de Comercio Exterior, el Ministerio de Comercio Exterior, el Banco de Comercio Exterior y PROEXPORT. Igualmente, se ha profundizado en el proceso de integración económica, ejemplo de ello son los acuerdos de complementación económica con Chile y Argentina; los países miembros de la comunidad Andina han adelantado la armonización del arancel externo común, acercándose a la construcción de una unión aduanera; el tratado de libre comercio entre Colombia, Venezuela y México (G3)[23]; los acuerdos de arancel parcial con Panamá y Cuba.

Siendo conscientes del papel fundamental que cumplen las exportaciones en el desarrollo de los objetivos planteados en la Ley Marco de Comercio Exterior, el gobierno nacional ha venido desarrollando medidas que facilitan y simplifican los trámites que los exportadores deben realizar ante las diferentes entidades oficiales.

---

22 Guía para exportar Bienes, Proexport Colombia 2011,

23 Comentarios sobre el Análisis Comparativo de los Acuerdos de Libre comercio suscrito por países Andinos, Comunidad Andina Secretaria General 2004.

También se han desarrollado una serie de medidas tendientes a estimular la inversión extranjera (Decreto 2080 de 2000). Igualmente, se confirmaron los sistemas especiales de importación-exportación y el CERT[24], como instrumentos de primera importancia para la promoción de las exportaciones; en este mismo sentido, se privatizaron las Zonas Francas.

La ley 677 de 2001, crea las condiciones legales especiales, para la promoción, desarrollo y ejecución de procesos de producción de bienes y servicios para exportación en las Zonas Especiales Económicas de Exportación; da igual forma, otorga incentivos a las empresas localizadas en los territorios que la misma ley señala.

El decreto 1227 de 2002 reglamentario de la ley 677 señala las condiciones que deben cumplir las empresas para gozar de los beneficios de la ley.

La ley 608 de 2000 (conocida como la "Ley Quimbaya") y sus decretos reglamentarios 2668 de 2000 y 1113 de 2001, creados para facilitar al empresario herramientas para la toma de decisiones; la cual ofrece incentivos frente a los impuestos nacionales en la zona del Eje Cafetero afectada por el terremoto del 25 de enero de 1999.

También señala la prioridad en la financiación y asignación de los recursos para el medio ambiente de los Fondos Nacionales para proyectos dirigidos a la preservación y protección de los ecosistemas localizados en la zona del sismo.

---

[24] Certificado de Reembolso Tributario, un incentivo que se otorga a los exportadores colombianos que demuestren el reintegro de las divisas producto de su exportación, creado con la ley 48 de 1983.

7 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR.

7.1 Dinámica Económica en el Departamento de Risaralda.

Según la dinámica departamental en los diferentes renglones económicos, se observa la relevancia de la industria manufacturera 13,0%, transporte 7,1%, actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda 5,7%, hoteles y restaurantes 4,8%, café con 3,30%, entre otros(Cuentas Nacionales 2014, DANE)

Tabla 1 Aporte porcentual al PIB Departamental por actividad Económica

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2014pr %
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	
Cultivo de café	3,3
Cultivo de otros productos agrícolas	2,4
Producción pecuaria y caza incluyendo las activida	2,7
Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	0,6
Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas	0,0
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	**0,5**
INDUSTRIA MANUFACTURERA	**13,0**
ELECTRICIDAD,GAS Y AGUA	**2,9**
CONSTRUCCION	
Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	7,9
Construcción de obras de ingeniería civil	2,7
COMERCIO, REPARACIÓN, RESTAURANTES Y HOTELES	
Comercio	5,2
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	2,3
Hoteles, restaurantes, bares y similares	4,8
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	**7,1**
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	
Intermediación financiera	3,9
Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	5,7

ACTIVIDADES ECONOMICAS	2014pr %
Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	8,6
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES, COMUNALES Y PERSONALES	
Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	6,1
Educación de mercado	1,2
Educación de no mercado	3,8
Servicios sociales y de salud de mercado	3,4
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	3,0
Actividades de asociaciones n.c.p.; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	0,5
Hogares privados con servicio doméstico	0,8
Subtotal Valor Agregado	**92,5**
Impuestos	7,5
TOTAL DEPARTAMENTAL	**100,0**

Fuente: Cuentas Nacionales. DANE. 2014

En el departamento de Risaralda durante el 2013 se sacrificaron 37.645 cabezas de ganado vacuno, menor -0,16% que el registrado en 2012 (37.706), las hembras fueron sacrificadas 17,37% más en referencia a ese mismo año, como consecuencia de este hecho para el 2013 aumentó en 3,53 puntos porcentuales la participación de las hembras al pasar de 20,11% en 2012 a 23,64% en 2013.[25]

El sacrificio de ganado porcino en el 2013 fue de 36.823 cabezas presentándose un incremento de 8,96% frente al 2012 (33.796), las hembras sacrificadas incrementaron en 0,11% con relación al 2012 pasando de 8.835 a 8.845, la participación de éstas en el 2013 (24,02%) estuvo por debajo 0,12 puntos porcentuales en relación con el 2012 (26,14%). La participación del departamento en el sacrificio de ganado frente al total nacional fue de 1,55% del vacuno y de 2,45% en el porcino. [26]

[25] DANE. Encuesta de sacrificio de ganado vacuno Consultado en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sacrificio/Sacrificio_total_nacional_ene_dic13.xls

[26] ibid

Durante el 2013 entraron 216 toneladas de carga nacional al aeropuerto de Pereira, inferior -5,7% al transportado el año anterior, y salieron 238 toneladas, incrementando en 25,3% la carga movilizada con relación al 2012. Las exportaciones no tradicionales durante el año 2013 en el departamento de Risaralda ascendieron a 24.468 miles de dólares FOB observándose una disminución de -5,1% en relación con las registradas en 2012 (US$ 25.783 miles).[27]

Las exportaciones a Estados Unidos disminuyeron en -16,6% pasando de 87,41% en el 2012 a 76,8% en el 2013 con una contribución puntual a la variación de -14,53%, pese a esta disminución sigue posicionado como el mejor socio comercial del Risaralda. Por su parte, Venezuela registró un significativo crecimiento mostrando una participación de 9,27% y una contribución puntual a la variación de 8,43%, le sigue Ecuador con 3,36%, cabe también destacar el incremento de las ventas a México en 398,3% y su contribución puntual a la variación de 2,19%.

Las importaciones del departamento de Risaralda durante el año de 2013 ascendieron a 31.735 miles de dólares CIF, incrementándose en 42,7% en comparación con el 2012 (US$ 22.245 miles). El 88,0% de las importaciones provinieron del sector industrial mayor en 38,1% a las del año anterior; dentro de este sector se destacaron otros productos minerales no metálicos (25,94%) disminuyendo su participación en -3,34 puntos porcentuales en relación con el 2012 (29,28%) con una contribución puntual a la variación de 7,72%, la fabricación de productos textiles (8,60%), con una contribución de 4,33% y fabricación de maquinaria y equipo (7,75%). Sin embargo, los productos que más contribuyeron a la variación fueron los de agricultura, ganadería y caza con el 7,94% y una participación del 11,58% y la fabricación de muebles; industrias manufactureras (7,93%) y su participación (6,93%). Según CUODE, el 27,34% de las

[27] DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Risaralda. 2013. Consultado en: www.dane.gov.co/files/icer/2013/ICER_Risaralda_2013.pd

importaciones del departamento fueron los materiales de construcción elaborados cuya contribución fue de 9,23%, productos alimenticios primarios (11,51%) con una contribución de 7,88% y el 6,72% de participación fue para partes y accesorios de equipo de transporte contribuyendo con 3,63%.

Los principales países de origen de las importaciones fueron China con una participación de 29,61% creciendo en 241,9%, seguido de Perú (15,60%) contribuyendo, Estados Unidos (15,10%) su contribución fue de 4,65% y Japón (9,93%); destacándose el incremento de las importaciones con México pasando a una contribución del 3.30%.

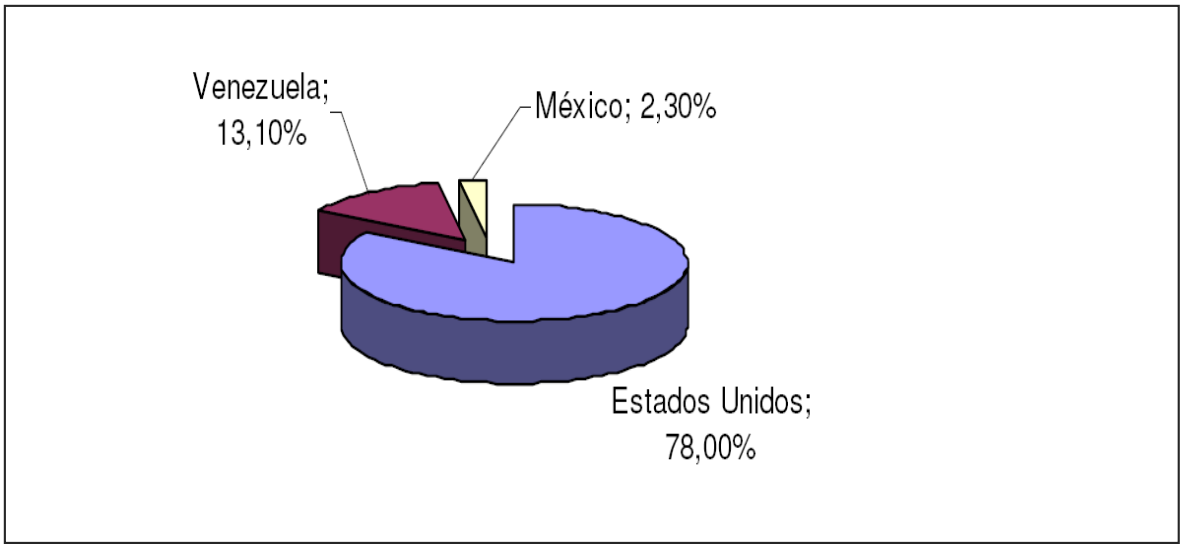
7.1.1 Agroindustria

A pesar de que el desarrollo agroindustrial del departamento no tiene el dinamismo necesario que le permita sobresalir en el nivel nacional, puesto que en la actualidad éste sector productivo no hace aportes significativos al PIB de la nación. Desde el año 2011, cuando la caficultura aportó el 0,1% [28] del PIB al total de Colombia, no existen contribuciones que puedan reflejarse en el PIB colombiano.

Existen empresas que marcan diferencia como productoras de alimentos y bebidas derivadas del café, procesados de plátano, yuca, macadamia y otras frutas. Hay además productores de cafés especiales, de artesanías que dan valor agregado a la guadua, empresas curtidoras de pieles que tienen altos estándares de calidad. Merece destacarse el desarrollo que tiene en el departamento la fabricación de muebles de madera que cuenta con más de 15 fábricas que generan buen número de empleos y abastecen no solamente el mercado local, sino también el regional, nacional e internacional.

[28] DANE. Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB nacional. Cuentas Departamentales – Colombia Risaralda. 2014

Ilustración 1 Destino de exportaciones no tradicionales de Risaralda.2013.



Fuente: Boletín económico Regional Eje Cafetero. Tercer trimestre 2013.

Aunque algunas instituciones de educación tienen programas de agroindustria, aun no se ve su incidencia directa dentro del desarrollo y diversificación productiva del Departamento, lo que implica la necesidad de reconversiones curriculares, mayor fomento a las iniciativas y esfuerzos del sector; la creación de espacios y procesos investigativos, técnicos y tecnológicos que fortalezcan este renglón fundamental para la economía departamental.

7.2 Oferta Agrícola y frutícola.

En el ámbito mundial, el área cosechada de frutas frescas no ha mostrado una gran expansión y por lo tanto la oferta no ha cambiado de manera significativa. Además, el comercio es bajo con respecto a la producción, lo que indica que en cada país la mayor parte de la producción de frutas se dirige hacia el mercado interno, sobre todo porque se trata de productos perecederos y relativamente nuevos en el mercado. Sin embargo, con las nuevas tendencias del consumo mundial, donde las preferencias se dirigen hacia alimentos frescos, sanos e inocuos que tengan un alto contenido de vitaminas, proteínas y fibra, se espera que estos productos presenten una amplia expansión de su demanda.

Y aunque los productos exóticos colombianos se encuentran dentro de las nuevas preferencias por productos novedosos, convenientes, inocuos y con altas calidades nutricionales, el desempeño de los frutales promisorios ha sido lento, difícil y muy fluctuante, con bajos volúmenes y poca continuidad, insuficiente para posicionar el país y lograr el desarrollo de una verdadera diversificación exportadora del sector frutícola.

La alta dispersión de la producción exportable, revela la falta de núcleos productivos regionales que permitan el desarrollo de economías de escala y el aprovechamiento de externalidades. Las exportaciones de bananito, mango, granadilla, pitahaya, tomate de árbol y uchuva, representaron el 3.8% del total de frutas vendidas por Colombia al exterior en el año 2010. Si a este total se le descuentan las exportaciones de banano y plátano (que constituyen el 95% del valor exportado), tan sólo los seis productos promisorios exportables, representan el 88.8%, revelando su gran importancia económica en la canasta exportadora de frutas frescas.[29]

Para conocer la capacidad competitiva de este grupo de productos en el exterior, una buena aproximación la constituye el Indicador de Modo de Inserción al Mercado Internacional el cual fue desarrollado por Fanjzylver y adaptado por el Observatorio Agrocadenas, y permite identificar los productos "ganadores" y "perdedores" en el mercado internacional. Este indicador muestra la competitividad de un producto medida por la variación de su presencia en el mercado mundial y, además, indica la adaptabilidad de los productos de exportación a los mercados en crecimiento[30].

---

[29] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. LA CADENA DE LOS FRUTALES DE EXPORTACIÓN EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005. Consultado en: http://www.fondohortifruticola.com.co/archivos/cadenas/caracterizacion_frutales_exporta_2005.pdf

[30] ibid

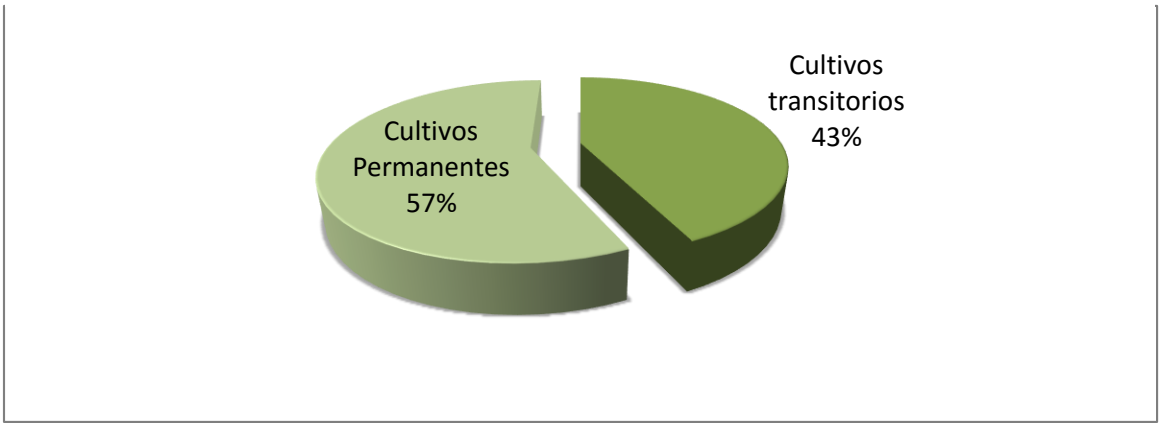
Según datos de la FAO, a nivel mundial el área cosechada de frutas frescas ha tenido un crecimiento de 3%, mostrando que no ha habido una gran expansión de estos cultivos y por lo tanto la oferta no ha cambiado de manera significativa. En general, el área en los principales países productores de frutas ha crecido a tasas muy bajas. Ecuador es un país que ha presentado buenos indicadores de crecimiento en cuanto a área (34.2% durante 1994-2010) pero a pesar de esto, sus 60.000 Ha. están lejos de alcanzar las 700.000 Ha. de la India o las 404.700 Ha. de China. Colombia por su parte presenta áreas sembradas más bajas que las ecuatorianas y su crecimiento de 1,9% está levemente por debajo del mundial (2.3%) mostrando una lenta dinámica. Este panorama no es muy alentador si lo que se desea es expandir su comercio.[31]

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través de la Corporación Colombia Internacional decidió realizar la Encuesta Nacional Agropecuaria y por medio de la misma se establecen la cantidad y las características del área cultivada en el país. Según los resultados obtenidos en el año 2008 se estableció que la superficie sembrada o utilizada para sembrar cultivos transitorios y permanentes fue de 3.811.713 hectáreas, en un área agrícola de 3.461.205 hectáreas.

El 57% del total de la superficie para la actividad agrícola corresponde a áreas en cultivos permanentes, mientras que el 43% restante corresponde a las áreas sembradas en cultivos transitorios (Figura 4). Las áreas sembradas en cultivos transitorios registraron un leve aumento cercano al 2% jalonado por cultivos que registraron incrementos considerables en el área sembrada como el arroz o el sorgo, mientras que en materia de cultivos permanentes el área sembrada se mantuvo respecto al año anterior.

[31] Ibid.

Ilustración 2 Distribución del área en cultivos permanentes y cultivos transitorios



Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – MADR

La siguiente tabla muestra un resumen en términos de áreas sembradas en cultivos transitorios y permanentes por departamento en el ámbito nacional.

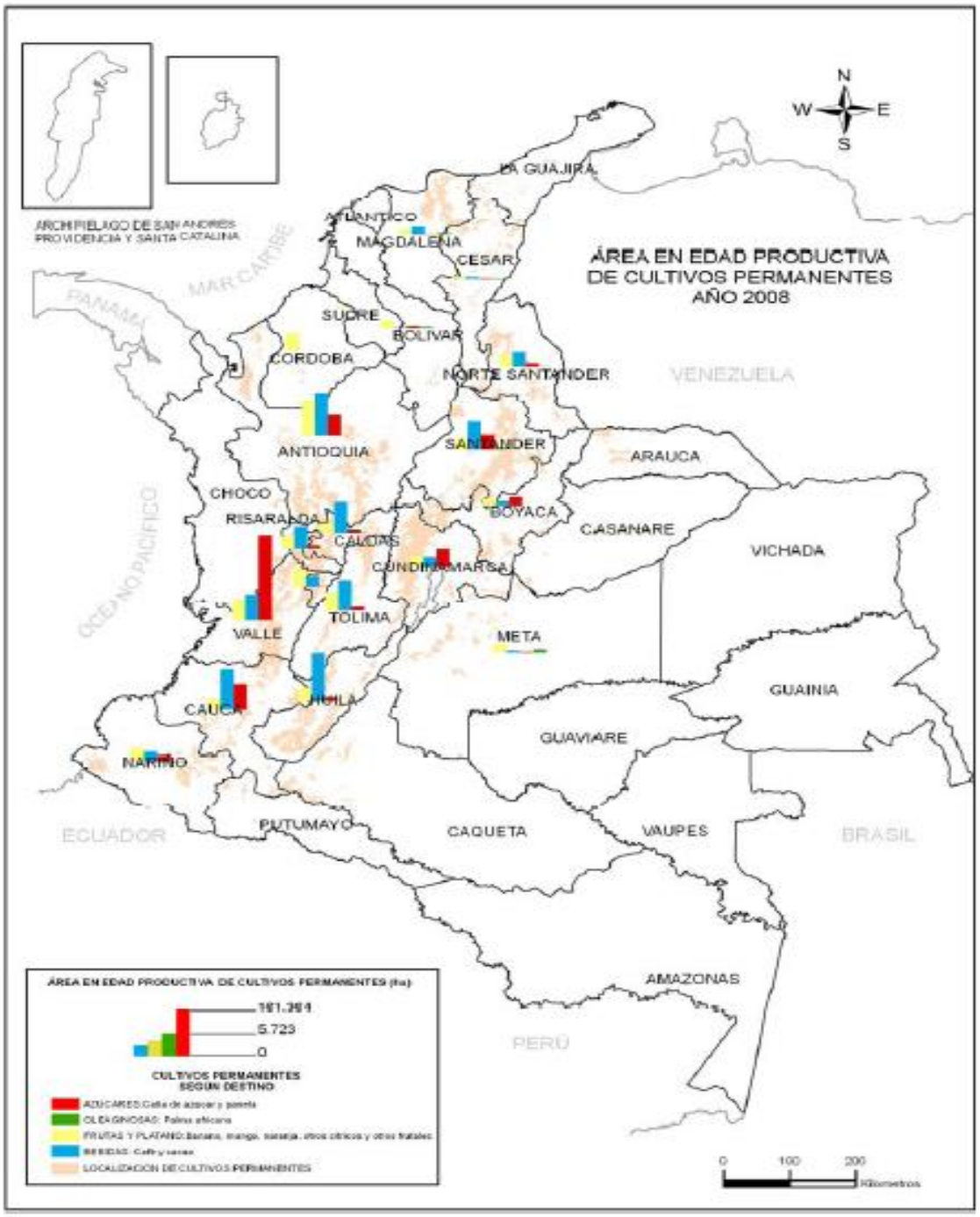
Tabla 2 Área sembrada en cultivos transitorios y permanentes por departamento 2008.

Departamento	Total superficie	Cultivos transitorios y barbecho	Cultivos permanentes	Descanso
		Hectáreas		
Total nacional	**3.461.205**	**1.337.456**	**2.057.854**	**65.894**
Antioquia	294.105	37.528	253.663	2.915
Atlántico	7.321	4.791	2.530	
Bolívar	98.496	73.081	25.066	349
Boyacá	123.503	77.773	43.210	2.520
Caldas	85.267	2.967	81.917	383
Cauca	176.524	23.091	152.523	910
Cesar	140.193	62.208	77.815	170
Córdoba	130.695	88.632	33.737	8.325
Cundinamarca	190.502	98.126	89.275	3.101
Huila	180.417	48.827	129.457	2.134
Guajira	28.049	22.372	3.815	1.862
Magdalena	117.495	34.141	83.205	149
Meta	289.745	121.108	160.278	8.360
Nariño	161.298	72.177	88.414	708
Norte de Santander	128.210	38.118	88.099	1.993
Quindio	54.592	3.136	51.456	
Risaralda	68.618	2.374	66.231	14

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – MADR.

7.2.1 Cultivos Permanentes.

Ilustración 3. Ilustración Área en edad productiva de Cultivos permanentes/2008.



En materia de área sembrada, los cultivos permanentes (aquellos cuya cosecha se realiza anualmente después del periodo de siembra y su planta no se destruye al cosecharla) predominantes en el país continúan siendo el café y el plátano. El café mantiene su importancia como principal monocultivo que mayor superficie sembrada ocupa, con un 32% del área total en cultivos permanentes. Por otro lado el plátano, que se encuentra disperso a lo largo y ancho del territorio nacional, permanece como uno de los cultivos de mayor siembra en los sistemas de economía campesina, al igual que el café, registra una importante presencia en los departamentos del Eje Cafetero y Antioquia así como en la costa colombiana, se debe tener en cuenta que el plátano es un asocio propicio para el café ya que por su dimensión suministra la sombra necesaria para proteger el grano.

El cultivo de palma de aceite aparece como el tercero en importancia; este cultivo está experimentando importantes dinámicas de crecimiento en área y producción derivado de los fuertes incentivos gubernamentales y las oportunidades actuales de apertura de nuevos mercados industriales como la producción de biocombustibles. Continuando en orden de importancia, se encuentra la caña de azúcar con una participación del 10% dentro del total de área sembrada en cultivos permanentes; los resultados de este cultivo reflejan estabilidad en el área sembrada, manteniéndose la zona del Valle del Cauca como principal nicho de producción.

Por último, existe un grupo de cultivos donde se encuentran la naranja, el cacao, otros frutales, otros cítricos y el banano; que constituyen el 15% del área en permanentes y representan la mayor parte de las frutas destinadas a los mercados de consumo humano.

Tabla 3 Área y producción estimada de los cultivos permanentes en 2008

Cultivo	Área sembrada (ha)	Producción (t)
Café	693.239	620.209
Plátano	370.986	2.212.617
Palma de aceite	322.781	0
Caña de azúcar	223.307	0
Caña panelera	204.407	9.059.288
Cacao	96.147	37.011
Banano	37.867	182.976
Mango	8.849	41.834
Naranja	40.329	573.271
Otros cítricos	20.876	242.583
Otros frutales	123.351	915.422
Otros permanentes	33.776	93.970
Total	**2.175.914**	**13.979.181**

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – MADR.

Tabla 4 Área, producción, rendimiento y unidades productoras de otros frutales.2008

Departamentos	Área total sembrada (ha)	Área en edad productiva (ha)	Producción total (t)	Rendimiento (t/ha)	Unidades productoras
Total nacional	**123.351**	**89.324**	**915.422**	10,2	**84.593**
Antioquia	16.159	14.350	95.794	6,7	5.958
Bolívar	7.901	7.659	94.682	12,4	1.425
Boyacá	12.567	10.476	81.484	7,8	22.690
Caldas	3.198	2.178	23.490	10,8	1.735
Cauca	2.221	1.303	31.612	24,3	2.665
Cesar	637	523	12.106	23,1	389
Cundinamarca	11.809	7.900	64.336	8,1	13.389
Huila	8.290	4.216	60.735	14,4	6.346
Magdalena	550	305	5.084	16,7	168
Meta	1.539	717	10.228	14,3	1.155
Nariño	11.323	10.253	29.911	2,9	9.295
Norte de Santander	3.636	3.204	32.785	10,2	2.412
Quindio	1.485	1.000	9.441	9,4	364
Risaralda	3.159	1.783	33.108	18,6	1.299
Santander	9.037	6.368	53.365	8,4	6.367
Tolima	10.488	4.567	28.231	6,2	5.154
Valle del Cauca	8.925	6.488	214.822	33,1	2.527
Otros departamentos e	6.702	3.889	12.692	3,3	1.258
Otros departamentos	3.726	2.143	21.516	10,0	

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – MADR

Tabla 5 Área, producción, rendimiento y unidades productoras del cultivo de banano para consumo interno. 2008

Departamentos	Área total sembrada (ha)	Área en edad productiva (ha)	Producción total (t)	Rendimiento (t/ha)
Total nacional	**37.867**	**32.655**	**182.976**	**5,60**
Antioquia	1.426	1.357	15.986	11,78
Bolívar	105	105	642	6,12
Boyacá	308	228	1.914	8,40
Caldas	573	483	1.189	2,46
Cauca	573	568	3.098	5,45
Cesar	674	637	5.847	9,18
Cundinamarca	4.731	4.313	25.626	5,94
Huila	3.709	3.628	12.410	3,42
Magdalena	1.619	1.281	24.228	18,92
Nariño	2.256	2.162	9.066	4,19
Norte de Santander	4.731	3.811	16.370	4,30
Quindio	4.045	2.198	16.663	7,58
Risaralda	156	127	1.168	9,18
Santander	1.093	999	3.029	3,03
Tolima	3.553	3.467	24.684	7,12
Valle del Cauca	1.989	1.706	13.672	8,02
Otros departamentos estudiados	241	233	2.436	10,48
Otros departamentos	6.086	5.353	4.949	0,92

Fuente: Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – MADR

En efecto, en Colombia se observa una mayor concentración de distribuidores y la absorción de competidores pequeños por parte de grandes empresas. Asimismo ha habido una mayor participación de los supermercados en la producción de frutas para garantizar la calidad del producto mediante asesoramiento y control a los proveedores.

7.2.2 Las comercializadoras de frutas exóticas.[32]

En la actualidad existen cerca de 17 comercializadoras de frutas que exportan básicamente a Europa, son de tamaño pequeño a nivel nacional y sólo una de

[32] Información basada en la Encuesta Nacional Agropecuaria 2008. CCI – Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

ellas se clasifica como empresa grande por cantidad de trabajadores y nivel de ventas.

Según estos indicadores el tamaño de las empresas comercializadoras de frutas es muy pequeño si se le compara con las de flores o bananos. Así por ejemplo, mientras que en el sector de flores para este año se contabilizaron 293 empresas en el ramo de exóticos tan sólo existían 12, al igual que en el sector bananero que se encuentra altamente concentrado.

Asimismo, en cuanto al promedio de empleados, las frutas exóticas son las que menos personal ocupa con 36, mientras que en las flores este número asciende a 242 y en las de banano a 217. El tamaño mínimo de activos muestra que en el sector de flores se encuentran las empresas más pequeñas con un valoración de $202,6 millones, seguidas por las que comercian exóticas con $424,7 millones, mientras que las de menor tamaño en activos alcanzan una cifra de $2.321 en el sector de banano.

En promedio se encuentra un tamaño de activos que alcanza $2.152,9 millones para las comercializadoras de frutas exóticas, $5.361,7 para las de flores y $57.438,9 para las empresas bananeras, mostrando las diferentes escalas de producción en los tres sectores. Las ventas promedio también muestran los diferentes niveles de producción que alcanzan estas empresas, así por ejemplo las de exóticas obtuvieron $3.093,8 millones de dólares, mientras que en flores fueron de $7.083,9 millones y de $51.471,5 para las bananeras.

Las comercializadoras intermedias se han especializado en productos que complementen las compras de los grandes supermercados cuando estos se quedan temporalmente sin inventarios, la distribución a tiendas de conveniencia y la especialización en productos con nichos pequeños de distribución como el caso de los productos étnicos.

7.3 Oferta Agrícola Exportable No Tradicional.

Con el fin de establecer prioridades de acción y estrategias focalizadas en un plan agro exportador, conviene clasificar la oferta agrícola exportable no tradicional según su capacidad de respuesta productiva y las características de su acceso al mercado mundial simultáneamente. El dinamismo y crecimiento de las exportaciones frutícolas que se observó hasta 1990 se afectó radicalmente por los efectos económicos de la apertura, agravadas por condiciones de bajas en los precios y otros factores inherentes a la organización empresarial existente en ese momento, llevando a una caída del valor de las exportaciones de frutas en la década de los 90.

Además, el crecimiento de las importaciones de frutas en las mismas especies que se producen en el país como cocos, aguacates, mangos, cítricos, papayas y guanábanas entre otros, también ha sido muy grande en los últimos años. Esto indica una capacidad de crecimiento del mercado local para los productos frutícolas pero también un grave déficit de oferta, que está siendo suplido por proveedores foráneos. A pesar de contar el país con una gran riqueza y diversidad de climas y suelos que pudieron contrarrestar esta situación, en beneficio de un amplio sector de la población rural no se está tomando una acción masiva de producción con altos niveles empresariales y de calidad.

Por otro lado, los mercados externos ofrecen posibilidades para los productos colombianos, siempre y cuando se cuente con productos competitivos, que satisfagan las demandas de los consumidores en cuanto a variedades, calidad, empaque, oportunidad, volúmenes, etc. La industria alimentaria en Colombia y, específicamente, el subsector que demanda y procesa frutas presentó un gran dinamismo durante la década de los noventa, muy superior al de la industria en su conjunto. En 1998, el 65,3% de los establecimientos de la industria alimentaria nacional demandó frutas en estado fresco o procesado para la fabricación de sus

productos y aportó el 48.2% del valor de la producción de la industria alimentaria del país.

A finales de la década pasada, la demanda industrial de frutas además de las 17,700 toneladas de frutas con algún grado de procesamiento. El valor pagado por estas materias primas ascendió a cerca de 100.000 millones de dólares. El incremento del valor de estas materias primas fue muy superior al incremento del volumen demandado, lo cual es preocupante en términos de la sostenibilidad del crecimiento de la demanda industrial de productos nacionales y constituye una limitante competitiva para el desarrollo del sector frutícola primario.

Las exportaciones de banano se mantuvieron relativamente estables a partir de 1995 y, en el año 2005, alcanzaron un valor FOB de US$430 millones, mientras que las exportaciones de plátano crecieron a una tasa promedio anual del 11% y aportaron divisas al país equivalentes a US$ 44 millones en el año 2010, posicionándose Colombia como el principal exportador mundial de plátano fresco a la Unión Europea y a Estados Unidos, presentando importantes ventajas frente a competidores como Costa Rica y Ecuador.

Por su parte, los envíos al exterior de bananito o banano bocadillo constituyen un renglón relativamente nuevo en nuestra actividad exportadora y alcanzaron la cifra de US$ 2.8 millones en el año 2000. Las demás frutas exportadas sumaron US$ 20 millones, de los cuales US$ 14 millones se obtuvieron por exportaciones de frutas frescas y U$S 6 millones de procesadas.

Los principales destinos actuales de la fruta colombiana son la Unión Europea (57%), Estados Unidos (20%) y los países de la Comunidad Andina de Naciones (10%). En orden de importancia, se destacan las exportaciones de uchuva (7,4 millones de dólares), granadilla, tomate de árbol, mango y pitaya, así como las de las pulpa s de maracuyá y mango. Debe anotarse que la baja participación de Estados Unidos en las ventas externas de frutas colombianas es consecuencia de

las restricciones sanitarias que impiden las exportaciones hacia ese destino, con muy pocas excepciones como el caso del plátano.

La apertura comercial del país diversificó la estructura de las importaciones y favoreció un incremento significativo en el consumo nacional de frutas caducifolias tales como manzana, pera, ciruela, durazno y melocotón. Las importaciones de estos productos se quintuplicaron en la década anterior y constituyen cerca del 85% del valor total de frutas importadas. Su principal origen es Chile y, en segundo lugar, Estados Unidos.

Otro grupo de frutas importadas que presenta un significativo crecimiento es el de los cítricos –limón, naranja y mandarina-. En tercer lugar se encuentra un conjunto de frutas cuyas importaciones eran mínimas o inexistentes al iniciarse los años noventa y que han venido ganando espacio en el mercado nacional como complemento a la oferta interna, como son guanábana, papaya, mango, cereza, granadilla y maracuyá. El total de importaciones de frutas ascendió en el año 2000 en valor a US$CIF 85,6 millones, de los cuales el 78% correspondió a frutas en estado fresco y el 22% procesadas.

Tradicionalmente, la economía del Risaralda, y en general la región del Eje Cafetero (Quindío, Risaralda, Caldas y algunos municipios de Valle y Tolima), se caracterizó por muchos años por depender de la producción de café. Sin embargo, por la crisis del precio en el mercado internacional, se ha propiciado en el departamento un proceso de diversificación de la producción de plátano, yuca, maíz, cítricos, ganadería y actividades manufactureras diversas, comercio y servicios, y actualmente, el turismo se ha convertido en una alternativa promisoria para el desarrollo del departamento, razón por la cual hoy en día es uno de los destinos turísticos rurales para nacionales y extranjeros.

A pesar de lo anterior el desarrollo económico del Departamento tiene como soporte el sector agropecuario, donde el café sigue siendo el cultivo más

importante, seguido del plátano y cítricos, además de una dinámica importante de crecimiento en cultivos como aguacate, banano, piña y otros frutales.

La producción agrícola está representada básicamente por los cultivos de: café, plátano, cítricos, yuca y frutales de clima frío, que contribuyen con el 91,26% de la producción bruta total referida en toneladas; a su vez es el plátano el renglón que más participa con el 61,19% (334.217,27 Toneladas), seguido de cítricos con el 14,38% (78.552,50 Toneladas), en tercer lugar café con el 11,71% (63.978 Toneladas), en cuarto lugar yuca con el 2,29% (12.541,20 Toneladas), y frutales de clima frío con el 0,39% (2.172,93 Toneladas) de un total Departamental de 546.194,56 Toneladas.

7.4 Demanda Agrícola y frutícola.

Durante los últimos años se han registrado en el mundo importantes cambios en los hábitos de consumo, resultado no solo del aumento en el ingreso de la población sino del conocimiento del valor nutricional de los alimentos. Hoy la tendencia es aumentar el consumo de alimentos ricos en proteínas, vitaminas y otros nutrientes y a disminuir el de los bienes calóricos.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el consumo de frutas por habitante/ano debe ser como mínimo de 120 kilogramos, cantidad que ni siquiera se ha logrado en países desarrollados, pues según la FAO el consumo persona/año en estos países alcanza los 83.3 kilogramos, mientras que en países en desarrollo el consumo no supera los 55.4 kilogramos. El rezago en el caso colombiano resulta sorprendente pues el consumo de frutas por habitante/año no supera los 35 kilogramos.

En efecto, en Colombia el consumo por habitante/ano de productos ricos en proteínas, vitaminas y otros nutrientes resulta muy modesto si se compara con el consumo en países desarrollados e incluso con países de similar nivel de

desarrollo, circunstancia que permite prever que existe un margen para el aumento en el consumo nacional e internacional y, por consiguiente, la posibilidad de expandir algunos sectores agro productivos.

Globalización, seguridad alimentaria, optimización de la relación calidad/precio, concentración de la demanda en los mercados de destino y de la oferta en los mercados de origen, así como potenciación del marketing son algunas de las claves más relevantes que van a determinar el desarrollo del sector hortofrutícola. De vital importancia para el exportador se perfila la necesidad de convivir con las imposiciones de los grandes grupos de la distribución o, como alternativa, el buscar la concentración de la oferta en origen, a través de plataformas comercializadoras, capaces de servir grandes volúmenes y de ofrecer apoyo a la promoción de sus productos en los puntos de venta.

7.4.1 Prospecto de mercado para exportación

El mercado estadounidense es el más extenso y dinámico del mundo y en el año 2001 absorbía el 18,3% del total de las importaciones mundiales, representando sus exportaciones el 11.9%. Se observa en él una fuerte orientación de su propia producción hacia el mercado doméstico, hecho que dará lugar a fuertes políticas arancelarias y aduaneras, como procedimientos para obtener las licencias y permisos de importación de alimentos, combinadas con un fuerte proteccionismo sectorial.

El tamaño implica que más del 50% del producto mundial lucha por estar presente, provocando un exceso de aprovisionamiento y un alto grado de competencia que se centra sobre todo en valor añadido en términos de marketing, más que en una extrema calidad técnica de producto. La producción está extremadamente orientada “a mercado” y se manifiesta en que se demandan productos con la calidad justa y adecuada, acompañados de una agresiva política de posicionamiento y venta.

Respecto al gasto en los hogares, según la encuesta de gastos de los consumidores para el año 2011, los principales rubros de gasto de los hogares fueron vivienda, transporte y alimentos con participaciones de 32.9%, 19.3% y 13.5%, respectivamente. Como es de esperarse en la encuesta se evidencia cómo la proporción del gasto en alimentos varía según características de los consumidores como edad, nivel de ingreso y grupos étnicos.

Así el menor grupo de edad (los menores de 25 años), los grupos con ingresos más bajos (ingresos menores de 15.000 dólares) y los hispanos o latinos son los que, en cada categoría, gastan más en alimentos en proporción a sus ingresos totales. Si tenemos en cuenta que los trabajadores más jóvenes y los hispanos o latinos son los que tienen menores ingresos y gastan más en alimentos, se confirma empíricamente la relación de Engel.

Los hispanos son el grupo que destina una mayor proporción de sus ingresos al consumo de alimentos, en contraposición con los blancos o caucásicos. El ingreso familiar medio para el año 2010 fue de US$ 33,565 para los hispanos y US$ 46,305 dólares para los caucásicos. La familia hispana tiene mayor tamaño promedio, por tanto, es coherente que deban gastar más dinero en alimentos. Además, si se clasifica el gasto en alimentos según el consumo dentro y fuera de casa, se destaca que los hispanos, con el 63%, son los que gastan más dinero en alimentos para consumir en casa. En el caso de los no hispanos, esta participación es del 57%.

Paradójicamente en Colombia las oportunidades de mercado se presentan con programas direccionados de producción primaria como el plan nacional de desarrollo alternativo (PLANTE), que ha identificado la curaba, el Lulo, la mora y el tomate de árbol como las frutas que se pueden producir en cantidades significativas en las áreas objeto del programa. El departamento de agricultura de los Estados Unidos prohíbe la entrada de esas frutas en fresco, excepto la mora.

Otra oportunidad la constituyen los productos orgánicos que han venido creciendo a una rata anual del 28%, comparado con el 2% anual de crecimiento del mercado de productos no orgánicos. Para calificar un producto como orgánico, el producto debe ser certificado, lo cual incluye inspección por agencia reconocida. La agencia certificadora en E.U es **OCIA** y en Alemania es **Naturland.** Otra área de crecimiento son las nuevas bebidas de frutas, incluyendo mezclas suaves de jugos tropicales y bebidas nutracéuticas.

Por otro lado, la CAN se dio bajo el marco de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio ALALC con la Declaración de Bogotá el 16 de agosto de 1966 cuando se vio la necesidad de reorientar la integración latinoamericana mediante una acción conjunta1. Así, el 26 de mayo de 1969 Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú firmaron el Acuerdo de Cartagena, más conocido como el Pacto Andino, cuyo propósito fundamental fue establecer una unión aduanera en los 10 años siguientes. Este acuerdo entró oficialmente en vigencia el 16 de octubre del mimo año cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela se adhirió. Chile se retiró en 1976 y posteriormente Venezuela se retiró en el 2013.

En el 2012, las exportaciones de la Comunidad Andina al Mundo se destinan en primer lugar a Estados Unidos con 28 por ciento de participación y un crecimiento del 2 por ciento respecto al 2011, en segundo lugar se ubica la Unión Europea con 14 por ciento de participación y una disminución del 5 por ciento. En tercer lugar se encuentra China con 9 por ciento de participación y un crecimiento de 25 por ciento, en cuarto lugar se encuentra la Comunidad Andina con de 7 por ciento de participación y un crecimiento de 12 por ciento y en quinto lugar está MERCOSUR con 7 por ciento de participación y un incremento del 23 por ciento.[33]

[33] CAN. Comercio Exterior en la Comunidad Andina de Naciones. 2012. Consultado en: http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/11660.pdf

Por otro lado, las importaciones realizadas por los países que integran la Comunidad Andina en el año 2012; "... tienen su origen en primer lugar en Estados Unidos con 21 por ciento de participación y un crecimiento del 6 por ciento respecto al 2011, en segundo lugar China con 16 por ciento de participación y 18 por ciento de crecimiento. En tercer lugar está la Unión Europea con 13 por ciento de participación y 16 por ciento de crecimiento, en cuarto lugar encontramos a Mercosur con 11 por ciento de participación y un incremento del 7 por ciento y en quinto lugar está la Comunidad Andina con 8 por ciento de participación.

El ritmo de crecimiento de las exportaciones Intracomunitarias supera al de las Extracomunitarias, en los 44 años de integración la Comunidad Andina ha multiplicado sus exportaciones Intracomunitarias en aproximadamente 196 veces. Por otro lado las exportaciones Extracomunitarias lo hicieron en 73 veces. En el 2012, Bolivia representó el 11 por ciento del total de las Exportaciones Intracomunitarias, Colombia el 36 por ciento, Ecuador el 30 por ciento y Perú el 23 por ciento. Entre los años 2007 y 2012, la participación de Bolivia y Perú se ha incrementado en 5 y 3 puntos porcentuales respectivamente, Colombia se mantuvo, y Ecuador disminuyó su participación en 8 puntos porcentuales. La Comunidad Andina como mercado destino de las exportaciones andinas, representa el 8 por ciento de sus exportaciones al Mundo." [34]

7.4.2 Análisis comparativo de oportunidades de mercado internacional en la exportación de pulpas de frutas tropicales colombianas

La fruticultura será, en los próximos años, el eje de reconversión del sector agroalimentario colombiano, líder por su notable contribución a la creación de empleo e ingresos, a la generación neta de divisas y a la modernización empresarial del sector agrícola, siempre que supere los obstáculos de planeación de la producción con una solución integral de la problemáticas de calidad, transformación tecnológica y control de costos.

[34] Ibid.

A continuación se presenta la descripción de las oportunidades, discriminadas por frutas;

7.4.2.1 Curuba

La curuba es desconocida en los EU, sin embargo cerca de 2000 a 3000 toneladas de maracuyá son importadas anualmente como puré, concentrado o jugo para ser usadas en bebidas y otros alimentos procesados, acostumbrar al consumidor habitual de maracuyá a sabor de la curuba podría ser fácil.

7.4.2.2 Lulo

El lulo es aún más desconocido para los consumidores, la demanda de productos de lulo es de 20 a 60 toneladas por año, sin embargo es interesante anotar que en un test sensorial aplicado a consumidores por la universidad de Cornell, mostraron preferencia por el sabor del lulo sobre el de manzana en una relación de tres a uno. El lulo es un ingrediente en bebidas, helados y otras comidas preparadas, su inusual color verde es considerado interesante para los entrevistados.

7.4.2.3 Mora

Hay una sólida tradición del uso de blackberry en E,U y las moras tienen buenas perspectivas de ventas si se conserva la calidad y se ofrecen buenos precios. Las proyecciones de precio de mora en Colombia (80 centavos de dólar por libra) son ligeramente superiores a las del mercado (60 -70 centavos por libra). La mora como producto procesado se exporta en forma de jugo, concentrado y pulpa congelada. Colombia, Kenya, Italia, Argentina, Sur Africa, Reino Unido, Canadá, México, República Dominicana, Honduras y Perú son los principales productores de mora. Guatemala, Chile y Colombia son los principales exportadores de mora en Latinoamérica. Entre noviembre y mayo no se presenta producción en Europa, por lo tanto estos meses se convierten en una ventana para el mercado de exportación.

De las anteriores frutas, la única exclusiva de Colombia es la curuba y la mora es la única fruta autorizada por la APHIS (Servicio de Inspección de Sanidad para Plantas y Animales de los E.U) para ingresar como fruta fresca.

7.4.2.4 Guayaba

El mercado mundial para el jugo de guayaba es pequeño, alrededor de 6.000 toneladas/año, siendo los principales importadores: América del Norte, Europa y el Medio Oriente. La demanda es estable: más activa en América del Norte que en Europa donde el sabor/aroma de la guayaba no está dentro de la línea de aceptación del consumidor. El jugo de guayaba se utiliza principalmente en jugos multifruta y néctares, también existe demanda en la industria de alimentos para bebés. El jugo de guayaba se exporta en forma de puré y puré concentrado. Los países exportadores utilizan diferentes variedades, pero por lo general se puede decir que el Brasil exporta jugo de guayaba roja, Malasia y Sudáfrica rosada, la India y Egipto blanca. Las guayabas para procesamiento se cosechan cuando alcanzan su madurez total.

Hasta ahora el mercado mundial ha venido creciendo regularmente y se espera continúe aumentando en el futuro. La participación en el mercado de los países en desarrollo es grande, el 75% está representado en Brasil.

7.5 Otras Características del Mercado Frutícola.

La industria de bebidas produce jugos, néctares, bebidas a partir de jugos de fruta, bebidas dietéticas, bebidas para diabéticos, bebidas de multifrutas y multivitaminas, entre otros. Las descripciones por producto varían en cada país debido a sus políticas nacionales de alimentos, hábitos alimenticios, medidas fitosanitarias y sin embargo, en todos los mercados el jugo de fruta ofrecido para la venta a los consumidores debe ser 100% jugo y no debe contener aditivos.

El néctar de fruta consiste de jugo y/o pulpa, azúcar y agua, usualmente con un contenido mínimo de fruta del 25% al 50% dependiendo de la fruta. Dentro de la

Comunidad Económica Europea el contenido mínimo de jugo para naranja, piña y manzana es del 50%, para albaricoque 40%, mango 35% y Maracuyá y guayaba el 25%. Los néctares se venden como productos de una sola fruta o como mezclas. La definición de bebidas a base de jugos de frutas es menos precisa. Estas bebidas por lo general tienen menor contenido de fruta, usualmente contienen otros ingredientes como ácido cítrico, ácido ascórbico, aceites esenciales, aromáticos y preservativos.

Aunque es reconocida la excelente oportunidad para el desarrollo exportador de los frutales exóticos colombianos dado que el comercio mundial de hortalizas y frutas frescas tiende a crecer a medida que se da un incremento del ingreso y progresan los procesos de urbanización de los países, su inclusión en los mercados internacionales presenta dificultades debido a que no se cuenta con una oferta permanente y volúmenes exportados menores a los que pueden ser demandados. Elementos como la competencia, las economías de escala, los requerimientos técnicos y de calidad imponen un incremento del volumen mínimo para comercializar a escala internacional.

El sector hortofrutícola en el departamento no puede ser ajeno a las nuevas condiciones internacionales en las cuales se revela una mayor tendencia hacia la desintermediación de las cadenas de comercialización y la concentración de la distribución. De igual forma, las nuevas exigencias en materia de sanidad, calidad e inocuidad, así como las nuevas tecnologías de producción tienden a sacar del mercado a los más pequeños e ineficientes productores o a inducirlos a cambios sustanciales para lograr un manejo más empresarial del cultivo.

Los competidores que enfrenta el sector hortofrutícola risaraldense en los mercados mundiales ha basado su estrategia competitiva en sistemas productivos a escala, desarrollo tecnológico aplicado y sistemas de calidad en los procesos productivos. La excesiva dispersión y fraccionamiento de la producción y comercialización, aumenta los costos de transacción, con la consecuente

proliferación de intermediarios a lo largo de la Cadena, en la cual los productores obtienen una proporción muy baja del precio final del producto.

Por tal, se hace necesario crear y fortalecer los incentivos económicos para fomentar la producción de frutas exóticas, consolidando la oferta exportadora con cantidad, calidad y continuidad garantizadas mediante el desarrollo tecnológico en las etapas de producción, poscosecha y procesamiento. La ampliación y diversificación de los mercados de exportación en el largo plazo, requieren la creación de un modelo de desarrollo comercial y productivo para este sector mediante la unión de esfuerzos entre las comercializadoras, los productores, las asociaciones y el Estado.

8 COMPONENTES ADMINISTRATIVOS Y ESTRATEGICOS A DESARROLLAR EN LA GERENCIA DE LA ACTIVIDAD FRUTICOLA CON POTENCIAL EXPORTADOR.

Para que las empresas del sector frutícola del departamento de Risaralda logren alcanzar un posicionamiento en los mercados internacionales, deben mejorar significativamente en todos los ámbitos empresariales con un enfoque holístico y sistémico, cambiando paradigmas y modificando sus estructuras administrativas y operativas, a fin de que sus organizaciones sean productivas y competitivas con indicadores de desempeño y estándares internacionales, para lo cual es fundamental que operen bajo un modelo de gestión innovador, con vocación y cultura orientada hacia los mercados extranjeros, que les permita tener una gestión exportadora exitosa.

Partiendo de la realidad económica, social y del contexto en que se desenvuelven las Pymes del sector frutícola, éstas deben abordar en sus respectivas organizaciones las oportunidades de mejoramiento que se les presentan a diario, con estrategias que sean flexibles, viables y factibles teniendo en cuenta sus recursos, capacidades, competencias y potencialidades, con una filosofía de mejoramiento continuo, aseguramiento de la calidad en favor de la gestión empresarial.

Como consecuencia de las situaciones antes descritas, se propone que el modelo de gerencia para la actividad frutícola se lleve a cabo bajo la figura del *"Modelo de Sistema Viable para la Gestión Exportadora del sector frutícola"*, con un enfoque de gestión que permita mejorar la productividad y competitividad del sector frutícola departamental con el fin de participar en los mercados internacionales.

Este Modelo de Sistema Viable de Gestión Exportadora para el sector Frutícola del departamento de Risaralda, tiene como soporte algunos elementos

fundamentales: el productor y comercializador frutícolas como actores del desarrollo económico de la región; una instancia de seguimiento al sistema brindando acompañamiento y capacitación de acuerdo a los requerimientos de las Pymes para que sean productivas y competitivas en los mercados externos; el mercado internacional como objeto al cual se quiere llegar con una oferta empresarial con productos de alta calidad, a precios competitivos, y entregas adecuadas; una instancia pública, que realizará las respectivas intermediaciones de mercados de los productos en los países destinos.

8.1 Modelo de gerencia para la actividad frutícola, con potencial exportador, como estrategia de desarrollo para el departamento de Risaralda

Se inicia la propuesta del modelo de gerencia para la actividad frutícola con potencial exportador en el departamento de Risaralda, con la definición de elementos teóricos que son tenidos en cuenta en la elaboración de la misma y que fundamentan el modelo. Uno de los autores más consagrados, Stafford Beer, utilizó los conceptos de cibernética para desarrollar un modelo conocido como Sistema viable en el que representa la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones.

Este sistema lo que hace es permitir a las organizaciones obtener las flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos. Sus principales conceptos son la comunicación, la información, la retroalimentación, y los principios deducidos de la observación del comportamiento de sistemas físicos y sociales. Se desarrollaron criterios de efectividad organizacional en los modelos de sistema viable.

Estos criterios son un conjunto de principios y leyes de organización, usando como referencia la Ley de Requisito de Variedad, en la que se plantea la capacidad para mantenerse dentro de un conjunto de objetivos deseados. El método de diseño se

hace mediante el establecimiento de la Identidad Organizacional del sector hortofrutícola en el departamento de Risaralda, el modelamiento de los límites organizacionales del sistema en términos de variedades, cantidades y especificaciones técnicas en la producción y de las estructuras y flujos de la información y la autonomía del sistema en términos de los mecanismos de control.

Para el sector frutícola con potencial exportador este modelo posee las siguientes ventajas:

• No requiere la existencia de una sola empresa frutícola, o de una organización previa a esta propuesta. (en la misma se definen los límites de la organización).
• Es una herramienta que permite adaptarse a la complejidad de sistemas cambiantes.
• Involucra la realización de identidad organizacional
• Realiza una sinapsis entre los elementos internos y externos (adaptación)

8.2 Las cinco funciones esenciales para la viabilidad

Una unidad autónoma (o el sistema viable) tiene que tener cinco llaves sistemas en el lugar si debe funcionar con eficacia en su ambiente. Estos son: Puesta en práctica/implementación, Coordinación, Control, Inteligencia y Política.

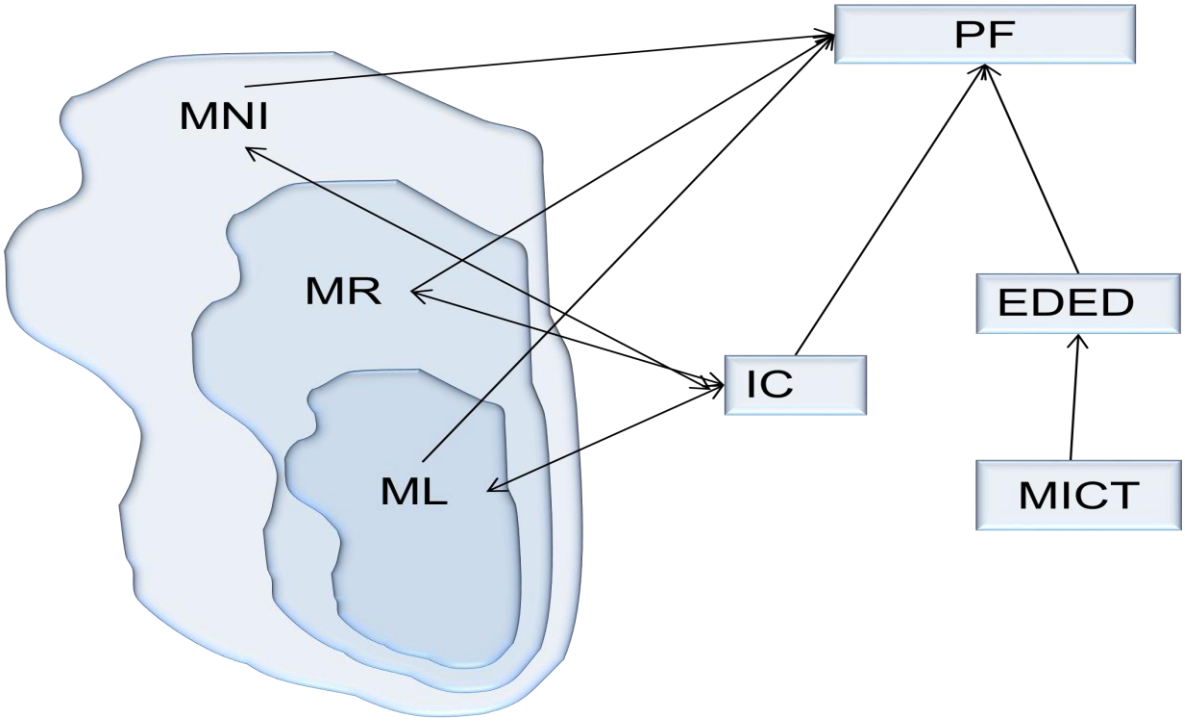
8.2.1 Sistema Uno-Implementación-:

En el subsistema uno se ubican los productores primarios, los campesinos de dlos municipios risaraldenses que cultivan y comercializan en la base los productos frutícolas, están en el corazón del modelo recurrente.

Los productos de la organización frutícola son producidos en niveles diferentes de agregación de acuerdo al tamaño del productor (solo o agremiado) por su integrado primario de actividades y la cadena de valor de la organización en total pone en práctica su objetivo total. Generalmente, en el sector frutícola, un pequeño equipo es responsable de la producción completa y por tal se propone un

modelo de organización o de trabajo cooperativo entre productores grandes medianos y pequeños.

Ilustración 4 Subsistema Uno-Implementación del sector frutícola con potencial exportador.



PF: Productores Frutícolas del Risaralda

EDED: Entidades Desarrollo Económico Departamental

MICT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

IC: Intercambios comerciales

ML, MR, MNI: Mercado Local, Regional, Nacional e Internacional.

El subsistema uno, puede entenderse como una asociación de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren asociarse para presionar ante otra empresa o instancia gubernamental para una solución de situaciones arancelarias, por ejemplo. Para enfrentar las restricciones a la viabilidad de un sistema viable y garantizar el éxito de la misma se requieren diferentes acciones por parte de las empresas que están involucradas directa e indirectamente en el proceso.

En el ámbito de las empresas frutícolas, es necesario que la gerencia de las mismas adopte la cultura de la cooperación competitiva y busque, en consecuencia, sus aliados más importantes: otras empresas o asociaciones con necesidades similares de cooperación.

Durante las fases de producción se pueden establecer dos tipos de oportunidades para un sistema viable: una alrededor del producto frutícola y otra sobre el proceso.

Oportunidad de aumentar el volumen exportador: Es el caso de integración virtual de las diferentes capacidades de producción. En este tipo de un sistema viable, las ventajas de la consecución de la economía de escala son logradas por todos los productores frutícolas sin que ninguna de ellas realice ampliaciones de sus respectivas capacidades de producción.

Oportunidad para mejorar el proceso productivo: Un sistema viable puede darse para la adquisición de materias primas, e incluso incorporar a este mecanismo, con la misma figura organizativa o con otra distinta, otras actividades relacionadas con el ingreso de la materia prima a los procesos productivos. Existen oportunidades en actividades como la inspección final de productos frutícolas. Una de las oportunidades de aplicar un sistema viable con mayor viabilidad jurídica y financiera es para el aprovisionamiento; en particular, en las compras de materias primas e insumos, es posible alcanzar acuerdos de agregación de volúmenes de compra que les pueden permitir a los productores de fruta en el departamento de Risaralda el esfuerzo acceder a sus insumos básicos, e incluso obtener descuentos que de manera individual no conseguirían.

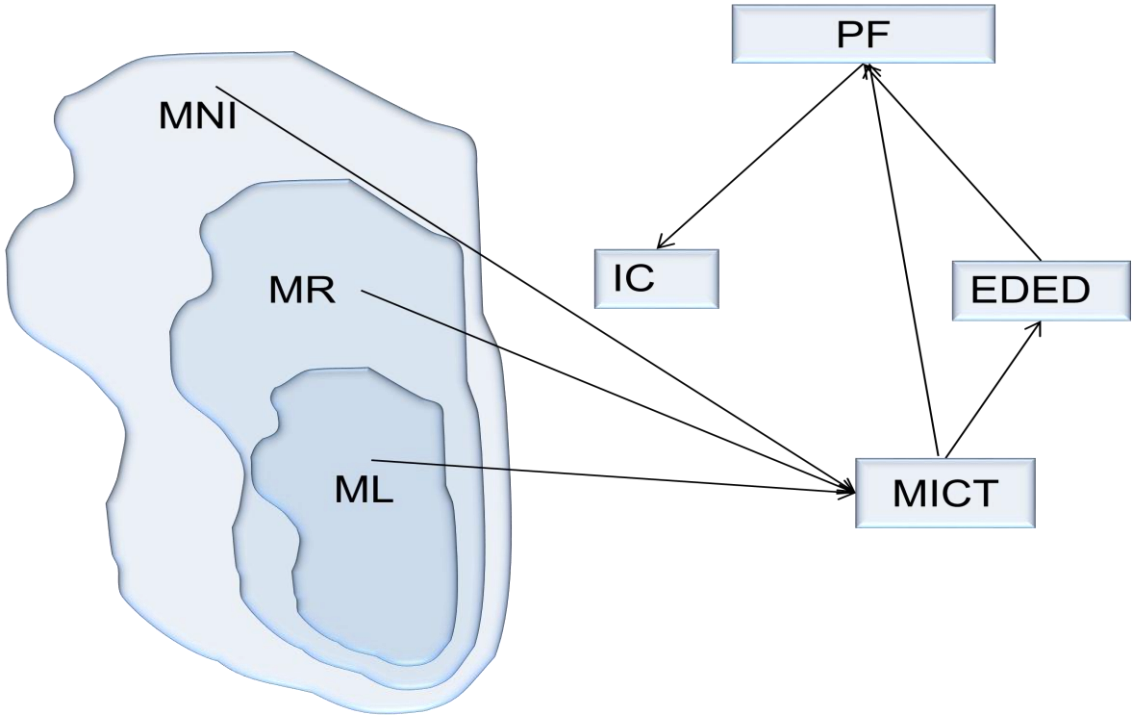
También el subsistema uno, del sistema viable, es decir las nuevas condiciones de agremiación para el aprovisionamiento puede ser empleada para la adquisición de equipos, e incluso para la contratación de licencias tecnológicas y otros activos

fijos e intangibles requeridos por los mercados internacionales para el acceso con productos agrícolas. Es en la última fase del proceso donde las empresas frutícolas acusan sus mayores debilidades y, en consecuencia, ésta es la que reviste mayor importancia para la cooperación.

8.2.2 Sistema Dos-Coordinación-:

Todo sistema viable también tiene un subsistema encargado de coordinar las funciones que añaden valor y las operaciones de sus subunidades primarias. En otras palabras, la coordinación es necesaria entre la adición de valor funciona así como entre las actividades integradas primarias. El sentido en el cual se usa el término es ' la coordinación por el ajuste mutuo ' entre funciones administrativas, tributarias y aduaneras que se requieren como apoyo para lograr procesos de exportación y entre las unidades autónomas del sistema, o lo que es igual los productores frutícolas del departamento de Risaralda que tienen potencial comercial de exportación.

Ilustración 5 Subsistema Dos-Coordinación del sector frutícola con potencial exportador.



PF: Productores Frutícolas del Risaralda
EDED: Entidades Desarrollo Económico Departamental
MICT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
IC: Intercambios comerciales
ML, MR, MNI: Mercado Local, Regional, Nacional e Internacional.

Al observar las condiciones desfavorables que presenta la cadena productiva del sector frutícola, relacionadas con los volúmenes de producción, la resistencia a la cooperación y el establecimiento de estándares de acceso a mercados, es necesario que la mayor instancia (Ministerio) coordine el modelo de gestión, dando así respuesta a las necesidades que presenta este sector en cuanto a gestión y organización de procesos en todas sus áreas, lo cual está afectando su productividad, calidad, distribución y comercialización de sus productos tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Este subsistema parte inicialmente de su definición integral, sus componentes principales, las premisas que lo fundamentan, su contribución específica y la operatividad del mismo. En particular, subunidades primarias que comparten la misma unidad 'paternal' tienen que manejar sinergicamente: debido al camino ellos son sacados por el proceso de modelismo, ellos lógicamente son unidos (conectados) en términos de sus operaciones y a menudo, también, en términos de los mercados externos que ellos sirven.

La función primordial de la coordinación es producir organización en el sentido de poner en marcha procesos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de los productores frutícolas y lograr una convivencia relativamente ordenada entre éstos si se encuentran en tensión permanente. La mayoría de los especialistas en comercio internacional reconocen el papel e importancia de la

intermediación estatal en el intercambio comercial internacional. La globalización ha impuesto la necesidad de formar bloques regionales para fortalecer la participación a nivel internacional de las naciones en el comercio.

Por esto las pymes de todos los sectores productivos han visto afectada su gestión exportadora; la cadena frutícola en Colombia no ha sido ajena a este fenómeno; por lo tanto, es importante la coordinación en la producción y comercialización frutícola del departamento de Risaralda para mejorar la productividad y competitividad, a fin de poder tener una gestión exportadora exitosa al incursionar en los mercados internacionales.

Por otro lado, los productores frutícolas tienen dificultad para contratar y retener asesores y consultores calificados para sus operaciones. A diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de recursos para las asesorías a unidades especializadas las empresas pequeñas y medianas adolecen de capacidad de gestión para sus recursos humanos. Un subsistema de coordinación en cabeza del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo puede ser un adecuado mecanismo para la superación colectiva de carencias individuales en el área de los recursos humanos.

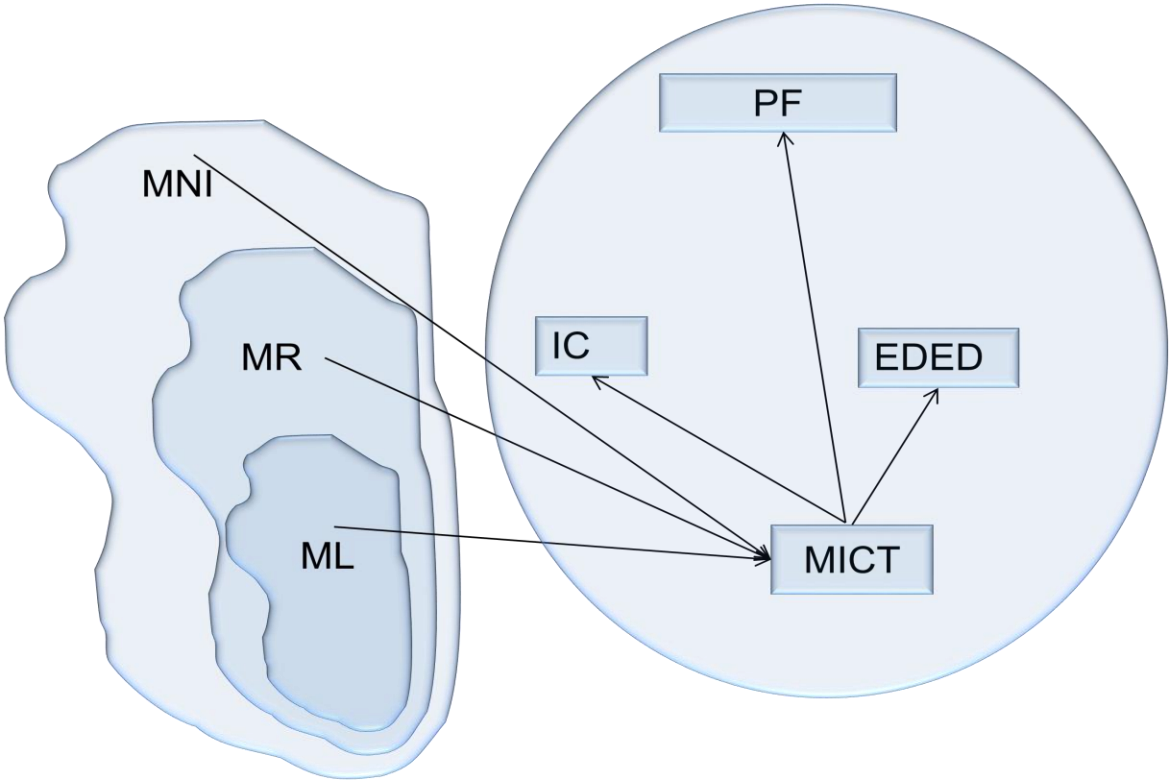
8.2.3 Sistema Tres –Control-:

Más productores pueden compartir normas comunes, accesos y valores, mayor posibilidades que se ocurra la comunicación, con más posibilidad de sinergia. Para el subsistema es peligroso determinar un responsable para intentar imponer control desde arriba y vulnerar el sentido de autonomía y las condiciones particulares de los productores primarios. Por tal, el subsistema de control se enfoca en el proceso de comunicación permanente y oportuno entre los diferentes actores del sistema frutícola departamental.

La función de control necesita el aseguramiento que la responsabilidad individual en la producción de información responde a las condiciones exactas de las

actividades primarias colectivas. No obstante puede presentarse la necesidad de corroborar esta información con una alternativa fuente.

Ilustración 6 Ilustración del Subsistema Tres-Control del sector frutícola con potencial exportador.



PF: Productores Frutícolas del Risaralda

EDED: Entidades Desarrollo Económico Departamental

MICT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

IC: Intercambios comerciales

ML, MR, MNI: Mercado Local, Regional, Nacional e Internacional.

Esto es alcanzado un canal de supervisión que corre directamente entre la dirección y las operaciones de los productores agrícolas (sub-unidades). Para ser eficaz en términos de viabilidad de organización, sin embargo, esta supervisión debe adherirse a ciertas reglas de diseño. Debe ser infrecuente, de otra manera

esto arriesga de minar la autoridad y confianza concedida en la dirección de la sub unidad.

Este subsistema está orientado al acompañamiento a los productores de la cadena frutícola del departamento de Risaralda en procesos de adquisición, innovación, transferencia e implementación de tecnología en todas las áreas que la conforman; éste estará integrado por el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, privado y académico, personas individuales y jurídicas y centros de investigación y desarrollo que realicen actividades científico-tecnológicas en la región.

Esto debe ser un mecanismo abiertamente declarado, del cual cada uno es consciente; debe simplemente demostrar un interés saber qué es lo que pasa de primera mano. De ser empleado con sensibilidad las comprobaciones y revisiones de cuentas deberían comunicar un mensaje de preocupación a aquellos complicados en las operaciones en cuestión, sin causar comportamientos defensivos.

8.2.4 Sistema Cuatro-Información-:

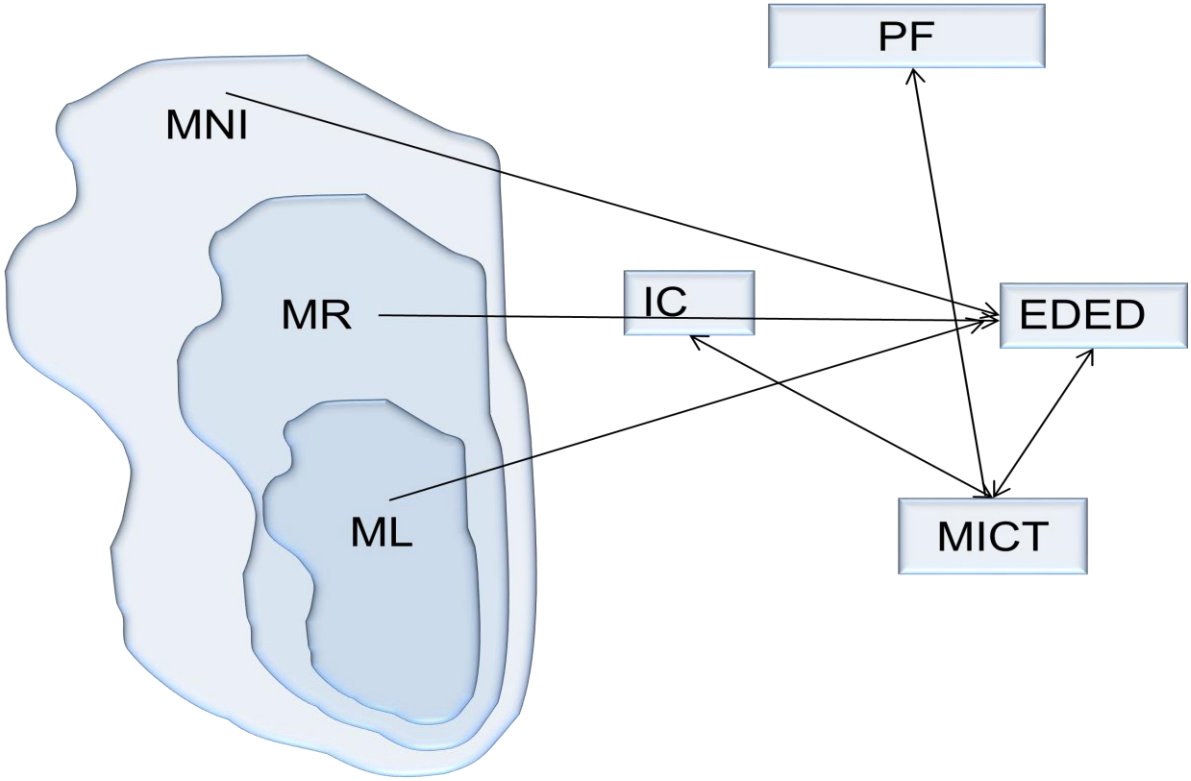
La función de Información es el eslabón de doble dirección entre la actividad primaria y su ambiente externo. La información es fundamental en la adaptabilidad; en primer lugar, esto provee de la actividad primaria de la regeneración continua sobre condiciones de mercado, cambios de tecnología y todos los factores externos que son probablemente ser relevante a ello en el futuro; en segundo lugar, esto proyecta la identidad y el mensaje de la organización en su ambiente.

Para construir un sistema de información de las condiciones de mercado internacional de la frutas es posible valerse de la herramienta de análisis de mercados Trade Maps la cual proporciona en forma de tablas, gráficos y mapas indicadores de desempeño exportador de demanda internacional, de mercados

alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras. Trade Map cubre 220 países, territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. Los flujos comerciales mensuales, trimestrales y anuales están disponibles desde el nivel más agregado hasta el nivel de línea arancelaria.

Por medio de búsquedas aleatorias con palabras claves y seleccionando diferentes países, se realizan indagaciones para determinar cómo se encuentra el mercado a nivel internacional y se confrontan con otra información como la del Sistema de Información de Precios Agrícolas (SIPSA); por medio de listas de chequeo y una matrices de doble entrada, teniendo los resultados de estas actividades como insumos para la realización de la línea base y el comportamiento regular del mercado internacional de las frutas promisorias de Risaralda.

Ilustración 7 Subsistema Cuatro-Información del sector frutícola con potencial exportador.



PF: Productores Frutícolas del Risaralda
EDED: Entidades Desarrollo Económico Departamental
MICT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
IC: Intercambios comerciales
ML, MR, MNI: Mercado Local, Regional, Nacional e Internacional.

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas pequeñas es su capacidad de innovación y la supervivencia de muchas de ellas depende del manejo exclusivo de esta habilidad, también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la producción.

Un sistema viable puede permitir la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales. Una forma organizativa que puede adoptar un sistema viable en esta fase puede ser la contratación conjunta de los servicios a una empresa que se dedique a la explotación de los mismos, incluso la contratación puede llegar a realizarse con instituciones académicas.

Riesgos de no contar con “información” en la gestión exportadora

Riesgos financieros: No alcanzar competitividad por un cálculo deficiente del costo y determinación del precio. No realizar un estudio de la competencia, desconocimiento de los mecanismos de promoción utilizados en el mercado objetivo.
Riesgos legales: Desconocimiento de los tratados económicos vigentes, documentación necesarias para las exportaciones.
Riesgos políticos: Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país, tales como restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos, políticas de proteccionismo a productos locales, etc.

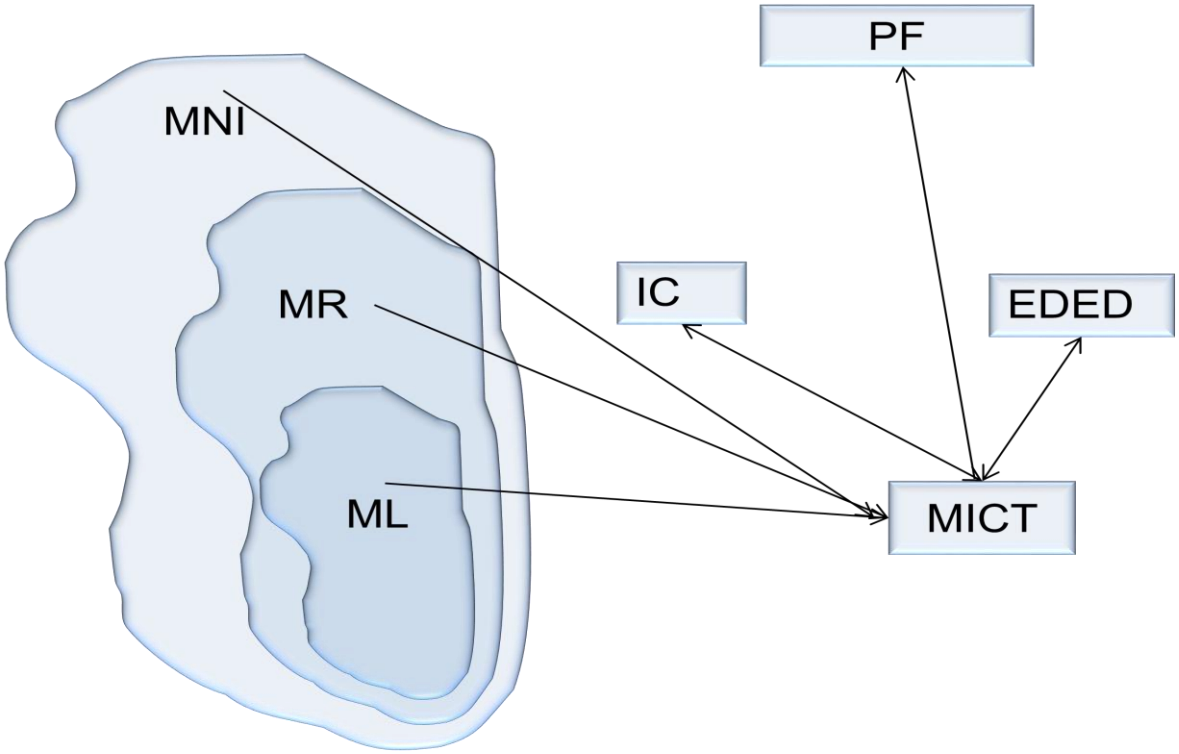
Riesgos de calidad: No poder adaptarse a los requerimientos del mercado objetivo. No realizar un estudio de la competencia. Desconocimiento de los canales de distribución adecuados. Selección incorrecta de distribuidores, falta de conocimiento de la mejor forma de realizar contratos.

8.2.5 Sistema Cinco-Política-:

Esta función es, por definición, poco variable por lo tanto tiene que ser sumamente selectiva en la información que recibe. Esta selectividad en gran parte es por las actividades y las interacciones de funciones de Control y la Inteligencia. Los papeles principales de Política deben proporcionar la claridad sobre la dirección total, valores y objetivo de la estrategia de fortalecimiento de la comercialización frutícola en el departamento de Risaralda; Para diseñar, en el nivel más alto, las condiciones para la eficacia de la organización.

Por tal, las funciones de política en el sector frutícola con potencial exportador corresponden al actor que por competencia constitucional se encarga de fijar políticas públicas y sectoriales, cual es el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. La formulación e implementación de políticas se relaciona con flujos de información desde la Inteligencia y las funciones de Control que son organizadas e interconectadas dentro del subsistema. La inteligencia y el Control ofrecen perspectivas complementarias sobre la definición, el ajuste y la puesta en práctica de la identidad de la unidad de organización, a través de la política.

Ilustración 8 Subsistema Cinco-Política del sector frutícola con potencial exportador.



PF: Productores Frutícolas del Risaralda

EDED: Entidades Desarrollo Económico Departamental

MICT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

IC: Intercambios comerciales

ML, MR, MNI: Mercado Local, Regional, Nacional e Internacional.

Los empresarios de la cadena frutícola deben introducir cambios en su gestión del negocio, reenfocándola hacia el mercado, indicando algunas cualidades diferenciales de sus productos y servicios que harán que la estrategia sea más creativa.

Finalmente, los cinco subsistemas se inventan de nuevo en cada nivel, dando al todo estructura una fuerza y la integridad que viene de bien haberse formado y partes bien interconectadas. Cada línea en el modelo es un flujo de comunicación

que tiene que ser diseñado y manejado con la idea de dirección de complejidad (la filtración del alto lado de variedad, la amplificación del lado de variedad bajo, para manejar el cálculo diferencial de complejidad inherente en la mayor parte de relaciones). Un compartido del entendimiento de la organización como un todo integrado es una plataforma poderosa para varias clases de cambio. Los instrumentos de modelismo definen una estructura subyacente para comunicaciones en apoyo de la viabilidad, mientras proporcionando una plantilla valiosa tanto para el diseño estructural de organización como para el trazar un mapa de estratégico.

Siendo recurrente en la naturaleza, el Modelo de Sistema Viable tiene la ventaja de ser flexible y robusto - ambos requisitos previos en el cambio rápido de ambientes. Es flexible ya que nuevas unidades estratégicas de negocio fácilmente pueden ser insertadas en un nivel particular de repetición sin necesidad hacer cambios dramáticos a las estructuras circundantes. Es robusto en el teniendo un foco de largo plazo que es arraigado en la identidad misma del sistema.

9 FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE GERENCIA PARA LA ACTIVIDAD FRUTÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE RISARALDA.

Para la financiación del sistema, inicialmente se recurre a todos los involucrados en la actividad frutícola del departamento para que se consolide una organización sistémica de productores frutícolas. Así las cosas se podrá gestionar desde el sistema consolidado, recursos que provienen de diferentes entidades y que están dirigidos a apoyar el desarrollo del sector agrícola y en particular frutícola, entre ellas tenemos: la gobernación del Risaralda, el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola y el Ministerio De Agricultura.

Para que se dé el desarrollo del Departamento en el ámbito económico es necesario implementar acciones que estén orientadas a la gestión de recursos de cofinanciación que conlleven a reactivar, tecnificar y especializar el campo, incrementando la productividad y generando bienestar para la población, todo esto encaminado a disminuir la tasa de desempleo del Risaralda.

De igual manera se prestará asistencia a los sectores productivos con potencial exportador agrícola. De esta forma es necesario presentar a los potenciales inversionistas un portafolio de oportunidades llamativo para transferir sus recursos al departamento de Risaralda, generando empleo en la región por medio de la creación de nuevas empresas.

La Cuota de Fomento Hortofrutícola, es un aporte que los productores de frutas y hortalizas, sean personas naturales o jurídicas o sociedades de hecho, están obligados a pagar para contribuir al desarrollo del subsector, lo cual está contemplado en el artículo 1º de la ley 726 De 2001.El Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola fue creado con la Ley 118 del 17 de febrero de 1.994 modificado parcialmente con la ley 726 de 2001 y reglamentado con el decreto 3748 de 2004.

Los objetivos del fondo nacional Hortofrutícola son: Promover la investigación; Prestar asistencia técnica; Transferir tecnología; Capacitar, acopiar y difundir información; Estimular la formación de empresas comercializadoras, canales de acopio y distribución; Apoyar las exportaciones; Propender por la estabilización de los precios de frutas y hortalizas.

Para dar cumplimiento a los objetivos del Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola, los productores pueden acceder a los recursos a través de proyectos específicos que tiendan a brindar soluciones a problemas generales del subsector. Estos proyectos se presentan a Asohofrucol (ente administrador), donde se estudian y luego se presentan a la Junta Directiva del Fondo para su aprobación, teniendo en cuenta criterios de competitividad, número de productores beneficiados, sostenibilidad, perspectivas de mercado y, en general, proyectos de impacto para el progreso Hortofrutícola.

Por otro lado, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola tiene por objeto garantizar la seguridad alimentaria, mediante la integración de las poblaciones rurales al flujo principal del desarrollo económico rural y nacional; combatir el hambre y la pobreza rurales en los países en desarrollo a través del mejoramiento de la producción alimentaria y de la nutrición de los grupos de bajos ingresos de los países en desarrollo. Fue establecido en 1977, basado en una decisión adoptada por la Conferencia Mundial de la Alimentación de 1974.

El Fondo otorga financiación directa en forma de préstamos y donaciones y moviliza recursos adicionales para sus proyectos y programas en condiciones favorables para elevar el nivel de producción agrícola, las perspectivas de empleo, nutrición y distribución del ingreso a nivel local. Además trabaja con otras instituciones, tales como el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo y otros organismos financieros regionales y organismos de las Naciones Unidas.

También recaba recursos para producir más alimentos y mejorar la nutrición de los pobres de los países en desarrollo, con especial énfasis a las necesidades de las comunidades rurales más pobres, ya que estas casi siempre se encuentran en pobreza extrema.

El FIDA se financia con las contribuciones voluntarias de los gobiernos, las contribuciones especiales, el reembolso de los préstamos y los beneficios de las inversiones. El compromiso anual de préstamos para nuevos proyectos y donaciones asciende a alrededor de 450 millones de dólares. El FIDA cuenta con 266 empleados y un Consejo de Administración, el cual es el órgano rector del FIDA. Este Consejo está formado por todos los Estados miembros que se reúnen anualmente. También cuenta con una Junta Ejecutiva integrada por 18 miembros y un número igual de suplentes que supervisa las operaciones del Fondo y aprueba los préstamos y las donaciones.

9.1 Mecanismos De Acceso A Las Fuentes De Financiación.

Como mecanismo de financiación de las asociaciones y procesos de productores de frutas en el departamento de Risaralda se han presentado anteriormente algunos fondos, acceder a recursos en alguna de estas entidades, es posible siempre y cuando se tengan en cuenta, entre otros los siguientes aspectos;

Los fondos de financiación son entidades afianzadoras que respaldan operaciones activas de promoción de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, apoyan actividades y respalda créditos destinados a la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, reestructuración de pasivos y capitalización empresarial.

Como la mayoría de los fondos, el acceso a recursos financieros se logra a través de entidades financieras formales, que respaldan o intermedian, la operación de crédito y no tienen apertura o cierre de convocatorias.

Entre otros apoyos directos del estado al sector agropecuario se cuentan;

9.1.1 Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)

Es un beneficio económico que se otorga a una persona natural o jurídica que en forma individual o colectiva ejecute un proyecto de inversión nuevo, con la finalidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la producción agropecuaria y de reducir sus riesgos de manera duradera, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por FINAGRO y sujeto a la disponibilidad de recursos presupuestales y de tesorería del programa.

Este incentivo consiste en un abono que realiza FINAGRO al saldo del crédito contraído por el beneficiario para financiar las actividades de inversión objeto del incentivo.

9.1.2 Fondo Agropecuario de Garantías (FAG)

El objetivo del Fondo Agropecuario de Garantías, es respaldar los créditos redescontados ante FINAGRO o concedidos en condiciones FINAGRO, a través de programas especiales de fomento y desarrollo agropecuario, dirigidos a financiar proyectos del sector agropecuario y rural que sean técnica, financiera y ambientalmente viables, y que se otorguen a productores que no puedan ofrecer las garantías ordinariamente exigidas por las entidades otorgantes del crédito. Se accede a través de una entidad financiera quien es la que solicita la garantía ante FINAGRO, cuando el productor no está en condiciones de respaldar un crédito agropecuario.

9.1.3 Líneas Especiales de Créditos

Son líneas de crédito transitorias que ofrecen recursos con tasas de interés subsidiadas mediante aportes del Gobierno Nacional, junto con plazos favorables. Dichas líneas, son dirigidas a un determinado segmento de productores o de actividades agropecuarias que requieren especial atención, cuando por razones

excepcionales se determina que los productores requieren un apoyo especial del Gobierno Nacional.

9.1.4 Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria (PRAN)

Con el fin de reactivar el sector y teniendo en cuenta que los pequeños y medianos productores agropecuarios presentaron dificultades de acceso al crédito agropecuario, originadas por la moratoria en el pago de las obligaciones contraídas con el sistema financiero, se diseñaron programas que beneficiaron tanto a pequeños y medianos productores, mediante la compra de cartera crediticia, como a los intermediarios, normalizando la cartera agropecuaria.

Estas condiciones se refieren a la posibilidad de que el beneficiario extinga la obligación a su cargo cancelando el mayor valor entre el 30% del saldo inicial de la obligación con el programa, y el valor que pagó FINAGRO al momento de la compra de cartera y a la suspensión de los cobros judiciales durante dos años por parte de FINAGRO, sin perjuicio del trámite de los procesos concursales.

10 CONCLUSIONES

- La economía del departamento de Risaralda, tiene la gran oportunidad para consolidarse como una de las economías regionales y nacionales más importantes en el contexto de la globalización, gracias a la diversidad de renglones productivos potenciales y a las características geoestratégicas que ofrece la región, pero ello será posible solo si se traza una clara visión de futuro que parta de la realidad critica que vive el departamento hoy, y que atienda las verdaderas necesidades del desarrollo. Un desarrollo justo y equitativo, generador de bienestar, calidad de vida y ante todo incluyente para todos los agentes que intervienen en la producción agrícola del departamento.

- Los cambios en la macroeconomía y en los marcos regulatorios, han terminado por definir desde las políticas economías nacionales, la localización de las actividades económicas regionales, lo que obliga necesariamente al departamento a generar un proceso de desarrollo endógeno debido a sus condiciones y potencialidades agrícolas. En el mapa económico del departamento y su área de influencia, se visualiza un equilibrio entre los tres sectores de la economía, permitiendo distintas alternativas para atender a las diversas necesidades de desarrollo productivo de la región.

- El departamento de Risaralda tiene un sector frutícola que cuenta con la calidad necesaria para entrar en los mercados internacionales, desarrolla procesos que cumplen las normas exigidas por los mercados internacionales, esto hace que atender clientes en estos mercados sea factible siempre y cuando se generen las condiciones necesarias para una alianza entre todos los agentes de la cadena que permitirá que el sector exportador se fortalezca.

- Exportar en pequeñas cantidades de productos, no es viable comercial y financieramente. El negocio de la exportación de productos frutícolas debe

hacerse a gran escala por lo que requiere de asociaciones y de entidades que coordinen este proceso, tomen la iniciativa y lideren esta actividad.

-Gran parte de los agentes que intervienen en los procesos productivos de la actividad frutícola de la región no cuentan con los conocimientos actualizados sobre la existencia de incentivos para la producción, innovación, investigación e implementación de nuevas técnicas de desarrollo del sector, haciendo de esta actividad y de la exportación una actividad con mayores riesgos y costos. La mayoría de los empresarios no toman ventaja de los acuerdos teniendo como resultado el pago de costos innecesarios y el fracaso en las negociaciones privándose de obtener mayores utilidades.

Para poder implementar como estrategia de desarrollo para el departamento de Risaralda la gerencia de la actividad frutícola con potencial exportador, no es suficiente la implementación de programas encaminados al mejoramiento de la producción individual. Para que este desarrollo se genere de manera sostenida y perdure, se deben tomar medidas radicales que permitan impactar sobre los factores sociales, políticos, culturales y económicos de la región; teniendo en cuenta, la investigación agrícola, la tecnología aplicada, la obtención de servicios de extensión y apoyo, estructurados y coordinados por una entidad que gerencia la actividad.

11 RECOMENDACIONES

- El desarrollo regional del departamento de Risaralda requiere del fortalecimiento de la infraestructura existente, de la capacitación de su mano de obra, de la concentración de sus proveedores y de la información, del desarrollo de las capacidades tecnológicas a través de la investigación y la inversión en desarrollo humano y tecnológico, además de la implementación de economías a escala lo cual será posible en la medida que se mejoren las capacidades tecnológicas y la cultura de asociación. Lo anterior deberá estar asociado a la gestión institucional, a la idoneidad de los empresarios y del sistema educativo, en relación con la capacidad de innovación y en la respuesta de aquellos sectores que tienen la oportunidad de ser exitosos en un mercado globalizado.

Los empresarios risaraldenses tienen la obligación de preparar a sus empresas, incluyendo el talento humano de las mismas al reto actual, el TLC. Afrontar esta nueva meta requiere de asociación, unión, desarrollo de nuevas tecnologías, mayor productividad, calidad y servicio, factores que no son fáciles de lograr si no se preparan adecuadamente.

Se hace inminente el fomento de la educación básica y secundaria en torno a las actividades de producción frutícola como vocación, a todos los niveles de edades de la población del departamento de Risaralda, para ampliar la oferta de mano de obra tecnificada y así generar desarrollo en las actividades frutícolas.

12 BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO GAITAN, Ximena (2004) “Comportamiento del empleo generado por las cadenas agro productivas en Colombia”

ALVARADO, Sara Victoria (2004) “Programa de Maestría en educación y desarrollo Humano” Modulo 2.

ARNOLD-CATHALIFAUD, Marcelo. LAS ORGANIZACIONES DESDE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIOPOIÉTICOS. *Cinta moebio* [online]. 2008, n.32 [citado 2015-12-15], pp. 90-108 . Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2008000200002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-554X. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2008000200002.

ASAMBLEA DE RISARALDA. Diagnóstico de Risaralda. 2012. Consultado en: http://www.asamblearisaralda.gov.co/sitio/images/stories/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012/DIAGNOSTICO%20RISARALDA%202012%20-%20ANEXO.pdf

BEJARANO, Jesús (1998) “Economía de la Agricultura” IICA, 1998

BUSTAMANTE, Jorge (1998) “Seminario Internacional de Economía Campesina y pobreza Rural”.

CAN. Comercio Exterior en la Comunidad Andina de Naciones. 2012. Consultado en: http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/11660.pdf

DANE. Encuesta de sacrificio de ganado vacuno Consultado en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/sacrificio/Sacrificio_total_nacional_ene_dic13.xls

DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional. Risaralda 2014. Consultado en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_risaralda_2014.pdf

DANE. Participación porcentual por rama de actividad dentro del PIB nacional. Cuentas Departamentales – Colombia Risaralda. 2014

ESPINAL, Carlos F. Globalización e integración económica – Perspectiva Agrícola y Tecnológica para América Latina. Memorias III Reunión Brasilia 2002.

FERNANDEZ, Norcka; DELGADO,, Francys; ORTEGA,, Egla y CALDERA,, Edixson.SERBILUZ: Transitando hacia un modelo gerencial innovador. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2007, vol.12, n.37 [citado 2015-12-15], pp. 80-90.Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100006&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984

FONDO DRI (1996) "20 Años de desarrollo rural en Colombia y sus perspectivas".

FRUTAS Y HORTALIZAS. Balance y perspectivas del sector hortofrutícola. (2014). Consultado en: http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista33.pdf

HURTADO DE BARRERA, Jacqueline "Metodología de la Investigación Holística" Caracas Venezuela 2000.

Informe Estadístico de Exportaciones. DANE. Consultado en http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-exterior/exportaciones

KALMANOVITZ, Salomón. "El Desarrollo Histórico del Campo Colombiano".

MARTÍNEZ Fajardo Carlos Eduardo Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. pp. 136-152. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v12n20/v12n20a01.pdf

MARTINEZ, Luis (2001) "Análisis de los cambios en la Economía Campesina"

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR Gobernación de Risaralda. Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola - FNFH Asociación Hortifrutícola de Colombia ASOHOFRUCOL Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle del Cauca – SAG. Plan Frutícola Nacional Desarrollo de la fruticultura en Risaralda. 2006. Consultado en: http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_113_Plan%20Nal%20frur-risaralda.pdf

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. LA CADENA DE LOS FRUTALES DE EXPORTACIÓN EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA 1991-2005. Consultado en: http://www.fondohortifruticola.com.co/archivos/cadenas/caracterizacion_frutales_exporta_2005.pdf

ORTIZ, Ximena; ACEVEDO, Ximena; MARTINEZ, Héctor. 2002. “Características y estructura de los frutales de exportación en Colombia”.

PIEDRA HERRERA, Daniel. Definición de cibernética. ACIMED [online]. 2011, vol.22, n.3 [citado 2015-12-15], pp. 271-281 . Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352011000300008&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

RINCON, Sorayda. Perspectivas gerenciales en el siglo XXI: Modelos, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2008, vol.13, n.42 [citado 2015-12-15], pp. 179-180 . Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000200001&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9984.

SAMACA, Henry; ORTIZ, Lila; RESTREPO, Elkin, PEÑA, Yadira. 1991- 2002. “Comercio del Sector Agropecuario Colombiano”.

VIDAL, Josep. Teoría de la Decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta moebio* [online]. 2012, n.44 [citado 2015-12-15], pp. 136-152 . Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2012000200004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0717-554X. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004

VILLACRÉS Cárdenas Guillermo. Resumen Comprensivo de los modelos gerenciales. Especialización en Gerencia del servicio. UNIVERSIDAD DE LA SABANA.2010.