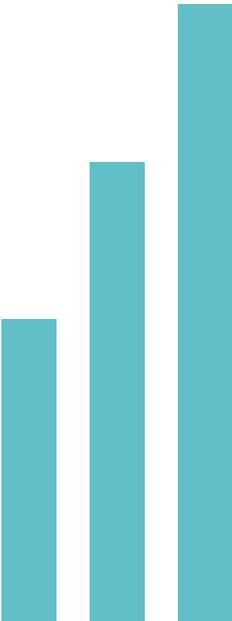


# LA ESTRATEGIA DE MERCADO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS, ANÁLISIS DE EXPERTOS MEDIANTE EL CASO DE COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN BOGOTÁ



## Álvaro Parrado

Ingeniero agrónomo; magíster en Ciencias Agrarias; doctor en Desarrollo Humano y Sustentable; investigador Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [aparradob@unal.edu.co](mailto:aparradob@unal.edu.co)

## Iván Alonso Montoya

Administrador de Empresas; magíster en Administración; doctor en Ciencias Económicas, profesor asociado Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [iamontoyar@unal.edu.co](mailto:iamontoyar@unal.edu.co)

## Luz Alexandra Montoya

Administradora de Empresas, magíster en Administración; doctora en Ciencias Económicas, profesor asociado Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [lamontoyar@unal.edu.co](mailto:lamontoyar@unal.edu.co)

## Resumen

El mercadeo agrícola tiene particularidades que lo diferencian del mercadeo de otros productos y que justifican que este se constituya en un objeto de estudio independiente al mercadeo general. El documento revisa el caso de la comercialización en Bogotá, Colombia, y mediante un trabajo con expertos, muestra los retos y elementos estratégicos para el mercadeo agrícola, mediante el trabajo con

herramientas de análisis prospectivo. Se percibe la importancia del proceso de asociación, tanto a nivel horizontal, como vertical de la cadena, motivo por el cual se sugiere su inclusión en el diseño de la estrategia de mercadeo.

**Palabras clave:** mercadeo agrícola, mezcla de mercadeo, estudio de preferencias de mercado.



## Abstract

The agricultural marketing has particularities that differentiate it from the marketing of other products and which justify this subject as an independent topic to be considerate. The paper reviews the case of commercialization in Bogota and by working with experts, shows the challenges and strategic elements for agricultural marketing using prospective analysis tools. It is observed the importance of the process of association both horizontally and vertically in the chain, which is why is suggested its inclusion in the design of marketing strategy.

**Additional key words:** agricultural marketing, marketing mix, market preferences studies.

## Introducción

El mercadeo agrícola, dentro de las cadenas agroalimentarias, se ubica tradicionalmente desde que los productos son sembrados y cosechados hasta que llegan al consumidor final, incluyendo los procesos de poscosecha, acopio, distribución y venta, así como las estrategias de *marketing* (Guerra, 1995). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la decisión de la producción es parte de la estrategia de mercadeo, y probablemente será más acertada si parte de un estudio de mercados. Las etapas que establece el proceso de generar valor al producto, inician con el paso de investigar qué tiene valor útil para los clientes. Posteriormente debe crearse dicho valor, generando alguna ventaja sobre la competencia y estableciendo una estrategia de posicionamiento o diferenciación que el cliente pueda percibir y esté dispuesto a pagar, para finalmente encontrar un acercamiento a los clientes (Kotler, 2013).

En cada una de estas etapas se agrega valor al producto. Según estudios realizados sobre la situación de la inseguridad alimentaria y desnutrición que padece gran parte de la población colombiana: un millón 289 mil 875 niños colombianos de 0 a 6 años presentan necesidades básicas insatisfechas, donde aproximadamente el 28 % de los colombianos no consume diariamente hortalizas y el 35 % no consume diariamente frutas. En el mismo sentido, la deficiencia en vitaminas es alarmante (32 % de la población tiene deficiencia de vitamina A y 23 % de vitamina C, entre otros), y por otro lado, los hábitos alimenticios de la población, con acceso a alimentos, no incluyen frutas ni hortalizas, y enfermedades como la obesidad han ganado un espacio muy importante en la población juvenil urbana. De igual forma, el consumo de frutas y hortalizas frescas per cápita es muy inferior al recomendado por la Organización Mundial de la Salud (400 gramos al día por persona), especialmente en los niños y familias jóvenes, de estratos bajos y de áreas rurales en Colombia (CCI, 2008).

Asimismo, la producción agrícola tiene características particulares que crean dificultades especiales para el proceso de mercadeo, entre las más relevantes están: estacionalidad en la producción, perecimiento de los productos, dependencia de factores climáticos y agroecológicos, falta de homogeneidad de los productos, y el hecho de producir bienes básicos (alimentos y materias primas) de consumo masivo, en el caso de la producción de alimentos de origen agrícola, la mayor parte es realizada en pequeñas unidades productivas o de economía campesina que cuentan con un nivel limitado de acceso a recursos físicos, financieros, tecnológicos y de información (Mendoza, 1999; CCI, 2002) que pueden observarse en la tabla 1 en los anexos.

Otros factores como la alta intermediación incrementan los precios para el consumidor final al tiempo que disminuyen las utilidades para el productor. Este factor es más fuerte si los productos son alimentos perecederos y se manejan en fresco.

Otro problema de la comercialización de productos agropecuarios es el alto costo del transporte (Alvear, Rodríguez, 2006). Los deficientes sistemas de información, unidos a la falta de organización y planeación de los productores, conllevan a una producción no orientada al mercado, originando graves pérdidas a los agricultores. Como un ejemplo de lo anterior, puede verse la gran variación de precios causada por la estacionalidad de la oferta que se presenta en el mercado de hortalizas de Bogotá, y que se repite para otras regiones colombianas. Esta situación inestable hace la horticultura extremadamente riesgosa, hasta el punto que pueden alcanzarse importantes incrementos en productividad o en disminución de costos, que no tendrán ningún efecto en el futuro del sector si no se organiza la oferta para que responda al mercado (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006; Lopera, *et al*, 2009).



## 1. Metodología

Con el fin de entender las principales variables que inciden en la problemática del mercadeo agrícola, se propuso una metodología integrada de las fases de prospectiva estratégica aplicada adaptada de Godet (1996, 2006), en el cual, a partir de la evaluación previa de todas las variables constitutivas en la formación de la estrategia de mercadeo (procesos históricos) y del análisis de la situación actual (para el caso del mercadeo hortícola en Bogotá), se proponen variables que se evalúan para observar sus tendencias, de tal forma que se puedan implementar las estrategias que se realizan en el plan operativo.

La prospectiva busca una forma de reflexión colectiva, de una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico (Godet, 1996). (Baena, 2004; Miklos, Arrollo, 2008). En este marco se reunieron expertos en mercadeo de productos agrícolas, para que desarrollaran un proceso de pensamiento acerca de los elementos destacados, y establecieran cuales son prioritarias y potenciales en el mercadeo de productos agrícolas.

El ejercicio de identificación de elementos estratégicos bajo la metodología de diálogo integrador prospectivo que se propone, tiene como propósito construir mediante el diálogo entre personas expertas en un tema y la integración de su conocimiento, acuerdos sobre los factores estratégicos y las acciones que tienen incidencia en el futuro inmediato y de mediano plazo del objeto de estudio (Montoya *et al*, 2012). Esta metodología es un compendio de diferentes técnicas de proyección,

diálogo y construcción de acuerdos, que permite incursionar en las tendencias y potencialidades sociales y económicas que se están perfilando con relación al objeto de estudio. La metodología comprende los siguientes momentos:

## 2. Resultados del análisis de variables en la estrategia de mercadeo

Los participantes expertos determinaron que un sistema de mercadeo agrario para la definición de estrategias de *marketing apropiadas de acuerdo con la literatura* (Álvarez, 2008; Rojas *et al*, 2010; Rivera, 2009; IICA, 2010), incluyendo las variables presentadas en la tabla 2 presentada en los anexos, tienen cualidades de ser relevantes y potenciales, con un horizonte de largo plazo.

Una vez realizada esta identificación de variables de la estrategia de mercadeo, se pidió a los expertos calificar cada uno por importancia y gobernabilidad. Posteriormente, teniendo como base el promedio aritmético de las calificaciones dadas por los grupos a cada elemento con respecto a importancia y gobernabilidad, se ubicó cada una en un plano cartesiano.

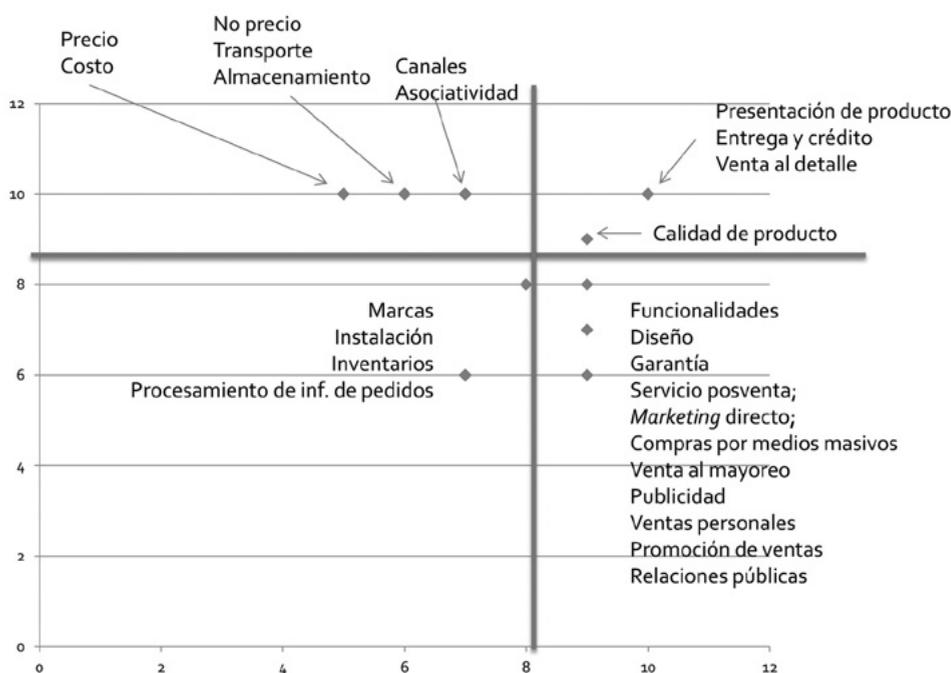
Con base en los promedios generales de importancia y gobernabilidad, se ubican ejes de corte que delimitan cuatro regiones donde se ubican las acciones acorde con sus promedios generales. La importancia es aquella que los expertos consideran que tiene la variable en el proceso de mercadeo agrícola, mientras que la gobernabilidad es la posi-

bilidad que tienen las organizaciones del sector para desarrollar competitividad de categoría mundial en el marco de las condiciones, instituciones y desarrollo de los mercados actuales en la región (Godet, 1996), las cuales se observan en la figura 1.

Los elementos estratégicos corresponden a aquellos que resultaron calificados por encima del promedio general de importancia, es decir, resultaron de la mayor importancia, y su gobernabilidad también fue calificada como alta, entre ellos: presentación de producto, entrega y crédito, venta al detallista y calidad del producto.

Los retos corresponden a los elementos que resultaron calificados por encima del promedio de importancia y fueron identificados por los participantes del diálogo como los de mayor importancia, pero con una gobernabilidad calificada como baja. Estos hacen parte de las iniciativas a desarrollar desde el presente y con una orientación de largo plazo.

**Figura 1.**  
**Ubicación de los elementos en cada cuadrante acorde con las calificaciones generales.**



Fuente: elaboración por parte de Los autores.

Los retos para lograr competitividad mundial son: precio, costo, aspectos del producto no relacionados con el precio, transporte, almacenamiento, desarrollo de canales y proceso de asociatividad. Las variables de menor importancia relativa (por debajo del promedio de importancia), son gobernables para lograr competitividad de categoría mundial. Aquellas poco gobernables y poco importantes se denominan variables del montón, mientras que las que resultan muy gobernables y poco importantes, se convierten en variables de salida.

### 3. Escenarios

Al tomarse los elementos estratégicos y retos, los expertos los agruparon en dos categorías:

1. Accesibilidad de los productos para los mercados. Integración del sistema logístico.
2. Características del producto, competitivas a nivel global.

Los elementos estratégicos y retos se agrupan en las dos dimensiones, de manera que es posible concebir cuatro escenarios futuros en un horizonte de largo plazo para concebir en el largo plazo el funcionamiento de la mezcla de mercadeo de productos agrícolas.

De acuerdo con la tabla 3 en los anexos, los escenarios se construyen con la articulación de dos ejes diferentes, de una parte la accesibilidad de los productos para los mercados. Integración del sistema logístico y por otra, las características de producto, competitivas a nivel global, los escenarios dependerán de la favorabilidad de un eje u el otro. En la figura 2 pueden observarse estas dimensiones y los escenarios propuestos.

### 4. El proceso de elaboración de la estrategia de mercadeo agrícola

Para el caso de mercadeo agrícola -en especial a nivel de pequeños y medianos agentes de las cadenas-, se propone realizar inicialmente un estudio de preferencias de mercado. A partir de los resultados de este estudio, se tendrían dos vías, según se tenga o no establecida la empresa.

Si la empresa no está constituida, el estudio de mercado servirá de base para la definición de su planeación estratégica para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes, siguiendo con el estudio de los competidores actuales y potenciales.

**Figura 2.**  
**Dimensiones y escenarios propuestos.**



Fuente: taller de expertos.

Si la empresa está constituida y ha reconocido sus factores internos y externos, pasará directamente a realizar la segmentación, que consiste en el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, y el *targeting*, que designa la totalidad de un espacio preferente donde se ofrece el intercambio de productos (bienes y servicios).

El alcance geográfico, los canales de distribución, las categorías de productos comerciados, el repertorio de competidores directos e indirectos, y las posiciones de los compradores, entre los cuales se encuentran influenciadores, prospectos compradores y también el grupo meta (Medina, 2010), y el posicionamiento y diferenciación, serán las decisiones estratégicas que deben tomarse.

Otro aspecto a considerar serán los procesos de asociatividad mediante mecanismos de integración vertical y horizontal, que pueden contribuir a atenuar muchos de los retos existentes, entre ellos, la combinación de actividades que permiten disponer de costos competitivos, el acopio y disponibilidad de volúmenes para abaratar procesos de gestión de almacenamiento, canales y transporte. Por otra parte, los ejercicios de asociatividad no solamente mejoran la posibilidad de mayores cantidades, sino también permiten mejorar en las calidades y formas de presentación del producto.

## Conclusiones y recomendaciones

El caso de la comercialización en Bogotá, muestra aspectos del proceso de mercadeo de los productos agrícolas, especialmente de frutas y hortalizas, que muestran lo necesario de estudiar el mercadeo de estos productos, con un renovado énfasis en algunos aspectos del proceso de conformación de la estrategia de mercadeo para estos productos.

El trabajo con expertos mostró las prioridades que deben considerarse en el mercadeo agrícola y sus implicaciones en un horizonte de largo plazo. Los elementos estratégicos y de reto, conducen a pensar que los procesos de asociatividad, tanto a nivel horizontal como vertical de la cadena, pueden contribuir a resolver estas limitaciones, motivo por el cual se sugiere su inclusión en el diseño de la estrategia de mercadeo.

Deben, además, buscarse mecanismos para romper con la estructura de “reloj de arena”, donde los mayores márgenes de ganancia quedan en los eslabones del comercio mayorista, a costa de un menor ingreso para los pequeños y medianos productores, y un mayor costo para los consumidores finales. Por otra parte, los procesos asociativos pueden contribuir a la toma de decisiones sobre los volúmenes de producción de pequeños productores, permiten tomar la decisión sobre el momento de poner los productos en el mercado, la verificación de costos, precios y calidades. Rivera (2009) sugiere algunas ventajas de la asociatividad, entre otras, la programación de la cosecha o elaboración de los productos para la época en que se pueda ganar más y sobre el almacenamiento de los productos, en caso de que se tengan las condiciones necesarias para épocas donde el precio alcance mejores niveles. También se aprecia que se requiere mayor investigación en el papel de la asociatividad en la mezcla de mercadeo.



## Anexos

**Tabla 1.**  
**Características particulares del Marketing agropecuario,**  
**de acuerdo con revisión bibliográfica.**

Características	Descripción
Estacionalidad de la producción	Es determinada por factores climáticos y biológicos que definen periodos de escasez que presionan los precios al alza y periodos de concentración de la oferta en que caen los precios. En contraste la demanda es generalmente estable por tratarse de productos de primera necesidad como alimentos y materias primas. Existen estrategias que buscan llegar a una oferta más estable de los productos agrícolas ("romper la estacionalidad"), entre estas estrategias están el almacenamiento (manejo de poscosecha), el uso del riego en épocas secas, el uso de hormonas para retrasar o adelantar la cosecha, entre otras (Galarza, 2004).
Perecibilidad	Según esta característica los productos agrícolas se dividen en perecederos y no perecederos o durables. Céspedes (2005) comenta que cuanto más perecedero sea un producto mayor será la urgencia con que debe venderse y por lo tanto más débil será la capacidad de negociación del vendedor (Compuagro, 2011).
Inelasticidad demanda-ingreso	Al aumentar el ingreso de las personas el incremento del consumo de alimentos es proporcionalmente menor al incremento en el ingreso. Los estratos altos gastan más en servicios de entretenimiento, tecnología, etc., y no en un mayor consumo de alimentos. Las hortalizas como productos básicos de la canasta familiar o "genéricos", los consumidores no perciben diferencia entre ellos, como sí ocurre con productos que tienen un valor agregado o "especialidades" por marca, empaque o tecnología incluida (IICA, 2010).
Fallas en la selección y clasificación	Existe normalmente en cada producto agrícola una amplia gama de calidades debida a los factores ambientales, técnicos, biológicos, etc. Por estas calidades diversas los intermediarios y consumidores pagan generalmente precios diferenciales.  Perrone (1992) anota que la clasificación y selección en zonas de origen no supera el 10% en general, y se limita a apartar los productos muy dañados o podridos, y el uso de empaques adecuados es todavía restringido. Lo mismo sucede con la clasificación en el mercado mayorista (también estimada en un 10%).

<p>Limitantes inherentes a la producción de economía campesina</p>	<p>En Colombia, la economía campesina corresponde al 87% de las unidades productivas agropecuarias y es responsable de alrededor de la mitad de la oferta de alimentos y bienes de origen agrícola en general (Forero, 2010). Sin embargo, presenta un limitado acceso a recursos físicos, financieros, tecnológicos, logísticos y de información, que dificulta una integración eficiente y equitativa al mercado nacional: <b>Capacidad para Innovar</b>. Se hace necesario en el caso de frutas y verduras frescas procesadas, construir una sólida capacidad para generar nuevos productos, nuevas presentaciones y nuevos procesos de producción, de tal manera que se pueda garantizar una respuesta efectiva al gusto de los consumidores de este tipo de productos naturales. <b>Capacidad para identificar ofertas exportables</b>. La consolidación de la estructura agropecuaria está asociada al fortalecimiento de la capacidad exportadora del país. Es necesario desarrollar capacidades para abordar las principales cadenas de supermercado mundiales y en las tiendas especializadas. Identificar las necesidades y expectativas de estos consumidores permite alcanzar estos objetivos. <b>Capacidad para desarrollar productos exportables</b>. La identificación de nuevas necesidades para abordar nuevos mercados. En el mercado internacional de frutas y hortalizas al menos se observan siete tendencias, que deben ser tenidas en cuenta por todo aquel productor colombiano que piense exportar. Son ellas: 1) productos naturales, 2) productos 100% orgánicos, 3) diferenciación en empaques y presentaciones, 4) aporte nutricional, 5) trazabilidad, 6) certificaciones, y 7) requisitos de los compradores: sociales (horas trabajadas, edad mínima de los trabajadores de las empresas agrícolas), medioambientales (uso de sustancias peligrosas, manejo de residuos, polución) y de seguridad para los consumidores (químicos) (Asohofrucol, 2010, Proexport, 2011, SAC, 2011). <b>Capacidad para identificar nuevos clientes y tipos de consumidores</b>. Entender los deseos, gustos e intereses de los consumidores. <b>Capacidad para identificar, desarrollar y potenciar mercados</b>. A la par de concretar oportunidades de negocios, donde aún hoy no se vislumbra un consumo potencial, es necesario adicionar la necesidad de concretar medidas y acciones. <b>Capacidad para garantizar la calidad de productos y procesos</b>. La conquista de mercados en continuo cambio y evolución implica la satisfacción de clientes con lo que requiere el diseño e implementación de un verdadero sistema integral de control y aseguramiento de la calidad que involucre a todos los procesos y actores de las cadenas productivas comprometidas. El Manejo de buenas prácticas agrícolas y la Trazabilidad también tienen alta influencia sobre la calidad (Ramiro y otros, 2006, Gobernación de Cundinamarca, 2005). <b>Capacidad para asociarse y trabajar local y regionalmente</b>. Las posibilidades de convertir el sector en una opción de desarrollo regional y nacional implica la producción de importantes volúmenes de una variada gama de productos. <b>Capacidad para interactuar activamente con los restantes actores de la cadena productiva</b>. Llevar el producto de la plantación a las manos del consumidor final es una tarea exigente y compleja, mucho más si se comprende que los productos con mayores oportunidades de posicionarse en los mercados mundiales, principalmente en los países con mayor capacidad adquisitiva y más altos niveles de consumo, son aquellos que logran incorporar un valor agregado, al tiempo que respondan e idealmente excedan las expectativas de los consumidores, lo que demanda un particular afinamiento de los procesos de recolección, empaque y operación logística de distribución y exhibición, con miras a garantizar que los clientes finales reciban productos de óptima calidad. ( Ramiro y otros, 2006) En este punto también puede señalarse la importancia del trabajo con el gobierno y el conocimiento y manejo de la legislación y normativas que apoyan el desarrollo de la cadena y del sector (Gobernación, 2005, Cámara de comercio, 2004, 2005).</p>
--	--

Fuente: adaptado por los autores, 2014.

**Tabla 2.**  
**Variables y concepción de las mismas, según los expertos.**

Variables	Concepción según los expertos
Presentación de producto	Además de los conocidos aspectos en la disciplina del marketing, es necesario considerar la manera como el concepto del producto se traduce en características atractivas de empaque, disposición al consumo, traducción de la estrategia de posicionamiento a la presentación del producto.
Marcas	Desarrollo de marcas de producto, marcas de líneas de producto, marcas territoriales, denominaciones de origen y otras formas de favorecer el reconocimiento del producto.
Funcionalidades	Alude a las funcionalidades del producto en el sentido agrícola, en términos de sus capacidades nutricionales, farmacéuticas, entre otras.
Diseño	Representa la manera como está diseñado el producto y como se espera por parte de la organización que el consumidor pueda consumir el producto y sus servicios asociados, y disponer de los subproductos.
Calidad de producto	Adecuación al uso y especificaciones técnicas de producto que debe cumplir el producto agrícola.
Garantía	Oferta de producto y/o servicios que se extiende al consumidor para favorecer su satisfacción, y para ampliar los beneficios del producto al consumidor.
Entrega y crédito	Extensión de beneficios que se ofrece al cliente en términos de condiciones de entrega oportuna y crédito al comprador.
Instalación	Condiciones de las instalaciones para favorecer la disponibilidad del producto en el lugar oportuno, en términos de ubicación, distribución, acceso y amenidades.
Servicio postventa	Extensión de beneficios en ofertas de servicios postventa para favorecer las relaciones de largo plazo.
Precio	Precio al cual se ofrece el producto, suele estar determinado por el mercado en situaciones competitivas.
Costo	Costo al cual produce la empresa, combinación única de capacidades y de las actividades de valor, que permite que la organización sea competitiva a los precios exógenos del mercado
Aspectos sanitarios no precio	Se refiere a aspectos sanitarios, fitosanitarios, especificaciones de calidad, normas internacionales asociadas a formas de trabajo comunitario, entre otras.
Canales	Circuitos mediante los cuales las organizaciones productoras ubican los productos y servicios para los consumidores. Los canales implican un diseño integral para mantener y preservar las condiciones físico-químicas y de calidad de los productos.

Transporte	Medios de comunicación que permiten el flujo de las mercancías en los canales. Deben estar adecuados a las condiciones para hacer una adecuada distribución del producto (frío, embalaje, etc.).
Inventarios	Mantenimiento del nivel óptimo y económico de inventarios y que permite la satisfacción de los consumidores. Implica todo un sistema físico y de gestión para mantener el funcionamiento del flujo de producto de la organización.
Procesamiento de información de pedidos	Mecanismos empleados por la organización para procesar y gestionar de manera efectiva la información sobre pedidos de los clientes.
Almacenamiento	Diseño, determinación y gestión de la posición, dimensionamiento y condiciones de los lugares en los cuales van a ser acopiados los productos. Es de especial importancia el costo del almacenamiento y la perecibilidad del producto.
Venta al detalle	Proceso en la estrategia de mercadeo para la venta a detallistas, con especial énfasis en la frecuencia y tamaño de los pedidos, condiciones de frescura y calidad, adecuación del producto a las necesidades del detallista, necesidades de financiación, entrega, entre otros.
Marketing directo	Proceso de venta a agentes especializados, relevantes por su posibilidad de decisión.
Compras por medios masivos	Empleo de medios de comunicación que tienen acceso a públicos masivos para desarrollar el mercadeo y promoción del producto y servicio que se ofrece.
Venta al mayoreo	Proceso en la estrategia de mercadeo para la venta a mayoristas, con especial énfasis en la frecuencia y tamaño de los pedidos, condiciones de frescura y calidad, adecuación del producto a las necesidades del mayorista, necesidades de financiación, entrega, entre otros.
Publicidad	Proceso de comunicación con los consumidores mediante el cual se enfatiza y se divulgan los principales atributos del concepto y del producto que se ofrece.
Ventas personales	Táctica de la fuerza de ventas para desarrollar procesos de comercialización a través de representantes de ventas que desarrollan visitas personales para promover el producto.
Promoción de ventas	Conjunto de procedimientos para comunicar al cliente los aspectos centrales del producto/concepto, así como para favorecer y estimular la compra del producto por parte de los consumidores
Relaciones públicas	Conjunto de actividades que realiza la organización para acrecentar su visibilidad en diferentes medios, y atraerse una imagen favorable de ciertos públicos, que incide en la comercialización y venta del producto.

Fuente: taller de expertos.

**Tabla 3.**  
**Escenarios propuestos por los expertos con retos y variables estratégicas.**

Nombre del escenario	Accesibilidad de los productos para los mercados. Integración del sistema logístico.	Características de producto, competitivas a nivel global
<p><b>Estrategias competitivas de mercadeo a nivel global</b> (Sistema logístico competitivo e integrado con características de producto a nivel global)</p>	Elementos con desempeño favorable	Elementos con desempeño favorable
<p><b>Ventanas oportunistas</b> (Fallas en el sistema logísticos que no hace los productos accesibles a nivel internacional y pobres condiciones de producto, no competitivas). Solamente pueden prosperar algunas oportunidades muy específicas, cuando hay vacíos en el comercio mundial. Desindustrialización y desaceleración del sector agrícola, muy pobre inserción al mercado mundial.</p>	Elementos con desempeño desfavorable	Elementos con desempeño desfavorable
<p><b>Invasión de los mercados locales con producción extranjera</b> (sistema logístico funcional pero limitado para algunos productos y muy pobre desempeño de los productos, lo que los hace muy poco competitivos, frente a los productos extranjeros). Hay exportaciones no basadas en atributos de producto competitivo, con productos fáciles de exportar en términos de su articulación con su posibilidad de llegar a los mercados.</p>	Elementos con desempeño favorable	Elementos con desempeño desfavorable
<p><b>Encierro y atención a mercados locales.</b> Productos con características excelentes para comercializarse en el mercado mundial pero sin posibilidad de salida, por desintegración y fallas en infraestructura, almacenamiento, transporte e integración del sistema logístico.</p>	Elementos con desempeño desfavorable	Elementos con desempeño favorable

Fuente: taller de expertos.

## Referencias

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2006). *Acuerdo de competitividad de productos hortofrutícolas promisorios exportables en Colombia*, Bogotá, Colombia: IICA.
- Álvarez, C. y Arango, C. (2008). Estrategia y evaluación en empresas hortícolas. *Revista mexicana de agronegocios*. 12(22), 481-488.
- Alvear, S. y Rodríguez, P. (2006). Estimación del costo por kilómetro y de los márgenes de una empresa de transporte agrícola, región del Maule, Chile. *Panorama socioeconómico* 24(32), 48-57.
- Asohofrucol (2006). Plan Frutícola Nacional. Cali. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola. Disponible en: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca\\_14\\_FINAL%20PFN%20COMPLETO.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_14_FINAL%20PFN%20COMPLETO.pdf), consultado: 30 de marzo de 2012.
- Asohofrucol (2010). III Congreso Nacional Hortofrutícola, frutas y hortalizas. *Revista de la Asociación Hortofrutícola de Colombia*. 9(51). Disponible en: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista9.pdf>, consultado: 30 de marzo de 2012.
- Asohofrucol (2010). Lineamientos de política para el sector hortofrutícola, *Revista Frutas y Hortalizas*. 13. Disponible en: <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista13.pdf>
- Baena, G. (2004). *Prospectiva política, Universidad Nacional Autónoma de México, dirección general de personal académico, Proyecto PAPIME de prospectiva política. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Instituto Tecnológico de Monterrey.*
- Bolsa Nacional Agropecuaria (2010). *Investigaciones bolsa y renta*. Disponible en: <http://www.bolsayrenta.com/formas/654/20100201%20Bolsa%20y%20Renta%20-%20Informe%20Iniciacion%20BNA.pdf> Consultado el 13 de agosto de 2012.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2004). *Proyecto: Balances tecnológicos en cinco cadenas productivas: perfil de la industria, diagnóstico local: Hortofrutícola. Bogotá, p.136.*
- Cámara de Comercio de Bogotá (2005). *Balance tecnológico de la cadena productiva Hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca, Bogotá, Colombia, p.131.*
- Campaña de consumo (2008) *Plan Hortícola Nacional (PHN)*. Disponible en: [http://www.cci.org.co/cci/cci\\_x/datos/PHN/6%20Campa%F1a%20de%20Consumo\\_cap\\_6.pdf](http://www.cci.org.co/cci/cci_x/datos/PHN/6%20Campa%F1a%20de%20Consumo_cap_6.pdf). Consultado en: 13 de Agosto de 2012.

- Castaño, E. Raigosa, B. (2001). *Mercados populares mayoristas de alimentos en la zona Andina Central Colombiana*. (7ª ed.) Colombia: Universidad de Caldas, p. 1.
- Céspedes, A. (1998). Principios de mercadeo. (2ª ed.) Ecoe, p. 450.
- Corporación Colombia Internacional (2002). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Comercialización y encadenamientos productivos del sector agroalimentario*. Bogotá, p. 261.
- Compuagro (2011). Características de la producción agropecuaria. Disponible en: <http://www.compuagro.net/Produccion/Documentos/1%20%20Caracteristicas%20de%20la%20produccion%20-%20opp.pdf>
- Confederación Colombiana de Consumidores (2010). *Mercados móviles*. Disponible en: ([http://www.ccconsumidores.org.co/estadinv\\_mmoviles.php?page=32,2010](http://www.ccconsumidores.org.co/estadinv_mmoviles.php?page=32,2010)). Consultado: 30 de marzo de 2012.
- Corabastos (2012). *Corporación de abastos de Bogotá, S. A.* **Disponible en:** [http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=45&Itemid=56](http://www.corabastos.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=56), consultado: 30 de marzo de 2012.
- Corabastos (2010). *Porcentaje de participación por productos en Corabastos. Informe de Gestión 2010*. Disponible en: <http://www.corabastos.com.co/images/stories/DocumentosCorabastos/InformeGestion/InformedeGestion2010.pdf>, consultado: 30 de marzo de 2012.
- Cultura, recreación y deporte (2012). *Las plazas de mercado de Bogotá*. Disponible en: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/>
- Díaz, A. (2008). *Buenas prácticas agrícolas: guía para pequeños y medianos agro empresarios*. Tegucigalpa, Honduras: IICA.
- EISIN (2010). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia. Instituto de Bienestar Familiar*, Bogotá. Disponible en: <https://www.icbf.gov.co/icbf/directorio/portel/libreria/pdf/Resumenfi.pdf>
- EOEA (2010). *Encuesta de opinión empresarial agropecuaria*, Colombia: Andi, p. 30.
- FAO (2003). *Guía de extensión a la comercialización: Estudio de mercados agroindustriales*. Roma, Italia, p. 10.
- Forero, J. (editor) (2010). *El campesino colombiano entre el protagonismo económico y el desconocimiento de la sociedad*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, p.140.
- Gaitán, D. (2010). Caracterización de las tiendas de barrio en Cartagena. *Revista Panorama*.
- Galarza, J. (2004). *Análisis de estacionalidad de la producción y precios. Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación*, México, p. 56.

- Gobernación de Cundinamarca (2005). *Brechas tecnológicas. Base de un plan de acción de programas y proyectos prospectivos de 10 cadenas productivas o clústeres dinámicos, relevantes y promisorios, teniendo en cuenta la biotecnología y tic como actividades transversales en un plan de acción con horizonte 2005-2015*. Bogotá, p. 160.
- Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción*. Alfaomega y Marcombo. Barcelona, España.
- Gómez, M., et al. (2009). *Los agujeros del análisis estructural, una realidad en estudios prospectivos*. Universidad de Cartagena.
- Guerra, G. (1995). *Guía de mercadeo para el administrador de agronegocios*. México: Editorial Limusa.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing 15th global*. Edition Pearson.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2009). *Experiencias exitosas nacionales para el mejoramiento de la agricultura y la vida rural*. San José, Costa Rica, p.102.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América*. San José, Costa Rica: IICA, p. 268.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura Informe Anual (2009). *La contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales en Colombia*. Bogotá, Colombia: IICA.
- Londoño, E. (2010). Los superetes: formatos comerciales intermedios de productos de gran consumo en Cartagena de Indias. *Panorama Económico Universidad de Cartagena, Colombia*. 18(18) pp.73-86.
- Lopera, M., et al. (2009). *Guía Ambiental Hortofrutícola de Colombia*, Ministerio de Ambiente-Asohofrucol, Colombia.
- Medina, R. (2010). *Diferenciarse no basta, cómo diseñar y activar propuestas de valor*. Lid. p. 190.
- Mendoza, G. (1999). *Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial en Colombia: una estrategia para la reactivación de la agricultura*. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano, p. 208.
- Mercasa (2009). *El futuro de los mercados*. En: 6º Encuentro nacional de mercados municipales minoristas, Madrid, p. 5.
- Miklos, T. y Arroyo, M. (2008). *Prospectiva y escenarios para el cambio social*, Working Papers, FCPS-UNAM.
- Montoya, I. Muñoz, G. y Montoya, A. (2012). *Metodología del diálogo integrador prospectivo*, Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Montoya, I. Parrado, A. y Rubio, S. (2004). Preferencias de mercado y distribución para hogares de algunos vegetales y frutos para un segmento hipotético de mercado de Bogotá. *Revista Agronomía Colombiana*. XXII.
- Parrado, A. (2011). *Hacia una distribución de alimentos más justa, solidaria y eficiente*, Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, p. 116.
- Perrone, M. (1992). Aspectos de la comercialización de alimentos en Santafé de Bogotá. (Tesis) para el grado de magíster en Economía Agraria. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional.
- Portafolio (2006). *Comercialización agrícola llena de intermediarios*. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/MAM-2024365>. Consultado el 13 de agosto de 2012.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Tiendas de barrio siguen siendo protagonistas en la economía, diciembre 11 de 2011*. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/tiendas-barrio-siguen-siendo-protagonistas-la-economia>.
- Proexport (2011). Inversión en agroindustria: Inversión en el sector hortofrutícola en Colombia. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>.
- Ramiro, T. et al. (2006). *Plan Frutícola Nacional. Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola*, Cali, Colombia, p. 88.
- Rivera, J., y Riveros, H. (2009). Identificación de mercados: Guía básica para microempresarios rurales. Colombia: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), p. 42.
- Rojas, S. Vega, R., y Montoya, A. (2011). Caracterización de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño financiero de las Mipymes de Bogotá, Colombia. XLVI Asamblea Anual, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). Puerto Rico.
- Ruiz, C. y Riveros, H. (2010). *Retos y oportunidades para vincular productos de la agricultura campesina con las grandes superficies: El caso de pequeños productores de cebolla en Colombia*, Colombia: IICA, p. 230.
- SAC (2011). *Balance y perspectivas del sector agropecuario 2010-2011*. Bogotá, Colombia: Departamento de Estudios Económicos, p. 46.
- Supertiendas (2010). Surtifruver de la sabana, una tienda especializada. (3ª ed.)*. Axioma Comunicaciones.