



Informe Final

Programa de Transformación Productiva

Diciembre, 2013



	Página
1. Introducción	3
2. Priorización de productos	6
3. Diagnóstico del sector en el mundo	9
4. Diagnóstico del sector en Colombia	39
5. Plan de Negocios	59
6. Proyectos Bandera	71
7. Presupuesto global e impacto del Plan de Negocios	99

1. Introducción

1. Introducción

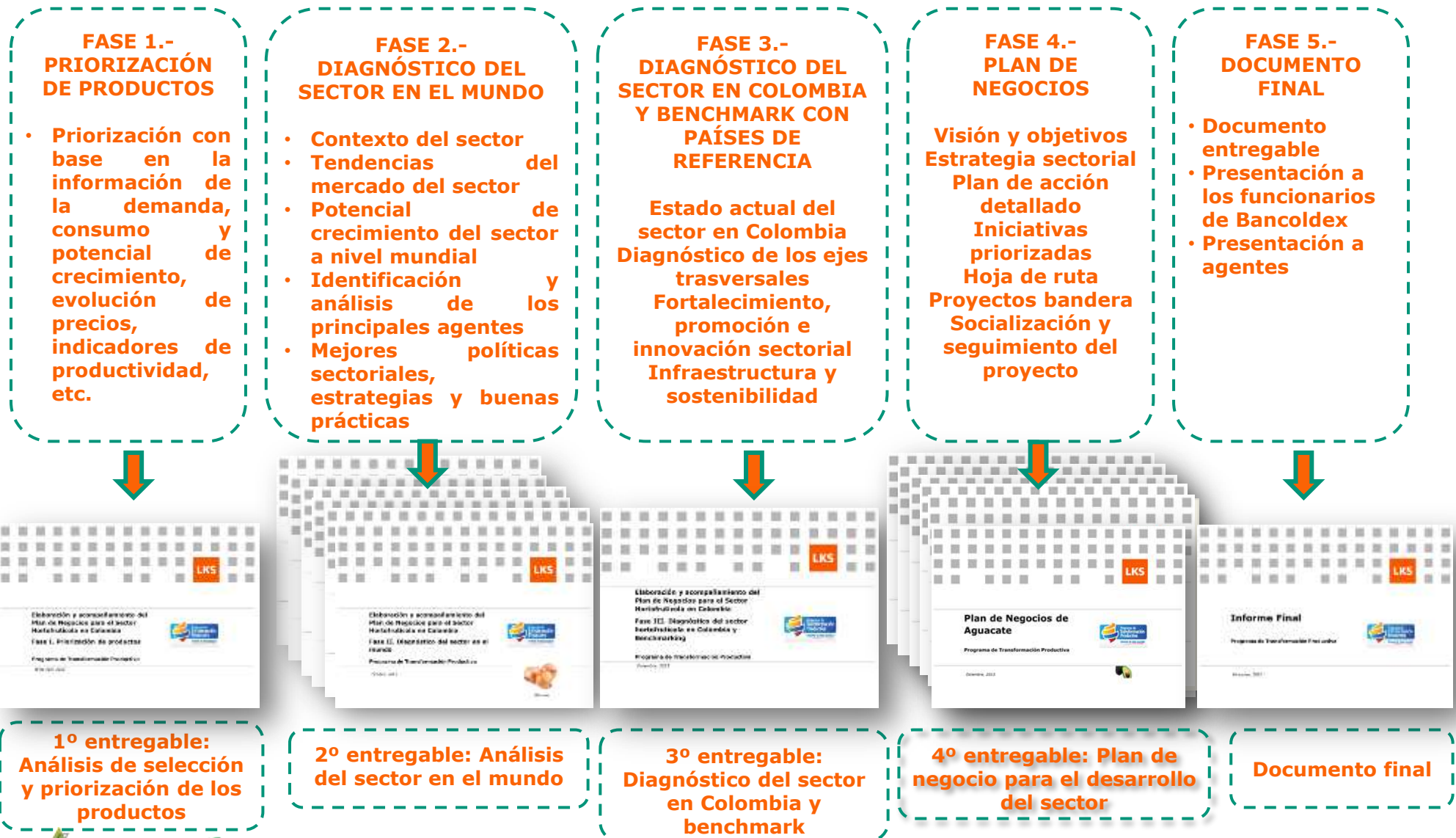
El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”, definió como una prioridad nacional la **generación de un crecimiento económico sostenido** basado en una **economía más competitiva, productiva e innovadora**, jalonada por **sectores dinámicos** que produzcan bienes y servicios que contengan un alto componente de valor agregado, con capacidad para competir en un agresivo entorno económico internacional. El Gobierno Nacional consideró que el **sector hortofrutícola** debe ser un **sector de alto dinamismo**, que contribuya de forma definitiva a insertar al país en la economía global, incrementando las exportaciones, generando empleo, aumentando su competitividad partiendo de un análisis en todas las etapas del proceso productivo y por ende con todos sus actores, para lo cual se hace necesario contar con un enfoque de cadena con todos sus eslabones.

Consecuentemente, el sector hortofrutícola fue seleccionado para formar parte del Programa de Transformación Productiva, el cual tiene como objetivo central contribuir a la transformación de sectores de la economía nacional en sectores de talla mundial.

Con estos antecedentes se debe ubicar el proyecto realizado y que aquí se presenta y cuyo **objetivo final** ha sido la elaboración y acompañamiento del **plan de negocios del sector hortofrutícola** estableciendo la **estrategia de desarrollo del sector**, indicando las **estrategias**, las etapas y acciones que deben surtirse para su **conversión en un sector líder, productivo**, competitivo con **capacidad y vocación exportadora** a nuevos mercados.

1. Introducción

El presente documento responde al compromiso de LKS de definir el Plan de Negocios de los productos del sector hortofrutícola colombiano priorizados y en el mismo se recogen las principales conclusiones de los documentos entregables emitidos en cada una de las fases del proyecto (en los que se dispone de información más detallada):

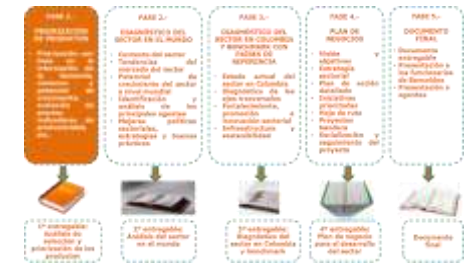


2. Fase 1: Priorización de productos

2. Fase 1. Priorización de productos

Fase 1. Priorización de productos

Priorización en base a información de la demanda, consumo y potencial de crecimiento, evolución de precios, indicadores de productividad



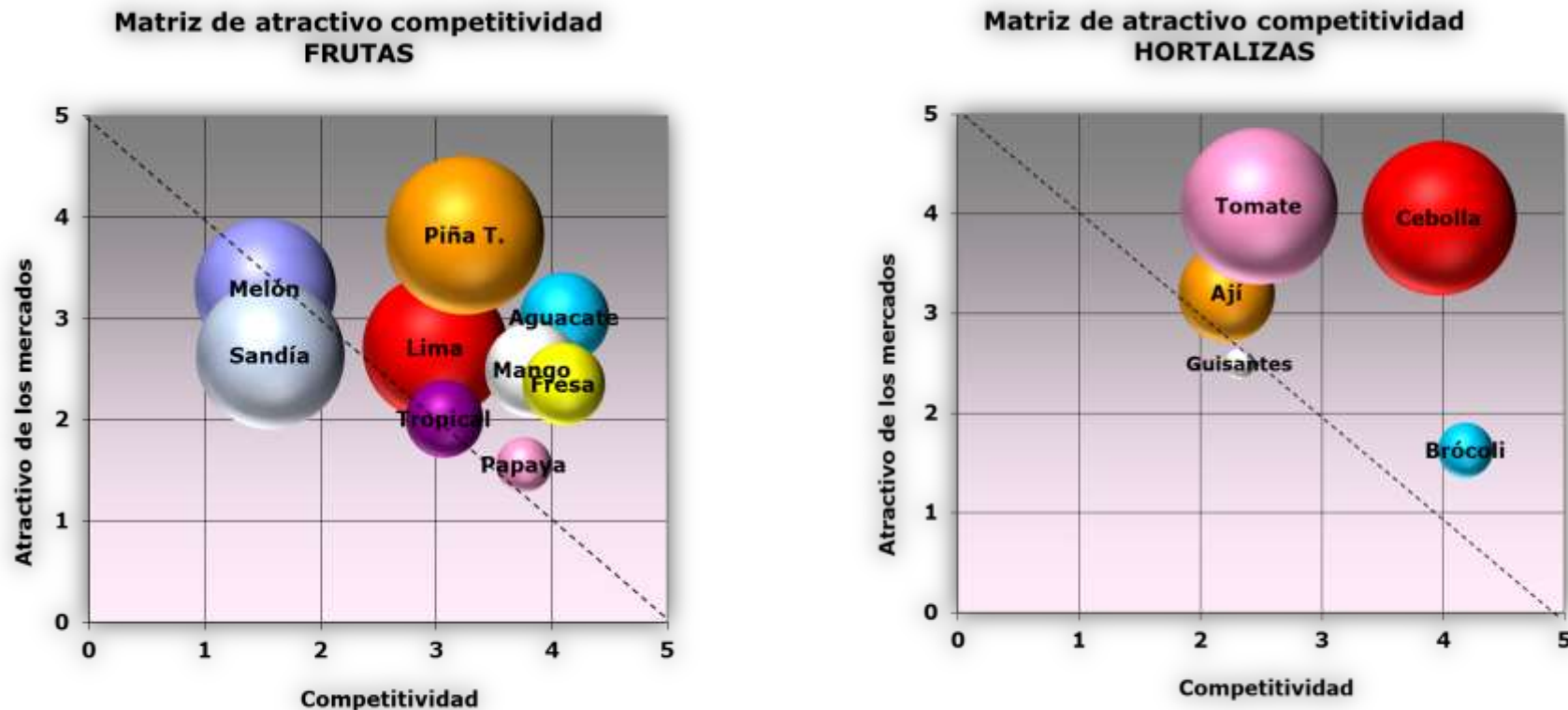
El objetivo de esta fase ha sido la selección de 5 frutas y 2 hortalizas sobre las que centrar el foco de trabajo para convertirlos en productos de clase mundial, tomando para ello como punto de partida una lista inicial de productos entregada a la empresa consultora fruto del consenso logrado entre diversas entidades públicas y privadas competentes desde sus respectivas misiones para el estudio del sector.

La priorización y selección de productos se ha trabajado a partir de una matriz en la que se analizaba el **atractivo** de cada mercado y la **competitividad** de Colombia en el mismo utilizando para ello las siguientes variables:

Atractivo de mercado	Competitividad de Colombia
Consumo mundial	Ingresos por hectárea
Importaciones	Rendimiento
Crecimiento del comercio mundial	Condiciones edafoclimáticas
Variación del área cosechada	Extensión de la producción
Tendencia del consumo per cápita	Admisibilidad fitosanitaria
Precio tonelada importada	

2. Fase 1. Priorización de productos

A continuación se presentan los gráficos resultantes del **análisis de atractivo- competitividad**:



A partir de dicha propuesta, el proceso de selección se ha desarrollado en base a la metodología *world café*, en la que participaron 40 agentes invitados a la presentación. El **resultado final** de la selección de Frutas y Hortalizas ha sido la siguiente:

FRUTAS

- Aguacate
- Fresa
- Mango
- Papaya
- Piña

HORTALIZAS

- Ají
- Cebolla

3. Fase 2: Diagnóstico del sector en el mundo

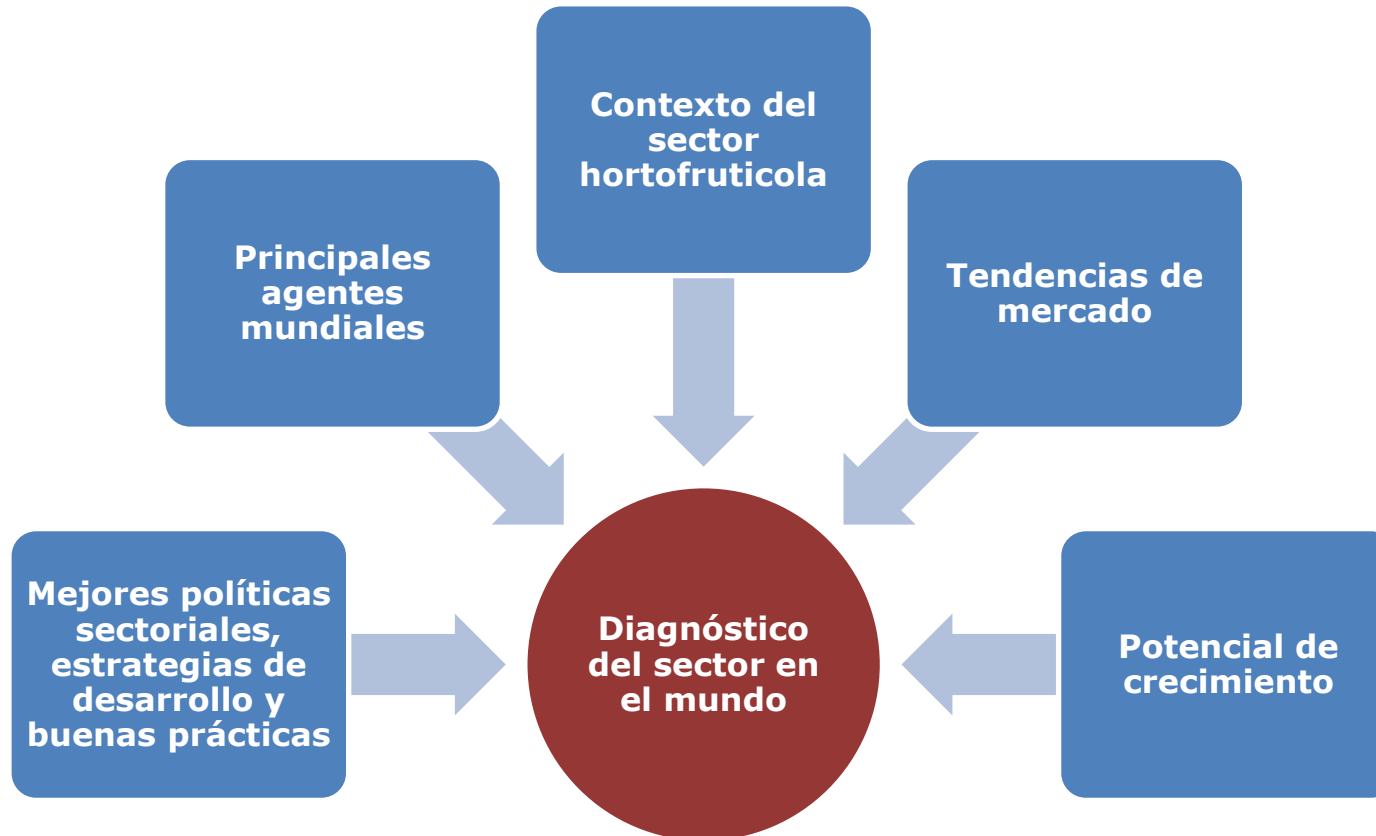
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

Conocer la situación mundial respecto a los productos seleccionados, así como las mejores prácticas

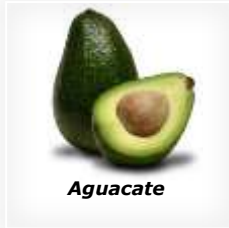


Para ello en esta fase se han analizado los siguientes aspectos:



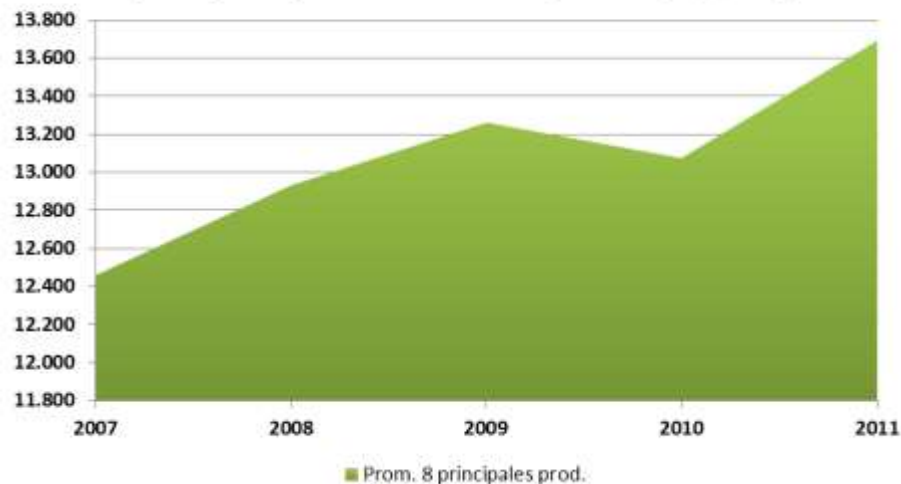
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR AGUACATE

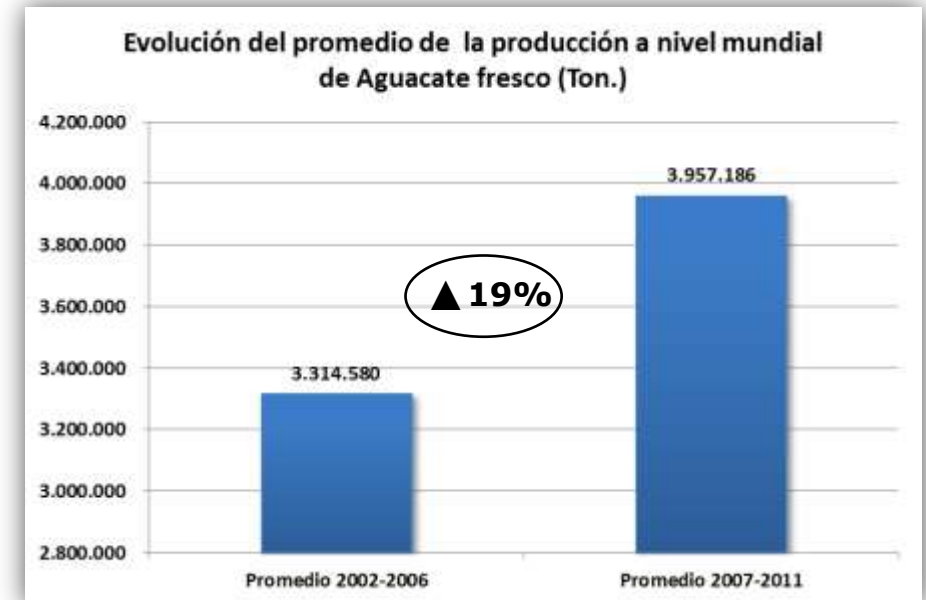


- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **superficie sembrada** y la **producción mundial de aguacate** está creciendo de manera significativa.

Evolución del rendimiento medio de los 8 principales productores de Aguacate (Kg./Ha.)



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia

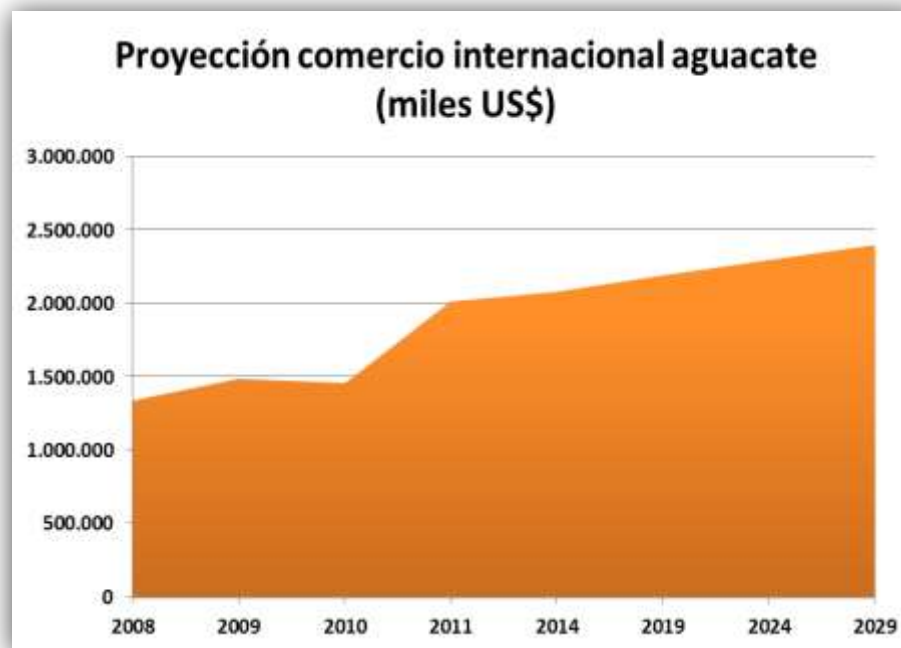
- Evolución**, por lo general, **positiva** del **rendimiento medio** de los **8 principales productores** de aguacate.. En 2011 se alcanzan las cifras más altas del periodo.

Nota: En el caso de los rendimientos reflejados en este capítulo, se debe tener en cuenta que se trata de datos medios que se recogen en FAOSTAT, es decir, se trata de promedios que tienen en consideración cada subsector en su conjunto, independientemente del tamaño de cada productor. Al no discriminarse en función de la dimensión de los cultivos, esto hace que los datos de rendimiento que se reflejan son sensiblemente inferiores de los que puede estar obteniendo un productor con vocación exportador, cuya dimensión y nivel de tecnificación le permite obtener rendimientos superiores.

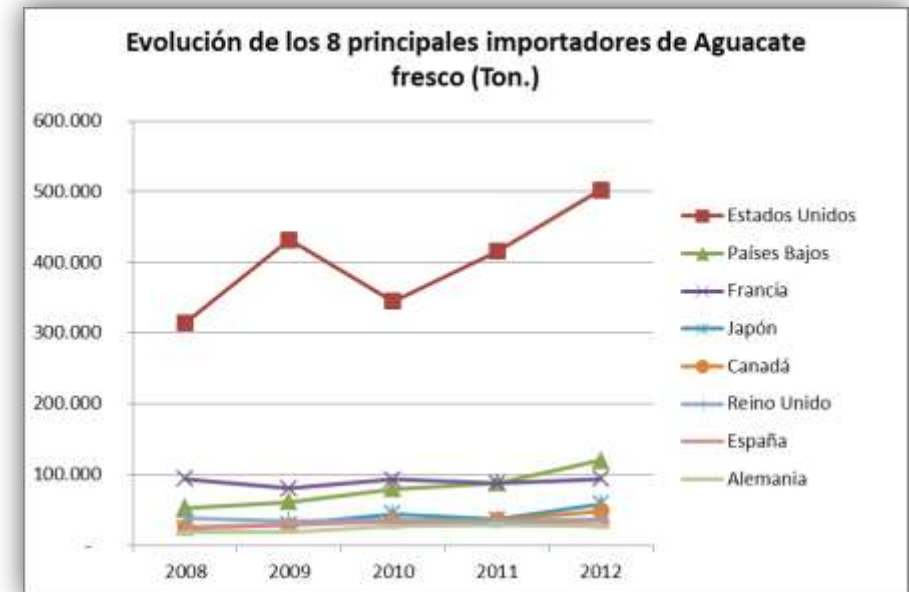
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



- **Importante concentración** del mercado en **ocho países** (que absorben el 81% del total importado) donde destaca **Estados Unidos** que absorbe más del 40% del total.



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia



Fuente: Trademap y elaboración propia

- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 2.400 millones de dólares en 2029.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR FRESA

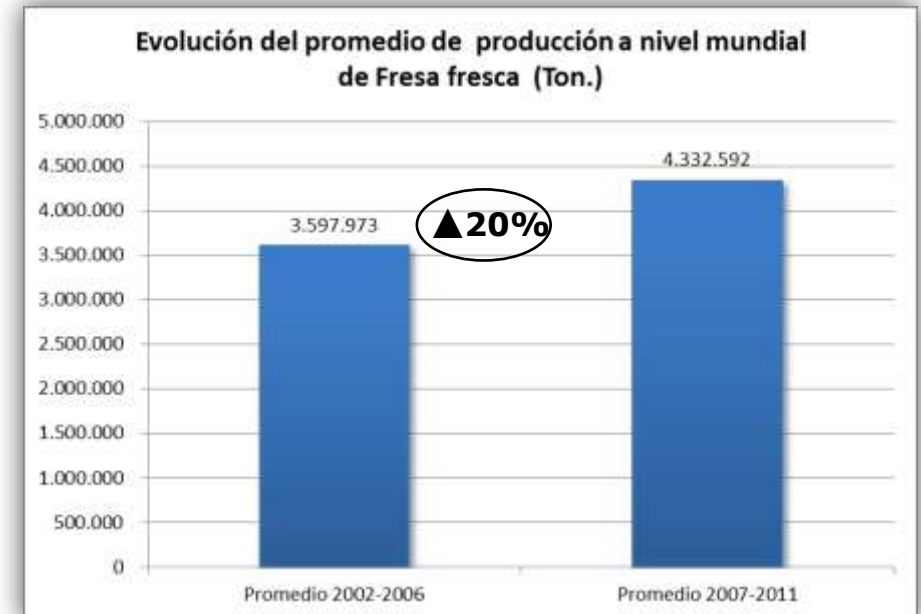


Fresa

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **producción mundial** de fresa está **creciendo** de manera significativa aunque la **superficie sembrada** se ha **reducido** en ese mismo periodo.



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia

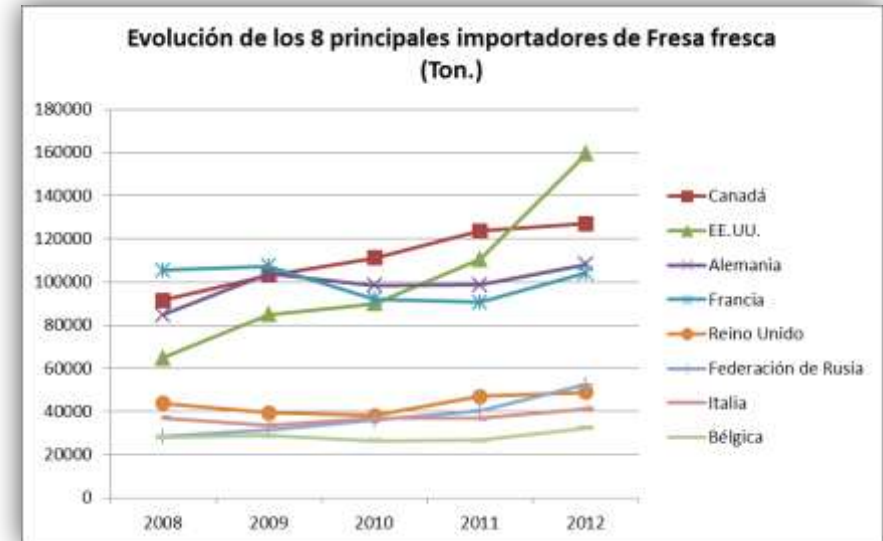
- Evolución positiva** del **rendimiento medio** de los **8 principales productores** de fresa. Se mantiene una **tendencia positiva** desde 2009.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

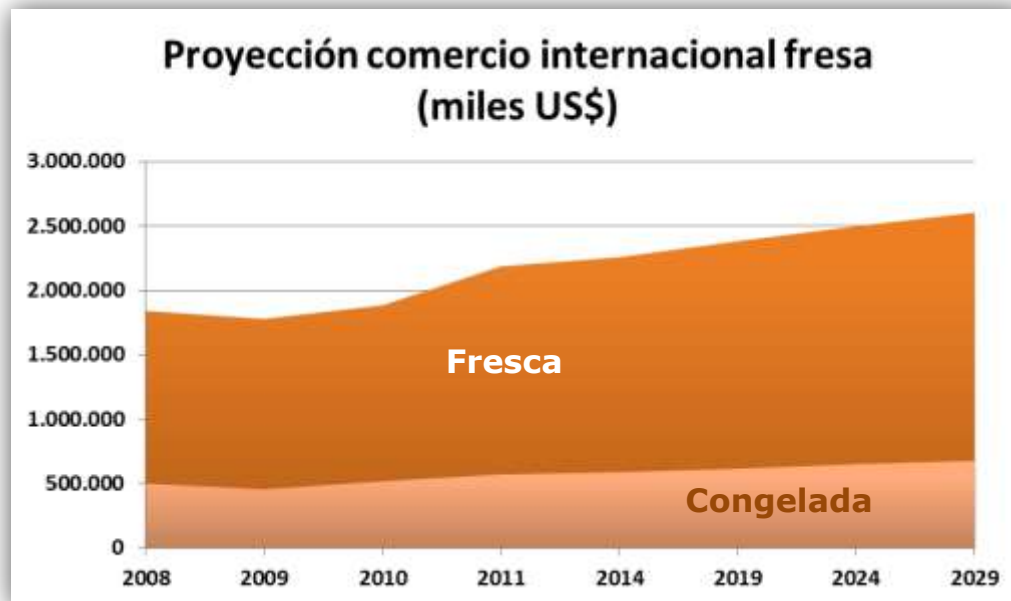


• **Importante concentración** del mercado tanto en fresa fresca como congelada.

• Destaca así mismo el volumen del comercio internacional que marca una **senda creciente constante** previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar respectivamente en el caso de la fresa fresca y la congelada los 2.603 y 675 millones de dólares en 2029.



Fuente: Trademap y elaboración propia



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia



Fuente: Trademap y elaboración propia

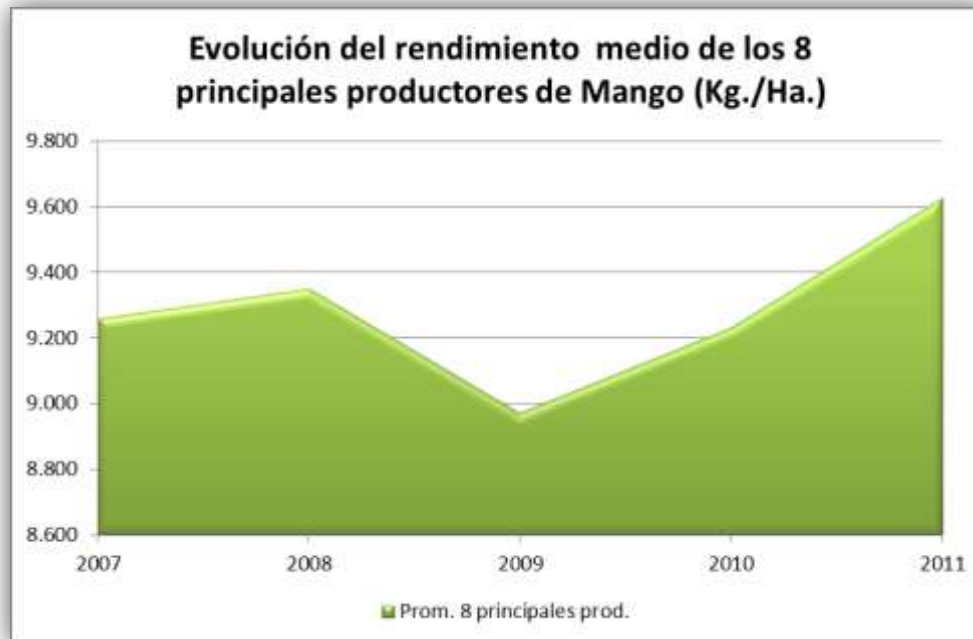
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR MANGO



Mango

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **superficie sembrada** y la **producción mundial de mango** está creciendo de manera significativa.



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia

- En 2009 se experimenta una **caída en el rendimiento medio** de los 8 principales productores de mango pero la **evolución** es, por lo **general positiva** en el periodo y especialmente los últimos tres años analizados.

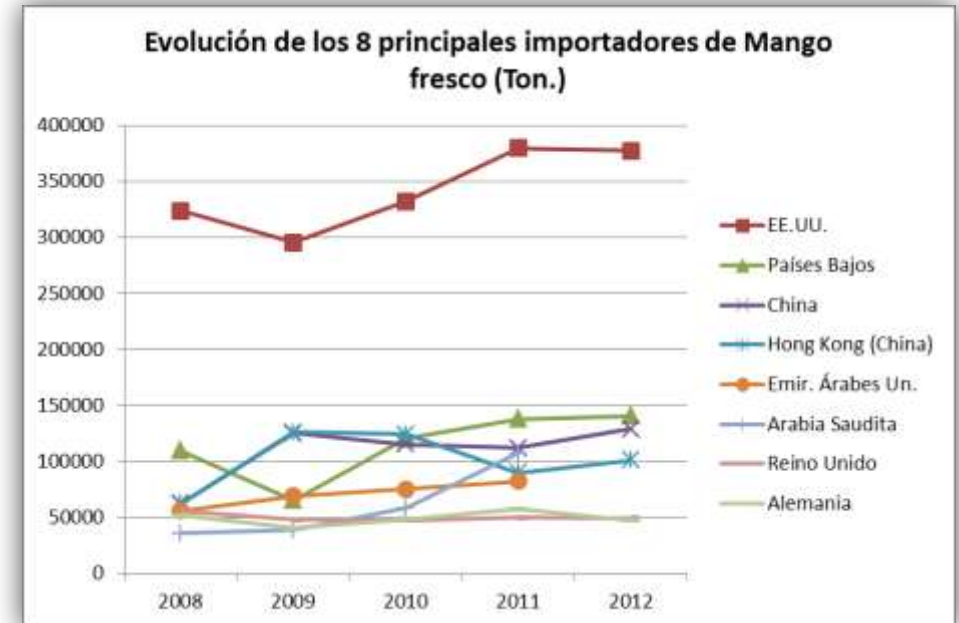
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



- **Importante concentración** del mercado en ocho países (75% del mercado mundial) y concretamente en EE.UU. que absorbe más del 25% del total.



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia



Fuente: TRADEMAP y elaboración propia
 Nota: no se dispone de datos de importaciones de 2012 correspondientes a Emiratos Árabes y Arabia Saudita

- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 1.798 millones de dólares en 2029.

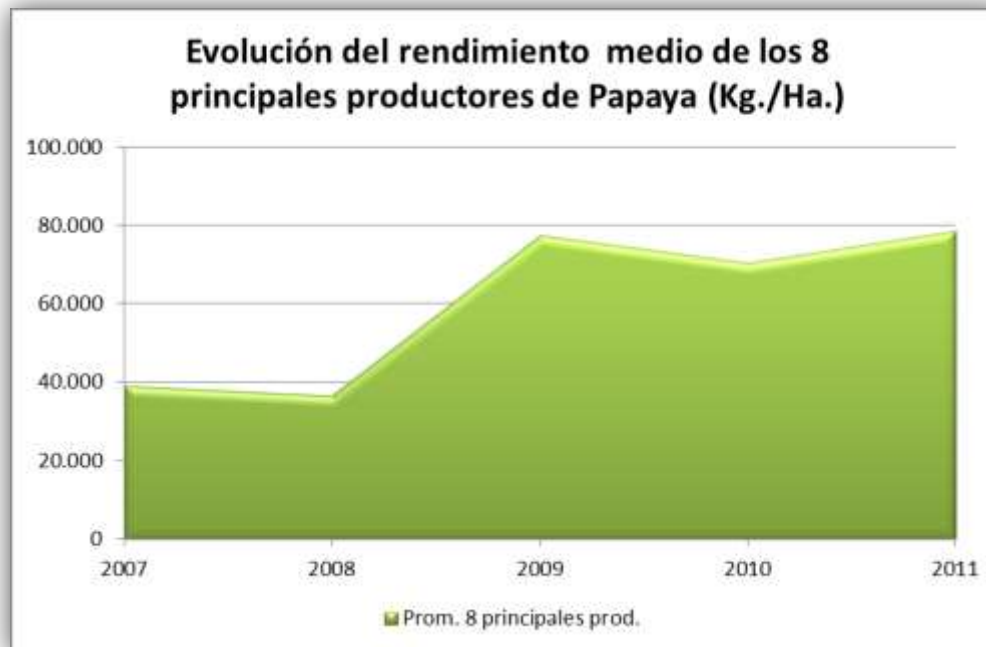
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR PAPAYA

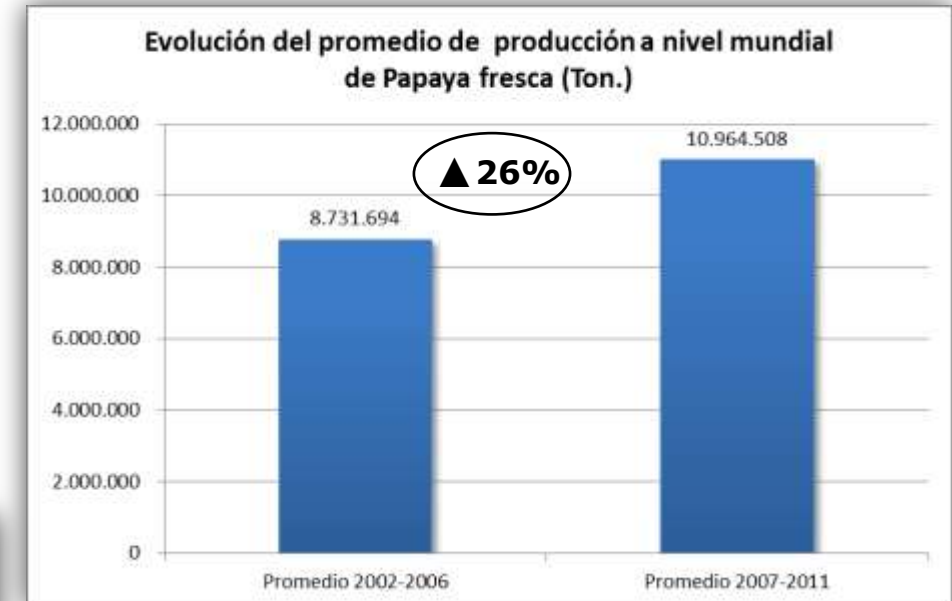


Papaya

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **superficie sembrada** y la **producción mundial de papaya** está creciendo de manera significativa.



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia

- El **rendimiento medio** de los **8 principales productores** de papaya evoluciona de manera **positiva** en el periodo analizado.

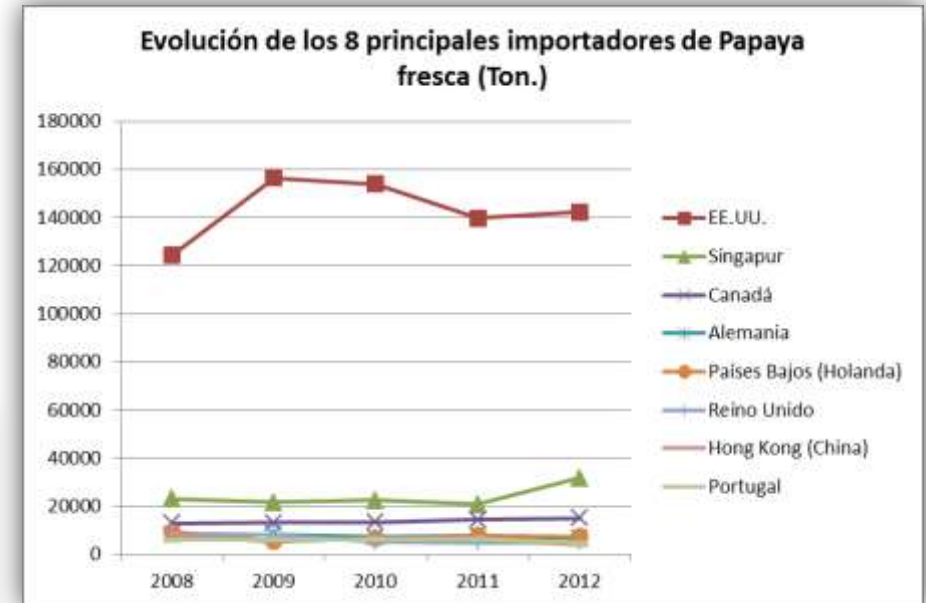
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



- **Importante concentración** del mercado en ocho países (absorben el 84% del total mundial) y concretamente en EE.UU. que absorbe más del 50% del total.



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia



Fuente: TRADEMAP y elaboración propia

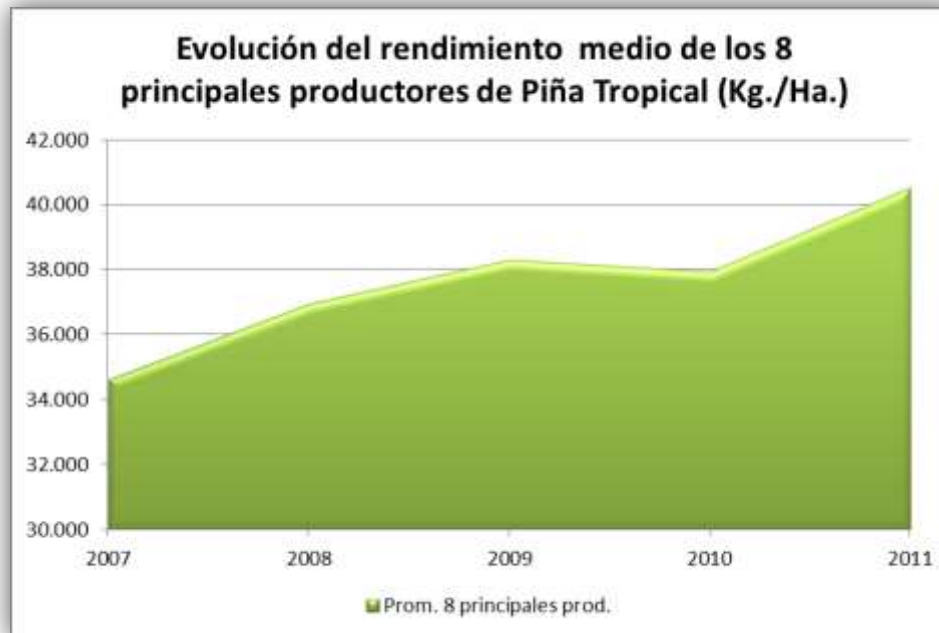
- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 235 millones de dólares en 2029.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

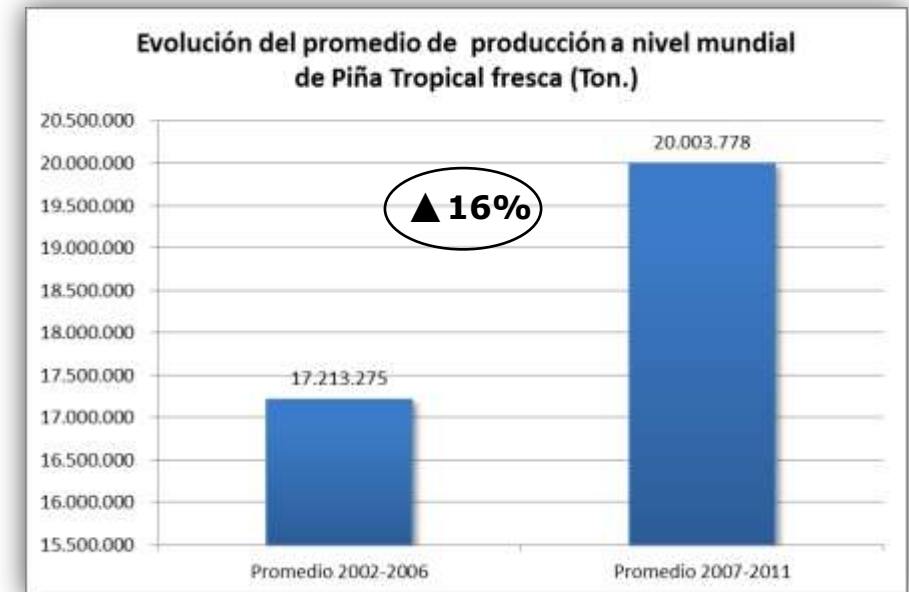
DATOS DEL SECTOR PIÑA



- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **producción mundial** de piña está **creciendo** de manera significativa.



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



- Evolución ascendente** del **rendimiento medio** de los **8 principales productores** de piña. Los rendimientos obtenidos en 2011 crecen un 17% respecto a los de 2007.

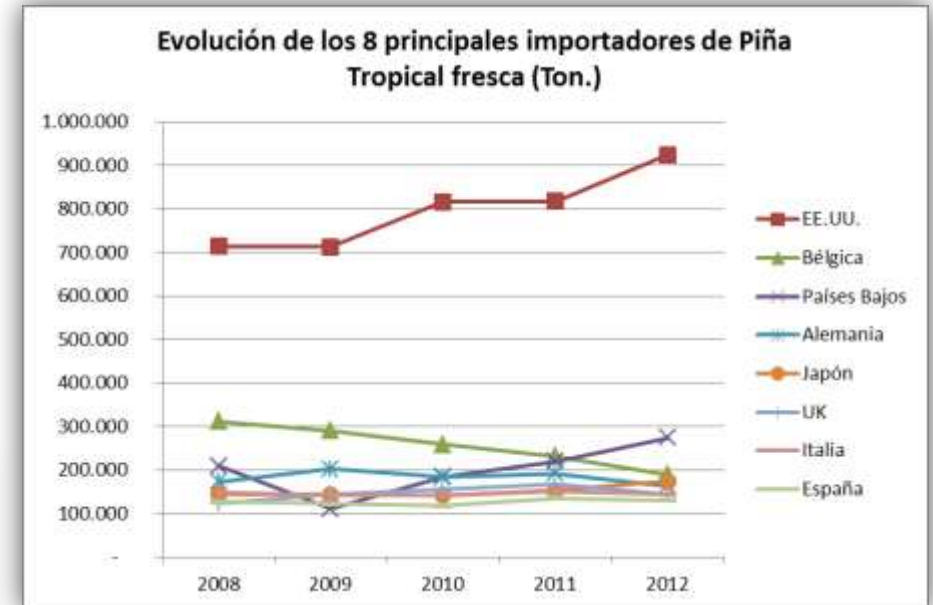
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



- **Importante concentración** del mercado en ocho países (suponen el 75% del total mundial) y concretamente en EE.UU. que absorbe más del 25% del total.



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia



Fuente: TRADEMAP y elaboración propia

- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente de forma constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 2.048 millones de dólares en 2029.

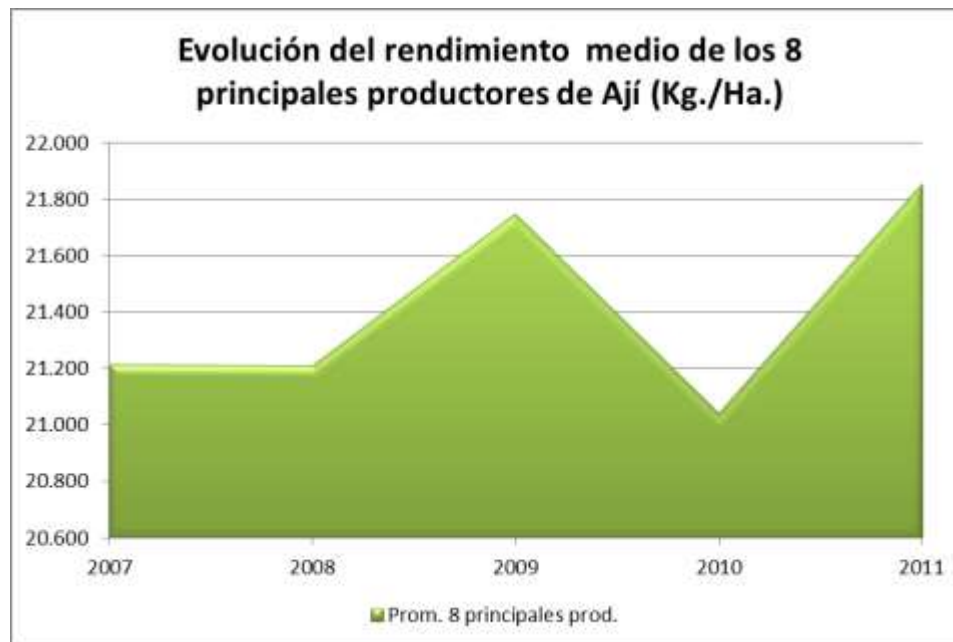
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR AJÍ

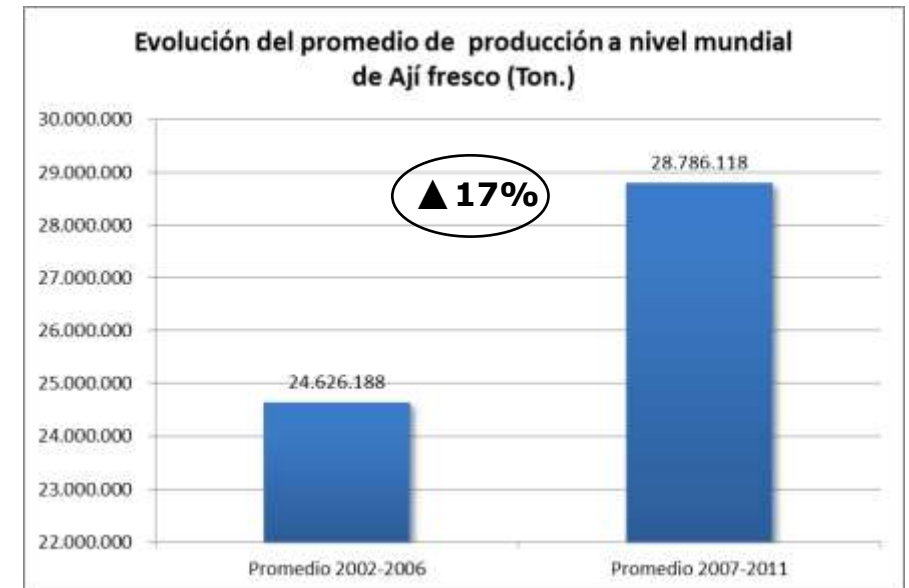


Ají

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **superficie sembrada y la producción mundial de ají** está creciendo de manera significativa.



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia
Nota: las cifras incluyen también pimentón



Fuente: FAOSTAT y elaboración propia
Nota: las cifras incluyen también pimentón

- El **rendimiento medio** de los 8 principales productores de ají experimentan una **evolución muy irregular** en el periodo analizado. En **2011** se alcanza la **cifra más alta** del periodo.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



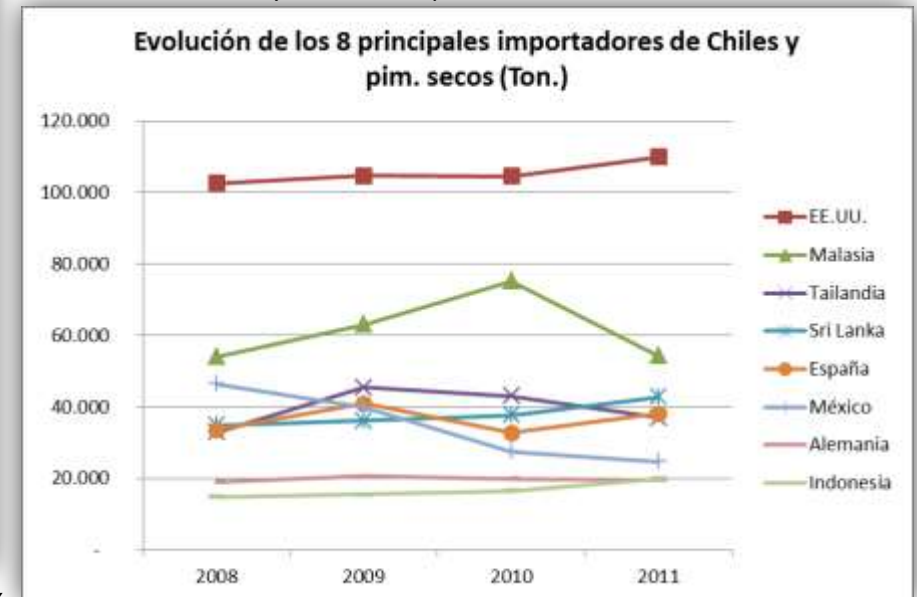
- **Importante concentración** del mercado en ocho países. Las importaciones de producto fresco están dominadas actualmente por EE.UU. y Alemania.
- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente constante previéndose un **aumento del mismo** hasta llegar a superar los 6.805 millones de dólares en 2029.



Fuente: Trademap y elaboración propia
Nota: las cifras incluyen también pimentón



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia
Nota: las cifras incluyen también pimentón



Fuente: Trademap y elaboración propia
Nota: las cifras incluyen también pimentón

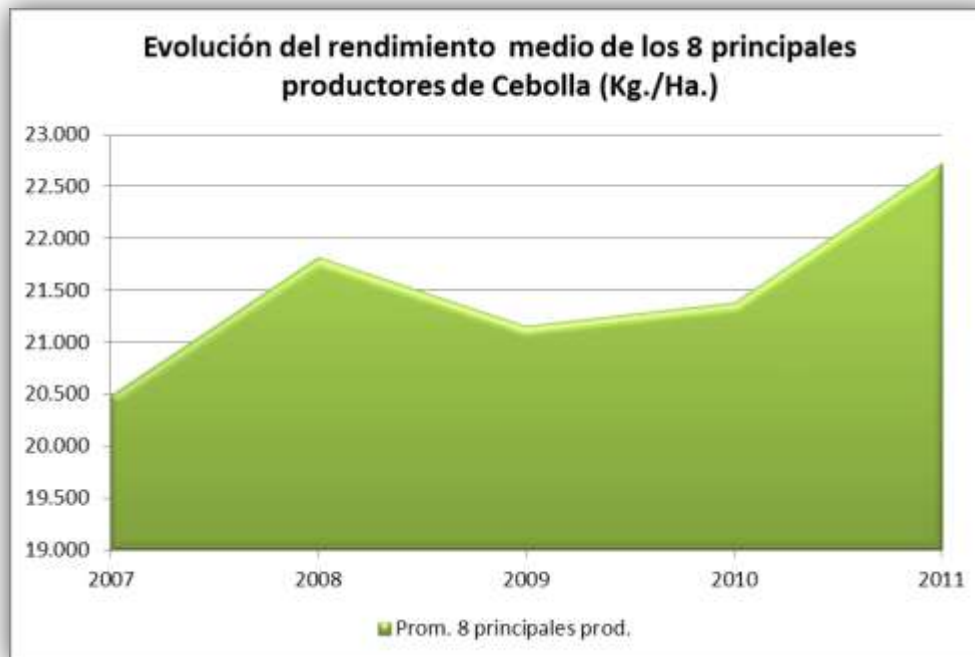
3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

DATOS DEL SECTOR CEBOLLA

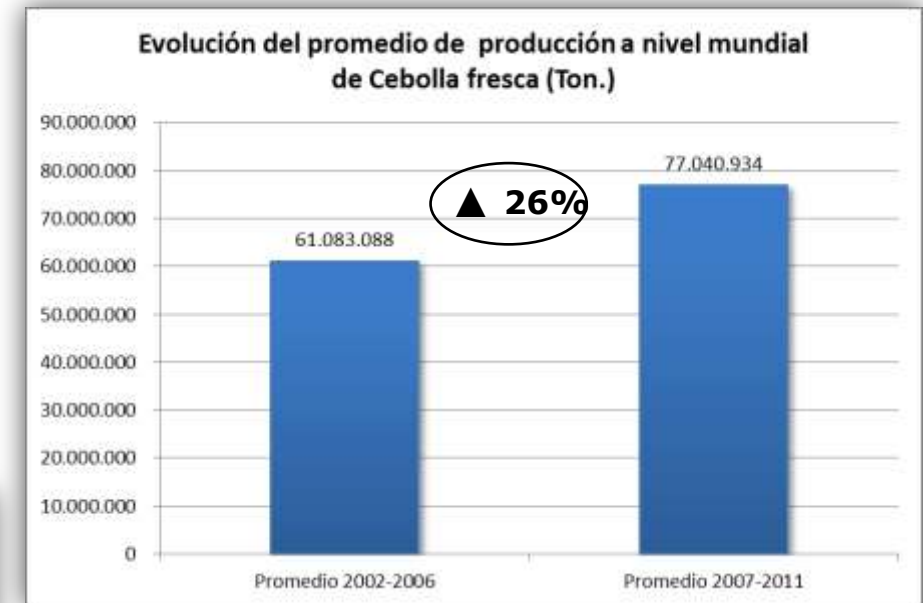


Cebolla

- El análisis de mercado plantea la existencia de una **demanda de mercado suficiente** y en **crecimiento**.
- La **superficie sembrada y la producción mundial de cebolla** está creciendo de manera significativa.



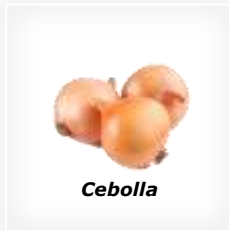
Fuente: FAOSTAT y elaboración propia



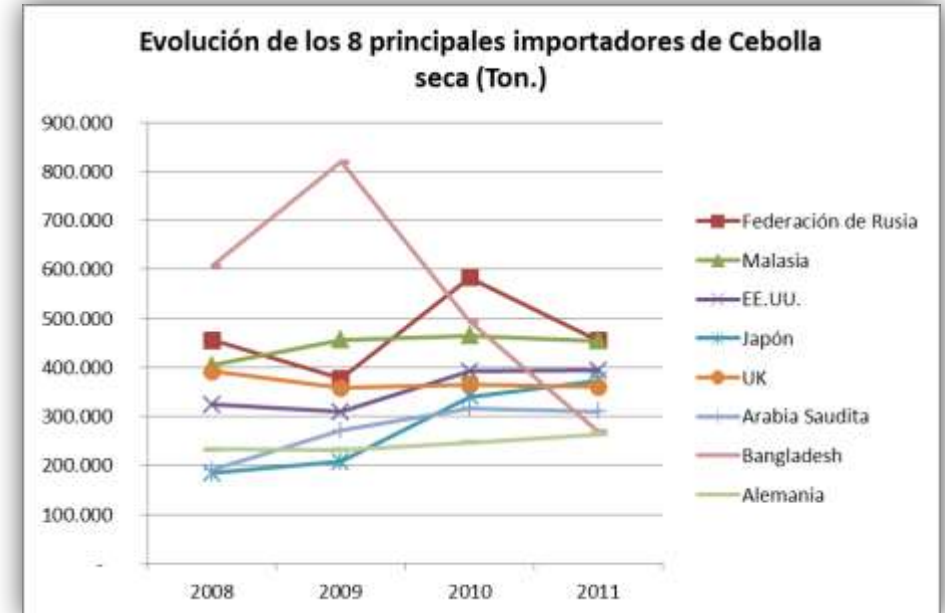
Fuente: FAOSTAT y elaboración propia

- Evolución positiva del rendimiento medio** de los **8 principales productores** de cebolla que alcanzan su **máximo nivel** en 2011.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo



- **Concentración** del 44% del mercado en ocho países. Las importaciones actualmente están **dominadas** por la Federación Rusa, Malasia y Bangladesh.



Fuente: TRADEMAP y elaboración propia

Nota: no se dispone de datos de 2012 relativos a Bangladesh y Arabia Saudita



Fuente: Trademap y http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_population.htm y elaboración propia

- Destaca así mismo el **volumen del comercio internacional** que marca una senda creciente constante previéndose un aumento del mismo hasta llegar a superar los 3.749 millones de dólares en 2029.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

El análisis del diagnóstico del Sector en el mundo plantea oportunidades claras para el sector hortofrutícola en general y de los productos analizados en particular.

- Desde un punto de vista **geopolítico y demográfico** destaca el **crecimiento esperado** de la **población mundial** por la especial incidencia de África y Asia y el crecimiento de los países emergentes en general, cambios en el equilibrio del poder económico mundial o el crecimiento de la clase media.

Se espera un crecimiento de la población mundial por incidencia de África y Asia y países emergentes en general

Proyecciones demográficas a 2050 y 2100

Major Area	Población (millones)			Población en 2050 (millones)				Población en 2100 (millones)			
	1950	1980	2011	Baja	Media	Alta	Constante	Baja	Media	Alta	Constante
Mundo	2.532	4.453	6.974	8.112	9.306	10.614	10.943	6.177	10.125	15.805	26.844
Regiones más desarrolladas	811	1.081	1.240	1.158	1.312	1.478	1.252	830	1.335	2.037	1.090
Regiones menos desarrolladas	1.721	3.372	5.734	6.955	7.994	9.136	9.691	5.347	8.790	13.768	25.754
Países menos desarrollados	196	394	851	1.517	1.726	1.952	2.434	1.772	2.691	3.954	12.430
Otros países poco desarrollados	1.525	2.978	4.883	5.437	6.268	7.184	7.257	3.576	6.100	9.813	13.325
África	230	483	1.046	1.932	2.192	2.470	2.997	2.378	3.574	5.198	14.959
Asia	1.403	2.638	4.207	4.458	5.142	5.898	5.908	2.624	4.596	7.522	9.530
Europa	547	693	739	632	719	814	672	405	675	1.056	482
América Latina y Caribe	167	362	597	646	751	869	863	385	688	1.154	1.252
Norte de América	172	254	348	396	447	501	444	342	526	777	512
Oceanía	13	23	37	49	55	62	60	42	66	98	110

Fuente: Organización de Naciones Unidas (ONU). 2013

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

- La **introducción en el mercado** se ve **condicionada** por las **características propias** de cada **mercado destino** así como por las **exigencias** ineludibles impuestas por las **grandes cadenas** como son el gran volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing (soporte económico y técnico), precio muy competitivo y garantía legal. A estos clientes será muy difícil que se pudieran dirigir proveedores medianos o pequeños. Salvo que existiera la posibilidad de generar una oferta integrada que garantizara esos aspectos, puede tener más éxito dirigirse a mercados especializados o regionales.
- El **conocimiento de los estándares del mercado**, la **documentación de exportación** (certificados de conformidad y documentos fitosanitarios y certificados) junto a buenas **prácticas** en cuanto al tratamiento del producto (tratamiento post cosecha, trazabilidad, cadena de frío e higiene), y **logística** (plazos de entrega) son **inexcusables**.
- El **canal de distribución de mayor volumen** para **fruta fresca** y **hortalizas** son los **supermercados**, **excepto** para **productos orgánicos** para los que existe un **canal especializado**.

Exigencias de las grandes cadenas: volumen de oferta y estabilidad de la misma, garantía de calidad, soporte de marketing, precio muy competitivo y garantía legal.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

- El análisis de las tendencias del mercado refleja la **existencia de factores** que **inciden positivamente en el atractivo** de este sector:
 - **Hábitos de consumo** con un **incremento** de la **demanda** de **productos nutritivos** o **enriquecidos**, **productos naturales** y **orgánicos**, nuevas líneas de **productos verdes**, de **comida rápida verde** o **nuevas formas** de **presentación** y **envasado**.
 - **Avances de tipo tecnológico** y **productivo**: surgimiento de **nuevos enfoques** de **agricultura**, **patrones de producción** y **consumo** de **alimentos más sostenibles**, **reciclaje de aguas** residuales o el **crecimiento** de la **agricultura orgánica**.
 - Acciones e impulso de **políticas públicas** de **nutrición** en el mundo.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

No obstante, también se observan otros elementos del entorno que pueden afectar negativamente al propósito de impulso de este sector en Colombia y deben ser considerados:

- Existencia de **aranceles agrícolas**.
- Diferentes **barreras de comercio internacional**.
- **Volatilidad** de los **precios**.
- **Acumulación de poder** en las cadenas de valor y la ya apuntada.
- **Concentración** de la mayor parte de las **importaciones** en mercados como Estados Unidos y Europa.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

Productores-exportadores de referencia



OTROS PAÍSES ANALIZADOS	
Aguacate	Chile Sudáfrica
Ají	Marruecos Países Bajos
Cebolla	Países Bajos India
Fresa	Estados Unidos
Papaya	Malasia India Belice
Piña	Filipinas Honduras

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

El análisis de los países en el mundo evidencia la existencia de tres perfiles diferentes

- **Países europeos y EE.UU.** caracterizados por su alto nivel tecnológico y de inversión que compensan los elevados COSTOs de su mano de obra con un importante rendimiento.
- **Países con rendimientos medios** y con **organizaciones potentes** que **traccionan del sector** dentro de su país. Podría ser el caso de **México** y **Costa Rica** y, en menor medida, de **Perú**. Persisten **grandes diferencias** entre **productores tecnificados** y otros de **agricultura de supervivencia**.
- Países con un **nivel tecnológico muy bajo**, con alguna **empresa media** y el resto **productores de supervivencia**. Sería el caso de los **países asiáticos** y **africanos**.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

MÉXICO



- Entre los avances de este país destacan los **esfuerzos** realizados en el ámbito **fitosanitario, inocuidad y calidad agroalimentaria, invirtiendo** importantes recursos y esfuerzos para responder a las exigencias de los mercados, especialmente el de Estados Unidos.
- **Importante asociativismo** del campo mexicano y su **posición geopolítica** que permite **desarrollar relaciones comerciales** de mayor cercanía con países como Canadá o Estados Unidos.
- No obstante, tiene **pendiente** dar un **salto cualitativo desarrollando** la **cadena de valor** hacia la producción y comercialización de productos elaborados, para lo que deberá dotarse de la infraestructura industrial correspondiente y desarrollar entre otros el manejo post cosecha.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

PERÚ



- En los últimos años Perú ha evolucionado de forma muy notable y se ha posicionado como un **importante agente mundial** en el comercio internacional de varios de los productos objeto de análisis (tercer exportador de aguacate, quinto de mango, etc.).
- Así mismo incide en varios de los aspectos que más preocupan al sector hortofrutícola colombiano, como son: la **institucionalidad**; **asociatividad** de los agricultores peruanos, promover la **innovación** y el **desarrollo tecnológico**; garantizar la **sanidad agraria**, la **calidad e inocuidad** de los alimentos; **manejo eficiente de los recursos** y eficiente **gestión de del agua**.
- No obstante existen **dos grandes planos**, por un lado están las organizaciones exportadoras (que incluyen producción, post-cosecha, etc.) y las relacionadas con los mercados internos más dinámicos, sobre todo relacionadas con la agroindustria y en un segundo plano el resto del sector agrícola con un entorno completamente diferente.
- Concretamente, este segundo plano se caracteriza por sus **bajos niveles de rentabilidad** y **competitividad** provocado por el **fraccionamiento de la propiedad** y **reducido tamaño** de las explotaciones, el **bajo nivel educativo**, la **sobreoferta estacional** provocada por la falta de programación de los cultivos, la **débil representación gremial**, la **escasa capitalización** e **infraestructuras** de soporte productivo, la inadecuada estructura de mercado y el **deficiente canal de comercialización**.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

BRASIL



- Brasil se encuentra en una **posición de ventaja** en el desarrollo agrícola regional y mundial. Por un lado dispone de la variable tierra con una extensión difícilmente equiparable por casi ningún país. Adicionalmente, cuenta con unas **condiciones edafo climáticas muy completas**, garantizándole el acceso al agua y a la radiación solar.
- Políticamente el gobierno **apuesta por el desarrollo agrícola** como solución para reducir el nivel de pobreza, fuente de las grandes desigualdades sociales y es considerado como un sector estratégico de futuro. Se destaca positivamente, así mismo, el **carácter asociativo** del agro brasileño, aspecto apoyado e impulsado por el propio gobierno.
- Su **gran volumen de exportación** le permite, por otro lado, el acceso al transporte, canales de distribución y mercados que pueden considerarse auténticas barreras de entrada para otros países productores.
- No obstante, frente a los factores positivos anteriores, no se puede olvidar la **enorme heterogeneidad del campo brasileño**, aúna producciones modernas y competitivas internacionalmente, con otras sin mecanizar ni profesionalizar y que necesitan un gran impulso para posicionarse en estándares adecuados. También debe dar un gran salto en el desarrollo de la agroindustria, que le permita desarrollar productos de mayor valor añadido, adecuados para su exportación a otros mercados.
- Finalmente no se puede ocultar la **preocupación** que generan apreciaciones de expertos internacionales que hablan de la **existencia de una burbuja en Brasil**, que estallaría pasadas las olimpiadas y que puede generar graves problemas sociales y económicos a su población.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

ESPAÑA



- España se encuentra en una **posición de ventaja** en el desarrollo agrícola regional y mundial pero debe afrontar importantes retos de futuro.
- Es un **modelo competitivo, tecnificado y moderno**. Ha establecido los **canales de comercialización adecuados** con el mercado internacional además del local. Cuenta con unas **condiciones climáticas** adecuadas que le permiten ofrecer productos hortofrutícolas en todo el mercado europeo.
- **Sanitariamente** se encuentra **reconocido**, aunque algunos episodios como el más reciente del pepino han podido debilitar esta imagen.
- La **asociatividad** se encuentra relativamente **bien desarrollada** en todo el país. Algunos de estos grupos están completando su oferta de producto con importaciones de países de otras latitudes que les permiten tener una oferta constante todo el año y diversificar hacia productos que no se podrían producir en España.
- Sin embargo, se enfrenta a **elevados costos de producción**, especialmente por el **costo de la mano de obra**. Este hecho es el que ha motivado a inversores españoles a dirigirse a Marruecos a desarrollar proyectos hortofrutícolas. Otro factor que afecta al costo de la producción son las elevadas exigencias medio ambientales en comparación con otros países.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

CHINA



- China es el **mayor mercado mundial** de muchos productos agrícolas y del ají y pimentón en concreto.
- Está desarrollando una **política gubernamental planificada** buscando **aumentar la eficiencia y la eficacia** de su producción que le puede llevar a ser un importante agente en el comercio mundial a partir del octavo puesto en el ranking de exportación que ahora ocupa.
- No obstante, las **medidas** que está implantando son de una **magnitud tan grande** que se **quedan lejos de las necesidades** y las **posibilidades** que puede acometer un país de la dimensión de Colombia.
- Sin embargo aunque se propongan grandes programas y proyectos espectaculares con enormes inversiones, al final el desarrollo del cultivo de los productos agrícolas lo capitalizan los **agricultores individuales** desde su parcela de terreno. Esta parte todavía va a demandar tiempo, esfuerzo y dedicación para superar la situación actual y acompañar los programas y proyectos del gobierno.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

COSTA RICA



- Costa Rica sirve de ejemplo de un país, muy pequeño, que **apostando inteligentemente** por un producto (piña) se **posiciona con éxito** en ese mercado alcanzando el **liderazgo exportador** del mismo. Este ejercicio que en sus orígenes fue iniciado por una multinacional, ha sido apoyado y sustentado por el gobierno del país creando los recursos y estructura necesaria para apoyar sosteniblemente su desarrollo.
- Ejemplos como el **plan nacional de la piña** o la **oficina de encadenamiento** para la exportación de piña son casos de éxito y buenas prácticas que se deberá tener en cuenta en el desarrollo futuro.
- La **oficina de encadenamientos para la exportación** (dependiente de Procomer) es la dirección técnica encargada de concretar encadenamientos de alto valor agregado para la exportación; entre empresas multinacionales y proveedoras nacionales con estructuras de abastecimiento y logística de clase mundial.
- No obstante, y parece un **mal endémico** incluso en un país que se considera un ejemplo, Costa Rica tiene **pendiente la integración vertical** entre el campo y la industria, así como dotarse de la **infraestructura adecuada** para procesar los diferentes subproductos de la piña.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

Entre los factores de éxito de las regiones productivas referentes destacan

- **Concertación público - privada** para el fomento y consolidación del desarrollo de la cadena productiva, así como programas que orientan los recursos de la cadena.
- **Asociativismo** de los productores, con especial mención a la **cooperativización**.
- Desarrollo de los **eslabones post cosecha** de la cadena de valor (empaques, logística, comercialización, etc.) y **economías de escala** alcanzadas.
- Cultivo de **variedades internacionales**.
- Capacidad de **producir en contraestación**.
- Disponibilidad de **agua y condiciones climáticas**.
- **Presencia** de una o varias **empresas tractoras**.

3. Fase 2. Diagnóstico del sector en el mundo

Empresas internacionales de éxito

- Existen diferentes **modelos de empresas**: la multinacional con presencia productiva (incluso transformadora) en varios países y la empresa local con vocación internacional con presencia en diferentes mercados, introducida en los principales clientes, satisfaciendo los requerimientos más exigentes, con producción propia o con un seguimiento muy minucioso del trabajo de los productores asociados.
- Se trata de empresas que ocupan **diferente posición en la cadena de valor** del sector -algunas son empaquetadoras y comercializadoras mientras que otras abarcan las principales fases de la cadena desde la producción hasta la comercialización-.
- En todos los casos comparten las siguientes **ventajas comunes**:
 - **Presencia global** -o al menos liderazgo en mercados consumidores destacados-.
 - **Nivel de integración total** (desde la siembra hasta el empaquetado y comercialización) o, en el caso de las comercializadoras **seguimiento intenso y directo** con **proveedores de materia prima y producto**.
 - **Gama de producto diversificado** (producción y comercialización de diferentes frutas, así como aguacate en sus diversas versiones: fresco y procesado).
 - **Capacidad financiera**.
 - **Distribución y logística bien organizada y resuelta**.
 - **Certificaciones de calidad**.
 - **Innovación y tecnología puntera**.

4. Fase 3: Diagnóstico del sector en Colombia

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Diagnosticar la situación en Colombia en relación a los países de referencia respecto a los productos seleccionados

Se ha procedido a **analizar** y **describir** la **situación actual** del sector hortofrutícola en Colombia desde una perspectiva de la **cadena de valor del sector**, de la situación de

los ejes transversales, así como su **contraste internacional** con países de referencia. El objetivo es **diagnosticar la situación** del sector en Colombia y, concretamente sus principales **fortalezas competitivas** y áreas de **mejora**.



Estado actual del sector en Colombia

Cadena de valor genérica del sector hortofrutícola

PROVEEDORES	Insumos	Productos químicos limpieza Accesorios industriales: ropa de trabajo, equipos de protección individual,...		
		Pesticidas, fertilizantes		
		Semillas Viveros Tierra	Envases, etiquetas y embalaje	
	Equipos	Equipamiento y maquinaria	Maquinaria proceso Cámaras de frío ...	
Servicios	Mano de obra (subcontratación) Transporte interior Laboratorios Crédito Seguros Energía Agua Consultorías: Medio ambiente, otras		Transporte exterior Marketing y comercialización	
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Producción</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Post cosecha</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Procesamiento y Transformación</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Logística y distribución</div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Transporte</p>			
ESLABONES CADENA SECTOR		Producción (pre-siembra, siembra, cultivo y cosecha)	Post-cosecha (lavado, clasificado, manipulación y empaque)	Mercado nacional y exportación

Diagnóstico ejes transversales y contraste internacional

- Desarrollo del **capital humano**
- Marco **normativo** y de **regulación**
- **Fortalecimiento, promoción e innovación sectorial**
- **Infraestructura y sostenibilidad**



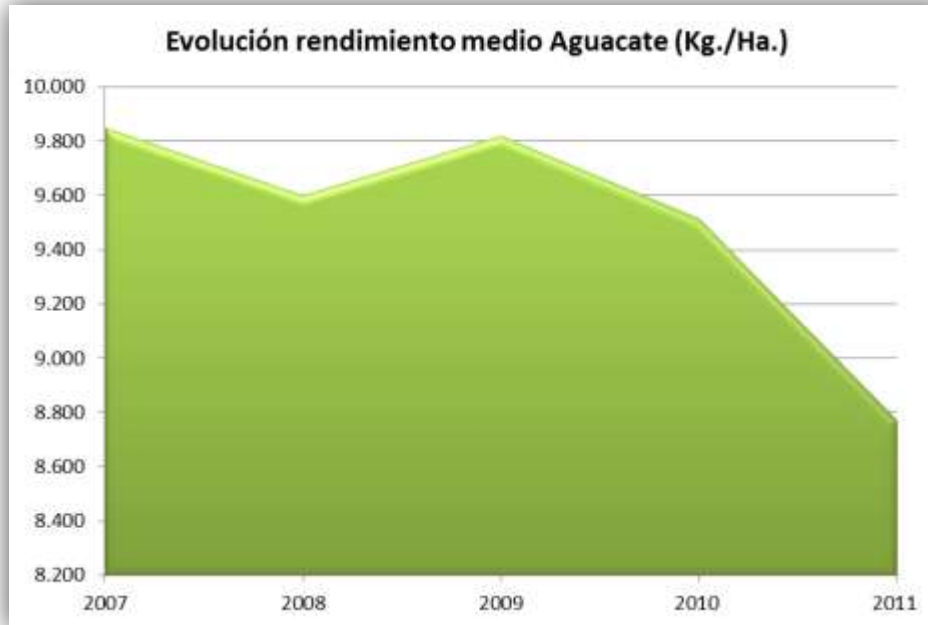
CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EN COLOMBIA

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA AGUACATE

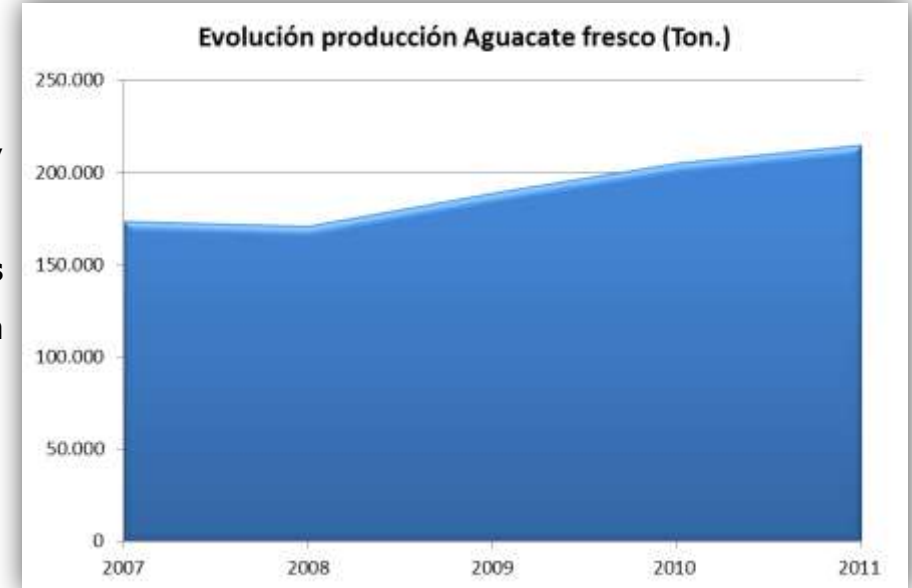


- **Total aguacate sin discriminar variedades.**
- **Evolución ascendente** de la producción y área cosechada de Aguacate en Colombia.
- El **rendimiento medio** experimenta **ciertos altibajos** en el periodo analizado y **acusa un importante descenso** en 2011.

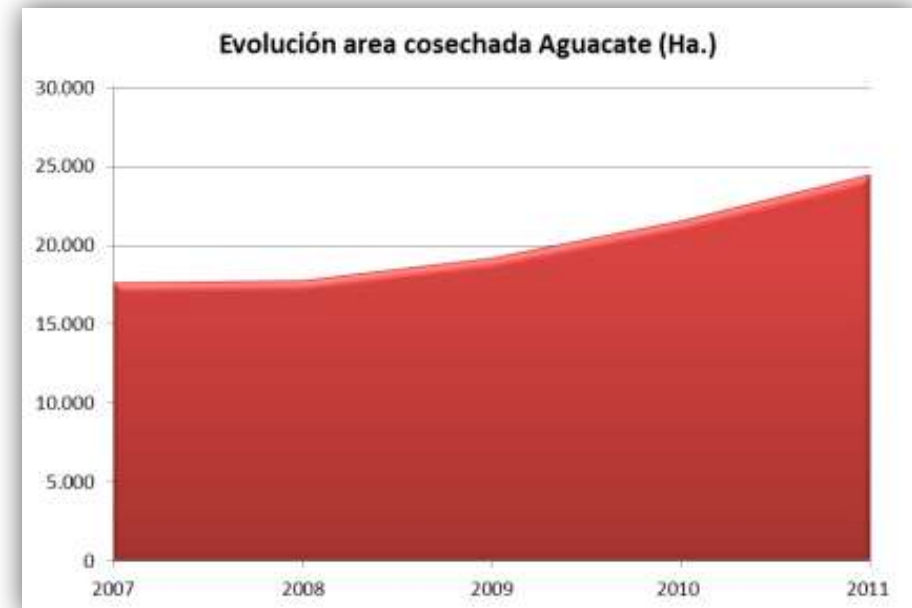


Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Nota: En el caso de los rendimientos reflejados en este capítulo, se debe tener en cuenta que se trata de datos medios que se recogen en el Anuario Estadístico, es decir, se trata de promedios que tienen en consideración cada subsector en su conjunto, independientemente del tamaño de cada productor. Al no discriminarse en función de la dimensión de los cultivos, esto hace que los datos de rendimiento que se reflejan son sensiblemente inferiores de los que puede estar obteniendo un productor con vocación exportadora, cuya dimensión y nivel de tecnificación le permite obtener rendimientos superiores.



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

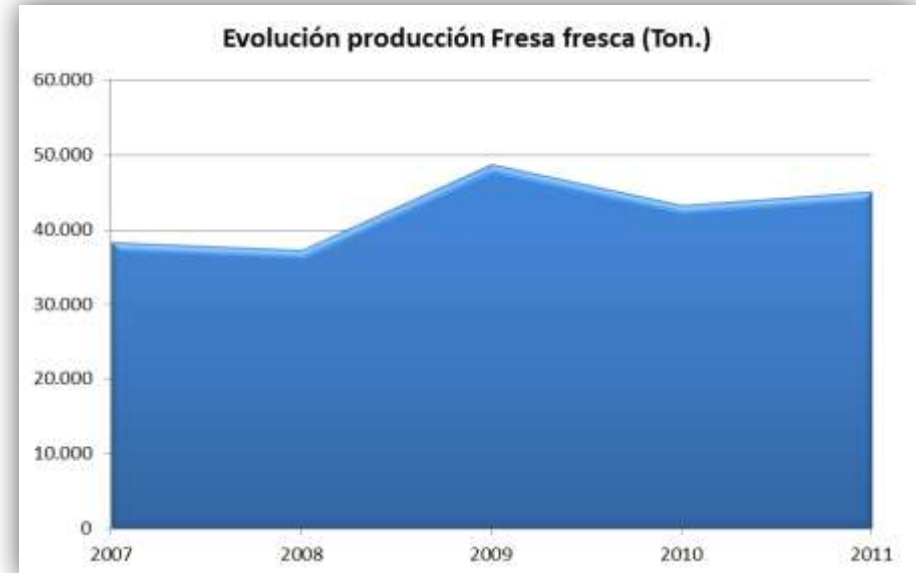
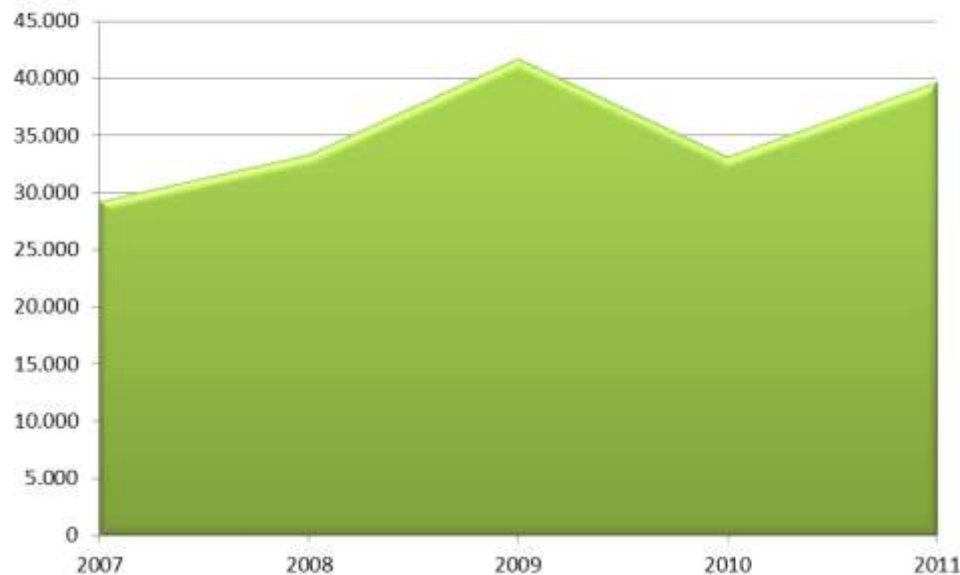
4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA FRESA



- **Evolución ascendente** de la producción de Fresa en Colombia frente a la evolución del **área cosechada** que experimenta **variaciones** en el periodo analizado.
- El **rendimiento medio** resultante experimenta **altibajos** en el periodo analizado y aunque en 2011 **evoluciona positivamente** no alcanza la cifra de 2009.

Evolución rendimiento medio Fresa (Kg./Ha.)



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

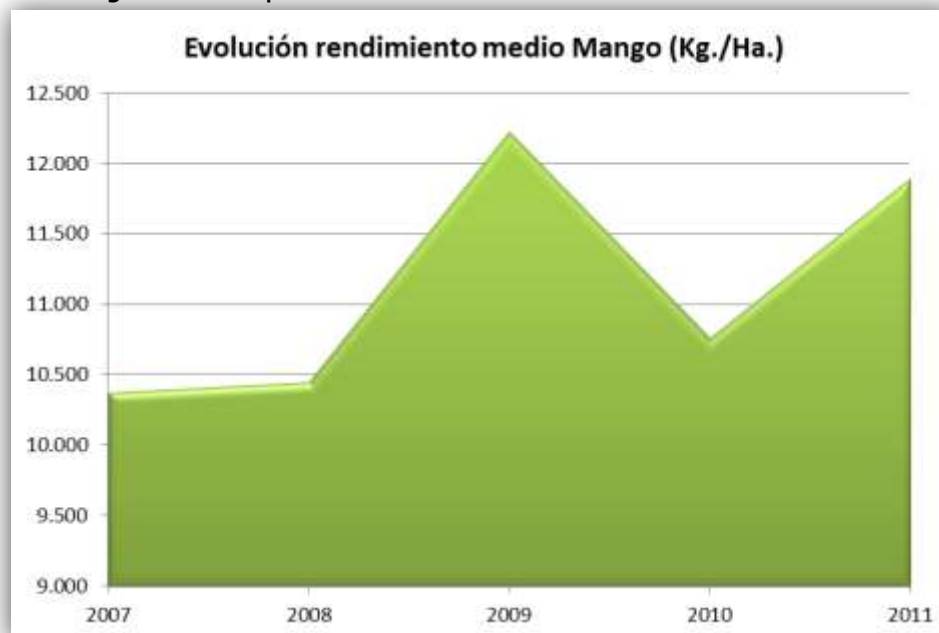
4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA MANGO

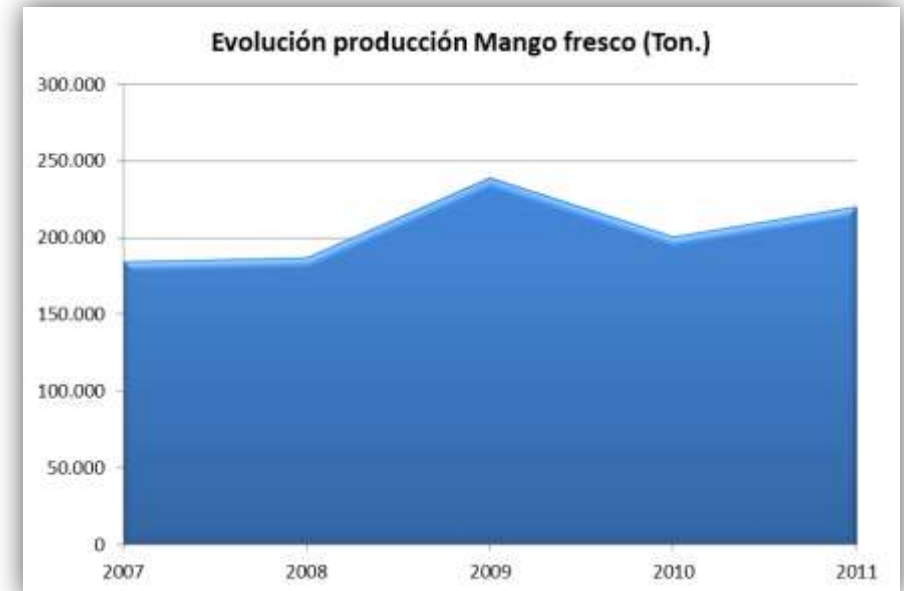


- **Total mango sin discriminar variedades.**
- La **producción y área cosechada** de Mango en Colombia sufre una evolución con grandes altibajos. La producción, con la excepción de 2010, sigue una tendencia al alza. En este sentido, se pasa de cerca de 185.000 toneladas en 2007 a más de 221.000 en 2011, lo que equivale a un incremento del 19%.

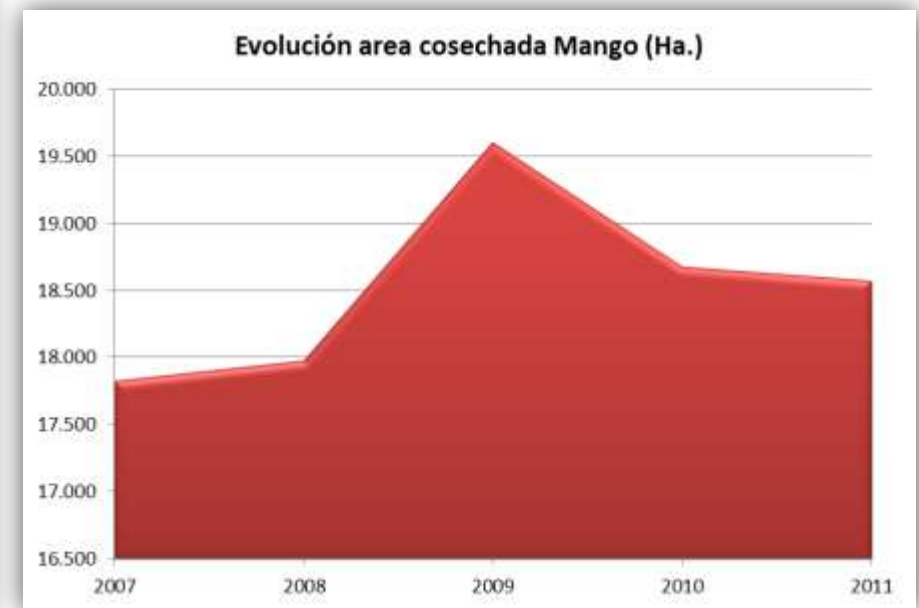
- El rendimiento medio resultante experimenta **grandes altibajos** en el periodo analizado.



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



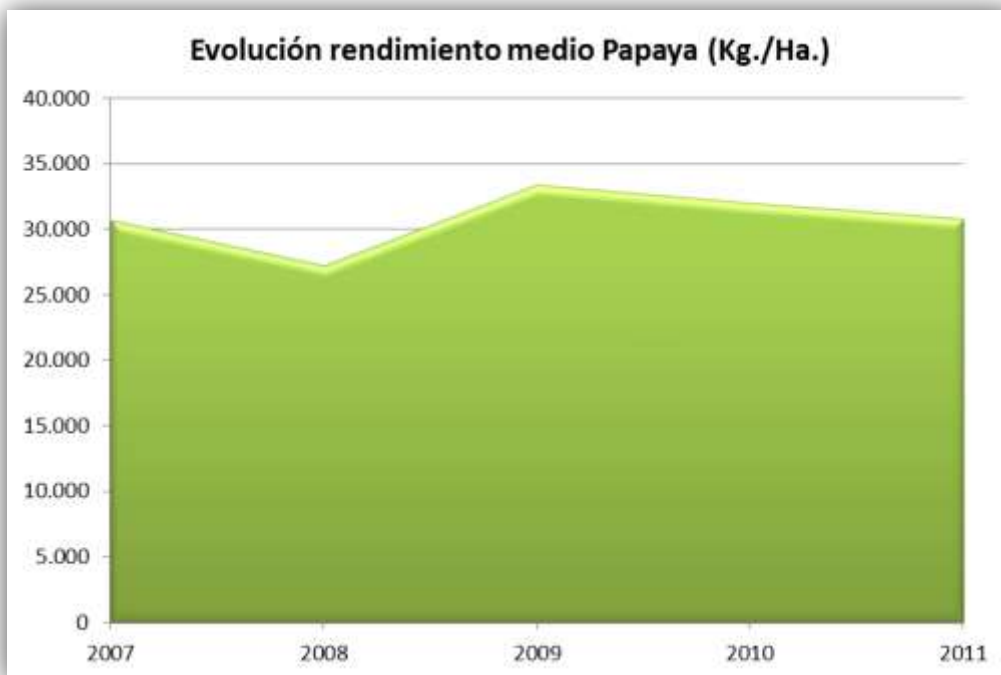
Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

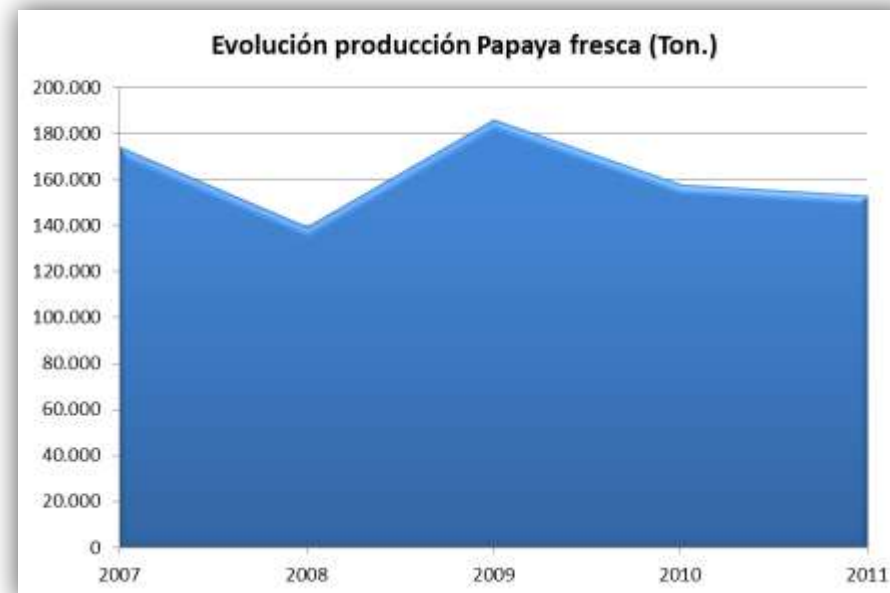
DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA PAPAYA



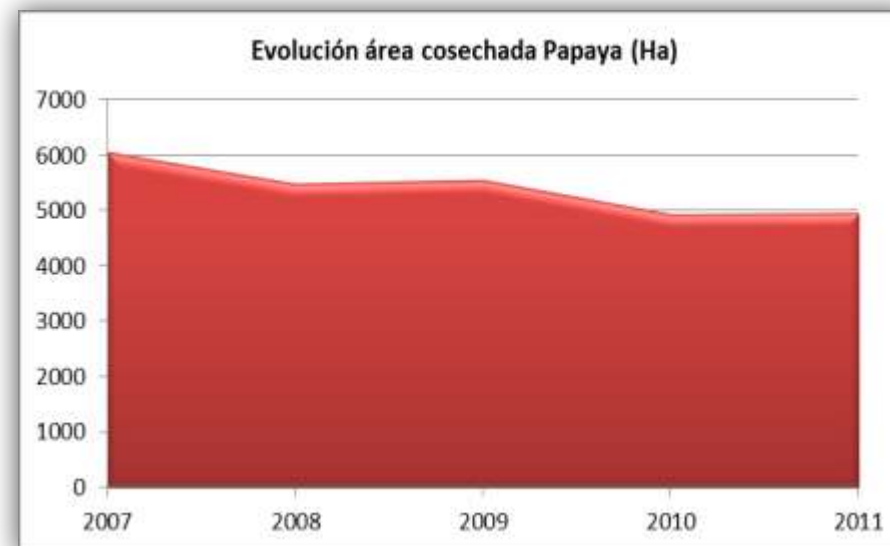
- **Total papaya sin discriminar variedades.**
- **Descenso** del área cosechada y producción de Papaya en Colombia.
- El **rendimiento medio** se sitúa en el periodo en **niveles similares** pero mantiene una **evolución descendente** los últimos tres años.



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

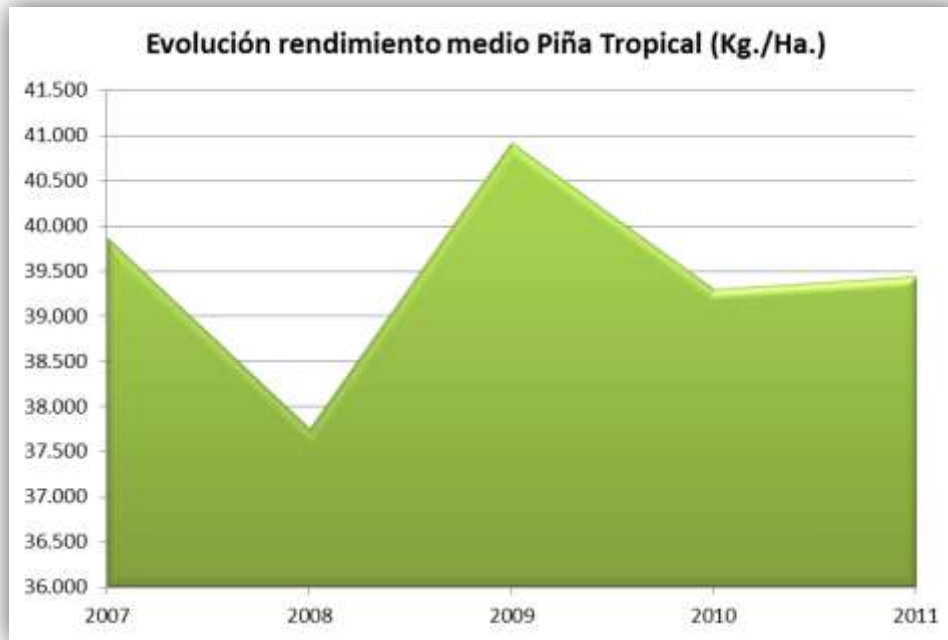
4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA PIÑA

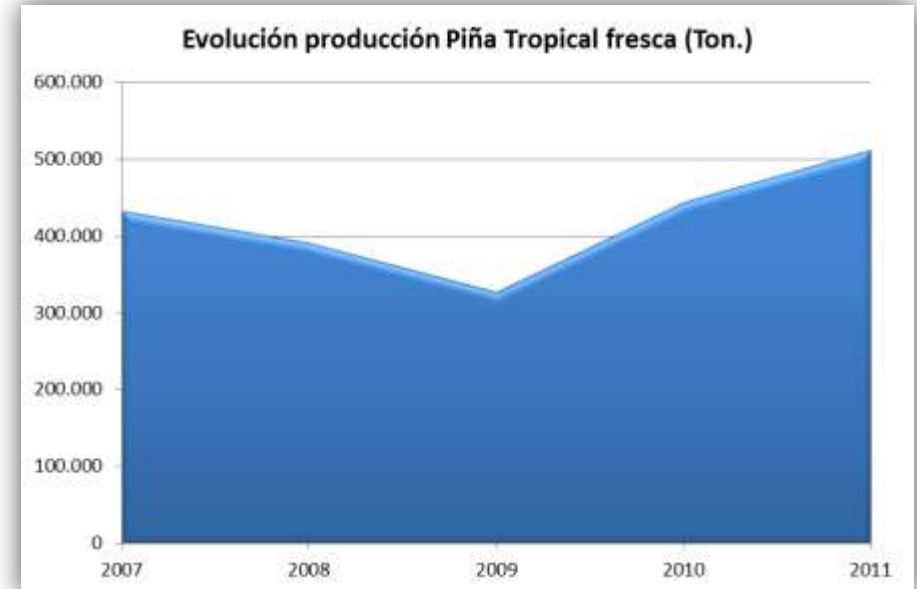


- **Total piña sin discriminar variedades.**
- **Evolución irregular de la producción y área cosechada de Piña** en Colombia que alcanza sus cotas máximas los dos últimos años.

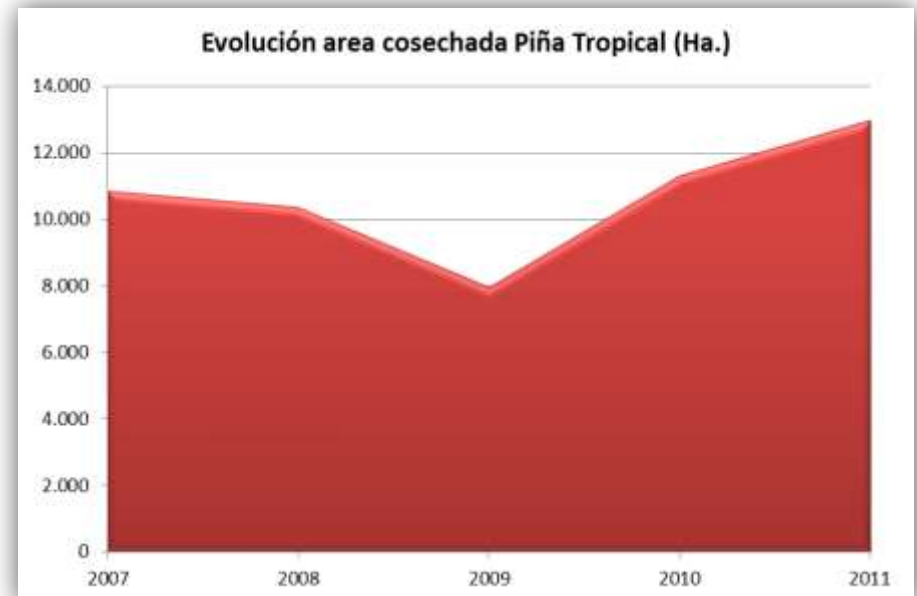
- En términos generales, el **rendimiento medio** presenta **fuertes altibajos** en el periodo analizado. El máximo rendimiento se alcanza en 2009, mientras que el más bajo corresponde a 2008.



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

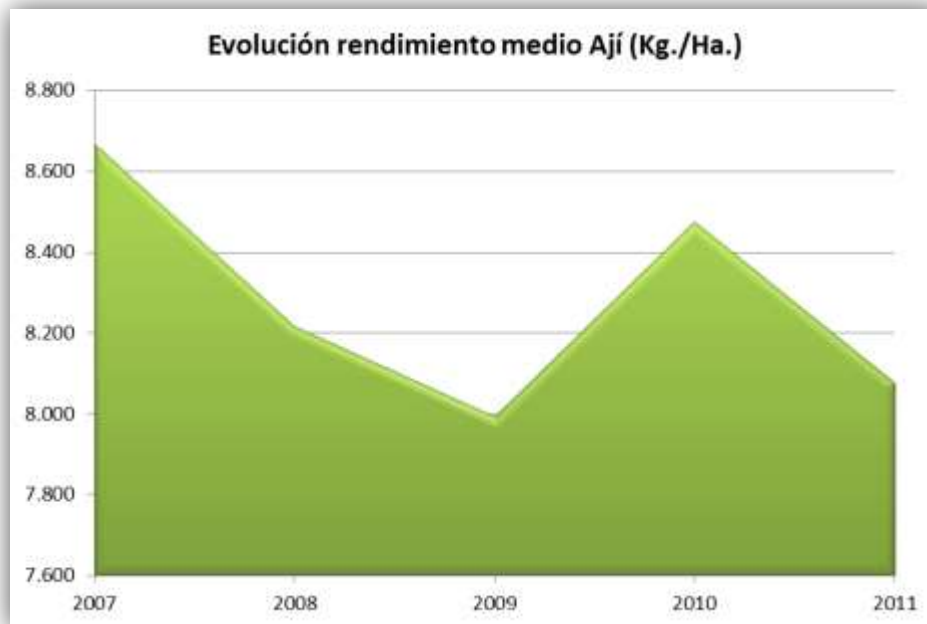
4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA AJÍ

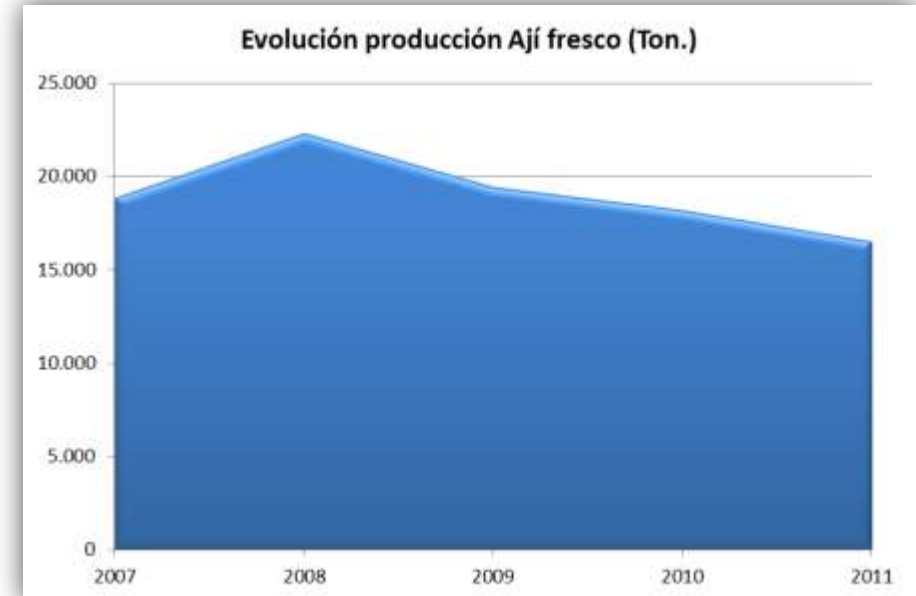


Ají

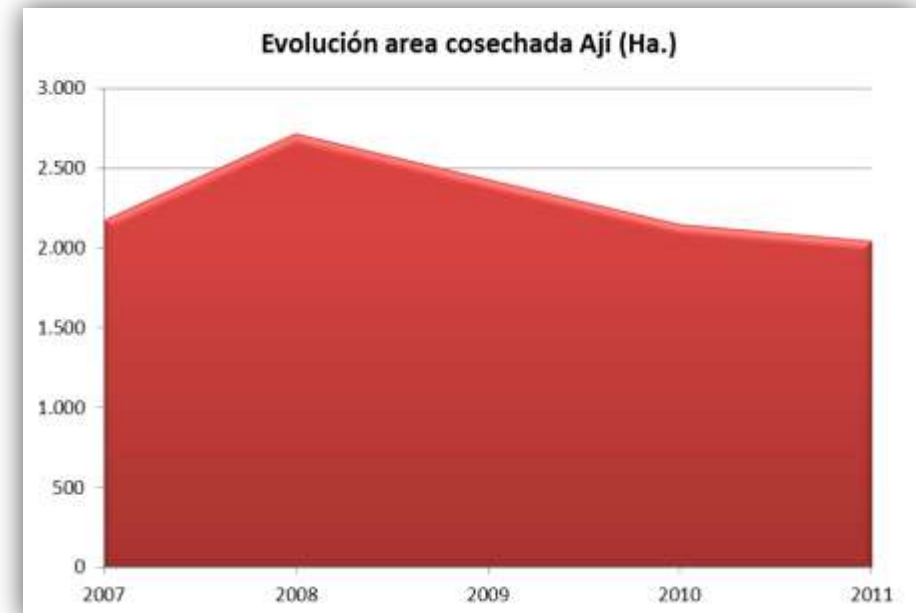
- **Descenso** de la producción y área cosechada de Ají en Colombia.
- El **rendimiento medio** resultante experimenta **ciertos altibajos** en el periodo analizado y **acusa un importante descenso** en 2011. Con todo, en rendimiento medio en 2011 resulta un 7% inferior al obtenido en 2007.



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

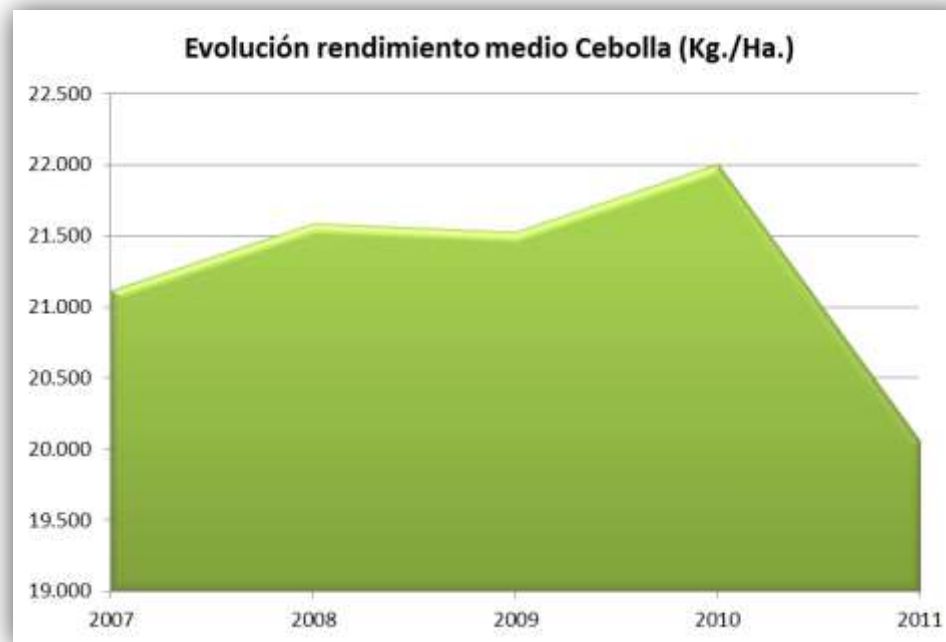
4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

DATOS DEL SECTOR EN COLOMBIA CEBOLLA

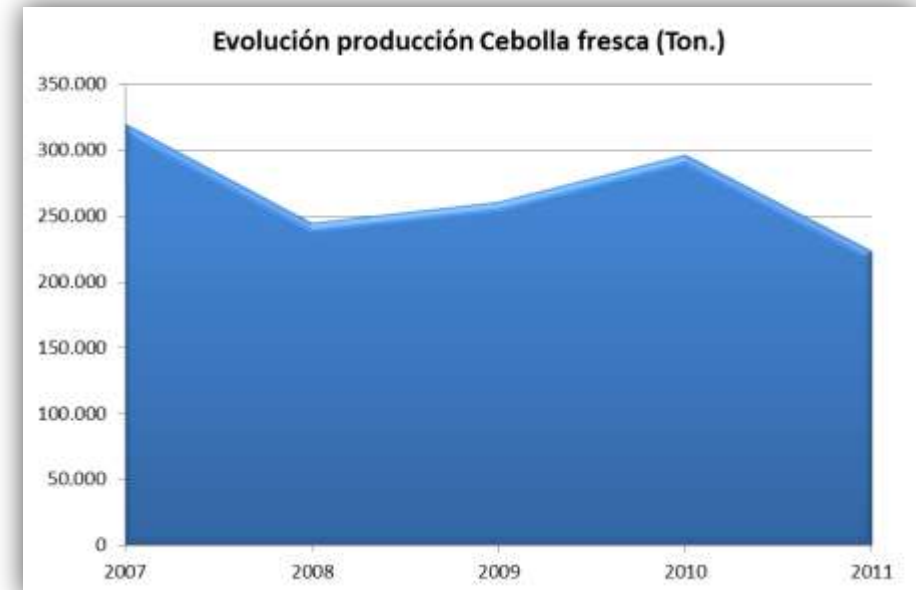


- **Evolución irregular de la producción y área cosechada de Cebolla** en Colombia que alcanza su cota mínima el último año.

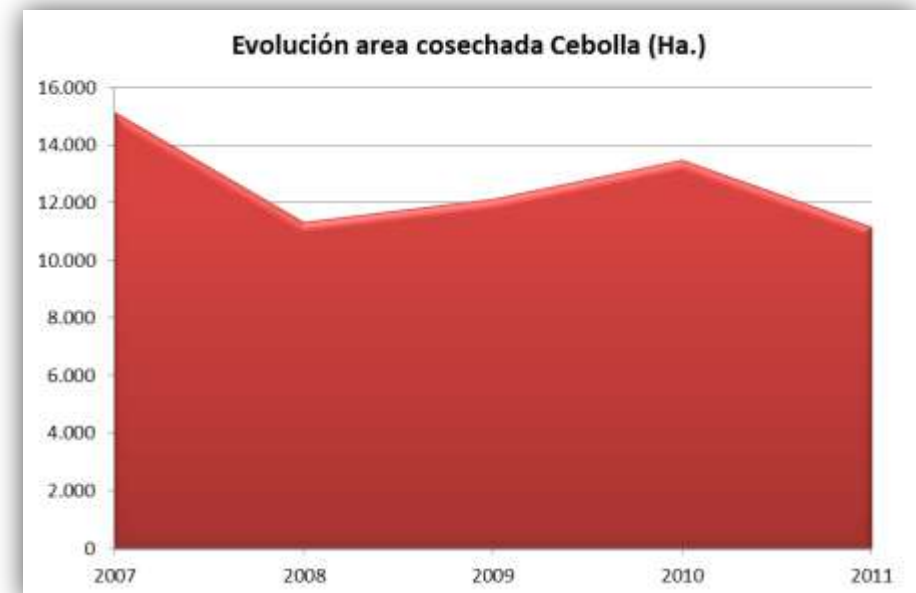
- El **rendimiento medio** presenta una progresión ascendente hasta 2010, año en el que se alcanza un rendimiento medio de 22.000 Kg. por hectárea. El año 2011 supone la **ruptura de esta tendencia sufriendo la caída más acusada del periodo.**



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012



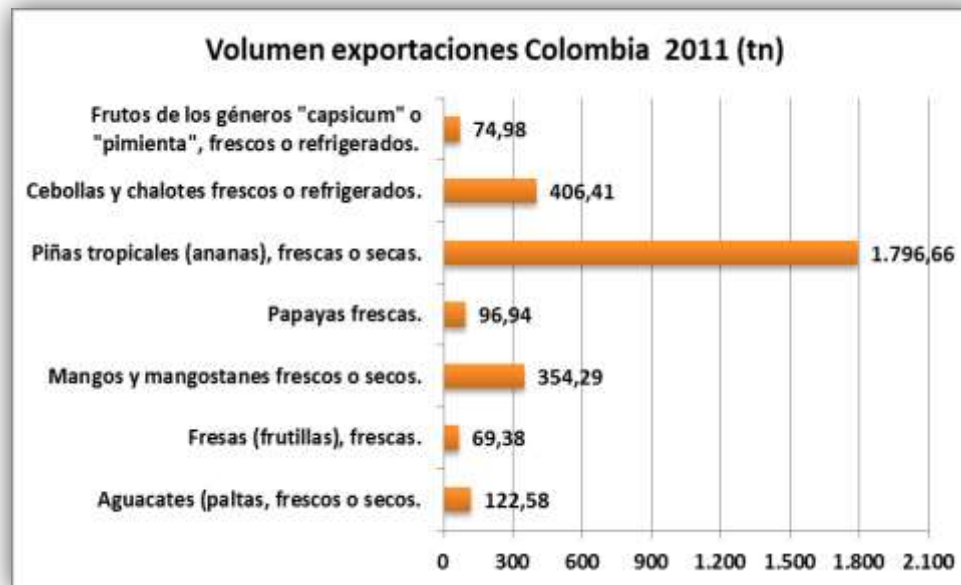
Fuente: Anuario Estadístico de Frutas y Hortalizas 2007-2011 y Sus Calendarios de Siembras y Cosechas. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Nov. 2012

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

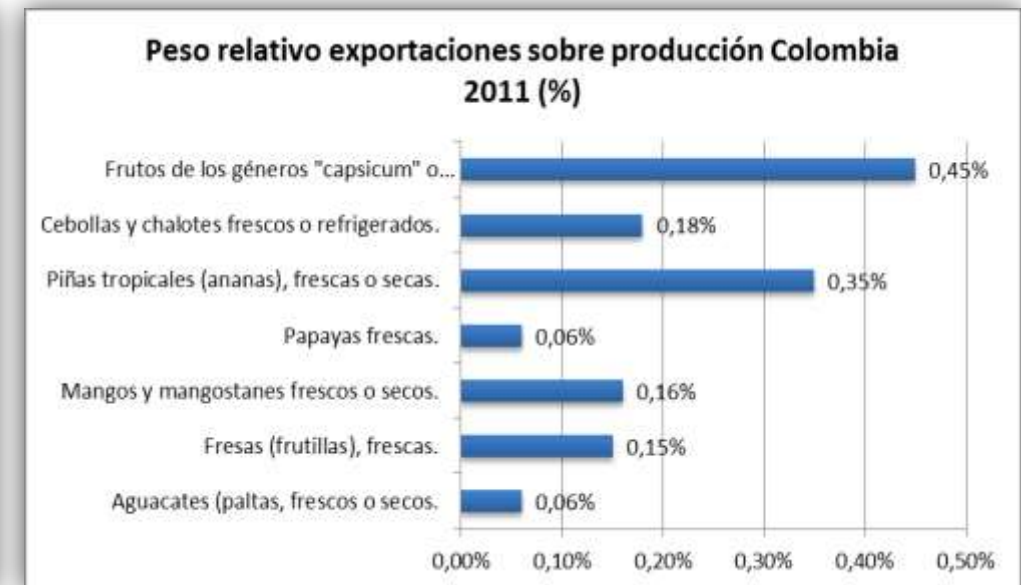
EXPORTACIONES en Colombia

Con respecto al volumen de exportaciones de los productos priorizados, las cifras publicadas por el DANE son el reflejo de la **falta de vocación exportadora** que tradicionalmente ha caracterizado a estos subsectores en Colombia, a diferencia de otros como el café o el banano con una larga tradición exportadora.

En este sentido, pese a que en los **últimos años** se aprecia **cambio de tendencia**, que tiene su reflejo en la apuesta que algunos productores están haciendo por variedades reconocidas internacionalmente, **aun hoy el peso relativo** de las exportaciones en **ningún caso** llegan a **representar más del 0,5%** sobre la producción del País.



Fuente: AGRONET con base en estadísticas del DANE



Fuente: AGRONET con base en estadísticas del DANE

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Aguacate



- Antioquia
- Tolima
- Eje cafetero
- Norte del Valle

■ Mercado Exportación

Nota aclaratoria: El cultivo de Aguacate Hass se orienta fundamentalmente al mercado de exportación.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Fresa



- Cauca
- Nariño
- Caldas
- Cundinamarca
- Sur de Antioquia
- Boyacá

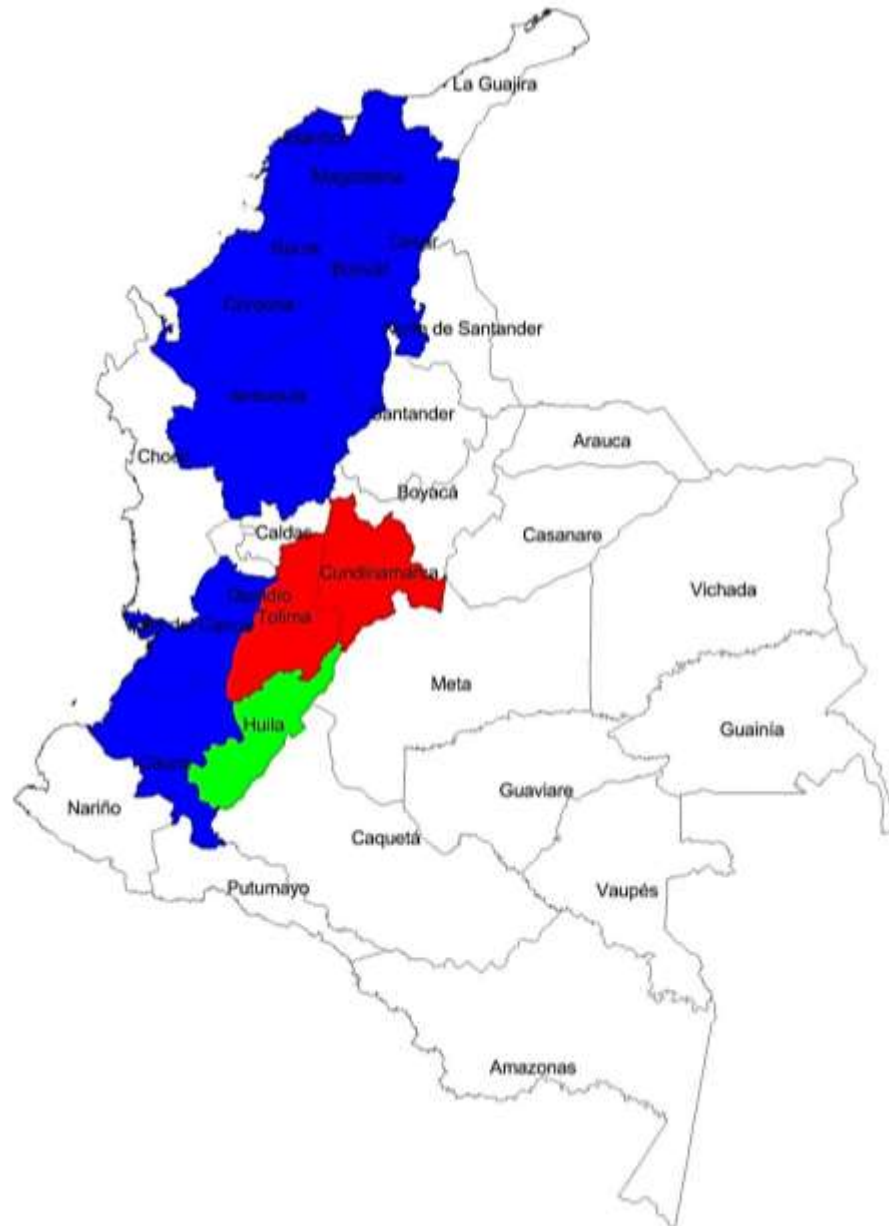
 Mercado Nacional + Exportación

Nota: Habiéndose priorizado fresa congelada sobre la fresca, los Departamentos con potencial de desarrollo en fresa dan respuesta, indistintamente, tanto al mercado nacional como al de exportación.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Mango



• Mercado internacional

- Cauca
- Valle del Cauca
- Quindío
- Tolima
- Cundinamarca
- Antioquia
- Córdoba
- Sucre
- Bolívar
- Magdalena
- César
- Atlántico

• Mercado nacional

- Cundinamarca
- Tolima
- Huila



Mercado Nacional



Mercado Exportación



Mercado Nacional + Exportación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Papaya

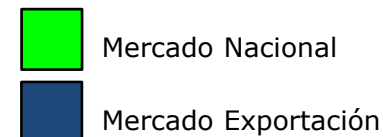


• Mercado internacional

- Cauca
- Valle del Cauca
- Quindío
- Tolima
- Caldas
- Antioquia
- Córdoba
- Atlántico
- Magdalena
- César

• Mercado nacional

- Casanare
- Meta
- Santander



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Piña



• Mercado internacional

- Cauca
- Valle del Cauca
- Quindío
- Risaralda
- Caldas
- Antioquia
- Córdoba
- Bolívar
- Magdalena
- César

• Mercado nacional

- Santander
- Casanare
- Meta

- Mercado Nacional
- Mercado Exportación

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Ají



- Valle del Cauca
- Bolívar
- Córdoba
- Magdalena
- La Guajira

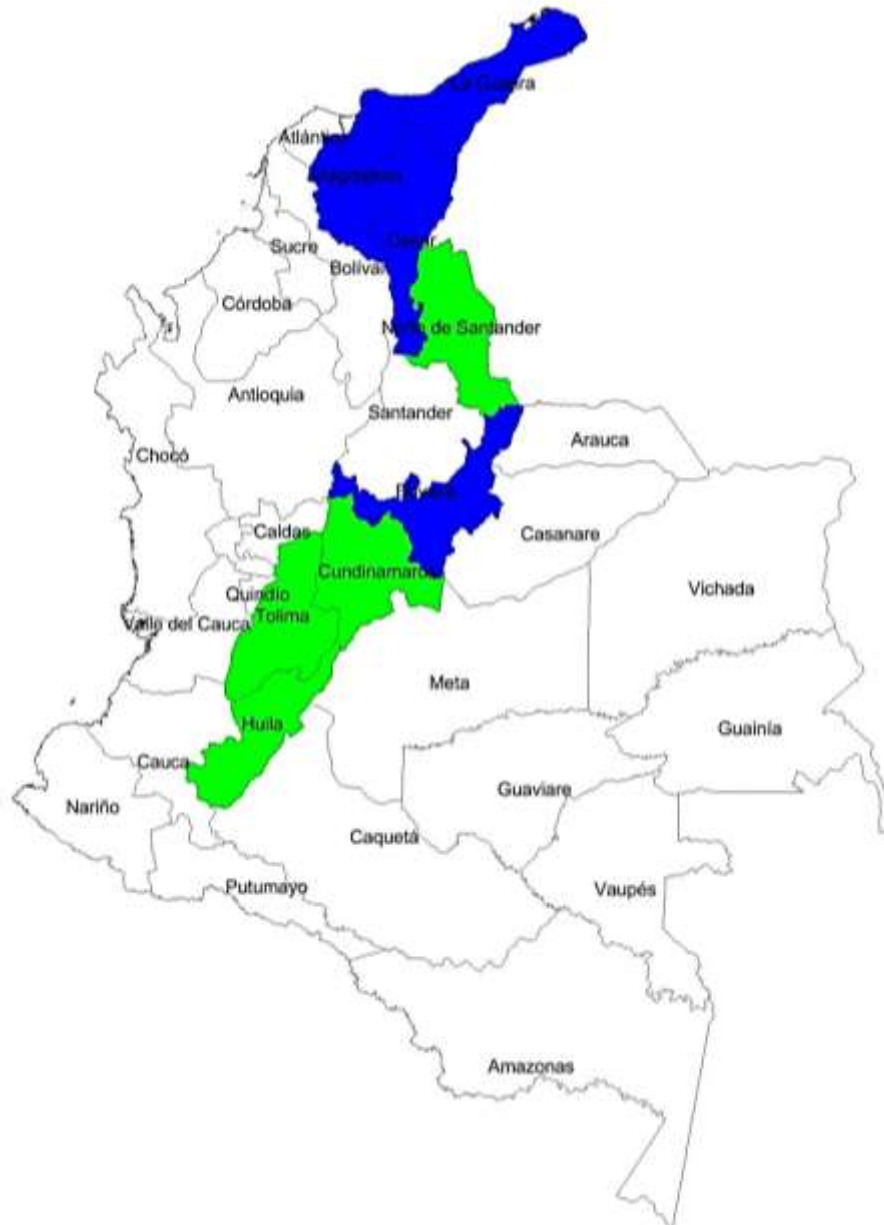
 Mercado Nacional + Exportación

Nota: Habiéndose priorizado los derivados del Ají sobre la el Ají fresco, los Departamentos con potencial de desarrollo en Ají dan respuesta, indistintamente, tanto al mercado nacional como al de exportación.

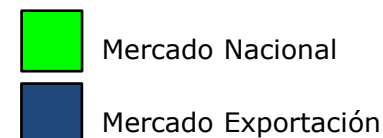
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

Departamentos con mayor potencial de desarrollo de Cebolla



- Boyacá podría ser reforzado como departamento productor con la adición de la llamada Costa Seca (Magdalena y Cesar). Su fácil acceso a puertos facilitaría, en un futuro, un pensamiento exportador.
- La altillanura sería una ubicación adecuada si se pudiera contar con la infraestructura necesaria para la salida a puerto.
- No es impensable la exploración de La Guajira, si bien la tarea relacionada con el cambio cultural necesario sería ingente.
- El mercado nacional se podría cubrir con cultivos procedentes de las zonas tradicionales.
 - Cundinamarca
 - Tolima
 - Huila
 - Norte de Santander
- Se apunta la posibilidad de propiciar la recuperación y posterior desarrollo de la cebolla ocañera, claramente diferenciable, por lo menos en el mercado nacional, como de altísima calidad y susceptible de ser posicionada con una Denominación de Origen. Su producción se asocia a Norte de Santander.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola 2012-2022 y el panel de expertos consultado

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EN COLOMBIA

El sector hortofrutícola de Colombia se encuentra en una posición muy interesante para alcanzar el objetivo del PTP de transformar el mismo en un sector de talla mundial.

- Cuenta con unas **condiciones ambientales y agrológicas** muy favorables para el cultivo de productos priorizados y que permite generar las condiciones para obtener **cosechas a lo largo de todo el año**, todo lo cual se traduce en el **elevado potencial productivo de Colombia** de todos los productos seleccionados. Esto convierte a **Colombia en un país atractivo para inversores extranjeros** en el sector, cuyos propios agentes muestran una **firme voluntad** por impulsar el mismo con la **visión compartida** de desarrollar un sector competitivo que le convierta en un elemento clave en la **generación de riqueza y empleo y el desarrollo de la economía del país**.
- Desde el punto de vista institucional el sector cuenta en Colombia con un **mapa de instituciones públicas muy amplio** que cubren potencialmente todos los ámbitos de actividad que requiere el sector. Destaca el **Programa de Alianzas Productivas** que constituye una palanca importante para impulsar el desarrollo y la integración vertical del sector. Así mismo las **organizaciones de cadenas productivas** en algunos productos constituyen un soporte para las actuaciones de desarrollo del mismo.

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

No obstante, el sector en Colombia se debe enfrentar a una serie de retos estratégicos (ordenados de acuerdo a los ejes transversales)

● Fortalecimiento, Promoción e Innovación Sectorial

- Los subsectores analizados (aguacate, fresa, mango, piña, papaya, ají y cebolla) están **poco estructurados** y en una **fase incipiente de desarrollo** (no existe una organización empresarial nacional soportada en una estructura regional que lo impulse).
- Presentan un **claro problema de competitividad internacional** (atomización, escasa mecanización y utilización de herramientas, procesos y baja implementación de paquetes tecnológicos, dificultad de acceso a insumos básicos, reducida capacidad financiera de pequeños agricultores, problemas de acceso a crédito y poca extensión del uso de los seguros agrarios), que provoca **bajos rendimientos medios** en relación a los principales países competidores o referentes.
- Reducida presencia en las prioridades de cultivo de variedades reconocidas como estándar internacional.
- **Las condiciones fitosanitarias y de inocuidad son uno de los grandes caballos de batalla** que Colombia debe acometer en los próximos años si pretende alcanzar el objetivo propuesto.
- Falta de “**imagen – país**” asociada a los productos priorizados y un **consumo per cápita bajo y poco exigente** (en comparación con estándares internacionales)
- Insuficiente desarrollo (en general no está al nivel de los líderes internacionales y falta aplicarla en el terreno) de la **investigación aplicada y adaptada** a los problemas de la industria (prácticas de cultivo, definición de procesos - métodos y tecnología de cosecha y post cosecha, viveros prototipo, manejo de plagas, resolución de problemas fitosanitarios, procesamiento agroindustrial y generación de nuevos productos, vigilancia tecnológica, etc.)

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

● **Infraestructura y Sostenibilidad**

- La **industria procesadora** destaca por el **reducido desarrollo**, presencia y competitividad (alta mortalidad de las empresas, que realizan tímidas apuestas por la exportación de sus productos).
- Los **canales** de comercialización están poco estructurados y tienen un alto nivel de intermediación.
- La realidad de la oferta y calidad de la **infraestructura** y de la logística del país es **deficiente** (vías primarias, puertos, infraestructura de riego, logística interna y externa) que penalizan la exportación de frutos frescos e inciden en el **COSTO** y la calidad del producto.
- **Oferta de asistencia técnica** (instituciones, empresas de asistencia técnica, consultoría ambiental, etc.) resulta **insuficiente y con COSTO elevado** para los agricultores de tamaño reducido.

● **Desarrollo del Capital Humano**

- Se observa un **gap** entre las necesidades del sector y la **capacitación del capital humano**.
 - Incentivar la formación empresarial, transformando **agricultores en empresarios**.
 - Impulsar el desarrollo por competencias de **emprendedores agrarios**.
 - **Capacitar a los trabajadores** agrarios, actualizando la oferta formativa nacional y enfocándola al cultivo del producto concreto.
 - Actualizar y especializar los conocimientos de los equipos de **asistentes técnicos**.

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

● Marco Normativo y de Regulación

- No se ha formulado una política global, “de Estado”, de promoción del sector hortofrutícola.
- Aunque el diseño conceptual del sistema colombiano de medidas sanitarias y fitosanitarias es adecuado, en la práctica hay un gran retraso en conseguir los resultados centrales planteados por la gran profusión de normativas y regulaciones (que dificultan la visión del conjunto y generan costes de gestión a los usuarios) y la insuficiente coordinación efectiva entre los actores del sistema.
 - El control sobre la calidad del material reproductor es limitado.
 - La red de laboratorios no es suficiente para atender la demanda de análisis de residuos de forma rápida y fiable.
 - Las normas técnicas (voluntarias) deberían extenderse y tecnificarse, incentivando los procesos de certificación subsiguientes.
 - La falta de recursos formados para ejercer la IVC impide que la abundante normatividad produzca los efectos esperados.
- Se está realizando un esfuerzo importante por parte del ICA y de ASOHOFrucol como institución gremial en la difusión de las BPA y en la elaboración de manuales de gestión ambiental.
 - Hay, no obstante, un **retraso** en la incorporación de buenas prácticas y manuales a la gestión ordinaria de las empresas productoras. Y sobre todo, falta por abordar de forma generalizada la certificación de las buenas prácticas y procedimientos.
 - Es recomendable que, como mínimo las empresas orientadas a la exportación, las incorporen a su práctica habitual y **además**, procedan a **certificar** su práctica.

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

● Marco Normativo y de Regulación

- Instrumentos de promoción, financiación y subvenciones a infraestructuras.
 - **FINAGRO** es el instrumento de canalización de la financiación al sector agrario. Su naturaleza de *banca de segundo piso* limita su operatividad por el desigual interés comercial en la promoción de sus productos de la banca de primer piso (Banco Agrario y banca privada).
 - Indicadores indirectos apuntan a que el volumen de crédito agrario está por debajo del peso y necesidades de financiación del sector. Esto se traduce en **limitaciones para acceder al crédito** desincentivan las inversiones en la agricultura, sobre todo para los pequeños productores.
 - El **ICR** (Incentivo a la Capitalización Rural) y otros instrumentos menores de subvención a las inversiones en infraestructuras agrarias, gestionados por FINAGRO, son instrumentos interesante pero limitados en función de la rigidez de sus planteamientos en términos de qué tipo de inversiones son subvencionables y los determinantes económicos para acceder a sus beneficios.
- FINAGRO gestiona un subsidio que cubre una parte importante del coste de la prima de seguro (entre el 60% y el 80%). A pesar de ello, los niveles de aseguramiento son muy bajos, y mucho más para cultivos hortofrutícolas.
- Aunque existen casos de éxito, existe una prevención generalizada contra los contratos de suministro.
- Los productos hortofrutícolas no están sujetos a controles de precios pero sí los insumos agropecuarios, que están sujetos a un régimen de **precios vigilados**.
- A nivel de producto el sector hortofrutícola (a diferencia del café o el banano) sufre un clamoroso retraso asociativo con relación a los países competidores del entorno, que sólo recientemente comienza a paliarse (Corpohass, Fedemango).

4. Fase 3. Diagnóstico del sector en Colombia

● Benchmarking de países referentes

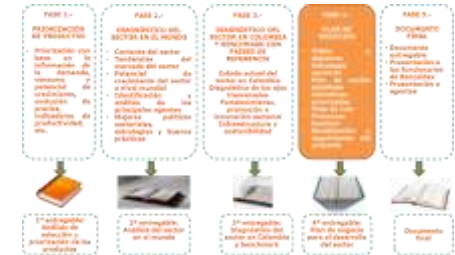
- Las experiencias de Chile, Brasil y Perú ilustran el éxito de estrategias de diversificación de exportaciones agrícolas no tradicionales, con un énfasis de cadena productiva. **Chile**, así como **México** destacan por el énfasis puesto en el impulso a la competitividad, la comercialización de los productos de agricultura familiar, el incremento del valor agregado de la producción, el financiamiento, la promoción de la empresarización rural, y la creación y desarrollo de conglomerados, agrupaciones o clústeres con enfoque territorial.
- La creación de la **Agencia Chilena para la Inocuidad Alimentaria** y la incorporación del **Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en el Reglamento Sanitario de los Alimentos** son dos hitos del avance en la implementación de las políticas de calidad e inocuidad en Chile.
- En **México** las campañas de SENASICA han permitido avanzar en la declaratoria de **áreas libres de plagas**, eliminando así las barreras fitosanitarias existentes para exportar a diferentes países.
- En Chile la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) apoya la **incorporación de Sistemas de Gestión Certificables tales como** Buenas Prácticas Agrícolas; HACCP; Acuerdo de Producción Limpia (APL); y Norma Técnica Chilena de Producción Orgánica con subsidios la etapa de implementación y la etapa de verificación de sistemas.
- **México** fomenta la Agricultura por Contrato de la mano de SAGARPA y el respaldo financiero de FIRA para fortalecer la cadena productiva y comercial agroalimentaria.
- Entre los sistemas para el seguimiento del precio de los productos e insumos agropecuarios, destaca por su cobertura el SNIIM (Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados) de **México**.
- Todos los países de referencia cuentan con **asociaciones de productores y exportadores por producto**.

5. Fase 4: Plan de Negocios

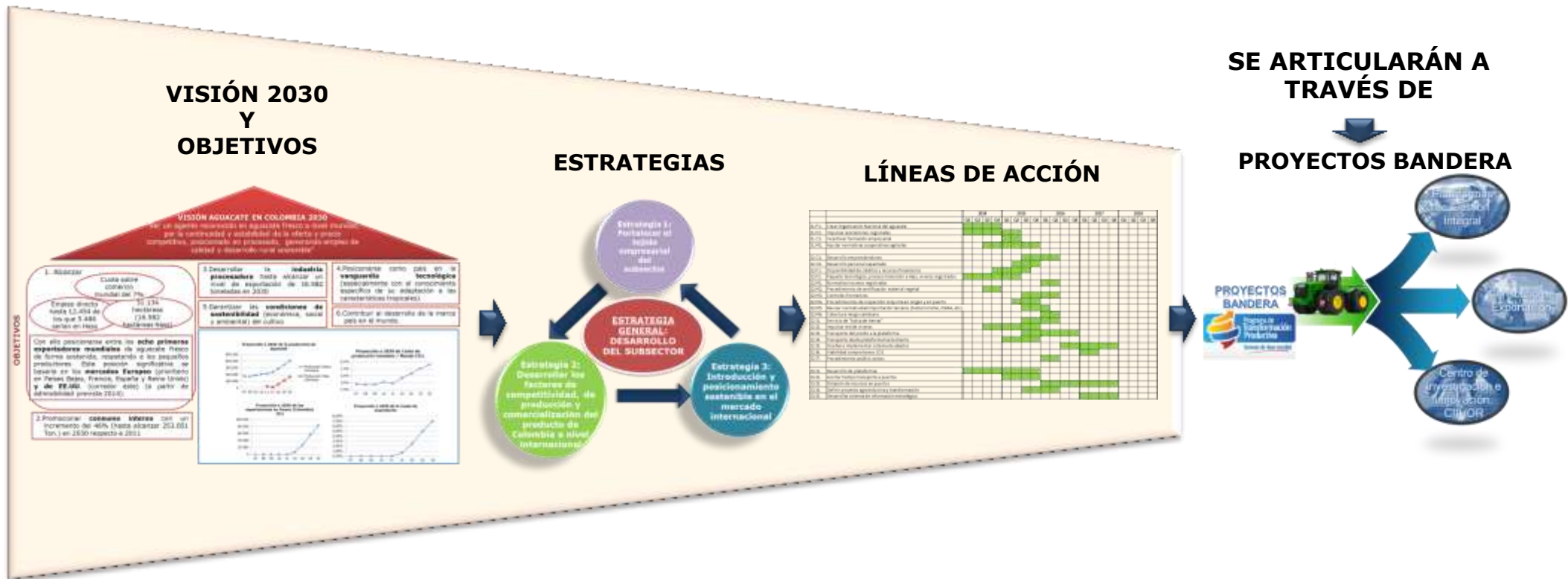
5. Fase 4. Plan de Negocios

Fase 4. Plan de Negocios

Formular un plan de negocios sectorial que defina un plan de acción estratégico detallado y los pasos a seguir para alcanzar la transformación productiva del sector, para lograr su posicionamiento como sector de clase mundial en los productos seleccionados.



Para ello en esta fase se han desarrollado los siguientes aspectos:



5. Fase 4. Plan de Negocios



Aguacate

VISIÓN AGUACATE EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido en aguacate fresco a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo, posicionado en procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar

Cuota fresco sobre comercio mundial del 7%

Empleo directo hasta 12.454 de los que 5.486 serían en Hass

31.134 hectáreas (16.582 hectáreas Hass)

Con ello posicionarse entre los **ocho primeros exportadores mundiales** de aguacate fresco de forma sostenida, respetando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los **mercados Europeo** (prioritario en Países Bajos, Francia, España y Reino Unido) **y de EE.UU.** (corredor este) (a partir de admisibilidad prevista 2014).

2.Promocionar **consumo interno** con un incremento del 46% (hasta alcanzar 253.051 Ton.) en 2030 respecto a 2011

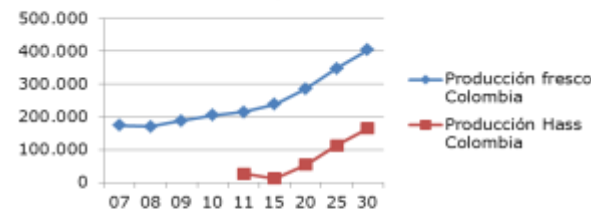
3.Desarrollar la **industria procesadora** hasta alcanzar un nivel de exportación de 16.582 toneladas en 2030

5.Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo

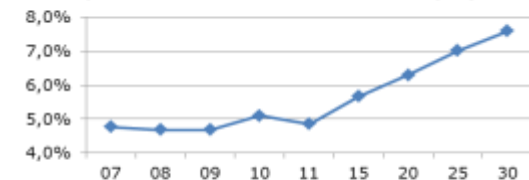
4.Posicionarse como país en la **vanguardia tecnológica** (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).

6.Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.

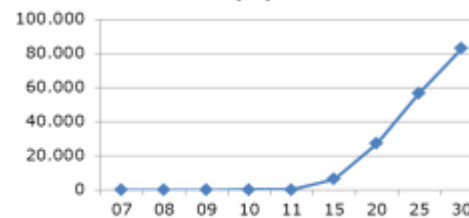
Proyección a 2030 de la producción de aguacate



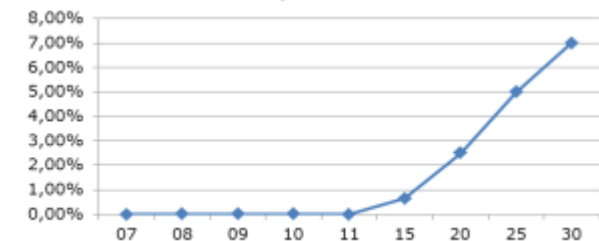
Proyección a 2030 de Cuota de producción Colombia / Mundo (%)



Proyección a 2030 de las exportaciones en fresco (Colombia) (tn)



Proyección a 2030 de la Cuota de exportación



5. Fase 4. Plan de Negocios



Fresa

VISIÓN FRESA EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido en fresa congelada a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo del producto, introducido en fresco en los mercados limítrofes, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar

Cuota mundial de fresa congelada del 4,4%,

Empleo directo hasta 20.369 personas

2.037 hectáreas

Con ello posicionarse entre los **cinco primeros exportadores mundiales** de fresa congelada de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores:

- Unión Europea: Países Bajos, Francia, Alemania y Bélgica
- EE.UU.: Costa este
- Otros: Canadá, Japón, etc.

2. Establecer las **condiciones necesarias** para que el cultivo de fresa en Colombia se **produzca rentablemente.**

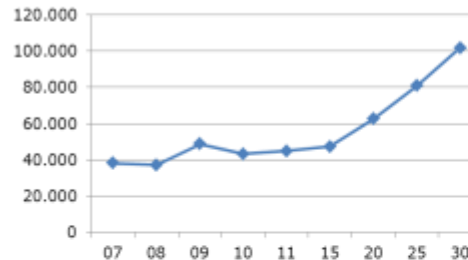
3. Promocionar **consumo interno de fresco y procesado** (yogur, jugos, etc.) con un incremento del 67% en 2030 respecto a 2011

5. Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo

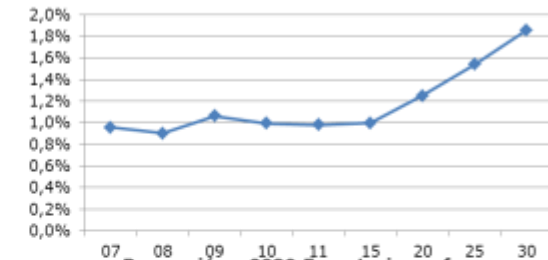
4. Desarrollar la **industria procesadora** para el mercado local y el internacional.

6. Contribuir al **desarrollo de la marca país** en el mundo.

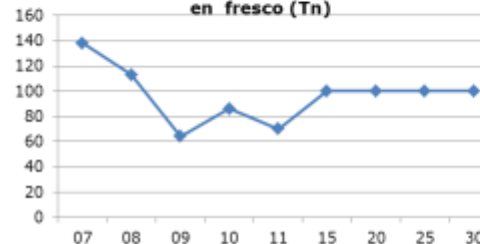
Proyección a 2030 de la Producción de fresa (Tn)



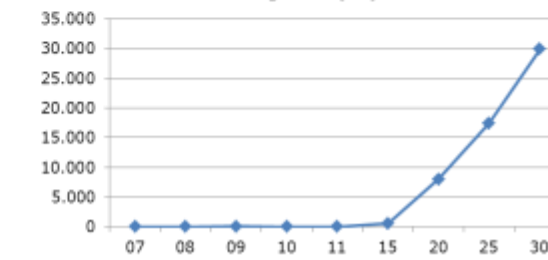
Cuota de producción de fresa (Colombia sobre prod mundial) (%)



Proyección a 2030 Exportaciones fresa en fresco (Tn)



Proyección a 2030 Exportaciones fresa congelada (Tn)



5. Fase 4. Plan de Negocios



VISIÓN MANGO EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido en mango fresco a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta de calidad y precio competitivo, posicionado en procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar

Cuota mundial de mango fresco del 10%,

Empleo directo hasta 22.509 personas

26.053 hectáreas

Con ello posicionarse entre los **ocho primeros exportadores mundiales** de mango fresco de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta **posición significativa** se basaría en los **mercados Europeo** (prioritario en Países Bajos, Francia, Alemania y Reino Unido) y de **EE.UU.** (corredor este) (a partir de admisibilidad prevista 2015).

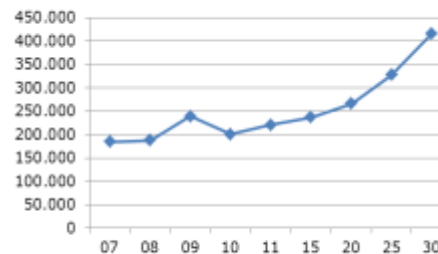
2.Promocionar **consumo interno** con un incremento del 24% (hasta alcanzar 220.840 Tn.) en 2030 respecto a 2011

3.Desarrollar la **industria procesadora** alcanzando 13.000 toneladas en 2030 con una cuota del 16%.

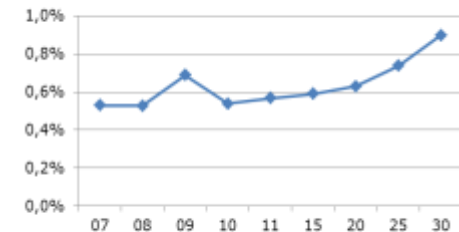
4.Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo

5.Contribuir al desarrollo de la **marca país** en el mundo.

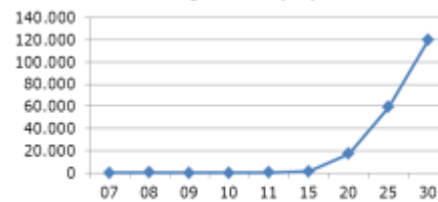
Proyección a 2030 Producción mango fresco Colombia (Tn)



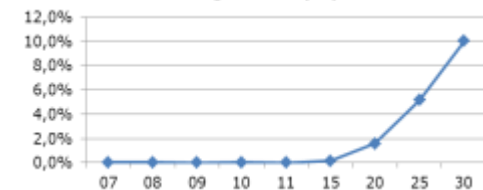
Proyección a 2030 de la cuota de producción Mango (Colombia / Mundial) (%)



Proyección a 2030 de las Exportaciones Mango fresco (Tn)



Proyección a 2030 de la cuota exportación Mango fresco (%)



5. Fase 4. Plan de Negocios



VISIÓN PAPAYA EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido en papaya fresca a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo de papaya, posicionado en procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar

Cuota fresco sobre comercio mundial del 15,7%

Empleo directo hasta 17.692 personas

6.296 hectáreas

Con ello posicionarse entre los **tres primeros exportadores mundiales** de papaya fresca de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta **posición significativa** se basaría en los **mercados Europeo** (prioritario Países Bajos, Reino Unido y Alemania) y de **EE.UU.** (sobre todo norte, dado que el sur está muy sometido a la oferta mejicana) y captación de **cierta cuota en países menos exigentes** como Venezuela, Antillas Holandesas, Ecuador y Chile.

2.Promocionar **consumo interno** con un incremento del 22% (hasta alcanzar 144.843 Tn.) en 2030 respecto a 2011

3. Desarrollar la **industria procesadora** alcanzando 10.000 toneladas en 2.030

5.Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo

4.Posicionarse como país en la **vanguardia tecnológica.** (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).

6.Contribuir al desarrollo de la **marca país** en el mundo.



5. Fase 4. Plan de Negocios



Piña

VISIÓN PIÑA EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido en piña fresca a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo de piña fresca, introducido en procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar

Cuota fresco sobre comercio mundial del 8,4%

Empleo directo hasta 22.114 personas

22.114 hectáreas

Con ello posicionarse entre los **cinco primeros exportadores mundiales** de piña fresca de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los **mercados Europeo** (prioritario Países Bajos, Francia, España, Centroeuropa y Reino Unido) y de **Canadá** (EE.UU. es un mercado de alto riesgo y precios bajos) y captación de **cierta cuota** en **países menos exigentes** como Brasil, Chile, Argentina y Antillas.

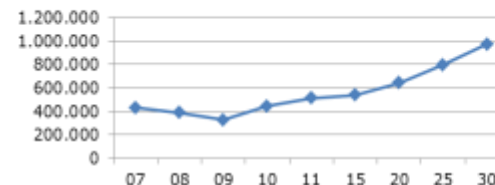
2. Promocionar consumo interno con un incremento del 34% (hasta alcanzar 525.505 Tn.) en 2030 sobre 2011

4. Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo

3. Desarrollar la industria procesadora alcanzando 10.000 toneladas en 2.030

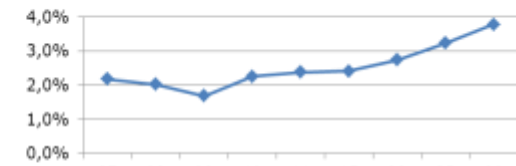
5. Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.

Proyección a 2030 de la producción de piña (Tn)



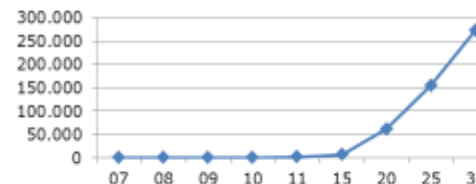
Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de la cuota de producción Colombia / Mundial (%)



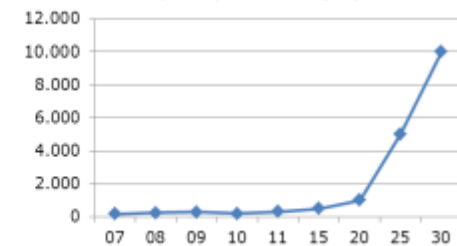
Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de las exportaciones de piña en fresco (Tn)



Fuente: Elaboración propia

Proyección a 2030 de las exportaciones de piña procesada (Tn)



5. Fase 4. Plan de Negocios



VISIÓN AJÍ EN COLOMBIA 2030

“Ser un agente reconocido por sus excelentes productos procesados, semiprocados y frescos a nivel mundial, en permanente investigación y desarrollo, con óptima calidad e inocuidad, competitivo y generador de empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

1. Alcanzar una **posición significativa** en los mercados de **EE.UU., Europa, y Canadá** (entre los 8 principales exportadores)

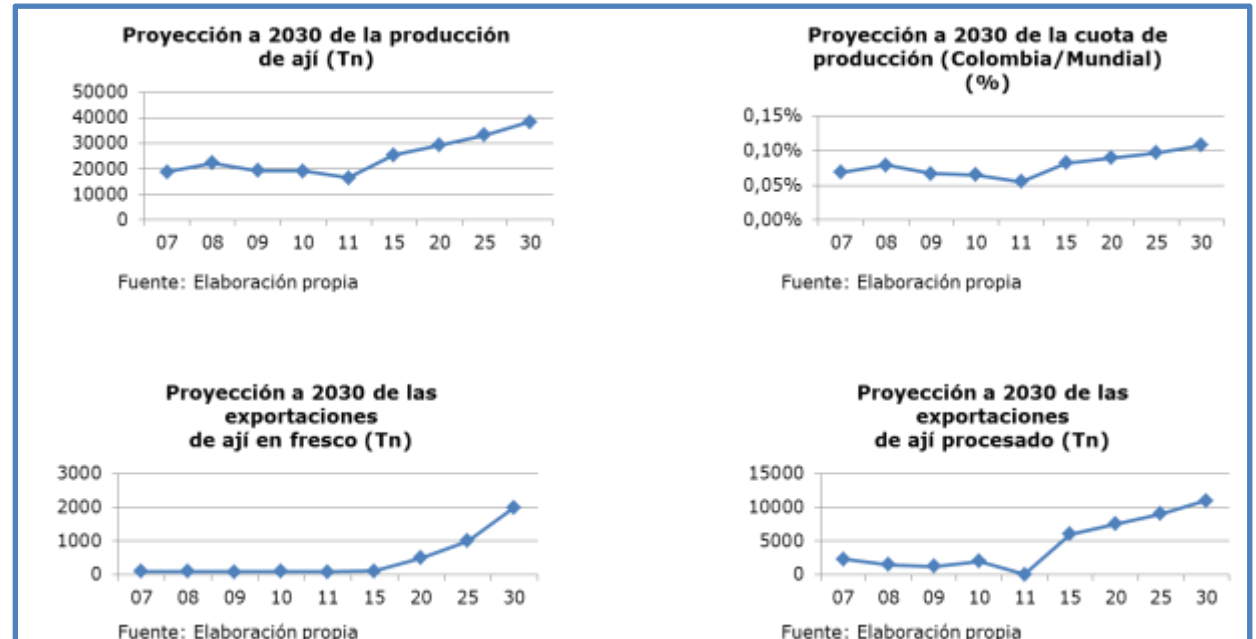
2. Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) y enfoque de manejo **agronómico** y sostenible del cultivo

3. Contribuir al desarrollo de la **marca país** en el mundo

4. Promocionar **consumo interno**, con un incremento del 60% (hasta alcanzar las 14.258 ton. en 2030)

5. Desarrollar la industria procesadora, atrayendo la **inversión adecuada, aumentando la cuota** sobre el comercio internacional el 55%

6. Posicionarse como país en la **vanguardia tecnológica** (especialmente con el conocimiento específico del desarrollo de materiales mejorados –resistentes a problemas fitosanitarios)



5. Fase 4. Plan de Negocios



VISIÓN CEBOLLA EN COLOMBIA 2030

“Se recuperará la capacidad de abastecer al mercado nacional, en una primera instancia, reduciendo paulatina y drásticamente el nivel de importación. A medio plazo se explorará el mercado internacional. En ambos frentes será reconocida por la competitividad, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible”

OBJETIVOS

Recuperar el mercado nacional sustituyendo las importaciones por producción local. A **medio plazo** iniciar la **exploración** de los **mercados internacionales**

Empleo directo hasta 13.075 personas

18.678 hectáreas

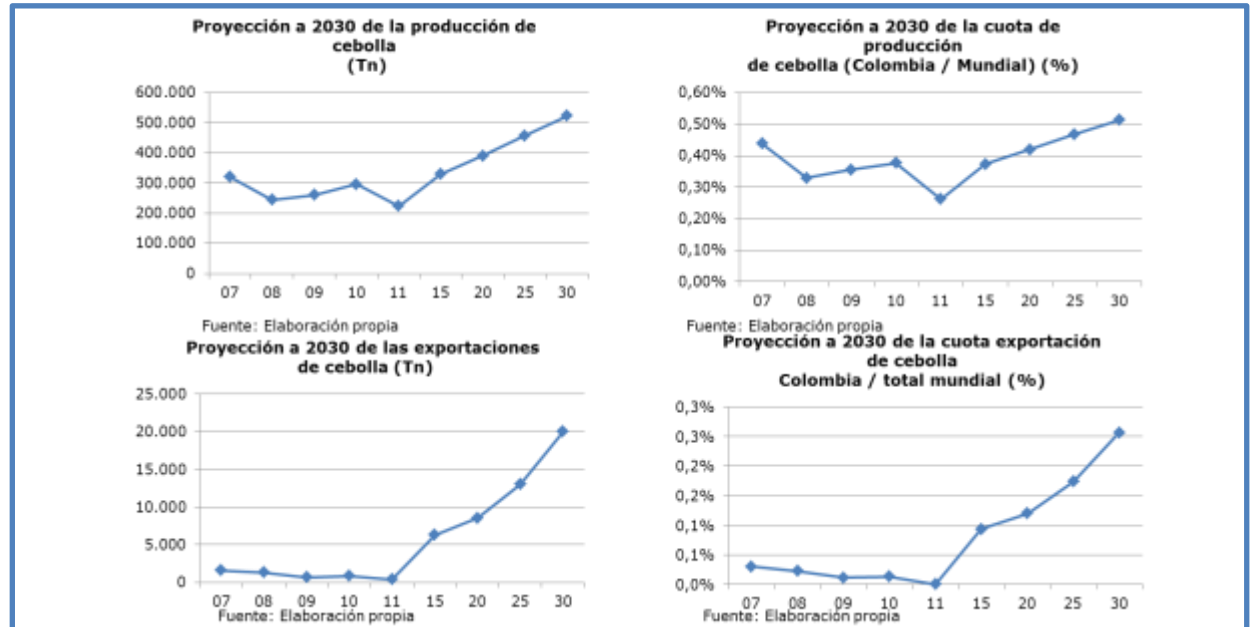
2. Garantizar las **condiciones de sostenibilidad** (económica, social y ambiental) del cultivo. **Rentabilizar el cultivo** de la cebolla / establecer las condiciones necesarias para que el cultivo de cebolla en Colombia se produzca rentablemente.

3. **Dignificar la profesión agraria** fortaleciendo la empresarización, vendiendo un modelo de productividad.

5. Desarrollar la **industria procesadora** (secado, curado y transformación)

4. Promocionar **consumo interno** con un incremento del 38% (hasta alcanzar 437.985 Tn.) en 2030 respecto a 2011

6. Posicionar Colombia en la **vanguardia tecnológica** (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).



ESTRATEGIAS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS EN COLOMBIA

ESTRATEGIAS



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

I1. Desarrollar el subsector

I2. Desarrollar los factores de competitividad a nivel internacional

I3. Desarrollar las infraestructuras adecuadas para dar respuesta a las necesidades competitivas del sector

I4. Asegurar la inocuidad, calidad y condición fitosanitaria de la oferta

I5. Garantizar la asistencia técnica precisa para desarrollar competitivamente el sector

I6. Fortalecer el tejido institucional para apoyar al sector en su desarrollo internacional

I7. Desarrollar el consumo interno

I8. Establecer alianzas estratégicas para facilitar el éxito internacional

I9. Innovación

I10. Posicionamiento en el mercado internacional para alcanzar los objetivos previstos

5. Fase 4. Plan de Negocios

A PARTIR DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS SE HAN DESARROLLADO LÍNEAS DE ACCIÓN POR CADA UNO DE LOS PRODUCTOS

TOTAL LÍNEAS DE ACCIÓN POR EJES TRANSVERSALES

AGUACATE

INICIATIVAS ESTRATEGICAS	FORTALECIMIENTO	CAPITAL HUMANO	MARCO NORMATIVO	INFRAESTRUCTURA	TOTAL
I1. Desarrollar el subsector	2	1	1		4
I2. Desarrollar los factores de competitividad a nivel internacional	2	2	6	7	17
I3. Desarrollar las infraestructuras adecuadas para dar respuesta a las necesidades competitivas del sector				5	5
I4. Asegurar la inocuidad, calidad y condición fitosanitaria de la oferta	2		3	2	7
I5. Garantizar la asistencia técnica precisa para desarrollar competitivamente el sector		2	1	2	5
I6. Fortalecer el tejido institucional para apoyar al sector en su desarrollo internacional	1		2		3
I7. Desarrollar el consumo interno	1		2	1	4
I8. Establecer alianzas estratégicas para facilitar el éxito internacional	1				1
I9. Innovación				2	2
I10. Posicionamiento en el mercado internacional para alcanzar los objetivos previstos	2				2
	11	5	15	19	50

Nota: este cuadro ilustrativo contiene el total de líneas de acción incluidas en el Plan de Negocio de **Aguate** y varía, por tanto, del número total de líneas de acción definidas para el resto de productos analizados.

5. Fase 4. Plan de Negocios

ILUSTRATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN, CALENDARIO Y CUADRO DE MANDO

Los Planes de Negocio definidos (entregable 4) recogen un despliegue detallado de los Objetivos Estratégicos e iniciativas en unas Líneas de Acción que incluyen la siguiente información:

Desarrollo de líneas de acción

- Desarrollo de Líneas de acción.** La descripción incluye la referencia a la **debilidad** a la que pretende hacer frente, los **aspectos críticos, hitos y evidencias** que permitan implementar la misma y evaluar su seguimiento, el **calendario**, así como la asignación de **presupuesto, responsable y equipo**. Su codificación responde al encaje con la Iniciativa Estratégica y el Eje transversal.
- Cuadro de Mando.** Para facilitar el seguimiento del Plan de Negocio y poder medir con criterios objetivos los resultados e impactos de éste se ha definido un sistema de seguimiento y control a nivel de Objetivos Estratégicos basado en el concepto de Cuadro de Mando.
- Cada producto dispone de su calendario de acciones.

LÍNEA DE ACCIÓN	IL.FI.	Crear o impulsar la organización nacional del aguacate, de carácter empresarial con representación institucional, dotada del recurso profesional necesario, con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector. (gremio, productores, Ministerio de Agricultura, universidades, centros de investigación, y otros agentes implicados). Promover la creación, dentro de la cadena, de la asociación de transformadores de aguacate.		
DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo. Para contribuir a la articulación del Sector, es necesaria la creación de una organización nacional de aguacate, de carácter empresarial, liderada por el sector privado, que impulse el desarrollo del mismo. Atendería aspectos como la identificación de oportunidades de negocio, la realización de un benchmarking permanente sobre las buenas prácticas desarrolladas por otros países, la vigilancia sobre la aparición de novedades tecnológicas, la proposición de las necesidades de inversión o diversificación o la propuesta a las entidades públicas de tales o cuales actuaciones. El desarrollo exitoso de esta línea de acción dotaría al sector de la estructura y organización adecuada para liderar su desarrollo. Debería incluir una sección específica dedicada al aguacate transformado, mediante la constitución de una asociación específica dentro de la O.N., para el aguacate transformado.				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Reunir a todos los agentes con capacidad de liderazgo Contratar un líder respetado por todos Disponer del presupuesto inicial suficiente 	<ol style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor Contratación del líder Constitución de la sociedad Elaboración del primer plan de gestión Constitución de la asociación del aguacate transformado. 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contrato del líder Acta de constitución de la sociedad Documento del plan de gestión aprobado Documento constitución transformado. 	Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan	Inicio: 1 enero '14 Fin: 31 diciembre '14 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R) (1)		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento.		1	Director	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
M. Agricultura		1	Técnico superior	
Universidades		1 + universidad		
Centros de Investigación		1 + centro		

Cuadro de mando

Objetivo Estratégico	Indicador propuesto	Objetivo 2030	Unidad medida	Resp. medición	Forma de cálculo	Period.	Fuente
Avanzar una cuota sobre el comercio mundial del 7,0%, ampliando el empleo directo hasta 12.454, de los cuales 5.486 serían en Hass, 31.134 hectáreas de las que 16.952 serían Hass. Con esta posición se sitúa entre los cinco primeros exportadores mundiales de aguacate fresco de forma sostenida, vinculando a los pequeños productores. Esta posición significativa se basaría en los mercados Europeo (prioritario en Países Bajos, Francia, España y Reino Unido) y de EE.UU. (con priorización) (a partir de administrabilidad prevista 2014).	• Cuota de mercado sobre el comercio mundial de aguacate	• 7,0%	%	Comité de Gestión del Plan	Export. aguacate Colombia / Export. Ingreso mundial	Anual	FAOSTAT / Trademap
	• Empleos directos generados (Total y Hass)	• 12.454 (5.486)	Nº	Comité de Gestión del Plan	E Total y Hass	Anual	DANE
	• Superficie cultivada (Total y Hass)	• 31.134 (16.952)	Ha	Comité de Gestión del Plan	E Total y Hass	Anual	DANE
Promocionar consumo interno con un incremento del 46% (hasta alcanzar 253.051 Ton. en 2030 respecto a 2011)	• Consumo nacional de aguacate fresco	• 253.051	Ton.	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
Desarrollar la industria procesadora hasta alcanzar un nivel de exportación de 16.952 toneladas en 2030	• Volumen de exportaciones de aguacate procesado	• 16.952	Ton.	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
Posicionarse como país en la vanguardia tecnológica (especialmente con el conocimiento específico de su adaptación a las características tropicales).	• Cuota de publicaciones científicas específicas sobre la adaptación del aguacate a las características tropicales publicadas en Colombia sobre el total.	• 25%	%	CIHOR	2º de publicaciones científicas en Colombia / Total	Bi-anual	Fuentes internacionales específicas
Garantizar las condiciones de sostenibilidad (económica, social y ambiental) del cultivo	• Evolución rendimiento aguacate	• 130% s/2008	%	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE
	• Empleos directos generados (Total y Hass)	• 12.454 (5.486)	Nº	Comité de Gestión del Plan		Anual	DANE/SIRSA
	• Consumo de fertilizantes	• 300	Kg/Ha cosechada	Comité de Gestión del Plan		Anual	Banco Mundial / DANE
	• Valor agregado por trabajador a la actividad agrícola (US\$ a precios constantes de 2000)	• 6.000	US\$ a precios constantes a de 2000	Comité de Gestión del Plan		Anual	Banco Mundial / DANE
Contribuir al desarrollo de la marca país en el mundo.	Encuesta de notoriedad	A establecer en el estudio	%	Comité de Gestión del Plan	A establecer en el estudio	Quinquenal	Estudio ad hoc

Calendario

	2014				2015				2016				2017				2018			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
I1.F1.																				
I1.F2.																				
I1.C1.																				
I1.M1.																				
I2.C1.																				
I2.C2.																				
I2.F1.																				
I2.F2.																				
I2.M1.																				
I2.M2.																				
I2.M3.																				
I2.M4.																				
I2.M5.																				
I2.M6.																				
I2.I1.																				
I2.I2.																				
I2.I3.																				
I2.I4.																				
I2.I5.																				
I2.I6.																				
I2.I7.																				
I3.I1.																				
I3.I2.																				
I3.I3.																				
I3.I4.																				
I3.I5.																				

6. Proyectos Bandera

6. Proyectos Bandera

LOS PROYECTOS BANDERA

Son proyectos tangibles de gran magnitud que apalancan las ventajas competitivas de un sector con potencial de crecimiento que se desarrolla en un área geográfica, involucra inversión inmediata con resultados visibles y cuenta con los habilitantes necesarios para su implementación (infraestructura-terreno, incentivos-impuestos, capital humano y promoción, etc.).

Empresas de iniciativa privada con fuerte apoyo público que se ubicarán estratégicamente. En ellas se llevarán a cabo procesos de acopio, selección y clasificación, tratamiento hidrotérmico –en los casos en los que éste sea preciso- empaque, enfriamiento y transporte.

El consorcio será una empresa de iniciativa privada con fuerte apoyo público. Liderará la Alianza estratégica voluntaria y permanente de las organizaciones productoras de frutas y hortalizas de Colombia con el objetivo de comercializar los mencionados productos en el mercado internacional aprovechando las sinergias generadas.

Concebido como la entidad que centralice, coordine y dirija la investigación relevante para el cultivo, comercialización y exportación de frutas y hortalizas, estrechamente unido a las asociaciones empresariales del sector y con una fuerte orientación a la transferencia de conocimiento al sector productivo y la capacitación.



6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

para la transformación y comercialización de frutas y hortalizas.

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Definiciones

Título del proyecto: Diseño, implantación y desarrollo de una red de **PLATAFORMAS DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS**.

Descripción general: las plataformas que se implanten serán **empresas** de iniciativa privada con **fuerte apoyo público** que se ubicarán estratégicamente, de manera que las zonas de producción hortofrutícola priorizadas se encuentren a menos de **3** horas de transporte de dichas plataformas. En ellas se llevarán a cabo procesos de **acopio, selección y clasificación, tratamiento hidrotérmico** –en los casos en los que éste sea preciso– **empaque, enfriamiento y transporte**, ya sea a puertos, en el caso de que se trate de comercializar fruta fresca en mercados internacionales, ya a centrales de abastos u otras organizaciones de distribución, en el caso de la comercialización nacional, ya a plantas de transformación propias o ajenas, si el producto va a ser convertido en pulpa, cremogenado¹, IQF (Individual Quick Freezing), congelado, desecado o liofilizado.

En todos los casos, las plataformas tendrán la función de **comercializar el producto fresco o transformado**, ya sea en el **mercado nacional**, ya en mercados de **exportación**. En este último caso, podían –o no– entrar a formar parte del **consorcio de exportación**, que se presenta como proyecto bandera en otra parte del presente documento.

Complementariamente, una plataforma de gestión integral actuaría como **central de aprovisionamientos**, con el fin de proveer a sus asociados –personas naturales o jurídicas– de cuantos productos o servicios sean susceptibles de ser adquiridos de forma conjunta, incrementándose así el poder de negociación ante suministradores de insumos agroquímicos y plaguicidas, fertilizantes, seguros, carburante o cualquier otro bien o servicio cuya compra se decida centralizar.

Esta propuesta de proyecto bandera se articulará con **otras propuestas** actualmente **en desarrollo** como las que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) está trabajando, con el fin de aunar esfuerzos en un tema de interés para el sector y entre las que cabe mencionar la relacionada con el desarrollo de una **solución logística** orientada a **cadena agroindustriales** y, concretamente la propuesta derivada del **estudio de factibilidad y localización** de una **plataforma logística** en la región del **Magdalena Medio** contratada por la Unidad Técnica de Ejecución Logística (UTEL) del DNP.

¹ Cremogenado: es la acepción utilizada en la industria alimentaria para denominar el puré o la pulpa de fruta. Más concretamente, se trata de la pulpa homogenizada con la adición de ciertos porcentajes de piel u otra parte de la fruta. Se trata de una de las materias primas más utilizadas para la elaboración de zumos 100%, néctares, smoothies, mermeladas, compotas, cremas de frutas, yogures con fruta, helados, etc. Se elaboran con todo tipo de frutas pulposas: manzana, pera, membrillo, cereza, albaricoque, durazno, nectarina, ciruela, níspero, fresa, plátano, kiwi, mango, piña, guayaba, papaya, etcétera.

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Forma jurídica: puede ser válida cualquier forma jurídica que permita a los productores, sean grandes o pequeños, participar en el capital social de la entidad correspondiente. Se propone que la propiedad pueda estar abierta a otro tipo de socios no productores –financieros, logísticos, importadores...- pero manteniendo la mayoría del capital social en manos del colectivo de productores. La propiedad debería estar abierta a inversores nacionales y extranjeros, buscándose, en este último caso, aliados que faciliten, además de la necesaria financiación, acceso a mercados, complementariedad en gama de productos y acceso a tecnologías.

Generalidades de funcionamiento: la plataforma de gestión integral estaría obligada a aceptar la totalidad de la producción de sus socios productores y éstos se comprometerían a entregarla, de manera que no cupiera la posibilidad de que un socio productor pudiera comercializar sus productos por otras vías alternativas¹. La plataforma fijaría **precios de adquisición de cada producto discriminando calidades**. El cumplimiento de determinadas normas, en términos de aplicación de la asistencia técnica necesaria –suministrada por la propia plataforma o por entes contratados al efecto en términos de *outsourcing*-, certificación de BPA, tratamientos en campo, etc. serían condiciones *sine qua non* para la recepción de las materias primas por parte de las plataformas. Sería la propia plataforma quien facilitara a los productores asociados la utilización de los correctos **paquetes tecnológicos** que aseguraran los estándares necesarios para que el producto fuera admitido por la propia plataforma.

Una vez que el productor entrega su producto a la plataforma y acepta los criterios de valoración propuestos, dicho productor perdería el control sobre la propiedad de su producto específico, pasando éste a formar parte del conjunto de productos destinados a transformación y/o comercialización.

La plataforma debería tener la **robustez financiera** necesaria para poder pagar al productor el precio provisional pactado y esperar al buen fin de sus actividades transformadoras o comercializadoras para recuperar las cantidades anticipadas.

¹ Podría parecer que exigir la entrega de toda la producción de los asociados a la plataforma para que ésta procediera a su comercialización en exclusiva podría ser interpretada como una práctica contraria a la competencia, de competencia desleal o incluso violatoria de principios constitucionales, sobre todo teniendo en cuenta que el precio también sería fijado por la plataforma. Pero no se debe olvidar que el modelo que se propone es un modelo de libre participación dotado de unas "reglas de juego" libremente aceptadas por sus productores asociados. La adscripción al mismo es tan voluntaria como la baja del mismo.

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Al final de cada ejercicio contable, los órganos de gestión de la empresa decidirían qué parte de las utilidades conseguidas debería ser repartida entre los socios de la misma y qué parte debería ser destinada a la ulterior capitalización de la empresa, lo que permitiría a ésta la realización de nuevas inversiones.

Es evidente que la transparencia más absoluta debe presidir la totalidad de la gestión de una empresa de las características propuestas.

Propósitos, fines

Son muchos los fines que se pretenden alcanzar con la promoción de este proyecto. Se citan, entre otros, los siguientes:

- **Contribuir a la estructuración del sector.** Se ha repetido en varias ocasiones que el sector está más bien desestructurado. Organizar la oferta en torno a un propósito común, centralizar las compras con el consiguiente avance en la consecución de un mayor poder de negociación, uniformizar y ordenar calidades, sistemas, etc., son algunas de las prácticas que, a nuestro entender, contribuirían a la estructuración perseguida.
- **Incidir de forma decidida en aspectos relacionados con la inocuidad alimentaria.** La aplicación de las adecuadas prácticas de cultivo, recolección y transporte propuestas por las plataformas asegurarían el cumplimiento de las condiciones consideradas mínimas para cada uno de los escenarios posibles.
- **Generalizar el acceso a la adecuada asistencia técnica** por parte de los productores. Esa asistencia tendría un COSTO a repercutir al productor –no se propone la aplicación de medidas de subsidiación- pero existe el convencimiento de que la centralización de tales actividades incidiría en la optimización de costos y en la homogeneización de prácticas.
- **Acortar canales comerciales:** la disposición, por parte de las plataformas, de una oferta multiproducto y multipresentación , con un volumen de oferta importante y con la garantía de homogeneidad y adecuación a los estándares de calidad, permitiría acceder directamente a los centros de decisión de compra de las grandes cadenas y, en su defecto, negociar, cuando menos en términos de equilibrio, con los actores de la red de abastos nacional.
- **Añadir valor a la producción agrícola,** mediante el impulso a cuantos procesos de transformación y comercialización pasen el filtro del adecuado plan de viabilidad.

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Modelo de Negocio: resumen

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>Su misión es contribuir a la estructuración del sector, fortaleciendo el rol del elemento productor mediante la asunción, con un modelo de integración creciente, de actividades de valor añadido en los siguientes eslabones de la cadena de valor sectorial (transformación y comercialización). Aspiran a ser reconocidas por los productores colombianos como la mejor manera de acceder a los mercados –nacional e internacional- y por los agentes internacionales del comercio como la expresión conjunta de la producción colombiana de calidad. Se orientarán hacia la rentabilidad a medio / largo plazo del productor colombiano y a la satisfacción de las demandas expresas o tácitas del cliente.</p>			<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación voluntaria de los productores Modelo de gestión estratégico. El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular. Disciplina interna. Trasparencia. 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa corporativa (Asamblea, Presidente, Consejo, Director General) Estructura organizativa operativa (D. general, D. comercial, D. financiero, D. agroindustrial D. Social) 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas: ICA, CORPOICA, PROEXPORT, INVIMA, MINISTERIOS... Financieras. Aliados tecnológicos internacionales. Organizaciones gremiales 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo ante productores/socios Plan Estratégico, de Marketing y planes de Gestión anual. Conocimiento y aplicación normas calidad y trazabilidad Actividades de industrialización. Actividades de tipo comercial y de marketing. Actividades de tipo financiero y administrativo. Facilitación de la aplicación de técnicas de campo. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad, control sanitario, homogeneidad y servicio 12 meses al año. Servicio integral al socio/proveedor, al cliente nacional y al cliente internacional. Transparencia y honestidad 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Cliente externo: relaciones comerciales directas basadas en la cercanía, la orientación al cliente, el aseguramiento de la calidad comprometida y la confianza. Cliente interno: relaciones basadas en la transparencia, el cumplimiento de compromisos y la honestidad. 		<p>CLIENTES</p>	
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Socios productores comprometidos. Equipo humano adecuado. Instalaciones industriales idóneas. Capital relacional 			<p>CANALES</p> <p>Mercado nacional: centrales de abastos, grandes cadenas, consorcio de exportación, red de minoristas y HORECA (hoteles, restaurantes, catering). Mercado internacional: distribuidores, mayoristas, almacenistas y grandes cadenas de distribución.</p>			
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>2.020: Costos totales de 7.958.055 miles de pesos colombianos.</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>2.020: facturación de 8.268.956 miles de pesos colombianos.</p>			

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Detalle de la Estructura de Costos

INVERSIONES INICIALES.	(en \$ USA)	(En miles de pesos)
Terrenos y edificios	2.400.000	4.560.000
Maquinaria e instalaciones	1.750.000	3.325.000
Frío	2.500.000	4.750.000
Equipamiento oficinas, laboratorio...	150.000	285.000
Básculas, espacio logístico	80.000	152.000
Tratamiento hidrotérmico, hidrocoolers, aire forzado, ambiente controlado, irradiación ...	500.000	950.000
Elementos de transporte externo (de predio a planta y de planta a distribución)	200.000	380.000
Elementos transporte interno	200.000	380.000
Otros	200.000	380.000
TOTAL INVERSIÓN POR PLATAFORMA	7.980.000	15.162.000

Para simplificar el modelo propuesto, se ha partido de la hipótesis de que los gastos en los que la plataforma incurra en la prestación de servicios (asistencia técnica, seguros, transporte...), por una parte, y en la compra de suministros, por otra, serán facturados a los socios productores con un margen bruto que se evalúa en un 3% de la facturación total.

Quedan, por tanto, fuera de este esquema de gastos, los relativos a estos conceptos. En el capítulo de ingresos, se recogerá la cifra correspondiente a ese margen bruto citado.

GASTOS

PERSONAL

Relación de puestos de trabajo	Número	COSTO \$USA persona/año	COSTO miles pesos persona/año	COSTO total %USA	COSTO total Miles pesos
Director general	1	120.000	228.000	120.000	228.000
Otros directivos	4	70.000	133.000	280.000	532.000
Administración	3	25.000	47.500	75.000	142.500
Comerciales	3	60.000	114.000	180.000	342.000
Planta:					
Movimiento interno	2	20.000	38.000	40.000	76.000
Encargados	2	30.000	57.000	60.000	114.000
Envases y embalajes	2	20.000	38.000	40.000	76.000
Técnico calidad	1	30.000	57.000	30.000	57.000
Personal directo	140	15.000	28.500	2.100.000	3.990.000

Totales	158		2.925.000	5.557.500
----------------	------------	--	------------------	------------------

MARKETING, DESARROLLO			250.000	475.000
------------------------------	--	--	----------------	----------------

ENERGÍA			36.000	68.400
----------------	--	--	---------------	---------------

DOTACIÓN PARA AMORTIZACIONES	10%	s/inversión	778.000	1.478.200
-------------------------------------	------------	--------------------	----------------	------------------

SERVICIOS GENERALES	5%	s/subtotal anterior	199.450	378.955
----------------------------	-----------	----------------------------	----------------	----------------

TOTAL GASTO ANUAL			4.188.450	7.958.055
--------------------------	--	--	------------------	------------------

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Detalle del Flujo de Ingresos

Número de kgs tratados/año	12.000.000
----------------------------	------------

MIX PRODUCTOS	
AGUACATE	22,50%
MANGO	14,17%
PAPAYA	11,67%
PIÑA	51,67%
	100,00%

La plataforma se dimensiona para el tratamiento de 1.000.000 kgs. por mes, 12 meses al año.

Se ha decidido incluir aquí sólo los cuatro productos referenciados a la izquierda. La cebolla debe ser evidentemente tratada, pero las operaciones necesarias nada tienen que ver con el tipo de operaciones industriales a aplicar en el caso de estos cuatro productos. Igualmente, las características de las operaciones aplicables al ají no permiten contemplar la posibilidad de un tratamiento industrial en el tipo de plantas multiproducto que se propone. Por fin, la fresa podría entrar a ser transformada en una planta ad hoc, posiblemente junto a otras *berries*, pero no en el tipo de planta que se está definiendo.

Evidentemente, el mix de productos a tratar es una mera aproximación basada en la distribución de la producción de los cuatro productos elegidos a nivel de Colombia.

Aunque la plataforma sea multiproducto, no se puede anticipar cuál va a ser el mix de productos que va a constituir la oferta de tal o cual plataforma. Si hubiera 50 plataformas, habría 50 mix de productos diferentes.

Por otra parte, tampoco es posible evaluar el número de plataformas que, a un plazo determinado, por ejemplo en 2020, puedan haberse puesto en marcha a lo largo y ancho del país.

A modo de ejercicio numérico, se presentan dos hipótesis en función del porcentaje de producción de Colombia que vaya a pasar por una plataforma en el año 2.020.

	TONELADAS AÑO 2.020	20%	30%	Previsión plataforma	nº platafor- mas 20%	Nº plata- formas 30%
AGUACATE	286.269	57.254	85.881	2.700	21	32
MANGO	266.693	53.339	80.008	1.700	31	47
PAPAYA	186.892	37.378	56.068	1.400	27	40
PIÑA	643.605	128.721	193.082	6.200	21	31

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Detalle del Flujo de Ingresos

Pero, tomando como hipótesis de trabajo las cifras que figuran en la parte superior de la página anterior, se establece el siguiente modelo de ingresos para una plataforma cualquiera.

AGUACATE	\$	Miles de pesos	MANGO	\$	Miles de pesos
Kilogramos tratados	2.700.000	2.700.000	Kilogramos tratados	1.700.000	1.700.000
Precio de venta/kg.	1,75	3,32	Precio de venta/kg.	1,34	2,55
Facturación anual	4.716.545	8.961.435	Facturación anual	2.282.841	4.337.397
Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%	Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%
INGRESO PLATAFORMA AÑO	1.509.294	2.867.659	INGRESO PLATAFORMA AÑO	730.509	1.387.967

PAPAYA	\$	Miles de pesos	PIÑA	\$	Miles de pesos
Kilogramos tratados	1.400.000	1.400.000	Kilogramos tratados	6.200.000	6.200.000
Precio de venta/kg.	1,03	1,96	Precio de venta/kg.	0,77	1,46
Facturación anual	1.440.537	2.737.020	Facturación anual	4.764.211	9.052.000
Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%	Porcentaje plataforma	32,0%	32,0%
INGRESO PLATAFORMA AÑO	460.972	875.846	INGRESO PLATAFORMA AÑO	1.524.547	2.896.640

	\$	Miles de pesos
INGRESO TOTAL FRUTA Y DERIVADOS	4.225.322	8.028.113
INGRESO NETO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS	126.760	240.843
INGRESO TOTAL	4.352.082	8.268.956

6.1. Proyecto bandera Plataformas de Gestión Integral

Alineamiento del proyecto bandera con el plan de acción

Los planes de negocio establecen líneas de acción que se corresponden con el cometido estatutario del centro. Se destacan las siguientes:

- I1.F2. Identificar, caracterizar y brindar acompañamiento a las organizaciones de productores ya existentes y promover la creación de nuevas organizaciones en las zonas donde no existen para:
 - Impulsar proyectos asociativos de carácter regional, para fomentar la asistencia técnica, empaque, financiación y comercialización de forma integral,
 - Promover alianzas estratégicas entre todos los eslabones de la cadena. Entre otros el Programa de Alianzas Productivas, o el programa "impulsa mi Pyme".
- I1.C1. Incentivar la formación empresarial, transformando agricultores en empresarios.
Establecer programas de formación socio empresarial dirigida a los pequeños y medianos productores
- I2.C1. Impulsar el desarrollo por competencias de emprendedores agrarios (personas naturales, empresas con voluntad de diversificar, etc.).
- I2.C2. Impulsar el desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación. Actualizar la oferta formativa nacional, enfocándola al cultivo del Mango. (ver anexo sobre necesidades formativas por regiones).
- I2.F2. Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos (regional y varietal) tanto para el mango para consumo en fresco como procesado, ajustado a los requerimientos internacionales con adaptaciones regionales, incorporando el conocimiento de ICA, CORPOICA y otras instituciones y fomentar la tecnificación del mismo en todo el país e impulsar la regeneración de variedades soportada en viveros registrados
- I2.I3. Garantizar el transporte adecuado desde el predio a la instalación de empaque.
- I2.I4. Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva.
- I3.I1. Desarrollar *packing houses* y/o plataformas exportadoras con iniciativa privada y apoyo público, estratégicamente ubicadas, logrando que los municipios priorizados se encuentren a menos de tres horas de transporte de estos sitios de acopio, tratamiento hidrotérmico cuarentenarios, empaque, enfriamiento y despacho hacia el mercado.
- I3.I4. Definir proyectos de agroindustria y transformación para las principales regiones productoras, identificando modelo de financiación.
- I4.F2. Manejo fitosanitario y preventivo de plagas y enfermedades como la mosca de la fruta de los predios en base a un plan específico nacional y dotado de los recursos necesarios.
- I7.I1. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.

6.2. Proyecto bandera Consorcio de Exportación

6.2. Proyecto bandera Consorcio de Exportación

Definiciones

Título del proyecto: Diseño, implantación y desarrollo de un **CONSORCIO DE EXPORTACIÓN** PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

Descripción general: El **Consorcio** de Exportación de frutas y hortalizas de Colombia (en adelante se llamará "El Consorcio") es una **empresa** de **iniciativa privada** en la que podrían participar inversionistas en su capital, en el marco de unos límites establecidos. Liderará la **alianza estratégica voluntaria y permanente** de las organizaciones productoras de frutas y hortalizas de Colombia con el objetivo de **comercializar** los mencionados productos en el **mercado internacional** aprovechando las **sinergias** generadas.

Forma jurídica: puede ser válida cualquier forma jurídica que permita a las plataformas y a los productores, sean grandes o pequeños, participar en el capital social de la entidad correspondiente.

El consorcio debería tener la **robustez financiera** necesaria para poder hacer frente a las inversiones y pagos necesarios.

Al final de cada ejercicio contable, los órganos de gestión de la empresa decidirían qué parte de las utilidades conseguidas debería ser repartida entre los socios de la misma y qué parte debería ser destinada a la ulterior capitalización de la empresa, lo que permitiría a ésta la realización de nuevas inversiones.

Es evidente que la transparencia más absoluta debe presidir la totalidad de la gestión de una empresa de las características propuestas.

Propósitos, fines

Valor aportado por el consorcio a sus asociados

La motivación de los asociados para pertenecer al Consorcio se soporta en el valor añadido que este ofrece a cada uno de ellos, que se concreta en los siguientes términos:

- Acceso acelerado a los mercados internacionales, reduciendo el riesgo de un acceso limitado.
- Conocimiento de los mercados objetivo internacionales, reduciendo el riesgo potencial.
- Disposición de recursos profesionales capacitados (idiomas, conocimientos comerciales, etc.). ubicados en los propios mercados internacionales y con costo compartido. Esto permite al empresario limitar la estructura de su propia empresa y concentrar su atención en la actividad productiva y en el mercado interior, a la vez que reduce riesgos.
- Desarrollo del Plan de Marketing, presencia en ferias, presentaciones comerciales, etc. con costo compartido.
- Conocimiento de la legislación de cada país en el momento de firmar contratos internacionales.
- Capacidad de negociación con proveedores de servicios para la exportación (navieras, seguros, surveyors, etc.)
- Capacidad de negociación con los clientes.
- Integración de un volumen de oferta atractivo para los clientes.
- Integración con otros productos complementarios (aguacate, mango, piña, papaya, etc.)
- Capacidad de encontrar financiación en fuentes de difícil acceso.

6.2. Proyecto bandera Consorcio de Exportación

Detalle de la Estructura de Costos

GASTOS	COP			
		UNITARIO	TOTAL	ACUMULADO
Sueldos y salarios	Director ejecutivo	1	120.000.000	120.000.000
	Administración y finanzas	1	70.000.000	70.000.000
		1	38.000.000	38.000.000
	Gestores comerciales	5	60.000.000	300.000.000
Alquileres	Bogotá	1	47.500.000	47.500.000
	Mundo	5	11.400.000	57.000.000
Viajes	Director ejecutivo	11	4.750.000	52.250.000
	Gestores comerciales	5	22.800.000	114.000.000
Servicios	% sobre el subtotal anterior	5		39.937.500
Gastos operativos	% sobre la facturación	1		1.631.217.213
Marketing				475.000.000
TOTAL GASTOS	COP			2.944.904.711

Detalle del Flujo de Ingresos

	AGUACATE	MANGO	PAPAYA	PIÑA	PROCESADO	TOTAL
Objetivo'20 (Ton.)	27.064	17.384	14.515	62.069		121.032
% Consorcio / total exportación Colombia	50%	50%	50%	50%		50%
Total ventas Consorcio (Ton.)	13.532	8.692	7.258	31.035		60.516
Precio venta tonelada	3.515.000	3.040.000	2.850.000	1.520.000		10.925.000
Facturación	47.564.980.000	26.423.680.000	20.683.875.000	47.172.440.000	21.276.746.250	163.121.721.250
% Margen Consorcio	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Margen Consorcio	1.426.949.400	792.710.400	620.516.250	1.415.173.200	638.302.388	4.893.651.638

Se ha estimado que el procesado sería el 15% del fresco.

6.2. Proyecto bandera Consorcio de Exportación

Modelo de Negocio

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>El Consorcio tiene como propósito comercializar frutas y hortalizas colombianas, frescas y procesadas en los mercados internacionales. Apoyándose en la "Marca Colombia", introducirse en los principales mercados estableciendo relaciones comerciales estables en base a un proyecto a largo plazo.</p> <p>Comprará el producto siempre que cumplan con los estándares internacionales de calidad e inocuidad. Lo conservará en el almacén frigorífico del productor hasta la consolidación de la carga y envío al cliente – importador. Pagará el producto comprado al productor y cargará un margen que se utilizará para compensar los costos y generar el beneficio empresarial para capitalizar y reinvertir.</p>		<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación voluntaria de las empresas. Modelo de gestión estratégico. El objetivo común debe estar por encima del objetivo particular. Disciplina interna. Trasparencia. 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa corporativa (Asamblea, Presidente, Consejo del Consorcio, Director Ejecutivo) Estructura organizativa operativa (D. ejecutivo, Responsable financiero y de administración, Gestores de mercado internacional.) 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Entidades financieras. Instituciones públicas (Proexport, ministerios, etc.) Surveyors. Despachos jurídicos. Navieras. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca. Plan Estratégico, de Marketing y planes de Gestión anual. Presentaciones, promociones a cliente, a consumidor, etc. Comunicación. Información mercado. Acreditación. Red comercial. Cientes. Proveedores. Ofertas. Cobros e impagados. Reclamaciones. Servicios jurídicos, administrativos. Subvenciones. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Menor tiempo de navegación, mejores condiciones en destino. Oferta continuada. Gran volumen de oferta. Oferta de productos complementarios. Producto fresco y transformado. El soporte de todo un país 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones directas entre el gestor y el cliente, apoyado por expertos colombianos en el producto. Relaciones basadas en la cercanía, confianza y continuidad a largo plazo. La imagen, responsabilidad, etc. es sostenida por el Consorcio. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Costa este de Estados Unidos Unión Europea: Países Bajos, Alemania, Reino Unido, Francia y España Asia (medio plazo) 	
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas integrantes. Dirección del Consorcio. Gestores de mercado Relaciones nacionales e internacionales 		<p>POLÍTICA DE PRECIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Al nivel de los mejores Promociones temporales en introducción. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> El Consorcio se relaciona con cliente, que recibe producto y factura del Consorcio. Distribuidores y cadenas de hiper y super especializados en productos frescos de calidad. Atención especial al canal de Hoteles, restaurantes y catering. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Se estiman unos costos en 2020 de 2.944.904.711 COP</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>En 2020 tendría una facturación de 163.121.721.250 COP con un margen de 4.893.651.638 COP</p>		

Alineamiento del proyecto bandera con el plan de acción

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que se corresponden con el cometido estatutario del centro. Se destacan las siguientes:

- I2.I4. Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva:
 - Costo y plazo de fletes navieros
- I4.M1. Establecer procedimientos de exportación (en materia de poscosecha, cadena de transporte, sanitaria y empaque, fundamentalmente) para evitar problemas potenciales hacia otros exportadores.
- I5.I2. Facilitar el acceso a un servicio privado de "surveyors" en los mercados destino, orientado a defender los intereses de los exportadores colombianos en dichos mercados.
- I6.F1. Participar en proyecto marca / país
- I6.M1. Impulsar el desarrollo de una política integral de Estado (puesta en común de prioridades) que facilite sincronizar los entes gubernamentales relacionados con el sector.
- I6.M2. Fortalecer presupuestariamente las instituciones implicadas (ICA, CORPOICA, INVIMA, SENA, ICETEX, Colciencias, etc.), para abordar los proyectos e iniciativas en los distintos ámbitos previstos (sanidad e inocuidad, insumos, puertos, controles fronterizos, comerciales, formativos, de investigación, de asistencia técnica y soporte), la revisión o, en su caso, la definición de procedimientos y normativas, así como proyectos específicos de referencia.
- I7.I1. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.
- I8.F1. Establecer alianzas estratégicas, tanto comerciales como técnico-productivas.
- I10.F1. Definir el plan de marketing de la cebolla en Colombia
- I10.F2. Definir el plan de marketing global que abarque los distintos mercados objetivo.
- I10.F3. Preparar el lanzamiento internacional del Mango de Colombia y dinamizar el mercado con base en el Plan de Marketing definido.

6.3. Proyecto bandera Centro de Investigación e Innovación

CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN HORTOFRUTICOLA (CIIHOR)

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Planteamiento de partida

Los planes de negocio de los sectores hortofrutícolas analizados incluyen una amplia relación de actuaciones ligadas con la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en las cadenas de producción, desde la producción primaria hasta la comercialización y la logística.

Colombia cuenta con instituciones competentes que llevan a cabo proyectos de investigación (en particular, Corpoica y diversas Universidades tanto públicas como privadas). Sin embargo¹ se ha resaltado a lo largo del trabajo que, sin perjuicio del papel institucional y representativo que desempeña Asohfrucol, el sector hortofrutícola adolece de falta de visibilidad y, sobre todo, de falta de organización empresarial. Trasladado este problema al ámbito de la innovación, los problemas se concretan en una falta de visión integral del proceso y, sobre todo, en una falla importante en los procesos de transferencia de los resultados de la investigación al nivel de los productores y empresarios.

Por otro lado, el sistema adolece igualmente de una falta de visión integral o sistémica de la cadena, *desde la finca a la mesa*. No se podrán alcanzar los objetivos de exportación si no se logra que las frutas y hortalizas cuenten con los niveles exigidos de calidad e inocuidad; pero tampoco se logrará si los envases o las condiciones logísticas no son adecuados para preservar esas condiciones hasta su entrega al consumidor final.

En consecuencia es necesario contar con un sistema de investigación, tecnología e innovación orientado a satisfacer las necesidades de la *industria hortofrutícola* en el que participen, con un mínimo de duplicidades, los organismos con **capacidad para desarrollar investigación aplicada** en todos los eslabones de la cadena productiva y que ese sistema se responsabilice igualmente de:

- **Transferir los resultados** de su investigación al mundo empresarial y
- Transferir la **capacitación** necesaria a los distintos agentes del sistema productivo para que el conocimiento desarrollado se aplique.

Y es necesario que todo este proceso se lleve a cabo teniendo presente una visión *de negocio*, esto es, teniendo un objetivo, medible, de contribuir al desarrollo competitivo -rentable- de la producción hortofrutícola y de las exportaciones.

¹Ya se ha recogido en el documento de diagnóstico (Fase III) las principales limitaciones del sistema nacional de investigación agropecuaria (pg. 506)

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Propuesta

En consecuencia, se propone poner en marcha un **CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN HORTOFRUTICOLA (CIIHOR)** concebido como una entidad que centralice, coordine y dirija la investigación relevante para el cultivo, comercialización y exportación de frutas y hortalizas, estrechamente unido a las asociaciones empresariales del sector y con una fuerte orientación a la **transferencia de conocimiento al sector productivo y la capacitación.**

Justificación:

La investigación sobre frutas y hortalizas es desarrollada fundamentalmente por **Corpoica**, la **Universidad** Nacional y otras universidades. Por su parte, **Colciencias** promueve las políticas de fomento de la CT+I y coordina el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación-SNCTI. Por su lado, el **SENA** participa en actividades de desarrollo tecnológico que lleven a la actualización y mejoramiento de la formación profesional integral y el Instituto Colombiano Agropecuario, **ICA**, contribuye al desarrollo del sector, mediante la investigación aplicada que se ejecuta en asociación con personas naturales o jurídicas. Esos centros desarrollan otras muchas actividades, y por lo tanto no están focalizados en los productos seleccionados.

Por otro lado, no resulta evidente que los resultados de las investigaciones se orienten o sean útiles (se transfieran) para los productores. Los productores no tienen el debido papel protagonista en la formulación de las políticas de I+D.

Pero tampoco se trata de crear un centro ex novo, ignorando las capacidades existentes: Antes bien, se propone aunar los esfuerzos dispersos o diseminados en el Sistema Nacional de Ciencia e Investigación dentro del marco formal de un Centro de Innovación en el que el sector productivo (la industria) tendrá un voz predominante y del que surgirá un **Plan de actuación** claro, medido y gestionable, vinculado a los objetivos de desarrollo del sector.

El CIIHOR podría ser un ente fundamentalmente virtual, articulador de los ya existentes, en la línea de los Centros de Investigación colaborativa o cooperativa (CIC) existentes en el País Vasco (España). Cabe esperar que, en la práctica, el CIIHOR desarrolle unas instalaciones *físicas* propias, **complementarias** de las existentes en los centros colaboradores.

Con su creación, el CIIHOR dará cumplida respuesta a dos líneas de actuación de los Planes de Negocio:

- 19.I2: *Generar una red que agrupe a todas las entidades colombianas (Corpoica, Universidades, SENA, etc.) actuantes en el proceso de investigación e innovación)* y
- 15.I1: *Promover la creación de un comité gestor de asistencia técnica integral responsable de gestionar la red de transferencia de tecnología/Desarrollar centros de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología articulado con Corpoica, Ica, Sena y el gremio.*

En el **País Vasco** existen en la actualidad 7 Centros de Investigación Cooperativa (CIC) constituidos en torno a la investigación en biotecnología, biomateriales, mecanización, nanociencias, tecnologías energéticas y turismo

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Configuración

El CIIHOR se constituye como una Asociación de Derecho Civil sin ánimo de lucro de la que serán socios las entidades productoras de conocimiento (Universidades, Corpoica, ICA, etc.), los gremios del sector, y cuantas empresas y entidades deseen colaborar con el proyecto (*grandes empresas o asociaciones del sector*) por estar relacionadas con sus objetivos últimos.

La asociación será de carácter voluntario, pero típicamente debería incluir como socios a:

- Entidades representativas del **sector productivo**: Asohofrucol, Entidades nacionales que representen a cada una de las *industrias* diferenciadas dentro del sector: Asociación Nacional del Aguacate, del Mango, de la Piña, etc.
- Entidades públicas o privadas con capacidad y dedicación a la **investigación** en el sector hortofrutícola, tanto a nivel de la producción primaria como de las etapas subsiguientes en la cadena del sector (semillas, condiciones edafoclimáticas, técnicas de cultivo, tratamientos de poscosecha, envase y manipulación, procesado de frutas, etc.). Típicamente incluye a Corpoica, Universidad Nacional, SENA y otros.
- Entidades representativas de los Ministerios nacionales implicados en el desarrollo del sector: Ministerio de Agricultura (ICA), Ministerio de Comercio, Ministerio de Salud (INVIMA), Ministerio de Medio Ambiente.
- Grandes cultivadores
- Asociaciones de pequeños productores de relevancia regional.
- Empresas de frutas procesadas y/o sus Asociaciones representativas.
- Empresas de distribución alimentaria, Corabastos.
- Empresas de transportes (red de frío).



Los socios privados o representantes de la *industria* deberán ser mayoría en los órganos de gobierno.

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Estructura social / organización

El CIIHOR será una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro constituida bajo la forma de Asociación DE Derecho Civil o equivalente.

Objeto social

Será objeto de CIIHOR el desarrollo del conocimiento, la tecnología y su aplicación para el mejor desarrollo de los cultivos hortofrutícolas seleccionados y su transformación industrial.

Desarrollará los siguientes tipos de actividad:

- Investigación aplicada** a las necesidades de los cultivos hortofrutícolas y su procesamiento.
- Transferencia** tecnológica al sector
- Prestación de **servicios técnicos**
- Capacitación** técnica y profesional

Órganos de gobierno

El **CIIHOR** se dota de los siguientes órganos de gobierno, gestión y asesoramiento para el buen fin de sus actividades:

- La **Asamblea** de socios, que con periodicidad semestral entenderá de los planes de gestión y de investigación de la entidad, así como de la valoración de la actividad desarrollada en el periodo precedente. En función de su número, se nombrará un **Comité Ejecutivo**, que realice un seguimiento más cercano de la gestión del Centro.
- Consejo de Dirección**, integrado por el Gerente General, el Director Científico, el Director de Servicios Técnicos y el Director de Capacitación que prepararán los planes estratégicos, de investigación y de gestión anual, y se ocuparán de llevar a cabo la gestión ordinaria.
- Comités Asesores Industriales (por línea de producto)**, integrados por entre 3 y 5 profesionales expertos de reconocido prestigio, elegidos en función de su competencia técnica entre industriales y académicos/investigadores del sector para actuar como asesores de los planes de investigación a desarrollar por el Centro.

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Recursos

Recursos técnicos y humanos

Para el cumplimiento de su objeto social CIIHOR podrá desarrollar sus propias capacidades de investigación básica y aplicada y/o establecer convenios de colaboración con sus asociados o con terceros. Igualmente buscará mantener alianzas de cooperación con otros centros nacionales o extranjeros de carácter puntero en su ámbito de actividad.

El Centro deberá llevar a cabo un **inventario de recursos** para determinar las necesidades de equipamientos y recursos personales específicos para el desarrollo de funciones que complementen la oferta nacional. Dicho inventario determinará los recursos materiales y el personal investigador específicamente adscrito al Centro por parte de las entidades socias.

El CIIHOR podrá contar con instalaciones propias de investigación que complementen las ya disponibles en las entidades asociadas en los principales centros de cultivo (Valle del Cauca, Antioquia o Magdalena).

Recursos financieros

La entidad contará con recursos financieros propios derivados de las cuotas de las entidades asociadas. Percibirá igualmente honorarios por los servicios que preste a los productores, tanto por actividades de capacitación como de asesoramiento técnico.

Los proyectos de Investigación se financiarán con aportaciones competitivas procedentes de los fondos estatales para I+D, entro los que se encuentran las convocatorias de Colciencias, SENA y del Fondo de Regalías. Igualmente captará fondos de programas para la capacitación y transferencia tecnológica.

Se propone que el Estado aporte igualmente subvenciones siguiendo el criterio de *peso por peso (matching funds)* en proyectos de investigación, capacitación y transferencia tecnológica financiados por recursos propios del sector productivo que se canalicen a través del CIIHOR.

El CIIHOR elaborará un **Plan plurianual de Investigación** que establezca las prioridades para la industria hortofrutícola. La investigación se desarrollará de acuerdo con ese plan tanto en las instalaciones y con los equipos de investigadores de las entidades socias como con personal y en las instalaciones propias en función de los requerimientos de cada proyecto.

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Modelo de negocio

<p>ESTRATEGIA GENÉRICA</p> <p>La entidad debe desarrollar una conducta proactiva para velar por la actualización continua del saber hacer de los productores colombianos. Debe ser la voz de la industria, pero al mismo tiempo ser capaz de movilizar el conjunto de recursos públicos y privados existentes en el país mediante una política de cooperación y alianzas en beneficio del sector</p>		<p>DETERMINANTES ORGANIZATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> •Entidad controlada por la <i>industria hortofrutícola</i>, orientada al negocio, con parámetros de gestión empresariales •Estructura en red, en coordinación con las entidades asociadas •Cultivar el conocimiento y su transmisión al sector •Alianzas con centros internacionales 		<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asamblea de socios •Comité ejecutivo •Consejo de Dirección •Dirección General •Comités asesores de Industria 	
<p>PARTNERS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Ministerios de Agricultura, Sanidad, Comercio y Medio Ambiente •Entidades asociadas de investigación •Centros internacionales referentes •Industria transformadora •Grandes cultivadores 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Identificación de las necesidades del sector (Observatorio), plasmado en un plan estratégico de I+DTi •Articulación de las capacidades de los sectores público y privado para responder a las necesidades definidas. •Transferir los resultados de la I+DTi al sector productor mediante Servicios de AT y de capacitación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Contribuir al desarrollo del sector hortofrutícola y a su capacidad de introducirse en los mercados internacionales mediante el desarrollo tecnológico aplicado, la investigación, la innovación y la capacitación.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •Relación directa con las entidades nacionales y regionales asociadas. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> •El conjunto del sector hortofrutícola (cadena sectorial) y, en especial, productores y transformadores. • Grandes productores • Pequeños productores, en particular de manera coordinada a través de entidades e iniciativas asociativas con los que establecer planes concertados 	
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Equipo investigador con visión de la cadena alimentaria •Recursos de I+D de los socios 	<p>POLÍTICA DE PRECIOS</p> <p>Como actividad sin ánimo de lucro las actividades de I+DTi, AT y capacitación se plantean con el objetivo de cubrir costos y asegurar la autofinanciación</p>		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones ordinarias con las asociaciones nacionales y regionales asociadas •Servicios <i>on line</i> de formación y AT con clientes. 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • costos de personal propio • COSTO de instalaciones y servicios propios • costos por proyectos de investigación desarrollados por terceros • costos por servicios prestados por terceros 			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuotas de los asociados •Aportación del Estado <i>peso por peso</i> • Ingresos por prestación de servicios • Ingresos por actividades de formación • Fondos de regalías y de Colciencias para financiar proyectos de I+D • Aportación de las empresas a proyectos de investigación. 		

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Recursos humanos: organigrama operativo	Equipo básico	Equipo pleno	
Dirección General <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirección Administrativo-financiera <input type="checkbox"/> Coordinación y relaciones institucionales <input type="checkbox"/> Observatorio (Sistema de información) 	4	8	<p>La dimensión del CIIHOR físico viene determinada por la existencia de recursos identificables y asignables en otras entidades. Las carencias detectadas podrán cubrirse en el propio CIIHOR o en los centros asociados. No obstante, la labor de coordinación, visión global y supervisión de las actividades <i>orientadas al negocio</i> es una función específica y necesaria del CIIHOR.</p> <p>A los efectos de dimensionar el Centro se ha partido de una dotación inicial básica de 35 personas, cubriendo el organigrama adjunto (2015), hasta quintuplicar eventualmente esa cifra en 2030.</p> <p>El presupuesto estimado con la dotación básica se cifra en 4,90 M US\$ (equivalente a la totalidad del Fondo Nacional de Frutas y Hortalizas de 2010), frente a 25,48 M US\$ con la dotación <i>completa</i>.</p>
Dirección Científica (I+D): con las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Producción vegetal/fruticultura <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Biotecnología <input type="checkbox"/> Poscosecha y procesamiento <input type="checkbox"/> Protección vegetal <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entomología <input type="checkbox"/> Patología vegetal <input type="checkbox"/> Patología en poscosecha <input type="checkbox"/> Medio ambiente y cambio global <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Producción ecológica <input type="checkbox"/> Residuos orgánicos <input type="checkbox"/> Eficiencia productiva (agua) <input type="checkbox"/> Horticultura orgánica <input type="checkbox"/> Tecnología alimentaria; <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Seguridad alimentaria <input type="checkbox"/> Tecnología alimentaria <input type="checkbox"/> Tecnología de envases <input type="checkbox"/> Calidad alimentaria 	20	39	
Dirección de servicios analíticos y asistencia tecnológica <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Análisis físico-químicos <input type="checkbox"/> Análisis biológicos <input type="checkbox"/> Asistencia técnica 	10	21	
Dirección de capacitación (Formación)	1	3	
TOTAL EQUIPO PROPIO	35	182	

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Presupuesto y financiación (millones de pesos 2013)

Fuentes de Financiación	2015	
Cuotas socios	1.000,00	11%
Ingresos por servicios (15%)	1.381,80	15%
Fondos para capacitación y transferencia tecnológica	1.500,00	16%
Fondos I+D (Colciencias, Corpoica)	4.830,20	58%
TOTAL	9.212,00	100%

	2015	2030
COSTO de personal	2.004.080.000	9.165.000.000
Otros costos operativos	616.640.000	2.820.000.000
Proyectos de I+D	6.591.280.000	35.917.400.000
TOTAL PRESUPUESTO	9.212.000.000	47.902.400.000
Presupuesto de Corpoica (2013)	150.000.000.000	150.000.000.000
	6%	32%

El tránsito presupuestario 2015-2030 implica un crecimiento anual medio del 15% entre 2015 y 2020, y un crecimiento del 10% en los años siguientes

	2015
Construcción del CIIHOR	10.000,00
Financiación: Fondo de regalías	10.000,00

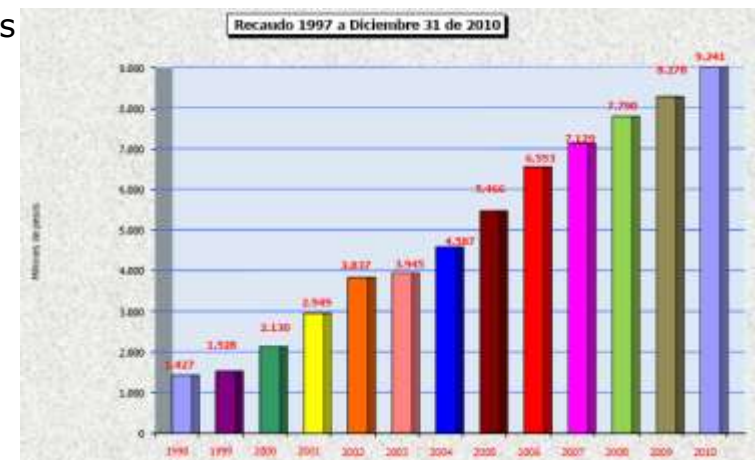
Elementos de contraste:

Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola:
Recursos 2010: 9.241 M PCol.

CORPOICA:
Presupuesto 2013: 150.000 M PCol.

TÍTULO VIII. DE LOS OBJETIVOS DEL FONDO DE FOMENTO HORTIFRUTÍCOLA

ARTÍCULO 15. Los objetivos del Fondo serán: Promover la investigación, prestar asistencia técnica, transferir tecnología, capacitar, acopiar y difundir en formación, estimular la formación de empresas comercializadoras, canales de acopio y distribución, a apoyar las exportaciones y propender a la estabilización de precios de frutas y hortalizas, de manera que se consigan beneficios tanto para los productores como para los consumidores nacionales, y el desarrollo del Subsector.



Asohofrucol , Recaudos 1997-2010

6.3. Proyecto bandera CIIHOR

Alineamiento del proyecto bandera con el plan de acción

Los planes de negocio establecen líneas de actuación que se corresponden con el cometido estatutario del centro. Así:

- En materia de **investigación**:
 - I4.M3. Elevar los estándares de BPAs, de residuos y plaguicidas analizados y de sostenibilidad haciéndolos comparables con los internacionales.
 - I9.I1. Desarrollar la tecnología para programar cosechas (adelantar y/o atrasar para aprovechar ventanas comerciales)
 - I2. F5. Adoptar la tecnología para romper la estacionalidad de la producción.
 - I4.F2. Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos ajustados a los requerimientos internacionales con adaptaciones regionales, incorporando el conocimiento de Ica, Corpoica y otras instituciones.
 - I2.F7. Desarrollar paquetes tecnológicos regionales y varietales para cultivos industriales, fomentando la tecnificación de los mismos en todo el país.
 - I2. F3. Definición de los procesos de transición vegetal a la variedad internacional.
 - I4.M4. Adaptar las guías ambientales para el manejo sostenible de los cultivos en armonía con el medio ambiente.
 - I7.F3. Estandarizar y homologar los empaques de la fruta
- En materia de **Capacitación**:
 - I5.C1. Desarrollo (actualización y especialización de conocimientos) de equipos de técnicos especializados en los diversos cultivos (operario, técnico y especialista), teniendo en cuenta las características propias del país, ofreciendo servicios técnicos y de gestión.
 - I2.C2.: Desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación.
- En materia de **Asistencia Técnica**
 - I4.I11. Ser parte de la red de laboratorios acreditados que ofrece soporte a los productores y exportadores
 - I4.M3. Implantar BPA y tener el servicio de certificación en todo el territorio nacional, apoyado en servicios externos.
 - I5.I4. Gestionar un sistema de asistencia técnica integral *on line* aprovechando las tecnologías de la información y comunicación
 - I5.I3. Prestar un servicio de soporte técnico especializado en aditivos, residuos, etc. De acuerdo con las normas de los mercados internacionales de destino (LMR) dirigido a los exportadores actuales y potenciales.

7. Presupuesto global e impacto del Plan de Negocios

6. Presupuesto global e impacto de Plan de Negocio

Presupuesto global:

El presupuesto global del conjunto de los siete planes de acción se ha confeccionado de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. El presupuesto tiene un horizonte de **cinco años**. Se considera que a partir de esa fecha se deberán revisar los resultados obtenidos y reconsiderar los principios que sustentan el plan de negocios.
2. Se han diferenciado partidas que únicamente se deberán acometer y pagar una vez (ejemplo; revisión normativa o preparación de material) de las que se deberán acometer durante 3 – 4 – 5 años. En este último caso se ha multiplicado por los años en los que se repite la acción y el gasto.
3. Los **proyectos bandera** son otro ámbito presupuestario importante. Los gastos de los mismos no se incluyen por considerar que se autofinancian. En este caso se han tenido en cuenta las inversiones /el consorcio de exportación no tiene inversiones previstas de consideración). En el proyecto de plataformas, a efectos presupuestarios, se ha supuesto que en los cinco primeros años se desarrollan 5 plataformas.
4. Otras partidas que están integradas en la actividad ordinaria de un **ministerio** (ejemplo ministerio de interior en el control del contrabando) no se han contemplado.
5. La partida con mayor presupuesto es la de transporte a empacadora, concretamente la mejora de **vías terciarias**. La cantidad reflejada está tomada de la página web del **Ministerio de Transporte**. De cara al análisis del presupuesto, se debe considerar que el efecto de esta partida presupuestaria afecta a todos los productos agrícolas y a todo el transporte que se desarrolle por las citadas vías terciarias, por lo que no se debería imputar únicamente a los siete productos objeto de este Plan de Negocios.
6. Lo mismo ocurre con las inversiones a realizar en los **puertos**, concretamente **escáneres y cuartos fríos**. Aun siendo cantidades muy inferiores al punto anterior, también son muy importantes y sus beneficios afectarán a todo el tráfico de mercancías que pase por los puertos, aunque no sean agroalimentarios.
7. Con todo ello el presupuesto acumulado para los próximos 5 años quedaría como sigue:

GASTO		INVERSIÓN MATERIAL		INVERSIÓN PROYECTOS BANDERA
MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	
112.298.-	166.883.-	2.328.000.-	2.350.000.-	85.810.-

(Millones COP)

6. Presupuesto global e impacto de Plan de Negocio

Impacto del Plan de Negocios:

El resultado del **Plan de Negocios** de los siete productos supondría alcanzar un **volumen de exportación aproximado de...**

1.560 **BILLONES COP en 2030**

...lo que equivale a un incremento de 1.580% respecto a las cifras actuales.

Nota previa

Los cuadros de las páginas siguientes contienen el despliegue de los Objetivo Estratégicos e Iniciativas en Líneas de Acción. Cada producto cuenta con una líneas similares y a modo de ejemplo se presenta en caso de las líneas definidas para aguacate.

(1) Para facilitar la trazabilidad, cada una de las Líneas propuestas tiene asignada un código que la relaciona con una determinada Iniciativa Estratégica (1ª letra y cifra) y uno de los Ejes definidos (2ª letra y cifra).

Los 4 Ejes definidos hacen referencia a Marco Normativo (M), Infraestructuras (I), Fortalecimiento (F) y Capital Humano (C).

Tomando como ejemplo, la primera Línea, "I1.F1.", ésta correspondería a la primera Iniciativa (ver pág. 51), siendo la primera acción del Eje "Fortalecimiento".

(2) En negrita y con el símbolo (R) se presenta el responsable o líder del equipo propuesto para liderar la Línea.

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.F1.	<p>Crear o impulsar la organización nacional del aguacate, de carácter empresarial con representación institucional, dotada del recurso profesional necesario, con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector. (gremio, productores, Ministerio de Agricultura, universidades, centros de investigación, y otros agentes implicados). Promover la creación, dentro de la cadena, de la asociación de transformadores de aguacate.</p>		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Para contribuir a la articulación del Sector, es necesaria la creación de una organización nacional de aguacate, de carácter empresarial, liderada por el sector privado, que impulse el desarrollo del mismo. Atendería aspectos como la identificación de oportunidades de negocio, la realización de un benchmarking permanente sobre las buenas prácticas desarrolladas por otros países, la vigilancia sobre la aparición de novedades tecnológicas, la proposición de las necesidades de inversión o diversificación o la propuesta a las entidades públicas de tales o cuales actuaciones. El desarrollo exitoso de esta línea de acción dotaría al sector de la estructura y organización adecuada para liderar su desarrollo. Debiera incluir una sección específica dedicada al aguacate transformado, mediante la constitución de una asociación específica dentro de la O.N., para el aguacate transformado.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Reunir a todos los agentes con capacidad de liderazgo Contratar un líder respetado por todos Disponer del presupuesto inicial suficiente 	<ol style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor Contratación del líder Constitución de la sociedad Elaboración del primer plan de gestión Constitución de la asociación del aguacate transformado. 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contrato del líder Acta de constitución de la sociedad Documento del plan de gestión aprobado Documento constitución transformado. 	Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan	<p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'14</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R) (1)		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento.		1	Director	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
M. Agricultura		1	Técnico superior	
Universidades		1 * universidad		
Centros de investigación		1 * centro		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.F2.	Identificar, caracterizar y brindar acompañamiento a las organizaciones de productores ya existentes y promover la creación de nuevas organizaciones en las zonas donde no existen para: <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar proyectos asociativos de carácter regional, para fomentar la asistencia técnica, empaque, financiación y comercialización de forma integral, • Promover alianzas estratégicas entre todos los eslabones de la cadena. Entre otros el Programa de Alianzas Productivas, o el programa "impulsa mi Pyme". 		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Para contribuir a la articulación del Sector, es necesaria la creación de una red de organizaciones regionales de carácter empresarial, lideradas por el sector privado, que impulse el desarrollo del sector, siendo soporte y apoyo de la organización nacional.</p> <p>El desarrollo exitoso de esta línea de acción dotaría al sector de la estructura y organización adecuada para liderar su desarrollo.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a todos los agentes con capacidad de liderazgo. • Alinear objetivos y estrategias con la Organización Nacional • Disponer del presupuesto inicial suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Constitución de la sociedad • Elaboración del primer plan de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Acta de constitución de la sociedad • Documento del plan de gestión aprobado 	Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan	Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15 Duración: 18 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Director		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Universidades	1 * universidad			
Centros de investigación	1 * centro			

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.C1.	Incentivar la formación empresarial, transformando agricultores en empresarios. Establecer programas de formación socio empresarial dirigida a los pequeños y medianos productores		
<p>DOFA: Falta de cultura empresarial.</p> <p>Es necesario que el agricultor, sea grande, mediano o pequeño, sea consciente de que está gestionando una actividad empresarial, actividad que, entre otras cosas, exige invertir, por lo que debe ser razonablemente rentable y sostenible en el tiempo.</p> <p>Por tanto, todo agricultor debe tener acceso a la formación mínima sobre este tipo de aspectos.</p> <p>El éxito en esta línea de acción contribuiría notablemente a superar la debilidad planteada.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Adecuar el plan de formación a las necesidades reales Conformar un equipo formador capaz y conocedor del sector Motivar a los agricultores a participar 	<ul style="list-style-type: none"> Concreción del plan de formación Selección del equipo formador Inicio de la formación Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de formación escrito Equipo nombrado Registro de primera jornada de formación Número de agricultores participantes Acta de evaluación y seguimiento 	<p>100 millones COP para concretar necesidades, adecuar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos (1)</p>	<p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 30 junio'15</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Capital Humano.	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Sena	1	Director de área		

(1) Diferenciamos las partidas presupuestarias en tres tipos:

- Las que son transversales multiproducto. Es el ejemplo de este caso, que esta única formación afecta a todos los productos sin tener que repetir el gasto
- Las que se repiten en cada producto y hay que sumar el gasto siete veces (una vez por cada producto)
- Las que afectan a un producto (ejemplo: referidas al aguacate hass) pero no a otros productos

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I1.M1.	Ajustar la normativa de las cooperativas agrícolas para que puedan actuar con criterios empresariales (posibilidad de beneficio empresarial).		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo.</p> <p>Un agricultor aislado, incluso cuando se trate de alguien que posee una explotación agrícola de tamaño medio, tiene pocas posibilidades de ampliar su actividad hacia una transformación de su producto o una comercialización ventajosa del mismo. Parece, por tanto, aconsejable el acuerdo con otros agricultores de similares características que les permita crear una empresa común en la que deleguen procesos de transformación y comercialización. Esa empresa común puede además constituirse en una central de compra de insumos que aumente la escasa capacidad de negociación del agricultor aislado.</p> <p>La empresa común podría adoptar la forma social de cooperativa agraria, figura que internacionalmente presenta ejemplos de buena práctica empresarial, pero la caracterización de esta figura como de "entidad sin ánimo de lucro" por parte de la normativa colombiana, dificulta la correcta gestión empresarial de dicha entidad.</p> <p>La normativa aplicable es citada en la página http://www.ascoop.coop/normatividad/ y en ella se pueden observar las continuas referencias a la caracterización de la cooperativa como entidad sin ánimo de lucro.</p> <p>En otros países las cooperativas han contribuido notablemente a estructurar el sector por lo que esta línea de acción contribuiría a superar la debilidad planteada.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar las necesidades legales de las cooperativas en Colombia • Consensuarlo con el sector • Agilidad en la tramitación y aprobación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso con el sector • Aprobación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso • Aprobación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 38 y 68 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afectaría a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Marco Normativo		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
M. Agricultura		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.C1.	Impulsar el desarrollo por competencias de emprendedores agrarios (personas naturales, empresas con voluntad de diversificar, etc.).		
<p>DOFA: Falta de cultura empresarial.</p> <p>Un sector se desarrolla en la medida en la que sus actores cuenten con las competencias técnicas y de gestión necesarias. Las falencias en este sentido habrían de compensarse con la aplicación de la medida que se propone. Para ello, ASOHOFRUCOL, apoyada por el SENA y las Universidades especializadas deberían planificar los aspectos curriculares necesarios.</p> <p>El éxito en esta línea de acción contribuiría a mejorar la cultura empresarial del sector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de perfil objetivo de estos emprendedores Identificación competencias a desarrollar Análisis y definición de necesidades formativas Diseño y selección de programas de capacitación técnica y de gestión Implantación de los nuevos programas Evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso del perfil objetivo Consenso de necesidades formativas Aprobación de programas de capacitación Inicio de actividades de capacitación Lanzamiento primera evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso necesidades formativas Programa aprobado Registro participantes capacitación Acta evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>100 millones COP para identificar perfil objetivo, competencias, necesidades, diseñar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
M. Agricultura		1	Técnico superior	
Universidades		1		
Sena		1	Responsable área	

Ver ANEXO 3: Competencias que debe tener un emprendedor

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.C2.	Impulsar el desarrollo por competencias de personal capacitado en sus diferentes niveles de formación. Actualizar la oferta formativa nacional, enfocándola al cultivo del aguacate. (ver anexo sobre necesidades formativas por regiones).		
<p>DOFA: Falta de capacidad técnica especializada.</p> <p>Un sector se desarrolla en la medida en la que sus actores cuenten con las competencias técnicas y de gestión necesarias. Las falencias de los cuadros técnicos y especialistas en aspectos de mercadeo agroindustrial, producción agrícola, postcosecha, logística, innovación, organización, agroindustria en general y medio ambiente, habrían de compensarse con la aplicación de la medida que se propone. Para ello, ASOHOFrucol, apoyada por el SENA y las Universidades especializadas deberían planificar los aspectos curriculares necesarios. Se valorará la conveniencia de contar con expertos internacionales.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de competencias a desarrollar Análisis y definición de necesidades formativas Diseño y selección de programas de capacitación Implantación de los nuevos programas Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Consenso del perfil objetivo Consenso de necesidades formativas Aprobación de programas de capacitación Inicio de actividades de capacitación Lanzamiento primera evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso necesidades formativas Programa aprobado Registro participantes capacitación Acta evaluación 	<p>100 millones COP para identificar competencias, necesidades, diseñar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 abril'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Capital Humano	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate (R)	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Universidades	1			
Sena	1	Responsable de área		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.F1.	Establecer los mecanismos que garanticen el acceso a créditos y recursos financieros adaptados (periodo de gracia y plazo) a las características del cultivo del aguacate (crecimiento tardío), agilizando los trámites e implicando tanto al Banco Agrario como a la banca privada. Actualizar las necesidades de inversión por hectárea de acuerdo con un modelo productivo competitivo.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional (acceso a crédito y escasa adecuación a necesidades)</p> <p>Se trata de facilitar el acceso al crédito a los agricultores (condiciones económicas, sencillez en la tramitación y disponibilidad de crédito). Así mismo se trataría de implicar a la banca privada en el desarrollo competitivo del sector. Por otro lado las tablas en las que se basan las cuantías de los créditos que se conceden al productor por parte de la banca están, en muchas ocasiones, desactualizadas. Es necesario conocer con cierta exactitud el montante de la inversión necesaria para poner en cultivo competitivo una hectárea de terreno, cultivo que implicará cuestiones relacionadas con riego por goteo, utilización de semillas certificadas y garantizadas, correcta utilización de fertilizantes, etc. Superar las dificultades crediticias es un aspecto clave para impactar en la debilidad expresada al inicio de este punto.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Concretar la oferta crediticia • Dotar de volumen de dinero suficiente • Implicar a la banca privada • Establecer procedimiento de actualización de las tablas de concesión de créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso en la oferta • Dotación de presupuesto • Acuerdo con la banca privada • Consenso en las tablas 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de la oferta crediticia. • Acta de acuerdo con la banca privada • Acta de consenso con el procedimiento de actualización de tablas 	Entre 1.350 y 2.500 millones COP anuales durante 5 años Este presupuesto afecta a aguacate	Inicio: 1 octubre'14 Fin: 30 septiembre'15 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
Finagro	1	Técnico superior		
Banco Agrario	1	Técnico superior		
Banca privada	1 * banco	Representante		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.F2.	Definir los procesos de transición vegetal a la variedad Hass (accesible a mercados internacionales), estableciendo los pasos a dar por los agricultores para facilitar esta transición, apoyándose en viveros registrados y en el desarrollo y difusión de paquetes tecnológicos robustos.			
<p>DOFA: los productores de la variedad Hass, única demandada por los mercados internacionales, constituyen el 25% del total de la producción del aguacate en Colombia. Falta planeación a largo plazo.</p> <p>El mercado internacional únicamente se comercializa la variedad Hass, por lo que de acuerdo al objetivo establecido, se debe ampliar la producción de esta variedad. La sustitución de cultivos tradicionales por cultivos orientados a la producción de aguacate Hass no es algo que pueda planificarse de la noche a la mañana. El crecimiento tardío de este árbol (1) implica que una decisión tomada hoy empieza a dar sus frutos cinco años después. La sustitución de otras variedades por variedad Hass, en aquellos casos en los que sea físicamente posible (2), habrá de hacerse de manera gradual y planificada.</p>					
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y difundir paquetes tecnológicos robustos, para consumo en fresco y/o procesado, ajustado a requerimientos internacionales con adaptaciones regionales y varietales. Disponer de viveros registrados Incorporar conocimiento de ICA, CORPOICA y otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> Disponer de los paquetes Lanzamiento del plan de difusión de los paquetes Disponer de viveros registrados 	<ul style="list-style-type: none"> Paquetes publicados Plan de difusión lanzado Listado de viveros registrados 	Para transformación varietal entre 30 y 50 millones COP. Paquete tecnológico de fresco entre 70 y 120 MM COP. Paquete tecnológico para transformado entre 70 y 120 MM COP. Este presupuesto se aplicaría una sola vez y solo se aplicaría al aguacate	Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15 Duración: 6 meses	
EQUIPOS					
AGENTES	NÚMERO	PERFIL			
Comité de Gestión del Plan	1	Director			
D. Eje Fortalecimiento	1	Técnico superior			
PTP	1	Técnico superior			
ASOHOFrucol	1	Técnico superior			
Organización Nacional del Aguacate	1	Director			
M. Agricultura	1	Técnico superior			
CORPOICA	1	Técnico superior			
Universidades					
CIIHOR(3) (R)	1	Técnico superior			

(1) Normalmente, la primera cosecha comercial ocurre a los cinco años en árboles injertados y la cantidad de frutos producidos depende de la variedad y la atención que haya recibido la planta en su desarrollo. A los cinco años, generalmente se cosechan cincuenta frutos; a los seis años, ciento cincuenta frutos; a los siete años, trescientos frutos y ochocientos a los ocho años. Algunas variedades como Hass, Fuerte y otras de fruto pequeño, pueden producir entre 1.000 y 1.500 frutos a los diez años.

(2) El cultivo del aguacate Hass se lleva a cabo preferiblemente en altitudes comprendidas entre los 1.500 y 2.500 msnm.

(3) Centro de Investigación e Innovación "CIIHOR."

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M1.	Revisar la normatividad para la ampliación de insumos registrados, así como su adecuación para facilitar el registro de insumos ante la autoridad competente.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional (bajo número de insumos registrados).</p> <p>La página 27 del presente documento contiene la información oficial sobre el número de herbicidas, fungicidas e insecticidas registrados. Es evidente la insuficiencia de dicho número si se quiere facilitar al productor el acceso a los insumos más adecuados a cada necesidad. Se entiende que es necesario simplificar la tramitación necesaria para la inclusión de nuevos productos sin que ello implique reducir los mecanismos de control para asegurar la idoneidad de los mismos. Debe actuarse de forma coherente con los requerimientos de LMR's.</p> <p>Se propone analizar alternativas para la ampliación del registro de productos teniendo en cuenta su utilización en otros países.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para evitar los problemas de competitividad a los que se enfrentan los agricultores colombianos.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las necesidades provocadas por la actualización de los paquetes tecnológicos Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las novedades de la oferta de insumos Alineamiento con LMR's 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso de la normativa Publicación de la normativa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso Publicación de la normativa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 25 y 50 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
ICA (R)		1	Técnico superior	
CIIHOR		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M2.	Revisar y adecuar la normatividad para el aseguramiento de la calidad del material vegetal.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>El aseguramiento de la inocuidad y el mantenimiento de unos estándares de calidad elevados pasan por la utilización, por parte del sector productor, de semillas y/o material vegetal para injertos convenientemente certificados y garantizados. Ello implica la existencia de unos protocolos perfectamente definidos a este fin.</p> <p>La normatividad es fundamental para asegurar la utilización de material vegetal certificado y garantizado.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la nueva normativa da respuesta a las necesidades de calidad del material vegetal • Consensuarlo con el sector 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de la normativa • Publicación de la normativa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso • Publicación de la normativa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 50 y 75 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y se repite en cada producto</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 30 junio'14 Fin: 31 mayo'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
CIIHOR		1	Técnico superior	
ICA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M3.	Fortalecer, incrementando los recursos, los controles fronterizos para evitar el ingreso ilegal de material vegetal y producto. Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de control de ingreso legal de los mismos. Para ello se revisará con las entidades relevantes su diagnóstico y propuestas de necesidades de incremento de personal y tecnología.		
<p>DOFA: Contrabando</p> <p>Es necesario erradicar el tráfico ilegal de materiales si se quiere facilitar el desarrollo del sector. Pero no sólo se debe luchar contra el ingreso ilegal de material vegetal y producto para la venta: también es necesario extremar el control sobre la calidad, la sanidad y la inocuidad del producto que pasa las fronteras de forma legal.</p> <p>Esta línea de acción pretende dotar de más recursos para impactar directamente en la debilidad descrita.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los recursos profesionales necesarios • Controlar la operativa de estos recursos • Implantar las medidas de castigo necesarias • Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los recursos profesionales necesarios • Implantación de la operativa de control • Implantación y aplicación de las medidas de castigo • Primera reunión de evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de la dotación presupuestaria • Actas de control • Cuantía de las sanciones impuestas • Acta de evaluación y seguimiento 	Sin presupuesto específico por estar incluido en el del Ministerio de Hacienda	<p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'17</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
DIAN (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M4.	Avanzar en la reducción de los tiempos de transporte (en el caso de puertos, reducir el tiempo de expedición de un contenedor desde 48 horas de media –plazo actual- a un máximo de 24 horas -a medio- y 12 horas -a largo plazo-) desde la empacadora hasta el embarque, garantizando en todo momento la cadena de frío.		
<p>DOFA: Necesidad de "inspección sincrónica".</p> <p>Se debe diseñar e implantar un procedimiento consensuado entre las diferentes entidades públicas que, por diferentes motivos, deben proceder a la inspección de los contenedores que llegan a puerto para su embarque y exportación (tanto durante el tránsito desde la empacadora hasta el puerto mediante precintos, como en este mismo). Todo ello con el fin de que en ningún momento deba interrumpirse la cadena de frío, fundamental para la preservación de material perecedero, y también para reducir el tiempo necesario para el despacho final del material. Esto evitaría tener que hacer inspecciones en puerto.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los recursos necesarios para implantar las revisiones de transporte en origen (packing house). Revisión de los procedimientos de inspección conjunta (Ica, INVIMA, DIAN, antinarcóticos) en puertos Evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Definir y consensuar el procedimiento Establecer los recursos necesarios Publicación de la normatividad Primera reunión de evaluación y seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de consenso del procedimiento Dotación de recursos Publicación de la normatividad Acta de evaluación y seguimiento 	<p>Entre 200 y 300 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p> <p>Los recursos materiales estarían incluidos en los presupuestos de cada organismo (ICA, INVIMA, DIAN y antinarcóticos)</p>	<p>Inicio: 1 ABRIL'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura ICA	1	Técnico superior		
Ministerio de Interior	1	Desconozco los cargos de este Ministerio		
Ministerio de Salud INVIMA	1	Técnico superior		
Ministerio de Hacienda DIAN	1	Técnico superior		
Ministerio de Transporte	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M5.	Revisar y regular conjuntamente con las entidades responsables los cambios exigidos en la normatividad de importación de terceros países (bioterrorismo, modernización de la seguridad alimentaria - FSMA, etc.)		
<p>DOFA: Tendencia a una mayor dureza en la normatividad de importación de terceros países (bioterrorismo, modernización de la seguridad alimentaria - FSMA, etc.)</p> <p>La adaptación a los crecientes requerimientos de terceros países exige la permanente adaptación de las prácticas colombianas a las mismas. Por un lado debe haber un sistema de detección de cambios normativos y por otro debe haber un comité que los analice, evalúe sus consecuencias y tome decisiones.</p> <p>Esta línea de acción pretende dar una respuesta eficiente a la debilidad planteada, debiéndose desarrollar de forma continua.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Establecer sistema de seguimiento de la normatividad de importación de terceros países Establecer comité de seguimiento de los cambios de terceros países Toma de decisiones ágil 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del sistema de seguimiento Constitución del comité de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de establecimiento de la antena de seguimiento Acta de constitución del comité de seguimiento Decisiones (documentadas) del comité de seguimiento 	Entre 80 y 120 millones COP durante el primer año Estimamos unos 25 millones COP durante los siguientes años Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16 Duración: 9 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)	1		Director	
D. Eje Marco Normativo	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFRUCOL	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate	1		Director	
Ministerio de Agricultura ICA	1		Técnico superior	
Ministerio de Interior	1		Desconozco los cargos de este Ministerio	
Ministerio de Salud INVIMA	1		Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.M6.	Fortalecer el programa de cobertura del riesgo cambiario.		
<p>DOFA: vulnerabilidad ante posibles fluctuaciones cambiarias a la baja.</p> <p>El exportador ha de poder "blindarse" ante una variación indeseada en el tipo de cambio. Para ello, la generalización de la aplicación de la figura del seguro de cambio se hace preceptiva.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para evitar los riesgos a los que podrían enfrentarse los exportadores colombianos.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Dotar de recursos económicos Dotar de personas capacitadas para aplicar el seguro a los exportadores Comunicar el servicio a los exportadores Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto asignado Inicio de la actividad profesional de los nuevos equipos Lanzamiento del plan de comunicación Primera reunión de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación del presupuesto Contratación de los equipos profesionales Plan de comunicación lanzado Acta de seguimiento y evaluación 	<p>Entre 50 y 100 millones COP anuales.</p> <p>Esta partida presupuestaria se refiere al aguacate, cada producto tiene su propia partida que se deben acumular y que se repetirá anualmente.</p>	<p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Banco agrario	1	Técnico superior		
PROEXPORT	1	Técnico superior		
FINAGRO (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I1.	Promover el desarrollo de un servicio telemático a modo de "bolsa de tierras" de información de predios disponibles (identificando las condiciones edafoclimáticas y logística de las tierras).		
<p>DOFA: Disponibilidad de terreno apto para cultivar aguacate Hass y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.</p> <p>Sería necesario crear un servicio que centralizara la información de los predios disponibles para el cultivo, servicio que facilitara la puesta en contacto de los propietarios de las tierras con quienes desean utilizarlas. Ese servicio debería indicar, además de aspectos de localización geográfica, características edafoclimáticas asociadas a la misma, usos preferentes, ubicación e información de contacto, acceso a vías de transporte, etc.</p> <p>Esta línea de acción aumentaría, de forma eficiente y sencilla, la disponibilidad de terreno apto para cultivar aguacate Hass y alcanzar los objetivos de crecimiento más ambiciosos.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar permanentemente actualizada • Su utilización debe ser muy sencilla y amigable para los agricultores • La información ofrecida debe ser fiable 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento público del servicio • La contratación número 100 a través del servicio (posteriormente establecer hitos 1.000 y 5.000) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acto de lanzamiento público • Contratos celebrados a través del servicio 	Entre 75 y 120 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 julio'15 Fin: 1 julio'16 Duración: 12 meses
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Instituto geográfico Agustín Codazzi		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I2.	Impulsar una red de viveros que aseguren la disponibilidad ágil de material vegetal certificado y garantizado.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La inocuidad alimentaria empieza por la utilización de material vegetal certificado y garantizado y la red de viveros actual no cubre todas las necesidades de los agricultores colombianos. Esta línea de acción pretende impulsar esta red de viveros para facilitar el acceso de los agricultores a este material vegetal.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los criterios que deben cumplir estos viveros • Establecer mecanismos de control • Definir medidas de impulso 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios consensuados • Mecanismos de control implantados • Publicación de las medidas de impulso 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de los criterios • Acta de control cumplimentada • Acto de publicación de las medidas de impulso 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 120 y 170 millones COP</p> <p>Preveamos presupuesto anual de impulso a la red de viveros de 75 millones COP durante 3 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Viveristas		Máximo 3	Responsable	
ICA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	12.I3.	Garantizar el transporte adecuado desde el predio a la instalación de empaque.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.</p> <p>El transporte desde el predio hacia la planta de empaque o la central transformadora debería hacerse en las mejores condiciones. Ello implica que el productor debe contar con los elementos de transporte más convenientes debidamente financiados. Asimismo, las vías terciarias, bastante deficientes en todo el país, deberían ser manifiestamente mejoradas con arreglo a un conjunto de planes regionales de mejoramiento. La optimización de costos, aconseja además el impulso, a estos efectos de cuantos proyectos asociativos se consideren adecuados.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los mecanismos financieros a la inversión en transporte del predio a la empacadora. • Plan regional de mejoramiento de vías de transporte terciario. Ver Anexo 2. • Establecer modelo de transporte apoyado en proyectos asociativos que satisfagan las necesidades de inocuidad. 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicación de los mecanismo financieros • Publicación del calendario de mejoramiento de vías de transporte terciario • Modelo asociativo consensuado y primeras experiencias 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actos de publicación • Contratos financieros firmados • Contratos de mejora de vías firmados • Contratos de compraventa a favor de modelos asociativos 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Mecanismos financieros: entre 500 y 800 millones COP al año durante 5 años</p> <p>Vías terciarias: 0,45 billones COP / año durante 5 años</p> <p>Proyectos asociativos: entre 500 y 800 millones COP al año durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Transporte		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I4.	Optimizar la cadena de transporte desde el empaque hasta el cliente internacional de forma eficiente y competitiva.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto</p> <p>La optimización de la cadena de transporte desde la central de transformación o empaque hasta el cliente internacional justifica asimismo una serie de proyectos logísticos que afecten a cada una de las etapas necesarias para ese recorrido. Hay que mejorar la eficiencia en el transporte por carretera, en los procesos de manipulación en puerto, en aumentar la oferta de fletes y en la logística inversa.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo y plazo del transporte interno en Colombia Costo y plazo de manipulación en puertos Costo y plazo de fletes navieros Analizar problemática específica con la logística inversa buscando la solución más satisfactoria 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consensuar plan de transporte interno Consensuar modelo de manipulación en puertos Negociación con navieras y aumento de frecuencias y reducción de costos Finalizar el análisis de logística inversa 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Facturas de transporte interno Plazos de transporte interno Facturas de manipulación en puertos Facturas y calendarios de navieras Conclusiones publicadas de plan de logística inversa 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Transporte interno pendiente estudio I3.I2.</p> <p>Manipulación en puertos: entre 28.000 y 50.000 millones COP</p> <p>Negociación fletes entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Logística inversa entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p> <p>Ejecución / desarrollo: tres años</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Transporte		1	Técnico superior	
Ministerio de Interior		1	Desconozco los cargos de este Ministerio	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I5.	Diseñar e implementar un sistema de abastos, aplicando criterios de transparencia, competencia y normalización.		
<p>DOFA: <i>acumulación de poder en las cadenas de valor.</i></p> <p>El sistema de abastos colombiano acumula unas cuotas de poder que desequilibran las capacidades de negociación. Sería deseable la normalización de dichas condiciones de negociación mediante la adopción, entre otros, de sistemas basados en subastas electrónicas públicas y transparentes, donde acudirían los agricultores con sus productos, y tras pesarlos por partidas, los expondrían, y a una hora determinada del día se procedería a la subasta a la baja. Los compradores pueden ser comisionistas, agentes que compran por cuenta de los asentadores de los grandes mercados nacionales o exportadores, pequeños mayoristas de origen, etc. (1)</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia del sistema Que el acceso sea sencillo y amigable para productores y comercializadores Asegurar la trazabilidad de todas las operaciones Garantizar el acceso a los más pequeños Costo y plazo de manipulación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitución del comité promotor Consenso del nuevo modelo Definición del plan de lanzamiento Lanzamiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del comité promotor Acta de consenso del nuevo modelo Acta de aprobación del plan de lanzamiento Lanzamiento Número de operaciones y volumen gestionado por el nuevo modelo 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 150 y 200 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p> <p>Gestión anual incluida en el presupuesto del Comité de Gestión del Plan</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Comercio		1	Técnico superior	

(1) Si bien este sistema, inspirado en el *veiling* holandés, empieza a ser sustituido en los propios Países Bajos, se entiende que Colombia tendría aún mucho recorrido en la transición del actual modelo de abastos hacia un sistema más adecuado a las actuales circunstancias.

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I2.I6.	Analizar la viabilidad de compra de bonos de CO2.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional. (Difícil uso de instrumentos existentes.)</p> <p>Hay sectores enteros en Europa y Norteamérica que son productores netos de dióxido de carbono. La legislación medioambiental mundial exige, en muchos países, compensar ese daño medioambiental mediante el pago de unos cánones que serán derivados hacia otras actividades generadoras netas de oxígeno. El cultivo del aguacate es una de esas actividades que podrían beneficiarse de tal característica.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia del sistema Que el acceso sea sencillo y amigable para productores Asegurar la trazabilidad de todas las operaciones Que los ingresos lleguen a los productores Costo y plazo de la gestión 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Constitución del comité de análisis Conclusiones del análisis Si procedente, plan de acciones 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del comité de análisis Acta de conclusiones del análisis Plan de acciones 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 100 y 150 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a aguacate y mango</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 30 junio'17</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
Ministerio de Medio Ambiente y Corporaciones Autónomas Regionales		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	12.17.	Establecer procedimiento de análisis sistemático de los costos de producción (con especial incidencia en los precios de insumos), con benchmarking internacional, buscando su reducción mediante la generación de propuestas que conlleven a la misma.		
<p>DOFA: problema de competitividad internacional. (Costos y especialmente precios de insumos)</p> <p>La necesidad de ser competitivos en el mercado mundial va a implicar la optimización de los costos de producción. La vigilancia de las mejores prácticas internacionales en este sentido y la adopción de las mismas es preceptiva si Colombia quiere competir en el mundo en condiciones adecuadas.</p> <p>Aunque no ha quedado documentalmente justificada la existencia de elevados precios comparativos en los insumos colombianos, se considera necesaria la puesta en marcha de un sistema de información que constate, las diferencias de precios de los insumos en Colombia (fertilizantes, fitosanitarios, semillas, carburantes, etc.) comparado con el de otros países.</p> <p>Esta línea de acción es fundamental para posicionar a Colombia en el mercado competitivo, superando la debilidad descrita.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Establecer procedimiento de benchmarking sistemático Toma de decisiones ágil 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos consensuados Constitución de la mesa de seguimiento de conclusiones Implantación de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos consensuados Acta de constitución de la mesa de seguimiento Documentación de decisiones adoptadas 	<p>Procedimiento entre 20 y 30 millones COP</p> <p>Gestión anual incluida en el presupuesto del Comité de Gestión del Plan</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Infraestructura	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFRUCOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
M. Agricultura	1	Técnico superior		
SIPSA – CCI (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.11.	Desarrollar <i>packing houses</i> y/o plataformas exportadoras con iniciativa privada y apoyo público, estratégicamente ubicadas, logrando que los municipios priorizados se encuentren a menos de tres horas de transporte de estos sitios de acopio, tratamiento hidrotérmico cuarentenarios, empaque, enfriamiento y despacho hacia el mercado.		
<p>DOFA: El sector está poco estructurado y en una fase incipiente de desarrollo. Falta de cultura empresarial. Falta de capacidad técnica especializada. Faltan actores empresariales para abordar el mercado internacional. Largos canales de comercialización en el mercado nacional. Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena. El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Muchas de las debilidades presentes en el sector productor podrían ser minimizadas mediante el desarrollo de estas plataformas. Se considera que el papel transformador de las mismas es lo suficientemente importante como para constituir un "proyecto bandera". Se ahorra aquí una explicación más detallada de esta línea de actuación, ya que será extensamente desarrollada cuando se presente la caracterización de este "proyecto bandera".</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa privada • Apoyo público • Para comercializar aguacate fresco y/o transformado • Facilitando el aprovisionamiento a sus asociados • Robustez financiera • Transparencia absoluta en la totalidad de la gestión 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de plataforma piloto • Creación de plataforma piloto • Depuración de piloto • Lanzamiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo piloto diseñado • Plataforma piloto en funcionamiento • Modelo piloto revisado • Nuevas plataformas lanzadas 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Presupuesto específico del proyecto bandera "Plataformas".</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 24 meses</p> <p>Ejecución / desarrollo: tres años</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Infraestructura	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I3.I2.	Elaborar un estudio de análisis de las necesidades de mejora de la red viaria que permita acortar el tiempo de transporte a puertos. Ver Anexo 2.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto. El proyecto por excelencia en este sentido consiste en la modernización de las infraestructuras viarias.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estudio ha de ser ambicioso pero factible en el medio plazo • Debe tener en cuenta el desarrollo productivo previsto en cada región • Debe primar la reducción de plazo de transporte y el costo del mismo 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor del estudio • Contratación, si procede a terceros • Aprobación, conclusiones presupuesto y calendario de implantación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Contratos firmados con terceros • Acta de aprobación con presupuesto y calendario definitivo. 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>100 millones COP de servicios internos y un estudio contratado de 1.250 millones COP.</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Ministerio de Transporte		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I3.I3.	Identificar las necesidades de dotación de recursos en los puertos (cuartos fríos y escáneres) y las opciones de fuentes de financiación, para asegurar la prestación de servicios a precios competitivos con amplitud horaria (7 días 24 horas) y plazos de trámites reducidos.		
<p>DOFA: Infraestructura de transporte (vías, puertos y logística) y frío que aumenta costos y perjudica la calidad del producto.</p> <p>Las infraestructuras necesarias no se limitan a la existencia de una red viaria adecuada. Cuando el producto llega a puerto debe poder contar con los procedimientos e instalaciones adecuadas para que, mediante la utilización de escáneres –a precios reducidos- y el almacenamiento en cuartos fríos –almacenes frigoríficos- se pueda asegurar que no se rompa la cadena de frío, por una parte, y se limiten los plazos de estancia en puerto de los productos destinados a la exportación. Si no se rompe la cadena de frío y se acorta el plazo de espera en puerto se mejorará la calidad del producto ante el cliente.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de dotación de recursos en puertos de acuerdo con los exportadores Identificar las opciones de financiación Concretar el plan de implantación Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución del equipo promotor del estudio Contratación, si procede, a terceros Aprobación, conclusiones presupuesto y calendario de implantación Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Contratos firmados con terceros Acta de aprobación con presupuesto y calendario definitivo. Actas de seguimiento y evaluación periódico 	Identificar necesidades y fuentes financiación entre 100 y 150 MM COP Escáner en puertos: previsto en I2.I5. Cuartos fríos 50,000 millones COP Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos	Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'17 Duración: 24 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan (R)	1	Director		
D. Eje Infraestructura	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Transporte	1	Técnico superior		
Ministerio de Interior	1			

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.14.	Definir proyectos de agroindustria y transformación del aguacate para las principales regiones productoras, identificando modelo de financiación.		
<p>DOFA: Agroindustria poco desarrollada.</p> <p>Todo cultivo hortofrutícola produce diferentes calidades de producto. Solo las mejores calidades pueden dirigirse al mercado de consumo en fresco, sobre todo en el ámbito internacional. Las segundas y terceras calidades deberán necesariamente dirigirse a procesos de transformación (puré de aguacate congelado, base para la fabricación de guacamole, aceite para uso cosmético o alimentario, cuarta gama, etc.).</p> <p>Estos proyectos regionales promovidos desde esta línea de acción pretenden solventar la debilidad planteada y resolver la problemática de las segundas y terceras calidades.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa privada • Apoyo público • Facilitando el aprovisionamiento a sus asociados • Robustez financiera • Transparencia absoluta en la totalidad de la gestión 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de proyecto piloto • Creación de proyecto piloto • Depuración de piloto 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo piloto diseñado • Proyecto piloto en funcionamiento • Modelo piloto revisado • Nuevos proyectos lanzados 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Presupuesto específico del proyecto bandera "plataformas".</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	13.I5.	Desarrollar un sistema de información estratégico para el sector más próximo a la realidad, que incluya seguimiento de precios de venta de productos agrícolas y todas las estadísticas nacionales necesarias para poder hacer seguimiento fiel, ágil y eficiente de los indicadores estratégicos a definir.		
<p>DOFA: Información estadística muy deficiente.</p> <p>Cualquier desarrollo futuro basado en un conjunto de líneas de actuación debe poder ser medido con base en el seguimiento de unos indicadores asociados a las mismas. Pero si la información estadística nacional no refleja la realidad, no es fácil que esos indicadores puedan servir como herramienta de gestión. Se echa en falta información más próxima a la realidad sobre cultivos, hectáreas, variedades, productividad, censo agrario, etc.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de necesidades concretas • Dotación presupuestaria suficiente • Agilidad, fiabilidad y facilidad de consulta de la información 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades consensuadas • Modelo de extracción y análisis de información definido • Presupuesto aprobado y dotado de recursos • Plan de implantación aprobado 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de necesidades consensuadas • Modelo de extracción y análisis de información definido y documentado • Publicación de presupuesto aprobado y dotado de recursos • Acta de aprobación del plan de implantación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 120 y 180 MM COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
D. Eje Fortalecimiento		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
DANE		1	Técnico superior	
SIPSA - CCI		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	14.I1.	Establecer una red de laboratorios acreditados (en materia fitosanitaria, inocuidad y de residuos) que ofrezca soporte a los productores y exportadores.		
<p>DOFA: Falta de laboratorios acreditados.</p> <p>Los productores y exportadores necesitan someter a sus productos a un examen técnico por parte de laboratorios acreditados con capacidad de certificación. Actualmente, hay productores que toman la decisión de enviar sus muestras a laboratorios lejanos (Reino Unido) considerando que la oferta nacional es prácticamente inexistente. Eso implica un claro sobre costo y alargar el plazo de gestión de la exportación con detrimento en la calidad del producto.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La acreditación de los laboratorios debe ser reconocida en los mercados de destino • La operativa de los laboratorios debe ser muy ágil y competitiva 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de laboratorio piloto • Creación de laboratorio piloto • Depuración de piloto 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo piloto diseñado • Laboratorio piloto en funcionamiento • Modelo piloto revisado 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Análisis entre 80 y 100 MM COP</p> <p>Subvención inicial 1.875 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
INVIMA (R)		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	14.I2.	Adaptar la guía ambiental para el manejo sostenible del cultivo del aguacate en Colombia en armonía con el medio ambiente.		
<p>DOFA: Poca orientación hacia la sostenibilidad (económica, social y ambiental) en el cultivo del aguacate.</p> <p>ASOHOFrucOL lleva publicadas varias guías ambientales que inciden en el manejo del cultivo de diferentes productos hortofrutícolas. Se estima conveniente actualizar y completar dichas guías en relación a productos priorizados, introduciendo en las mismas criterios, no sólo de sostenibilidad ambiental, sino de sostenibilidad social y económica. Este desarrollo apoyaría la superación de la debilidad descrita.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consensuarlo con los productores • La operativa de la guía debe ser muy ágil y competitiva 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redacción de borrador • Debate y aprobación de borrador • Plan de implantación • Reunión de evaluación y seguimiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Borrador redactado • Acta de aprobación de borrador • Acta de aprobación del plan de implantación • Acta de primera reunión de Evaluación y seguimiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 15 y 30 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta al aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Infraestructura		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Medio Ambiente y Corporaciones Autónomas Regionales		1		Técnico superior
Ministerio de Agricultura (R)		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M1.	Establecer procedimientos de exportación (en materia de poscosecha, cadena de transporte, sanitaria y empaque, fundamentalmente) para evitar problemas potenciales hacia otros exportadores.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La optimización de procedimientos de exportación orientada hacia aspectos relacionados con la poscosecha, la cadena de transporte, trazabilidad, la seguridad y salud alimentaria, la homogeneización de sistemas de empaque, etc. permitirá minimizar problemas relacionados con estas variables y recogidos en la debilidad anterior.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que un exportador no causa daño al resto de exportadores colombianos • Agilidad y sencillez para el exportador • Agilidad y sencillez para el control 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del equipo promotor • Definición de borrador • Debate y aprobación de borrador • Aprobación del plan de lanzamiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de lanzamiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 25 y 45 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Agricultura		1	Técnico superior	
INVIMA		1	Técnico superior	
ICA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M2.	Elevar los estándares de BPA's, de residuos y plaguicidas analizados y de sostenibilidad, haciéndolos comparables con los internacionales. Para ello revisar el proceso de certificación e implantar BPA's, diseñar el esquema de implementación, evaluando si el servicio debe extenderse al conjunto del territorio nacional por la autoridad sanitaria o de manera privada.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios acreditados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>La implantación generalizada de estándares de BPA, residuos y plaguicidas en el agro colombiano es condición <i>sine qua non</i> para afrontar con garantía de éxito cualquier proyecto de comercialización internacional. Pero esa generalización sería implantable si el actual organismo certificador (ICA) no multiplica sus recursos. Se entiende adecuado contar con un servicio de certificación privado y externo, siempre que dicho servicio fuera sometido a los necesarios controles.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> Implicación de todos los agentes involucrados en la cadena Agilidad, sencillez y costo reducido para el exportador Agilidad, sencillez y costo reducido para el control Seguimiento continuo de la evolución internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento del equipo promotor Definición de borrador Debate y aprobación de borrador Aprobación del plan de lanzamiento Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del equipo promotor Borrador terminado Acta de aprobación del borrador Acta de aprobación del plan de lanzamiento ACTA DE SEGUIMIENTO Y EVOLUCIÓN 	<p>Definición: entre 40 y 60 millones COP</p> <p>Difundir y desplegar los estándares entre los agricultores: entre 600 y 850 millones COP al año durante 4 años</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 marzo'16</p> <p>Duración: 24 meses</p> <p>Incluye el plazo para lograr el servicio de certificación</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFRUCOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
INVIMA	1	Técnico superior		
ICA	1	Técnico superior		
CIHOR)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.M3.	Definir modelo de trazabilidad de producto.		
<p>DOFA: Modelos de trazabilidad no suficientemente implantados.</p> <p>Cualquier agente internacional –importador, distribuidor mayorista, distribuidor minorista, consumidor final,- debería poder identificar el origen de cualquier unidad de producto, así como las diferentes etapas por las que haya pasado su proceso de producción y comercialización. Esta línea de acción debiera facilitararlo.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El modelo debe estar homologado y ser reconocido internacionalmente • Implicar a todos los agentes involucrados • Establecer un plan de control ágil, sencillo y de costo reducido • Agilidad, sencillez y costo reducido para el exportador • Despliegue del modelo a los agentes implicados 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de modelo • Debate y aprobación del modelo • Aprobación del plan de acción • Definición del plan de despliegue 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de lanzamiento • Documento del plan de despliegue 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Definición: entre 40 y 60 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'14 Fin: 30 junio'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
ICA		1	Técnico superior	
INVIMA (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.F1.	Culminar el proceso de admisibilidad fitosanitaria en EE.UU.		
<p>DOFA: barreras de comercio internacional. Próxima admisibilidad en USA. La importancia del mercado EE.UU. hace imprescindible acelerar el proceso de admisibilidad fitosanitaria del aguacate en EE.UU.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Implicación de todos los agentes del sector involucrados Acción tipo lobby en Estados Unidos Definición de un plan de acción detallado 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de acción detallado 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de acción aprobado 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 500 y 800 millones COP al año durante cuatro años</p> <p>Este presupuesto solo afecta a aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 30 junio'15</p> <p>Duración: 18 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan		1		Director
D. Eje Fortalecimiento		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFRUCOL		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
CORPOHASS		1		Técnico superior
APHIS		1		Técnico superior
ICA (R)		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I4.F2.	Mejorar el manejo fitosanitario y preventivo de plagas y enfermedades como la pudrición de la raíz, el marchitamiento de la planta, la roña, la pudrición del fruto por Rhizopus o la antracnosis del fruto, el pasador del fruto, el barrenador de la semilla o de las ramas, la hormiga arriera, el monalonion, las chinches, el picudo del aguacate, la mosca del ovario.		
<p>DOFA: Se adolece del correcto manejo de plagas y enfermedades.</p> <p>La inversión en investigación asociada a la erradicación –o como mínimo a la minimización- de la prevalencia de estas y otras plagas y enfermedades permitirá optimizar, tanto a efectos sanitarios, como puramente comerciales, los procesos de comercialización internacional. Incluirá, tanto el despliegue de los resultados de la investigación a través de los correspondientes paquetes tecnológicos, como la generación de zonas de baja prevalencia y libres de plagas cuarentenarias. Con todo ello se impactará fuertemente en la debilidad definida.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el “estado del arte” del manejo fitosanitario y preventivo del aguacate • Implicar a todos los agentes involucrados • Disponer del presupuesto necesario • Establecer un plan preventivo eficiente • Establecer un plan de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de acción • Debate y aprobación de plan de acción • Aprobación de presupuesto • Contratación de agentes • Seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de lanzamiento • Acta de aprobación del presupuesto • Contratos firmados • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>Entre 500 y 800 millones COP al año durante cuatro años</p> <p>Este presupuesto solo afecta a aguacate</p>	<p>Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 21 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
ICA	1	Técnico superior		
CIHOR(R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	15.11.	Desarrollar un servicio de soporte técnico especializado en aditivos, residuos, etc., de acuerdo con las normas de los mercados internacionales de destino (LMR's), que preste sus servicios en Colombia, dirigido a los exportadores actuales y potenciales.		
<p>DOFA: el esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Los principales mercados de destino potenciales del aguacate colombiano son muy exigentes y estrictos en el control de LMR's, ámbito en el que los productores colombianos tienen un gran déficit. Esta línea de actuación pretende crear un servicio especializado y con gran conocimiento que pudiera estar centralizado y dirigido tanto a los agricultores como a técnicos enfrentados a estos problemas.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el "estado del arte" del manejo de LMR's del aguacate • Implicar a todos los agentes involucrados • Disponer del presupuesto necesario • Establecer un plan de trabajo eficiente • Dar a conocer el servicio a los agricultores y técnicos • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de trabajo • Debate y aprobación de plan de trabajo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Acta de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Preparación 50 millones COP</p> <p>Entre 120 y 150 millones COP al año</p> <p>Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16</p> <p>Duración: 9 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Infraestructura		1	Técnico superior	
D. Eje Fortalecimiento		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
CIHOR (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	15.I2.	Facilitar el acceso a un servicio privado de "surveyors" en los mercados destino, orientado a defender los intereses de los exportadores colombianos en dichos mercados.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Es conveniente contar en puertos de destino con una red de <i>surveyors</i> que, a demanda del exportador y a cambio de una razonable remuneración vigilen –y certifiquen- las condiciones en las que determinado envío llega a puerto de destino, limitándose así las responsabilidades del exportador en el caso de que la mercancía llegue dañada a su destino final por causas ajenas a dicho exportador.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el procedimiento de funcionamiento ágil y eficiente • Disponer del presupuesto necesario • Establecer el plan de trabajo • Dar a conocer el servicio a los exportadores • Organizar la red en los principales mercados de destino • Negociar condiciones económicas ventajosas • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate y aprobación del procedimiento • Aprobación de presupuesto • Debate y aprobación del plan de trabajo • Contratación con los <i>surveyors</i> • Negociación de precios • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación del procedimiento • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Contrato con <i>surveyors</i> • Tarifa de precios • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en el presupuesto del proyecto bandera Consorcio de exportación.</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
PROEXPORT (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I5.C1.	Impulsar la actualización y especialización de conocimientos de los equipos de asistencia técnica especializados en aguacate (operario, técnico y especialista), teniendo en cuenta las características propias del país, ofreciendo servicios técnicos y de gestión, involucrando a SENA, Universidades, CORPOICA y ASOHOFrucOL.		
<p>DOFA: Falta de capacidad técnica especializada (operarios técnicos y especialistas)</p> <p>La formación continua, especializada y permanente de los equipos técnicos es absolutamente necesaria. Esa formación, centrada en el aguacate y en las características específicas de la realidad colombiana en términos de clima, suelo y altitud debe facilitar superar la debilidad mostrada.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el "estado del arte" internacional • Consensuar las necesidades formativas • Definir el plan formativo • Disponer del presupuesto necesario • Dar a conocer el servicio a los implicados • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consenso de necesidades formativas • Debate y aprobación del procedimiento de plan formativo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de consenso de necesidades • Acta de aprobación del plan formativo • Acta de aprobación del presupuesto • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>100 millones COP para concretar necesidades, adecuar el plan y conformar el equipo</p> <p>Entre 500 y 700 millones COP anuales durante 5 años</p> <p>Este presupuesto afecta al aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 abril'15 Fin: 30 septiembre'15</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Capital Humano		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Universidades		1 * 3 universidades (máx.)		
Sena		1	Técnico superior	
CIHOR (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I5.C2.	Establecer un sistema de asistencia técnica integral <i>on line</i> aprovechando las tecnologías de la información y comunicación.		
<p>DOFA: La inocuidad alimentaria precisa un importante salto cualitativo para el mejoramiento de la calidad del producto tanto para el mercado nacional como para el acceso a mercados mundiales (registro de predios, LMR, manejo de plagas y enfermedades, asistencia técnica, disponibilidad de material vegetal certificado, laboratorios autorizados, bajo nivel de adopción y certificación de BPA).</p> <p>Existe un foro (v. http://www.livestream.com/linkata http://redatacolombia.ning.com/) en el que "los Asistentes Técnicos -AT- del sector agropecuario pretenden tener participación activa, para construir, compartir, diseñar y difundir información y conocimientos del sector agropecuario en el marco del Subsistema de Asistencia Técnica y dentro de la Política actual del País."</p> <p>Se trataría de un espacio abierto de esas características, pero con una mayor orientación al productor, que pudiera asegurar una ágil atención a las consultas de los productores, independientemente de su ubicación en el país. Tendría un gran interés en todos los casos, pero especialmente para los productores ubicados a distancia de los técnicos, lo que encarece mucho este servicio o lo ralentiza.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Implicar a todos los agentes involucrados, especialmente a los técnicos • Disponer del presupuesto necesario • Establecer un plan de trabajo eficiente • Dar a conocer el servicio a los agricultores y técnicos • Garantizar el proceso de actualización de la información • Establecer un plan de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de trabajo • Debate y aprobación de plan de trabajo • Aprobación de presupuesto • Comunicación del servicio • Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Borrador terminado • Acta de aprobación del borrador • Acta de aprobación del plan de trabajo • Acta de aprobación del presupuesto • Acto de comunicación • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>Entre 100 y 150 millones COP al año</p> <p>Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan	1		Director	
D. Eje Capital Humano	1		Técnico superior	
PTP	1		Técnico superior	
ASOHOFrucOL	1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate	1		Director	
CIHOR (R)	1		Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I5.M1.	Fortalecer el servicio de soporte técnico sobre etiquetado legal que preste sus servicios en Colombia para los exportadores Colombianos.		
<p>DOFA: el esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La legislación de los países de destino relativa al etiquetado de la fruta no es homogénea y puede resultar trabajoso para el exportador conocer y aplicar la norma correspondiente. Se propone reforzar este servicio, teniendo en cuenta que el volumen de exportación debe multiplicarse y sus necesidades también, poniendo a disposición de los futuros exportadores la información necesaria de manera ágil. Y eficiente.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponer de información actualizada de los países objetivo Dimensionar el servicio de acuerdo a las previsiones de necesidades Establecer el cauce de comunicación (bidireccional) ágil y eficiente con los exportadores Establecer el plan de actualización ágil, sencillo y de costo reducido 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Dimensionamiento del servicio Definir el cauce de comunicación Inaugurar el cauce de comunicación Plan de actualización establecido. 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento de dimensionamiento aprobado Cauce de comunicación documentado Acto de inauguración del cauce de comunicación Plan de actualización documentado 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Preparación y cauce comunicación 50 millones COP</p> <p>Entre 70 y 100 millones COP al año. Este presupuesto se repetiría anualmente</p> <p>Este presupuesto afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
PROEXPORT (R)		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.F1.	Participar en proyecto marca / país.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La iniciativa del proyecto Marca Colombia responde a la necesidad de coordinar las distintas actuaciones públicas y privadas sobre la marca Colombia, de transmitir a las empresas e instituciones la importancia de tener una buena imagen de país, y de informarles de cómo comunicar y “vender” la nueva realidad de Colombia.</p> <p>El objetivo común consiste en no dispersar esfuerzos y mantener la coherencia en los mensajes para construir una nueva imagen de Colombia que no sólo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural de Colombia, Este objetivo es de vital importancia en estos momentos, ya que la imagen de Colombia, aunque está evolucionando positivamente, no ofrece fortaleza competitiva. En este sentido, es deseable que las frutas y hortalizas colombianas participen de ese esfuerzo colectivo y puedan beneficiarse del posicionamiento-país obtenido o a obtener por ese esfuerzo colectivo.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer en detalle la imagen de la marca país Colombia y específicamente del aguacate. • Alinearse con el plan nacional • Dotación presupuestaria • Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Diseño Plan de Acción • Aprobación del Plan de Acción y puesta en marcha • Informe conclusiones 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción documentado • Acta de aprobación del Plan de Acción • Acta de seguimiento 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Presupuesto de Estado</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'17 Fin: 31 diciembre'17</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFRUCOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
PROEXPORT (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.M1.	Impulsar el desarrollo de una política integral de Estado (puesta en común de prioridades) que facilite sincronizar los entes gubernamentales relacionados con el sector.		
<p>DOFA: <i>Muy débil coordinación institucional (diferentes prioridades) en torno al desarrollo del sector hortofrutícola.</i></p> <p>Se hace imprescindible que los diferentes entes gubernamentales implicados en el mejoramiento de la realidad fitosanitaria, en la innovación aplicada a los productos hortofrutícolas, en la planeación de cultivos prioritarios, en la zonificación de los mismos, etc. aúnen criterios y obedezcan a una única política integral de estado.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá alinear estrategias y coordinar las acciones desarrolladas por los distintos entes gubernamentales implicados en el desarrollo del sector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un gabinete que coordine los distintos entes gubernamentales implicados (definición de funciones y entes representados) • Consensuar criterios generales de la política nacional de desarrollo integral para el sector • Definición y despliegue de las políticas sectoriales alineadas • Recursos financieros para la ejecución de las políticas • Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución del gabinete • Diseño y aprobación de la política integral • Despliegue de la política integral en las políticas sectoriales • Aprobación de los presupuestos correspondientes • Seguimiento y evaluación periódico 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del gabinete • Acta de aprobación de la política integral de Estado • Publicación de los presupuestos. • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del Comité de Gestión del Plan</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Hacienda	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud	1	Técnico superior		
Ministerio de Comercio (R)	1	Director		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I6.M2.	Fortalecer presupuestariamente las instituciones implicadas (ICA, CORPOICA, INVIMA, SENA, ICETEX, Colciencias, etc.), para abordar los proyectos e iniciativas en los distintos ámbitos previstos (sanidad e inocuidad, insumos, puertos, controles fronterizos, comerciales, formativos, de investigación, de asistencia técnica y soporte), la revisión o, en su caso, la definición de procedimientos y normativas, así como proyectos específicos de referencia.		
<p>DOFA: Escasez de recursos por parte de agentes importantes en la cadena.</p> <p>El conjunto de importantes tareas que se abren en el horizonte del próximo futuro y los resultados exigibles del desempeño de los entes implicados exigirá probablemente la dotación de importantes partidas presupuestarias para el robustecimiento y la eficacia de los mismos. En este sentido, se plantea duplicar el presupuesto del conjunto de instituciones implicadas durante el primer año y mantener esa cifra durante los siguientes ejercicios.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá contar con recursos suficientes para dar respuesta a los retos a los que el sector deberá hacer frente.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos presupuestarios disponibles 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprobación presupuestos 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Sumatorio dotación presupuestaria instituciones implicadas año 1 s/año anterior 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Multiplicar por dos el presupuesto del actual ejercicio y mantener los próximos años</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 abril'14 Fin: 31 marzo'15</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Hacienda	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud	1	Técnico superior		
Ministerio de Educación	1	Técnico superior		
Ministerio de Comercio (R)	1	Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I7.F1.	Diseñar estrategias de apoyo a las campañas de promoción al consumo de frutas y hortalizas impulsadas por el Ministerio de Salud, FAO y otros agentes, destacando los atributos del aguacate y fomentando un mayor conocimiento y nivel de exigencia en términos de calidad por parte del consumidor.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo + Consumo nacional poco exigente.</p> <p>Aprovechando las campañas de promoción al consumo que se desarrollan de la mano del Ministerio de Salud y FAO, se plantea en el marco de las mismas, la puesta en marcha de una serie de iniciativas específicas, coherentes y alineadas entre sí en clave de plan de comunicación, con un doble objetivo: Por una parte, se trata de animar el consumo nacional del aguacate, acentuando sus excelentes propiedades, la conveniencia del incremento del consumo <i>per capita</i> de frutas y hortalizas en general y del aguacate en particular. Por otra parte, es necesario educar al consumidor colombiano en la exigencia de estándares de calidad crecientes. Esa discriminación en el consumo –y, por ende, en el precio- preparará al agro colombiano para la producción de frutas y hortalizas de calidad y lo preparará para el cumplimiento de las exigentes condiciones internacionales. El éxito en esta línea de acción permitirá por un lado fortalecer y elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial. Asimismo, esta línea de acción también contribuye a extender una serie de criterios y estándares de calidad. En la medida en que dichos criterios y estándares se vayan asumiendo progresivamente como algo natural en la sociedad colombiana, el consumidor tenderá a ser cada vez más exigente con relación a los productos que adquiere.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos para la puesta en marcha de las estrategias de promoción • Diseño del Plan de comunicación alineado con las campañas en vigor y los objetivos perseguidos • Definición del proceso de seguimiento y evaluación del Plan 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concreción del Plan de Comunicación • Lanzamiento del Plan • Elaboración informe resultados 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación del plan de comunicación • Acta de aprobación del presupuesto • Plan de Comunicación documentado • Acta de seguimiento y evaluación • Informe conclusiones 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Elaboración de material entre 250 y 350 millones COP</p> <p>Contratación de medios entre 1.000 y 1.400 millones COP. Este presupuesto se repetiría durante 3 años</p> <p>Este presupuesto se aplica al aguacate</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'16 Fin: 30 junio'17</p> <p>Duración: 6 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO		PERFIL
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director
D. Eje Fortalecimiento		1		Técnico superior
PTP		1		Técnico superior
ASOHOFrucol		1		Técnico superior
Organización Nacional del Aguacate		1		Director
Ministerio de Agricultura		1		Técnico superior
Ministerio de Salud		1		Técnico superior

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I7.M1.	<p>Establecer los mecanismos para que los minoristas colombianos exijan a sus proveedores el cumplimiento de los niveles de calidad establecidos y demandados por el mercado local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer normativa por la que la responsabilidad de la calidad del producto vendido corresponde al punto de venta • Establecer mecanismos de inspección y sanción en el punto de venta 		
<p>DOFA: Consumo nacional poco exigente.</p> <p>El cambio cultural ha de tener su paralelo normativo o reglamentario: el que definirá los estándares mínimos que los <i>retailers</i> deberán exigir a sus proveedores. Asimismo, la normativa que se defina, para ser efectiva, deberá ir acompañada de los recursos necesarios para su implementación en lo referente a los mecanismos de inspección y sanción que se definan.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá el establecimiento y aplicación de unos estándares mínimos de calidad en los puntos de venta, lo que conlleva su extensión progresiva al conjunto de la cadena productiva y comercial y, por ende, al conjunto de la sociedad.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación/diseño normativa • Disponibilidad de recursos para hacer efectivas las inspecciones • Cumplimiento de los mecanismos de inspección y sanción • Comunicación a todos los agentes involucrados 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución del equipo promotor • Redacción de borrador de plan de normativa • Debate y aprobación de la misma • Publicación de la normativa • Seguimiento y evaluación periódico 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del equipo promotor • Acta de aprobación del borrador • Normativa aprobada • Nº de inspecciones /sanciones realizadas /aplicadas anualmente 	<p>Adecuación y diseño de la normativa entre 70 y 90 millones COP</p> <p>Mecanismos de inspección y sanción integrado en INVIMA</p> <p>Comunicación 100 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Normativo	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucOL	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Representantes de asociaciones de comerciantes	1	Representante		
Ministerio de Agricultura	1	Técnico superior		
Ministerio de Salud (R)	1	Director + Técnico superior		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	17.M2.	Incorporar en los mecanismos de compra pública los estándares de calidad.		
<p>DOFA: Consumo nacional poco exigente.</p> <p>El Estado y las instituciones públicas habrán de dar ejemplo en cuanto al nivel de exigencia de calidad a aplicar en la compra pública. El éxito en esta línea de acción, junto con otras actuaciones planteadas en esta línea, contribuye a extender una serie de criterios y estándares de calidad. En la medida en que dichos criterios y estándares se vayan asumiendo progresivamente como algo natural en la sociedad colombiana, el consumidor tenderá a ser cada vez más exigente con relación a los productos que adquiere.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis y definición de los criterios y estándares de calidad exigibles en las compras públicas Revisión y adecuación de la normativa de compra pública Aplicación efectiva de los criterios de calidad definidos Seguimiento y evaluación 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consenso sobre los criterios y estándares de calidad exigibles Normativa actualizada Seguimiento y evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento consensuado de criterios y estándares de calidad Normativa publicada Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 30 y 50 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'17 Fin: 30 junio'18</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Normativo		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1	Técnico superior	
Gabinete de desarrollo de la política de estado (R)		1 * asociación (máx.3)	Responsable	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	17.I1.	Estandarizar y homologar los empaques de la fruta.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>La demanda internacional exige el cumplimiento de determinadas normas en empaque. Las plataformas de exportación o las simples bodegas de titularidad individual habrán de conocer las exigencias internacionales y aplicar los estándares adecuados.</p> <p>Para ello, será preciso analizar en profundidad las distintas normas y estándares de empaque que se aplican en el comercio internacional, identificar aquellos más adecuados en función de las características del producto, la logística y las características de los mercados objetivo para, a continuación, establecer los mecanismos para su aplicación efectiva por parte de los distintos agentes que conforman la cadena (desde fabricantes de embalajes, pasando por el productor, hasta los propios exportadores) buscando la eficiencia y competitividad en su compra y en el transporte posterior. El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de los estándares de empaque en función del producto, la logística y el mercado objetivo Disponibilidad, costo de compra y costos de transporte de los empaques seleccionados. Despliegue al conjunto de la cadena (homologación) 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación y selección de estándares para la exportación. Homologación de empaques para exportación Negociación y firma de contrato con los proveedores de los empaques 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Documento de estándares Acta de homologación Documento contractual 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Entre 70 y 100 millones COP</p> <p>Este presupuesto se aplicaría una sola vez y afecta a todos los productos</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 julio'15 Fin: 30 junio'16</p> <p>Duración: 12 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1	Director	
D. Eje Fortalecimiento.		1 x Eje	Director	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFRUCOL		1	Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1	Director	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo		1	Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I8.F1.	Establecer alianzas estratégicas, tanto comerciales como técnico-productivas.			
<p>DOFA: Problema de competitividad internacional. El fortalecimiento del subsector a nivel internacional no puede plantearse de manera individual o aislada. En este sentido, la mejora de la competitividad pasa por la búsqueda de acuerdos y alianzas de manera sistemática a todos los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comerciales <ul style="list-style-type: none"> • Con exportadores del sector de otras latitudes para complementar nuestra oferta (ejemplo: chilenos o surafricanos), para aprovechar sus ventanas de oportunidad ante importadores y clientes a los que ofreceríamos una oferta permanente y de volumen. • Entre la cadena y el sector del banano para aprovechamiento de las evidentes economías de escala con un enfoque "gana - gana". • Con cadenas comerciales para para acortar canales de distribución • Con empresas de sectores complementarios (ej: cartonaje, logísticos, financieros, comerciales y de marketing) • Alianzas técnico - productivas con agentes líderes de aguacate, nacionales e internacionales. (ejemplo: con universidades de Sudáfrica, con centros de investigación de Chile, de Perú, etc.) <p>El éxito en esta línea de acción permitirá elevar los niveles de competitividad del subsector de forma sustancial.</p>					
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y selección de posibles aliados • Establecimiento de acuerdos de alianza sólidos que permitieran acometer el proceso global con las máximas garantías de éxito. • Aplicación enfoque "ganar-ganar" en los acuerdos de colaboración y alianzas 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de alianzas potenciales • Establecimiento de acuerdos y alianzas • Seguimiento y evaluación 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de alianzas y acuerdos firmados • Acta de seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Con exportadores de otras latitudes y el sector del banano incluido en la actividad del consorcio Cadenas comerciales y empresas de sectores complementarios: incluido en la actividad del comité de gestión</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'16</p>	
EQUIPOS					
AGENTES		NÚMERO		PERFIL	
Comité de Gestión del Plan (R)		1		Director	
D. Eje Fortalecimiento		1		Director	
PTP		1		Técnico superior	
ASOHOFrucOL		1		Técnico superior	
Organización Nacional del Aguacate		1		Director	
PROEXPORT		1		Director	
Consorcio exportación		1		Director	
Universidades		1 * Universidad			
CIIHOR		1		Director + Técnico superior	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I9.I1.	Adoptar la tecnología para romper la estacionalidad de la producción (adelantar y/o atrasar para aprovechar ventanas comerciales).		
<p>DOFA: presenta un claro problema de competitividad internacional.</p> <p>Uno de los factores clave de éxito en el mercado internacional es la capacidad para abastecer el mercado de manera ininterrumpida, especialmente en periodos de elevada demanda y reducida oferta, evitando de este modo el problema de bajos precios por la coincidencia de las épocas de cosecha y concentración de la misma en periodos determinados.</p> <p>La superación de los límites de la producción estacional, mediante el establecimiento de paquetes tecnológicos y la generación de equipamiento tecnológico asociado, Complementar las técnicas hormonales, con otras temáticas programar la cosecha como podas y fertilización. Todo ello permitirá al producto colombiano contar con una ventaja competitiva frente a terceros.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos de I+D para el desarrollo de paquetes y tecnología. Transferir los resultados de la I+D+i al sector productor mediante Servicios de asistencia técnica y de capacitación. Recursos para la adopción de tecnología por parte de los productores Despliegue a los agricultores 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de paquetes tecnológicos para la producción ininterrumpida de aguacate Diseño de los mecanismos de transferencia tecnológica Puesta en marcha de una línea de ayuda a productores para la adopción de tecnología Lanzamiento del despliegue 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de paquetes tecnológicos para la producción ininterrumpida Puesta en marcha de los mecanismos para la transferencia tecnológica. 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del proyecto bandera CIIHOR</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'15 Fin: 31 diciembre'16</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Marco Infraestructuras	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
Universidades	1 * Universidad			
CIIHOR (R)	1	Director		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I9.I2.	Generar un ente que agrupe a todas las entidades colombianas (CORPOICA, Universidades, etc.) actuantes en el proceso de investigación e innovación en aguacate.		
<p>DOFA: Poca orientación a la innovación.</p> <p>Uno de los proyectos bandera que se presentan habla, con cierto nivel de detalle, de aspectos de innovación asociados a la creación de un ente que agrupe a todas las entidades colombianas en el ámbito tecnológico, investigación y asistencia técnica. Se remite, pues, a ese apartado el desarrollo de esta línea de actuación.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá concentrar y optimizar los recursos en investigación e innovación, avanzando de este modo hacia un sistema de investigación, desarrollo tecnológico e innovación orientado a satisfacer las necesidades de desarrollo de la <i>industria hortofrutícola</i> desde una visión de negocio, lo que contribuirá a la mejora de la competitividad del subsector.</p>				
<p>ASPECTOS CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo investigador y recursos de I+D de los socios Articulación de las capacidades de los sectores público y privado para responder a las necesidades definidas. Transferir los resultados de la I+D+i al sector productor mediante Servicios de AT y de capacitación. 	<p>HITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del Plan de recursos (humanos y materiales) de las entidades asociadas Diseño y habilitación de una sede específica (y, en su caso, de las sedes regionales) Elaborar el plan de investigación del sector hortofrutícola (productos priorizados) a cinco años Implementación del plan de investigación. Evaluación y seguimiento 	<p>EVIDENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Acta aprobación plan de recursos Acta aprobación plan de investigación Acta seguimiento y evaluación 	<p>PRESUPUESTO</p> <p>Incluido en la actividad del proyecto bandera CIIHOR</p>	<p>CALENDARIO</p> <p>Inicio: 1 enero'14 Fin: 31 diciembre'15</p> <p>Duración: 24 meses</p>
EQUIPOS				
AGENTES		NÚMERO	PERFIL	
Comité de Gestión del Plan		1	Director	
D. Eje Marco Infraestructuras		1	Técnico superior	
PTP		1	Técnico superior	
ASOHOFrucol		1	Técnico superior	
Corpoica		1	Director	
Universidades		1 * Universidad		
CIIHOR (R)		1	Director	

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I10.F2.	Definir un Plan de Marketing global que abarque los distintos mercados objetivo: UE y EE.UU. (en el horizonte de aprobación de la admisibilidad). Este plan de marketing incluye el plan de mercadeo y promoción sectorial para llegar a los potenciales mercados.		
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Una vez que todas las anteriores acciones hayan sido, como mínimo, iniciadas, se estará en condiciones de afrontar el mercado internacional mediante la elaboración del preceptivo Plan de Marketing: se trata de una herramienta de planificación especialmente diseñada para cada mercado, para cada segmento de mercado.</p> <p>Los contenidos básicos asociados a la planificación de marketing para cada uno de los mercados y segmentos objetivo priorizados serán, como mínimo, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento los objetivos de marketing (venta en toneladas y euros, cuota de mercado, repetición de compra, etc.) por cada país objetivo. • Selección de importadores especializados en cada país, así como de los indicadores de seguimiento. • Establecer la política de precios (confirmar si es única o ligeramente diferente en cada país) • Definición de la estrategia de comunicación (argumentario comercial, página web, folletos, newsletters, stickers, stoppers, etc.) para cada país. • Desarrollar los empaques adecuados para cada mercado, (pallet, caja, blíster y etiqueta individual), con especial atención a las exigencias legales de etiquetado • Plan específico para el canal hotelería, restaurantes y catering (horeca). <p>El éxito en esta línea de acción permitirá disponer de una hoja de ruta que concentre y articule el esfuerzo comercial hacia los mercados internacionales.</p>				
ASPECTOS CRÍTICOS	HITOS	EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de los objetivos de marketing • Estrategia de distribución, comunicación y precios • Selección y establecimiento de contactos con importadores • Disponer de presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Consenso objetivos de marketing • Aprobación del Plan de Marketing • Contactos iniciales con importadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta consenso objetivos de marketing • Plan de Marketing redactado 	Incluido en la actividad del Consorcio de exportación	Inicio: 1 julio'15 Fin: 31 marzo'16 Duración: 9 meses
EQUIPOS				
AGENTES	NÚMERO	PERFIL		
Comité de Gestión del Plan	1	Director		
D. Eje Fortalecimiento.	1	Técnico superior		
PTP	1	Técnico superior		
ASOHOFrucol	1	Técnico superior		
Organización Nacional del Aguacate	1	Director		
PROEXPORT	1	Técnico superior		
Consorcio exportación (R)	1	Director		

6. Desarrollo de las líneas de acción

LÍNEA DE ACCIÓN	I10.F3.	Preparar el lanzamiento internacional del aguacate de Colombia y dinamizar el mercado con base en el Plan de Marketing definido.				
<p>DOFA: El esfuerzo comercial no ha avanzado al mismo ritmo que el productivo.</p> <p>Una vez definido y aprobado el Plan de Marketing, el siguiente paso consiste en su puesta en marcha. Para ello, se plantean 4 etapas secuenciales basadas en el llamado "ciclo de la calidad total" de William Edwards Deming*:</p> <p>a) Preparación del lanzamiento: Una vez planificadas las acciones de marketing, se procederá a la preparación del lanzamiento internacional del aguacate. Ello implica que se habrán conseguido las preceptivas homologaciones y se habrá planificado, en detalle, la logística a aplicar en cada caso.</p> <p>b) Lanzamiento inicial: La introducción en los diferentes mercados priorizados en el Plan de Marketing implica la aplicación del conjunto de acciones que permitan dar a conocer el producto y establecer relaciones comerciales iniciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación en cada mercado geográfico y ferias • Gestión específica con cada importador seleccionado • Invitación a los importadores a visitar las instalaciones en Colombia. • Envío de muestras • Apoyo a los importadores en sus presentaciones a los <i>retailers</i> de su mercado • Presentaciones, degustaciones al consumidor • Desarrollo de la imagen país como proveedor líder de aguacate • Plan promocional dirigido al <i>retailer</i> y al consumidor final en los mercados prioritarios • Plan específico en el canal horeca • <i>Feed back</i> y análisis de los resultados obtenidos a nivel de importador, <i>retailer</i> y consumidor. <p>c) Una vez conseguida una primera introducción en el mercado A o B, es necesaria una permanente dinamización de dichos mercados, actuando sobre los diferentes agentes de la cadena de comercialización, todo ello en base al aprendizaje obtenido en la fase de lanzamiento.</p> <p>d) <i>Feed back</i> y análisis de los resultados obtenidos a nivel de importador, <i>retailer</i> y consumidor.</p> <p>El éxito en esta línea de acción permitirá abrir nuevos mercado para la producción nacional del aguacate.</p> <p>*[PDCA (Plan, Do, Check, Act. Planificar – Hacer – Verificar – Actuar] exige recoger permanentes valoraciones sobre el desempeño obtenidas de los diferentes agentes presentes en el ciclo de la comercialización internacional: importador, <i>retailer</i> y consumidor</p>						
ASPECTOS CRÍTICOS		HITOS		EVIDENCIAS	PRESUPUESTO	CALENDARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar los aspectos previos al lanzamiento • Establecer contratos con importadores • Disponer de producto adecuado (variedad, características, calidad, cantidad y cumplimiento normas) • Capacidad logística 		<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento inicial en los mercados • Adaptación del Plan de Marketing en función del feed back inicial • Dinamización de los mercados en base al Plan de Marketing revisado • Seguimiento y evaluación 		<ul style="list-style-type: none"> • Contratos firmados • Pedidos recibidos • Plan de Marketing revisado • Acta de seguimiento y evaluación 	Incluido en la actividad del Consorcio de exportación	Inicio: 1 enero'16 Fin: 31 diciembre'18 Duración: 36 meses
EQUIPOS						
AGENTES		NÚMERO		PERFIL		
Comité de Gestión del Plan		1		Director		
D. Eje Fortalecimiento.		1		Técnico superior		
PTP		1		Técnico superior		
ASOHOFrucol		1		Técnico superior		
O.N.Aguacate		1		Director		
PROEXPORT		1		Técnico superior		
Consorcio exportación. (R)		1		Director		

6. Desarrollo de las líneas de acción

Calendario de las líneas de acción

		2014				2015				2016				2017				2018			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
I1.F1.	Crear Organización Nacional del aguacate																				
I1.F2.	Impulsar asociaciones regionales																				
I1.C1.	Incentivar formación empresarial																				
I1.M1.	Ajustar normativas cooperativas agrícolas																				
I2.C1.	Desarrollo emprendedores																				
I2.C2.	Desarrollo personal capacitado																				
I2.F1.	Disponibilidad de créditos y recursos financieros																				
I2.F2.	Paquete tecnológico, proceso transición a Hass, viveros registrados																				
I2.M1.	Normativa insumos registrados																				
I2.M2.	Procedimiento de certificación material vegetal																				
I2.M3.	Controles fronterizos																				
I2.M4.	Procedimientos de inspección conjunta en origen y en puerto																				
I2.M5.	Revisar normatividad importación terceros (bioterrorismo, FSMA, etc.)																				
I2.M6.	Cobertura riesgo cambiario																				
I2.I1.	Servicio de "bolsa de tierras"																				
I2.I2.	Impulsar red de viveros																				
I2.I3.	Transporte del predio a la plataforma																				
I2.I4.	Transporte desde plataforma hasta cliente																				
I2.I5.	Diseñar e implementar sistema de abastos																				
I2.I6.	Viabilidad compra bonos CO2																				
I2.I7.	Procedimiento análisis costos																				
I3.I1.	Desarrollo de plataformas																				
I3.I2.	Acortar tiempo transporte a puertos																				
I3.I3.	Dotación de recursos en puertos																				
I3.I4.	Definir proyecto agroindustria y transformación																				
I3.I5.	Desarrollar sistema de información estratégico																				

6. Desarrollo de las líneas de acción

Calendario de las líneas de acción

		2014				2015				2016				2017				2018			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
I4.I1.	Establecer red de laboratorios																				
I4.I2.	Adaptar guía ambiental																				
I4.M1.	Establecer procedimiento de exportación																				
I4.M2.	Elevar estándares BPA's. implantar y disponer servicio certificación																				
I4.M3.	Definir modelo trazabilidad																				
I4.F1.	Culminar proceso admisibilidad en Estados Unidos																				
I4.F2.	Manejo de plagas y enfermedades																				
I5.M1.	Soporte técnico etiquetado legal																				
I5.I1.	Soporte técnico en aditivos, residuos, etc.																				
I5.I2.	Facilitar acceso a servicio de surveyors																				
I5.C1.	Desarrollo de equipos de técnicos																				
I5.C2.	Asistencia técnica on line																				
I6.F1.	Participar en proyecto marca / país																				
I6.M1.	Política integral de estado																				
I6.M2.	Fortalecer presupuesto instituciones																				
I7.F1.	Campaña de comunicación en Colombia																				
I7.I1.	Estandarizar y homologar empaques de fruta																				
I7.M1.	Control en punto de venta																				
I7.M2.	Incorporar estándares de calidad en compra pública																				
I8.F1.	Alianzas estratégicas																				
I9.I1.	Tecnología para programar cosecha																				
I9.I2.	Red que agrupe a todas las entidades																				
I10.F2.	Definir plan de marketing																				
I10.F3.	Lanzamiento internacional y dinamización del mercado																				