

Fomento a las exportaciones de los productos agrícolas de los municipios de: Acacías, Guamal, Cubarral, el Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías, del departamento del Meta, por medio de la asociatividad, especialmente a los países centroamericanos

Manuel Antonio Moreno Riveros 17.323.521

Luz Enith Nieto Barragán. Código 40.446.436

Wilson Camacho Cedano 79.898.223

Janeth Barreto Ruiz 52.900.952

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Especialización en Gestión de Proyectos

Escuela de Ciencia Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Octubre de 2018

Resumen

Se realizará la identificación de los productos agrícolas de la región de los municipios objeto de investigación, con el fin de propender por la exportación de los productos, por medio de conformación de asociaciones comunitarias que fortalezcan la capacidad de cumplir con los requisitos, especialmente a los países de Centroamérica. Eso implica la búsqueda, en los países de Centroamérica, la necesidad que tengan de los productos agrícolas que se dan en la región del piedemonte llanero del Meta. Se procederá a micro-localizar a los productores agrícolas y fomentar en ellos la importancia de la asociatividad como un mecanismo de fortaleza competitiva para buscar mercados internacionales a sus productos.

La primera fase consta en hacer un estado del arte que nos ubique dentro de la contextualización de la investigación e identificación de los productos potenciales de la producción agrícola de los municipios en mención, micro-localización de los agricultores potencialmente caracterizados para iniciar un proceso de exportación. Se diseñará y aplicará una encuesta, además de una entrevista, y fuentes documentales secundarias.

La segunda fase, desarrollará charlas de capacitaciones sobre la importancia de asociatividad, para conformar Organizaciones asociativas de productos agrícolas con potencial productivo para exportación.

La tercera fase, desarrolla un acompañamiento en la elaboración de un plan exportador, con apoyo de un ente gubernamental del sector exportador, como el apoyo de miembros de Pro

Colombia, Cámara de Comercio y del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) o la banca de primer nivel y que esté en el proceso de exportación.

Palabras claves: Exportación, asociatividad, comercio internacional, economía solidaria, prospectiva, diagnóstico, Centroamérica, productos agrícolas, gobierno.

Abstract

Identification of the agricultural products of the region of the municipalities under investigation will be carried out, in order to promote the export of the products, through the creation of community associations that strengthen the capacity to comply with the requirements, especially those countries of Central America. This implies the search, in the countries of Central America, for the need they have for the agricultural products that occur in the region of the foothills of the Meta region. We will proceed to micro-locate the agricultural producers and promote in them the importance of associativity as a mechanism of competitive strength to seek international markets for their products.

The first phase consists in making a state of the art that places us within the contextualization of the research and identification of the potential products of the agricultural production of the municipalities in mention, micro-localization of the potentially characterized farmers to initiate an export process . A survey will be designed and applied, in addition to an interview, and secondary documentary sources.

The second phase, will develop talks on training on the importance of associativity, to form associative organizations of agricultural products with productive potential for export.

The third phase, develops an accompaniment in the preparation of an export plan, with support from a government entity of the export sector, such as the support of members of Pro Colombia, Chamber of Commerce and the IDB (Inter-American Development Bank) or banking first level and that is in the export process.

Keywords: Exportation, associativity, international trade, solidarity economy, foresight, diagnosis, Central America, agricultural products, government.

Lista de contenidos

Introducción.	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema técnico.	2
Antecedentes del problema	2
Contexto donde se presenta el conflicto	2
No conformidad	2
Descripción del problema	2
Formulación del problema	4
Sponsor:	4
Stakeholders	4
Posibles soluciones del problema (triple restricción)	5
Restricciones	5
Preguntas sistematizadoras	5
Justificación	5
Objetivos	6
Capítulo 2. Marcos de referencia	7
Marco Conceptual	7
Marco Teórico	8
Capítulo 3. Metodología	16
Capítulo 4. Análisis de la información	17
Productor potencialmente exportador	17
a. Guamal	22

b. B. Acacias.	23
c. San Luis de Cubarral	25
d. El Castillo	26
e. El Dorado	26
f. Lejanías	28
g. Mesetas	29
Plan de procesamiento de frutas en Granada	30
App para agricultores	31
Tratamiento en el mundo y en Colombia	33
Tratado de Libre Comercio con países de Centroamérica	34
Asociación de los municipios objeto de estudio	37
Capítulo 5. Desarrollo del Plan de Gestión	42
Gestión de Integración del Proyecto	42
Gestión del alcance del Proyecto	49
Gestión del Tiempo del Proyecto	78
Gestión de los costos del Proyecto	86
Gestión de la Calidad del Proyecto	89
Gestión de recursos humanos	90
Gestión de las comunicaciones	95
Gestión del riesgo	97
Conclusiones.	99
Recomendaciones	100
Bibliografía	102

Lista de tablas

Tabla 1.	Producción Agrícola del municipio de Acacías, rendimiento Por Ha/Tn.	24
Tabla 2.	Organizaciones Agropecuarias presentes en el municipio De Acacías	38
Tabla 3.	Agremiaciones constituidas en los municipios en estudio	41
Tabla 4.	Acta constitución del proyecto	42
Tabla 5.	Matriz de rastreabilidad de requisitos	50
Tabla 6.	Diccionario de la EDT	55
Tabla 7.	Estimación de costos	87
Tabla 8.	Gestión de las comunicaciones	96

Lista de cuadros

Cuadro 1.	Producción agrícola por municipios	17
Cuadro 2.	Producción agrícola del municipio de Guamal	22
Cuadro 3.	Producción agrícola del municipio de Acacías	24
Cuadro 4.	Producción agrícola del municipio de San Luis de Cubarral	25
Cuadro 5.	Producción agrícola del municipio de El Castillo	26
Cuadro 6.	Producción agrícola del municipio de El Dorado	27
Cuadro 7.	Producción agrícola del municipio de Lejanías	28
Cuadro 8.	Producción agrícola del municipio de Mesetas	30
Cuadro 9.	Estimación duración de la actividad	83
Cuadro 10	Cronograma del proyecto	85
Cuadro 11.	Matriz de roles	92
Cuadro 12	Análisis de riesgo	98

Lista de Figuras

Figura 1.	Modelo del SGC por procesos	13
Figura 2.	Círculo de Deming	14
Figura 3.	EDT/WBS	55
Figura 4.	Diagrama de red	79
Figura 5.	Organigrama 1	90
Figura 6.	Organigrama 2	91
Figura 7.	Organigrama 3	91

Lista de Anexos

ANEXO A

ANEXO B

Introducción

Las exportaciones, entre los años 2010 y 2016 han venido en crecimiento, especialmente aquellos productos distintos a los bienes no minero – energéticos, según cifras del Ministerio del Comercio, “entre 2010 y 2016 las exportaciones de bienes no minero-energéticos que Colombia hizo a países de Centroamérica (Costa Rica, Panamá, Honduras, Guatemala y El Salvador) pasaron de US\$13.759 millones a US\$14.161,5 millones, lo cual representa un aumento del 2,92”. (Vega, 2017). Y que en algunos casos no se podría exportar más debido a los altos aranceles que estos países tenían con los productos Colombianos.

Esto hizo que los habitantes de esos países se dieran cuenta que estaban perdiendo más ellos que los Colombianos, por lo que decidieron cambiar las políticas de comercio internacional y decidieron bajar o eliminar los altos aranceles que existían, como lo sucedido en Nicaragua, según publicación de El País.com.co.

La agencia EFE (2017) cita: “Colombia dejará de pagar cerca de 3,7 millones de dólares anuales en aranceles por los productos que exporta a Nicaragua, tras la eliminación del llamado 'Impuesto Patriótico' del 35 % que desde 1999 ese país le había acordado, según informó hoy el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.” Y en otro párrafo cita: “Con la decisión tomada por Nicaragua, el arancel promedio que pagarán los productos colombianos será del 5,7 %, correspondiente al que ese país cobra para las importaciones de los países con los que no tiene Acuerdo Comercial. (Agencia EFE, 2017).

Para el caso de los productos del sector agropecuario, esa media es de 10,6 %”. Además, se han firmado varios tratados internacionales el cual brinda la oportunidad de abrir nuevos mercados a nuestros productos, especialmente agrícolas.

Capítulo 1. Planteamiento del problema técnico

Antecedentes del problema

Colombia es un país netamente Agrícola, y la región del piedemonte llanero es una gran despensa agrícola de Colombia, pero existe una problemática y es general, se pierden las cosechas de la región, porque no hay mercado (oferta) suficiente para los productos, algunos agricultores manifiestan que es más costoso sacar la cosecha que dejar que se pierda, esto hace que no se tenga mayor cuidado con los árboles productivos y al producto mismo.

Contexto donde se presenta el conflicto

Pequeños productores de los municipios de Acacias, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías.

No conformidad

Existencia excesiva de errores a causa de la no implementación de procesos estandarizados (compras, publicidad y mercadeo), ocasionando la pérdida de productos agrícolas, la baja calidad de vida de los pequeños agricultores de los municipios objeto de investigación, y en ocasiones, el desabastecimiento de estos productos en las principales plazas de mercado del país.

Descripción del problema

Las exportaciones del país, muestran indicadores importantes generados desde la

producción agrícola (DANE, 2017)), pero los agricultores de la región no cuentan con estudios que muestren oportunidades de mercados regionales, nacionales e internacionales que generen nuevas iniciativas exportadoras y posibilidades de crecimiento productivo, económico y social, en donde la inclusión de los productores de estos municipios beneficie la calidad y el bienestar de los diferentes actores involucrados. Y por último, no hay la visión en la exportación de los productos de la región, pese a que existe una cooperativa de platanicultores que exporta el plátano, hay otra, que es la Asociación de Municipios del Ariari, la cual está exportando algunos productos de la región y, en el momento se está conformando otra cooperativa de agricultores de productos orgánicos de la región. Lo que se puede observar es que hay potencial para la exportación de más productos, pero no hay la suficiente conciencia de ello.

En el periódico del meta encontramos un artículo el cual cita que los agricultores se ven obligados a destruir sus siembras, en los cultivos del: plátano, yuca y guayaba, por sus precios irrisorios. Especialmente de la Guayaba en los municipios de Lejanías y Mesetas, además, se encuentra que dice que, según Navarro (Periódico del Meta, 2018) “hay otras 1.500 hectáreas de esta fruta que se encuentran cultivadas, las que también están en riesgo de ser arrasadas en los siguientes meses, si el Gobierno no brinda una salida que les permita comercializar la próxima cosecha”.

En la página del tiempo (Reinoso, 2018), cita: “El 2017 no fue un buen año para el agro. Como consecuencia de una mayor producción a raíz del aumento del área sembrada y por dificultades en la comercialización de los productos y bajos precios, muchos agricultores salieron mal librados, y por eso consideran que el año pasado es el peor desde el 2010.”

El periódico de El Nuevo Siglo, se refiere a que en el año 2015 el Gobierno Nacional lanzó a través del Ministerio de Agricultura y sus dependencias un ambicioso plan de crecimiento del área cultivada, con el fin de garantizar no solo la seguridad alimentaria del país, sino tener excedentes para exportar y mejorar la situación de millones de colombianos que se dedican a las faenas del agro. (Redacción Económica, 2017). Otro fragmento que se destaca es que uno de los principales críticos del programa Colombia Siempre es el presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC, Jorge Enrique Bedoya, quien, desde su posesión al mando de gremio de gremios, dijo que al campesino hay que empoderarlo como empresario. En el periódico del Nuevo siglo (el Nuevo Siglo, 2017) se encuentra la siguiente afirmación de Jorge Enrique Bedoya: “A Colombia Siembra le faltó Colombia Vende para que los agricultores primero conozcan qué demanda el mercado y así puedan tomar sus decisiones de producción, buscando la integración vertical y una mayor cercanía al consumidor para que no queden en manos de los intermediarios”, afirmó el presidente de la SAC. Y finaliza diciendo que el programa ha irradiado recursos por \$58 billones en créditos a los campesinos entre 2010 y el 2016.

Formulación del Problema:

¿El desperdicio y poca comercialización de los productos agrícolas de los pequeños agricultores de los municipios de Acacías, Guamal, Cubarral, Elk Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías, son debido al desconocimiento o poca credibilidad de la asociatividad, y la incapacidad de cumplir con requerimientos para los procesos de exportación y abastecimiento a las cadenas de almacenes del país?

Sponsor:

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD., el grupo de investigación QUIRON

y el semillero de investigación WAMONAE.

Stakeholders

Pequeños productores de los municipios de Acacias, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías. La gobernación del Meta, La universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, Asociación Agropecuaria y Agroindustrial Frutos del Ariari A&A – ASOFRUARIARI A&A

Posibles soluciones del problema (triple restricción)

Solución A: Crear una asociación para fomentar la exportación de un producto agrícola de los municipios objeto de la investigación, pero se descarta porque ya hay varias constituidas.

Solución B: Fortalecer una de las asociaciones que ya se encuentre constituida y que cumpla con lo establecido por la normatividad vigente.

Restricciones:

- Alcance: Visita área rural de los siete municipios objeto de la investigación
- Tiempo: Doce meses
- Costo: De desplazamiento

Preguntas sistematizadoras

- ¿Por qué no se había capacitado a los pequeños productores sobre los beneficios de la asociatividad?
- ¿Por qué no se unen y buscan soluciones para comercializar sus productos?
- ¿Creen que no tienen la capacidad para exportar sus productos?

Justificación.

Pérdida de las cosechas de la región, porque no hay mercado (oferta) suficiente para los productos, algunos agricultores manifiestan que es más costoso sacar la cosecha que dejar que se pierda.

Además, se carece de visión en la exportación de productos de la región, pese a que existe una cooperativa que exporta el plátano, hay otra, que es la Asociación de Municipios del Ariari, la cual está exportando algunos productos de la región y, en el momento se está conformando otra cooperativa de agricultores de productos orgánicos de la región. Hay potencial para la exportación de más productos, pero no hay la suficiente conciencia de ello.

Objetivos

Objetivo General

Fomentar en los agricultores de los municipios: Acacías, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías la posibilidad de buscar mercados dinámicos y/o internacionales para exportación de los productos de la región, mediante la conformación de organizaciones Asociativas.

Objetivos Específicos

- Identificar los productos de pequeños productores agrícolas potencialmente exportables de los municipios de Acacias, Guamal, Cubarral, El Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías.
- Propiciar la dinámica de la asociatividad en los agricultores de la región con el fin

de potenciar los productos agrícolas potencialmente exportables.

- Plantear el proceso de exportación de productos agrícolas a los países de Centro América.

Capítulo 2. Marcos de Referencia

Marco conceptual.

De la página de emprendedores.es de 18 de octubre de 2015, se describe los aspectos importantes a tener en cuenta para exportar y cita los siguientes:

Entorno internacional. Las variables más significativas de los ámbitos económico (PIB, renta per cápita, tipos de interés...), comercial (estadísticas de comercio exterior), político (datos demográficos, geográficos, infraestructuras, riesgos y estabilidad política), cultural (idiomas, usos y costumbres, actitudes, preferencias) y legal (aranceles, licencias de importación o exportación, impuestos, homologaciones y certificaciones, normas sanitarias, control de cambios, paquetes y marcas...) con las que la empresa va a operar. (Emprendedores, 2015)

Demanda. Consiste en analizar, cuantitativa (análisis por subsectores, regiones, áreas geográficas, habitante y año, porcentaje y año) y cualitativamente (tipología del comprador, motivaciones de compra, hábitos y ritmos de consumo, preferencias de calidad, precio o segmentos), la demanda real y potencial de cada mercado. (Emprendedores, 2015)

Competencia. En un mercado global y competitivo como el actual es preciso conocer la oferta de otras empresas del sector para descubrir posibles nichos de mercado. Para ello es necesario conocer estructura, situación y perspectivas de la industria local; principales fabricantes nacionales; volumen, origen y cuota de mercado de las

importaciones; fabricantes extranjeros; segmentos de mercado cubiertos por la competencia y ranking de cuotas de mercado y zonas geográficas. (Emprendedores, 2015)

Estructura del mercado. Precios de la competencia, márgenes comerciales, costes de transporte, almacenamiento y distribución; canales de distribución, técnicas de promoción o cobertura de medios publicitarios. (Emprendedores, 2015)

Investigación de mercados. La investigación de mercado consiste en averiguar acerca de las cosas que usted necesita saber, como los derechos de importancia, las regulaciones, los canales de distribución, el tamaño del mercado y el crecimiento, la competencia, la demografía y la producción local - para que pueda evaluar las oportunidades de mercado y los costos de la captura de ellos. (Emprendedores, 2015)

Nichos de mercado. Para identificarlo, primero se define un mercado más o menos amplio, luego, para su estudio. Se divide este mercado en segmentos, en los cuales se estudian las variables que sean más relevantes para la comercialización exitosa del producto que se tiene entre manos, el resultado de este estudio permite decidir a qué segmento o porción de segmento de mercado es más conveniente dirigir el producto, y ése es el nicho de mercado. Salas, S, López, J, Loli, C (2004). (Emprendedores, 2015)

Marco Teórico

(Peña Sánchez, 2006), lo relacionado con la teoría de la base de exportación, cita: “Esta teoría surgió en los años 40 con los trabajos de Daly (1940) y Hyot (1949), y se afianzó entre los economistas en los años 50 y 60 debido a los trabajos desarrollados por North (1955), Pfouts

(1960) y Tiebout (1962).”

Plantea que las regiones son economías abiertas muy dependientes del exterior, divide la economía en dos sectores (sector básico exportador y sector residencial, éste último muy dependiente de la demanda local), y considera, dentro de un enfoque puramente keynesiano, que las exportaciones son el motor que inicia el crecimiento local y/o regional, determinando su alcance a través del efecto multiplicador que dichas exportaciones a otras regiones producen sobre las actividades residenciales (particularmente sobre los servicios y la construcción). (Peña, 2006).

Respecto a las teorías del comercio internacional y en específico a la teoría Ricardiana, el enfoque de Ricardo respecto al comercio internacional está basado en la especialización (exportación) en el bien en el cual un país es relativamente eficiente (Caves y Jones, 1975). Ese país debería importar el bien en el que es relativamente ineficiente. (Lavados, 1977). También, encontramos que define dos observaciones adicionales de recursos domésticos, que es un indicador de ventajas comparativas (Bruno, 1965 y 1972). Segundo, los precios usados para medir la productividad total de los Factores son críticos para importar. En primer lugar, el enfoque neoricardiano forma una de las bases para el cálculo del costo los resultados. Existe un consenso bastante generalizado para usar precios sombras, dado que los precios de mercado no reflejan el valor o costo de oportunidad social de los factores e insumo. Sin embargo, las diversas metodologías desarrolladas para calcular precios sombras entregan resultados distintos a partir de supuestos diferentes respecto a la estructura económica, mecanismos de ajuste: en el sistema, etc.

En lo relacionado con la teoría clásica del Comercio Internacional, según Bajo, cita: “La ventaja comparativa se origina en las diferentes dotaciones factoriales relativas de los países que

comercian, este es, la llamada teoría neoclásica del comercio internacional o modelo de Heckscher - Ohlin. Un país exportaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importaría el bien que utiliza relativamente escaso.” (Bajo, 1991)

(Cruz & González, 2006), Escriben sobre el desarrollo de la calidad orientada al servicio y cita: “el enfoque hacia una organización abierta (como la denomina Powell, 1995) u organización horizontal en red (calificativo empleado por Hirschhorn y Gilmore, 1992), que extienda la cooperación más allá de los límites de la empresa, al conjunto del sistema de valor o supply-chain, es un principio esencial para diseñar y conducir el sistema de GCT, sin el cual está incompleto. Citado por Camisón et.al. (2006)”

Según Peña, hace citación a lo dicho por Richardson, 1977, (, “el valor de la teoría radica en que destaca la importancia de la apertura de las economías regionales y el papel que desempeñan los modelos de demanda nacionales (o extrarregionales) cambiantes en el crecimiento regional, o dicho de otro modo, la importancia de la apertura en el análisis de las economías infranacionales, la interdependencia entre las diferentes zonas de un país y el principio de que lo que ocurre dentro de una región depende crucialmente de lo que ocurre más allá de sus fronteras (Richardson, 1986, pág. 67; Richardson, 1972, págs. 313-314).” (Peña, 2006)

Basándonos en la teoría neoclásica del Comercio Internacional o llamada modelo de Heckscher – Ohlin, teoría que está ligada íntimamente a las obras de Eli Heckscher (1919) y Bertil Ohlin (1933), el cual luego de unos supuestos deducen que: “un país exportaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente escaso” (Bajo, 1991).

Ahora el Comercio internacional visto desde la teoría Clásica, lo tomamos desde el siglo XVIII. Extractando lo citado por Garcés, dice: Adam Smith planteó la importancia de la división del trabajo para lograr el desarrollo y crecimiento sostenible de las naciones. Y hace un enfoque desde la división del trabajo y sus consecuencias, en donde describe, según Smith (1776), la cantidad de productos que un mismo número de personas puede confeccionar, como consecuencia de la división del trabajo, procede de tres circunstancias distintas: primera, mayor destreza de cada obrero en particular; segunda, ahorro del tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una ocupación a otra, y por último, de la invención de un gran número de máquinas. Y llega a la conclusión que al momento en el que el país no crece en talento humano, se crea una sociedad solo de obreros y empleados, que no tienen la posibilidad de alcanzar el mismo estilo de vida que los dueños de los medios de producción; esto, conlleva a la falta de capacidad de las personas para emprender o crear nuevas fuentes de trabajo, lo que al largo plazo no impulsa al desarrollo y crecimiento de un país ni mejora el estilo de vida de sus habitantes. (Garcés, s.f.)

En el libro titulado: Diagnóstico del mercado agrícola y agroindustrial en Colombia. Una estrategia para la reactivación de la agricultura, cita: “La ley 7ª de enero de 1991, marco de comercio exterior en su artículo 2º, además, se encuentra que dice que el mercado de los productos en estado natural, situación que es lo que se quiere hacer en este proyecto de investigación, y de los procesados tiene más peso de lo que se supone, visto en términos económicos., y puede mirarse desde dos puntos; a) de los costos del mercadeo y b) del valor agregado del mercadeo. (Villalobos, 2002)

Según lo expuesto por Procolombia, cita: “El análisis de la entidad, que cruzó la oferta exportable colombiana, el comportamiento de las importaciones de la Unión Europea y la reducción de aranceles que ofrece el acuerdo comercial, determinó que, en el sector de agroindustria, existe potencial para incrementar las ventas de frutas frescos pues el año 2011 las ventas colombianas a ese mercado fueron de US\$39,7 millones mientras que la UE importó US\$262,6 millones. Con el acuerdo, pasará de tener 8,8% de arancel acero.” (Procolombia, 2012).

El diario el Tiempo (2015) en su edición del 10 de Junio cita: “El triángulo norte de Centroamérica (Honduras, Guatemala y El Salvador) no solo ha aumentado las compras de carbón, sino de productos agroindustriales, textiles y confecciones, cosméticos y otras manufacturas.”

En el texto de la norma ISO 9001. (2015), respecto a la norma Internacional, y lo relacionado con la Gestión de la calidad , se encuentra que “incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.”

Estos principios de la gestión de la calidad son: enfoque relacionado al cliente; el liderazgo; el compromiso de las personas; el enfoque a todos procesos; la mejora total; toma de decisiones, que se basa en evidencias y la gestión de las relaciones.

En lo referente al enfoque a procesos, la norma ISO 9001 de 2015, en su Norma

Internacional, en AENOR (2015) se cita “promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.”

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. (AENOR, 2015)

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. (AENOR, 2015)

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

En la siguiente figura se hace una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados. (AENOR, 2015)

Figura 1. Modelo del sistema de gestión de calidad por procesos

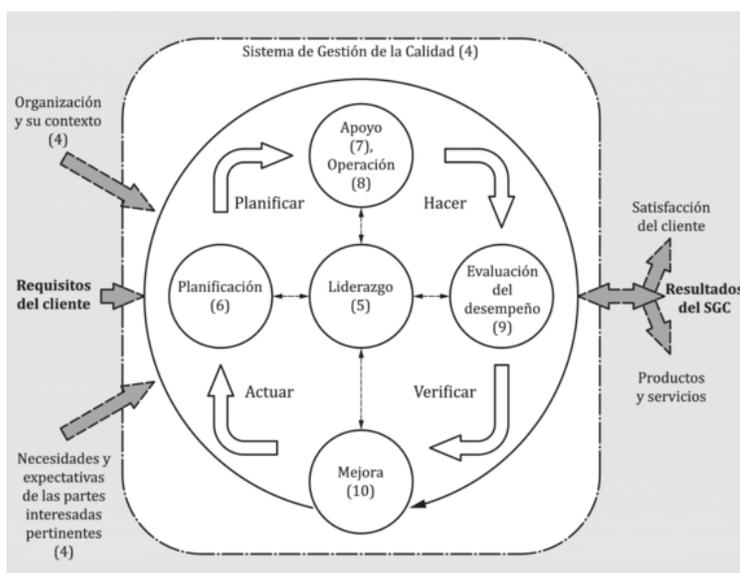


Fuente: (AENOR, 2015)

Continuando con el sistema de control de calidad, ahora describiremos el ciclo de Deming, el cual se puede aplicar a todo proceso y sistema de calidad y que se enmarca dentro de los siguientes procesos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Hoy por hoy es indispensable que todas las empresas diseñen e implementen los sistemas de gestión de calidad, debido a que deben ser más competitivos a buscar siempre la supervivencia empresarial y organizacional. Para ello deben estar en contante cambio, en constante desarrollo y mejoramiento de la calidad, además, el ciclo PHVA, se considera como una herramienta de gestión estadístico presentado por el estadounidense Edwar Deming.

Tras varias décadas de uso, este sistema o método de gestión de calidad se encuentra plenamente vigente (ha sido adoptado recientemente por la familia de normas ISO) por su comprobada eficacia para: reducir costos, optimizar la productividad, ganar cuota de mercado e incrementar la rentabilidad de las organizaciones. Logrando, además, el mantenimiento de todos estos beneficios de una manera continua, progresiva y constante. (IsoTools, 2015)

Figura 2. Circulo de Deming



Fuente: (AENOR, 2015)

Del libro de Erik de la Parra (de la Parra, s.f.). Las siglas del ciclo o fórmula PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras: Planificar, Hacer Verificar y Actuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo:

Planificar: consiste en definir los objetivos, establecer las estrategias, los tiempos, los costos, recursos necesarios y responsables.

Hacer: Consiste en llevar a cabo el plan tal como fue definido; es realizar todas

las acciones necesarias para alcanzar el objetivo propuesto

Verificar: Consiste en reunir datos y evaluar el resultado, de acuerdo con los parámetros propuestos como satisfactorios.,

Actuar: Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Capítulo 3. Metodología

El proyecto se desarrollará dentro de las líneas de investigación de la UNAD, de la ECACEN, del programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo, en la línea de Gestión de la Innovación y el Conocimiento, en la temática de Marketing para mercados globalizados.

Para el desarrollo de la primera fase de nuestro proyecto de investigación, se desarrollará mediante un tipo de investigación exploratoria.

Según Namakforoosh describe la investigación exploratoria: es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas. (Namakforoosh , 2005).

Para el caso de la investigación en curso, está basada en información secundaria, como revisión de literatura y datos disponibles; o enfoques cualitativos tales como discusiones informales con consumidores, empleados, gerentes o competidores, y enfoques más formales a través de entrevistas en profundidad, grupos focales, estudios de casos o estudios piloto. El diseño de la investigación es de estudios relacionados, porque es un estudio observacional y relacionado en general. La población objeto de

investigación son los agricultores o empresas de economía solidaria que tengan productos agrícolas potencialmente exportables de los municipios de Acacías, Guamal, Cubarral, el Dorado, El Castillo, Mesetas y Lejanías. La idea es recolectar toda información documental que haya en estos municipios e inclusive en la Gobernación del Meta y en las distintas entidades como Por-Colombia, cámara de Comercio, y los documentos que haya en Internet, por lo que se aplicará las fichas documentales y de trabajo de campo

Resultados Esperados A la fecha la propuesta hasta ahora se está en proceso de implementación, los resultados esperados es el estado del arte de la investigación, en donde se pueda conocer las investigaciones que se hayan realizado en las distintas entidades municipales y gubernamental, sobre los productos agrícolas potencialmente exportables, datos estadísticos de producción, de exportación y de proyecciones a corto, mediano y largo plazo

Capítulo 4. Análisis de la información

Productos potencialmente exportables.

Análisis del entorno. Para el desarrollo de la investigación, lo primero que se desarrolló fue la ubicación de los productos potencialmente exportables de los municipios en mención, y se procedió a solicitar la información en los municipios, y se evidenció que no hay información al respecto sobre resultados de productos potenciales de exportación.

Componentes clave. Considerando que para fomentar las exportaciones se deben tener en cuenta aspectos importantes para crear la cultura exportadora y así mismo implementar buenas prácticas en los procesos de producción agrícola, se ha determinado que los componentes clave son los siguientes:

- *Productos: Calidad, segmentación de municipios, costos de producción.*
- *Normatividad ICA: Responsabilidad Social – Fincas avaladas por el ICA para exportación.*
- *Asociaciones: Stakeholders (ONG, Dptos, Municipios, Agricultores, Países, AMA), Asociatividad (ISO 9001), guía PMBok*
- *Países de Centroamérica: Inteligencia de Negocios, Costos de comercialización y exportación.*
- *Normatividad MINCIT: Requisitos para exportar.*

Para el 2019 el departamento del Meta jugará un papel importante en el plan exportador

que tiene contemplado el país. Por esta razón se han impulsado proyectos como la planta Hortofrutícola en el Municipio de Granada y se han incentivado la tecnificación en el cultivo de los productos potencialmente exportables. De acuerdo a información obtenida de fuentes primarias y secundarias, los productos exportables de los municipios en los cuales estamos enfocando este estudio.

Los productos de alto potencial exportador, de acuerdo al tamaño de la producción, crecimiento previsto, nivel de competencia y oportunidad en el mercado global son:

Cuadro 1. Producción agrícola por municipios

MUNICIPIO	CULTIVO	PERI ODO	SEMESTRE	Área Sembrada (ha)	Área Cosechada (ha)	Producción (t)
GUAMAL	BANANO	2015	AÑO	27	27	162,0
GUAMAL	CACAO	2015	AÑO	370	370	370,0
GUAMAL	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	15	15	37,5
GUAMAL	CÍTRICOS	2015	AÑO	328	318	4.770,0
GUAMAL	GUAYABA	2015	AÑO	22	20	180,0
GUAMAL	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	2	2	3,0
GUAMAL	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	50	50	75,0
GUAMAL	MANGOSTINO	2015	AÑO	10	10	80,0
GUAMAL	MARACUYÁ	2015	AÑO	12	12	216,0
GUAMAL	PALMA DE ACEITE	2015	AÑO	1852	800	14.400,0
GUAMAL	PAPAYA	2015	AÑO	14	10	400,0
GUAMAL	PEPINO COHOMBRO	2015	A	3	3	24,0
GUAMAL	PEPINO COHOMBRO	2015	B	3	3	24,0
GUAMAL	PIÑA	2015	AÑO	11	11	440,0
GUAMAL	PLÁTANO	2015	AÑO	70	65	715,0

GUAMAL	YUCA	2015	AÑO	35	35	525,0
GUAMAL	ZAPOTE	2015	AÑO	10	10	200,0
GUAMAL	AGUACATE	2015	AÑO	14	9	72,0
CUBARAL	CACAO	2015	AÑO	155	155	77,5
CUBARAL	AGUACATE	2015	AÑO	17	10	130,0
CUBARAL	CAFÉ	2015	AÑO	445	395	592,5
CUBARAL	CÍTRICOS	2015	AÑO	32	20	400,0
CUBARAL	MAÍZ FORRAJERO	2015	A	5	5	20,0
CUBARAL	MAÍZ FORRAJERO	2015	B	5	5	17,5
CUBARAL	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	80	80	160,0
CUBARAL	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	50	50	100,0
CUBARAL	PAPAYA	2015	AÑO	7	4	176,0
CUBARAL	PLÁTANO	2015	AÑO	30	30	480,0
CUBARAL	YUCA	2015	AÑO	30	30	330,0
ACACIAS	PALMA DE ACEITE	2015	AÑO	20000	16000	512.000,0
ACACIAS	CÍTRICOS	2015	AÑO	320	280	5.600,0
ACACIAS	CAUCHO	2015	AÑO	120	60	120,0
ACACIAS	CACAO	2015	AÑO	402	382	191,0
ACACIAS	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	62	52	104,0
ACACIAS	PLÁTANO	2015	AÑO	55	40	360,0
ACACIAS	PIÑA	2015	AÑO	115	90	3.600,0
ACACIAS	MARACUYÁ	2015	AÑO	50	40	640,0
ACACIAS	YUCA	2015	AÑO	50	50	650,0
ACACIAS	MANGOSTINO	2015	AÑO	56	44	176,0
ACACIAS	RAMBUTÁN	2015	AÑO	8	5	20,0
ACACIAS	ARROZ RIEGO	2015A	A	55	55	275,0
ACACIAS	ARROZ SECANO MECANIZADO	2015A	A	176	176	968,0
ACACIAS	PATILLA	2015A	A	40	40	1.000,0
ACACIAS	PATILLA	2015B	B	65	65	1.625,0

ACACIAS	CAFÉ	2015	AÑO	80	80	120,0
ACACIAS	LULO	2015	AÑO	3	3	27,0
ACACIAS	PLANTAS AROMÁTICAS	2015	AÑO	3	3	15,0
EL CASTILLO	AHUYAMA	2015	A	11	11	198,0
EL CASTILLO	AHUYAMA	2015	B	5	5	90,0
EL CASTILLO	ARROZ SECANO MECANIZADO	2015	A	420	420	2.394,0
EL CASTILLO	ARROZ SECANO MECANIZADO	2015	B	1	1	5,7
EL CASTILLO	MAÍZ TECNIFICADO	2015	A	150	150	750
EL CASTILLO	MAÍZ TECNIFICADO	2015	B	110	110	528
EL CASTILLO	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	50	50	90
EL CASTILLO	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	40	40	72
EL CASTILLO	MAÍZ BLANCO	2015	A	30	30	144
EL CASTILLO	MAÍZ BLANCO	2015	B	30	30	144
EL CASTILLO	CACAO	2015	AÑO	485	485	485,0
EL CASTILLO	CAFÉ	2015	AÑO	230	210	315,0
EL CASTILLO	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	20	20	50,0
EL CASTILLO	CAUCHO	2015	AÑO	51	15	18,0
EL CASTILLO	CÍTRICOS	2015	AÑO	100	80	1.200,0
EL CASTILLO	MARACUYÁ	2015	AÑO	60	57	1.140,0
EL CASTILLO	PAPAYA	2015	AÑO	18	18	540,0
EL CASTILLO	PLÁTANO	2015	AÑO	680	680	10.200,0
EL CASTILLO	AGUACATE	2015	AÑO	23	10	60,0
EL CASTILLO	YUCA	2015	AÑO	380	370	5.550,0
EL DORADO	FRIJOL	2015	B	1	1	1,0
EL DORADO	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	30	30	60,0
EL DORADO	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	30	30	60,0
EL DORADO	MAÍZ TECNIFICADO	2016	B	60	60	450

EL DORADO	AGUACATE	2015	AÑO	135	90	540,0
EL DORADO	ARAZÁ	2015	AÑO	2	2	4,0
EL DORADO	CACAO	2015	AÑO	525	300	300,0
EL DORADO	CAFÉ	2015	AÑO	249	220	330,0
EL DORADO	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	1	1	2,5
EL DORADO	CÍTRICOS	2015	AÑO	59	59	1.298,0
EL DORADO	GUANÁBANA	2015	AÑO	3	3	7,5
EL DORADO	GUAYABA	2015	AÑO	4	4	26,0
EL DORADO	MARACUYÁ	2015	AÑO	10	10	180,0
EL DORADO	PLÁTANO	2015	AÑO	97	97	1.552,0
EL DORADO	YUCA	2015	AÑO	30	30	450,0
LEJANÍAS	ARROZ SECANO MECANIZADO	2015	A	47,5	47,5	47,5
LEJANÍAS	FRIJOL	2015	A	70	70	105,0
LEJANÍAS	MAÍZ TECNIFICADO	2015	A	375	375	2.250,0
LEJANÍAS	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	40	40	100,0
LEJANÍAS	TOMATE	2015	A	2	2	60,0
LEJANÍAS	FRIJOL	2015	B	15	15	22,5
LEJANÍAS	MAÍZ TECNIFICADO	2015	B	180	180	990,0
LEJANÍAS	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	40	40	
LEJANÍAS	SOYA	2015	B	20	20	38,0
LEJANÍAS	ARROZ SECANO MECANIZADO	2015	B	0,0	0	0,0
LEJANÍAS	AGUACATE	2015	AÑO	215	170	1.870,0
LEJANÍAS	CACAO	2015	AÑO	307	272	244,8
LEJANÍAS	CAFÉ	2015	AÑO	1075	835	1.252,5
LEJANÍAS	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	280	280	700,0
LEJANÍAS	CAUCHO	2015	AÑO	2	2	4,0
LEJANÍAS	CÍTRICOS(MANDARIN A-NARANJA-LIMÓN)	2015	AÑO	2580	2300	43.700,0

LEJANÍAS	GUANÁBANA	2015	AÑO	40	40	104,0
LEJANÍAS	GUAYABA	2015	AÑO	1670	1450	13.050,0
LEJANÍAS	LULO	2015	AÑO	12	12	60,0
LEJANÍAS	MARACUYÁ	2015	AÑO	260	260	5.200,0
LEJANÍAS	MORA	2015	AÑO	17	17	153,0
LEJANÍAS	PAPAYA	2015	AÑO	5	5	200,0
LEJANÍAS	PLÁTANO	2015	AÑO	1310	1190	20.230,0
LEJANÍAS	PITAYA	2015	AÑO	13	13	104,0
LEJANÍAS	YUCA	2015	AÑO	340	340	6.120,0
MESETAS	MAÍZ TECNIFICADO	2015	A	150	150	900,0
MESETAS	MAÍZ TRADICIONAL	2015	A	450	450	720,0
MESETAS	MAÍZ TECNIFICADO	2015	B	150	150	900,0
MESETAS	MAÍZ TRADICIONAL	2015	B	500	500	800,0
MESETAS	AGUACATE	2015	AÑO	145	110	1.320,0
MESETAS	CACAO	2015	AÑO	202	184	165,6
MESETAS	CAÑA PANELERA	2015	AÑO	27	27	54,0
MESETAS	CAUCHO	2015	AÑO	182	82	147,6
MESETAS	CÍTRICOS	2015	AÑO	47	42	840,0
MESETAS	MARACUYÁ	2015	AÑO	47	44	792,0
MESETAS	PIÑA	2015	AÑO	60	45	1.575,0
MESETAS	PLÁTANO	2015	AÑO	600	600	10.200,0
MESETAS	CAFÉ	2015	AÑO	1630	1210	1.815,0
MESETAS	YUCA	2015	AÑO	100	100	1.800,0

Fuente. Secretaria de fomento agropecuario Gobernación del Meta

Para el logro de este objetivo el departamento planea incorporar 300.000 has. nuevas en el año 2018/2019 específicamente en los municipios de Lejanías, Fuente de Oro y Granada. Con esta ampliación se espera lograr una productividad de la tierra agrícola en un 106 %.

a. Guamal

En el municipio de Guamal se está haciendo un esfuerzo por controlar el cultivo de los cítricos, mantenerlos limpios y hacerlos competitivos para exportar. Muchos de los productores contemplan la posibilidad de cambiar el canal de comercialización para obtener mejores utilidades y han pensado en conformar una agremiación aparte con unos lineamientos de distribución modernos y con la presencia de la tecnología.

Se logró la obtención de un documento a través de la gobernación del meta, el cual nos presenta unos estadísticos organizados por las cadenas productivas. A continuación, el siguiente cuadro, donde destacamos los productos más representativos. (Suarez Martinez, G, 2018)

Cuadro 2. Productos agrícolas del municipio de Guamal

PRODUCTOS	2015			2016		
	Área			Área		
	Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
Cítricos	328	4770	15	318	1120	7
Plátano	70	715	11	70	2170	31
Yuca	35	525	15			
Papaya	14	400	40	24	560	40
Piña	11	440	40	41	440	40
Maracuyá				20	216	18
Aguacate	14	72	8	25	375	15
Guayaba	22	180	9			

Fuente. Los autores

b. Acacias

El municipio de Acacias, fuerte en el cultivo de palma, le apostó al cultivo de piña, piña de calidad digna de exportar. Este proyecto de emprendimiento apalancado por Ecopetrol, consistió en que un grupo de 20 familias campesinas productores de piña del municipio sacaron adelante su proyecto para la siembra de 20 hectáreas de piña oro miel MD2, el cual contó con

respaldo económico y acompañamiento técnico por parte Ecopetrol.

Durante 14 meses, Ecopetrol les brindó apoyo técnico y entrega de insumos a 20 familias productoras de piña de la zona rural de Acacías, mayoría de ellas conformada por madres cabeza de hogar, para que realizaran la siembra y mantenimiento de sus cultivos.

Con este nuevo proyecto de emprendimiento, los agricultores buscan iniciar su proceso de comercialización de las 1.400 toneladas de piña que están disponibles para la venta. En la ficha informativa generada por la gobernación del Meta, en lo referente a la agricultura, dice que se explota en el municipio es de tipo tradicional; El principal cultivo es: Palma de aceite, los demás cultivos importantes son: cítricos, piña, y patilla, en menor proporción: caña panelera, lulo, rambután y plantas aromáticas (Tabla 1).

Tabla 1. Productos agrícolas del municipio de Acacías por rendimiento Ha.

CULTIVO	Área Sembrada (ha)		Área Cosechada (ha)		Producción (t)		Rendimiento (t/ha)	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Palma de aceite	18000	20000	14000	16000	420000	512000	30	32
Cítricos	280	320	280	280	3920	5600	14	20
Piña	90	115	15	90	675	3600	45	40
Patilla	65	65	65	65	1625	1625	25	25
Patilla	35	40	35	40	1225	1000	35	25
Arroz seco mecanizado	76	176	76	176	418	968	6	6
Yuca	40	50	40	50	520	650	13	13
Maracuyá		50		40		640		16
Plátano	40	55	40	40	480	360	12	9
Arroz riego		55		55		275		5
Cacao	382	402	200	382	160	191	1	1
Mangostino	2	56	2	44	10	176	5	4
Caucho	120	120	30	60	45	120	2	2
Café	80	80	80	80	144	120	2	2
Caña panelera	52	62	45	52	90	104	2	2
Lulo	3	3	3	3	27	27	9	9

Fuente. Ficha técnica Gobernación del Meta.

El objetivo es aunar esfuerzos para mejorar la productividad del municipio, llegar a mercados nacionales e internacionales en el futuro próximo.

Cuadro 3. Productos agrícolas del municipio de Acacías.

		2015			2016		
		Área Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Área Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
ACACIAS	Cítricos	320	5600	20	110	1650	15
	Plátano	55	36	9	30	510	17
	Yuca	50	650	13	30	10920	390
	Piña	115	3600	40	45	1688	67,5
	Patilla	105	2625	25	70	1625	25
	Maracuyá	50	640	16	20	210	14

Fuente. Los autores.

c. Cubarral

El municipio de Cubarral históricamente ha girado en torno a los recursos naturales y la agricultura. En 1954 se aceleró el crecimiento poblacional como consecuencia de la violencia bipartidista y en este contexto los conservadores eran enviados a colonizar Cubarral, mientras los liberales eran enviados a boca de monte a colonizar al otro lado del río Ariari. San Luis de Cubarral posee gran importancia ecológica debido a que en su territorio se ubican áreas de régimen especial de conservación, preservación y protección. Su economía está representada en cultivos permanentes como aguacate, cacao, café, cítricos, papaya y plátano, siendo los cultivos de café y cacao, los más relevantes en la economía local. Con respecto a los cultivos transitorios se destaca principalmente el cultivo de maracuyá. En cuanto al sector pecuario, está representado en la ganadería y la piscicultura especialmente. (Novoa, <https://repository.javeriana.edu.co>, 2017)

Cuadro 4. Productos agrícolas del municipio de San Luis de Cubarral

		2015			2016		
		Área	Producción	Rendimiento	Área	Producción	Rendimiento
		Sembradas (Has)	(Ton)	(Ton/Ha)	Sembradas (Has)	(Ton)	(Ton/Ha)
CUBARRAL	Cítricos	32	400	20	9	162	18
	Plátano	30	480	16	7	0	0
	Yuca	30	330	11			
	Papaya	7	176	44			
	Aguacate	17	130	13	25	375	15
	Maíz Tradicional	140	260	130			

Fuente. Los autores

c. El Castillo

Este municipio pertenece a la subregión del Alto Ariari. Este territorio fue ocupado desde 1560 por los indígenas Guayape. Según el DANE (2014) capítulo 6, registró un número de 1.722 UPA y una población de 6.244. Los principales cultivos son frutales, plátano, yuca, café, cacao, entre otros y en menor grado se da la explotación maderera. En el sector pecuario predomina la ganadería doble propósito y especies menores. Según Novoa, en general este municipio junto con los municipios de El Dorado, Lejanías y San Juan de Arama, y parte de los municipios de San Luis de Cubarral, Granada, Fuente de Oro, Mesetas, Vistahermosa, Puerto Lleras, Puerto Rico, Puerto Concordia, Acacías, Guamal, San Martín y Mapiripán, conforman la Cuenca del Río Ariari en una extensión superficial aproximada de 11.358,25 Km². (NOVOA, 2017)

Cuadro 5. Productos agrícolas del municipio de el Castillo

		2015			2016		
		Área Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Área Sembradas (Has)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
EL CASTILLO	Cítricos	100	1200	15	0	0	0
	Plátano	680	10200	15	520	8320	16
	Yuca	380	5550	15	650	9750	15
	Maracuyá	60	1140	20			
	Aguacate	23	60	6	20	43	8
	Maíz Tradicional	90	162	1,8	80	480	6
	Maíz Tecnificado	260	1278	4,9	220	1100	5
	Guayaba	9	0	0	10	0	5

Fuente. Los autores

e. El Dorado

Este municipio se caracterizó hasta mediados del año 2010, por ser escenario del conflicto armado con presencia de grupos de las FARC y el grupo Centauros catalogado como un grupo paramilitar. Lo anterior, llevó al desplazamiento forzado del área rural a la zona urbana especialmente en la década de los noventa (1997 y 1999) y comienzos del siglo XXI específicamente en el año 2004 cuando hubo un fuerte enfrentamiento entre estos grupos por control del territorio. Luego a partir del año 2010 con la implementación del Programa de “Desminado Humanitario” y el retorno de familias, la intensidad del conflicto disminuyó y actualmente se considera un territorio sin presencia del conflicto.

En cuanto a la aptitud del suelo se registra suelos dedicados a la actividad agropecuaria, suelos de protección conservación cubiertos por bosques y arbustales y plantaciones forestales y

extracción minera (cal dolomita, comercializada por la empresa Calizas del Llano S.A. y material de arrastre). El actual dilema esta entre la sustentabilidad ambiental (protección y conservación), el desarrollo humano, la industrialización, el desarrollo agropecuario, el turismo y la minería. (Novoa, repository.javeriana.edu.co, 2017)

Cuadro 6. Productos agrícolas del municipio del Dorado

		2015			2016		
		Área	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Área	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
		Sembradas (Has)			Sembradas (Has)		
EL DORADO	Cítricos	59	1298	22	91	2297	25
	Plátano	97	1552	16	187	7037	31
	Yuca	30	450	15	30	300	10
	Piña	6	0	0	15	450	30
	Maracuyá	10	180	18	12	200	20
	Aguacate	135	540	6	139	218	4
	Maíz Tradicional				14	26	1,8

Fuente Los autores.

d. Lejanías

Según datos extractados del link de la gobernación del Meta, en un informe virtual por municipio y relacionado con el municipio de Lejanías, dice que de las nueve categorías principales para el valor agregado municipal se dan siete, dentro de las que se encuentran el cultivo de otros productos agrícolas cerca del 36%, seguido de la construcción de obras de ingeniería civil con un 14%, luego la construcción de edificaciones con aproximadamente el 8% ocupando el segundo lugar en aportes al valor agregado municipal, en administración pública y defensa cerca del 6%, y la producción pecuaria y caza con cerca del 6% en aporte durante todo el año 2015.

La agricultura que se explota en el municipio es de tipo tradicional; El principal cultivo es el de cítricos, los demás cultivos importantes son: plátano (aumento el 29,7% en 2015 respecto a 2014), guayaba (se incrementó en 91% en 2015 respecto a 2014), yuca y maracuyá, en menor proporción: tomate, lulo, soya y caucho. (Gobernación del Meta, 2016)

Cuadro 7. Productos agrícolas del municipio de Lejanías

		2015			2016		
		Area	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Area	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
		Sembradas (Has)			Sembradas (Has)		
LEJANIAS	Cítricos	2580	43700	19	160	8820	18
	Plátano	1310	20230	17			
	Yuca	340	6120	18	450	9000	20
	Maracuyá	260	5200	20	350	5000	20
	Aguacate	215	1870	11	890	3850	11
	Maíz Tradicional	80	100	2,5			
	Maíz Tecnificado	555	3240	5,8	625	17687,5	7,5
	Guayaba	1670	13050	9	2080	18720	9,6
	Papaya	5	200	40			
	Frijol	70	105	1,5	15	24	1,6
	Caña Panelera	280	700	2,5			

Fuente. Los autores

g. Mesetas

En un documento del IGAC, extraído de la página de internet, y relacionado con el municipio de Lejanías se encontró la siguiente información relevante: En el territorio se identifican dos unidades morfológicas, una plana, al centro del municipio que pertenece al piedemonte y hace parte del valle del río Duda; y otra montañosa al noroeste que

corresponde a la cordillera Oriental y al oriente a las estribaciones de la serranía de La Macarena, en donde se destacan los cerros Ramírez, Purgatorio, el Triunfo, Buenavista y Peralta.

Recorren el territorio los ríos Guayabero, Duda, Papamene, Guape, Lucía, Guaduas y Santo Domingo, además de numerosas corrientes menores. Sus tierras se distribuyen entre los climas cálido, templado y frío, la humedad relativa promedio anual es de 84% y la temperatura promedio anual es de 24,3°C, siendo febrero el mes de mayor temperatura y julio el de menor.

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la actividad agrícola reporta 2.793 hectáreas en cultivos permanentes, dentro de los que se destacan café (1.536 ha) y plátano (650 ha); 1.525 hectáreas en cultivos transitorios, entre ellos maíz (1.520 ha) y patilla (5 ha) y 100 hectáreas en cultivos anuales, donde predomina la yuca (100 has). En relación con el sector pecuario para el año 2015, el ICA reporta 60.000 cabezas de ganado bovino; 2.380 porcinos, de los cuales el 68% corresponde a producción tecnificada y el 32% a producción en traspatio.

En otras especies pecuarias hay principalmente ganado equino con 2.300 cabezas, caprino con 75 ejemplares, ovino con 2.190 cabezas y bufalino con 18 ejemplares. Por otra parte, en el sector acuícola, las principales especies que se cultivan son tilapia roja y cachama, reportando una producción total de 53.000 kg. Para el año 2014 en la actividad minera se explotaron otros materiales como arcillas, arenas, barita, cromo, diabasa, feldespatos, piedra arenisca, serpentina y yeso; obteniéndose \$460.168 pesos por regalías.

(IGAC, 2016)

Cuadro 8. Productos agrícolas del municipio de Mesetas

		2015			2016		
		Area	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)	Area	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/Ha)
		Sembradas (Has)			Sembradas (Has)		
MESETAS	Cítricos	47	840	20	60	830	20
	Plátano	600	10200	17	640	10100	17
	Yuca	100	1800	18	115	2070	18
	Maracuyá	47	792	18	40	720	18
	Aguacate	145	1320	12	170	1400	12
	Maíz Tradicional	950	1520	1,6	450	720	1,6
	Maíz Tecnificado	300	1800	6	170	1020	6
	Caña Panelera	27	54	2	16	35	2
	Piña	60	1575	35	45	1575	35

Fuente. Los autores

Aplicación del Marketign Mix (Mezcla de Mercadeo) en el proceso de fomentar las exportaciones de los municipios objeto de estudio.

Según Kotler, El marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Cuando se habla de “todo lo que la empresa es capaz de hacer” se expande un abanico de posibilidades que Kotler clasifica en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P’s. (Tiempo de Negocios, 2017). Estas 4P’s son:

- Producto: Bienes y servicios que una empresa ofrece a un mercado objetivo.
- Precio: Cantidad de dinero que se paga para poder obtener un producto o servicio.
- Plaza: Actividades relacionadas con la distribución (canales) para que el producto esté al alcance del consumidor.
- Promoción: Estrategias que permiten la comunicación entre el producto y el consumidor, brindando la información idónea y lograr así el posicionamiento del mismo en el público con el fin de lograr ventas. (Tiempo de negocios , 2017)
-

Ahora bien, si estos conceptos fundamentales del marketing se aplican al desarrollo de la investigación en curso, tendríamos la siguiente mezcla de mercadeo:

- Producto (s): Productos agrícolas cultivados en los municipios objeto de estudio, que cumplan con las condiciones para ser exportados y beneficien a los productores de la región. En este caso y de acuerdo a la información obtenida se destacan por cada municipio los productos que se adaptarían al proyecto.
-

Guamal (cuadro 2): Aunque los cítricos siguen manteniendo su liderazgo en el municipio y están libres de HLB (dragón amarillo), se ha visto una leve disminución en las hectáreas sembradas (años 2015/2016) afectando considerablemente la producción y el rendimiento. Mientras que si se mira un producto como el aguacate, ha ido ganando presencia en hectáreas sembradas y un aumento importante en la producción, esto ligado a la demanda importante por varios de los países de Centroamérica que sería el mercado meta para ofertar los productos de la región. Otro producto que aparece en escena es el cultivo de maracuyá, con una producción de

216 T en el año 2016 que es el primer registro que se tiene de su comercialización. Una ventaja de esta fruta, es que su exportación se puede dar dos formas básicas y es en su misma naturaleza o mediante el proceso de producción a pulpa, con lo que se lograría una introducción más conveniente en el mercado objetivo.

Acacías (tabla 1): El municipio de Acacías centra su base productora en la palma de aceite y en los cítricos, se puede decir que éstos ya tienen un mercado asegurado (especialmente la palma de aceite) y diseñar estrategias para su impulso o comercialización sería cerrar la puerta a otros cultivos y asociaciones que han hecho su mejor esfuerzo al ofrecer otras alternativas agrícolas en el municipio y que podrían cumplir con las condiciones para fomentar las exportaciones. Es así como se evidencia la aparición del cultivo de piña y de patilla con aumentos considerables en su producción entre el año 2014 y 2015. La ventaja de estas nuevos grupos de cultivadores radica en que han recibido capacitación tanto técnica como conceptual para desarrollar estos proyectos, lo que se garantiza un producto final con estándares de calidad y competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Cubarral (cuadro 4): El municipio de Cubarral está haciendo esfuerzos para lograr la competitividad en el sector agrícola, ya que se ha fortalecido a nivel turístico siendo hoy uno de los destinos favoritos tanto por personas del mismo departamento como por turistas principalmente de la ciudad de Bogotá. Esto sumado a los temas de orden público que vivió el municipio por más de 30 años ha hecho que se pierda el norte en materia agrícola. Aunque se nota una recuperación, no es suficiente para estar en un escenario altamente competitivo. Uno de sus cultivos sobresalientes es el aguacate que para el año 2016 alcanzó una producción de 375 T con un rendimiento de T/Ha de 15, esto es esperanzador si se quiere proyectar al municipio y este producto a un nivel de exportación.

El Castillo (cuadro 5): El municipio del Castillo se mantiene fuerte en los Cultivos de

Yuca y Plátano que tradicionalmente le han aportado ingresos importantes a su economía, no obstante han desarrollado otras alternativas como es el caso del maíz tradicional y tecnificado en las que se evidencia unos resultados positivos en cuanto a su productividad. Las cifras presentadas entre el 2015 y el 2016 muestran que el plátano tuvo una producción menor mientras que la yuca tuvo un aumento importante en sus indicadores en cuanto a toneladas se refiere. Y es que a pesar de que se está exportando yuca, los índices no favorecen en cuanto a su alcance por cubrimiento a otros países por la baja producción y acá se evidencia una oportunidad de negocio para mejorar las condiciones técnicas de sembrado y experimentar con los derivados de la yuca para poder ofrecer productos transformados o complementarios a estos mercados que demandan de este tubérculo.

Según el diario La República se extrae lo siguiente: La yuca representa actualmente una oportunidad de negocio, porque según la FAO, es considerada como el oro de los pobres, dada su versatilidad para cultivar y amplias aplicaciones a nivel alimenticio e industrial. Colombia es uno de los lugares más productivos por hectárea del mundo. En algunas zonas de Antioquia, la producción de yuca puede estar un 20% por encima del promedio mundial. Adicionalmente, se cuentan con variedades desarrolladas especialmente para producir más almidón, siendo esta una ventaja competitiva del país.

Con este alimento se realizan tanto recetas como platos típicos, pero un producto reciente con alto valor agregado es el arequipe, cuya exportación se encuentra en fase de estudio. (La Republica, 2012)

El Dorado (Cuadro 6): El plátano ha sido durante décadas el cultivo más importante para este municipio, tanto así que es uno de los principales abastecedores para la región de este importante alimento de la canasta familiar. A pesar de la irregularidad climática que afecta el

proceso de cultivo y producción, el municipio se ha mantenido fuerte en cuanto a hectáreas sembradas y producidas. Cultivos como el aguacate y la piña también han tomado un protagonismo importante y de ser inexistentes en el municipio, han pasado o tener presencia en hectáreas importante y así mismo sus indicadores de producción son favorables.

Según el portal CROP SCIENCE se dice que el aguacate es una fruta con buen contenido de grasa monoinsaturada, que es benéfica para el organismo humano. Gracias a este factor, en países más avanzados como Estados Unidos las asociaciones de productores hacen convenios con médicos y hospitales reconocidos para que desarrollen toda la investigación en el campo médico y de la nutrición, con el fin de que la gente incluya en la dieta el aguacate. Según la Secretaria de Agricultura, son 670 hectáreas sembradas de aguacate, en el Meta. Tomado de: Llanos 7 días (Crop Science Colombia, 2015)

Lejanías (cuadro 7): Lejanías ofrece una variedad interesante a la hora de elegir qué productos podrían fomentar la cultura exportadora en los municipios objetos de estudio. Para destacar además de los cítricos, Lejanías presenta niveles de producción importantes en productos como yuca, maracuyá y aguacate, que si bien pueden carecer de buenas prácticas en materia de tecnificación de los mismos, es algo que se puede mejorar y así ser más competitivos para lograr las condiciones de exportación requeridas. La oportunidad de tener presencia en mercados internacionales está latente ya que se puede hacer de manera natural o procesada en cuanto a estos productos se refiere.

Mesetas (cuadro 8): Su mayor producción en cultivo se ve representada en el plátano, que con una producción de 10100 T es uno de los municipios importantes en esta Categoría de producto. Existe una gran oportunidad para fomentar la exportación en

productos que le siguen al plátano y estos son yuca, maracuyá y aguacate. Por su cercanía con el municipio de Granada (35 km) la comercialización de los productos se hace más visible y las oportunidades de mercado son mejores. Granada al ser el municipio referente del alto Ariari es una plaza ideal para dar a conocer todo tipo de producto que se quiera comercializar. También se debe tener en cuenta las plantas de producción que existen en granada, alternativa que permite al cultivador explorar otros usos sobre el producto en su estado natural.

Hecho el análisis por municipios se determina que los productos con mayor potencial exportador y que están tomando fuerza en los municipios objeto de estudio son: aguacate, piña, yuca y maracuyá.

Precio. Como se explicó anteriormente, el precio es el dinero que se paga por un producto o servicio, es importante determinar que existen políticas de precios que durante años han afectado a los cultivadores no sólo de la región del Meta sino en toda Colombia. Para contextualizar mejor esta problemática de precios nos remitimos a un artículo del periódico el Tiempo:

También se reunió con pescadores y agricultores beneficiarios de programas y proyectos que ejecuta el Gobierno en la región. Allí, en relación con la protesta de los agricultores del Ariari, dijo que tenía “total disposición para dialogar”.

Zuluaga afirmó que “con la mayoría de los que están ahí –en la protesta– me he reunido en Granada, a donde he ido a anunciar proyectos y apoyos; con otros me he reunido en Bogotá”. Lo que pasa, prosiguió, “es que hay unos problemas que no son fáciles de resolver, hay otros que tenemos que buscarles la solución, pero hay dos caminos: nos

ponemos a pelear y a discutir o nos ponemos a trabajar, y a mí me gusta el camino del trabajo”.

Los agricultores señalan que es inexplicable que ellos vendan una piña a 600 pesos y al ama de casa se la vendan entre 3.000 y 3.500 pesos; una yuca, que debe estar en el plato de un colombiano en cien pesos, se la venden en más de 1.000 pesos, por los problemas serios de comercialización que hay.

“Ya no pedimos que nos condonen las deudas, sino que nos den una oportunidad; salió un programa de reactivación agropecuaria, donde invitaba a los bancos y a los agrocomercios a vender la cartera, pero los bancos no le venden porque seguramente ya tienen un bien asegurado, que son nuestras fincas”, aseguró Navarro.

La gobernadora del Meta, Marcela Amaya, medió para buscar soluciones que permitan una salida de la crisis que enfrenta actualmente el sector agrícola en relación con los malos precios de compra, y facilitó las instalaciones de la administración departamental para que se reunieran los productores con el ministro Zuluaga. (El Tiempo, 2018)

Establecer los precios de mercado para fomentar la exportación en los productos agrícolas depende de las políticas en materia económica que el gobierno determine, ya que los campesinos dependen de estas para poder en primera medida obtener una utilidad significativa que les permita un margen considerable para asumir costos de exportación.

Aunque no sólo depende de las políticas de un gobierno, el precio se establece de acuerdo

a factores internos y externos. Los siguientes son los factores internos que influyen en la política de fijación del precio, información tomada de Wiki EOI; colección de wikilibros de documentación docente de la Escuela de Organización Industrial. (2012).

a. Políticas y objetivos de la empresa. Las estrategias marcadas por los Consejos de Administración determinarán las pautas, métodos y tiempos en la consecución de los objetivos. La estrategia de la empresa determinara las distintas variables de Marketing Mix (posicionamiento, política de descuentos, promoción, mercado...) de la misma y por tanto condicionará el precio final. (Wiki EOI, 2012)

b. Política financiera. Las disponibilidades económicas influirán de forma decisiva en las estructuras de la empresa, tipo de producto y necesidades e ingresos que afectarán sin duda en el precio del producto. Los recursos financieros de una empresa y su capacidad de endeudamiento van a condicionar de forma contundente el tipo de producto y, sobre todo, las fases de ejecución de los distintos procesos operativos y comerciales. El factor financiero se convierte así en el combustible básico y necesario para acometer el proyecto. Su influencia es importantísima para la determinación del precio final. (Wiki EOI, 2012)

c. Política de personal. Las estructuras laborales de la empresa determinarán e influirán en el precio de los productos. La estructura de personal de una empresa y la flexibilidad de ésta condicionarán una parte importante del coste del producto y, por tanto, del precio final. Las estructuras fijas a veces permiten tener más consolidada la curva de aprendizaje y niveles más eficientes de actividad, pero en otros casos esa falta de flexibilidad nos lleva a niveles de menor eficiencia y flexibilidad en el desempeño de las tareas, con el consiguiente recorte en márgenes y la necesidad de ajustes finales en el precio final. (Wiki EOI, 2012)

d. Cartera de productos de la empresa

La situación del portafolio de productos actuales condicionará la necesidad de tesorería que sin duda afectará al nivel de ingresos deseados. La matriz de productos de la Boston Consulting Group (BCG) nos indica el grado de aportación/necesidad de fondos de dichos productos a la empresa. Sin duda, ello también afectará a la situación financiera de la sociedad y, por tanto, a poder movernos en la banda de precios que el producto lanzado al mercado sea capaz de resistir. (Wiki EOI, 2012)

e. Política de distribución

Los canales de comercialización del producto condicionarán de forma importante el precio final del producto. Los márgenes de distribución incorporan recargos muy significativos sobre el precio final al consumidor. Habría que distinguir entre:

- *Comercialización propia*: donde los costes de dichas estructuras son controlados por el propio fabricante y los márgenes suelen ser más ajustados.
- *Comercialización ajena*: donde los márgenes hacen del precio final una cantidad que en muchos casos duplica el valor del producto en origen. También influye en este caso la dimensión vertical de la cadena de distribución. (Pérez, Pérez. 2006).

Los agricultores deben tener en cuenta una política de distribución donde se pudiera aplicar una comercialización propia, esto con el fin de eliminar intermediarios y mejorar su rentabilidad.

Según EOI Escuela de Negocios (Pérez & Pérez) los factores externos que intervienen en la política de fijación de precios son los siguientes:

a. Legislación vigente.

Aunque nuestro ordenamiento jurídico permite la libertad de precios y prohíbe expresamente que las empresas de un sector acuerden la fijación de precios para

evitarla competencia entre sí, todavía hay algunos casos en los que existe una cierta regulación en los mismos (fundamentalmente en los servicios ofrecidos por organismos públicos, como el transporte municipal). Existen casos recientes de imposición de duras sanciones a empresas al existir indicios de acordar el precio de sus servicios (especialmente en el campo de las telecomunicaciones y los servicios de electricidad). . (Pérez, Pérez. 2006)

b. La competencia.

El precio será fijado por la empresa con base a la composición o estructura de costes de la misma, pero siempre sin olvidar el referente del mercado. La competencia y los productos sustitutivos nos definirán el marco de referencia a partir del cual podremos movernos para la fijación del precio final. Ésta limitación va a obligar a la empresa a adaptar sus estructuras productivas para poder acudir al mercado con precios aceptados por el cliente, pero siempre con la rentabilidad mínima requerida para poder seguir ofertando este producto. En muchas ocasiones las empresas deben desistir en su intento de sacar ciertos productos por tener estructuras y procesos con costes superiores a los ingresos que el precio, impuesto por el mercado, pueda generar. . (Pérez, Pérez. 2006)

c. Agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

Desde el diseño del producto hasta la venta al usuario final, hay un proceso a veces largo y complejo en el que intervienen numerosos agentes que componen los eslabones de esta cadena y que también inciden sobre la fijación del precio. .

- **Intermediarios.** Si la empresa opta por la distribución externa, estará, como apuntábamos anteriormente, en manos de los intermediarios. La cadena de distribución tiene en muchos casos un peso específico importante sobre el

fabricante, determinando e imponiendo con sus márgenes los precios finales.

- **Suministradores.** Los proveedores constituyen una pieza básica en la estructura de costes del producto y, por tanto, en la determinación técnica del precio del producto. Cuando el precio experimenta una subida propiciada por un aumento de la demanda del mismo o cualquier otra razón, los proveedores pueden en este caso incidir de forma negativa sobre este nuevo y mejorado margen solicitando una subida en los precios.

- **Clientes.** El valor percibido por el cliente determinará el precio máximo al que éste estará dispuesto a comprar el producto. Este factor permitirá poder variar los precios con independencia de la estructura de costes de la empresa.

- **Estructura del mercado.** Cada sector productivo tiene una estructura y organización diferente que sin duda influye en la determinación de los márgenes donde se mueven los precios. Cuanto más competitivo sea el mercado por la afluencia masiva de unidades económicas de producción, más predefinido estará el precio de venta al existir poco margen de maniobra. . (Pérez, Pérez. 2006).

Plaza. Canales de distribución. Para que el consumidor final tenga acceso al producto los agricultores se valen de intermediarios, el uso de intermediarios va castigando la rentabilidad para el agricultor y también castiga el bolsillo del consumidor al pagar por un producto el 50% o más de lo que realmente debiera pagar por el mismo. La situación es que en la mayoría de los casos los agricultores no cuentan con la plataforma de distribución o contactos comerciales para garantizar la salida de sus productos y que éstos lleguen al mercado objetivo. Otro factor a tener en cuenta es la zona geográfica en la que se encuentra ubicado el producto, acceder a determinadas zonas donde las condiciones son precarias hace que también se eleve el precio para

cuando este llegue al consumidor final.

En Marketing existen unas estructuras de canales más conocidas y tradicionales, según Promonegocios.net (Thompson) cita los siguientes:

Canal Directo o Canal 1 (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario. (Tomado del libro de Marketing Estratégico de Julio César Boerrero). (Thompson. 2007)

Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son un buen ejemplo de este tipo de estructura de canal. Tomado de Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (Thompson. 2007)

Canal Detallista o Canal 2 (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). En éstos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos. Tomado del libro Mercadotecnia, Tercera Edición. de Fischer Laura y Espejo Jorge (Thompson. 2007).

Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos

niveles de intermediarios: 1) los mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos) y 2) los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final). Este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor, tomado del libro *Mercadotecnia*, Tercera Edición. de Fischer Laura y Espejo Jorge (Thompson. 2007), ni a todos los detallistas.

Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este canal contiene tres niveles de intermediarios: 1) El Agente Intermediario (que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen), 2) los mayoristas y 3) los detallistas. Este canal suele utilizarse en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros. Tomado de *Marketing*, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (Thompson. 2007). Por ejemplo, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles. El intermediario actúa a nombre de muchos productores y negocia la venta que éstos fabrican con los mayoristas que se especializan en productos alimenticios. A su vez, éstos mayoristas venden a los comerciantes y tiendas donde se venden alimentos. Tomado del libro *Mercadotecnia*, Tercera Edición. de Fischer Laura y Espejo Jorge (Thompson. 2007). En este tipo de canal casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante

para propósitos de marketing, (Tomado del libro de Marketing Estratégico de Julio César Boerrero). (Thompson. 2007).

De acuerdo a estas consideraciones y con el ánimo de fortalecer y mejorar las condiciones de rentabilidad de los agricultores de los municipios objeto de estudio, se toma como referencia la estrategia de comercialización de la APP para agricultores Compoagro.com que es una aplicación desarrollada en el departamento de Boyacá y que más adelante explicamos en este documento.

La propuesta se basa en fortalecer la unión entre agricultores de los municipios objeto de estudio mediante las asociaciones ya establecidas.

La creación de un sitio web o aplicación móvil dirigida al consumidor final para realizar las compras de los productos online requiere de una inversión, que comparada con el uso de intermediarios no castigaría las finanzas de los productores campesinos.

Una ventaja que ofrecería la aplicación tanto para el agricultor como consumidor final es la alerta de productos que estén en cosecha y que exista alta producción, automáticamente se ajusta un precio competitivo para aumentar la rotación del producto y así sea atractivo para adquirir por el público objetivo. Como la aplicación móvil es online, se puede impactar no sólo el mercado local o regional sino nacional e internacional, por lo que la visibilidad de los agricultores que hagan parte de la aplicación será mayor y aumentará la comercialización de los productos. La seguridad en las transacciones de dinero es un aspecto importante, ya que el agricultor no se va a exponer con el dinero sino que será administrado por una central que posteriormente le hará los giros a una cuenta o un giro a su número de cedula. El consolidar una base de datos digital es una

herramienta de comercialización importante, ya que con lo rápido que avanza la tecnología y el uso de internet, las empresas que no se encuentren en una plataforma digital prácticamente es como si no existieran. Entonces a medida que se van agregando personas a la base de datos el alcance de la APP será mayor y el porcentaje de vender más también aumentará. A continuación se presenta la propuesta de imagen para la APP que se llamará **miplacita.com** con el eslogan “el campo y la ciudad en un solo lugar”.



Nombre: miplacita.com

Logo

Slogan: El campo y la ciudad en un solo lugar

Promoción. Comunicar, o diseñar estrategias de marketing enfocadas al conocimiento de los productos agrícolas de la región y específicamente de los municipios objeto de estudio, es una labor conjunta en la que entran los mismos productores, el sector privado y el sector público. Se debe pensar en el mercado meta al que se quiere llegar con los productos de la región, por esta razón antes de pensar globalmente se debe actuar glocalmente. Esto quiere decir que se deben desarrollar estrategias de posicionamiento de los productos de estos municipios en el departamento del Meta y luego que tengan un impacto a nivel país. A medida que los productos tengan un reconocimiento en el plano nacional y cumplan con las condiciones de calidad y normatividad ICA para ser productos tipo exportación se procederá a realizar campañas

publicitarias en los principales medios de comunicación y creará junto a la APP una plataforma de marketing digital donde se promocionará de manera interactiva los productos. También se enfocará las piezas publicitarias a los mercados de Centroamérica teniendo en cuenta aspectos como la segmentación demográfica, la cultura, el idioma y la posición geográfica de cada país que es el mercado objeto a exportar.

Planta de procesamiento de frutas en granada

Según Aguilar y otros, cita que las principales debilidades que enfrenta la cadena frutícola es la falta de escalas comerciales significativas y la alta dispersión en la producción, el bajo grado de asociatividad entre los productores y la falta de cultura agro empresarial que limita su acceso al crédito y a la asistencia técnica, y además restringe su capacidad de maniobra frente a otros actores; existe poco grado de integración entre la industria y la agricultura; no hay disponibilidad de material vegetal certificado; falta investigación y transferencia de tecnología en la fase agrícola y agroindustrial, así como la implementación de campañas de prevención de plagas y enfermedades. (Aguilar, Escobar y Pássaro, 2015)

La Gobernación del Meta, con el fin de incentivar la producción agrícola del departamento, ha instalado la Planta Hortofrutícola, un proyecto agrícola que ofrece al cultivador y campesino el procesamiento y transformación de legumbres y frutas de la región de Ariari. Este proyecto único en el país genera alrededor de 500 empleos en la región y es la oportunidad para que no se pierda la materia prima que sale de la finca de los cultivadores.

Según información publicada por el informativo Baquiano Noticias (2017). “Esta planta hortofrutícola es una alianza con el Ministerio de Agricultura, la Gobernación del Meta y

CORPOMETA que apunta a garantizar la seguridad alimentaria para transformar los productos de la región como el plátano, yuca, entre otras frutas y verduras.”

La planta contó con una inversión general de 28 mil millones de pesos y se hacía urgente ya que esta es la parte del desarrollo agroindustrial en cadena que requiere el departamento.

Informe de la Gobernación del Meta, (2016), destaca que “El departamento del Meta hace una inversión de 1 mil 490 millones de pesos y el Ministerio 26 mil 652 millones de pesos. Con esta planta se garantiza calidad y cantidad en los productos, se mejoran los procesos y se puede pensar de manera seria en un plan exportador. “

App para agricultores.

Consultando la Revista Dinero (2017), destaca la noticia de la App Comproagro y dice que es una plataforma tecnológica que elimina los intermediarios en el proceso de compra y venta de productos agrícolas y un centro de acopio para los agricultores de Boyacá que reúne a pequeños campesinos para vender productos en masa a grandes superficies. Esta idea fue desarrollada por Ginna Alejandra Jiménez que junto a su familia busca favorecer a los productores agrícolas del país y ofrecer a buenos precios y buena calidad productos del campo a los consumidores.

Este proyecto, que nació en la población de Toca, Boyacá, tiene como objetivo general unir al consumidor final con el campesino colombiano. Actualmente, se comercializan más de 50 productos a través de la plataforma.

Esta familia siempre ha estado encargada de la siembra y cosecha de productos

agrícolas y, en 2014, a raíz de una venta de producción en la que se perdió una gran cantidad de dinero por intermediarios, nació este proyecto. Al eliminar los intermediarios en el proceso de comercialización de productos, la idea es “darle la oportunidad a compradores y productores que se registren gratis, que suban sus productos con lo que los clientes reciben una mayor calidad, y el productor recibe un mayor ingreso”.

Comproagro beneficia a madres cabeza de familia, familias que vivían únicamente del trabajo diario y a jóvenes que no veían en el campo una oportunidad de salir adelante y no contaban con un trabajo estable. Desde el inicio del proyecto se ha tenido un crecimiento de alrededor del 500%, se tiene en la plataforma web unos 4.500 registros de productores y compradores y al mes se venden unas 48 toneladas de alimentos a supermercados. Para apoyar a una mayor cantidad de productores e invitarlos a que vendan sus productos, “queremos llegar a más clientes mayoristas y minoristas, contamos con supermercados de cadena y queremos ampliarlos; generar más empleo y apoyar a más personas”. Según Ginna, todo se ha logrado con recursos propios (sin financiación por parte de incubadoras o aceleradoras), pero sí ha recibido asesoría de parte del MinTic en materia técnica de funcionamiento.

“En este momento estamos trabajando para hacer crecer la página vamos a trabajar en actualizaciones y en la aplicación móvil, para hacer más fácil el registro”, afirmó. Además, este equipo de trabajo está empezando a trabajar con el Fondo de Reconciliación Colombia, con el cual se pretende realizar las mejoras y actualizaciones mencionadas. “Queremos llegar a las principales de Colombia para poder apoyar a más productores”, aclara la joven. No obstante, por el momento no ha sido posible por las dificultades que se

enfrentan en materia de costos y asuntos logísticos.

Ginna actualmente estudia ingeniería industrial en la Universidad de Boyacá. Está encargada de la plataforma directamente y manejo de las redes sociales. Su mamá, se encarga de la parte administrativa y su hermano de la parte de producción y el control de calidad de los productos. “Como jóvenes es difícil tener credibilidad a la hora de presentar un proyecto. Sin embargo, para tener éxito es indispensable tener perseverancia y contar con un sólido equipo de trabajo”, dijo Ginna Alejandra a modo de consejo a todo joven que pretenda emprender. El proyecto Comproagro salió ganador el año anterior del Bayer Young Community Innovators (ByCI), una convocatoria dirigida a jóvenes innovadores de los países andinos.

En esta convocatoria se recibieron más de 300 ideas para transformar y mejorar la calidad de vida en Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela. Mejores soluciones relacionadas con las ciencias sociales y de la Salud, además de agro y medio ambiente fueron presentadas por jóvenes. (Revista Dinero, 2017).

Disposiciones del ICA para municipios del meta por la Enfermedad del dragón amarillo. Definición HLB. Es una afección que amenaza la producción citrícola en el mundo. Una vez que el árbol es infectado ya no hay vuelta atrás. Huanglongbing (HLB o Dragón amarillo) es un agente infeccioso que ataca a los árboles y hace que produzcan fruta amarga y con anomalías en su tamaño y forma. Uno de los datos que preocupa es su capacidad de propagarse rápidamente -por medio de un vector, el Psílido *Diaphorina Citri*, que la transmite desde árboles enfermos a árboles sanos- y eso se refleja en una

disminución productiva entre 5 y 8 años en las plantas infectadas. (INFOBAE, 2017)

Tratamiento en el mundo y en Colombia.

La bacteria HLB, que parecía un dolor de cabeza propio de la producción agrícola asiática de cítricos, dio el salto en las últimas décadas al continente americano, afectando países como Brasil, Estados Unidos, México y Colombia.

En relación con la enfermedad en el país, en noviembre de 2015, el ICA, detectó en el departamento de La Guajira, en los municipios de Fonseca y Distracción, especímenes adultos de *Diaphorina citri* (insecto que transporta la bacteria a los árboles cítricos) infectados con HLB, y posteriormente en marzo de 2016 la enfermedad fue confirmada en plantas de limón común en las mismas zonas. (El nuevo Siglo, 2018).

A la fecha (agosto de 2018) la enfermedad se encuentra reportada oficialmente en algunas localidades de los departamentos de Atlántico, Bolívar, César, Magdalena, La Guajira, Norte de Santander.

Según cifras oficiales, hay cerca de 104.000 hectáreas en cítricos sembrados y el gran objetivo es proteger las cerca de 1,2 millones de toneladas de sus frutos que al año se producen en Colombia y que han venido creciendo en los últimos seis años, mostrando incrementos en área sembrada del 5,8% y producción en 4,5%, por encima del sector agropecuario en general.

De acuerdo con las más recientes cifras, Santander, Valle del Cauca, Antioquia,

Quindío, Caldas y Meta son las regiones con mayor producción con un total de 811.771 toneladas, el 72,3% del total de la producción.

La protección de los cultivos citrícolas llega en un momento clave para esta industria dado que la semana pasada se dio a conocer la primera exportación de cítricos dulces que hace el país a Estados Unidos, luego de un trabajo conjunto entre los sectores público y privado. Vale recordar que la admisibilidad sanitaria para esta clase de frutas se logró a comienzos de 2018. (ICA, 2018)

Tratados de Libre Comercio con Países de Centroamérica.

Un tratado de libre comercio permite aumentar la comercialización de productos entre países. Esto genera modernización en la producción de un país, aumenta empleo, la población de los países cuenta con variedad de productos y permite la creación de nuevas empresas con inversiones extranjeras. En algunos de los tratados se definen condiciones sobre precios y cantidad de los productos, entre otros. Actualmente, Colombia tiene tratados de libre comercio en vigencia, algunos suscritos y otros con negociaciones en curso. (CVN, 2016)

Colombia y los países del Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras). Iniciaron negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio que les permita a los cuatro países mejorar las condiciones de acceso a sus respectivos mercados, aprovechar las complementariedades de sus economías, así como promover las inversiones mutuas, con miras a lograr mayores niveles de desarrollo que beneficien a la población.

Las relaciones comerciales de Colombia con Guatemala, El Salvador y Honduras han estado enmarcadas en Acuerdos de Alcance Parcial suscritos en 1984 en el marco de la ALADI. Dichos Acuerdos cubren un grupo reducido de productos mediante preferencias arancelarias fijas. (Procolombia, 2018).

Con el fin de fortalecer la integración económica regional como instrumento esencial para el avance del desarrollo socioeconómico de los países latinoamericanos, Colombia, Guatemala, El Salvador y Honduras, iniciaron en junio de 2006 negociaciones para un Tratado de Libre Comercio.

Las negociaciones del TLC-TN se realizaron entre mayo de 2006 y marzo de 2007 e incluyeron asuntos como: Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado, Inversión, Servicios, Comercio Transfronterizo de Servicios, Comercio Electrónico, Cooperación, Solución de Diferencias, Contratación Pública, Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Normas Técnicas, Normas de Origen y Medidas de Defensa Comercial.

El Tratado del Grupo de los Tres (TLC-G3). Integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó el 13 de junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995, mediante la Ley de la República de Colombia No. 172 de 1994.

Este Tratado se celebró con el carácter de Acuerdo de Complementación Económica (ACE) de acuerdo con lo dispuesto en el Tratado de Montevideo 1980 y en la Resolución No. 2 del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de las Partes signatarias.

El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel.

Venezuela presentó formalmente la denuncia al Acuerdo en mayo de 2006, la cual surtiría efecto a los 180 días de la notificación a las Partes y a la Secretaría General.

En agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, Colombia y México finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificadorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011.

Tratado libre comercio con Costa Rica. Este acuerdo entró en vigencia en un momento en el que el mundo tiene sus ojos puestos en Colombia, dado el interés que despierta el acuerdo de paz y la apuesta por avanzar hacia un país moderno y sofisticado. Según el MinCIT (2018), en 2015 Colombia exportó a Costa Rica US\$247 millones, de los cuales US\$242,4 millones correspondieron a bienes no minero energéticos. Se trata de uno de los mercados con una demanda importante de bienes más elaborados, es un espacio que se abre para posicionar manufacturas y bienes agroindustriales.

El 74% de los productos de la industria manufacturera que Colombia le exporta a Costa

Rica entrarán libres de arancel a ese mercado, gracias a la entrada en vigencia del acuerdo comercial que se firmó con ese país en mayo del 2013.

La desgravación para el resto de bienes industriales se hará gradualmente, entre 5 y 10 años, según informó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

De acuerdo a ProColombia, la agroindustria es uno de los sectores que tendrá mayores beneficios con el TLC entre los dos países. Los confites, los chocolates, las galletas y los productos de harinería y molinería son algunos bienes que verán reducción en sus aranceles.

Para el sector agrícola el acuerdo comercial desgravará el 81% de los productos. De este monto, el 60% tendrá cero aranceles de manera inmediata. Estas ventajas facilitarán el ingreso de la oferta colombiana a uno de los mercados más importantes de Centroamérica.

Software y TI (Tecnologías de la Información) e industria gráfica y editorial, también son servicios colombianos que tendrán oportunidades en Costa Rica gracias a la entrada en vigencia del TLC.

Procolombia señala que Costa Rica es un importante proveedor de servicios hacia el mundo. En 2015, las exportaciones de servicios de telecomunicaciones, informática e información correspondieron a US\$2.481 millones, siendo uno de los sectores con el mayor dinamismo e influencia en su economía. (MINCIT, 2018)

Asociaciones de los municipios objeto de investigación.

a. **Municipio de Acacias.** De la alcaldía municipal de Acacías, hacen llegar un documento el cual está la relación de las Organizaciones Agropecuarias presentes en municipio de Acacias:

Organizaciones Agropecuarias presentes en municipio de Acacias

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	REPRESENTANTE LEGAL	CELULAR
ASPROAGRO	FERMIN SOLANO	3114996411
ASAFRODACAM	NURY ARBOLEDA	3132693574
ASOCIACION DE MUJERES EL TRIUNFO	DAISY OLIVERA	3152538135
ANUC	NILSEN ROJAS RIVEROS	3118901404
ADECAFE	MARCOS MENDOZA	3133876078
INDIGENAS	ESPERANZA CHASOI	3134778118
ASOCIACION DE AFRODANENSES	RUBIEL NAZARIL	3173758001
ASOC. VICTIMAS Y DESPLAZADOS	GLADIS VELANDIA	3213335814

AFAAGRO	LIGIA ACOSTA	3143086942
ASOMUPES	FREDESBINDA	3112337207
	REINA OCHOA	
ACADEIN	BERNARDINO	3104767538
	VASQUEZ	
	SANDOVAL	
ASOCIACION DE	MARIA LUISA	3143646815
MUJERES	DIAZ DE GORDO	
EMPRENDEDORAS DE		
ACACIAS		
VICTIMAS-ASOCIACION	CRISTINA	3138134016
DE MAPIRIPAM	BAMANTES	
ASFAGICOL	FLORALBA	3125363851
	MANZANARES	
ASPAGRA	MARIA DEL	3103069741
	CARMEN	
	VELASQUEZ	
AGROPAC	RODRIGO MUÑOZ	3502833414
CORPAGRAS	RICARDO DIAZ	3108060687
ASOVIPAZ	SEGUNDO	3105647339
	RODRIGUEZ	
ASOFAVICCOL		3125164904
FAMILIAS CON	ZENAIDA TORRES	3114526539

BIENESTAR OARA LA	VACA	
PAZ		
ASOC. MUJERES	GLADIS RICO	3133153866
VULNERABLES		
MUJERES FUSIA	LEIDY	3203842359
ASOMUTRANS	NOHONA LEON	3208557717
MUJERES CABEZA DE	LUZ MARINA	3125443063
HOGAR	MARTINEZ	
AFRULLANO	MARISOL	3132326717
	HERNANDEZ	
AGRORUTA	MARIA HELENA	3103211774
	RODRIGUEZ	
COODEGAN	ANCIZAR	3115067825
	ACOSTA	
ADCA (ASOCIACION DE	MARTIN PEREZ	3202740602
LA COORDILLERA	RODRIGUEZ	
ACACIREÑA JUNTOS		
TRABAJANDO		
ACUILLANOS	ROSA MARTINEZ	3214938139
ASOFAVICOL	JOSE CRISANTO	<u>3125164904</u>
ASOCIACION DE	SACRISTAN	
FAMILIAS VICTIMAS		
DEL CONFLICTO		

COLOMBIANO

HORIZONTES DEL LUIS HERNANDO 3204894530

FUTURO AGUDELO

COOPESCA ALIRIO VIRGUEZ 3112311458

Fuente: alcaldía Municipal de Acacías. Gestión Estratégica

b. **Gobernación del Meta**, la Gobernación del Meta, la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico del Meta, nos hace llegar un documento de base de datos de las agremiaciones registradas en la Gobernación en los Municipios del Meta, y se clasificaron por los municipios objeto de estudio (Ver Anexo A)

El cual se hizo una clasificación por municipios y se obtuvo la siguiente tabla.

Tabla 3. Agremiaciones constituidas en los municipios en estudio

Tabla Agremiaciones constituidas en el departamento del Meta																
MUNICIPIO	TIPO	ASOCIACIÓN		CLUB		COMITÉ		FUNDACIÓN		CORPORACIÓN		JUNTAS VARIAS		ORGANIZACIONES		TOTALES
		AGROPECUARIA	OTRA	AGROPECUARIA	OTRA	AGROPECUARIA	OTRA									
ACACIAS	RURAL		3						1		2					6
	URBANA	1	33		12		5		24		14		1		2	92
CUBARRAL	RURAL		1													1
	URBANA		1						1		4		1			7
EL CASTILLO	RURAL		2													2
	URBANA		4					1								5
EL DORADO	RURAL															0
	URBANA		1													1
GUAMAL	RURAL		3						1							4
	URBANA		5		1				2		1		2			11
LEJANIAS	RURAL															0
	URBANA		4													4
MESETAS	RURAL				1											1
	URBANA		3													3
TOTALES		1	60	0	14	0	5	1	29	0	21	0	4	0	2	

Fuente. Los autores, obtenida de la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico de la Gobernación del Meta.

Capítulo 5. Desarrollo plan de gestión

Gestión de la Integración del Proyecto

Enunciado del trabajo del Proyecto. Diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el área de Producción y comercialización de la Asociación Agropecuaria y Agroindustrial del Ariari A&A.

Factores ambientales de la empresa. Normas, políticas, métodos y procedimientos internos, recurso humano con sus habilidades y conocimientos, las partes interesadas en el proyecto.

Tabla 4. Acta de Constitución del Proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001 – 2015 PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA Y	
PROYECTO:	AGROINDUSTRIAL FRUTOS DEL ARIARI A&A. NORMA ISO 9001:2015 PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y
PATROCINA	SEMILLERO WAMONAE, GRUPO DE INVESTIGACIÓN
DOR:	QUIRON DE LA ECACEN DE LA UNAD, ZAO.

PREPARADO

POR: Luz Enith Nieto Barragán

REVISADO

POR: Manuel Antonio Moreno Riveros

APROBADO

POR: Manuel Antonio Moreno Riveros

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto está caracterizado como servicios, teniendo en cuenta que al desarrollar un sistema de gestión de calidad para el área de producción y comercialización de la Asociación Agropecuaria y Agroindustrial frutos del Ariari A&A, permita mejorar los procesos de control y verificación de las labores asignadas al personal que está vinculado a ella.

OBJETIVOS

PROPÓSITO DEL PROYECTO

ESTRATÉGICOS DEL ÁREA

· Preservar la producción y comercialización en condiciones apropiadas para el consumo, para garantizar la seguridad del personal y clientes, ofreciendo una prestación del servicio adecuado.

· Mediante el diseño y reestructuración de los procesos y de la administración, redefinir la experiencia del comercio agrícola, integrando productos, marcas, contenidos, servicios y tecnologías para crear una experiencia convincente y única para el cliente.

El proyecto de diseñar el sistema de gestión de calidad basada en la norma internacional ISO 9001:2015 para el área de producción y comercialización, obedece al crecimiento que actualmente al estancamiento que la Agronomía en cuestión de comercialización ha estado estancada, y para la cual si el área no se encuentra organizada y con los procesos establecidos, resultan muy dispendiosas las actividades que allí se promueven, generando como indicamos insatisfacción en los clientes internos y externos del área.

Por lo anterior este proyecto busca la manera de dejar un precedente y ejemplo para las otras asociaciones y/o agremiaciones del Agro y para su posible implementación de un sistema de gestión de calidad a nivel de las organizaciones y su posterior certificación, brindando un valor agregado a la misma y en el mercado agropecuario.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Diseñar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el área de producción y comercialización de la Asociación Agropecuaria y Agroindustrial frutos del Ariari A&A.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

- **Tiempo de entrega del proyecto**
 - **Recurso humano disponible**
 - **Implementación adecuada**
-

REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL

- **Desarrollo de acuerdo con las necesidades.**
 - **Suministro de la información acorde a la actividad.**
 - **El proyecto no deberá sobrepasar el presupuesto establecido**
 - **Se debe programar capacitación a los funcionarios de la agremiación**
-

EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO

FASES DEL PROYECTO **PRINCIPALES ENTREGABLES**

Inicio:	Se realiza un acuerdo entre el sponsor y el presidente de la Asociación con el fin de definir el alcance y enfoque del proyecto, para hacer garantizar el cumplimiento de los tiempos que cada
---------	--

	<p>actividad propuesta según los roles que intervengan tiempos que cada actividad propuesta según los roles que intervengan.</p>
Planear – Organización	<p>Se define el desglose del trabajo, el listado de entregables, donde los recursos dispuestos en el cronograma sean los requeridos para el cumplimiento de cada tarea y se obtenga los entregables en los tiempos dispuestos.</p>
Hacer - Ejecución:	<p>Se realizará la coordinación de cada actividad según el rol establecido para garantizar la evolución del desarrollo del proyecto.</p>
Verificar – Control:	<p>Se contará con una matriz de riesgos que permita identificar y priorizar los riesgos que se puedan presentar durante la gestión del proyecto, para así mismo establecer estrategias que mitiguen dichos riesgos.</p>
Actuar - Cierre:	<p>Teniendo en cuenta que las etapas de ejecución y control se hayan llevado a cabo de forma correcta, se realizará el cierre del proyecto con la entrega del sistema de información a las empresas interesadas en la implementación, con las actas que sirvan de soporte en la gestión realizada en el proyecto.</p>

INTERESADOS CLAVES

Patrocinador	Luz Enith Nieto Barragán
Sponsor	Semillero de investigación WAMONAE

Presidente

Luz Enith Nieto Barragán

RIESGOS

Desarrollo incorrecto del

SGC

HITOS PRINCIPALES DEL PROYECTO

Envío para la ejecución de tiempos de recepción y respuesta

Aprobaciones externas

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

GERENTE ASIGNADO AL PROYECTO

EQUIPO DE TRABAJO: Luz Enith Nieto Barragán

AUTORIZACIÓN ACTA

PATROCINADORES: Semillero Wamona

AUTORIDAD ASIGNADA: Manuel Antonio Moreno Riveros

Fuente: Los autores

Para cumplir con el proyecto, se han contemplado las siguientes fases durante un periodo de 3 meses a partir del mes de diciembre de 2018:

· **Iniciación:** Se inicia con el acta de constitución del proyecto, se cierra con la aprobación del patrocinador y director del proyecto.

- **Planificación:** Plan de gestión del proyecto, EDT, Cronograma, planes de gestión de calidad, riesgos, recursos humanos, comunicación y los estipulados en el PMBOK.
- **Ejecución:** Diseño del sistema de gestión de calidad, manuales, procedimientos, formatos.
- **Seguimiento y Control:** Eficacia al diseño de sistema de gestión de calidad, cumplimiento de la norma ISO 9001:2015.
- **Cierre:** Acta de entrega y cierre del proyecto, conformidad y satisfacción del equipo de trabajo y los involucrados en el área de infraestructura y mantenimiento.

Adicional a estas fases y como herramientas y técnicas para el desarrollo del proyecto, contemplamos reuniones programadas y periódicas con el equipo de trabajo, donde observaremos de acuerdo a los datos del Microsoft Project los avances del proyecto, así como si se tienen solicitudes de cambio en los procesos.

Los encargados de monitorear y controlar el proyecto, está a cargo de los sponsors del proyecto y el representante legal de la asociación, para que, de acuerdo a lo planeado, al cronograma y presupuesto se estén llevando a cabo las actividades relacionadas.

Gestión del Alcance del Proyecto

Plan de gestión del alcance. El alcance del proyecto está definido en el diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para el área de Producción y Comercialización de la Asociación Agropecuaria y Agroindustrial frutos del Ariari A&A.

Reunir los requisitos. Para el alcance del proyecto, se deben tener en cuenta ciertos

requisitos y para ello se ha creado la matriz de rastreabilidad de requisitos de acuerdo a las necesidades de los interesados, que serán expuestas en reuniones programadas iniciales.

Tabla 5. Matriz de rastreabilidad de requisitos

Identificación	Descripción del requisito	Estado	Criterios de aceptación	Necesidad	Entregable	Interesado
1.1	Documentar el alcance del proyecto y autorizar formalmente la existencia del proyecto.	Realizado	Tener claridad de lo que se obtendrá y lo que no se obtendrá con el desarrollo del proyecto	Justificación del Proyecto. Objetivo del proyecto. Requisitos de alto nivel. Resumen del presupuesto del proyecto. Lista de interesados. Requisitos de aprobación del proyecto.	Acta de constitución del proyecto	*Patrocinador del proyecto. *Sponsor del proyecto. *Presidente
2.1	Definición del	Realizado	Definición de todos	Identificar las	Plan de gestión	*Sponsor del

	alcance y desarrollo del proyecto		los aspectos fundamentales del proyecto	necesidades a suplir en el área. Desarrollar las estrategias del trabajo		proyecto. *Comité visita para el desarrollo de los proyectos.
2.2	Elaborar un cronograma detallado con fechas de ejecución de cada una de las actividades a realizar en el desarrollo del proyecto	Realizado	Establecer los tiempos para la ejecución del proyecto	*Establecer las actividades del proyecto. *Estimar los tiempos de ejecución.	Cronograma de actividades	*Sponsor del proyecto
2.3	Realizar cada uno de los planes establecidos	Realizado	Los planes deben ser factibles y deseables	*Elaborar el alcance. *Elaborar la planificación	Aplicación PMBOK	*Sponsor del proyecto

	en el PMBOK para la gestión de proyectos			temporal. *Elaborar el plan de costos. *Elaborar el plan de riesgos. *Elaborar el plan de comunicaciones . *Realizar el control de calidad. *Elaborar el plan de compras. *Realizar el seguimiento y control.		
3.1	Realizar un diagnóstico sobre la importancia de establecer	Realizado o	Generar un análisis sobre la documentación y procedimientos	*Plantear objetivos a realizar. *Definir una metodología a implementar.	Diagnóstico o del área.	*Sponsor del proyecto

	un SGC en el área de infraestructura y mantenimiento		tos con el cual cuenta el área.	*Generar un análisis de información recolectada. *Socializar propuestas		
3.2	Definir y elaborar los manuales de procedimientos y funciones del área	Realizado	Los manuales de procedimientos deben ser factibles y deseables.	*Elaborar manuales.*Establecer procedimientos	Definición de manuales y procedimientos	*Sponsor del proyecto. *Comité de visita para el desarrollo de los proyectos.
3.3	Elaborar los formatos correspondientes a cada una de las actividades realizadas en el área	Realizado	Los formatos deben incluir la mayor información posible de cada	Falta de seguimiento y control a cada una de las actividades realizadas	Realización de los formatos	*Sponsor del proyecto. *Comité de visita para el desarrollo de los

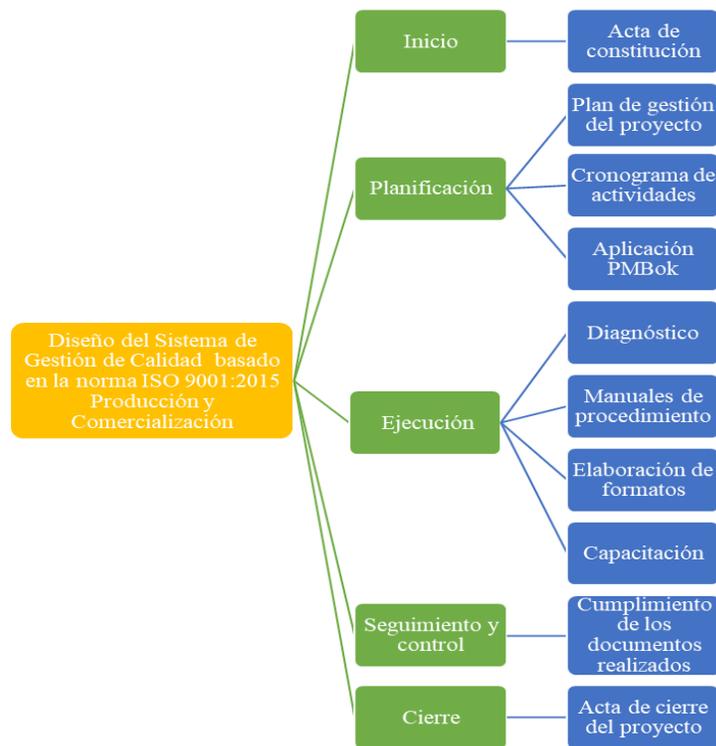
			proceso			proyectos.
3.4	Socializar y capacitar a los colaboradores	Realizado	Cumplir con los requisitos necesarios en cada uno de los procesos	Dar a conocer el trabajo realizado para tener un óptimo desempeño en cada una de las actividades a realizar en el área.	Capacitación	Sponsor del proyecto
4.1	Generar vincular cada uno de los procesos en las actividades realizadas en el área.	Realizado	Cumplir los requisitos en cada uno de los procesos implementados.	Implementación del SGC para el área de producción y comercialización	Cumplimiento de los documentos realizados	*Sponsor del proyecto. *Comité visita para el desarrollo de los proyectos.
5.1	Elaborar el acta de entrega del	Realizado	Cumplimiento de los objetivos	Entrega de documentación	Acta de cierre del proyecto	Sponsor del proyecto

proyecto	propuestos			
----------	------------	--	--	--

Fuente. Los autores

Definición del alcance del proyecto. Lo contemplado en el plan de gestión del alcance, adicional el desarrollo de los procedimientos del área y formatos que se pueden establecer de acuerdo a las actividades que se desarrollan.

Figura 3. EDT /WBS



Fuente. Los autores.

Tabla 6. Diccionario de la EDT

ID	IDENTIFICACIÓN
CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.1	Acta de Constitución
OBJETIVO	Documentar el alcance del proyecto y autorizar formalmente la existencia del proyecto
DESCRIPCIÓN	Describir el trabajo requerido para entregar el producto
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Justificación del proyecto. · Objetivos del proyecto · Requisitos de alto nivel. · Resumen del presupuesto del proyecto. · Lista de los interesados. · Requisitos de aprobación del proyecto.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<p style="text-align: center;">Responsables:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El Patrocinador del Proyecto. * Sponsor del proyecto. * El presidente

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 1/08/2018
	Fin: 7/08/2018
	Hitos importantes: Cierre de Actividad
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<p>Requisitos que deben cumplirse: Tener claridad de lo que se obtendrá y lo que no se obtendrá con el proyecto.</p> <p>Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto.</p>
SUPUESTOS:	realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma
RIESGOS:	Que los diferentes planes a realizar no cumplan con las expectativas de los clientes
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<p>Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios</p>

DEPENDENCIAS:

QUÉ PRECEDENTE Y Antes del PDT: 2.1

SUBSECUENTE TIENE EL Después del PDT:

PDT.

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
2.1	Plan de Gestión del Proyecto
OBJETIVO	Definición del alcance y desarrollo del proyecto.
DESCRIPCIÓN	Establecer la metodología para el desarrollo del proyecto optimizando los recursos y tiempo.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Identificar las necesidades a suplir en el área.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar la estrategia de trabajo.
	Responsables sponsor del proyecto y comité de visitas para el desarrollo de proyectos

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 08/10/2018
	Fin: 16/10/2018
	Hitos importantes: Cierre de actividad
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Requisitos que deben cumplirse: Definición de cada uno de los aspectos fundamentales del proyecto.
SUPUESTOS	Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.
RIESGOS	Que los diferentes planes a realizar no cumplan con las expectativas de los clientes y del presidente
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios
DEPENDENCIAS: QUÉ PRECEDENTE Y	Antes del PDT: 2.2

SUBSECUENTE TIENE EL

PDT

Después del PDT: 1.1

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
------------------------------	-------------------------------

2.2

Cronograma de Actividades

OBJETIVO

Establecer los tiempos para la ejecución del proyecto.

DESCRIPCIÓN

Elaborar un cronograma detallado con fechas de ejecución de cada una de las actividades a realizar en el desarrollo del proyecto.

DESCRIPCIÓN DE
ACTIVIDADES

Establecer las actividades del proyecto.

Estimar los tiempos de ejecución del proyecto.

ASIGNACIÓN DE
RESPONSABILIDADES

Responsable: Sponsor del proyecto.

Participa y apoya: Comité de visita para el

desarrollo de proyectos

Revisa y aprueba: Presidente

FECHAS PROGRAMADAS	<p>Inicio: 08/10/2018</p> <p>Fin: 15/10/2018</p> <p>Hitos importantes: Cierre actividad</p>
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	<p>Requisitos que deben cumplirse: Que los tiempos establecidos sean los adecuados para el desarrollo del proyecto.</p>
SUPUESTOS: PLANIFICACIÓN DEL PDT	<p>Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma</p>
RIESGOS:	<p>Que no se cumpla con los tiempos establecidos.</p>
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	<p>Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios</p>

DEPENDENCIAS:

QUÉ PRECEDENTE Y

Antes del PDT: 2.3

SUBSECUENTE TIENE EL

PDT

Después del PDT: 2.1

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
2.3	Aplicación del PMBok
OBJETIVO	Aplicar la metodología establecida en el PMBook.
DESCRIPCIÓN	Realizar cada uno de los planes establecidos en el PMBook para la gestión de proyectos.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<p>Elaborar el alcance</p> <p>Elaborar la Planificación temporal</p> <p>Elaborar el Plan de costos</p> <p>Elaborar el Plan de riesgos</p> <p>Elaborar el Plan de comunicaciones</p>

Realizar el Control de calidad

Elaborar el Plan de compras

Realizar Seguimiento y control

ASIGNACIÓN DE
RESPONSABILIDADES

Responsable: Sponsor del proyecto.

Participa y apoya: Comité de visita para el
desarrollo de proyectos

Revisa y aprueba: Presidente

FECHAS
PROGRAMADAS

Inicio: 28/10/2018

Fin: 04/02/2019

Hitos importantes: Cierre actividad

CRITERIOS DE
ACEPTACIÓN

Requisitos que deben cumplirse:

Los planes deben ser factibles y deseables.

Forma en que se aceptará: Reunión del
equipo de proyecto

SUPUESTOS:

Realizar las actividades en los tiempos
adecuados cumpliendo el cronograma.

RIESGOS:	Cambio del alcance del proyecto. La no identificación de los entregables necesarios para el éxito del proyecto.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios
DEPENDENCIAS: QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT	Antes del PDT:3.1 Después del PDT:2.2
CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.1	Diagnostico Área
OBJETIVO	Realizar un diagnóstico sobre la importancia de establecer un Sistema de Gestión de Calidad en el

área de infraestructura y mantenimiento.

DESCRIPCIÓN	Informe formalmente aprobado.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	<p>Plantear los objetivos a realizar.</p> <p>Definir una metodología a implementar.</p> <p>Establecer un cronograma de actividades.</p> <p>Generar un análisis de la información recolectada.</p> <p>Socializar las propuestas.</p>
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<p>Responsable: Sponsor del proyecto.</p> <p>Participa y apoya: Comité de visita para el desarrollo de proyectos</p> <p>Revisa y aprueba: Presidente</p>
FECHAS PROGRAMADAS	<p>Inicio: 29/08/2018</p> <p>Fin: 30/10/2018</p> <p>Hitos importantes: Cierre actividad</p>

<p>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</p>	<p>Requisitos que deben cumplirse:</p> <p>Los planes deben ser factibles y deseables.</p> <p>Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto.</p>
<p>SUPUESTOS:</p>	<p>Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.</p>
<p>RIESGOS:</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Cambio del alcance del proyecto. · La no identificación de los entregables necesarios para la implementación
<p>RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS</p>	<p>Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios</p>
<p>DEPENDENCIAS: QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT</p>	<p>Antes del PDT:3.2</p>

Después del PDT:2.3

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.2	Definición Manuales de Procedimientos
OBJETIVO	Definir los manuales de procedimientos correspondientes a las actividades ejecutadas en el área.
DESCRIPCIÓN	Realizar los manuales
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Elaborar manuales y establecer procedimientos
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: Sponsor del proyecto. Participa y apoya: Comité de visita para el desarrollo de proyectos Revisa y aprueba: Presidente
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 12/12/2018

Fin: 8/02/2019

Hitos importantes: Cierre de actividad

<p>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</p>	<p>Requisitos que deben cumplirse:</p> <p>Los manuales de procedimientos deben ser factibles y deseables</p> <p>Forma en que se aceptará: Aprobación Presidente</p>
<p>SUPUESTOS:</p>	<p>Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.</p>
<p>RIESGOS:</p>	<p>Cambio del alcance del proyecto.</p> <p>La no identificación de los entregables necesarios para el éxito del proyecto.</p>
<p>RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS</p>	<p>Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios</p>

DEPENDENCIAS:

QUÉ PRECEDENTE Y

Antes del PDT:3.3

SUBSECUENTE TIENE EL

PDT

Después del PDT:3.1

CODIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.3	Realización de formatos
OBJETIVO	Elaborar formatos de control para el área.
DESCRIPCIÓN	Elaborar los formatos correspondientes para cada una de las actividades realizadas en el área.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Elaborar formatos con su respectiva codificación.
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: Sponsor del proyecto. Participa y apoya: Comité de visita para el desarrollo de proyectos

Revisa y aprueba: Presidente

<p>FECHAS PROGRAMADAS</p>	<p>Inicio: 09/10/2018</p> <p>Fin: 26/02/2019</p> <p>Hitos importantes: Cierre actividad</p>
<p>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</p>	<p>Requisitos que deben cumplirse:</p> <p>Los formatos deben incluir la mayor información posible de cada proceso.</p> <p>Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto.</p>
<p>SUPUESTOS:</p>	<p>Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.</p>
<p>RIESGOS:</p>	<p>Cambio del alcance del proyecto.</p> <p>La no identificación de los entregables necesarios para el éxito del proyecto.</p>
<p>RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS</p>	<p>Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos</p>

municipios

DEPENDENCIAS:	
QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT	Antes del PDT:3.4 Después del PDT:3.2
CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
3.4	Capacitación
OBJETIVO	Dar a conocer el SGC
DESCRIPCIÓN	Socializar y capacitar el SGC con cada uno de los colaboradores.
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Socializar el SGC. Capacitar a cada uno de los integrantes del área.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: Sponsor del proyecto. Participa y apoya: Comité de visita para el desarrollo de proyectos Revisa y aprueba: Presidente
------------------------------------	--

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 28/01/2019 Fin: 28/04/2019 Hitos importantes: Cierre actividad
-----------------------	--

CRITERIOS DE ACEPTACION	Requisitos que deben cumplirse: Cumplir con los requisitos en cada uno de los procesos. Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto.
----------------------------	---

SUPUESTOS:	Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.
------------	--

RIESGOS:	Cambio del alcance del proyecto.
----------	----------------------------------

RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios
-----------------------------	---

DEPENDENCIAS:

QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT	Antes del PDT:4.1 Después del PDT:3.3
---	--

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
---------------------------	-------------------------------

4.1

Cumplimiento de los Documentos
Realizados

OBJETIVO

Poner en marcha el SGC

DESCRIPCIÓN

Generar y vincular cada uno de los procesos en las actividades establecidas en el área.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Implementación del SGC para el área de producción y comercialización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: Sponsor del proyecto. Participa y apoya: Equipo de proyecto Revisa y aprueba: Presidente
FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 15/02/2019 Fin: 04/04/2019 Hitos importantes: Cierre de actividad
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Requisitos que deben cumplirse: Cumplir con los requisitos en cada uno de los procesos. Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto
SUPUESTOS:	Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.

RIESGOS: Cambio del alcance del proyecto.

La no identificación de los entregables necesarios para el éxito del proyecto.

RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios
-----------------------------	---

DEPENDENCIAS:

QUÉ PRECEDENTE Y

Antes del PDT:5.1

SUBSECUENTE TIENE EL

PDT

Después del PDT:3.2

CÓDIGO PAQUETE DE TRABAJO	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
5.1	Acta de Cierre del Proyecto

OBJETIVO

Realizar acta de Cierre del proyecto.

DESCRIPCIÓN

Elaborar un acta de entrega del proyecto con cada uno de los documentos realizados.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Entrega de manuales de procedimientos. Entrega de formatos.
-------------------------------	--

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Responsable: Sponsor del proyecto. Participa y apoya: Equipo de proyecto Revisa y aprueba: Presidente
------------------------------------	---

FECHAS PROGRAMADAS	Inicio: 05/05/2018 Fin: 10/05/2019 Hitos importantes: Cierre proyecto
-----------------------	---

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Requisitos que deben cumplirse: Cumplir con los requisitos en cada uno de los procesos. Forma en que se aceptará: Reunión del equipo de proyecto.
----------------------------	---

SUPUESTOS:	Realizar las actividades en los tiempos adecuados cumpliendo el cronograma.
------------	--

RIESGOS:	Cambio del alcance del proyecto. La no identificación de los entregables necesarios para el éxito del proyecto.
RECURSOS ASIGNADOS Y COSTOS	Personal: equipo del proyecto. Materiales o Consumibles: Planes Celulares e internet. Equipos o Máquinas: Computadores. Transporte a los distintos municipios
DEPENDENCIAS: QUÉ PRECEDENTE Y SUBSECUENTE TIENE EL PDT	Antes del PDT:4.1 Después del PDT:

Fuente: los autores

Validación del Alcance. Está a cargo del equipo del proyecto, quien es el encargado de diseñar y llevar a cabo la ejecución del proyecto hasta su cierre y del desarrollo oportuno de los entregables, para ello se realizarán los informes pertinentes y un análisis del cumplimiento en la totalidad de cada fase.

Controlar el alcance. Dado que el equipo del proyecto es el encargado de validar el alcance a su vez controlará el mismo y se realizarán los cambios a que haya lugar, teniendo en cuenta no afectar el cronograma y el presupuesto.

Gestión del Tiempo del Proyecto.

De acuerdo a las fases del proyecto se establecen las siguientes actividades:

- Iniciación: Desarrollo Acta de Constitución y se establece el equipo del Proyecto.
- Planificación: Desarrollo de los planes de gestión del proyecto.
- Ejecución:
 - ❖ Diagnostico actual del área de infraestructura y mantenimiento de Ópticas GMO.
 - ❖ Diseño y estandarización de procesos del área.
 - ❖ Diseño de manuales de procedimientos del área.
 - ❖ Diseño de manual de perfiles y cargos para el área, así como las funciones.
 - ❖ Diseño de formatos de documentación según la norma ISO 9001:2015
 - ❖ Capacitación del personal del área en cuenta la norma y lo diseñado

anteriormente.

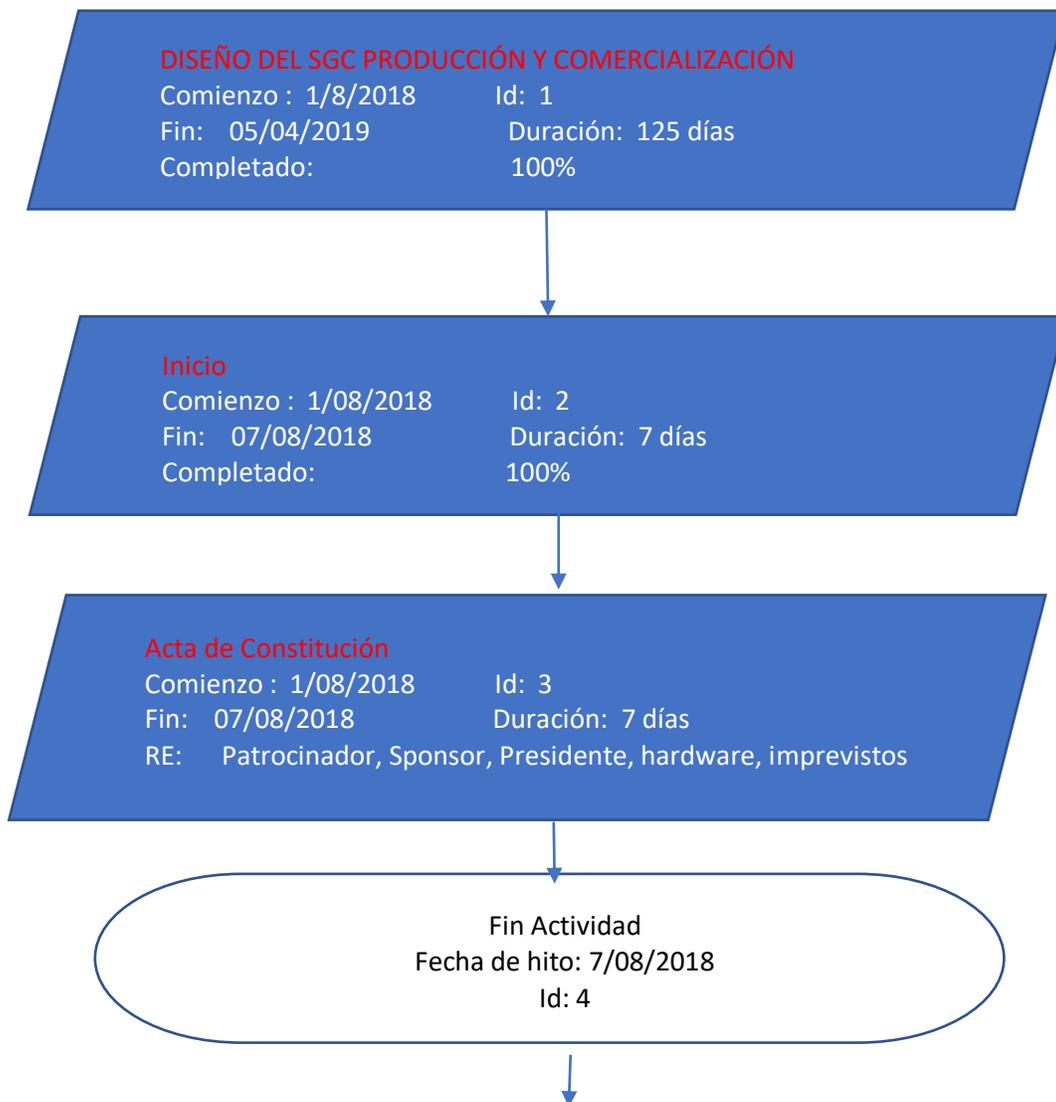


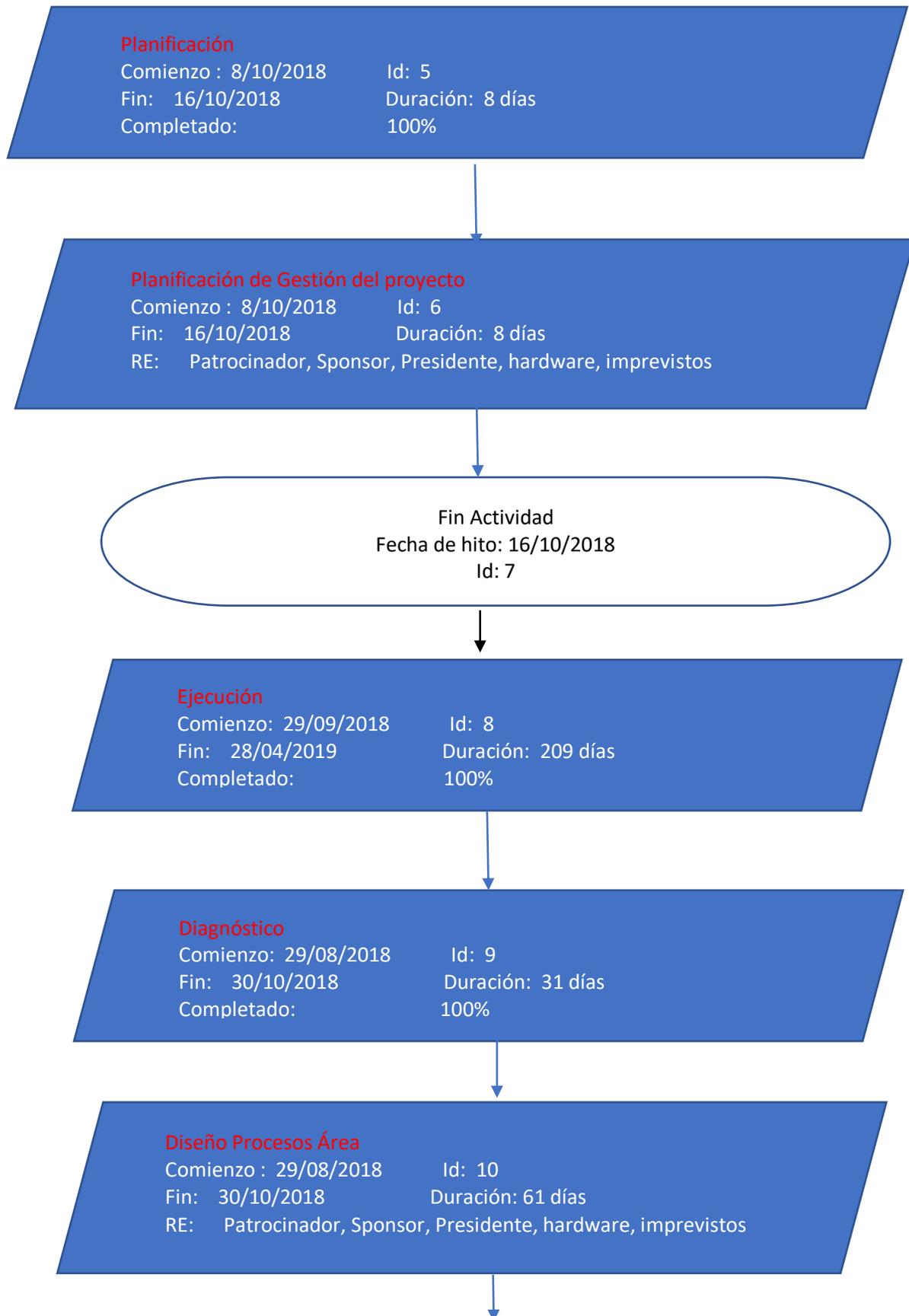
- Seguimiento y Control: De acuerdo a lo ejecutado se realizará el seguimiento y control del uso de la documentación y los procedimientos.

- **Cierre:** Acta de entrega del proyecto y cierre del mismo.
-

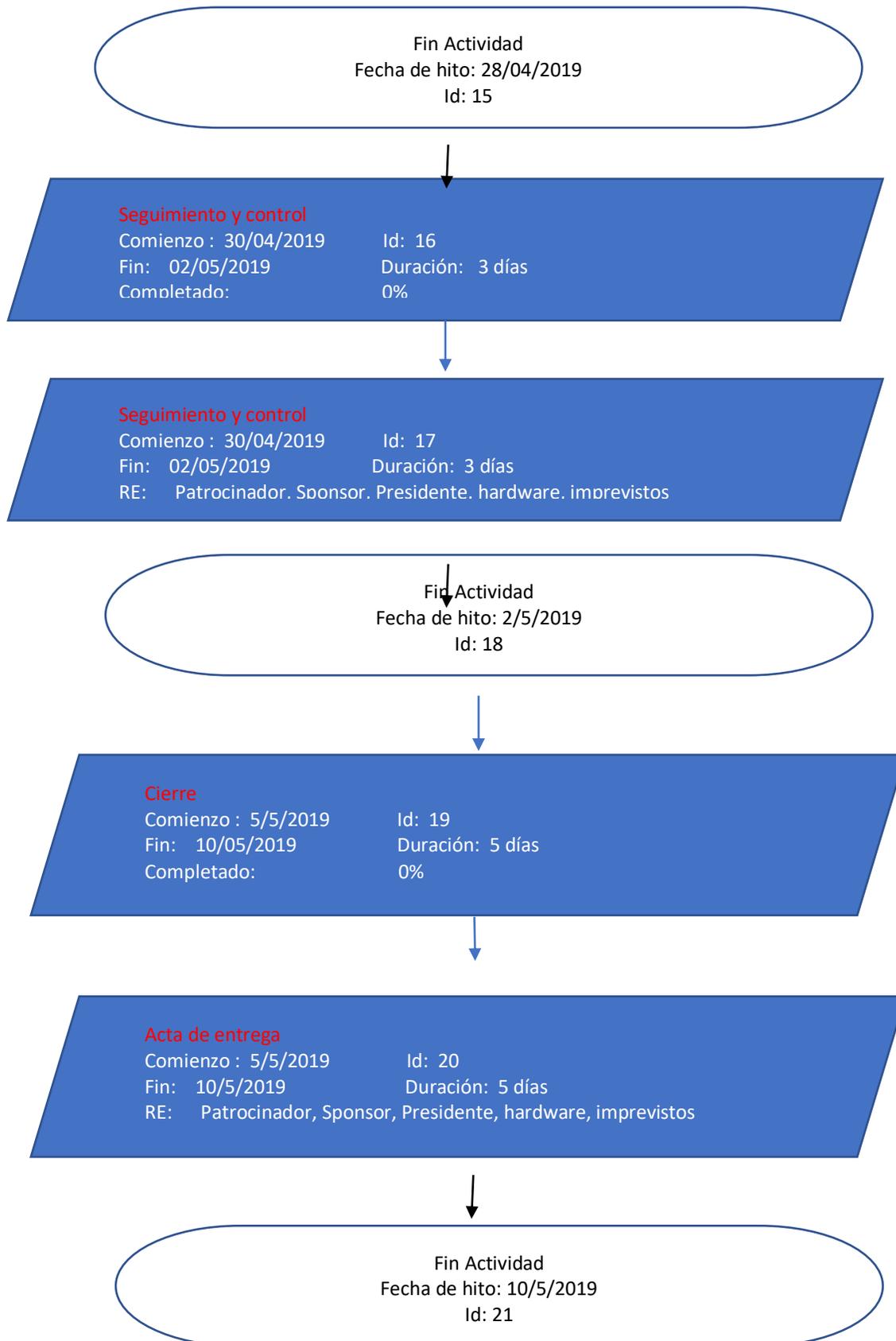
Para lo anterior a continuación se muestra el diagrama de red, el cual se desarrolla bajo el método de actividades predecesoras con especificación fin-comienzo (FC)

Figura 4 *Diagrama de red.*









Cuadro 9. Estimación duración de las actividades.

	Duración
Nombre de tarea	
DISEÑO DEL SGC DEL ÁREA	
DE PRODUCCIÓN Y	
COMERCIALIZACIÓN	125 días
Inicio	7 días
Acta de Constitución	3 días
Fin actividad	0 días
Planificación	8 días
Plan de Gestión del Proyecto	8 días
Fin actividad	0 días
Ejecución	209 días
Diagnostico	31 días
Diseño procesos Área	61 días
Diseño manuales procedimientos	56 días
Diseño manual perfiles	12 días
Diseño formatos	13 días
Capacitación	14 días

Fin actividad 0 días

Seguimiento y Control 3 días

Seguimiento y Control 3 días

Fin actividad 0 días

Cierre 5 día

Acta de entrega 5 día

fin actividad 0 días

Fuente: los autores

Cuadro 10. Cronograma del Proyecto

Nombre de la tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Agosto de 2018					Octubre de 2018					Noviembre de 2018	Diciembre de 2018	Enero de 2019	Febrero de 2019		Abril de 2019			Mayo de 2019		
					1	5	7	8	16	17	28	29	30	1	9	28	8	26	4	28	30	2	5	10	
DIÑO DEL SGC ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	125	1/08/2018	5/04/2019																						
INICIO	7	1/08/2018	7/08/2018																						
Acta de constitución	3	1/08/2018	7/08/2018		Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos																				
Fin de la Actividad	0	7/08/2018	7/08/2018	4																					
PLANIFICACIÓN	8	8/08/2018	16/10/2018																						
Plan de Gestión del Proyecto	8	8/08/2018	16/10/2018	4	Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos																				
Fin de la actividad	0	16/10/2018	7/08/2018	7																					
EJECUCIÓN	209	17/10/2018	28/04/2019																						
Diagnóstico	31	17/10/2018	30/10/2018	7																					
Diseño de procesos área	61	29/10/2018	30/10/2018	10	Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos																				
Diseño de manuales de procedimiento	56	1/11/2018	8/02/2019	11											Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos										
Diseño manual de perfiles	12	1/11/2018	8/02/2019	12	Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos																				
Diseño formatos	13	9/12/2018	26/02/2019	13											Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos										
Capacitación	14	28/01/2019	28/04/2019	14											Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos										
Fin de la actividad	0	28/04/2019	28/04/2019	15																					
SEGUIMIENTO Y CONTROL	3	30/04/2019	2/05/2019																						
Seguimiento y control	3	30/04/2019	2/05/2019	15																Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos					
Fin de la actividad	0	2/05/2019	2/05/2019	18																					
CIERRE	5	5/05/2019	10/05/2019																						
Acta de entrega	5	5/05/2019	10/05/2019	18																Patrocinador, Sponsor, Presidente, hardware, imprevistos					
Fin de la Actividad	0	10/05/2019	10/05/2019	21																					

Fuente: Los autores

Calendario del Proyecto. El equipo del proyecto tendrá un horario de Lunes a Viernes, de máximo ocho horas diarias contempladas en la ley.

Controlar el cronograma. A cargo del equipo del proyecto y de acuerdo a la ejecución de las actividades y lo que se observe en el Project.

Gestión de los costos del Proyecto

Planificación de los costos. Incluye todas las fases y que necesitamos en recursos para el desarrollo del proyecto, en reunión con el representante legal y los sponsors del proyecto, se determina el presupuesto.

Estimación de los costos. Para estimar los costos se realiza un Juicio de expertos de los miembros del equipo del proyecto, tenemos en cuenta el costo total y lo dividimos en las fases del proyecto.

Presupuesto. De acuerdo con la estimación de costos, se aprueba el proyecto con un presupuesto de \$ 14.200.000, si se requieren modificaciones, el equipo del proyecto puede solicitar y aprobar las mismas de acuerdo con el criterio del director.

DISEÑO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ASOFRUARIARI A&A.

Tabla 7. Estimación de los Costos

	PLANIFICACIÓN				EJECUCIÓN				SEGUIMIENTO Y CIERRE		Total
	INICIO	ACCIÓN							CONTROL	CIERRE	
Actividades recursos	Acta Constitución	Planes de Gestión	Diagnóstico de área	Diseño de procesos	Diseño de manuales de procedimiento	Diseño manual de perfiles	Diseño de formatos	Capacitación	Seguimiento	Acta de cierre	
Asesor de proyecto	\$ 264.706	\$ 794.118	\$ 529.412	\$ 211.765	\$ 635.294	\$ 211.765	\$ 635.294	\$ 105.882	\$ 1.058.824	\$ 52.941	\$ 4.500.000
Sponsor	\$ 294.118	\$ 882.353	\$ 588.235	\$ 235.294	\$ 705.882	\$ 235.294	\$ 705.882	\$ 117.647	\$ 1.176.471	\$ 58.824	\$ 5.000.000
Hartware	\$ 147.059	\$ 441.176	\$ 294.118	\$ 117.647	\$ 352.941	\$ 117.647	\$ 352.941	\$ 58.824	\$ 588.235	\$ 29.412	\$ 2.500.000
Plan/Celular											
Internet	35.294	\$ 105.882	\$ 70.588	\$ 28.235	\$ 84.706	\$ 28.235	\$ 84.706	\$ 14.118	\$ 141.176	\$ 7.059	\$ 600.000

Materiales y											
suministros	35.294	\$ 105.882	\$ 70.588	\$ 28.235	\$ 84.706	\$ 28.235	\$84.706	\$ 14.118	\$ 141.176	\$7.059	\$ 600.000
Imprevistos											
	58.824	\$ 176.471	\$ 117.647	\$ 47.059	\$ 141.176	\$ 47.059	\$141.176	\$ 23.529	\$ 235.294	\$11.765	\$1.000.000
Total	835.294	\$2.505.882	\$1.670.588	\$ 668.235	\$ 2.004.706	\$ 668.235	\$2.004.706	\$ 334.118	\$ 3.341.176	\$167.059	\$14.200.000
Fuente: Los autores											

Gestión De la Calidad del Proyecto

Planificar la Calidad

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas para la realización del proyecto se efectuará con la Presidenta de la Asociación, desde la elaboración del primer cronograma, siendo negociadas las opciones presentadas y concertando la mejor solución por áreas. Así mismo en las diferentes áreas se socializan las decisiones tomadas respecto de la implementación, tratando de convencer a los responsables de los procesos y concertando nuevas posibilidades cuando los argumentos son válidos, es decir que se enuncian consecuencia no contempladas por el equipo del proyecto.

Controlar la calidad.

Para ello es necesario que se implemente un programa de auditoría de la calidad, los cuales serán registrados en el formato adjunto a continuación; se identificarán las causas de las no conformidades, realizando los ajustes a los procesos y procedimientos, actualizando los manuales de funciones cuando sea necesario. Así mismo la identificación de no conformidades puede acarrear la generación de acciones correctivas y/o preventivas que serán manifiestas en el diligenciamiento del “Requerimientos por Áreas” con un tiempo de respuesta definido.

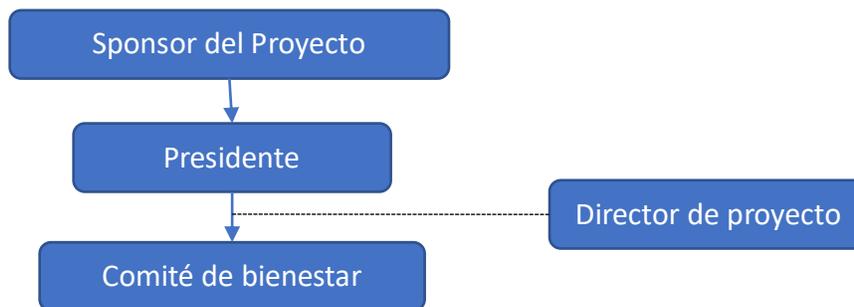
Hallazgos

					Gestión de Auditoría
					Código: Por codificar
					Versión: 1
Auditoría de Calidad					
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
Macroproceso					
Nº Radicado		Alcance de la auditoría			
Nombre del entrevistado		Cargo			
Auditado por		Cargo			
II. GESTIÓN DE AUDITORÍA					
Documentación consultada	Requisitos de Gestión	Aspecto a evaluar	C/NC	Evidencia	% Incumplimiento

Plan de gestión de recursos humanos

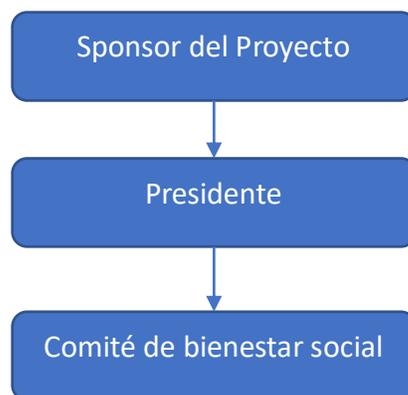
Planificación
<p><i>Ciclo de vida del proyecto</i></p> <p>Según instrucción de la Junta Directiva, el desarrollarlo será en un año.</p> <p>Dependiendo de aprobación de los pasantes, la cual a la fecha actual no se dio, por ello el organigrama vario, así:</p> <p style="text-align: center;">Figura 5. Organigrama 1</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[Sponsor del Proyecto] --> B[Presidente] B --> C[Comité de bienestar] C --> D[Pasante 1] C --> E[Pasante 2] </pre> </div> <p>Fuente. Los Autores</p>

Figura 6. Organigrama 2



Fuente. Los Autores

Figura 7. Organigrama 3



Fuente. Los Autores

El organigrama No. 2 se utiliza en el proyecto cuando la Junta Directiva apruebe contratar un Director de Proyecto externo a cambio de los dos pasantes universitarios, propuestos. El organigrama No. 3 inicia una vez recibidos los manuales por parte director del proyecto y presidente de la asociación y el que se encuentra vigente.

Cuadro 11. Matriz de roles

Rol	Disponibilidad	Nivel de Competencias	Responsabilidades	Interés	Habilidades	Relaciones de comunicación
Presidente	PS	Estratégico	Asignar atribuciones. Presentar proyectos de mejoramiento	Alto	Gerenciales	Con Junta Directiva, con Direcciones con todas las áreas eventualmente.
Comité de bienestar	PS	Estratégico/ Operativo	Gestionar el SGC	Alto	Directivas, liderazgo, persuasión.	Con Presidente, Junta Directiva y con Comité de Bienestar Social, todas las áreas eventualmente.
Director de Proyecto externo	P	Táctico/Operativo	Administrar el SGC	Alto	Analíticas, persuasión.	Con todas las áreas con Presidente y Junta Directiva.
Pasantes	TC	Operativo	Acoplar los documentos del SGC. Presentar mejoras al SGC.	Alto	Operativas	Con Presidencia y con Director de proyecto
Consejo de Administración	PS	Estratégico	Aprobar proyectos de Calidad y mejoras al SGC.	Crítico y Bloqueo	Gerenciales	Con Presidencia

Adquisición del equipo del proyecto

La designación del equipo de trabajo en ASOFRUARIARI A&A para el proyecto se realiza por medio de:

- Asignación previa: del presidente y de la Junta Directiva, dado que son las ejecutoras de todas las fases del proyecto.
- Negociación: Se da en el proceso de solicitud de los pasantes universitarios, sin embargo, el resultado puede terminar en la contratación de un director externo, cuyo concepto es clave en la aprobación de la nueva estructura organizacional.

Desarrollo del grupo del proyecto (9.3).

Habilidades interpersonales

El director del proyecto de Calidad debe poseer el conocimiento técnico y específico para liderar el proyecto, sin embargo a través de la capacidad intelectual, la empatía y la retroalimentación oportuna de situaciones no deseadas, la Presidencia y la Junta Directiva debe lograr el desarrollo de las habilidades blandas, pues al iniciar el proyecto se identificará la resistencia por parte de los demás funcionarios hacia el desarrollo del proyecto, puede llegar a sentirse la imposición de procesos y procedimientos.

- Capacitación: está enfocado en el autoaprendizaje.
- Desarrollo del espíritu de equipo

Etapa de formación: a finales del año 2018 se dará inicio a la implementación del sistema de Gestión de Calidad, con la contratación del director del proyecto externo, la Presidenta realizará una junta con los funcionarios, a fin de comunicar el equipo del proyecto el cual estaba conformado por: el Director del proyecto, el Sponsor del proyecto, la Presidencia, La Junta Directiva y los pasantes. El director del proyecto de Calidad se debe concentrar en la elaboración de los formatos,

Reglas básicas

El proceso de culturización ha tratado de incentivar las siguientes conductas:

- Respeto por el trabajo y la inherencia de cada cargo.

Cambio de concepción del trabajo en equipo, de: “dejar de hacer mi trabajo

para ayudar a otro” por “hacer mi trabajo cuando se requiera, con la calidad que se requiere y en el tiempo que se requiere”.

- Respeto por la estructura organizacional en la toma de decisiones.
- Obedecer también es importante.
- Resaltar las aptitudes del compañero y entender el riesgo de cada operación sin persistir en el error.
- Reuniones efectivas con las personas estrictamente necesarias, tu puesto te necesita.

Reconocimiento y recompensas

El reconocimiento se realiza verbal en cada ocasión que lo amerite; las recompensas se dan a través de premios a los mejores funcionarios que participen en campañas de Calidad.

Plan de gestión de las comunicaciones

Planificación

Análisis de requisitos de comunicación: las necesidades de información de ASOFRUARIARI A&A son altas teniendo en cuenta que hasta la fecha de inicio de este proyecto de trabajo de investigación no se contaba con un área específica para ello. Sin embargo, en consecuencia, se pretende obtener la aprobación del área de Mercadeo y publicidad, y con un Plan de Mercadeo para iniciar ejecución en el año 2019, donde una de sus prioridades es mejorar la comunicación interna.

- Canales de comunicación: Intranet, e-mail, publicaciones.
- Tecnología de la comunicación: Se cuenta con equipos de comunicación telefónico inalámbrica celular, además de una cuenta de correo institucional el cual se transmiten las publicaciones internas y externas; servidores para el envío de e-mail y mensajes telefónicos, todos ellos administrados y ejecutados por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, mientras se designa un encargado de ello
- Método de comunicación interactivo: con el fin de retroalimentar los procesos e incentivar el aporte a la mejora.
- Reuniones: Estas se realizarán de acuerdo a las necesidades del diseño e implementación del SGC. Para el seguimiento al proyecto se realizarán mensualmente y cada vez que un miembro del equipo del proyecto lo requiera.

•
Para gestionar las comunicaciones se hace necesario la creación de un personaje o un logo que identifique la Asociación ante el mercado local, regional, nacional e

internacional.

Costos incurridos Serán informados en primera instancia al Sponsor del proyecto mediante comunicación por e-mail a fin de obtener autorización del incremento de los mismos, cuando son aprobados serán informados a los Stakeholders en la reunión de seguimiento del proyecto, se registrarán en un formato denominado Control integrado de cambios, así mismo el Director del proyecto informará a los Stakeholders internos la aprobación de dicho costo por e-mail, quienes a su vez darán respuesta de recepción de la información dejando evidencia de la gestión de comunicaciones.

Tabla 9. Gestión de las comunicaciones.

Stakeholders	Información necesaria	Recomendación
Sponsor (Presidente)	Información permanente de avances del proyecto	Hacer control y seguimiento a la entrega y desarrollo en cada reunión del equipo de trabajo de Calidad, dejando evidencias (Actas de seguimiento)
Director del proyecto de calidad (Área de producción y comercialización)	Informe permanente de cumplimiento de metas	
Comité de Bienestar social	Aprobación de formatos, procesos y procedimientos del SGC	
Asociados.	Campañas de mejoramiento continuo y permanente	
Junta Directiva	Informe general del desarrollo del	

	proyecto	
--	----------	--

Plan de Gestión del riesgo

Planificar los Riesgos

Equipo de gestión de Riesgos estará conformado por el Gerente o Sponsor del Proyecto, la Dirección Administrativa y social o Directora de proyecto, La Dirección de Riesgos y la Coordinación Administrativa, quienes se reunirán por citación de la Dirección del proyecto, una vez evidencia que un riesgo está próximo a materializarse.

Metodología.

Se debe diseñar una matriz en el programa de Excel, denominada matriz de análisis y registro de riesgos, el cual se define por dos variables.

1. Definición de la probabilidad, el cual la mediremos

1 = Muy improbable; 2 = Improbable; 3 = poco probable; 4 = Muy Probable

2. Definición del impacto; al igual que la probabilidad, se define unos rasgos de medición:

1. Muy Bajo; 2 = Bajo; 3= Medio; 4= Alto

Luego se identifican unos factores que de alguna manera afecta el desarrollo del plan del SGC. Estos deben identificarse por su probabilidad de ocurrencia o de no ocurrencia.

Luego se debe analizar el riesgo que ocasiona si ocurre, especialmente, y se debe valorar o ponderar.

Este análisis se debe aplicar a cada uno de los recursos dela Asociación, como son el

personal, el proyecto mismo, los sistemas, la tecnología, los datos, etc.

Cuadro 12. Análisis de riesgos.

FACTORES	RIESGO	IMPACTO			
		Alto	Medio alto	Medio	Bajo
Recursos humanos					
	No se complete el equipo de trabajo para el SGC	X			
	Dificultad para encontrar mano de obra calificada.		X		
	Alto costo de la mano de obra	X			
Recursos tecnológicos					
	Dificultad para dotar a toda la asociación de equipos de comunicación				X
	Dificultad con el manejo de la tecnología para la comunicación y los informes			X	
	Dificultad para adquisición de tecnología en los procesos agrícolas.			X	
Recursos del proyecto					
	Dificultad financiera para sacar adelante el plan de SGC	X			
	Dificultad de apoyo de los asociados		X		
	Dificultad de agremiar el sector para buscar mercados globales				
Recursos de datos					
	Dificultad para el manejo de datos		X		
	Dificultad para atención debida a los asociados	X			
	Dificultad para llegar con productos de calidad a las empresas de calidad.		X		
Fuente: Los autores					

Conclusiones

- El sector agrícola en la región y específicamente en los municipios de estudio atraviesa un momento de transición en donde el más afectado es el productor, por lo que las decisiones sobre salir a mercados externos depende de las políticas que el nuevo gobierno tome para este sector.
- Las estrategias de usos derivados de los productos cultivados logran matizar las pérdidas de los mismos, ya que permiten su comercialización en mercados pequeños y así obtener una utilidad para su sostenimiento.
- Los entes municipales y regionales (alcaldías y gobernación) deben desarrollar programas de técnicas de siembra y comercialización de productos, esto con el fin de evitar la intermediación y lograr una mayor rentabilidad.
- Se debe crear conciencia en el mantenimiento de los cultivos y brindar información continua sobre posibles amenazas de plagas que afecten el desarrollo de éstos.
- Se hace necesario la creación de plataformas virtuales, presencia en la web, estrategias de marketing digital e involucrar a los proproductores mediante campañas publicitarias para la promoción de sus productos y así llevarlos un nivel de visibilidad tanto interior como exterior.

Recomendaciones

El conflicto armado que por más de 60 años aquejó a cada una de las regiones de Colombia, en algunos casos de manera directa o en otros casos como ciudades capitales de manera indirecta, evitó que se lograra la consolidación de una cultura productora y exportadora en materia agrícola. Sin dejar a un lado el desinterés por parte del gobierno representado en una época por el bipartidismo y con el devenir de las décadas mas recientes por el polipartidismo, en ambos casos usando los recursos del pueblo para sus ampliar sus arcas personales y establecer negocios que lucren a familiares y amigos.

El productor agrícola o campesino que trabaja la tierra se vió en la necesidad de migrar a buscar oportunidades a las principales ciudades por diferentes motivos: desplazamiento obligado por grupos armados, desplazamiento obligado por terratenientes, desplazamiento forzado por no tener qué cultivar o cómo comercializar sus productos. Y, es que no es fácil cuando se carece de vías de acceso, cuando los costos de transporte son altos, cuando el gobierno no ofrece garantías de mercado. Entonces nos quedamos sin la mano de obra en nuestras tierras, tierras fértiles pero desaprovechadas, porque nuestros campesinos debían buscar oportunidades para sus familias.

En los últimos veinte años los gobiernos a pesar de los errores y desaciertos en varias asignaturas de desarrollo de un país, lograron recuperar mediante varios tratados la confianza exportadora, establecieron políticas económicas mediante líneas de créditos especiales para cultivadores a unas tasas bajas de interés, diseñaron campañas para motivar a creer en el campo y producir nuevamente la tierra, pero lo que no han logrado es recuperar la confianza de los principales actores de este escenario... los campesinos.

Y es en este mismo escenario donde aparece la figura del postconflicto. Muchos esperan que el panorama del país mejore al menos en materia de violencia. El hecho de no tener grupos armados ilegales tomándose los municipios permite la reactivación del sector agrícola y la vuelta al campo de nuestros productores. No es un camino fácil, pero se puede lograr cuando existe la voluntad de las partes. Colombia está en una posición competitiva favorable para sembrar, producir y exportar productos agrícolas, sólo es contar la buena voluntad del gobierno en cada una de sus carteras para que se desarrollen políticas enfocadas al fortalecimiento del agro, que la educación tenga que ver con el agro, que el turismo tenga que ver con el agro, que la justicia tenga que ver con el agro, en fin, es lograr una sinergia donde no se aparte el sector agrícola de las conversaciones y decisiones tomadas.

Bibliografía

Aguilar, P., Escobar, M.. & Pássaro, C. (2015). Researchgate. Situación Actual de la Cadena de Cítricos en Colombia: Limitantes y Perspectivas. Cap. 1. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/267800653_Situacion_actual_de_la_cadena_de_citricos_en_Colombia_limitantes_y_perspectivas.

Periódico del Meta. (2018). Región. La agonía de los agricultores del Meta. pág. única. Recuperado de <https://periodicodelmeta.com/la-agonia-de-los-agricultores-del-meta/>

Bajo, O. (1991). Teoría del Comercio Internacional, Teoría Clásica y teoría Neoclásica. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=99HyPYGM5EUC&lpg=PA9&ots=cu2wsbACdH&dq=teor%C3%ADas%20del%20comercio%20internacional&lr&hl=es&pg=PA15#v=onepage&q=teor%C3%ADas%20del%20comercio%20internacional&f=falsehttps://books.google.es/books?id=99HyPYGM5EUC&lpg=PA9&ot>

Baquiano Noticias. (2017). Baquiano Noticias. Recuperado el 8 de Septiembre de 2018, de <http://baquianonoticias.com/150-familias-de-cultivadores-se-beneficiaran-con-la-planta-hortofruticola-en-la-region-del-ariari/>

Cruz, C., & González, T. (2006). Gestión de la Calidad, Concepto, enfoques, modelos y sistemas. Orinetación a la Cooperación. Recuperado de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

CVN. (2016). www.cvn.com.co. Recu´perado de <https://www.cvn.com.co/tratados-de-libre-comercio-vigentes-en-colombia/>

DANE, (2017). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Metodología de Estadísticas de Exportaciones (EXPO), Equipo Técnico EXPO. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/metodologia-exportaciones-mayo-2017.pdf>

Agencia EFE, (2017). ElPaís.com.co. economía. Colombia dejará de pagar 3,7 millones de dólares en aranceles a Nicaragua. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/colombia-dejara-de-pagar-3-7-millones-de-dolares-en-aranceles-a-nicaragua.html>

Crop Science Colombia (2015). Centro de noticias. El Aguacate, negocio que “pinta” en el Meta. Recuperado de: <https://www.cropscience.bayer.co/es-CO/Centro-de-noticias/Noticias/2015/02/El-Aguacate-negocio-que-pinta.aspx>

De la Parra, E., (s.f.) Guía práctica para ñolograr calidad en el servicio... aplicación el ciclo Deming. Recueprado de <https://books.google.com.co/books?id=KT0OxL8ojgkC&lpg=PA38&dq=ciclo%20de%20deming&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=ciclo%20de%20deming&f=false>

Elnuevo siglo. (2018). Estrictos controles para evitar propagación del HLB. Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2018-los-citricos-colombianos-vuelven-a-tener-visa-de-eu>

Emprendedores, (2015). Emprendedores.es. Comercio Exterior. Cómo hacer un estudio de mercado si vas a exportar. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer->

[estudio-de-mercado-exportacion-comercio-exterior](#)

Gobernación del Meta. (2016). /intranet.meta.gov.co. Recuperado de https://intranet.meta.gov.co/secciones_archivos/461-76174.pdf

Gobernación del Meta. (24 de 05 de 2016). Gobernación del Meta. Recuperado de <http://www.meta.gov.co/web/blog/departamento-y-minagro-construyen-planta-hortofrut%C3%ADcola-en-granada>

ICA. (02 de 08 de 2018). INSTITUTO COLOMBIANO AGRICOLA. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/Noticias/Productores-citricos-dulces-exportacion-EEUU-ICA.aspx>

IGAC. (05 de JULIO de 2016). noticias.igac.gov.co. Recuperado de <https://noticias.igac.gov.co/es/contenido/mesetas-uno-de-los-municipios-del-meta-en-los-que-renacera-la-paz>

INFOBAE. (31 de 05 de 2017). www.infobae.com. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/05/31/hlb-la-enfermedad-sin-cura-que-destruye-los-citricos/>

IsoTools. (2015). Blog Calidad y Excelencia. ¿En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua? Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

Lavados, H. (1977). En Teoría de la base de la exportación. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144975/Teorias-del-comercio.pdf?sequence=1>

LR La república. (2012). Tecnificación de la yuca abre un camino para exportar.

Recuperado de <https://www.larepublica.co/archivo/tecnificacion-de-la-yuca-abre-un-camino-para-exportar-2013245>

MINCIT. (14 de 09 de 2018). www.tlc.com.co. Recuperado de

http://www.tlc.gov.co/publicaciones/14515/tratado_de_libre_comercio_entre_la_republica_de_colombia

Novoa, R. R. (2017). <https://repository.javeriana.edu.co>. Recuperado de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/36203/Anexo%20G.%20Municipios%20Subregi%C3%B3n%20del%20Ariar%C3%AD%2C%20Meta.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Peña, A. (2006) Las disparidades económicas intrarregionales en Andalucía.

Tesis doctoral . recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2006/arps/>

Pérez, D., Pérez, I. (2006). EOI, Escuela de Negocios. El Precio. Tipos y Estrategias de fijación. Recuperado de <http://files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijaci%C3%B3n%20de%20Precios.pdf>

PROCOLOMBIA. (2018). www.colombiatrader.com.co. Recuperado de

<http://www.colombiatrader.com.co/informacion-de-mercados/acuerdos-comerciales/tlc-colombia-el-salvador-guatemala-y-honduras>

Redacción Económica. (2017). "Colombia Siembra" pero le falta comercialización. El Nuevo Siglo. Consultado en 03 de 05 de 2018, recuperado de <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2017-colombia-siembra-pero-falta-comercializacion>

Redacción Económmica. El Nuevo Siglo. (2018). Estrictos controles para evitar propagación del hlb. Estrictos controles para evitar propagación del HLB. Con visa a EU, los cítricos colombianos. Recuperado el 04 de mayo de 2018, de <http://elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2018-los-citricos-colombianos-vuelven-a-tener-visa-de-eu>

Reinoso Rodríguez, G. (2018). El Tiempo. Los agricultores del país reciben el 2018 con incertidumbre. Después de un año duro, los dirigentes del sector no ven incentivos para crecer. Recuperado el 03 de 05 de 2018, de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/retos-de-los-agricultores-colombianos-en-el-2018-174806>

Revista Dinero. (3 de Enero de 2017). www.dinero.com. Recuperado el 4 de Septiembre de 2018, de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/comproagro-la-plataforma-que-apoya-a-productores-agricolas-colombianos/242459>

Suarez Martinez, G. (2018). www.gobernaciondelmeta.com. Recuperado de https://intranet.meta.gov.co/secciones_archivos/597-72514.pdf

TN. Tiempo de Negocios, 2017. Marketing y ventas. Cponoce el marketing según Philip Kotler y aplócalo en tu estrategia. Recuperado de <https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Lamezclamarketingylas4Ps>

Vega, C. (2017). El espectador, Economía. Centroamérica, la oportunidad comercial de Colombia. Consultado en agosto 4 de 2018. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/centroamerica-la-oportunidad-comercial-de-colombia-articulo-701415>

Wiki EOI., 2012. El precio en proyectos de negocios. Marketing. Conceptos fundamentales. Recuperado de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/El Precio en Proyectos de negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_Precio_en_Proyectos_de_negocio)