

# Plan estratégico de mercadeo para la cadena hortícola en el Distrito de riego del Alto Chicamocha

## Strategic marketing plan for the upper Chicamocha irrigation district horticulture production chain

María Concepción Pacheco<sup>1</sup>, Luis Felipe Rodríguez<sup>2</sup> y Lilia Teresa Bermúdez<sup>3</sup>

**Resumen:** El Distrito de riego del Alto Chicamocha, ubicado en la cuenca alta del río del mismo nombre, fue construido en 1998 para apoyar y fomentar una producción hortofrutícola competitiva. Sin embargo, es evidente que hasta el momento el desarrollo agrícola ha sido lento, como consecuencia de ineficiencias notorias en el proceso de mercadeo. Por la gran inversión realizada y las expectativas generadas, debe considerarse como una empresa importante en el contexto regional, razón por la que se debe implementar su actividad empresarial con un enfoque estratégico que lleve a la modernización de sus procesos, tanto productivos como comerciales. Este trabajo de investigación, a través de la elaboración de un diagnóstico estratégico de los sistemas de producción y comercialización de la cadena hortícola, formula un plan estratégico de mercadeo para establecer acciones que permitan aprovechar las fortalezas y las oportunidades y enfrentar las debilidades y las amenazas. En este plan se proponen programas de acción que, de implementarse, pueden contribuir significativamente al mejoramiento de la competitividad de los productos hortícolas y, por lo tanto, promover el desarrollo de la región. Ya que la ubicación geográfica del Distrito es favorable con respecto a los principales mercados, como propuesta derivada de esta investigación se plantea la creación de una comercializadora, con los productores como socios; igualmente, se contempla fortalecer programas con capital social como elemento fundamental y con visión de cadena productiva.

**Palabras claves adicionales:** sistema de mercadeo, productos hortícolas

**Abstract:** The upper Chicamocha irrigation district lies in the upper Chicamocha river basin; it was constructed in 1998 to support and foment competitive fruit and vegetable production. However, agricultural development has been slow as a consequence of notorious inefficiency in the marketing process. Regarding the great investment made in it and the expectations so generated, this district must be considered as being an important regional company. It must therefore adopt an entrepreneurial approach leading towards modernising its production and commercial processes. The present research involved strategic diagnosis of the horticulture chain's production and sales' systems; a strategic marketing plan was formulated to establish action for taking advantage of market strengths and opportunities for selling products and facing weaknesses and threats. This plan sets out some programmes which could significantly contribute towards improving the upper Chicamocha valley irrigation district's horticultural product competitiveness and therefore promoting the region's development. Since the district's geographical location is very favourable related to the main markets, a commercial company should be created in which the horticultural producers become involved as partners. Programmes should be fortified by emphasising generating share capital accompanied by a production chain entrepreneurial vision.

**Additional key words:** marketing plan, horticultural products

Fecha de recepción: 29 de agosto de 2005  
Aceptado para publicación: 11 de mayo de 2006

<sup>1</sup> Subdirectora, Centro Agropecuario, Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) Regional Boyacá, Sogamoso. e-mail: mcpacheco@sena.edu.co

<sup>2</sup> Profesor titular, Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. e-mail: frodriguez@unal.edu.co

<sup>3</sup> Profesora asociada, Facultad Seccional Duitama, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Duitama. e-mail: lbermudez@hotmail.com

## Introducción

EN EL DISTRITO DE RIEGO del Alto Chicamocha es característica la existencia de altos costos de producción, considerables pérdidas poscosecha, elevados costos de abastecimiento y distribución, por lo disperso de la oferta y la demanda, pues no se aprovechan los recursos disponibles por las unidades de comercialización (agentes) dados los bajos volúmenes comercializados, constituyéndose esta actividad en un evento con un nivel de riesgo elevado, a lo que se suma el que los agentes realizan varias funciones, impidiéndose la especialización en la cadena agrocomercial.

Esta situación incide directamente en la competitividad del sector y exige rápidos correctivos, pues de no ser así podría generar retroceso o estancamiento en el proceso de desarrollo del Distrito (INAT, 1996).

Este trabajo de investigación se planteó como objetivo general elaborar un plan estratégico de mercadeo de la cadena hortícola del Distrito de riego del Alto Chicamocha, con el propósito de detectar oportunidades de comercialización e incrementar la eficiencia del sistema de mercadeo de esta importante cadena productiva, con objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico del sistema de producción de la cadena hortícola del Distrito.
- Caracterizar el sistema de mercadeo de los productos hortícolas del Distrito.
- Detectar los principales problemas que afronta la cadena hortícola en el segmento de la comercialización.
- Diseñar un plan de mercadeo que permita estimular procesos estables de mercadeo de los productos hortícolas del Distrito, así como crear una cultura de calidad y valor agregado con visión de cadena productiva.
- Elaborar y diseñar los presupuestos para establecer cuánto cuestan implementar las estrategias de mercadeo.
- Determinar los mecanismos de seguimiento y control más efectivos para lograr los objetivos propuestos en el plan de mercadeo.

## Metodología y procedimientos de investigación

A través de un diseño no experimental de tipo descriptivo realizado en las 10 unidades que conforman el Distrito de riego del Alto Chicamocha y utilizando la técnica de encuestas, se aplicó un formulario a un número

representativo de usuarios que actualmente está dedicado a la agricultura. Se levantó un diagnóstico de los modelos de producción y comercialización que se desarrollan actualmente, que sirvió como base para la formulación de un plan de acción orientado hacia una agricultura planificada con procesos de mercadeo organizados, para lograr así el mejoramiento de la competitividad de este renglón económico.

Se seleccionaron para esta investigación solamente 8 de los 25 productos que conforman la canasta de hortalizas que se producen en el Distrito, dada la importancia económica que tienen, las áreas de cultivo que actualmente ocupan y los mercados que abastecen (Abril, 1995).

Para la implementación del plan de mercadeo se proponen tres etapas: la primera contempla la orientación del mercadeo de los productos escogidos hacia un mercado institucional regional, constituido por un segmento definido de la población de Duitama (Boyacá), y la realización de una feria hortícola quincenal. En la segunda etapa se busca ampliar la cobertura hacia mercados especializados o hipermercados de Bogotá y en la tercera se propone la ampliación hacia los mercados de Santander del Sur, Norte de Santander, Costa Atlántica, Llanos Orientales y de exportación (Lambin, 1997).

## Diagnóstico de la situación de la producción hortícola

Es importante destacar en el marco del diagnóstico adelantado que el desarrollo agropecuario del Distrito de riego del Alto Chicamocha ha sido lento, como consecuencia de notorias ineficiencias en el proceso de mercadeo y la prevalencia de procesos poscosecha deficientes que restan calidad y presentación a los productos, especialmente a los hortícolas, con la presencia de una intermediación alta y márgenes de comercialización bajos.

A partir de la construcción y puesta en marcha de este Distrito, se ha realizado una producción hortícola cuyo sistema de comercialización constituye uno de los problemas con mayor impacto en el desenvolvimiento del sector agropecuario de la región, afectando la estabilidad económica y financiera de los productores, en especial de los pequeños.

A pesar de que algunas entidades han desarrollado proyectos de cooperación técnico-científica con el apoyo de instituciones que trabajan con el sector, en

la actualidad prevalecen los procesos de producción tradicionales y un manejo poscosecha deficiente que le resta calidad y presentación a los productos obtenidos, así como la posibilidad de agregación de valor en la misma región. De otra parte, los productores siguen desaprovechando la ventaja competitiva de romper la estacionalidad de la oferta mediante la planificación de siembras con riego (López, 2002).

Esta situación se ha identificado claramente en la presente investigación, ya que incide directamente en la competitividad del sector y exige rápidos correctivos pues, de no ser así, genera retroceso o estancamiento en el proceso de desarrollo del Distrito. En este sentido, se analizan los siguientes aspectos del mercadeo:

#### Venta de los productos

Los productores hortícolas del Distrito se venden por 'inspección', es decir, se exige la presencia de la totalidad del producto en el lugar de la transacción para ser inspeccionado por el comprador. Los productores de cebolla de bulbo y papa con volúmenes de producción considerables comercializan en la Central de Abastecimientos de Bogotá (Corabastos), mientras que los pequeños lo hacen en las plazas de mercado regionales y con intermediarios directamente en la finca. Los demás productos hortícolas se comercializan en las plazas de mercado regionales, tanto para el consumo local, como para el abastecimiento de otros mercados, como los de Casanare y Santander (Mendoza, 1992).

#### Almacenamiento

No se realiza almacenamiento de ningún producto por su perecibilidad, y los productores tienen que vender inmediatamente después de la cosecha. De otro lado, no se dispone de la infraestructura necesaria para llevar a cabo esta función de comercialización.

#### Clasificación

A pesar de existir las normas de calidad para algunos productos hortícolas, la clasificación realizada obedece a las exigencias de los mercados de destino de los productos. El criterio de clasificación que prima es el tamaño.

#### Empaque

Los productores del Distrito realizan esta función en la misma forma como se hace a nivel nacional. La cebolla de bulbo se empaqueta en costal de fibra de color

rojo, con un peso promedio de 62,5 kg. Este empaque, según investigaciones recientes, no es el más adecuado por no cumplir con la función de proteger el producto y porque el peso es superior a los estándares internacionales, ocasionando deterioro del producto y dificultades en su manipulación.

La papa, una vez clasificada, se empaqueta en costal de fique, preferiblemente el denominado R-13, con una capacidad de 62,5 kg en promedio por bulto. Para empaquetar la arveja se utiliza el costal de fique denominado 'arvejero', del que existen dos presentaciones, 50 y 62,5 kg. La mazorca de maíz se empaqueta en sacos de fique de segunda o reutilizados, disponiendo el producto de tal forma que en la bocanera queda una parte sobresaliendo del empaque para alcanzar un peso de 62,5 kg.

Por su parte, para la hortaliza de hoja se utilizan dos tipos de empaque. Algunos intermediarios solicitan la lechuga en canastas elaboradas con caña, con capacidad aproximada de 5 a 8 docenas. El brócoli y la coliflor se empaquetan regularmente en bolsas de polietileno negro, con 13 unidades en cada bolsa, y para supermercados y otros clientes se dispone en canastas plásticas tipo 'Carulla'. La misma presentación se hace para la lechuga, el brócoli y la coliflor, siendo ésta la mejor alternativa, pues facilita el manejo de los productos y evita pérdidas poscosecha.

#### Transporte

Se realiza en vehículos de diferentes capacidades, de acuerdo con los volúmenes, siendo el más utilizado el camión de 5 toneladas. A pesar de que en el Distrito las vías de comunicación están en buen estado, todavía no se cuenta con otro medio de transporte que propicie mejores condiciones para estos productos de alta perecibilidad.

#### Información de precios y de mercados

Este servicio lo presta parcialmente en la región la Corporación Colombia Internacional (CCI) en su centro de servicios ubicado en la Ciudadela Industrial de Duitama, empleando para tal efecto el Sistema de información de precios de productos agrícolas (SIPSA), a través de boletines informativos diarios, semanales y mensuales de los precios de los productos agropecuarios registrados en las principales centrales mayoristas del país y la plaza de mercado de Duitama.

#### Financiamiento

La gran mayoría de los usuarios del Distrito no utiliza crédito de entidades financieras para adelantar el proceso productivo, bien sea por los trámites, por el tiempo empleado, el costo o por otras razones. Hay una forma particular de financiamiento consistente en el préstamo de dinero por parte de los intermediarios, que se considera como adelanto sobre el valor de la producción. En este caso el productor queda en amplia desventaja, pues tiene que someterse a las condiciones que le imponga el intermediario en cuanto a precio del producto y a la forma de pago del saldo restante.

### Aceptación de riesgos

A esta función, a pesar de ser importante en el mercado por ser intangible, no se le presta el debido interés por parte del productor, que es la persona que asume los riesgos físicos más altos derivados de los daños y deterioros a que están expuestos los productos hortícolas. Estos riesgos son elevados por cuenta de la perecibilidad de los productos y del ambiente tradicional en que se desarrollan la producción y la comercialización. El intermediario, que conoce bien los riesgos por pérdidas físicas y calidad de los productos, opera con márgenes de utilidad lo suficientemente altos para garantizar un margen neto de beneficio. Los costos por pérdidas los trasladan a los productores a través de precios bajos y a los consumidores a través de precios altos.

### Promoción de mercados

Esta actividad no se lleva a cabo actualmente para los productos hortícolas del Distrito, aunque se han intentado algunas acciones por parte de la CCI y las contempladas en el marco del convenio FAO-Usochicamocha (Asociación de usuarios del Distrito de Riego y Drenaje del Alto Chicamocha y Firavitoba).

### Canales de comercialización

Los canales de comercialización hallados para los productos de la cadena hortícola que operan en el Distrito de riego se muestran en la figura 1 y permiten la identificación y clasificación de cada uno de los agentes participantes en el proceso, notándose que los agentes y canales son muy similares a los del sistema de comercialización de los productos de la cadena a nivel nacional (Mendoza, 1995).

## Plan estratégico de mercadeo

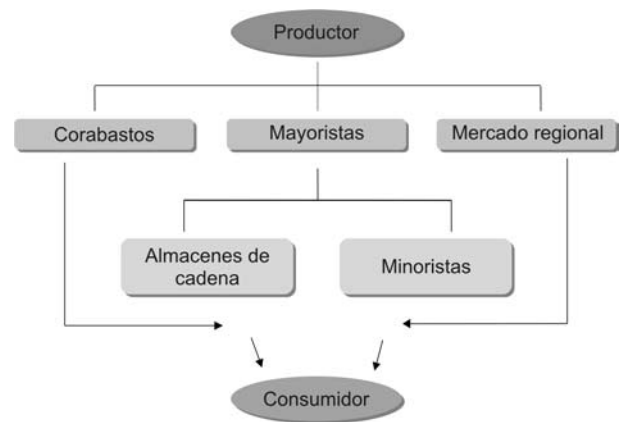


Figura 1. Canales de comercialización de los productos de la cadena hortícola en el Distrito de riego del Alto Chicamocha.

En la actualidad, los usuarios del Distrito de riego del Alto Chicamocha desarrollan sus actividades económicas en el sector agropecuario, ofreciendo productos hortícolas básicos de la canasta familiar, de consumo masivo, entre otros: cebolla de bulbo, papa para consumo en fresco y consumo industrial, arveja para consumo en fresco, hortalizas de hoja y flor, maíz mazorca. Estos productos abastecen los mercados locales, regionales y de Bogotá.

En la configuración estructural del plan estratégico propuesto se definen tres fases:

### Fase I. Diagnóstico

Permitió establecer las condiciones actuales de producción y comercialización de los productos hortícolas, es decir, el punto de partida para la presente propuesta.

#### 1. Objetivos corporativos

Apunta a aumentar las ventas de estos productos, ampliar la participación en el mercado, mejorar la rentabilidad de la actividad hortícola y, por ende, a promover el desarrollo agrícola haciendo uso eficiente y sostenible de los recursos.

#### 2. Análisis del macroentorno

El Distrito de riego del Alto Chicamocha opera dentro de un medio ambiente constituido por un conjunto de fuerzas o variables externas que se encuentran fuera del control de la organización de los usuarios y de la comunidad en general. Estas variables representan oportunidades que se deben aprovechar y amenazas que, analizadas cuidadosamente y enfrentadas estratégicamente,

mente, permiten implementar acciones para mejorar la competitividad, en especial, en aspectos de mercadeo de sus productos.

En el marco del análisis del entorno del Distrito, debe establecer los factores que limitan o facilitan el proceso de mercadeo. Dentro de las variables relevantes figuran:

Variables tecnológicas. Si bien es cierto que el Distrito ha adoptado en los últimos años algunas innovaciones tecnológicas en cuanto al uso de híbridos y semillas mejoradas y/o certificadas y a la utilización de plántulas en vez de semilleros, en particular, en especies como brócoli, coliflor y lechuga, todavía los modelos de producción son tradicionales en la mayoría de los rubros agrícolas. Su producción continúa siendo intensiva en el uso de mano de obra, baja en el uso de maquinaria y equipos adecuados para los suelos, con una aplicación irracional de plaguicidas, etc., en comparación con la región de la Sabana de Bogotá, que ofrece productos similares y muestra considerables innovaciones tecnológicas, como, por ejemplo, la implementación de la plantulación por parte de empresas especializadas, el trasplante mecánico, el uso de variedades mejoradas resistentes a plagas y enfermedades, la innovación en empaques y presentaciones; constituyéndose todo esto en una amenaza para el mercadeo de los productos del Distrito.

Variables socioculturales. Los consumidores muestran hoy tendencia a incluir en su consumo alimentos ricos en vitaminas y bajos en grasas, por tanto, las hortalizas se constituyen en importante alternativa y, desde luego, en una oportunidad.

Variables económicas. Estas variables tienen gran incidencia en las empresas y sus mercados. La más importante es, entre otras, el desempleo, que genera un descenso en los ingresos de las familias y un acceso limitado al consumo de productos hortícolas. Sin embargo, se puede constituir en una oportunidad si se propende por la competitividad de la producción y hacer que estos productos sean asequibles a una población mayor. Otros factores de tipo macroeconómico que inciden directamente en la situación económica de los consumidores y las empresas son las tasas de interés, de devaluación, el salario mínimo, etc., aspectos que deben considerarse a la hora de tomar decisiones de inversión.

### 3. Análisis del microentorno

La competencia. La competencia directa para los productos hortícolas del Distrito está constituida principalmente por productores de la Sabana de Bogotá, ya que, además de desarrollar procesos productivos más competitivos, están ubicados muy cerca de Bogotá, el centro de consumo más grande del país. De otro lado están los productores de cebolla de bulbo de Cáqueza (Cundinamarca) y sus alrededores, quienes logran una productividad mayor a la lograda en el Distrito. Otra fuerza competitiva importante está constituida por los mayoristas de cebolla, que cuando hay escasez tienen la facilidad de importarla de Ecuador y Chile, constituyéndose esta acción en una amenaza.

En la actualidad, los productores de la Sabana de Bogotá ofrecen todos los productos hortícolas que se desarrollan en el Distrito con elementos diferenciadores, como empaques unitarizados, presentaciones variadas, valor agregado representado en productos precortados y listos para preparar, modernas instalaciones para procesos poscosecha y transporte especializado como furgones refrigerados. En la misma forma, se destaca la organización en asociaciones y cooperativas para la producción y comercialización de sus productos.

El cliente. Los clientes de los productos hortícolas del Distrito están conformados por los intermediarios, que adquieren los productos en las fincas y plazas de mercado, principalmente de Duitama y Sogamoso, para distribuirlos en diferentes mercados y por los consumidores, que compran en pequeñas cantidades a causa de la perecibilidad. El sitio de compra son las plazas de mercado, los supermercados y las tiendas de barrio (Mendoza, 1995).

### Fase II. Fase estratégica

Esta fase permite establecer hasta dónde se quiere llegar con el plan de mercadeo y cómo se alcanzan los objetivos.

#### 1. Diseño y elaboración de los objetivos de mercadeo

El objetivo principal de este plan es el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos de la cadena hortícola en el Distrito, siendo necesario implementar las siguientes acciones:

- Aumentar las ventas de los productos hortícolas en un 20% anual para el primer año de ejecución del plan y en un 10% anual a futuro.

- Incrementar la rentabilidad de la actividad hortícola en un 20%.
- Abrir mercados institucionales importantes en Boyacá, a la vez que aumentar gradualmente la participación de los productos hortícolas en mercados regionales cercanos, como los Santanderes, la Costa Atlántica y los Llanos Orientales.

## 2. Diseño de las estrategias de mercadeo

Grupo objetivo. En la primera etapa del plan figuran las instituciones, tanto públicas como privadas (clínicas, hospitales, batallones, universidades, hoteles y restaurantes), de Tunja, Duitama y Sogamoso (Boyacá) y el Instituto de Bienestar Familiar (ICBF), entre otros, pues, de acuerdo con un estudio realizado por López (2002), estas organizaciones están dispuestas a adquirir los productos que se cultivan en el Distrito, siempre y cuando exista una entidad organizada que ofrezca y garantice la continuidad de la oferta. La demanda total de productos hortícolas por parte de estas instituciones es de 170 t mensuales para el primer año y para suplirla se requiere planificar la siembra de 100 ha. En la segunda etapa, el grupo objetivo estará conformado por los almacenes de cadena e hipermercados, pues, de acuerdo con un estudio adelantado por Ochoa (1999), una sola cadena de almacenes demandaría mensualmente 950 t, con un requerimiento de 573 ha al año con un volumen de 11.430 t.

Cuando se haya adelantado un trabajo en conjunto con los usuarios, fundamentado en una cultura de la calidad, y se tenga clara la visión de organización empresarial, se incursionará en los mercados internacionales con aquellos productos que logren mayor competitividad.

En la misma forma se adelantarán, inicialmente en Duitama y después en otros municipios vecinos, ferias hortícolas quincenales o mensuales debidamente organizadas y por el sistema de oferta de combos, cuyo propósito inicial es propiciar un acercamiento entre productores y consumidores y promover contactos comerciales hasta llegar a formalizarlos en un mercado permanente.

## 3. Principales estrategias de mercadeo

Las estrategias que deben implementarse por parte de los horticultores del Distrito incluyen los objetivos relacionados con la mercadotecnia, es decir, relacionadas con los productos, los precios, la promoción y la distribución.

Estrategia de productos. A partir de las investigaciones realizadas por varias entidades (CCI, FAO, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia), entre los productos hortícolas comercializables se pueden definir los siguientes:

- Cebolla de bulbo: Es la hortaliza de mayor producción a nivel nacional y en el Distrito, con tasas altas de crecimiento de la producción como resultado del incremento del área cultivada. Tiene una demanda alta y su consumo aparente en el país ha registrado una tendencia creciente, con una tasa promedio de 7,5% anual entre 1995 y 2002. La temperatura, la humedad relativa y las características de los suelos prevalentes en el Distrito se ajustan a las condiciones para su producción. La presentación más adecuada y de mayor aceptación es la cebolla pelada, ya empacada en malla plástica.
- Papa, arveja verde, lechuga batavia, coliflor y brócoli: Para estos productos existe un volumen alto de demanda insatisfecha en varias épocas del año, con un comportamiento similar, pues su oferta depende de los periodos de lluvia y sequía de las zonas productoras. Existen altas posibilidades de mantener continuidad y consistencia en la oferta, para lo cual es importante el adecuado aprovechamiento de los beneficios del riego. El Distrito tiene la ventaja competitiva de estar localizado relativamente cerca de centros de alto consumo, como Bucaramanga y las capitales de los departamentos de la Costa Atlántica.

En la comercialización de estos productos es fundamental la observación de las normas de calidad, tomando como punto de partida la normalización de los productos, lo que implica el establecimiento de patrones constantes de calidad que satisfagan las necesidades de los compradores y mantengan un equilibrio en la relación comprador-proveedor. La clasificación por calidades juega un papel muy importante en el establecimiento de los precios, por tanto las normas de calidad sirven como guía para la programación de producción de calidades específicas para mercados determinados. El objetivo de esta normalización es ofrecer productos que respondan a las exigencias del mercado para lograr una satisfacción mayor por parte de los clientes de los productos del Distrito. Con este fin es necesario comunicar a los cultivadores las particularidades de estas normas para cada uno de los productos hortícolas.

Presentación de los productos. En este aspecto se involucran elementos que complementan la imagen de los

productos, además de las hortalizas en sí. Se establecerá rigurosamente el proceso poscosecha, el empaque y todo aquello que proporcione un mayor valor agregado. Por ejemplo, la papa se deberá entregar lavada, clasificada y empacada según pedidos. La arveja se entregará desvainada y empacada según pedido (bandeja de icopor, bolsa plástica o como lo exija el cliente). Las demás hortalizas se proveerán precortadas, según solicitud de los clientes.

Tendencias. Según el estudio realizado, la tendencia de las instituciones visitadas es adquirir productos hortícolas precortados, como el repollo, la lechuga, el brócoli, la cebolla, etc.; desgranados, como la mazorca, y desvainados, como la arveja.

Estrategia de precios. El mercado de los productos hortícolas está claramente regulado por la oferta y la demanda, debido a las condiciones de producción poco controlables, ya que la oferta es muy variable; esto se refleja en la volatilidad del precio, por lo que se plantea un nuevo esquema comercial en el que disminuya la incertidumbre en las condiciones de oferta y demanda. Es necesario considerar la estacionalidad de las hortalizas y su influencia en los precios y estar preparados para enfrentar periodos de bajos precios, buscando evitar pérdidas. Sin embargo, es de anotar que en la etapa inicial se deberá conquistar el mercado institucional, sin establecer un precio mayor al del mercado, con el fin de ganar una posición que sea la base para analizar resultados y realizar los respectivos ajustes. Después de ese periodo de conocimiento del proceso, se puede establecer un precio que supere al del mercado, reconociendo así su calidad.

Estrategia de distribución. Es necesario precisar los canales de comercialización que se proponen para facilitar el acceso de los productos a la mayor cantidad de consumidores posible a un costo razonable. Se plantea la creación de una comercializadora (sus características y demás aspectos se exponen más adelante), de manera que el canal quedaría conformado por el productor, la comercializadora y el consumidor final, que inicialmente estaría conformado por el mercado institucional y un segmento de la población de las ciudades de Duitama, Paipa y Sogamoso. Se propone además la realización de una feria hortícola en un sitio estratégico de cada ciudad, con una organización que permita la mayor participación de la población, comprando directamente a los productores y resaltando como estrategia primordial la mayor cercanía posible al consumidor final.

Estrategia de promoción. La comunicación estratégica y la promoción de los productos se consideran elementos necesarios para una diferenciación de los productos hortícolas y, desde luego, la orientación de la mayoría de acciones promocionales hacia los consumidores finales, de tal manera que ellos prefieran estos productos, atraídos por las siguientes características:

- El uso de agua limpia para el riego de los cultivos y el bajo nivel de agroquímicos utilizados en el proceso productivo.
- La larga vida de los productos gracias al adecuado manejo poscosecha, los empaques adecuados, teniendo en cuenta que la preocupación principal de los consumidores es el deterioro de los alimentos.
- El contenido nutricional de los productos, ya que 96% de los consumidores colombianos dice estar muy preocupado por la nutrición. Los nutrientes y los beneficios que traen para la salud humana son comunicadas al consumidor como respuesta a su preocupación por su nutrición.
- El control de calidad efectuado a los productos, que destaca la importancia de la percepción de valor que éste implica.

#### Programas de acción

Las estrategias de mercadeo se deben convertir en programas de acción específicos que respondan a las siguientes preguntas: qué se va a hacer, cuándo se hará, quién es el responsable de hacerlo y qué tanto costará.

Tres son los actores de estos programas de acción: el productor, que como individuo es el fundamento de la capacitación; la asociación de usuarios en su conjunto, como constructora autónoma de futuro que, si se organiza como empresa responsable de la satisfacción de las expectativas y necesidades de sus integrantes, jugará un papel de suma importancia en el desarrollo tecnológico y comercial de la cadena hortícola como generadora de valor agregado y, por último, la universidad, como generadora de conocimiento y valores.

#### Principales programas de acción

##### 1. Fortalecimiento del capital social del Distrito

Partiendo de la problemática actual, el usuario del Distrito y su relación con la organización se constituye en un reto para mejorar los niveles de desempeño, aumentar la productividad y llevar al Distrito a ser competitivo

a nivel regional, nacional e internacional. En este sentido, se considera de gran importancia que las acciones se encaminen en primera instancia hacia el usuario del Distrito, pues, como se indicó antes, es el primer actor de la competitividad, ya que todo lo que se ha hecho y lo que puede esperarse del Distrito depende primordialmente de él.

Para alcanzar este objetivo se debe:

- Diseñar e implementar mecanismos íntegros para pasar de la cultura individual hacia formas deseables de cohesión social.
- Construir y desarrollar modelos de trabajo con metodologías apropiadas de fácil implementación que aglutinen a los usuarios y produzcan cambios efectivos en su conducta.
- Convocar a los usuarios a cooperar en la nueva forma de trabajo solidario.
- Organizar a los usuarios para la producción y la comercialización, a través del fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia el Distrito, el fomento de la asociatividad y la creación de las sociedades agrarias de transformación.

## 2. Iniciar y fomentar la cultura de la calidad

Por medio del conocimiento por parte de los productores de las normas de calidad para los productos hortícolas, orientados hacia la producción con calidad y buscando que se diferencien a través de una marca propia.

## 3. Hacer competitivos los actuales procesos de comercialización

Esta acción se puede llevar a cabo buscando la promoción de alianzas estratégicas para la creación de una comercializadora, con el propósito de hacer más eficientes los canales de comercialización.

## 4. Mejorar las funciones de comercialización

Para lograrlo se debe:

- Promover la venta a través de la presentación de muestras del producto (venta por muestra).
- Promover el mejoramiento del manejo poscosecha.
- Propender por la utilización de empaques más apropiados.
- Mejorar el sistema de transporte de los productos.
- Desarrollar una campaña de divulgación de los sistemas de información de precios y mercados de la

CCI, haciendo que lleguen hasta todos los usuarios del Distrito.

- Formalizar negociaciones y acuerdos con las instituciones a las que se les va a proveer los productos hortícolas (batallones, hospitales, ICBF, universidades, etc.).
- Promover el sistema de mercadeo por pedidos en un segmento de la población (conjuntos residenciales).
- Iniciar el mercadeo por el sistema tipo 'combo' (oferta de lista de productos).

## 5. Organización de ferias hortícolas mensuales en Duitama, Paipa y Sogamoso

- Preparar a los productores para participar en la feria hortícola.
- Organizar la feria quincenal o mensual en un sitio estratégico de las ciudades de Duitama, Paipa y Sogamoso, en donde converja el mayor número de consumidores y se dé un acercamiento entre productor y consumidor.

La feria es el producto de una organización, de ahí que los motivos de compra respondan sobre todo a la disminución de costos y a la obtención de utilidades. La tendencia actual de las pequeñas empresas es a hacer sondeos de mercados y explorar las posibilidades de promoción como medios alternativos. Esta es una oportunidad que la organización del Distrito debe aprovechar como evento novedoso en este campo.

## 6. Creación de una comercializadora de productos hortícolas

Tomando como base la problemática relacionada con el mercadeo de los productos hortícolas del Distrito, y teniendo en cuenta el criterio expresado por 95% de los productores respecto al interés de organizarse en torno a una comercializadora, se plantea como alternativa un nuevo esquema comercial, en el que disminuya la incertidumbre en las condiciones de oferta y demanda.

Este elemento que se soporta en la estrategia de compra y venta de los productos, se basa en una alianza comercial entre productores y clientes, a la que los primeros pueden acceder mediante la organización, asegurando una oferta que garantice un mayor volumen de productos, calidad y suministro permanente y seguro. Los acuerdos comerciales se formalizarán mediante un contrato de compra y venta, generando compromisos entre los que se destacarían los siguientes:



- La comercializadora del Distrito se compromete a entregar a los clientes cantidades determinadas de productos con las calidades y las presentaciones pre-establecidas.
- Los clientes se comprometen a comprar los productos a precios que se establezcan de mutuo acuerdo.

La principal ventaja de este sistema radica en que los usuarios del Distrito tendrían ingresos fijos a través de la venta asegurada de sus productos, siempre y cuando cumplan con las normas de calidad a un precio acordado, que no puede ser el más alto que podrían obtener en el mercado, pero que garantiza una ganancia adecuada y segura. De esta manera se minimizan los riesgos propios de la comercialización. Una vez establecido el acuerdo por contrato y sabiendo de antemano el precio que tendrán sus productos, la administración de la comercializadora podrá planificar un proceso de producción escalonado para obtener las cantidades de productos contratados en las fechas fijadas y con la calidad acordada. El precio negociado se establecerá de acuerdo con el comportamiento histórico mensual –no necesariamente constante–, ya que el propósito es persuadir a todos los clientes a establecer esta modalidad de negociación por los beneficios mutuos expuestos. Inicialmente operaría con los usuarios que están convencidos de la necesidad de una organización a través de la comercializadora y, de acuerdo con los resultados de ese proceso de negociación, se dirigiría luego hacia los escépticos a aceptar esta propuesta.

#### Diseño organizacional y administrativo

Para responder quién es el responsable de desarrollar esos programas de acción y de acuerdo con las dificultades para organizar a los productores, sobre todo a los pequeños (trayectoria de la posesión de la tierra, falta de insumos, cultura individualista arraigada y otros aspectos culturales económicos y sociales), y según las condiciones actuales (modelos de producción que todavía no alcanzan los niveles de calidad exigidos por los almacenes de cadena y la actitud que tienen los productores hacia la organización), se ha propuesto un tipo de organización, adoptado en años pasados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ley 811 de junio 26 de 2003).

Estas organizaciones, denominadas sociedades agrarias de transformación (SAT), podrían dar resultados en el corto plazo, mientras se desarrollan estrategias para

el mediano y largo plazo que formen en el Distrito lo que se denomina 'capital social'.

Las SAT, creadas como organizaciones de cadena en el sector agropecuario, pueden estructurarse por productos o grupos de productos a nivel regional, según un acuerdo establecido y formalizado entre empresarios, gremios e instituciones más representativas de la producción, la transformación, la comercialización y la distribución de productos agrícolas, con la participación del gobierno nacional y/o los gobiernos locales. Éstas deben ser inscritas ante el Ministerio de Agricultura, siempre y cuando se hayan establecido acuerdos entre los integrantes de la organización, como mínimo en los siguientes aspectos:

- Mejora de la productividad y la competitividad
- Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena
- Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena
- Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena
- Manejo de recursos naturales y del medio ambiente
- Formación de recursos humanos
- Investigación y desarrollo tecnológico.

#### Fase III. Seguimiento y control

Para saber cuánto costará desarrollar los programas de acción, se ha preparado un presupuesto de mercadeo con unas utilidades proyectadas. En lo relativo a los ingresos, muestra los volúmenes pronosticados de ventas de productos y los precios de venta a los clientes finales. En cuanto a los costos, muestra los gastos de compra a los productores y los gastos de distribución, así como los demás costos en que hay que incurrir para que funcione la comercializadora propuesta y se ejecuten las demás actividades complementarias previstas en este programa de acciones.

El presupuesto del plan de mercadeo, estructurado básicamente sobre el presupuesto de ventas, considera como base los requerimientos mensuales de productos hortícolas demandados por las instituciones analizadas en las ciudades de Tunja, Duitama, Paipa y Sogamoso, con una población aproximada de 15.000 personas. En el cuadro 12 se puede observar las cantidades de productos hortícolas que se comerciarán mensualmente, destacándose la papa como el producto de mayor demanda, con 90 t mensuales, y el brócoli como el de menor demanda,

con 0,5 t, por tratarse de una hortaliza que hasta ahora se está conociendo. Estas cantidades mensuales totales son de 167,5 t durante el primer año y posteriormente se calcula un crecimiento en ventas de 20% anual hasta llegar al quinto año, periodo al que se considera llegará la ocupación de la totalidad de la capacidad instalada. Como resultado de estas operaciones se demandarán 2'010.000 t de productos hortícolas en el primer año y 4'167.936 t en el quinto año, que se producirán inicialmente en 100 ha, con una proyección de 400 ha al final del periodo considerado.

## Conclusiones

A manera de conclusiones vale la pena destacar que, desde el punto de vista metodológico, el estudio de diagnóstico descrito en este trabajo difiere de otros por lo menos en tres aspectos: primero, el marco conceptual del análisis es más amplio, ya que, además de concentrarse en un conjunto de problemas de la comercialización bien definidos, se realizó un diagnóstico de producción de los principales productos hortícolas del Distrito. En segundo lugar, los métodos de investigación fueron más informales que formales, por lo que, en lugar de entrevistas estructuradas, se hicieron entrevistas informales con productores claves, además de la observación directa de las actividades de comercialización y la utilización de datos de fuentes secundarias. En tercer lugar, todas las acciones que se proponen están orientadas hacia el usuario productor como actor principal del proceso de desarrollo.

En los productores hortícolas del Distrito ya existe conciencia sobre la importancia de la comercialización de sus productos, comprendiendo su importancia como agente conector entre la producción y el consumo de los bienes agropecuarios.

Mediante varios convenios de cooperación técnica nacional e internacional se han privilegiado aspectos de producción e infraestructura, pero no así a quien usa esa infraestructura y lleva a cabo esfuerzos de fomento a la comercialización.

La alta presencia de intermediarios –principalmente detallistas– en la comercialización de los productos hortícolas del Distrito se debe a que genera empleos con baja inversión de capital y mano de obra intensiva, correspondientes a familias de escasos recursos y baja preparación académica.

Finalmente, en el marco de las recomendaciones es importante:

- Orientar la producción y la comercialización de los productos del Distrito de riego del Alto Chicamocha, especialmente los de la cadena hortícola, hacia las tendencias y exigencias actuales de los consumidores, tanto a nivel regional como nacional.
- Promover dentro de la comercialización de los productos hortícolas del Distrito el proceso de compra-venta por descripción o catálogo, con el propósito de hacerla más eficiente y competitiva.
- Desarrollar investigaciones que conlleven mejoras en las presentaciones y los empaques e innovación de los productos hortícolas, generando valor agregado en ellos.
- Aprovechar las políticas del Estado con que se están auspiciando programas complementarios de desarrollo tecnológico y fortalecimiento a la producción y comercialización agropecuaria, para alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad esperados después de la inversión hecha en el Distrito de riego.
- Motivar a la Asociación de Usuarios del Distrito de riego del Alto Chicamocha para que promueva un plan de desarrollo agropecuario que contemple prioritariamente el plan de mercadeo propuesto.
- Gestionar ante los gobiernos municipales la inclusión de modelos de mercadeo de los productos hortícolas para desarrollarlos en las plazas de mercado, evitando la presencia de una ineficiente intermediación.

## Literatura citada

- Abril, G. 1995. Métodos y técnicas cuantitativas de investigación. Editorial Síntesis S.A. Bogotá.
- Hurtado, G. 1994. Asistencia técnica en mercadeo agropecuario. Editorial Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.
- Instituto Nacional de Adecuación de Tierras [INAT]. 1996. Proyecto Alto Chicamocha. Revisión del plan agropecuario, determinación de costos y mantenimiento y evaluación económica. Duitama (Boyacá).
- Isrex de Colombia Ltda. 1995. Estudios de actualización del plan agropecuario. Duitama (Boyacá).
- Lackey, P. 1995. Desarrollo agropecuario. De la dependencia al protagonismo del agricultor. Serie Desarrollo Rural 9. FAO, Santiago de Chile.
- Lambin, J. 1997. Marketing estratégico. Tercera edición. Universidad Católica de Lovaina, Lovaina.
- López, P. 2002. Propuesta para la creación de una empresa asociativa para los productores hortofrutícolas del Distrito de riego del Alto Chicamocha. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Facultad Seccional Duitama, Duitama.
- Machado, A. 2002. De la estructura agraria al sistema agroindustrial. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Mendoza, G. 1995. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria (IICA), San José de Costa Rica.
- Ochoa R. 1999. Propuesta para la creación de una empresa productora y comercializadora de hortalizas para el Distrito de riego del Alto Chicamocha. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Tunja.