

Trabajo de grado

Modalidad proyecto aplicado:

Para optar al título de especialista en gerencia de mercadeo estratégico

Elaborado por:

Hennio Gilberto Trujillo Ramón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

2020

Plan estratégico de mercadeo para la cooperativa multiactiva de productores de Cholupa del  
Huila en el municipio de Rivera

Hennio Gilberto Trujillo Ramón

Trabajo de grado

presentado como requisito para optar al título  
de Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico

Director:

Carlos Rubén Trejos Moncayo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

2020

## **Agradecimientos**

A Dios por el tiempo, por darme Fe, fortaleza, salud, oportunidades, el conocimiento, la perseverancia, la esperanza y la vida que me ha dado para terminar este trabajo, por ser mi guía en cada momento de mi vida. A mi madre por infundir en mi la lucha y el deseo de superación para alcanzar cada una de mis metas. Te amo madre mía... A mi compañera, mis hijas quien con su paciencia y comprensión me brindaron su amor, cariño y apoyo constante para poder culminar el proyecto de grado durante todos mis estudios. A Arturo Pascuas por darme la oportunidad de realizar el trabajo de grado en la Cooperativa de Cholupas del Huila, por ser parte de esta empresa. A mi director de trabajo de grado por su conocimiento y tiempo brindado para el desarrollo del trabajo.

## Contenido

Agradecimientos .....	<b>iii</b>
Introducción.....	<b>1</b>
Planteamiento del Problema .....	<b>2</b>
Árbol de Problemas .....	5
Formulación del problema .....	5
Justificación .....	<b>6</b>
Objetivos.....	<b>8</b>
Objetivo General:.....	8
Objetivos Específicos: .....	8
Marco Referencial .....	<b>9</b>
Antecedentes.....	9
Marco teórico .....	12
Marco Legal .....	25
Marco Geográfico .....	28
Marco Conceptual.....	30
Metodología.....	<b>32</b>
Metodología preliminar .....	32
Diseño Metodológico.....	33
Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	34

Muestra .....	35
Resultados y análisis de resultados.....	<b>35</b>
Diagnóstico externo e interno .....	36
<i>Análisis externo</i> .....	36
Fuente: Ministerio de Agricultura y Fedepasifloras. Elaboración propia.....	38
Análisis interno.....	40
Entrevista .....	40
<i>Producción:</i> .....	40
<i>Comercialización</i> .....	41
Encuestas .....	44
Análisis de Encuestas .....	47
Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).....	48
Estrategia ofensiva.....	51
Estrategia defensiva .....	52
Estrategia de reorientación .....	54
Estrategia de supervivencia .....	56
Plan estratégico para fortalecer el sector la comercialización de Cholupa.....	61
<i>Misión de la Cooperativa de Cholupa del Huila</i> .....	61
<i>Visión</i> .....	61
<i>Valores</i> .....	62

<i>Principios fundamentales</i> .....	62
<i>Objetivos estratégicos</i> .....	62
<i>Aumentar el reconocimiento comercial en la región</i> .....	63
<i>Canales de comunicación y gestión ante instituciones agrícolas</i> .....	63
<i>Formulación de plan prospectivo</i> .....	64
<i>Investigación y desarrollo tecnológico</i> .....	64
<b>Conclusión</b> .....	<b>73</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>75</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>76</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Árbol de problema. Fuente: Elaboración propia .....	5
Tabla 2. Plan estratégico. Elaboración propia. ....	20
Tabla 3. Producción de Cholupa en el Huila, 2007-2016.....	37
Tabla 4. Precios de la Cholupa desde el 2014 al 2018 .....	38
Tabla 5. ....	48
Tabla 6. ....	49
Tabla 7. ....	51
Tabla 8. ....	53
Tabla 9. ....	56

## Índice de Figuras

Figura 1. Factores críticos internos y externos del cuadro ofensivo. Elaboración propia. ....	54
Figura 2. Factores críticos internos y externos del cuadro de reorientación .....	56
Figura 3: Factores críticos internos y externos del cuadro de supervivencia .....	58



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de planeación estratégica.....	16
Ilustración 2. Pasos para la aplicación del concepto de marketing .....	22
Ilustración 3. Mapa del Departamento del Huila.....	29
Ilustración 4. Mapa del municipio de Rivera. ....	30
Ilustración 5. <i>Factores críticos internos y externos del cuadrante ofensivo.</i> .....	52

## Resumen

El presente proyecto aplicado tiene como propósito realizar una planeación estratégica aplicada a la Cooperativa Multiactiva de Productores de Cholupas del Huila ubicada en el barrio centro del municipio de Rivera, departamento del Huila, con la finalidad de mejorar su desarrollo organizacional y mayor proyección en el sector frutícola en lo regional, nacional e internacional; además, se propone como una guía base para que otras empresas del sector frutícola, la tomen como referencia para su mayor crecimiento y mejor competitividad en el mercado.

El estudio estará enmarcado en una investigación descriptiva, fundamentada a nivel comprensivo en el desarrollo de procesos de investigación documental, y analizará una experiencia organizacional en concreto elaborando conclusiones, realizando comparaciones y por último aportando una visión personal que proponga un planeamiento estratégico de dicha organización.

Así mismo, para la elaboración de este planeamiento estratégico y cumplimiento de objetivos propuestos, se tomarán como referencia fuentes bibliográficas de ideas innovadoras de marketing y promoción de ventas en el sector frutícola, con un análisis detallado de las herramientas de prospectiva y la descripción del problema técnico, donde se identificarán los principales interesados, se definirá la mejor solución al problema planteado, y con base a ello, se describirán cada uno de los elementos relevantes y aspectos administrativos para su efectivo desarrollo.

**Palabras claves:** Planeación estratégica, administración, procesos administrativos, calidad, plan de acción, indicadores, actividades gerenciales.

## **Abstract**

The purpose of this applied project is to carry out a strategic planning applied to the Cooperative of cholupas del Huila located in the central neighborhood of the municipality of Rivera, department of Huila, in order to improve its organizational development and greater projection in the fruit sector at the level regional, national and international; In addition, it will be a guide as a basis for other companies in the fruit sector to take it as a reference for their greater growth and better competitiveness in the market.

The study will be framed in a projective investigation, based on a comprehensive level in the development of documentary investigation processes, and will analyze a specific organizational experience drawing conclusions, making comparisons and finally providing a personal vision that proposes a strategic planning of said organization.

Likewise, for the elaboration of this strategic planning and fulfillment of the proposed objectives, bibliographic sources of innovative ideas of marketing and sales promotion in the fruit sector will be taken as a reference, with a detailed analysis of the foresight tools and the description of the problem. technician, where the main stakeholders will be identified, the best solution to the problem will be defined, and based on this, each of the relevant elements and administrative aspects for its effective development will be described

**Keywords:** Strategic planning, administration, administrative processes, quality, action plan, indicators, managerial activitie.

## **Introducción**

En un entorno altamente competitivo y globalizado el cambio y la incertidumbre se han convertido en constantes que apremian a los mercados y los gobiernos de todas las naciones, para mitigar la incertidumbre surge la necesidad de una planeación prospectiva estratégica que dirija a las organizaciones con mayor seguridad hacia el futuro que desearon y planearon.

La necesidad de la implementación planeación prospectiva estratégica nace al tratar de no dejar las cosas al azar, al no permitir que lo urgente desplace lo importante, al evitar el desperdicio de recursos y los gastos excesivos y fundamentalmente nace como herramienta para construir una visión de largo plazo para las organizaciones.

Las empresas frutícolas en Colombia tienen un gran potencial, debido al sostenido crecimiento del mercado y a que este es un país pionero en la reglamentación de frutas a nivel mundial, liderando procesos replicados en diferentes países. La Cooperativa Multiactiva de Productores de Cholupa del Huila siendo parte activa de esta industria busca mejorar su productividad y competitividad a largo plazo buscando así, herramientas como la planeación prospectiva y estratégica que le permitirán cumplir las metas previstas para los próximos años.

Frente a lo anterior, se desarrolla la siguiente investigación y plan estratégico que pretende posicionar esta empresa en el mercado, tomando en cuenta el diagnóstico inicial de la misma, estableciendo a través de una matriz DOFA a los requerimientos necesarios para establecer las estrategias y actividades correspondientes.

## Planteamiento del Problema

El desarrollo en el campo colombiano se ha visto marcada por una clara violencia estructural auspiciada por el olvido de las instituciones Estatales; actualmente, se han mantenido las mismas problemáticas de hace más de 60 años, desencadenando hechos que han marcado la historia, como el conflicto armado, sobreutilización y subutilización de la tierra, nula tecnificación en el campo e inseguridad alimentaria, afectando la rentabilidad para el comercio de la población campesina. Actualmente Colombia cuenta con 18,4 millones de hectáreas para riego, de las cuales están adecuadas 1,1 millones o el 6%. Siendo una cifra menor frente a países como Perú con el 40%, Chile el 44% y México el 66%. En términos de pobreza el sector rural registra las siguientes cifras: Pobreza multidimensional del 36.6%, pobreza monetaria del 36%, pobreza extrema del 15.4% (Razón Pública, 2019).

Según el informe de economía colombiana, aún son profundas las falencias económicas del campo, inicialmente el 11.7% del suelo dentro de la frontera agrícola está sobre utilizado (utilizado de forma inadecuada) y el 13% subutilizado (tienen un uso intenso al de su aptitud), el 0.1 de las Unidades de Producción Agropecuaria concentra el 70 % del área rural dispersa (Programa CUA, 2019). En términos de exportaciones Colombia cuenta con Estado Unidos como principal receptor, para el 2018 Colombia exportó \$US 2.829 millones en productos agropecuarios, de los cuales \$US 2.802 millones (99%) equivalen a exportaciones de café, flores y bananos (Ministerio de Agricultura, 2019), siendo Colombia un país diverso solamente la comercialización externa se ha enfocado en los anteriores tres productos.

Ahora bien, la producción frutícola que se caracteriza por ser un potencial económico ha tenido una tendencia de exportaciones positivas que ha venido creciendo en los últimos años, del

periodo 2012 al 2015 ha aumentado en un 45% las exportaciones de fresco y procesado (Fariño Espitia, 2018), es decir demostrándose un gran potencial para el desarrollo pleno de este mercado. Sin embargo, se presentan dificultades en términos de tecnología, generando altos costos en la mano de obra y menor productividad en los cultivos, generándose fenómenos como la estacionalidad, al momento que la mayoría de fruticultores no usan riego artificial, la época de recolección de la fruta se da en temporadas de más lluvia donde se genera mayor floración, al presentarse en un momento determinado genera una oferta excesiva bajando los precios del productor (Ministerio de Agricultura, 2015).

Actualmente, los departamentos con mayor producción de frutas son: Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Nariño, Santander, Valle del Cauca, Meta y Tolima, el Huila infortunadamente no se encuentra entre registrado entre los mayores productores (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2013), igualmente el departamento no es ajeno a las dinámicas anteriormente mencionadas, siendo reducida la producción y comercialización de gran variedad de cultivos, dentro de la economía rural, según el Departamento Nacional de Planeación, se cuenta con 3 cultivos transitorios: Arroz: 52,98 (202070 Tn), Maíz: 21,47% (81879 Tn), Frijol: 6,90% (26334 Tn) y Otros cultivos: 18,65% (71132 Tn), dentro de los cultivos permanentes se encuentra el Café: 34,86% (145167 Ha), Plátano: 18,59% (77436 Ha), Caña panelera: 10,12% (42152 Ha) y Otros: 36,43% (151699 Ha) (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Participando a nivel nacional con solo el 1,61% del PIB, para el año 2016, indicador bajo, al ser igual al del 2001, igualmente analizando la competitividad del departamento, el Huila se ha ubicado entre el puesto 15 y 16 de 32 departamentos existentes con calificación de 4,24 y 4,26 para el 2017.

Ahora bien, se presta una debilidad estructural y es la baja formalización de la propiedad rural, según la Agencia Nacional de Tierras de los 129,177 predios del departamento, 61,616 no cuentan con título (Agencia de Desarrollo Rural, 2019). Por otra parte, la asistencia técnica ha sido intermitente y con baja cobertura, según el Censo Nacional Agropecuario, solamente el 11,5% del territorio rural recibe este tipo de formación (Agencia de Desarrollo Rural, 2019). Finalmente, la problemática que más afecta en la cadena productiva son los altos niveles de intermediación en la comercialización de productos agropecuarios, especialmente frutas, hortalizas, verduras y tubérculos (Agencia de Desarrollo Rural, 2019). Según la misión de estudios del sector agropecuario, algunos alimentos pasan por 6 manos antes de llegar a los hogares: recolector, acopiador, transportista, mayorista, distribuidor y tendero o expendedor generándose una subida del precio 5 veces superior al del valor producido (Agencia de Desarrollo Rural, 2019).

Por este motivo y después de algunas entrevistas con la gerente de la Cooperativa Multiactiva de Productores de Cholupas del Huila, productora y comercializadora de frutas en Rivera y la zona norte del departamento del Huila, se identificó el ímpetu de la compañía de querer expandir el mercado con el fin de adquirir posicionamiento y presencia en el radio local, nacional e internacional. Debido a la inexperiencia de la empresa en cuanto a los procesos de organización y proyección requeridos por el mercado en pulpas de fruta, potes y procesados de frutas y verduras, es pertinente incursionar en nuevos mercados, por lo tanto, se plantea un Plan Estratégico de Mercado como producto investigativo, siendo el primer paso para visualizar la incursión de nuevos mercados analizando las barreras a las que se puede enfrentar la empresa.

## Árbol de Problemas

<b>Efecto</b>
1. Altos niveles de intermediación comercial
2. Alto nivel de competitividad
3. Bajo valor agregado en los productos
4. Bajo nivel de tecnificación
<b>Problema central</b>
Bajo nivel técnico, productivo y comercial en el sector frutícola (cholupa)
<b>1. Causas</b>
1.1 Sobreutilización de la tierra
1.2 Subutilización de la tierra
1.3 Bajo nivel educativo
2.1 Alto nivel de pobreza multidimensional

Tabla 1: Árbol de problema. Fuente: Elaboración propia

### Formulación del problema

¿Cuál es el plan estratégico de mercadeo el apoyo técnico, productivo y comercial que fortalezca al sector frutícola desde la Cooperativa de Cholupa del Huila en el municipio de Rivera para el año 2020?



## Justificación

Colombia actualmente maneja una fruticultura bastante diversa gracias a la diversidad de flora, este sector se ha logrado consolidar como uno de los más tradicionales en el agro del país, posicionándose en el mercado internacional en el noveno puesto entre los países que proveen al mundo sus frutas exóticas (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2019). Actualmente a nivel nacional dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por la Equidad, se tiene como objetivo, el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales del campesinado colombiano, para lo cual se considera fundamental incluir un mayor acceso de los pequeños productores del campo a capital de trabajo y la formalización de sus propiedades dentro de este escenario, la propuesta es de gran importancia debido a que sirve como insumo para la implementación de futuros proyectos estratégicos en otros productos.

En términos territorio, se apoya al cierre de la brecha social en la relación campo-ciudad, debido a que tener una claridad más precisa del mercado, genera mayor fluidez comercial, igualmente cambia la perspectiva de considerar lo urbano como el centro del desarrollo y lo rural como el atraso donde no se presentan oportunidades. Lo cual se relaciona con el aporte social y comunitario, debido a que se busca generar mayores ingresos, mermando el número de intermediarios en el proceso de comercialización de la chulupa definiendo estrategias de comercialización, por lo tanto, se genera desarrollo en la calidad de vida de la población.

Ahora bien, el desarrollo de un plan estratégico es de gran importancia académica, debido a que representa un aporte para el análisis de variables internas y externas dentro del mercado agrario y frutícola, igualmente metodológicamente esta investigación se justifica al proponer un análisis de mercado que busca descubrir la relación entre la empresa cooperativa de chulupa, el

consumidor y el producto, con el objetivo de tener más claridad de los factores para mejorar la comercialización de producto por parte del productor primario.

También es importante destacar la relación entre el aporte de la investigación o del estudio de mercado al objetivo social fundamental de la cooperativa, el cual, busca generar un impacto dentro de la cadena de valor del producto, tales como productores, transformadores, almacenes de insumos, comercializadores y los que se relacionan directa o indirectamente al sector, por lo tanto, los resultados serán un gran insumo para el mejoramiento en la calidad de vida de los productores que hacen parte de la Cooperativa de Cholupa en el municipio de Rivera.

## Objetivos

### **Objetivo General:**

Diseñar un plan estratégico comercial para la empresa Cooperativa de Cholupa del Huila que le permita mejorar el desempeño organizacional y aumentar la competitividad.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico externo e interno de la situación actual de la empresa cooperativa de Cholupas del Huila.
- Proponer la visión y las estrategias ligadas a la actividad de la cooperativa de Cholupas del Huila
- Establecer un plan de acción estratégico comercial para el apoyo técnico, productivo y comercial fortaleciendo el sector frutícola desde la Cooperativa de Cholupa del Huila.

## Marco Referencial

### Antecedentes

Como antecedente internacional, se encuentra el Plan Estratégico para la Empresa Frangelo comercializadora de café ubicada en la ciudad de Lima (Perú), el proyecto de investigación gerencial aplicado titulado: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FRANGELO CAFÉ, en la Universidad Business School International. El proyecto en sus objetivos estratégicos proponía, mejorar la calidad de servicios ofreciendo valor a través de mayores y mejores productos, mejorar el clima organizacional, incrementar y mejorar las relaciones con los clientes, metodológicamente, incorporaron modelos a niveles estructurales para complementar la definición de estrategias de negocio, como por ejemplo El Océano Azul, la evaluación de riesgo, el método Ishikawa o espina de pescado, etc. Por ultimo dentro de las conclusiones se dieron los siguientes cuatro puntos: 1. En la etapa de análisis y evaluación se confirmó la necesidad de implementar un plan estratégico de negocio. 2. La falta de gestión administrativa y de control del negocio por parte de la gerencia general, 3. Aumentar la inversión en publicidad y generar promociones y 4. Las estrategias de crecimiento en ventas deben enfocarse en: Desarrollo de productos y penetración de mercado (Astaiza Bustamante, Bertolone Gonzales, Bibolotti Ayestas, & Ponciano Espino, 2017).

Igualmente, la Universidad Empresarial Singlo 21 en Buenos Aires (Argentina), plantea un PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA AGROPECUARIA. El objetivo general es formular un plan estratégico para “Don Emilio” que permite contar con una guía de acción a largo plazo que facilite la toma de decisiones, específicamente se busca analizar el ambiente

interno y externo de la empresa, análisis y diagnóstico situacional de la organización en su entorno, formular la misión y visión de la empresa, formular estrategias competitivas y funcionales, plantear programas de acción acordes a las estrategias y finalmente proponer un sistema de control, el instrumento metodológico consistió en recolectar y analizar la información del sector interno y externo de la empresa, concluyendo que la empresa Don Emilio presenta problemas financieros y no tiene un respaldo para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, igualmente el nivel de rentabilidad es baja considerando el nivel de activos, el sector externo de la empresa se encuentra fragmentado y con moderada rivalidad interna, finalmente en el plan estratégico propuesto se busca generar un plan de acción a largo plazo, mediante una estrategia de liderazgo en costos para el negocio agrícola y una diferenciación para el ganadero, igualmente realizar cambios en los procesos administrativos con el objetivo de lograr una gestión eficiente (Cervantes, 2011).

En Colombia, se han generado variedad de proyectos para el fortalecimiento de sectores agropecuarios, en la Universidad de los Llanos, se desarrolló el DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SECTOR DEL MARACUYÁ EN EL DEPARTAMENTO DEL META, realizado por Johana del Pilar Torres Jiménez y Viviana Marcela Armero Samboni, el cual tenía como objetivos específicos para para el proyecto: la elaboración de un diagnóstico que permita conocer las características socioeconómicas del cultivo, analizar las necesidades que tenga el cultivo a través de la matriz DOFA y presentar el Plan Estratégico para fortalecer el sector de la maracuyá. El proyecto fue desarrollado por una metodología de corte cuantitativo con enfoque secuencial y probatorio debido a que cada etapa precede a la siguiente, se abordó como una investigación descriptiva y exploratoria al pretender dar una posible solución con el diseño de un plan estratégico, las conclusiones generadas van

dirigidas al potencial de la maracuyá en el mercado internacional, la importancia de una política de desarrollo agrario integral, el papel de la asociatividad en el sector y el impulsar sus condiciones, finalmente la falencia que presenta la maracuyá por no contar con un poder negociador debido al bajo nivel de educación y competitividad en los agentes que conforman la cadena productiva (Torres Jimenez & Armero Samboni, 2016).

Otro de los proyectos desarrollados es el PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ENTRE FRUTAS Y CAFÉ EN BOGOTÁ aplicado por Luisa Fernanda Durán Becerra y Claudia Esperanza Guzmán Sánchez de la Universidad de la Salle, en donde se planteó como objetivo general, consolidar por medio de la planeación estratégica a entre frutas y café como una compañía reconocida por ofrecer hábitos de consumo saludables y que optimiza sus recursos para ofrecer productos y servicios de calidad, proponiendo como objetivos específicos la identificación en la fase de diagnóstico de factores externos (amenazas y oportunidades) y factores internos (debilidades y fortalezas) entre frutas y café, seguidamente, seleccionar el tipo de estrategia que se ajusta a la necesidad actual de la compañía y finalmente exponer ante la gerencia de la compañía la estrategia con el fin de lograr su ejecución. En la etapa de diagnóstico, se recolectó la información del entorno y se realizó el análisis interno concluyendo lo siguiente: la importancia de que los directivos y operativos de la organización tenga claro el horizonte de la empresa, el análisis estratégico es una herramienta para analizar de forma completa la organización, identificando factores que afectan de forma interna como externa, el plan estratégico, permite identificar la ventaja comparativa entre frutas y café y finalmente la cámara de comercio juega un papel formativo para las PYMES para que conozcan el entorno de sus empresas brindándoles acompañamiento y herramientas (Durán Becerra & Guzmán Sánchez, 2019).

Finalmente, se han desarrollado la planeación estratégica en cooperativas, en el caso del proyecto “DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE BIENESTAR SOCIAL “COOBSOCIAL”, desarrollado por la Ingeniera Ana Cecilia Pico Polo para optar al título de Magister en Ingeniería Administrativa, tuvo como propósito permitir definir planes de acción y la orienten al crecimiento sostenible a través de los siguientes objetivos específicos: 1. Establecer la misión y visión de la cooperativa, 2. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, 3. Definir indicadores de desempeño con base en el plan estratégico definido y 4. Definir el plan de implementación con base en el plan definido, por medio de una metodología de 4 fases: 1. Revisión bibliográfica, 2. Evaluación o diagnóstico, 3. Formulación del plan estratégico y 4. Formulación del plan de implementación, finalmente se concluyó lo siguiente: Con el cruce de DOFA, se identificaron las estrategias para el plan que se materializa en actividades a realizar y los indicadores para medir el desempeño y esta planeación permite definir planes de acción orientados al crecimiento sostenible.

### **Marco teórico**

La literatura que se ha desarrollado en relación a planeación estratégica es bastante extensa, por lo tanto, es pertinente desenvolver la siguiente investigación en unas teorías y conceptos claves que nos permitan generar una relación concreta de la gestión por resultados y el desempeño organizacional y la competitividad, elementos que también ha sido muy profundizados en el área empresarial y proyectados a través del marketing o estrategias de mercado. Punto a parte a lo anterior, se analizará de forma general el origen, la clasificación y la morfología de la cholupa

### *Planeación estratégica*

La planificación estratégica está conformada por unas características básicas: la formulación de un objetivo, la movilización de unos recursos para lograr lo propuesto, la proyección a largo plazo en lugar de a corto plazo y el impacto tanto interno como externo, según la CEPAL, la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas debido a que se parte de un diagnóstico para generar acciones buscando alcanzar un “futuro deseado”, dentro de la PE, los indicadores y las metas establecen “el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto” (Armijo , 2009).

La planificación estratégica, se encuentra determinada por contexto macroeconómico y microeconómico, lo macro se ocupa de las políticas fiscales y monetarias y lo microeconómico de las interacciones individuales de una empresa, el comprador y el fabricante, en la planificación estratégica, se busca

“reunir ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro” (Scott, 2007, pág. 19).

### *Enfoques de planificación estratégica*

La planeación estratégica al ser un concepto que se extrapola según la necesidad del contexto se han planteado tres enfoques teóricos: 1. El enfoque de planificación, en donde el



directivo superior formula un plan para luego transmitirlo e implementarlo, este se basa en las siguientes suposiciones:

- El futuro puede predecirse con la suficiente exactitud para tomar decisiones racionales.
- Es posible separar la formulación de estrategias de la gestión diaria
- Es posible desistir de beneficios a corto plazo a fin de obtener ventajas a largo plazo (relación costo-beneficio)
- Las estrategias propuestas pueden gestionarse en la forma propuesta
- El Director Ejecutivo tiene el conocimiento y el poder para elegir entre opciones.
- Después de un análisis detallado, las decisiones estratégicas pueden concretarse, resumirse y presentarse claramente.
- La implementación de una fase separada y distinta que solo llega una vez que se acordó una estrategia (Scott, 2007).

El segundo enfoque es el Enfoque de estrategia emergente: parte de la siguiente premisa: “las personas no son totalmente racionales y lógicas”. Según este enfoque, la estrategia no se da antes del acontecimiento, sino que se desarrolla con el paso del tiempo, igualmente, comprenden la racionalidad en el contexto de lo posible, debido a que no se puede generar una relación causa-efecto por la complejidad de la vida real (Scott, 2007).

Por último, la estrategia basada en los recursos: el cual se fundamenta en los recursos internos disponibles en la empresa. Tiene como premisa que la estrategia se relaciona con la búsqueda de ventajas competitivas que, surgen según la forma como se implementa la mano de

obra y el capital del que dispone la empresa, igualmente, aprovechando las oportunidades que se ofrecen en el entorno, así como también las técnicas de innovación. Este enfoque categoriza los siguientes tipos recursos, que conforman las capacidades estratégicas de la empresa:

1. Recursos: los cuales son físicos, humanos, financieros e intelectuales.
2. Las competencias: surgen de la utilización e integración de los recursos en el tiempo y en las actividades.
3. Las competencias básicas: son necesarias para lograr un desempeño óptimo.
4. Las capacidades distintivas: son competencias superiores a las de los competidores.

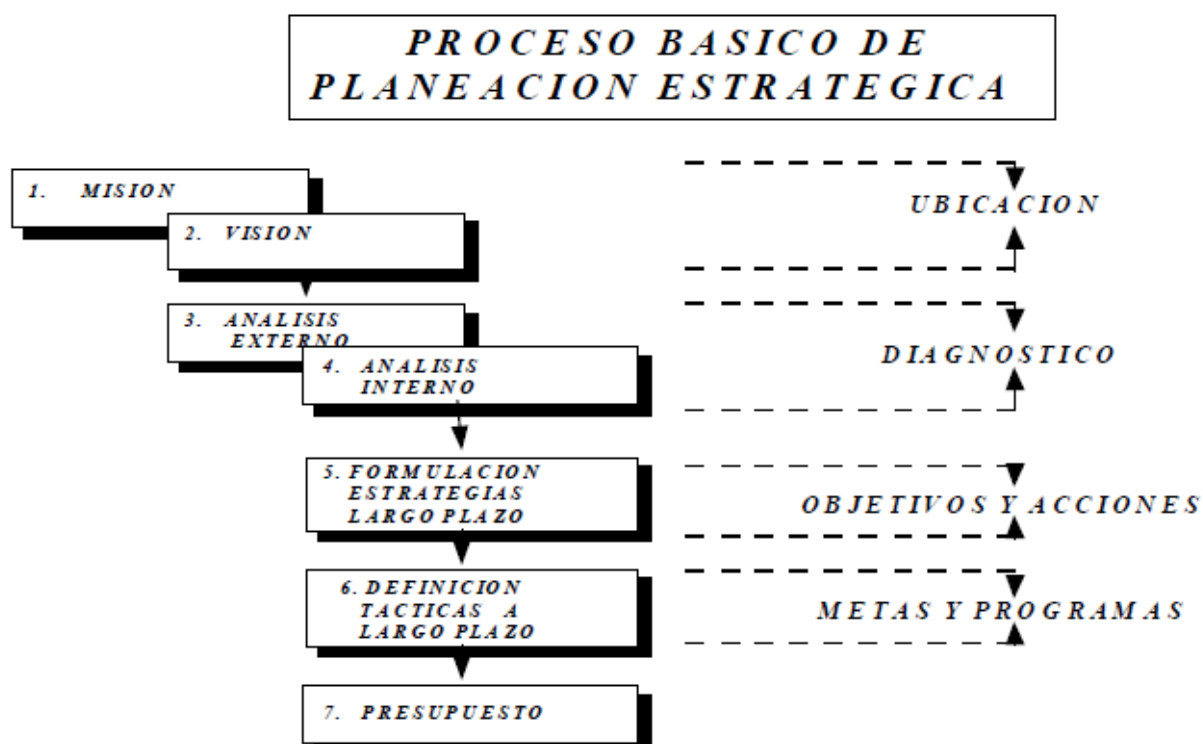
#### Diseño del plan estratégico

La planeación estratégica se considera como un “proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar” (Barrera Pineda & Riveros Gami, 2017, pág. 8). Este proceso se articula a partir de elementos que explican el propósito que se quiere alcanzar siendo un “conjunto de elementos diversos, interrelacionado e interdependientes dirigidos y coordinados para cumplir con ella” (Alvarado , 2001, pág. 286).

El orden para la elaboración de un plan estratégico puede partir de dos puntos: 1. Enfoque de razonamiento: se tienen por objetivo mejorar los resultados y el desempeño actual, pero sin tocar supuestos básicos, es decir, “se tiene la convicción, cierta y compartida, de que en el fondo están bien las cosas y solo se requiere mejorar el desempeño sin cuestionar el concepto o propósito, visión y estructuras” (Alvarado , 2001). 2. Enfoque de reingeniería, en donde se busca

hacer una revisión crítica desde las mismas bases que le dan la razón de ser “obteniendo elementos suficientes para cuestionarlos y se observa que lo que se requiere es una transformación radical que mejora pertinencia, eficacia y eficiencia” (Alvarado , 2001).

Este proceso se puede sintetizar mejor en la siguiente figura 1 donde se ilustra el proceso evolutivo de la planeación estratégica desde la perspectiva del autor Carlos Augusto Vizcaya Guarín, tomado de la investigación de Johana del Pilar Torres Jiménez y Viviana Marcela Armero Samboni:



*Ilustración 1.* Proceso de planeación estratégica. Tomado de Gerencia y planeación estratégica: un modelo para el cambio. Carlos A. Vizcaya Guarín.

La planeación estratégica se puede resumir en los anteriores pasos, que serán explicados resumidamente en el siguiente cuadro:

<b>Plan Estratégico</b>	
1. Misión	Es la descripción de la razón de ser de la organización, en donde se establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones justificando su existencia (Armijo , 2009, pág. 22).
2. Visión	Consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente (Alvarado , 2001).“La misión y visión son los parámetros direccionales que permiten clarificar los objetivos de una empresa” (Pérez Uribe, 2014).
3. Análisis Externo	<p>Se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra manera en la empresa, pudiendo ser relevante en la definición de estrategia empresarial.</p> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Macroentorno de la empresa PEST: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Político/legales</li> <li>• Económicos</li> <li>• Socioculturales</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul> </li> <li>2. Se estudia el microentorno mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos sustitutivos</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Rivales ya establecidos</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Clientes</li> </ul>
<p>4. Análisis Interno</p>	<p>Tiene como objetivo identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y capacidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma, con el objetivo de maximizar los primeros y minimizar los segundos (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</p> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar una lista de las áreas que tiene la empresa en cuestión (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</li> <li>2. Identificar dentro de cada una de las áreas, las variables clave significativas (recursos) para el funcionamiento de la empresa (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</li> <li>3. Numerar, cuantificar, y valorar el contenido y funcionamiento de dichas variables (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</li> <li>4. Calificar las variables de la empresa, así como las del competidor/es directo/s. a estas puntuaciones las nombramos valor estratégico (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</li> <li>5. Relacionar las capacidades con los recursos de los que se sustentan (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</li> </ol>

	<p>6. Realizar un perfil estratégico, en el que se evalúen dichas capacidades según su eficiencia, y comprarlas con las de la competencia, teniendo en cuenta la importancia estratégica (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</p> <p>El análisis interno y externo se ve reflejado en el análisis DOFA en donde se representan los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas del entorno (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016).</p>
<p>5. Formulación estratégica y tácticas a mediano y largo plazo</p>	<p>La dirección estratégica se encarga de desarrollar estos planes y ponerlos en práctica tanto a mediano como a largo plazo (Ortiz Rodríguez &amp; Capó Vicedo, 2016). “Mediante este factor se puede llevar a cabo desde el mejoramiento del sistema para el control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales complejas como la globalización del mercado de la compañía” (Príncipe Portocarrero, 2018, pág. 16).</p>
<p>7. Presupuesto</p>	<p>“El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, debe monitorearse y auditarse la ejecución del plan estratégico como parte importante del proceso de la planeación estratégica. Para el monitoreo y auditoría del plan estratégico, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización, la cual se hará de forma periódica con el fin de retroalimentar oportunamente el proceso de planeación estratégica y se</p>

	<p>puedan introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera” (Torres Jimenez &amp; Armero Samboni, 2016) citando a (Serna, 2008).</p>
--	---

*Tabla 2.* Plan estratégico. Elaboración propia.

### *Desempeño organizacional*

El desempeño dentro de la cultura organizacional ha sido medido por medio del rendimiento, basándose en el Competing Values Framework –CVF (marco de valores en competencia) de Quinn y Rohrbaugh quien sostiene que en las empresas se presentan intereses y valores luchando entre la flexibilidad y el control, así como la consecución de objetivos internos y externos, para lograr el equilibrio ideal de toda organización (Gálvez Albarracín, 2011). El rendimiento en el desempeño organizacional, se mide utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales integran la evolución de variables empresariales (Hernández Calderon, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia , 2019).

A nivel cuantitativo se mide lo siguiente:

- Medidas financieras como retorno sobre inversión, retornos sobre activo, rentabilidad, beneficios y medidas de mercado como crecimiento en ventas.

A nivel cualitativo se mide lo siguiente:

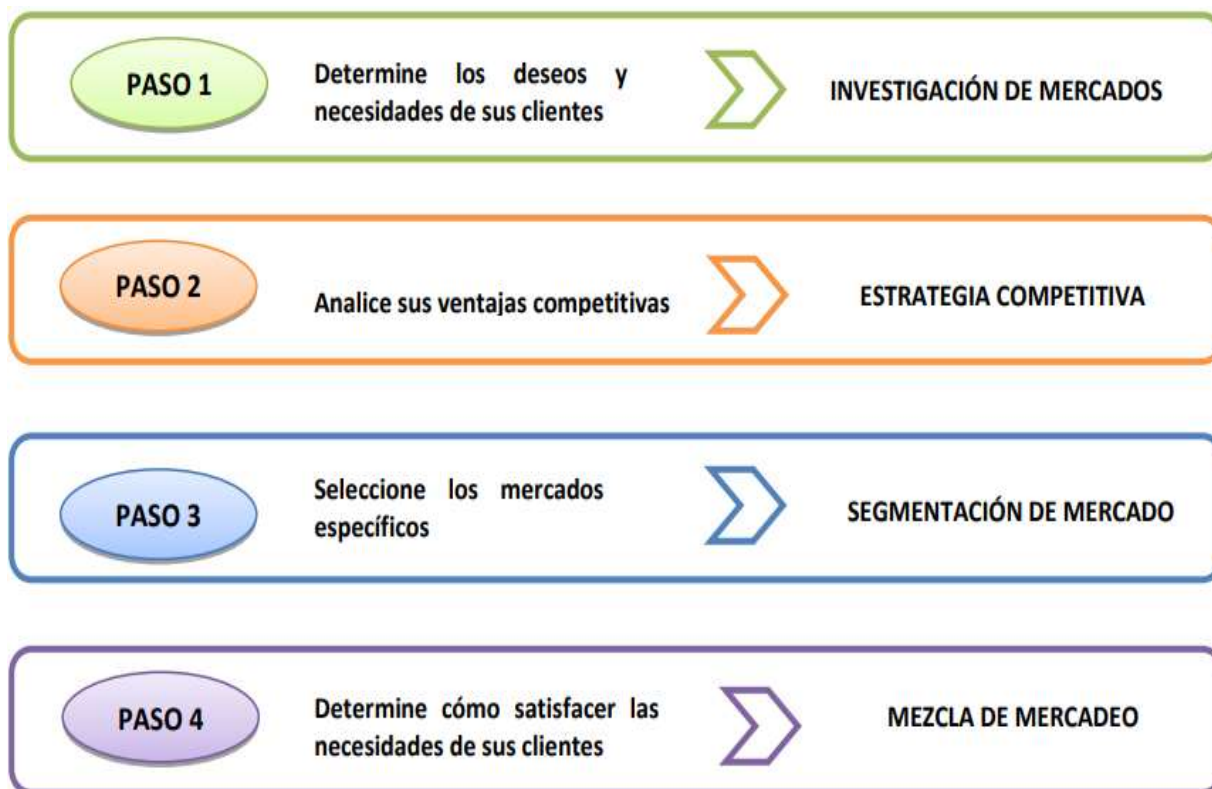
- La efectividad de las organizaciones
- Modelos de procesos internos (mejora en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto).

- Modelo de sistemas abiertos (aumento en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos).
- Modelo racional (incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad)
- Modelo de las relaciones humanas (aumento en la motivación de los trabajadores y reducción del abandono y del absentismo) (Hernández Calderon, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia , 2019).

### *Marketing*

Según la Asociación de Marketing de Estados Unidos (AMA, American Marketing Association), el Marketing es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la organización” (Dirección comercial 1.3 L.A.D.E, 2018). El marketing son herramientas, métodos y técnicas que adaptan a la empresa a las dinámicas del medio social, cultural, económico, ambiental y financiero repensando cada vez sus estrategias y políticas frente al cliente, sus necesidades intereses y percepciones del valor (Villa Penesso, 2012). Siendo necesaria la aplicación de los siguientes pasos:





*Ilustración 2.* Pasos para la aplicación del concepto de marketing

### *Generalidades del cultivo de la Cholupa*

La Cholupa, es originaria del norte Ecuador, Colombia, Venezuela y las Antillas (Fedepasifloras, 2020), es una especie con una rápida adaptación en la cadena montañosa de los Andes tropicales, donde puede crecer hasta los 2.200 m.s.n.m en forma silvestre, ubicándose “principalmente en las zonas bajas por debajo de los 1.000 m, en el piedemonte y en los valles interandinos”. Ver figura 1. (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015)



*Figura 1.* Mapa de distribución de la Cholupa silvestre y cultivada en Colombia. Recuperado de: El cultivo de Cholupa, una alternativa para la fruticultura colombiana.

La Cholupa cuenta con la siguiente estructura botánica (figura 2):

- **Raíz:** fasciculado, fibroso y ramificado, conformado por raíces secundarias poco profundas (30 – 40 cm). (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015)
- **Tallo:** La fruta es una línea trepadora semi-perenne, con tallo cilíndrico glabro o finamente pubescente, de color verde, estriado, herbáceo y leñoso hacia la base con hasta 12 cm de diámetro (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015).
- **Rama:** Pueden alcanzar hasta 30 m de longitud, con nudos y entrenudos de los cuales se origina una yema floral, dos estipulas lineares subuladas (anaranjadas), una hoja y un zarcillo que le sirven a la planta para adherirse a su soporte. (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015).

- **Las hojas:** son lanceoladas u oblongo lanceoladas (9,5 cm x 4 a 14 cm) de un solo lóbulo, aristada en el ápice, sub-acorazonada en la base, ligeramente aserrada, glabra o pubescente en el envés y de color verde. Las hojas se insertan en el tallo mediante el pecíolo de 2,3 a 8,5 cm de longitud con dos glándulas subsésiles ubicadas por debajo de la mitad (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015).

- **La flor:** generalmente es solitario o raramente en pares, pendular, pentámera, hermafrodita, vistosa y de aroma agradable, con una longitud de 4,5 a 6,5 cm y un ancho de 4 a 5 cm (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015).

- **El fruto:** es una baya de forma esférica u ovoide de 40 a 97 mm de longitud por 42 a 86 mm de diámetro, con una cáscara (pericarpio) de consistencia extremadamente dura (eventualmente blanda), losa y cerosa, de unos 3.0 a 4.5 mm de espesor y con un mesocarpio de color blanco (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015).



*Figura 2.* Morfología de la planta de la Cholupa. Recuperado de: El cultivo de Cholupa, una alternativa para la fruticultura colombiana.

## **Marco Legal**

### *Constitución Política de Colombia de 1991*

En el artículo 65, le da atribuciones al estado para ser para ser garante en la protección de la producción alimentaria, otorgando prioridad al desarrollo integral de actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, igualmente a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. También, el Estado desde sus instituciones está a cargo de promover la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el objetivo de alcanzar mayor productividad (Gobierno Nacional, 1991).

### *Resolución 14712 de 1984*

Estipula el control sanitario de los vegetales, frutas y hortalizas elaboradas, destinadas al consumo humano, deberá efectuarse por el Ministerio de Salud y los Servicios Seccionales de

Salud, con el objetivo de evitar enfermedades vehiculizadas, igualmente se contempla la elaboración de alimentos naturales, como aquellos que sólo requiere la remoción de la parte no comestible y los tratamientos indicados para su perfecta higienización y conservación, igualmente, el alimento elaborado, como el que ha sufrido un proceso o un cambio en su composición sin agregación de aditivo alguno para su conservación o mejoramiento en su condición. En conclusión, reglamenta lo relacionado con la producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas (Ministerio de Salud, 1984).

#### *Ley 101 de 1993*

La presente Ley tiene como propósito desarrollarlo los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Política, con miras a proteger el desarrollo de actividades agropecuarias y pesqueras y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales, específicamente, busca otorgar especial protección a la producción de alimentos, adecuar el sector agropecuario a la internacionalización de la economía, promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional, impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera, favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de asistencia técnica a los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación (Ministerio de Agricultura, 1993).

#### *Resolución 1806 del 2004*

Se dicta disposiciones para el registro y manejo de predios de producción de frutas frescas para exportación y el registro de los exportadores, considerando que le corresponde al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) ejercer el control sanitario sobre importaciones y exportaciones

de productos de origen vegetal con el objetivo de prevenir la introducción de plagas que puedan afectar la agricultura del país, como también certificar la calidad sanitaria de las exportaciones (Instituto Colombiano Agropecuario, 2004).

*Documento CONPES 3297 de 2004*

Se encarga de desarrollar los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobadas por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC). La Comisión estableció los siguientes pilares para la política de competitividad: (1) desarrollo de sectores o *clusters* de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión. Este documento presenta 15 planes de acción en diferentes áreas de trabajo de competitividad, los cuales han sido liderados por los ministerios y entidades correspondientes (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2006).

*Resolución No. 43536 de 2007*

Se declara la protección de una denominación de origen Primero: Que el departamento del Huila, por medio de su representante legal, Señor Gobernador del departamento del Huila, Doctor Rodrigo Villalba Mosquera, presentó la solicitud de declaración de protección de la denominación de origen “CHOLUPA DEL HUILA”, mediante escrito radicado en esta superintendencia el 10 de Julio de 2006 (Gobernación del Huila, 2018).

*Documento CONPES 3439 de 2006*

Este documento presenta los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los nuevos desafíos que enfrenta Colombia: (1) la agresiva estrategia de integración comercial que adelanta

el país; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019 (Productividad, 2006).

*Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad.*

Dentro de los retos para el actual gobierno para el campo y la economía rural, se estipula en el plan de desarrollo 2018 – 2022 una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural, para esto se estipula lo siguiente: 1. Crear las condiciones para que la tenencia de la tierra y la planificación de la producción agropecuaria promuevan el progreso en el campo, 2. Promover la inclusión de los pequeños productores para mejorar sus condiciones tanto sociales como económicas, 3. Destinar al menos el 50% de la inversión a bienes y servicios públicos para que los productores tengan acceso a activos productivos, 4. Mejora las condiciones sanitarias de los productos agropecuarios para impulsar el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio mediante el diseño de un plan integral de admisibilidad sanitaria, 5. Implementar estrategias de ordenamiento productivo que promuevan el uso eficiente de la tierra y 6. Crear las condiciones para que la tenencia de la tierra y la planificación de la producción agropecuaria promuevan el progreso en el campo (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

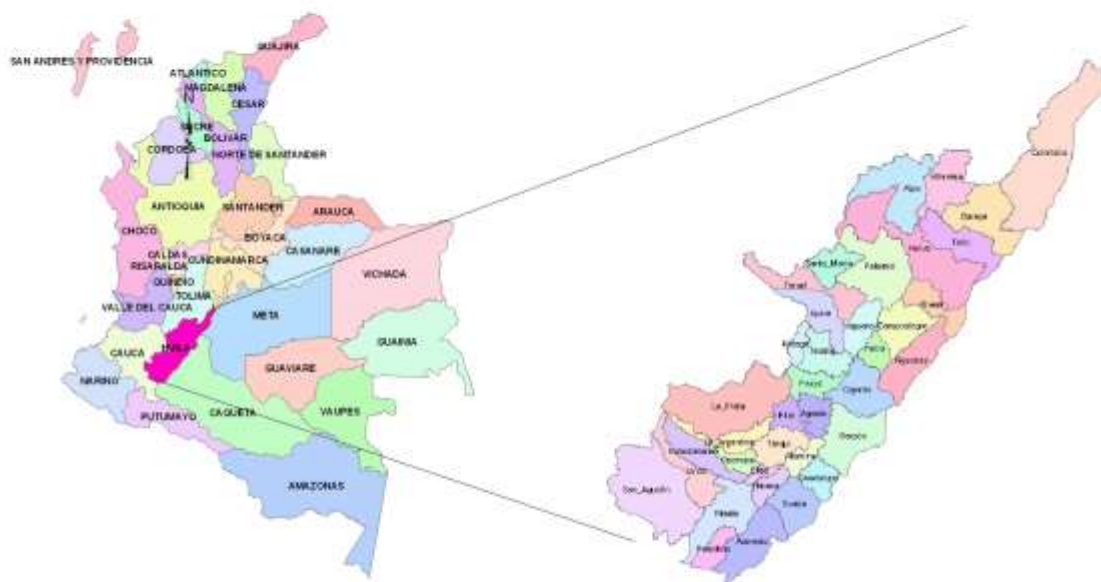
### **Marco Geográfico**

#### *Departamento del Huila*

El departamento del Huila está situado en la parte sur de la región andina; localizado entre los 01°33'08'' y 03°47'32'' de latitud norte y los 74°28'34'' y 76°36'47'' de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 19.890 km<sup>2</sup> lo que representa el 1.75 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos del Tolima y Cundinamarca, por el Este con Meta y

Caquetá, por el Sur con Caquetá y Cauca, y por el Oeste con Cauca y Tolima.

Administrativamente el departamento está dividido en 37 municipios, 4 corregimientos, 120 inspecciones de policía, así como numerosos caseríos y sitios poblados. En la fisiología del departamento se distinguen cuatro grandes unidades fisiográficas correspondientes al Macizo Colombiano, cordillera Central, cordillera Oriental y el valle del río Magdalena (Colombianmania.com, 2020).



*Ilustración 3.* Mapa del Departamento del Huila. Tomado de la página web de la Gobernación del Departamento del Huila. <https://www.huila.gov.co/>

### *Municipio de Rivera*

El territorio de este municipio se encuentra ubicado entre dos regiones diferentes: una al oriente: montañosa, perteneciente a la vertiente occidental de la cordillera oriental; la otra al occidente: plana, comprendida en el valle del río Magdalena. Presenta posos térmicos cálidos, medio y frío, regado por las aguas de los ríos Arrayanal, Blanco, Frío, Negro y Magdalena, además de varias corrientes menores. El municipio limita al Norte con el municipio de Neiva; al



Sur; con Campo alegre; al Oriente; con el departamento del Meta y el municipio de Algeciras y al Occidente: con el municipio de Palermo (Alcaldía de Rivera, 2020).



*Ilustración 4.* Mapa del municipio de Rivera. Tomado de la página de la gobernación del departamento del Huila. <https://www.huila.gov.co/>

## Marco Conceptual

- **Plan**

Diversos autores coinciden en definir el plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, para guiar una acción hacia una situación deseada, mediante unos conjuntos de instrumentos articulados que funcionan como medio (Ossorio, 2003).

- **Estrategia**

Es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción, está conformado por las siguientes características: 1. Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerza de actores, 2. Considera las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas y 3. Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actores diversos que produce una pluralidad de comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales) (Ossorio, 2003).

- **Plan estratégico**

Es el punto de partida del proceso de planificación organizacional. En donde se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; dando respuesta a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos? y ¿Hacia dónde vamos? (Escalante Ramos & Escalante Ramos, 2006)

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva consiste en que una empresa logre ganar participación en el mercado tanto nacional como internacional en función de principios y de calidad y, haciendo que la economía logre un crecimiento económico sostenible a largo plazo. Para esto es necesario un ambiente propicio, ya sea contando con un capital humano necesario para satisfacer las necesidades específicas, buena infraestructura económica, leyes que fomenten la competencia, incentivos para el comercio internacional o centros de investigación especializados al servicio público-privado (Buendia Rice, 2013).

- **Mercado**

Es el dispositivo social que permite armonizar las pasiones individuales, alcanzando la armonía social y, de paso, la prosperidad. El corolario de todo esto es que es necesario mantener la libertad de cambio. Los precios de mercado estarían determinados por las fuerzas de corto plazo, esencialmente por las fuerzas de la oferta y la demanda (Nadal, 2019).

- **Fruticultura**

Es el cultivo de árboles frutales. Estos comprenden plantas con diferentes características morfológicas. Las diferentes plantas frutales se distinguen particularmente por su hábito y ciclo de crecimiento, las formas de renovación de sus hojas, y su adaptación a ciertos climas. Las frutas pueden ser consumidas diferentemente, o elaboradas en formas de jugos, mermeladas u otros productos alimentarios (Gobernación Departamental Autónomo de Santa Cruz, 2011).

- **Productividad**

La productividad implica la mejora del proceso productivo, implicando la comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos para generarlo (entradas o insumos) (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002).

## **Metodología**

### **Metodología preliminar**

La presente investigación tiene como base información recopilada tanto interna como externa del sector frutícola y en espacial de la Cholupa, dentro de los factores externos se tiene en cuenta diferentes ámbitos o factores sociales: económico, político, tecnológico e institucional.

Ahora bien, de forma endógena se tiene en cuenta dos variables: 1. Producción, en donde se abordó lo siguiente: optimización del producto, apoyo tecnológico, tecnificación, afectaciones climáticas, capacidad asociativa y acceso a crédito; y 2. variables de comercialización, considerando lo siguiente: poder de negociación, estrategias de innovación, tipos de clientes, mejora de la competitividad, condiciones de oferta y demanda, usos potenciales del producto, restricciones fitosanitarias, papel del intermediario, percepción del producto a nivel nacional y posición de la cooperativa en el sector frutícola.

### **Diseño Metodológico**

El enfoque empleado en la siguiente Investigación es de carácter cuantitativo siendo el más acertado para representar las variables tanto internas como externas, igualmente se desarrolla un análisis descriptivo analítico al elaborar un diagnóstico interno y externo o micro y macro del sector de la Cholupa en el departamento del Huila. Al partir de la experiencia de los fenómenos internos y externos con el objetivo de llegar a unas hipótesis concretas reflejadas en el plan estratégico, se deduce que la investigación se enmarca dentro del método inductivo debido a que se pasa de un análisis particular a planteamientos generales.

La investigación cuantitativa se caracteriza por ser partir una postura epistemológica racional y científica, partiendo de la neutralidad valorativa como criterio de objetividad, siendo útil al encerrar un ejercicio de observación, clasificación y sistematización de los datos de la realidad (Del Canto & Silvia Silvia, 2013). Ahora el análisis descriptivo Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, siendo útil para mostrar con precisión los ángulos o

dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación, teniendo un potencial en la planificación y la generación de hipótesis (Vega de Cabo & De la Fuente Díez, 2008), por lo tanto se ha propuesto como fuentes de recolección de información el desarrollo de una entrevista estructurada dirigida al gerente de la Cooperativa y 22 encuestas dirigidas a los socios, con el objetivo de obtener bases sólidas para presentar un análisis situacional coherente con la realidad.

### **Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

Para el ejercicio investigativo y la formulación del plan estratégico se tomará como recursos información primaria obtenida en páginas oficiales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, la red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Cámara de Comercio de Neiva, Ministerio de Agricultura, Fedepasiflora, la Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL), Alcaldía de Rivera, Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia – CEPASS y la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA). Por otra parte, información secundaria generada por investigaciones encabezadas por la gobernación del Huila, centros de emprendimientos y universidades. En segundo lugar, la recolección de la información interna de la cooperativa es de carácter primario al recolectar por medio de una entrevista semiestructurada dirigida al director o cabeza principal de la compañía, quien proporcionó información con respecto a la producción y comercialización del producto, igualmente se complementa con una encuesta realizada a los 22 socios que hacen parte de la cooperativa.

## **Muestra**

Con respecto al análisis del sector interno y tomando como población de análisis los socios de la Cooperativa de Cholupa, se tomó como instrumento una encuesta con el total de la población (22), con el objetivo de abordar cinco puntos correspondientes al impacto del sector externo en la cooperativa: 1. Reconocimiento del producto, 2. Apoyo institucional agrícola, 3. Apoyo técnico e investigativo y 4. Usos potenciales del producto.

## **Resultados y análisis de resultados**

La diversidad geográfica del territorio nacional ha puesto a disposición un gran número de distintas especies en fauna y flora, que nos caracteriza frente al mercado internacional, según el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt se ha reseñado la existencia de por lo menos 400 frutos o semillas nativas en el país, lo que se ha venido adaptando a las actuales dinámicas del consumo.

En este sentido, con respecto a la Cholupa, fruta que se caracteriza por ser propia de la región sur colombiana y por estar dentro de las apuestas productivas y comerciales del departamento y del municipio de Rivera, en la presente investigación es necesario hacer un análisis dividido en tres fases: 1. Elaboración de un diagnóstico socioeconómico de la cholupa, que

se divide un análisis interno (micro) y externo (macro) del sector, utilizando fuentes primarias y secundarias mencionadas anteriormente. 2. Elaboración de la matriz DOFA, contrastando las fortalezas, oportunidades, limitaciones y amenazas de la cholupa en el mercado frutícola. Finalmente, como tercer punto se desarrolla el Plan Estratégico para fortalecer el mercado de la cholupa en el municipio de Rivera y el departamento del Huila.

### **Diagnóstico externo e interno**

#### *Análisis externo*

En el presente apartado se tendrá en cuenta las siguientes variables de análisis: económico, político, tecnológico e institucional, los cuales pueden afectar en el sector de forma positiva como negativa.

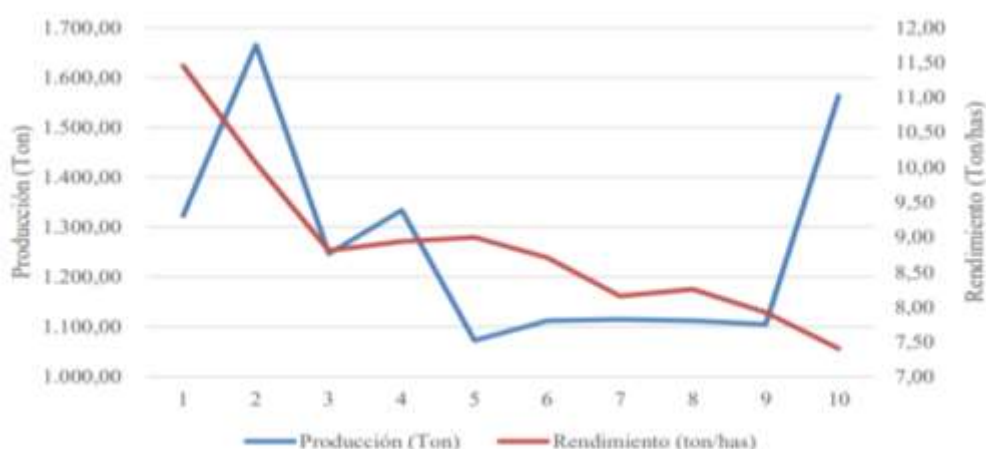
#### Económico

La Cholupa o (*Passiflora maliformis* L) es una fruta propia del departamento del Huila, según el Censo Nacional, siendo autóctona de la región, obteniendo una denominación de origen “Cholupa del Huila” por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) (Superintendencia de industria y comercio, 2019). Según la cámara de comercio del 2007 al 2016 las hectáreas cosechadas de cholupa se ha duplicado aumentando su producción por toneladas siendo cada vez más notoria dentro del mercado nacional, como se ve en la siguiente tabla:

Tabla 3. Producción de Cholupa en el Huila, 2007-2016

Año	Área Cos. (has)	Producción (Ton)	Rendimiento (ton/has)	Participación Producción Nacional (%)	Participación Área Cos. Nacional (%)
2007	115,50	1.322,75	11,45	55,03	49,04
2008	165,50	1.664,75	10,06	60,87	54,17
2009	141,60	1.247,05	8,81	41,44	40,85
2010	149,25	1.334,00	8,94	56,00	63,71
2011	119,25	1.072,75	9,00	65,65	77,06
2012	127,75	1.112,25	8,71	98,13	98,08
2013	136,75	1.115,25	8,16	100,00	100,00
2014	134,75	1.112,26	8,25	97,76	97,82
2015	139,50	1.105,00	7,92	97,01	97,21
2016	211,00	1.562,80	7,41	100,00	100,00

Fuente: Cámara de Comercio de Neiva



Gráfica 1. Producción (Ton) vs. Rendimiento (Ton/has) en el cultivo de Cholupa en el Huila.  
Fuente: Cámara de Comercio de Neiva.

La Cholupa desde lo nacional, maneja una variedad de precios de acuerdo a las épocas de cosecha o las condiciones climáticas véase (Tabla 3), siendo más atractivo para los productores el precio pagado en el mercado internacional les resulta más favorable por ende se ha venido avanzando en el desarrollo de la certificación de semillas para lograr un producto de calidad de exportación, gestión desarrollada en municipios como La Plata, Algeciras, Santa María, Isnos, San Agustín, Gigante, Campoalegre, Rivera y Suaza, gracias a recursos de regales desde la



Oficina de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Gobernación del Huila (Diario del Huila, 2019).

*Tabla 4. Precios de la Cholupa desde el 2014 al 2018*

Precio Nacional (\$/Kg)	2014	2015	2016	2017	2018
Cholupa	1.384	1.757	1.538	1.924	3.500

Fuente: Ministerio de Agricultura y Fedepasifloras. Elaboración propia.

### Político

Desde la gobernación en cabeza del Dr. Luis Enrique Dussán López, se firmó un convenio entre la gobernación y la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) para contribuir a la productividad y competitividad del sector, Según el gobernador este es un paso importante en el ordenamiento productivo, al tener como propósito “el desarrollo de 22 cadenas productivas con análisis técnico y agendas productivas de los 37 municipios del departamento” (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2020). Actualmente los municipios con mayor jerarquía funcional en oferta de actividad agropecuaria son: Pitalito, La Plata, Garzón y Neiva, seguidamente se encuentra, Campoalegre, Gigante, Algeciras, Palermo, San Agustín y Rivera (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, 2020).

Igualmente, dentro del Plan de Desarrollo Municipal de Rivera, la Cholupa hace parte de los cultivos permanentes y semipermanentes entre los que se encuentra la guayaba manzana con (688 Ton) y la Cholupa (637,5 Ton), catalogando al municipio como el primer productor a nivel regional manejando un esquema de buenas prácticas agrícolas (Alcaldía de Rivera, 2016).

### Tecnológico

Los insumos tecnológicos en la producción de Cholupa del municipio de rivera ha presentado poco apoyo tecnológico por parte de entidades del estado que realizan investigación y asistencia técnica en Pasiflora, sin embargo, dentro de lo poco desarrollado se resalta ejercicios de producción con mayor tecnología para el cultivo en municipios como Palermo, Baraya, Neiva, Colombia y Gigante en el Huila, siguiendo las experiencias adoptadas en cultivos como el maracuyá, “actualmente se ha adelantado por medio de la financiación del Corredor Tecnológico del Huila la selección de semillas élites directamente escogida de los campos de los productores con características de calidad (forma alargada, peso >130 g. pulpa + semilla > 42% y Brix > 4,5) y rusticidad” (Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass), 2015), estos estudios deben ser complementados con evaluación del terreno para establecer el grado de variabilidad genética presente en el cultivo, adicionalmente, es necesario aprovechar los genotipos con frutos de cáscara roja para la selección de un material con mayor oportunidad.

#### Institucional

El Instituto Colombiano Agropecuario, en el 2018 expidió el certificado a 27 predios en Buenas Prácticas Agrícolas, con el objetivo de cosechar productos sanos y competitivos, los predios se caracterizan por ser productores de Gulupa, Cholupa, pitahaya, cacao, aguacate Hass y aguacate Lorena y se encuentran ubicados en los municipios de Palestina, Pitalito, San Agustín, Rivera, Paicol y la Argentina (Agronet, 2018). Por otra parte, desde las metas del Plan Departamental de Desarrollo “El Camino en la Educación” 2016-2019 desde el Concejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación se ha propuesto un plan indicativo de alrededor de unos \$50.000 millones del Fondo de Ciencia Tecnología e Innovación para la vigencia 2019-2020 recursos definidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, uno de

estos proyectos es la “investigación en procesos agro biológicos para el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de los cultivos de Cholupa y cacao en los municipios de Algeciras y Rivera” (Gobernación del Huila, 2018).

### *Análisis interno*

#### *Entrevista*

##### *Producción:*

- Optimización del producto

¿Cómo optimizar la producción de Cholupa?

Una de las estrategias utilizadas por la cooperativa es bajar los costos de producción por hectárea pasando de una inversión de \$ 23.000.000 a 20.000.000 por medio de biopreparados, fertilizantes e insecticidas.

- Apoyo financiero, técnico e investigativo

¿Se cuenta con apoyo financiero, técnico e investigativo de parte de las instituciones (SENA, Universidades públicas y privadas, ministerios, asociaciones...etc.) para mejorar la producción, rendimiento y comercialización del producto?

Con relación al apoyo de instituciones como el SENA, las universidades públicas y privadas, ministerios, asociaciones...etc. Con el objetivo de mejorar la producción, el rendimiento y la comercialización la cooperativa no cuenta con este tipo de fortalecimiento.

- Grado de tecnificación de la producción

¿Cuál considera que es el grado de tecnificación de la productividad con el que se cuenta actualmente?

Según el director de la cooperativa, esta se encuentra en la fase empírica sin desarrollarse avances investigativos.

- Afectaciones por el suelo y el clima

¿Ha habido afectaciones por la degradación del suelo y el cambio climático?

Muchos de los suelos se encuentran degradados en materia orgánica al 1% y debido a las altas temperaturas se presenta baja floración, escasas de agua y las precipitaciones no son iguales.

- Capacidad asociativa

Dentro del sector de producción y comercialización de Cholupa ¿falta capacidad asociativa?

Dentro del sector de producción y comercialización se presenta un problema cultural de asociatividad o agremiación, generándose vacíos en los canales de comunicación entre los productores.

- Acceso a crédito

¿Se cuenta con facilidades en el acceso al crédito para los productores en la región?

La cooperativa no cuenta con acceso a crédito por falta de cupo, afectando la inversión en producción.

### *Comercialización*

- Poder de negociación

¿Qué tanto poder de negociación tienen la Cholupa en la fruticultura local y nacional?

La Cholupa cuenta con un alto nivel de negociación local, en el ámbito nacional se ha presentado en la feria agro expo (Bogotá) y en bioexpo en (Cali). A nivel internacional la empresa Banesto en Suiza ha mostrado interés en negociar con este cultivo.

- Estrategias de innovación tecnológica

¿Qué estrategias de innovación tecnológica se han desarrollado dentro de la cooperativa?

Se utiliza estrategias de alambre ecológico calibre 12-14-16 y de púas para los sistemas de tutorado y espalderas. Igualmente, se utiliza la guadua, se siembra para no talar árboles, implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), uso de productos orgánicos y biológicos y sistemas de fertirriego.

- Tipos de clientes

¿Cuáles son los tipos de clientes que constituyen el sector?

Los clientes son de tipo minoritarios ubicados en la plaza de mercado y mayoritarios que se encuentran ubicados en las plazas Surabastos agroindustriales de frutas, igualmente compañías como Frucans y Pasipulpas.

- Mejora de la competitividad

¿Cómo se espera mejorar la competitividad del producto en un corto, mediano y largo plazo?

La estrategia es propiciar una venta directa al consumidor final y a comercializadoras de cadena, evitando el intermediario, igualmente ofertar un producto en las mejores condiciones de asepsia.

- Usos potenciales del producto

¿Cuáles son los usos potenciales del producto para generar un valor agregado?

Actualmente se ha abierto la fruticultura a otros sectores generando valor agregado, ejemplo de esto es el uso de la Cholupa en cosmetología (cremas de la piel, labiales, jabón y desodorante) igualmente en el sector alimenticio en la creación de néctar, mermelada, concentrado para aromáticas, aglomerados de cáscara de Cholupa y cerveza artesanal.

- Restricciones fitosanitarias

¿Existen restricciones fitosanitarias en la comercialización externa?

Para el mercado nacional y la exportación se exige el registro BPA y el registro de exportación.

- Papel del intermediario

¿Cuáles el papel y la afectación negativa o positiva del intermediario?

Actualmente el intermediario es un actor negativo debido a que no compra el producto a un precio justo, buscando una ganancia de un 50%.

- Percepción del producto

¿Cuál es la percepción del producto a nivel local y nacional?

Desde lo local el producto ha tenido bastante acogida especialmente en los municipios del norte del Huila, a nivel nacional existe un mercado potencial sin embargo no se ha hecho mayor promoción.

- Posicionamiento en el sector frutícola

¿Qué tan posicionada esta la cooperativa en el sector de la fruticultura?

Actualmente a nivel nacional el gobierno no ha dado un reconocimiento a la producción y comercialización frutícola ni a su proyección ambiental, económica y social.

### *Encuestas*

Con respecto al reconocimiento del producto y del sector frutícola en la región, 14 de los socios a calificado de alto el reconocimiento de la fruticultura en la región y 7 un reconocimiento medio, dentro de una escala de 1 a 5 siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto nivel de reconocimiento de la fruticultura en la región,



*Grafica 2.* Reconocimiento del producto y del sector frutícola en la región

Ahora bien, con respecto al apoyo de las instituciones agrícolas a la Cooperativa de Cholupa del Huila, los socios dentro de una escala de 1 a 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, se clasifica como medio y relativamente bajo, como se aprecia en la siguiente gráfica, lo cual se complementa con lo analizado en la entrevista.



*Grafica 3.* Impacto de las instituciones agrícolas

Con respecto al apoyo técnico e investigativo la mayoría de los socios (95%) consideran que no se cuenta con el mismo, siendo una problemática que afecta la proyección y la diversificación de la cooperativa, sin embargo, por sí misma la cooperativa ha logrado generar diversificación en la producción y comercialización (véase grafica 5), lo cual dentro de la percepción de los asociado no ha sido de gran relevancia (véase grafica 6).



**¿Considera que ha existido un apoyo técnico e investigativo por parte de universidades e instituciones formativas para el fortalecimiento del sector frutícola?**

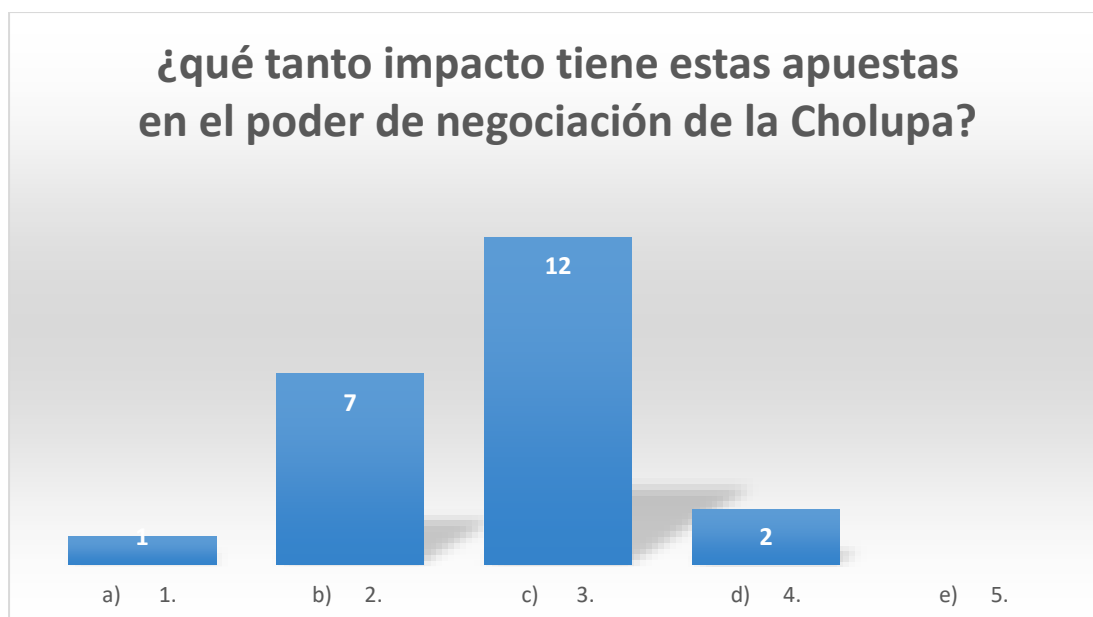


*Grafica 4. Apoyo técnico e investigativo*

**¿La Cooperativa de Cholupa del Huila ha hecho apuestas comerciales generando usos potenciales del producto?**



*Grafica 5. Generación de usos potenciales*



*Grafica 6. Poder de negociación de las apuestas productivas*

*Análisis de Encuestas*

El sector frutícola ha tenido un reconocimiento tradicional en la región comercializándose como un producto autóctono, sin embargo, a pesar de fortalecerse como producto de origen propio el apoyo de las instituciones agrícolas no ha sido integral, restando proyección en términos de producción y de comercialización, igualmente al ser un sector donde se jalonan recursos y apoyo por medio de la formulación y presentación de proyectos agrícolas, muchos productores no cuentan con las herramientas y los conocimientos limitándoles el acceso a estos beneficios, sumado a lo anterior los centros de educación superior, no han generado ejercicios consistentes de proyección social al sector frutícola, por lo tanto, el sector cooperativo o asociativo, se ha mantenido con limitaciones generando esfuerzos de diversificación en valor agregado de los productos, pero sin un resultado estructural.

### **Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)**

El siguiente apartado tiene como objetivo identificar la situación actual del sector por medio de la técnica DOFA, con respecto al sector interno se categorizan las Fortalezas y Debilidades, y con respecto al sector externo se analizan las Oportunidades y Amenazas consideradas como aquellas poco controlables por la compañía y que afectan las dinámicas normales del sector, generando aspectos favorables o incertidumbres y escenarios de riesgo. Ahora bien, dentro del diagnóstico interno y externo la medición de impacto se hará en la escala de alto, medio y bajo impacto, según la forma como se beneficie o perjudique el sector y según criterios dados tomados la bibliografía consultada más los resultados las encuestas y las entrevistas aplicadas

*Tabla 5.*

Matriz de diagnóstico externo de la Cholupa

<b>Matriz de diagnóstico externo</b>		
<b>Factores</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Económico</b>		
Reconocimiento en la región	Alta	
Afectaciones climáticas y ambientales		Alta
Otros productos de la región como mayor trayectoria y tecnificación		Alta
Variabilidad de precios		Alta
Mercado internacional	Alta	
<b>Político</b>		

Inversión en la zona rural		Media
Gestión del gobierno local		Alta
<b>Tecnológico</b>		
Asistencia técnica		Alta
Exigente restricciones fitosanitarias		Alta
Desarrollo de estudios	Media	
<b>Institucional</b>		
Expedición de certificaciones	Alta	
Gestión del gobierno local		Media
Planeación prospectiva	Alta	

*Tabla 6.*

Matriz de diagnóstico interno

<b>Matriz de diagnóstico interno</b>		
<b>Variables</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Producción</b>		
Optimización del producto	Alta	
Apoyo financiero, técnico e investigativo		Alta
Grado de tecnificación de la producción		Media

Afectaciones por el suelo y el clima		Alta
Capacidad asociativa		Alta
Acceso a crédito		Alta
<b>Comercialización</b>		
Poder de negociación	Alto	
Estrategias de innovación tecnológica	Alto	
Tipos de clientes	Medio	
Mejora de la competitividad	Alta	
Usos potenciales del producto	Alta	
Restricciones fitosanitarias	Alta	
Papel del intermediario		Alta
Percepción del producto en la región	Alto	
Posicionamiento en el sector frutícola		Alta

Teniendo en cuenta lo anterior las limitaciones identificadas se deben a la variabilidad de precios debido a condiciones climáticas e internamente al papel del intermediario, falta de apoyo técnico y comercial desde el Estado al sector frutícola y la falta de asociatividad, generando falencias en sistema productivo, organizacional y comercial, generando consecuencias en términos de rentabilidad para la cooperativa.

### *Estrategia ofensiva*

A continuación, en la siguiente matriz (tabla 6) se formula la estrategia ofensiva en donde se plantea el obtener un mayor beneficio aprovechando la oportunidad de ciertas fortalezas. Por lo tanto, se combina Fortalezas con Oportunidades para el siguiente análisis ponderando de 0 a 3 el nivel de beneficio estratégico, en donde 0 es ningún beneficio, 1 es poco, 2 es medio y 3 mayor beneficio.

*Tabla 7.*

#### Cuadrante ofensivo

Oportunidades	Fortalezas					
	Optimización del producto	Poder de negociación	Estrategias de innovación tecnológica	Mejora de la competitividad	Usos potenciales del producto	Restricciones fitosanitarias
Reconocimiento en la región	3	3	3	3	3	3
Mercado internacional	3	3	2	3	2	2
Expedición de certificaciones	3	3	3	2	1	3
Estrategia de Planeación prospectiva	2	1	1	3	2	1

Elaboración propia.

Al analizar el cuadro ofensivo, el factor más oportuno para potencializar es el reconocimiento regional, debido a que se cuenta con todas las fortalezas, igualmente el abrirse al mercado nacional e internacional manejando productos de alta certificación aprovechando la dinámica del mercado globalizado.

Sin embargo, estas estrategias se pueden implementar en un plan de corto, mediano y largo plazo en coordinación y con el apoyo de entidades agropecuarias del Estado, con el objetivo de potencializar y proyectar los factores internos. En la siguiente figura se aprecia de forma más dinámica las anteriores relaciones:

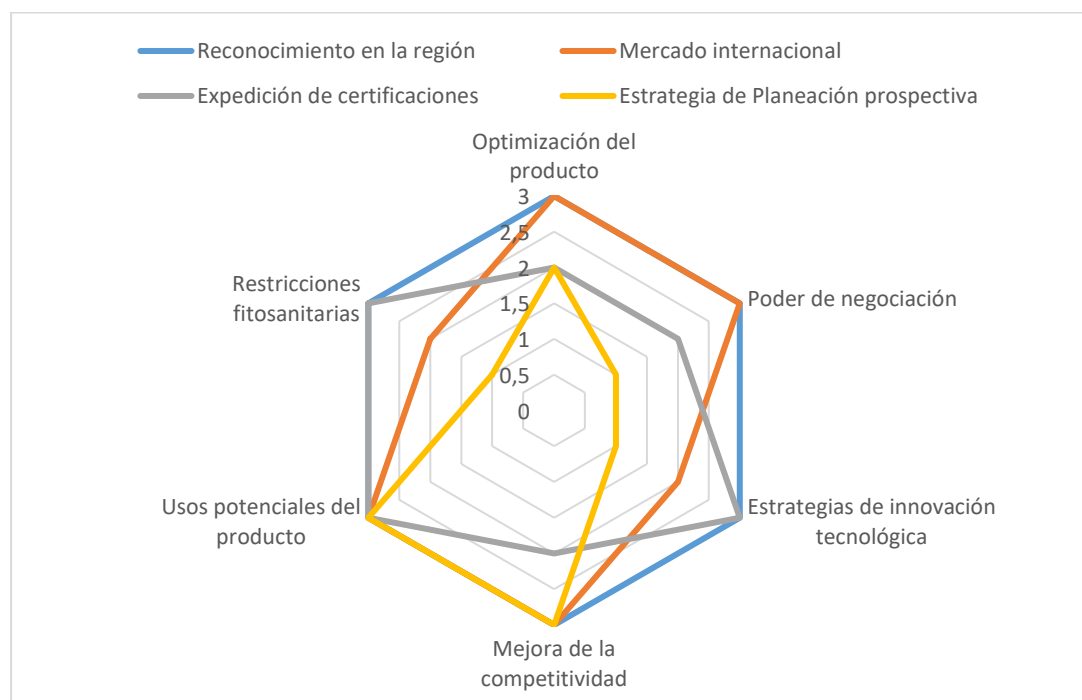


Ilustración 5. Factores críticos internos y externos del cuadrante ofensivo. Elaboración propia

### *Estrategia defensiva*

Por otra parte, la estrategia defensiva tiene como objetivo analizar las fortalezas (internas) que nos ayudan a prevenir amenazas (externas). Dentro de los factores internos se plantea la optimización del producto, poder de negocio, estrategias de innovación tecnológica, mejora de

competitividad, usos potenciales del producto, restricciones fitosanitarias. Los factores críticos externos están conformados por la variabilidad de precios y la falta de asistencia técnica.

*Tabla 8.*

Cuadrante defensivo

Amenazas	Fortalezas					
	Optimización del producto	Poder de negociación	Estrategias de innovación tecnológica	Mejora de la competitividad	Usos potenciales del producto	Restricciones fitosanitarias
Variabilidad de precios	3	3	3	3	3	2
Falta de asistencia técnica	2	2	3	3	3	1
Gestión del gobierno local	2	3	2	3	1	1
Exigentes restricciones fitosanitarias	2	2	3	3	1	3

Elaboración propia

Dentro del anterior cuadro defensivo la amenaza, la variabilidad de precios provocada por los cambios climáticos y la especulación del mercado a causa de intermediarios, es la amenaza



externa como posibilidad de aplacar debido a que se cuenta con fortalezas internas referidas a la producción y la comercialización de la cholupa, como se presenta en la siguiente figura:

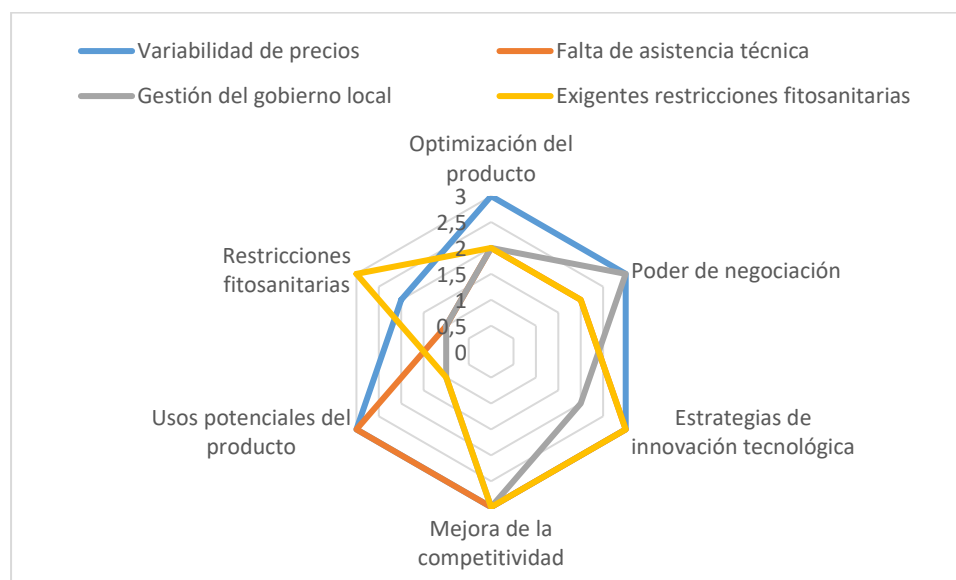


Figura 1. Factores críticos internos y externos del cuadro ofensivo. Elaboración propia.

### *Estrategia de reorientación*

Ahora bien, la estrategia de reorientación, conformada por las debilidades y oportunidades, con el objetivo de corregir alguna debilidad mediante unas oportunidades concretas. Las oportunidades están conformadas por factores externos: Reconocimiento a la región, mercado internacional, expedición de certificaciones, planeación prospectiva y las debilidades por variable internas: Apoyo financiero, grado de tecnificación de la producción, capacidad asociativa, acceso a crédito y posicionamiento en el sector.

Oportunidades	Debilidades					
	Apoyo financiero	Grado de tecnificación de la producción	de	Capacidad asociativa	Acceso a crédito	Posicionamiento en el sector

Reconocimiento en la región	3	2	3	3	3
Mercado internacional	1	2	3	3	3
Expedición de certificados	3	3	2	3	1
Planeación prospectiva	2	2	2	1	1

La oportunidad externa con mayor posibilidad de disminuir las amenazas es el reconocimiento de la producción y comercialización de Cholupa en el mercado regional, igualmente en el nacional e internacional, generando mayores exigencias en la cooperativa para mermar las debilidades especialmente con respecto al acceso a crédito o el apoyo financiero por parte de entidades estatales, sin embargo, para lograr esta proyección en el mercado es necesario generar inversión en la tecnificación pasando de ser una amenaza a una ventaja comparativa frente a otros sectores logrando una certificación nacional para apertura en el mercado, esta situación se describe en la siguiente gráfica:

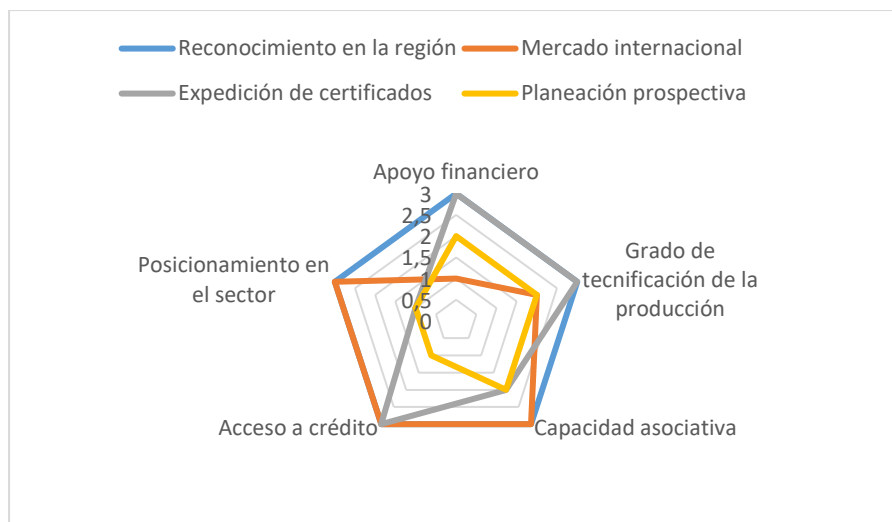


Figura 2. Factores críticos internos y externos del cuadro de reorientación

### *Estrategia de supervivencia*

Esta estrategia tiene como objetivo aguantar los posibles efectos adversos de amenazas para minimizar los daños de la mejor forma posible. Con el objetivo de eliminar los aspectos negativos que puedan fortalecer esas amenazas. Dentro de la presente investigación se categorizó dos amenazas del sector externo que pueden generar mayor riesgo: la variabilidad de precios y la falta de asistencia técnica. Con respecto a las debilidades se tomaron las siguientes variables internas: falta de apoyo financiero, técnico e investigativo, poca capacidad asociativa, limitado acceso a crédito y poco posicionamiento en el sector frutícola.

Tabla 9.

### Estrategia de supervivencia

Amenazas	Debilidades			
	Falta de apoyo financiero, técnico e investigativo	Poca capacidad asociativa	Limitado acceso a crédito	Posicionamiento en el sector

Variabilidad de precios	1	2	3	3
Falta de asistencia técnica	3	3	3	2
Gestión del gobierno local	3	1	3	3
Exigentes restricciones fitosanitarias	3	1	1	2

Dentro de estos factores críticos tanto externos como internos, se observa que la falta de asistencia técnica es la principal amenaza que puede llegar a maximizarse al no tratar estratégicamente la falta de apoyo financiero, técnico e investigativo, como consecuencia de la variabilidad de precios y la falta de asistencia técnica.

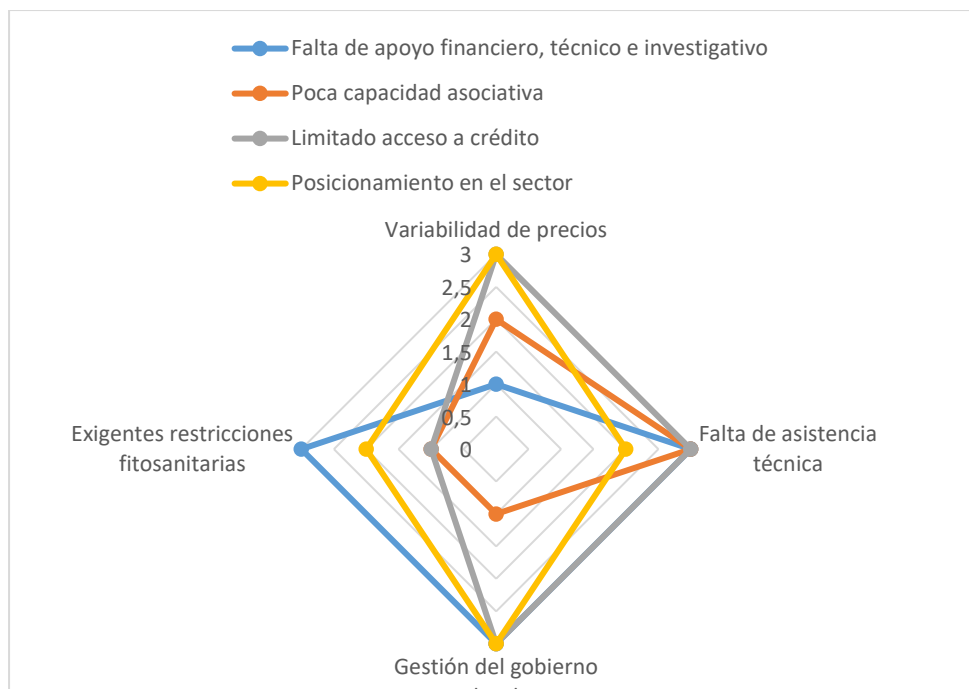


Figura 3: Factores críticos internos y externos del cuadro de supervivencia

Ahora bien, partiendo de escenario caracterizado, es pertinente la formulación de estrategias que, para la mitigación de problemática internas y externas, seleccionando las de mayor impacto frente a los factores identificados.

	Externo	Oportunidades	Amenazas
Interno		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento en la región</li> <li>2. Apertura en el mercado internacional</li> <li>3. Expedición de certificación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabilidad de precios</li> <li>2. Falta de asistencia técnica</li> </ol>

	4. Planeación prospectiva	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimización del producto</li> <li>2. Poder de negociación</li> <li>3. Estrategias de innovación tecnológica</li> <li>4. Mejora de la competitividad</li> <li>5. Usos potenciales del producto</li> <li>6. Restricciones fitosanitarias</li> </ol>	<p><b>Estrategias de Fortalezas y Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar espacios para la optimización del producto por medio de procesos de planeación prospectiva conjunta que beneficie a los actores del sector.</li> <li>2. Generar acercamientos entre el Ministerio e instituciones agrícolas apostándole a la certificación y a la apertura del mercado en los ámbitos nacional e internacional.</li> </ol>	<p><b>Estrategias de Fortalezas y Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajustar los precios entre los actores de la cadena comercial para reducir la variabilidad de precios.</li> <li>2. Desarrollar planes de asistencia fitosanitaria mejorando la tecnificación y la calidad del producto.</li> <li>3. Generar un plan de asistencia tecnológica con las universidades público y privadas para la optimización del producto.</li> </ol>

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias de Debilidades y Oportunidades</b>	<b>Estrategias de Debilidades y Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de apoyo financiero</li> <li>2. Baja tecnificación en la producción</li> <li>3. Poca capacidad asociativa</li> <li>4. Limitado acceso a crédito</li> <li>5. Limitado posicionamiento en el sector</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canalizar entidades de apoyo financiero creando vínculos y planes de financiación</li> <li>2. Fomentar la asociatividad entre los productores con el objetivo de minimizar los gastos en necesidades comunes.</li> <li>3. Facilitar el acceso a crédito por parte de entidades públicas y privadas, por medio de planes de financiación.</li> <li>4. Involucrar el apoyo político para generar planes de apoyo financieros y regulación dentro de las dinámicas del mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un diagnóstico de fuentes de financiación que manejen bajos intereses en el mercado.</li> <li>2. Articular el sector académico para aumentar la asistencia técnica.</li> <li>3. Generar sistemas de información y articular sectores aprovechando escenarios desde el marketing digital y ferias empresariales.</li> <li>4. Crear un plan de articulación con otros sectores para diversificar la oferta en el mercado.</li> </ol>

### **Plan estratégico para fortalecer el sector la comercialización de Cholupa**

A partir de las conclusiones anteriormente planteadas y siguiendo el objetivo central del presente proyecto: Diseñar un plan estratégico comercial aplicado para la empresa Cooperativa de Cholupa del Huila que le permita mejorar el desempeño organizacional y aumentar la competitividad, se plantea una proyección de mediano y largo plazo siguiendo las directrices planteadas en el marco referencial: Misión, Visión, valores, principios y objetivos estratégicos. Finalmente, con el objetivo de materializar el plan estratégico se establecen las actividades, las metas y los indicadores a seguir por los objetivos planteados.

#### *Misión de la Cooperativa de Cholupa del Huila*

“CHOLUPA DEL HUILA” es una Cooperativa Multiactiva de productos y comercializadores de frutos tropicales del Huila, con énfasis en la producción de Pasifloras “Cholupa”, prestando servicios integrales adicionales para el mejoramiento de la calidad de vida de los cooperadores, la sostenibilidad ambiental y la entrega de un producto inocuo para el consumo final (Cooperativa de Cholupa del Huila, 2018).

#### *Visión*

“CHOLUPA DEL HUILA”, se proyecta a mediano plazo ( 10 años) ser una Cooperativa líder en el Huila y Colombia en la producción, limpia y comercialización de frutos tropicales, con énfasis en la agroindustrialización de la Pasifloras “Cholupa” posicionando los diferentes derivados y subproductos en las grandes superficies del país y el mundo (Cooperativa de Cholupa del Huila, 2018).



### *Valores*

Tenemos un gran sentido de cooperativismo entre productores y comercializadores, trabajamos de forma honesta y comprometida en la región y cada día fortalecemos nuestro sentido de pertenencia con el sector y el territorio.

### *Principios fundamentales*

- Fortalecer el sector de la pasiflora ofreciendo un mercado integrado por los pequeños y medianos productores favoreciendo la proyección de empleo y la reducción de la pobreza en la zona rural.
- Consolidar el sector a partir de una producción tecnificada integral sirviendo como escenarios investigativos para centros de educación superior.
- Administrar y honrar la denominación de origen de la Cholupa.
- Generar valor agregado a nuestro apoyando la expansión del sector, transformando el producto en pulpa, granizado, zumos, Cotteles, salsas y mermeladas que generen sensaciones nuevas en el paladar.
- Apoyar la mujer rural (equidad de género).

### *Objetivos estratégicos*

A partir del diagnóstico interno y externo realizado anteriormente, se formularon los siguientes objetivos estratégicos: 1. Aumentar el reconocimiento en la región, 2. Generar canales de comunicación y gestión ante instituciones agrícolas, 3. Formulación de un plan prospectivo y 4. Investigación y desarrollo tecnológico.

*Aumentar el reconocimiento comercial en la región*

Fomentar la comercialización frutícola especialmente de la Cholupa, por medio de estrategias de marketing en donde se visualice el atractivo gastronómico del producto, resaltando la calidad, las buenas practicas agropecuarias y las medidas sanitarias y fitosanitarias, con el objetivo de que el consumidor tenga la capacidad de identificar la Cholupa como producto propio de la región.

Actividades:

- a) Fortalecer la Cholupa como un producto autóctono del departamento del Huila
- b) Sustentar la necesidad de fortalecer un control y vigilancia fitosanitaria para la producción y distribución de la Cholupa
- c) Fortalecer las estrategias de marketing por medio de la investigación de mercado, ruedas de negocios e impulsando una marca del departamento.

*Canales de comunicación y gestión ante instituciones agrícolas*

Fortalecer los canales de gestión, para fortalecer el apoyo por parte del Ministerio de Agricultura, los Institutos de Desarrollo Rural, Corporaciones, Fondos para financiamiento, Asociaciones y Consejos, con el objetivo de coordinar fortalecimiento financiero, espacios de representación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico.

Actividades:

- a) Identificar los diferentes entes de apoyo financiero, tecnológico y representativo
- b) Formular planes de gestión institucional.
- c) Generar espacios interacción institucional.

- d) Entablar con las diferentes entidades financieras líneas de crédito para la financiación y mantenimiento de proyectos productivos.

#### *Formulación de plan prospectivo*

Consolidar un documento base con el objetivo de plantear las necesidades en términos de formulación y ejecución de proyectos para generar diferentes canales de distribución, comercialización y tecnificación del producto.

Actividades:

- a) Articular espacios de asociación entre productores y comercializadores, aumentando el poder de negociación
- b) Formulación de proyectos para ser presentados en las diferentes instancias institucionales.

#### *Investigación y desarrollo tecnológico*

Generar acercamientos entre la cooperativa con universidades e institutos agropecuarios con el objetivo de aumentar la comercialización y diversificación del producto, implementando programas especializados en la formación y capacitación técnica, siendo una alianza retributiva tanto para la cooperativa como a los indicadores de los entes educativos.

Actividades:

Fomentar el apoyo de la academia para la capacitación técnica productiva.

Capacitar a los productores y comercializadores en estrategias productivas, comercial y financiera

Desarrollar capacitaciones tecnológicas para el control fitosanitario de los cultivos.

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Duración de la acción</b>	<b>Producto de la acción</b>	<b>Metas del indicador</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Aumentar el reconocimiento comercial en la región</b>	Fomentar la comercialización frutícola especialmente de la cholupa, por medio de estrategias de marketing en donde se visualice	Fortalecer la cholupa como un producto autóctono del departamento del Huila	3 años	Generar canales de comercialización entre regiones.	30 canales de comercialización en un periodo de 5 años	Número de vínculos con compradores a nivel nacional	1.000.000 Sueldo de 1.500.000 por dos meses profesional para desarrollar tareas de gestión
		Sustentar la necesidad de	2 años	Certificado firmado por la	1 Certificado que se renueva		2. El presupuesto del indicador

	<p>el atractivo gastronómico del producto, resaltando la calidad, las buenas practicas agropecuarias y las medidas sanitarias y fitosanitarias, con el objetivo de que el consumidor tenga la capacidad de identificar la cholupa</p>	<p>fortalecer un control y vigilancia fitosanitaria para la producción y distribución de la cholupa</p>		<p>ICA en donde se garantiza la vigilancia y control fitosanitario</p>	<p>cada año ante el ICA</p>	<p>Procedimientos y documento firmado</p>	<p>dos se acoge dentro del presupuesto de la actividad 1</p>
	<p>Fortalecer las estrategias de marketing por medio de la investigación de mercado, ruedas de negocios e</p>	<p>1 Año</p>	<p>Asistencia a ruedas de negocios y establecimiento de un plan de marketing.</p>	<p>Asistencia a a 10 ruedas de negocio durante 2 años</p>	<p>Número de Asistencias a ruedas de negocios y documento con un plan de marketing</p>	<p>4.000.000 entre viáticos y organización de eventos</p>	

	como producto propio de la región.	impulsando una marca del departamento.					
<b>Canales de comunicación y gestión ante instituciones agrícolas</b>	Fortalecer los canales de gestión, para generar mayor apoyo por parte del Ministerio de Agricultura, los	Identificar los diferentes entes de apoyo financiero, tecnológico y representativos.	2 Años	alianzas gestionando apoyo financiero, tecnológico y representativo	10 alianzas gestionando apoyo financiero, tecnológico y representativo durante 2 años.	Numero de Alianzas	2.000.000 para un profesional durante un mes.
	Institutos de Desarrollo Rural,	Formular planes de gestión	3 Años	Planes de gestión institucional ante	5 Planes de gestión durante	Numero de Planes formulados	1.000.000 por plan de gestión.

	Corporaciones, Fondos para	institucional.		diferentes entidades	desarrollados durante 3 años		
	financiamiento, Asociaciones y Consejos, con el objetivo de coordinar fortalecimiento financiero, espacios de	Generar espacios interacción institucional.	2 Años	Convenios productos de espacios de interacción con instituciones agrícolas	Cinco (5) convenios productivos de espacios de interacción.	Número de convenios	1.000.000 por convenio gestionado y firmado con instituciones agrícolas.
	representación y transferencia de conocimiento	Entablar con las diferentes entidades financieras líneas de crédito	2 Años	Consolidar una línea de crédito	Consolidar 6 líneas de crédito durante 2 años.	Número de préstamos y desembolsos otorgados	1.000.000 en gastos logísticos

	científico y tecnológico. o.	para la financiación y mantenimiento de proyectos productivos.					
<b>Formulación de un plan prospectivo</b>	Consolidar un documento base con el objetivo de plantear las necesidades en términos de formulación y ejecución	Articular espacios de asociación entre productores y comercializadores, aumentando el poder de negociación	2 Años	Establecimiento de alianzas comerciales	10 Alianzas comerciales estratégicas durante 2 años	Número de alianzas establecidas	2.000.000 mensuales a un profesional encargado de la gestión.



	de proyectos para generar diferentes canales de distribución, comercialización y tecnificación del producto.	Formulación de proyectos para ser presentados en las diferentes instancias institucionales.	2 Años	Promoción de proyectos dirigidos a la producción eficaz de cholupa	5 proyectos formulados dirigidos a la producción eficaz de Cholupa durante 2 años.	Metas del proyectos en marcha	2.000.000 mensuales durante 3 meses para un total de 6.000.000 como sueldo a un profesional.
<b>Investigación y desarrollo tecnológico</b>	Generar acercamientos entre la cooperativa con universidades e institutos	Fomentar el apoyo de la academia para la capacitación técnica productiva.	2 Años	Capacitaciones técnicas realizadas a los productores de cholupa	Asistencia de 10 capacitaciones técnicas productivas durante 2 años.	Cantidad de capacitaciones realizadas por universidades e institutos de formación	2.000.000 gastos de logística y equipo capacitador.

	<p>agropecua rios con el objetivo de aumentar la comerciali zación y diversifica ción del producto, implement ando programas especializa dos en la formación y capacitaci ón técnica,</p>	<p>Capacitar a los productore s y comerciali zadores en estrategias productiva s, comercial y financiera</p>	<p>2 Años</p>	<p>Capacita r a producto res y comercia lizadores en estrategi as de comercia lización, producci ón y financiac ión.</p>	<p>Capacitar por lo menos 100 producto res y comercia lizados en estrategia s de comercia lización, producci ón y financiac ión, durante 2 años.</p>	<p>Cantidad de capacitacione s realizadas</p>	<p>2.000.000 gastos de logística y equipo capacitador.</p>
--	---	--	---------------	--	--	---	--

	siendo una alianza retributiva tanto para la cooperativa como a los indicadores de los entes educativos .	Desarrollar capacitaciones tecnológicas para el control fitosanitario de los cultivos.	2 Años	Capacitaciones en desarrollo tecnológico, agrícola y control fitosanitario.	Cien (100) Productos de cholupa capacidad en desarrollo tecnológico agrícola y control fitosanitario durante 10 capacitaciones en 2 años	Cantidad de productores capacitados.	2.000.000 gastos de logística y equipo capacitador.
<b>Total:</b>							22.000.000

## Conclusión

En el departamento del Huila, aunque la fruticultura no es el sector con mayor fuerza productiva, la pasiflora y especialmente la cholupa hacen de esta economía digna de ser explorada y financiada por entidades públicas y privadas. Dentro de los factores internos y externos anteriormente planteados, el reconocimiento en la región de este producto autóctono, con gran riqueza gastronómica y diversa en la generación de valor agregado, plantea retos importantes para la organización cooperativa debido a que los retos son mucho más complejos al no contar con una planeación prospectiva.

Por otra parte, la baja articulación entre el sector de la cholupa y la academia propicia los constantes ejercicios de tecnificación, rezagando el sector frutícola a una producción y comercialización tradicional sin apostarle a nuevos modelos de innovación; problemática que se suma a la baja capacidad de endeudamiento de los productores y al bajo apoyo financiero por los gobiernos locales y nacionales restándole competitividad al producto y a la generación de valor agregado o la obtención de subproductos.

Una de las dinámicas externas que ha sido más difícil controlar para el productor de cholupa son las condiciones climáticas, siendo los cambios de temporadas una de las razones que más afecta la variabilidad de precios, perdiendo precio dentro de la cadena de valor frente al mayorista o intermediario quien tiende a opacar gran parte de las ganancias, siendo una consecuencia de la baja inversión presentada en las zonas agrícolas y específicamente en la producción de cholupa en la zona rural de Rivera que se caracteriza por su alta oferta de actividad agropecuaria, haciendo nulo el poder de negociación y su influencia en los precios del mercado, aumentando el poder del intermediario en términos de comercialización y más aún en el plano de la producción.

El anterior panorama, resalta que en el departamento del Huila no se ha superado la discusión de la brecha urbano rural, causando la falta de inclusión social, la inestabilidad del mercado, la falta de una política rural eficiente, el bajo nivel de educación y por último una escasa cultura asociativa.

## Recomendaciones

Una de las ventajas con las que cuenta el departamento es tener un producto autóctono con gran fuerza de producción y de comercialización a nivel nacional e internacional, teniendo la cholupa un potencial de crecimiento aritmético en el corto, mediano y largo plazo, haciendo que la formulación del plan estratégico anteriormente expuesto nos brinde un panorama y unos retos importantes los cuales se deben asumir paulatinamente, por lo tanto, concretamente es necesaria la apropiación de los siguientes puntos:

1. Fortalecimiento cooperativo o asociativo para generar articulación y fuerza de negociación ante las dinámicas económicas.
2. Implementación de planes estratégicos y planes operativos en la Cooperativa de cholupa
3. Articulación y alianzas con sectores educativos para aumentar la tecnificación y el desarrollo tecnológico en la producción, igualmente para la generación de valor agregado en los productos.
4. Profundizar en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en la producción de la cholupa, dando cumplimiento a la normatividad sanitaria y fitosanitaria.
5. Desarrollar habilidades blandas y de formulación de proyectos productivos dentro de la asociación con el objetivo de poder apostarle a financiación de entidades nacionales e internacionales.

## Bibliografía

- Agencia de Desarrollo Rural. (2019). *Plan de Desarrollo Agropecuario y Rural con Enfoque Territorial*. Bogotá: Seis Iludtres SAS. Recuperado el 30 de Marzo de 2019
- Alvarado , M. T. (2001). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria*. Torreón: Segunda Epoca. Recuperado el 2020 de 04 de 30, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14100903>
- Armijo , M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL. Recuperado el 29 de 04 de 2020
- Asociación Hortofrutícola de Colombia. (2020). *Asociación Hortofrutícola de Colombia (ASOHOFRUCOL)*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <http://www.asohofrucol.com.co/>
- Astaiza Bustamante, C. M., Bertolone Gonzales, J. J., Bibolotti Ayestas, Á. A., & Ponciano Espino, E. J. (2017). *Elaboración del Plan Estratégico de la empresa Frangelo Café*. Lima: Maestría en Ciencias Empresariales. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <http://repositorio.usil.edu.pe/>
- Barrera Pineda, E. P., & Riveros Gami, J. D. (2017). *Elaboración de la planeación estratégica y cuadro mando integral para la empresa el Sauzalito LTDA*. Sogamoso: Facultad sede seccional Sogamoso. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <https://repositorio.uptc.edu.co/>
- Cervantes, A. B. (2011). *Planificación estratégica para una empresa agropecuaria*. Córdoba: Universidad Empresaria Siglo 21. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://21.edu.ar/>

Colombianmania.com. (2020). *Departamento del Hila*. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <http://www.colombiamania.com/>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2006). *Politica Nacional de Competitividad y productividad*. Bogota: Departamento Nacional de Planeacion. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <https://www.ica.gov.co/>

Cooperación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia (Cepass). (2015). *El cultivo de la cholupa (Passiflora maliformis L) una alternativa para la fruticultura colombiana: Una alternativa para la fruticultura colombiana*. Neiva: Corporación Centro de Desarrollo Tecnológico de las Pasifloras de Colombia -Cepass. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de <http://fedepasifloras.org/>

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. (2020). *Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.agrosavia.co/>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022*. Bogota: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Terridata*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/41000>

Dirección comercial 1.3 L.A.D.E. (2018). *Planificación estratégica de marketing*. Bogota: Área de comercialización e investigación de Mercados. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <http://www4.ujaen.es/>



- Durán Becerra , L. F., & Guzmán Sánchez, C. (2019). *Plan de Direccionamiento estratégico para la empresa entre frutas y café en Bogotá*. Bogota: Contaduría Pública. Recuperado el 29 de 04 de 2029, de <https://ciencia.lasalle.edu.co/>
- Fariño Espitia, L. F. (2018). *Reporte de Industria Subsector Frutícola*. Bogota: Bdigital. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de [http://bdigital.uexternado.edu.co:8080/bitstream/001/1005/1/ANA-spa-2018-Reporte\\_de\\_industria\\_subsector\\_fruticola.pdf](http://bdigital.uexternado.edu.co:8080/bitstream/001/1005/1/ANA-spa-2018-Reporte_de_industria_subsector_fruticola.pdf)
- Fondo para el Financiamiento del Sectoro Agropecuario. (2020). *Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.finagro.com.co/>
- Gálvez Albarracín, E. J. (2011). *Cultura, innovación intraemprendimiento y rendimiento en las MIPYME de Colombia*. Cartagena: Universidad de Cartagena. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/277114003>
- Gobernación del Huila. (2018). *Denominación de Origen*. Neiva: Secretaría de Cultura y Turismo del Huila.
- Gobierno Nacional. (1991). *Constitucion politica de Colombia*. Recuperado el 06 de 05 de 2020, de <https://www.constitucioncolombia.com/>
- Hernández Calderon, G., Alvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia , J. (2019). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar Journal*, 13-26. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2004). *Resolución 1806*. Bogota: Instituto Colombiano Agropecuario. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <https://www.ica.gov.co/>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2020). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.ica.gov.co/>

Instituto Colombiano de Desarrollo Rural. (2020). Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/>

Ministerio de Agricultura. (1993). *Ley 101*. Bogota: Congreso de la Republica. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/>

Ministerio de Agricultura. (2006). *Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en Colombia*. Cali. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_18\\_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf)

Ministerio de Agricultura. (06 de Septiembre de 2019). *Ministerio de Agricultura*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/-En-Julio,-exportaciones-agropecuarias-crecieron-3,2-en-valor-y-9-en-volumen-.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado el 05 de 05 de 2020, de <https://www.minagricultura.gov.co/>

Ministerio de Salud. (1984). *Resolución numero 14712 de 1984*. Bogota: Invima. Recuperado el 06 de 05 de 2020, de <https://www.invima.gov.co>

- Ortiz Rodríguez, B., & Capó Vicedo, J. (2016). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. *3C Empresa*, 231-247. Recuperado el 30 de 04 de 2020, de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/282>
- Pérez Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 55-65. Recuperado el 30 de 04 de 2020
- Príncipe Portocarrero, J. (2018). Fundamentos, preparación y diseño de un plan estratégico. *Gestión del Cambio Organizacional*, 1-30.
- Productividad, A. C. (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 07 de 05 de 2020, de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/>
- Programa CUA. (2019). *Informe de Economía Colombiana*. Bogota. Recuperado el 30 de Marzo de 2020
- Razón Publica. (04 de Febrero de 2019). *Razón Publica*. Recuperado el 03 de 30 de 2020, de <https://razonpublica.com/los-retos-del-agro-en-colombia/>
- Scott, A. (2007). *Planificación estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://www.ebsglobal.net/>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2013). *Agenda Prospectiva para la Productividad y Competitividad del Centro del Huila*. Neiva: SENA. Recuperado el 30 de Marzo de 2020

Sociedad de Agricultores de Colombia. (Marzo de 2019). *SAC*. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de <https://sac.org.co/fruta-procesada-colombiana-para-el-mundo-una-oportunidad-para-el-sector/>

Torres Jimenez , J. d., & Armero Samboni, V. M. (2016). *Diseño de un plan estratégico para fortalecer el sector del Maracuyá en el departamento del Meta*. Villavicencio: Universidad de los Llanos. Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://repositorio.unillanos.edu.co/>

Villa Penesso, A. F. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Penesso Catering*. Pereira: Universidad tecnologica de pereira. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/>