

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL PARA LA TRANSFORMACION Y  
COMERCIALIZACIÓN A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL DEL  
CHONTADURO DEL MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL GUAVIARE

PAMELA PINILLA CAÑÓN

1.006.700.908

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ECONOMIA

PAMPLONA

2021

## CONTENIDO

1. INTRODUCCION .....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	8
3.2. PREGUNTA PROBLEMA .....	11
4. OBJETIVOS.....	11
4.1. Objetivo general.....	11
4.2. Objetivos específicos .....	11
4.3. MARCO TEORICO .....	12
4.4. Estado del arte.....	12
5.2. Enfoque teórico.....	17
5. METODOLOGÍA .....	22
6. EL CHONTADURO .....	23
6.1. Descripción del producto .....	23
6.2. Beneficios nutricionales del chontaduro.....	23
6.3. Beneficios económicos del chontaduro. ....	24
6.4. Producción .....	24
7. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETO .....	34
7.1. Matriz de selección de países.....	34
8. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA .....	37
8.1. Estrategias de desarrollo local .....	39
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
10. BIBLIOGRAFÍA .....	44

## ILUSTRACIONES

Figure 1. Hectáreas sembradas en San José del Guaviare 2015-2017.....	26
Figure 2. Área sembrada y producción de chontaduro en el departamento del Guaviare....	27
Figure 3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación o ayuda sobre el proceso de tecnificación y desarrollo productivo? .....	29
Figure 4. ¿Hacia qué mercados dirige su producción?.....	29
Figure 5. ¿Qué aspectos considera le han impedido fortalecer su sistema productivo?.....	30
Figure 6. ¿Cuáles son las fortalezas del área productiva de su región? .....	31
Figure 7. ¿Tendría interés en expandir su producto hacia mercados internacionales?.....	33
Figure 8. ¿Tiene conocimiento sobre los requisitos y mecanismos de financiación para exportar productos a mercados internacionales? .....	33

## 1. INTRODUCCION

A través del tiempo se ha observado como los procesos productivos han tenido una gran transición, pasando de ser economías netamente tradicionales (agrícolas), a producciones industrializadas, cada vez más competitivas y con mayor incorporación de tecnologías. Estos cambios estructurales han sido en cierta medida el resultado del proceso de globalización, que ha sido intensificado en gran proporción desde el periodo entre guerras de la segunda mitad del siglo XX. Este fenómeno denotó una variedad de cambios económicos, culturales, sociales, tecnológicos y políticos, que dieron inicio a una mayor integración de las economías locales a una economía de mercado mundial (Europe, s.f.).

La internacionalización del sistema productivo, y los movimientos de capital, son fuente primordial para poder mantenerse ante la creciente competencia internacional. El aspecto territorial juega un papel importante para responder al ambiente de competencia intenso de los países, porque al introducirse en la globalización aumenta la posibilidad de acceder a más mercados, en los que siempre existirá demanda de algún tipo de producto, por tanto, este patrón sugiere una mayor integración de los actores sociales haciendo una serie de ajustes del sistema productivo de los países, las regiones y las ciudades inmersas en este proceso para aumentar su desempeño y no quedarse estancado en el entorno global.

Para generar desarrollo en una región o país es importante el factor económico, el crecimiento influye en el desarrollo. El intercambio de bienes y servicio es esencial en el crecimiento, genera empleo, bienestar y aumenta la posibilidad de mayores inversiones en el territorio (esneca, 2019). Por ello, el desempeño regional cada vez toma mayor peso para generar superávits en las exportaciones de bienes y servicios, pues cada región presenta particularidades específicas que, al ser detectadas y potenciadas, pueden generar ventajas comparativas.

La incorporación de ideas innovadoras de carácter radical abre nuevos confines en lo relativo a los óptimos de producción y funcionamiento competitivo, y alientan la aparición de nuevos sectores y actividades económicas (Albuquerque, 2004). Es clave en el actual entorno ofrecer productos con valor añadido, debido a que promueven un mayor grado de

aceptación por el consumidor, aumentando la demanda potencial, lo que generará crecimiento y bienestar a una nación, desde adentro, desde lo local a lo nacional.

Con relación a lo anterior, a través de este documento se pretende diseñar una estrategia de desarrollo local claramente definida para adaptarse al contexto económico. Teniendo en cuenta que el factor exportador es clave para el crecimiento, se diseñará una estrategia que dinamice el sector primario y secundario del municipio de San José del Guaviare, mediante la comercialización y transformación del chontaduro a nivel nacional e internacional; debido a que la internacionalización permite acceder a un mercado más amplio para ofrecer un producto, en este caso el chontaduro, siendo un fruto con bastantes propiedades nutricionales que están siendo desaprovechadas en el ámbito local.

Esta estrategia tendrá de forma directa un impacto positivo en el consumo regional, pues, al lograr instaurarse en mercados internacionales el producto tendrá una mayor aceptación al ser percibido como bien de alta calidad, logrando un mayor consumo local y por ende un mayor desarrollo económico regional que beneficiará directamente a los productores y a la población del municipio de San José del Guaviare.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En un contexto nacional, es innegable evidenciar que históricamente los departamentos ubicados en la Amazonía colombiana son quienes menos aportan al PIB nacional, son los que menos crecimiento económico y multidimensional presentan y son áreas geográficas que se han caracterizado por la presencia de conflictos armados, progresos a través de economías ilícitas, comercio local y en poca medida por la producción de productos agroindustriales o por la exportación de bienes y servicios finales (Velasquez, 2007). San José del Guaviare no está excepto a este paradigma, pues es un municipio mayormente agrícola, con poco desarrollo y en gran medida dependiente de los recursos transferidos por el Estado para poder sostener su creciente población.

Las problemáticas socioeconómicas han provocado que los habitantes del municipio busquen alternativas de producción que puedan generar empleo y algún tipo de ingreso, por ello en el año 2020 se creó la Federación Nacional de Cultivadores de Chontaduro (FENACHO), la cual busca agremiar y fortalecer la línea productiva del chontaduro transformando el producto, debido a que se está generando una producción de 13.500 toneladas en la actual cosecha y cerca de 1.600 hectáreas cultivadas, tomando cada vez mayor importancia el producto con fines comerciales siendo uno de los municipios con mayor producción del país (Marandua, 2020). Actualmente hay aproximadamente 260 familias vinculadas a esta federación.

La comercialización del chontaduro por los campesinos de San José del Guaviare se da mediante una venta de forma tradicional, y por la transformación en productos como mantecadas, arequipe, ají, mermeladas, galletas etc. 100% guaviarenses, que quedan estancadas en un consumo netamente local, evidenciando unas ganancias mínimas a las que se pudieran obtener si hubiese más canales de comercialización (FENACHO, 2020).

Por tanto, es necesario llevar a cabo un proyecto que deje en evidencia la capacidad y cualidades productivas que puede explotar San José del Guaviare como región agrícola, con poco crecimiento económico y progreso multidimensional. Puesto que es uno de los municipios que cuenta con gran porcentaje de producción de Chontaduro, con tierras afines para el cultivo de distintas verduras, frutos y alimentos de consumo en general, de las

cuales se puede sacar provecho (Comercio, 2010). Posee grandes extensiones de terreno, con la temperatura acorde para la producción de frutas tropicales como lo es el chontaduro, y cuenta con amplias hectáreas ya cultivadas.

Este proyecto busca incentivar el desarrollo local mediante la creación de un plan estratégico que permita ver las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del sector productivo para transformar y comercializar este fruto, en vista de que la producción ya existe, es abundante y el producto posee las características suficientes para ser exportado. Esto logrará motivar a la población del municipio a optar por la producción de bienes con valor agregado y explotar este sector que está en auge, y del cual se cuenta con ventajas comparativas. De esta forma, se podrá obtener un crecimiento económico sostenido de acuerdo a las capacidades y características que presenta el municipio.

### **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

#### **3.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

San José del Guaviare es un municipio de Colombia, capital del departamento de Guaviare, el cual rige su economía principalmente por el área comercial, por la pesca, la ganadería y la producción agrícola no tecnificada de productos tales como el maíz, el plátano, yuca, caña de azúcar, cacao y caucho, además de estos productos se cultivan vegetales y frutas para autoconsumo (Alcaldía Municipal , (2016-2019)). El municipio presenta serias falencias en términos monetarios debido a su escasa capacidad de generar bienes y servicios competitivos que puedan ser absorbidos por el consumo nacional o internacional.

Según el DANE, el Guaviare es uno de los departamentos que menos aporta al PIB de Colombia, pues según el Boletín Técnico- Cuentas departamentales, el PIB nacional para el año 2019 fue de 1.061.730 miles de millones de pesos, a precios corrientes, en el cual el Guaviare solo aportó 874 miles de millones de pesos, lo que demuestra que la productividad del departamento en general es casi nula si se tiene en cuenta que la contribución al PIB nacional fue de 0,08% para el año 2019 (DANE, 2019), además, la tasa de desempleo del municipio es superior a la media nacional, la cual en el año 2018 fue de 13,6%, frente al 9.1% registrado en Colombia para el mismo año (DANE, 2018), asimismo, el Guaviare presenta un índice de pobreza multidimensional de 75% por encima del promedio nacional que fue de 48,97% según datos del DANE para el año 2014 (DANE, 2014).

Entorno a sus indicadores, se evidencia rezago frente a los demás departamentos del país. Aunado a ello, se tiene que es un sector históricamente conocido por la violencia de grupos al margen de la ley y por la presencia de cultivos ilícitos, claro está, que los esfuerzos del gobierno colombiano han permitido que sus habitantes se concentren cada vez más en actividades agrícolas y pecuarias (municipal, 2018). Una de las actividades productivas que ha ganado mayor peso es la del chontaduro, puesto que es un fruto importante de la agrobiodiversidad del trópico de América Latina, el cual está bien representado en Colombia por las regiones del Pacífico y la Amazonía.



Según la experta en salud, Eva Salabert, el chontaduro es un alimento muy completo y nutricionalmente equilibrado, importante por su aporte en nutrientes (carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas, minerales y fibra) es cultivado artesanalmente y es gran exponente de la nutraceutica, es decir, pertenece a aquellos productos que además de ser alimentos cumplen la función medicinal, puesto que está comprobado que proporciona numerosos beneficios para la salud. “Mejora la visión porque es una fuente natural de carotenoides, mejora los problemas de memoria, es recomendado para pacientes con anemia o anorexia, o aquellas personas que sufran trastornos digestivos, falta de apetito o de vitalidad, o personas diabéticas, ya que su bajo índice glucémico lo convierte en un alimento adecuado para su consumo, además, es un gran potenciador sexual natural” (Salabret, 2016).

A nivel nacional, la producción del chontaduro se concentra mayormente en el Cauca, contando con el 35% de la producción, seguido por el departamento del Putumayo con el 25% y el Valle del Cauca con el 22%. En el periodo 1992-2000 fue el sexto producto frutícola con mayor tasa de crecimiento en el área cosechada, representando un 2% del total nacional del sector; en cuanto a la producción, representó un 1% del total frutícola, su tasa de crecimiento de 20% fue relativamente alta, aunque no estuvo entre los productos de mayor dinamismo. Según el Anuario de Frutas y Hortalizas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Colombia para el año 2010 contó con 9.225 hectáreas sembradas, que arrojaron una producción total de 73.117 toneladas durante el año (UN, 2012).

En estas regiones el mayor consumo se da como fruto fresco acompañado de sal o miel, y solo algunas industrias del departamento del Cauca han tenido avances en tanto a su transformación en bienes finales que cubran las necesidades de posibles consumidores; las transformaciones han sido a nivel microempresarial como en productos empacados, harinas para panaderías, Mermeladas, Tortas, Galletas, Conservas etc. En San José del Guaviare, actualmente se han venido observando incrementos sostenidos en la producción de chontaduro, según José Félix Montoya, coordinador Estratégico de Control de Deforestación Amazónica, mencionó que, “se está generando una producción total de

13.500 toneladas con cerca de 1.600 hectáreas cultivadas, siendo uno de los departamentos con más producción de chontaduro” (Marandua, 2020).

El problema, radica, en que hay sobreproducción y no hay mercados de venta que capten dicha oferta, puesto que no se han llevado estudios de mercado que incorporen la posibilidad de expansión al entorno internacional para cubrir la creciente producción. El chontaduro en el municipio se limita a ser comercializado localmente mediante productos hechos a base del fruto y de manera informal, en ventas de plaza con pocas condiciones sanitarias, por lo que no cuenta con muchas alianzas a nivel nacional e internacional que mejoren las ventas, y en el ámbito local hay un desaprovechamiento, poca difusión y conocimiento sobre los beneficios que presenta el fruto, lo que provoca que se esté generando una oferta mayor a su demanda. En pocas palabras, existe un problema de desinformación y baja valorización acerca del chontaduro, lo que demuestra que el fruto comercializado de la forma tradicional, no logra captar mayor atención en los posibles consumidores.

Teniendo en cuenta que Colombia está entre los principales exportadores de frutas exóticas del mundo (debido a la gran variedad que se cultiva en el país) ha provocado que se esté consolidando una industria en crecimiento con gran demanda internacional (PROCOLOMBIA, s.f.). Por tanto, al gozar ya de este título, mediante la realización de este proyecto se pretende diseñar una estrategia de comercialización que logre incentivar a los productores a mercantilizar y transformar nuevos bienes derivados del chontaduro, cumpliendo con las condiciones requeridas por el sector industrial, siendo formal y de alta calidad, lo cual facilitará que haya una mayor expansión en otros mercados no solo nacionales, sino también internacionales. Para ello, se detectará por medio de una investigación de mercado un país específico que capte la producción local, logrando constituir indudablemente, una fuente de crecimiento y desarrollo que beneficiará directamente a los habitantes del municipio de San José del Guaviare.

### **3.2.PREGUNTA PROBLEMA**

¿Qué estrategias podrían incentivar el desarrollo local del municipio de San José del Guaviare mediante la transformación y comercialización del chontaduro a nivel nacional e internacional?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1.Objetivo general**

Diseñar estrategias de desarrollo local para la comercialización a nivel nacional e internacional del chontaduro del municipio de San José del Guaviare.

### **4.2.Objetivos específicos**

- 1) Identificar las características de la producción y beneficios del chontaduro en San José del Guaviare.
- 2) Analizar las condiciones de aprovechamiento productivo y comercialización del chontaduro a nivel nacional e internacional.
- 3) Definir las acciones estratégicas para el desarrollo productivo del chontaduro en San José del Guaviare.

### **4.3.MARCO TEORICO**

#### **4.4. Estado del arte**

Diferentes autores han relatado la importancia del llamado desarrollo local o endógeno para una región, el cual se concibe desde el interior y busca potenciar esas cualidades internas que contempla cada territorio. El desarrollo endógeno no es producto de un proceso evolutivo, sino por el contrario, es el resultado de un constructo social, a partir de las decisiones y de las acciones de sus propios actores (Burgos, 2018) detectar y explotar estas cualidades intrínsecas de cada área geográfica es una de las vías más certeras que puede potenciar el desarrollo económico y el crecimiento de una región.

Dicho esto, en el año 2012, Carmen Silvina Hernández en su proyecto titulado “el desarrollo endógeno como agente transformador en la economía social venezolana” afirma que el objetivo central del desarrollo endógeno debe ser apoyar a los ciudadanos para apreciar, comprobar y mejorar su propio conocimiento, prácticas y valores. Pone énfasis en la importancia de la propiedad local del conocimiento y apoya la capacidad de la gente local para aprender y experimentar, a fin de reforzar su identidad cultural, mejorar sus ingresos y su calidad de vida. También señala que el desarrollo endógeno debe estar orientado hacia la construcción de cadenas productivas que enlacen producción, distribución y consumo; la incorporación de la población excluida del mundo del trabajo formal, el desarrollo de nuevas formas de organización, la construcción de microempresas y redes campesinas de transporte de productos agropecuarios. En pocas palabras, debe estar constituido de forma colectiva, de ayuda mutua, para que haya crecimiento sostenido desde lo local a lo nacional (Hernández, 2012).

Así mismo, González, M.J (2015), (Universidad de la Laguna), en su tesis de grado “Los recursos endógenos como fuente de desarrollo local: El Médano y su entorno en el Sur de Tenerife - España”, afirma que: los recursos endógenos, es el conjunto de bienes naturales o culturales, que son capaces de generar desarrollo en cualquier territorio. De esta forma, los recursos tienen la capacidad de mejorar la calidad de vida de la población a través de la creación de herramientas que se pueden aprovechar de forma económica y educativa. En pocas palabras el autor refleja que una comunidad cualquier puede mejorar

sus ingresos económicos y su calidad de vida detectando esas ventajas comparativas que presenta como región o como municipio que lo puede hacer más competitivo en cierta área productiva y al detectar esta ventaja, de forma conjunta y desde el interior podría generar crecimientos sostenidos que satisfagan las necesidades específicas de su población local y que de forma directa se expanda en toda la nación.

En concordancia con lo antes mencionado Gabith Quispe (2016) “Desarrollo endógeno desde las comunidades” añade al argumento que el modelo endógeno es una respuesta a una forma de desarrollo que las comunidades locales siempre tuvieron, pero que por muchos factores no fueron reconocidas hasta esta época. Gabith Quispe parte de lo antropo-política modelo que es sustentado en una planificación humana, donde el Estado dé el marco regulador, las condiciones óptimas para el productor, ejerza función, pero no sea benefactor del progreso obtenido, de esta forma se logra dar identidad y confianza a los habitantes para el desarrollo de sus habilidades y poder crecer conjuntamente (CASTILLO, GUERRA, & LOAIZA, 2019).

Otro autor, Aldrin Jefferson Calle García, (2016), en este caso para la obtención de su tesis doctoral, titulada: “Modelo de articulación universidad y actores territoriales para el desarrollo local de la provincia de Manabí-Ecuador, año 2015” tuvo como objetivo “Diseñar un modelo de articulación universidad y actores territoriales para el desarrollo local de la provincia de Manabí”; para ello la metodología empleada fue de tipo cuasi-experimental, lo que permitió la aplicación de instrumentos como la entrevista y la encuesta, en la cual se estudió y determinó que un nuevo modelo ayudará a concretar un liderazgo territorial donde universidades, el municipio y los demás actores territoriales propicien una planificación que permita cambios hacia el desarrollo sostenible en el ámbito social del territorio.

Esta tesis doctoral sugiere que un modelo de desarrollo local potenciará la eficiencia y eficacia de un municipio, aplicando lineamientos, normas, políticas y procedimientos, siempre y cuando también se rescate la intervención de las universidades o institutos de investigación como actores importantes en el contexto del desarrollo local/regional, formando sinergias con los demás actores locales de una región, lo cual llevará a que se generen proyectos productivos que permitan ingresos a las familias de la localidad y con ello lograr mejores índices de bienestar. “Los recursos humanos, intelectuales y materiales

con que cuenta una institución de educación superior, aunado al potencial de recursos naturales y humanos de una localidad o región, pueden surgir programas de aprovechamiento sustentables de los recursos de la zona que contribuya al desarrollo de la región” (GARCÍA, 2016).

Todos los autores han llegado a la conclusión, primero, que el desarrollo endógeno es generado por la acción colectiva, por la sinergia entre distintas entidades o actores representativos y que este trabajo conjunto generará que una población específica logre identificar sus potencialidades como unidad productiva. Segundo, el desarrollo eficaz de las cualidades intrínsecas como municipio logrará que esta región crezca significativamente y que pueda satisfacer las necesidades de su población.

Por lo cual, estudiar, las áreas específicas y potenciales, que tiene un área geográfica, en este caso, San José del Guaviare permitirá que la población rural, urbana, informal o formal encuentre una forma distinta de producción y de obtener ingresos lucrativos por medio de sus cualidades; como es bien sabido el crecimiento en la siembra de chontaduro en este municipio crece exponencialmente y según la Alcaldía Municipal, entre el año 2016 y 2017, este cultivo se disparó en un 130% llegando al establecimiento de 892 hectáreas (Alcaldía Municipal, 2020).

Para evidenciar la importancia del cultivo del chontaduro y como este recurso endógeno puede generar progreso y crecimiento en una población, se destaca la apreciación de distintos autores. En el 2010 la universidad tecnológica equinoccial (UTE) de Quito, Ecuador, hizo un estudio en el cual argumentó que, los países del trópico, cuentan con terrenos extraordinarios para el desarrollo de gran variedad de vegetación para el consumo humano. Vegetación que bajo un buen estudio de producción, explotación, cosecha y mercadeo podría darse a conocer en el mercado nacional e internacional, pues en el caso del chontaduro cuenta diversas aplicaciones, ya sea en harinas, bebidas, aceites, conservas, etc. Mediante una encuesta se evidenció que debido a la constante necesidad de innovación en el ámbito culinario, se buscan siempre nuevas técnicas, nuevos elementos que añadir y nuevas combinaciones, para las cuales el chontaduro sería un buen candidato. (Ortega G. T., 2010).

En el año 2015, José Luis Méndez obtuvo su título de grado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) de Guayaquil- Ecuador, como ingeniero en ciencias empresariales con mención en finanzas y planificación estratégica al hacer un estudio en el cual dio prioridad al valor nutricional que se puede obtener a través de la industrialización del chontaduro, en este proyecto dejó en claro, que, la producción y comercialización del chontaduro favorece a diversos grupos de la sociedad, industrias del sector alimenticio, así como también a los agricultores del país que se dedican a esta actividad. Mencionó, que era esencial que la población tuviera en cuenta que este fruto tiene un alto valor nutritivo, por su contenido de 2,5 a 4,8 % de proteína de alta calidad, por el número y la cantidad de aminoácidos esenciales que posee; por su fina grasa, constituida por aceites no saturados y el alto contenido de Beta-Caroteno, fósforo, vitamina A, B y C, calcio, potasio y hierro, lo hacen uno de los alimentos naturales más completos (Mendez, 2015).

Según Guillermo Tamayo, Costa Rica y Colombia, son los países que más se han empeñado en llevar a cabo estudios sobre las propiedades del chontaduro. El país centro americano se ha enfocado reaciamente en lo que compete a la exportación y consumo del palmito como tal, es decir, en el cogollo de la palma del chontaduro, dando menos importancia a la producción y transformación del “pejibaye”<sup>1</sup>. Colombia, también ha obtenido buen dinamismo en la comercialización del palmito el cual tiene extensas utilidades en la gastronomía, pero en los últimos años ha demostrado gran interés en el sector agroindustrial, en las posibles transformaciones, teniendo en cuenta que las necesidades del ser humano, van surgiendo o simplemente cambian, por lo que, es necesario cada vez más innovar, crear nuevos productos que suplan la demanda, para no quedarse atrás ante el actual panorama internacional tan competitivo (Lina Marcela Serrano Bonilla, 2019)

En Colombia, Escobar M. D, Velásquez S.J y Gutiérrez R.C (2011) en el proyecto “plan de negocio exportador de chontaduro en conserva” de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, en conjunto con la Universidad Católica de Manizales para la especialización en gerencia de negocios internacionales, se llevó a cabo una investigación

---

<sup>1</sup> Es el nombre por el cual se conoce el chontaduro en Costa Rica. Este fruto presenta distintos nombres dependiendo el país en el que se encuentre, algunos de ellos son: pejibaye, pupunha, tembé, pijuayo, cachipay, pijiguao, pipire, amana, etc. Su nombre científico es *Bactris Gasipaes*.

por medio de un instrumento estadístico (encuesta) en el cual se hizo un estudio de mercado en el que se analizó la oferta y demanda del chontaduro, aplicándolo a 100 consumidores en distintos supermercados en las zonas de frutas, verduras, zona de cereales y mermeladas de Manizales, a los cuales mediante un sondeo de preguntas se buscó determinar en qué presentación y cómo la población prefiere el consumo del chontaduro, si alguna vez lo ha consumido, si le parece agradable, si lo compraría, si sabe de sus beneficios nutritivos, etc.

Este estudio llegó a la conclusión que las características del mercado en la actualidad presentan un crecimiento en el consumo de productos orgánicos, tendencia por consumo de frutas exóticas – tropicales, consumo de productos saludables y que en Manizales usualmente las familias tradicionales van a comprar entre 4 o 5 veces a la semana frutas, por tanto, se determinó que era un producto potencial por explotar y exportar dado sus ventajas nutricionales que llaman la atención de la población, también se determinó que no toda la población conocía acerca del fruto y de sus beneficios.

Así mismo, en el año 2016, Sandra Milena Fernández en su monografía para optar por el título de Especialista en Negocios Internacionales e Integración Económica, argumentó que, los individuos cada vez están más preocupados por el consumo saludable que se ha visto reflejado en el aumento del consumo de frutas a nivel mundial el cual viene creciendo en los últimos años generando oportunidades para países como lo es Colombia, debido a que es un gran productor y exportador de frutas, que cuenta con biodiversidad, terrenos y clima acorde para su adecuación. Según Fernández, “Colombia tiene gran cantidad de especies frutales exóticas que requieren investigación y un análisis de mercado con tendencia hacia la internacionalización para lograr incorporarlas dentro de nuevos mercados de consumo” (GÓMEZ, 2016).

Con ello, se deja en evidencia la clara problemática en tanto a la poca difusión y desaprovechamiento de los beneficios que aporta el consumo y la comercialización del fruto a gran escala; demuestra la necesidad de hallar nuevos mercados con distintas necesidades de consumo que puedan ser cubiertas por el chontaduro, así mismo se analiza que debe formularse un proyecto que otorgue estrategias para incentivar el desarrollo local mediante el fortalecimiento de esta actividad productiva.



## 5.2. Enfoque teórico

En el proceso de adaptación a los mercados cambiantes, muchos países en su economía interna optaron por replantear los modelos tradicionales de desarrollo que resultaban ineficaces ante ciertas realidades contemporáneas, la respuesta más adecuada, fue el Desarrollo Local, impulsar las condiciones competitivas de un territorio en particular, las cuales constituyen el principio para alcanzar un mayor grado de desarrollo y bienestar (Cardenas, 2002). Este es el punto de partida que da razón a este proyecto, el cual busca diseñar estrategias que incentiven el desarrollo local mediante la transformación y comercialización de un fruto exótico a mercados nacionales e internacionales, con el fin de obtener un mayor dinamismo económico y mayor captación de empleo mediante este modelo.

Para ello, es necesario abarcar distintas teorías que encierran y justifican lo propuesto, por lo cual se iniciará profundizando sobre el desarrollo endógeno en su conjunto, teorías sobre el comercio internacional y la competitividad, así mismo, se dejará en evidencia la importancia de las capacidades intrínsecas que contempla un municipio y como instaurarse en los mercados nacionales e internacionales, tal como lo propone el proyecto.

Dollfus, Oliver (1975), dio su aporte al modelo de desarrollo local, argumentando que el ámbito local es “lo que se sitúa en determinadas coordenadas terrestres, lo que caracteriza a un lugar, y cada lugar se define por su posición en el planeta, su situación en relación con otros lugares con los que establece relaciones, su emplazamiento, es su soporte físico” (Dollfus; 1997:61). Él afirma que es uno de los mayores niveles de participación en la vida del ciudadano, donde el individuo se relaciona con el medio y donde se crean los poderes sociales. En el ámbito local se genera la convivencia con el territorio, haciendo partícipe a la sociedad con la región y al espacio con las actividades, mostrando el poder del lugar en el que se habita y lo que este puede ofrecer.

Por otro lado, Marquez Antonio. (2002) Analiza este desarrollo, pero desde una perspectiva más social, cómo “el proceso de organización del futuro de un territorio y resulta del esfuerzo de concertación y planificación emprendido por el conjunto de actores

locales, con el fin de valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio, manteniendo un diálogo con los centros de decisión económico, social y político en donde se integran y de los que dependen” (Márquez, D.; 2002: 2).

Se entiende, entonces, que el desarrollo local pretende potenciar las cualidades desde adentro de cada área geográfica, pero, todo será posible con la plena participación de los actores de la sociedad, estimulando la acción conjunta, porque la teoría sugiere que no solo se busca la acumulación de capital, sino también la distribución y la acción colectiva; mediante un lineamiento institucional, normas, políticas económicas sectoriales, medio ambientales, políticas territoriales y un sistema adecuado urbano, lo cual es clave para la aparición de los sistemas productivos locales (Cohard, 2009)

Por otro lado, si se pretende iniciar con un proceso productivo, que tenga el mayor número de ventas posibles, deben analizarse distintos factores, como lo es la rentabilidad, la oferta y la demanda, la capacidad productiva, la ventaja comparativa, la competencia y el comercio internacional, teniendo en cuenta estos factores habrá mayores oportunidades de instaurarse en distintos mercados, no solo los locales, debido a que el concepto contempla al desarrollo como algo que surge desde adentro y continua hacia afuera.

Para tocar este renglón se hablará de la famosa teoría de la ventaja comparativa del economista David Ricardo en la cual, afirma que así un país tenga desventajas absolutas en la producción de ciertos bienes, en algunos de ellos esas ventajas serán menores, es decir, existirán ventajas comparativas, de acuerdo a esto, se dice que un país debe especializarse en aquellos bienes y servicios que pueda producir de manera más eficiente y adquirir, de otros países aquellos bienes que produzca de manera menos eficiente (Ricardo, 1821), es decir, un país o en este caso un área local producirá aquello que le resulte más barato elaborar y aquello que variables exógenas como el clima o la calidad del terreno, les permita producir de una manera más eficiente, y como se ha descrito a través del texto, hablando del ámbito local, San José del Guaviare tiene ventajas comparativas en la producción del chontaduro, debido a que las tierras amazónicas y del pacífico presentan las condiciones óptimas para su adecuación.

Así mismo, la teoría de la ventaja de los factores, propuesta por los suizos (Heckscher & Ohlin, 1919; 1933), estudia la especialización de los países en el comercio

exterior. Este modelo parte de la teoría de la ventaja comparativa, afirmando que, el intercambio entre países debe hacerse de acuerdo a la dotación o disponibilidad de los factores de producción, debido a que cada país tiene distintas dotaciones de factores, entonces, los países se especializan en la exportación de los bienes en los que la producción es mayor debido a la utilización del factor más abundante, siendo que es la interacción entre los recursos de un país, la relativa abundancia de los factores de producción, y la tecnología la fuente de las ventajas comparativas de las cuales hablaba David Ricardo.

Por otro lado, las empresas locales ya constituidas deben aumentar la productividad y mejorar la competitividad, con la combinación de tecnología y capital precisas para mantenerse en el mercado con unos costos más bajos. Entonces siguiendo el modelo de desarrollo, en cierto punto, la industria no debe limitarse solo a la producción y venta local, debe generar economías a escala abriendo paso a nuevos mercados, dar una mira al panorama internacional, analizando los posibles consumidores y encontrando nichos de mercado. Por tanto, el factor exportación es importante para la expansión y para mejorar el desarrollo.

Dicho esto, Douglas C. North ofrece la teoría de la base de exportación, este enfoque de desarrollo local menciona, que, “una región ofrece un mercado demasiado pequeño, pero sostiene al menos en las fases iniciales, un ritmo de desarrollo dinámico y persistente. De aquí que las actividades económicas con una producción altamente exportable constituyen el motor del desarrollo regional” (Salguero, 2006). La expansión dinámica de la exportación amplía el mercado regional y crea condiciones para que surjan nuevas actividades de producción de bienes y servicios para el mercado local, esta teoría denota la importancia del sector exportación para el desarrollo local, y que la “base exportadora” generalmente está conformada por el sector agrícola, esto acentúa un dinamismo económico para gran parte de la población, rural y urbana.

Siguiendo esta idea, para aventurarse al entorno global competitivo, la teoría económica de John Harry Dunning conocida como modelo OLI (Ownership, Internalization, Location) considera que una empresa debe dedicarse a invertir en el extranjero si cumple con alguna de las siguientes ventajas:

Ventajas Específicas de Propiedad: Este factor hace referencia a la propiedad como ventaja competitiva sobre otras empresas. Estas propiedades pueden ser en forma de economías de escala, propiedad de tecnología, tamaño, diferenciación, mejor capacidad de gestión, tamaño y utilización de los recursos. Ventajas de Internacionalización: las empresas poseen esta ventaja para el uso de reducción de costos, es decir, se le hace más beneficioso a las empresas las ventajas de extender sus propias actividades como empresas independientes, bien sea para reforzar los derechos de propiedad, reducir los costos y proteger la calidad de producto que poseen las empresas o los aspectos gubernamentales como los controles de precio y los aranceles. Y las ventajas de Localización (Location): consiste en satisfacer las condiciones que deben darse entre el país extranjero con respecto al país de origen, donde se dará a conocer las derivadas en la calidad y los costos de los inputs, la distancia física, la infraestructura, y los costos del transporte. (Dunning, 1980)

Al hablar del sector exportación, es innegable no pesar en el concepto central de la competitividad, el cual impulsa a las ciudades locales a competir por inversiones, capitales y tecnología en el ámbito internacional que les permita crear fuentes de trabajo para sus habitantes, así como, la necesidad de realzar ciertas cualidades que las hagan atractivas a los ojos de potenciales inversores.

Es por ello que Michael Porter, dio los lineamientos más utilizados en tanto a la competitividad, argumentando que es factor clave en las exportaciones pues éstas determinan las ventajas que tiene un país sobre otro en cuestiones de precio y cantidad exportada. “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter, 1980). Según Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas y defensivas para posicionarse en el mercado mundial y que esta pueda generar los rendimientos necesarios para mantenerse en el mediano y largo plazo. Porter define algunas estrategias para obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional: el liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a sus competidores y la diferenciación del producto, es decir, la capacidad de ofrecer un producto al mundo, distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos que pueden ofrecer sus competidores.

Para finalizar, es importante dejar en claro, lo propuesto por (Vernon, 1996) el cual fundamenta la idea del ciclo de vida del producto, este autor también toma en cuenta conceptos importantes como la innovación de un bien, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre del comercio internacional. Argumenta que los nuevos productos atraviesan cuatro fases: 1) la introducción, la cual habla de la importancia de la publicidad del producto para su lanzamiento, 2) el crecimiento, en la cual es necesario direccionar estrategias para aumentar el número de consumidores y ventas, y poder disminuir los costos del producto, 3) madurez, aquí las ventas se estabilizan y aumenta la competencia, debe haber mayores estrategias de ventas para mantenerse; y por último, 4) el declive, la etapa final de cualquier producto, debido a que cada vez surgen más bienes que cubren un mayor número de necesidades.

Estas teorías relatan la necesidad constante de innovar y de incursionar en el mercado con productos que contengan valor agregado que atraigan consumidores constantemente por medio de la difusión, precios y por el salto de fe al optar por la transformación de productos poco explorados, como lo es en este caso, el chontaduro, pues con él se busca ofrecer un producto distinto, que resulte atractivo para cualquier consumidor, ya sea local, nacional o internacional, a fin de dinamizar la economía e incentivar el desarrollo local de San José del Guaviare.

## 5. METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación es de carácter analítico-descriptivo, en el cual se emplea el análisis de datos para proporcionar una información útil, entorno a la situación actual de un fenómeno a estudiar (Armetrics, s.f.). El proyecto es sustentado a través de información cualitativa y cuantitativa por medio de fuentes secundarias de bases de datos, la elaboración de un sondeo de opinión pública y la revisión de fuentes bibliográficas que permitan dar solución a todo lo propuesto en el proyecto.

La metodología para desarrollar el proyecto está distribuida en las siguientes fases:

1. Revisión documentada de las dinámicas y beneficios actuales del chontaduro y la proyección de un plan estratégico que permita aprovechar el potencial exportador del fruto como fuente de desarrollo local para el municipio de San José del Guaviare..
2. Consulta de diferentes fuentes de información secundarias y primarias, mediante bases de datos, fuentes gubernamentales y la elaboración de un sondeo de preguntas dirigidas hacia los productores de chontaduro del municipio, para determinar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el diseño del plan estratégico de exportación.
3. Hacer una investigación de mercados donde se desarrolle una matriz comparativa de países potenciales para exportar el producto y seleccionar un país específico mediante una ponderación, tomando como características principales para su selección, preferencias de consumo, población, importaciones, PIB Per Cápita, y acuerdos comerciales. De ella, se analizan las fortalezas y debilidades del sector productivo seleccionado.
4. Realización de una matriz DOFA, de acuerdo a la información obtenida.
5. Diseño de estrategias como medida para impulsar el desarrollo local: estrategias de internacionalización del producto a partir del análisis DOFA realizado, definición de objetivos, acciones, metas, indicadores, medios de verificación, etc.
6. Conclusiones y recomendaciones.

## 6. EL CHONTADURO

### 6.1. Descripción del producto

El chontaduro o *Bactris gasipaes* (nombre científico) es una palma nativa de las áreas tropicales, la cual es adaptable en zonas con alta precipitación y alta temperatura. El tamaño promedio de la palma es de unos 25 metros de altura y su tallo generalmente está cubierto de espinas. La producción de frutos se empieza a dar a partir del tercer año de su plantación,



y la palma en edad madura produce diversos racimos los cuales pueden contener aproximadamente entre 20 y 120 frutos y pesar cerca de 5 a 15 kilogramos. (Corpoica, 1996).

### 6.2. Beneficios nutricionales del chontaduro.

El consumo habitual del chontaduro es beneficioso para la salud debido a que es un alimento altamente nutritivo, equilibrado y muy completo. El fruto es conocido como “el huevo vegetal” por sus importantes propiedades nutricionales, gracias a su composición en aminoácidos esenciales, es rico en proteínas, carbohidratos, grasas saludables; como los ácidos grasos poliinsaturados omega 3 y omega 6, aporta fibra, vitaminas A, C y D, y minerales tales como el hierro, magnesio, fósforo y calcio.

Su bajo índice glucémico lo convierte en un alimento muy adecuado para personas diabéticas, también ayuda a reducir los niveles de colesterol LDL (el malo) por su contenido en ácidos grasos poliinsaturados, reduce el riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares, mejora la visión porque es una fuente natural de carotenoides, como beta-caroteno (precursor de la vitamina A y licopeno), contribuye al cuidado de la piel, gracias a la función antioxidante de los carotenoides y favorece la salud del intestino por su contenido en fibra dietética, que también ayuda a mantener el peso corporal, y a prevenir enfermedades como el cáncer de

colon y la diabetes. Para finalizar, este fruto también es conocido por ser un potenciador sexual natural. (Salabert, 2021)

### **6.3. Beneficios económicos del chontaduro.**

Este es un producto que presenta un gran potencial económico, porque se puede explotar tanto su fruto, como su palmito (tallo fresco). Este sector representa una fuente de ingresos para muchos campesinos productores y a nivel internacional la producción de frutas exóticas se caracteriza por una fuerte demanda reflejada en las exportaciones del país, las cuales para el año 2019 alcanzaron los \$62,4 millones de dólares. Según Procolombia “La ubicación geográfica de Colombia y su clima tropical hacen de este mercado una industria potente, y en crecimiento. Esto no solo refleja la alta demanda internacional, sino que además vislumbra la gran ventana de oportunidades que hay para los productores locales y la industria” (Procolombia, 2019).

### **6.4. Producción**

A nivel internacional los países donde más se produce la palma de chontaduro son en Costa Rica, Brasil, Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador, debido a que el fruto se da solo en las regiones tropicales de América. La exportación y producción de chontaduro es muy limitada, pero es un mercado del cual se puede sacar gran provecho; pues, según un estudio realizado en el año 2011 “ No existen cultivos abundantes que puedan abastecer la demanda, y empresas y microempresas del extranjero lo consideran como una fuente de ingreso, ya que la forma en que se distribuye en determinados países como Perú, Bolivia y Ecuador no cuenta con la suficiente difusión” (Mejía, Velasquez, & Gutierrez, 2011)

Así mismo, en ciertos lugares, como por ejemplo, Paris, los restaurantes Gourmet utilizan la fruta para la creación de nuevos platos exclusivos en salsas y cremas, y, según Procolombia, el mayor consumo de frutas exóticas en el ámbito internacional se debe también a su mayor uso como ingredientes de recetas culinarias y como elementos decorativos (Procolombia, 2013)

A nivel exportación, lo que en realidad ha tenido gran crecimiento como producto a escala comercial no es como tal el fruto de chontaduro sino su palmito, cuyo destino es casi



exclusivamente para exportación. Según la revista el Tiempo, “las hojas jóvenes de la palma de chontaduro, son utilizadas como materia prima por las enlatadoras de palmitos en conserva y después de Brasil y Costa Rica, Colombia es el tercer exportador mundial de palmitos; cada año despacha 900 toneladas a los mercados internacionales. Una de las ventajas de esta palma es que produce unos hijuelos que permiten su renovación permanente y hace que su explotación sea infinita” (El tiempo, 1997). En el lapso 2004–2008 la cantidad de palmito colombiano se ha incrementado en un 136% (UTP, 2013).

En términos de exportaciones, en el año 2019, según el Observatorio Económico de Complejidad (OEC) Colombia registro un total de \$40,5 Mil Millones, siendo el exportador número 54 en el mundo. El sector más dinámico es el de productos mineros el cual representa un total de 22,6MM de dólares, seguido por la exportación del sector de productos del reino vegetal, el cual obtuvo un total de \$5,26MM, representando una participación aproximadamente del 13% de las exportaciones totales del país. Este sector contempla todas las verduras y frutas secas, frescas y exóticas producidas en el país (OEC, 2019).

El chontaduro es una fruta exótica de Colombia la cual está bien representada por departamentos como el Cauca, Valle del Cauca, Putumayo, el Chocó y el departamento del Guaviare. Observe la siguiente tabla:

<b>Área sembrada, producción y rendimiento del cultivo del chontaduro según departamento, periodo 2015-2016</b>											
Departamento	Área sembrada (Ha)		Variación (%)	Participación (%)	Producción (t)		Variación (%)	Participación (%)	Rendimiento		Variación (%)
	2015	2016			2015	2016			2015	2016	
<b>Cauca</b>	2.891	4.281	48,1	38,5	10.989	17.943	63,3	47,6	3,99	5,23	30,8
<b>Valle del Cauca</b>	2.768	2.761	-0,3	24,8	13.260	6.651	-49,8	17,7	8,04	4,05	-49,7
<b>Putumayo</b>	2.237	2.146	-4,1	19,3	12.854	8.690	-32,4	23,1	7,14	4,73	-33,8
<b>Chocó</b>	993	648	-34,8	5,8	693	436	-37,1	1,2	1,4	1,11	-20,5
<b>Guaviare</b>	277	388	40,1	3,5	770	1.240	61	3,3	7	8	14,3
<b>Caquetá</b>	200	355	77,5	3,2	401	1.470	266,2	3,9	4,56	5,29	16,1
<b>Otros departamentos</b>	491	545	11	4,9	724	1.243	72	3,2	13,58	20,69	52
<b>TOTAL</b>	<b>9.857</b>	<b>11.124</b>	<b>12,8</b>	<b>100</b>	<b>39.691</b>	<b>37.673</b>	<b>-5,1</b>	<b>100</b>	<b>5,42</b>	<b>4,58</b>	<b>-15,6</b>

Tabla 1: área sembrada, producción y rendimiento del cultivo de chontaduro según departamento (2015-2016).  
 Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos suministrados por el Ministerio de agricultura (evaluaciones agropecuarias municipales).

De la tabla, se puede analizar que la mayor concentración de esta fruta se encuentra en la región del pacífico, seguida por la región amazónica. El departamento del Cauca es el sector más dinámico en tanto a áreas sembradas, producción y rendimiento, en términos de producción, contempla casi el 50% de la producción total del chontaduro en Colombia y ha demostrado unos rendimientos positivos en el lapso estudiado. Por otro lado, después del Putumayo, el departamento del Guaviare es la segunda área geográfica de la región amazónica con mayor recepción de chontaduro, demostrando unos rendimientos (o productividad agrícola) positivos, esto se puede deber a la fertilidad de la tierra o la utilización de nuevos métodos o herramientas que mejoran el cultivo.

Esto ha generado un crecimiento significativo en la producción del chontaduro. La siguiente grafica permite observar la participación del fruto en las áreas sembradas de los productos más dinámicos de la región y que más aportan al PIB del Guaviare.

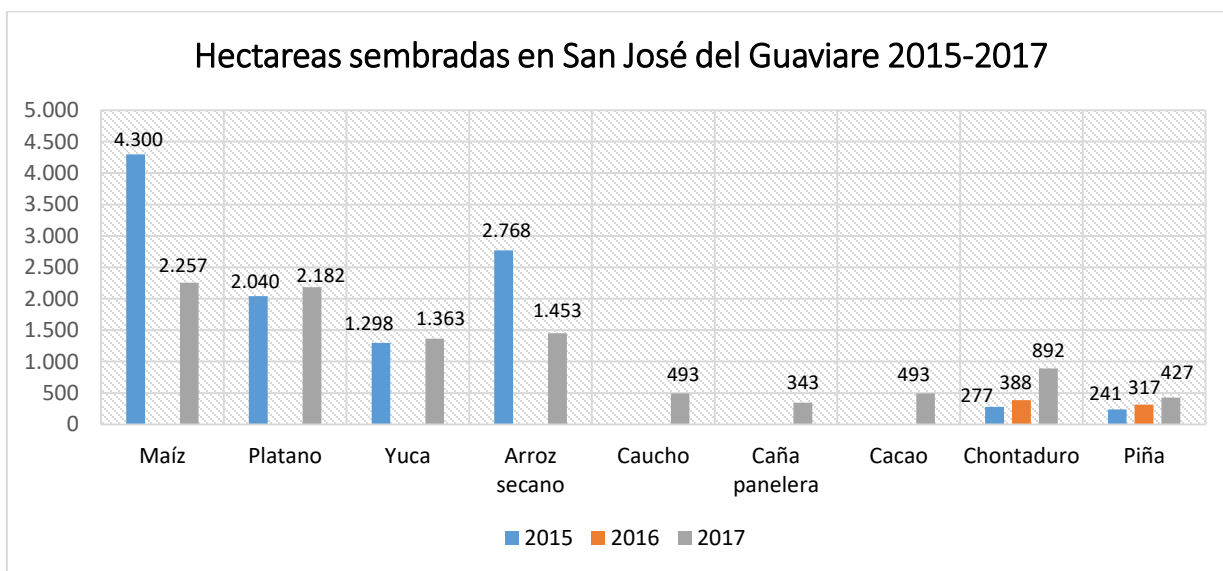


Figure 1. Hectáreas sembradas en San José del Guaviare 2015-2017.

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Plan de desarrollo municipal.

Se evidencia que hubo una reducción marcada de bienes fundamentales como el maíz y el

arroz, puesto que para 2016 y 2017, el cultivo de maíz en el municipio se redujo un 48%, aproximadamente, y el arroz seco manual, tuvo una reducción en la misma proporción, pues el establecimiento de este producto disminuyó también en un 48%. Los sectores que más crecieron en el municipio fueron el cultivo de plátano el cual tuvo un alza de 7%, entre 2016 y 2017, y el cultivo de yuca, demostrando un crecimiento del 5%.

Lo que más sorprende de esta gráfica, es la relevancia que ha tenido para los agricultores la producción de chontaduro en el municipio, pues según las cifras plasmadas en el Plan de Desarrollo Municipal (2020-2023) “Oportunidad y Progreso Para Todos” entre el año 2015 y 2016 el chontaduro en términos de área sembrada, creció un 40%, pasando de 277 a 388 hectáreas; entre 2016 y 2017, este cultivo se disparó en un 130% llegando al establecimiento de 892 hectáreas en 2017 y al cierre del año 2020, el panorama demostró un aumento de más del doble, con cerca de 1.600 hectáreas cultivadas. (Alcaldía Municipal, 2020). Así mismo, en el caso de la producción, para el mismo 2016, fue de 1.240 toneladas, mientras que para el 2020 aumento de una manera exuberante, es decir en un 989%, debido a que se generó una producción final de 13.500 toneladas en la cosecha obtenida (Marandua, 2020).

Para mayor comprensión, observe la siguiente tabla, la cual evidencia el área sembrada y producción del chontaduro en el Guaviare, para los años 2015, 2016 y 2020.

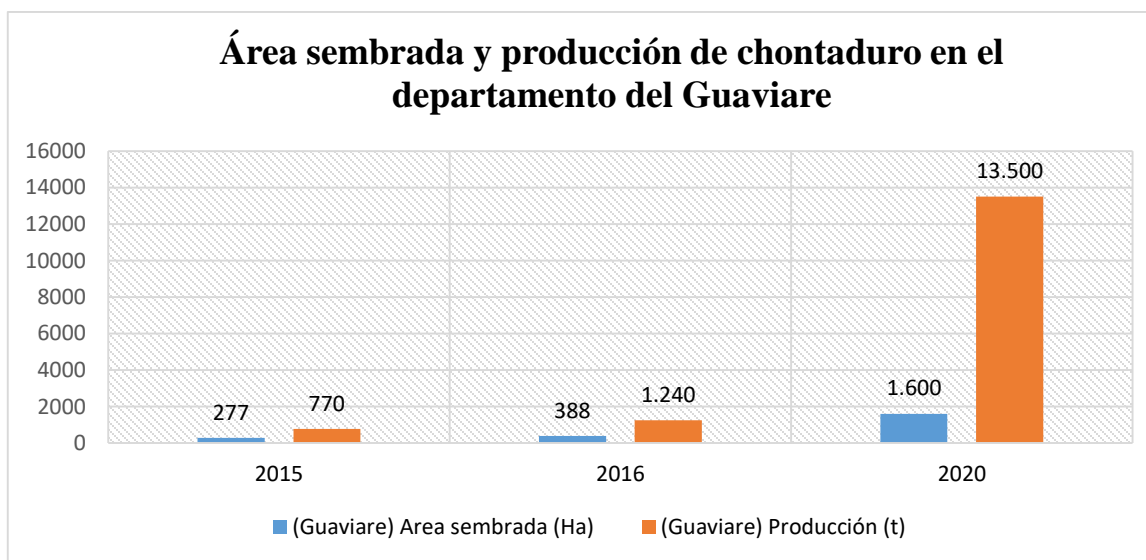


Figure 2. Área sembrada y producción de chontaduro en el departamento del Guaviare.

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el Plan de desarrollo municipal de San José del Guaviare.

Lo anterior, demuestra el gran auge y crecimiento que está atravesando este sector; lo cual representa una oportunidad productiva que puede generar desarrollo económico en el municipio al ampliarse a mercados internacionales que perciban la producción actual y futura.

Por lo cual, se procedió a realizar un sondeo de opinión pública a los productores de Chontaduro de la vereda “las Acacias”, debido a que es el sector más productivo del municipio. Las preguntas realizadas están asociadas con la producción y la posibilidad de expandir el mercado de venta al entorno internacional para lograr atraer una mayor demanda que aproveche de una mejor manera las características económicas y nutricionales del chontaduro.

Para determinar el tamaño de la muestra de la investigación, se tomó primeramente el tamaño de la población, que es aproximadamente de 300 productores activos pertenecientes a la vereda las Acacias, los cuales en su mayoría pertenecen a 6 asociaciones productoras del municipio (FENACHO, 2021). Se tomó un nivel de confianza del 95%, que es el grado de certeza o probabilidad más efectivo, y el margen de error del 5%, siendo un indicador de fiabilidad del estudio y de exactitud de los resultados. Este cálculo arrojó que el tamaño de la muestra más pertinente para que la investigación sea relevante es de 169, es decir este valor representa la población y es la cantidad de personas a las cuales se les aplicó el sondeo. (Survey Monkey, s.f.).

El sondeo consto de 6 preguntas con opción de respuesta. En el primer punto se optó por preguntar si los productores habían obtenido algún tipo de capacitación o ayuda sobre el proceso de tecnificación y desarrollo productivo, a lo cual, el 53%, es decir 90 individuos mencionaron que si habían recibido capacitación por medio de la asociación a la que pertenecen y a los fundadores de la Federación Nacional de Cultivadores de Chontaduro (FENACHO) que nació en esa vereda. Por el contrario, el 47%, es decir 79 individuos mencionaron hasta el momento no haber recibido capacitación en torno a la producción de chontaduro. Para mayor comprensión, visualice la siguiente gráfica.

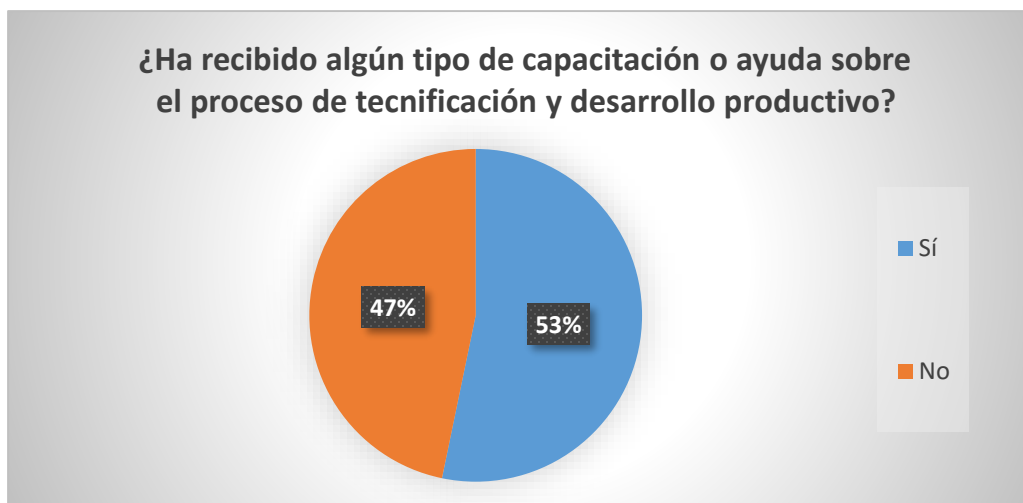


Figure 3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación o ayuda sobre el proceso de tecnificación y desarrollo productivo?

Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.

Para analizar las características del sistema productivo, fue relevante preguntar, hacía que mercados se dirige la producción local del chontaduro, a lo cual, el 51% de los individuos respondió que las ventas del mismo se limitaban al comercio meramente en el ámbito regional y 49% atribuyó que su producto era vendido fuera del departamento, en su mayoría para la capital del país, Bogotá, puesto que allí la ganancia es mayor. Por otro lado, hasta ahora ningún productor ha logrado tener canales de venta en el exterior.

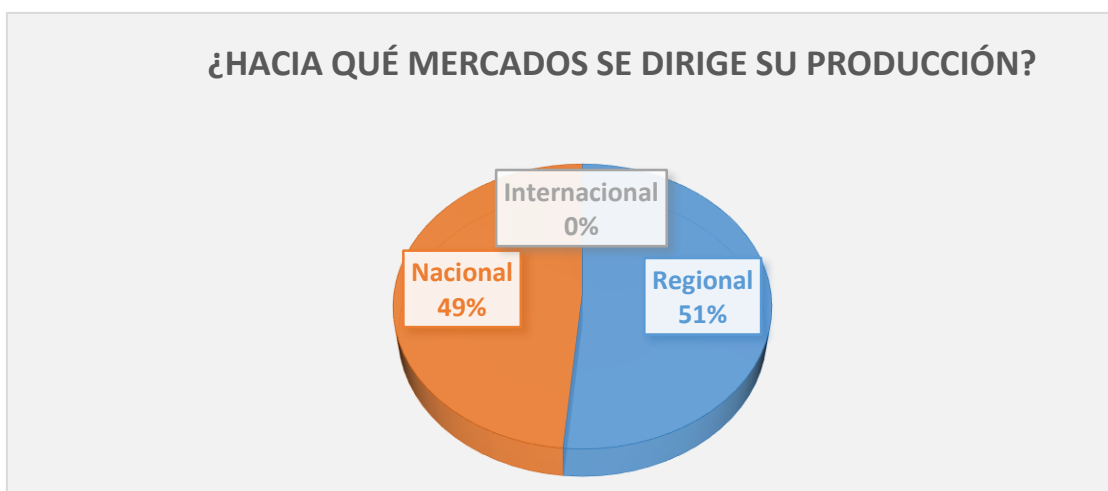


Figure 4. ¿Hacia qué mercados dirige su producción?

Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.

Por su parte, para determinar fortalezas y debilidades del área productiva del chontaduro, se procedió a preguntar, qué aspectos como productores consideran le han impedido fortalecer el sistema productivo, considerando todas las variables que afectaran de alguna forma el proceso. En la siguiente grafica se puede observar que la mayor debilidad o mayor obstáculo en el ámbito productivo son las pocas fuentes de financiación para promover el desarrollo de este sector, puesto que de los 169 encuestados, 73 manifestaron esta problemática, representando un 43,2%.

Así mismo, este estudio dejó en evidencia la necesidad de ampliar los mercados de venta, puesto que el 36,7% manifestó que los mercados actuales son pequeños e informales, debido a que la comercialización del producto en su mayoría se da en ventas de plaza, con pocas condiciones sanitarias. El siguiente renglón que mencionaron los productores es el de las variaciones en los precios y esta se da debido a que en gran parte el proceso de comercialización obedece a los patrones de calidad y cuando hay pico de producción y el producto no resulta apetecido para los consumidores actuales, por cualquier razón, los precios tienden a caer, afectando a los productores que recurren a aprovecharlo transformándolo de forma artesanal, para alimentar especies menores o para generar productos finales más atractivos como tortas, ají, harinas, mermeladas, galletas, snacks y arequipe.

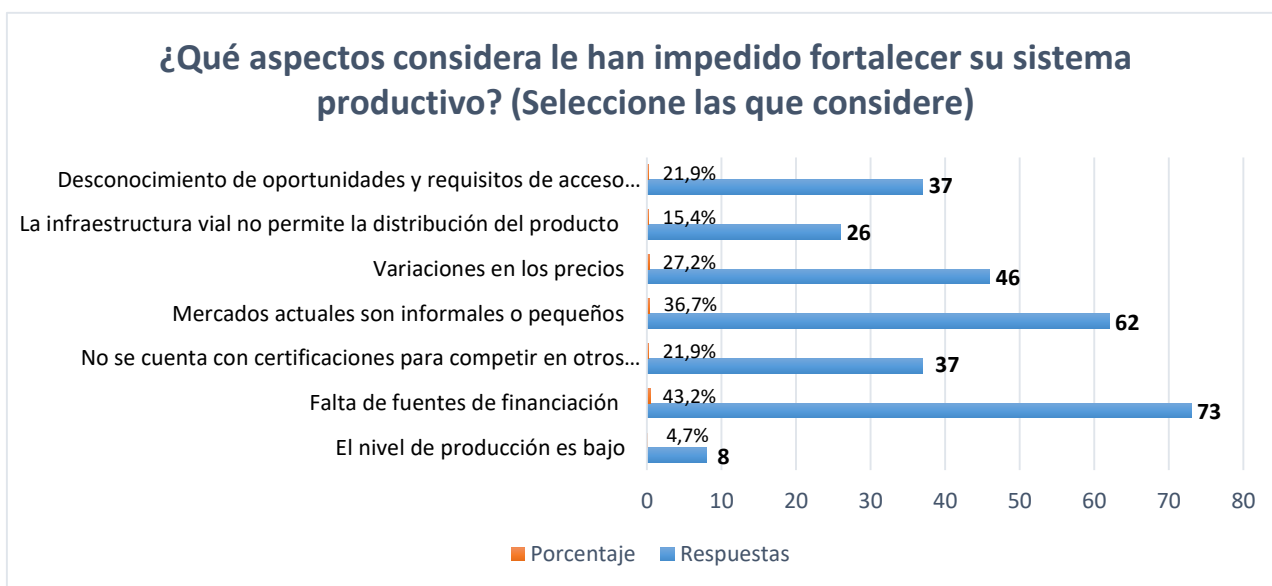


Figure 5. ¿Qué aspectos considera le han impedido fortalecer su sistema productivo?

Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.

De la grafica tambien se evidenció que factores como el desconocimiento de oportunidades y requisitos de acceso a mercados nacionales o internacionales o el no contar con certificaciones para competir en otros mercados representa de forma causal el desaprovechamiento de los beneficios de venta del producto, puesto que reduce la participacion del mismo en distintas areas, sin que se evidencia la calidad, sabor y tamaño de este fruto proveniente de la puerta de la amazonia, limitando a su vez la capacidad competitiva del chontaduro.

Por ultimo, se tiene que los factores que menos influyen en el fortalecimiento del sistema productivo, son la infraestructura vial, de la cual de 196 encuestados, solo el 15,4% manifestó que si representaba un problema para su producción. Esta, debe aclararse es una problemática que se da solo en el corto plazo, puesto que actualmente la carretera que comunica la vereda las Acacias y la capital, San José del Guaviare se encuentra en proceso de pavimentación, debido a que es una vía nacional. Así mismo, el siguiente criterio menos importante en el estudio fue el de “baja producción”, solo el 4,1% seleccionó este ítem y esto debido a que como se ha mencionado a través del documento, la produccion del chontaduro es alta y está en aumento. La siguiente pregunta aplicada fue ¿cuáles son las fortalezas del área productiva de su region?, entendiendo se estas fortalezas como los aspectos intrinsecas del fruto y los rendimientos del cultivo. Visualice la siguiente grafica.

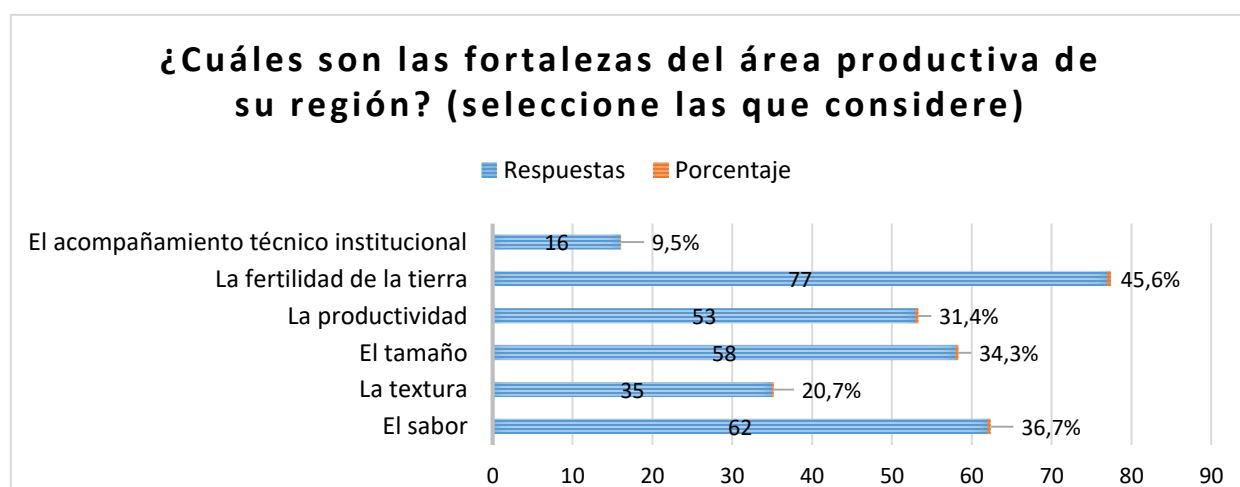


Figure 6. ¿Cuáles son las fortalezas del área productiva de su región?

*Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.*

Con este cuestionario, se analizó que para los productores encuestados la mayor fortaleza que posee el área productiva de la región es el factor tierra, la fertilidad de la misma, permitiendo dar buenas cosechas con rendimiento positivos, tal cual se evidencio en la tabla “ Área sembrada, producción y rendimiento del cultivo del chontaduro según departamento, periodo 2015-2016” donde se visualizo que el departamento del Guaviare, fue el que más rendimientos positivos tuvo en el periodo de análisis. Otro punto a favor que se encuentra es que el 36,7% de los encuestados mencionó que un factor diferenciador del fruto es su sabor, el cual se caracteriza por ser de dulce a neutro. Así mismo, el 31,4% de los individuos manifiestan que la productividad es una gran fortaleza, entendiendola como la cantidad obtenida de los productos y los recursos utilizados para obtener dicha producción, debido a que en el comercio tradicional, la producción no requiere muchos insumos.

Por otro lado, el 34,3% evidencio que el tamaño es el apto para la venta y que la textura es otro factor a favor, que caracteriza el producto del municipio. Por ultimo el criterio menos relevante, que ha demostrado no ser una gran fortaleza, es el acompañamiento tecnico institucional, puesto que no ha sido muy notorio, solo el 9,5% afirmo que si ha tenido un debido acompañamiento.

Las características ya tomadas han demostrado ser un producto con gran potencial exportable y que puede dinamizar el sector empleo del municipio, mejorando las condiciones y el bienestar de gran población guaviarense, por tanto, se procedió a preguntar que si existia un interes por expandir su producto a mercados internacionales, a lo que más del 70% respondió que si, debido a que si el producto es bien apetecido y logra instaurarse en el mercado extranjero, las ganancias serán mayores, puesto que la competencia de este fruto solo se limita a los países del centro de America y parte del Sur. El 29% restante respondió que no estaba interesado, debido a los requisitos que este proceso demanda y que actualmente no se cuenta con los fondos, el tiempo y las conexiones.





Figure 7. ¿Tendría interés en expandir su producto hacia mercados internacionales?

Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.

Por último, fue necesario preguntar si se tenía conocimiento sobre los requisitos y mecanismos de financiación para exportar productos a mercados internacionales, a los cual la gran mayoría manifestó tener desconocimiento, pues de la población total encuestada, el 72% afirmó que no, mientras el 28% mencionó si tener información sobre los requisitos y algunas pocas fuentes de financiación para exportar productos y ello gracias a mecanismos propios o a las asociaciones y la Federación que les han propiciado información.



Figure 8. ¿Tiene conocimiento sobre los requisitos y mecanismos de financiación para exportar productos a mercados internacionales?

Fuente: elaboración propia con base a datos suministrados por la encuesta aplicada a los productores de chontaduro de la vereda las Acacias, municipio de San José del Guaviare.

## **7. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETO**

### **7.1. Matriz de selección de países**

Para la elaboración de la matriz de selección de países o de mercado, se llevó a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo. Se escogieron tres países diferentes a partir de factores o criterios que resultan importantes para la exportación de este producto específico. Para ello se tuvo en cuenta los siguientes criterios: preferencias de consumo (Consumo Per Cápita de fruta en Kg), importaciones (frutas tropicales desde Colombia), población total, PIB Per cápita y la existencia o no de un acuerdo comercial.

Una vez definidos los cinco criterios, se ponderaron según la importancia relativa que tenía cada uno de ellos para el desarrollo del proyecto, es decir, de un porcentaje máximo de 100, se asignó un valor a cada criterio según su relevancia. Para ello se utilizó el método de los factores ponderados, con el cual se realiza un análisis cuantitativo en el que se comparan distintas opciones para determinar una localización válida según el mayor porcentaje obtenido (Friedrich & Garcia Alvarez ).

Para este caso el criterio más importante es las preferencias o tendencias de consumo, ya que esto indica si el producto por sus características será o no apetecido por el país objeto, en segundo lugar se dio una mayor puntuación a las importaciones de frutos tropicales desde Colombia, puesto que esto indica una mayor confianza y posicionamiento del sector; en tercer lugar se tomó la población total, debido a que el fruto puede ser consumido por toda la población en general sin excepciones, niños, jóvenes, adultos y ancianos, pudiéndose consumir como fruto fresco o transformado en harinas, mermeladas, pasteles, etc; como cuarto lugar, se tomó el PIB Per Cápita, pues es la variable que mide el nivel de riqueza o bienestar de un territorio; y por último, el acuerdo comercial, a este criterio se le asignó la ponderación más baja, debido a que Colombia puede exportar existiendo o no un acuerdo comercial.

Para la obtención de la información de la siguiente matriz, se tuvo en cuenta bases de datos como lo son Procolombia, el Observatorio Económico de Complejidad (OEC), Datos Macro, el Banco Mundial, entre otras.

CRITERIO	POND.	ALEMANIA			ESTADOS UNIDOS			PAÍSES BAJOS		
		Dato	Pond.	%	Dato	Pond.		Dato	Pond.	%
Preferencias de consumo (Consumo Per Cápita de fruta en Kg)	35%	El gusto, la salud, alimentación responsable y fácil preparación. (68 kg)	96.59	33.80	Comida a domicilio, snacks, alimentos listos para consumir, bebidas energéticas. (52 kg)	73.86	25.85	Productos orgánicos, frescos, con certificaciones y para ellos lo tropical, es exótico. (70.4 kg)	100	35
Importaciones (frutos tropicales desde Colombia)	25%	\$ 1.16 M	2.67	0.66	\$ 5.24 M	12.10	3.02	\$ 43.3 M	100	25
Población Total	20%	83.157.000	25.31	5.06	328.461.000	100	20	17.407.585	5.29	1.05
PIB per cápita	15%	46.473\$	71.21	10.68	65.254\$	100	15	52.491 \$	80.44	12.06
Acuerdo comercial	5%	Sí	100	5	Sí	100	5	Sí	100	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			<b>55.2%</b>			<b>68.87%</b>			<b>82.07%</b>

Tabla 2. Matriz de selección de países.

Fuentes: OEC, datos Macro, Banco Mundial, ProColombia, Ministerio de agricultura, Oficina económica y comercial de la embajada de España, Ministerio de Agroindustria, etc. (2014-2019)

Según la tabla, el criterio más importante en este caso es las preferencias de consumo, medido por el consumo per cápita de frutas en kilogramos de cada país en los años 2014 a 2019. Para el estudio es relevante este factor puesto que indica las tendencias de consumo de la población objeto, por lo cual se le otorgo la ponderación más alta, 35. La tabla evidencia, en el caso de los países europeos: Alemania y Países Bajos, preferencias de consumo de productos saludables, naturales, orgánicos, con las debidas certificaciones y amigables con el medio ambiente, siendo una tendencia que ciertamente seguirá en aumento. Según esta ponderación se obtuvo que la nación que más consume fruta, es Países Bajos, con un consumo Per cápita de 70.4 kg al año, por lo cual se le asignó el valor más alto (35), seguido por Alemania con 68 kg, con una puntuación de 33.8 (según su consumo) y finalmente EE. UU, con un consumo per cápita de 52 kg al año, el cual obtuvo la ponderación más baja (25.8).

Cabe destacar que el consumo per cápita promedio de frutas frescas en EE. UU está muy lejos del máximo de 62.3 kilos que obtuvo en 1999. Además, en Estados Unidos lo que es productos como la papa y el tomate lideran el ranking de consumo de vegetales, pero es explicado por el aumento de comidas procesadas o comidas rápidas, ya que el 40% del consumo de papa correspondió a la categoría de congelados y el 55% del tomate se adquirió enlatado (Ministerio de Agroindustria).

Así mismo, el segundo criterio tomado en este análisis va muy ligado a la tendencia de consumo saludable, el cual hace hincapié a las importaciones de frutas exóticas o tropicales desde Colombia, debido a que esto indica la preferencia y el posicionamiento del cual goza el País, pues la nación posee condiciones favorables como el clima tropical, pisos térmicos y tierras ricas en nutrientes, lo que permite que se cuente con diversidad y una oferta de frutas y hortalizas frescas durante épocas distintas a las de otros países (PROCOLOMBIA, 2013). En la tabla se analiza que el país que lidera las importaciones de frutas tropicales desde Colombia es Países Bajos (pond. 25) con una cifra al año 2019 de \$ 43.3 Millones, siendo el mayor consumidor de la Unión Europea y del mundo de este sector; seguido por EE. UU (Pond. 3), con un tamaño de sus importaciones desde Colombia de \$ 5.24 M, y, por último, Alemania (Pond. 0.7) con valor de \$ 1.16 M, según información del Observatorio Económico de Complejidad (2019).

Por otro lado, al tercer criterio fue asignado al tamaño total de la población de los tres países, puesto que como bien se mencionó el producto puede ser consumido por toda la población en general, ajustándose a los diferentes perfiles de consumidores. Por tanto, se evidencio que la puntuación más alta la obtuvo EE. UU, con una ponderación de 20 puntos, ya que cuenta con una población total de 328.461.000 habitantes al año 2019, seguido por Alemania, con una población de 83.157.000 habitantes (Pond. 5), muy por debajo de la nación norte americana, y por último el país neerlandés el cual solo posee 17.407.585 ciudadanos (Pond. 1.07), de los cuales el 91,9 % habita en el área urbana.

Al cuarto criterio, PIB per cápita, se le asignó una puntuación máxima de 15%, debido a que es un indicador del nivel de vida, en el cual el porcentaje de ingreso no es muy desigual debido a que los tres países son desarrollados y cuentan con muy buen dinamismo económico, aun así se tuvo que la nación con mayor PIB Per Cápita es indudablemente

Estados Unidos con un valor de 65.254\$ (2019), seguido por Países Bajos, el cual en 2019 fue de 52.491 \$ y finalmente Alemania en el cual su PIB per cápita fue de 46.473\$.

Por último, es importante mencionar que para este estudio la ponderación más baja se le asignó a la existencia o no de un acuerdo comercial (5%), esto no porque el criterio no sea importante, sino porque se encontró que los 3 países cuentan con Tratados de Libre Comercio vigentes, en el caso de Países Bajos y Alemania, el acuerdo comercial con la Unión Europea y por otro lado, el TLC con EE.UU, además también se le asignó menos puntuación porque independientemente de la existencia o no de un acuerdo comercial, Colombia podría participar en el comercio internacional.

Esta matriz indica, según el porcentaje de la ponderación, que, entre Países Bajos (78,07%), Alemania (55.5%) y Estados Unidos (68.8%), el país más idóneo para exportar el producto con sello 100% colombiano es Países Bajos, con un puntaje de 78,07% de 100%. Este país obtuvo la mayor puntuación en el análisis y esto se debe en gran medida las actuales tendencias de consumo en Europa y en este país específico, ya que están direccionadas a escoger productos con beneficios asociados a la salud, como es el caso del chontaduro que es gran exponente de la nutraceutica, es decir, de aquellos productos que cumplen una doble función como alimento y como medicina (Ramirez, 2020). Además, según Procolombia.

Los productos colombianos del sector frutas frescas pagaban aranceles base entre 0% y 17,6% o aranceles específicos. A partir de la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial, la mayoría de los productos del sector de frutas y hortalizas ingresarán libres de arancel y el 26% de los productos del sector, tal como naranjas, cítricos, entre otros, ingresarán en condiciones favorables. (Procolombia, 2013)

## **8. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA**

A partir del análisis interno (Debilidades y Fortalezas) del sistema productivo del chontaduro de San José del Guaviare y del análisis externo mediante la matriz de selección del mercado (Amenazas y Oportunidades), se procede a realizar la matriz DOFA, la cual

sirve como base para desarrollar las estrategias de desarrollo local, mediante la expansión de canales de venta del producto.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Productos derivados del chontaduro como: harinas, mermeladas, galletas, snacks, Ají, arequipe, tortas, etc, los cuales amplían el margen de venta en el ámbito local, debido a que diversifica la oferta del producto.</li> <li>◦ La fertilidad de la tierra, la cual permite que haya unos mayores rendimientos.</li> <li>◦ Suficiente capital de trabajo.</li> <li>◦ Producción ya existente, la cual permite atender una mayor demanda nacional e internacional.</li> <li>◦ Gran crecimiento del sector, en el que cada vez hay mayor acompañamiento por parte de asociaciones y de la reciente Federación Nacional de Cultivadores de Chontaduro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pocas fuentes de financiación.</li> <li>◦ Baja participación en el mercado.</li> <li>◦ Mercados actuales pequeños e informales con bajos estándares de salubridad.</li> <li>◦ Poca trayectoria de comercialización en el ámbito nacional o internacional.</li> <li>◦ Desconocimiento de oportunidades y requisitos de acceso a mercados nacionales o internacionales.</li> <li>◦ Los productores no cuentan con certificaciones para competir en otros mercados.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ El chontaduro puede ajustarse a diferentes perfiles de consumidores, puesto que es un producto con características saludables y diversas.</li> <li>◦ Acuerdo comercial. Colombia presenta dos acuerdos comerciales vigentes con la Unión Europea. UE- Colombia y Perú, vigente desde el 1 de agosto de 2013 y UE- Colombia, Perú y Ecuador vigente desde el 1 de enero de 2017.</li> <li>◦ Beneficios del comercio internacional (mayor poder de negociación, mayores beneficios de venta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ El mayor desarrollo de tecnologías por parte de competidores.</li> <li>◦ Tramites de exportación (costos, certificaciones y exigencias)</li> <li>◦ Que la fruta no logre posicionarse en el mercado, al ser un producto relativamente nuevo.</li> </ul>

<p>° Países Bajos es uno de los países con mayores facilidades de transporte marítimo y aéreo por su ubicación e infraestructura.</p> <p>° Colombia goza de una buena imagen, siendo uno de los principales exportadores de frutas exóticas del mundo.</p> <p>° El acceso a servicios financieros o el acceso a capacitaciones para los exportadores del sector agroindustrial. Lo ofrece el entorno externo.</p>	
---	--

### **8.1.Estrategias de desarrollo local**

- ✓ Identificar las preferencias de consumo específicas de Países Bajos y de esta manera diversificar la oferta del fruto, es decir, generar un portafolio de productos derivados del chontaduro, según sus características nutricionales, por ejemplo: en fruta fresca, recetas culinarias, en harina para bebés, dulces para niños, en snacks, proteínas y barras energéticas para deportistas, en afrodisiacos o potenciadores sexuales para adultos, etc.
- ✓ Aprovechar la producción ya existente y la fertilidad de la tierra, para promover alianzas de comercialización a nivel nacional y en Países Bajos, como alternativa legal, que combatirá los problemas internos de la región como la deforestación y las economías ilícitas, generando opciones y brindando oportunidades que generen condiciones de ingresos para los habitantes de la región.
- ✓ Fortalecer el apoyo técnico de instituciones como el ICA, centros de educación superior, como el SENA y el asesoramiento de profesionales de las administraciones públicas, que trabajen en conjunto con las 6 asociaciones ya existentes y con la Federación Nacional de Cultivadores de Chontaduro para aprovechar los beneficios que trae el comercio internacional, en esta caso, la comercialización de frutos exóticos, como el chontaduro, en Países Bajos, aprovechando las ventajas de los acuerdos comerciales vigentes y la buena imagen

con la que ya cuenta Colombia, como uno de los principales exportadores de frutas exóticas del mundo.

- ✓ La posibilidad de expandir el mercado a Países Bajos como alternativa de desarrollo económico local, aumentará la participación del chontaduro en el mercado, ampliando el margen de ventas que actualmente se limita a mercados pequeños e informales con bajos estándares de salubridad; en el cual se consolide un negocio transparente, legal, estable y a buen precio, en el que se generen excedentes para el productor.
- ✓ En el caso del desconocimiento de las oportunidades y requisitos de acceso a mercados nacionales o internacionales y las escasas fuentes de financiación puede ser rectificadas por medio de la difusión por parte de entes gubernamentales y las organizaciones sociales sobre los beneficios de la internacionalización de un producto con ventajas comparativas y que cuenta con pocos competidores a nivel global por ser un producto nativo del trópico de América Latina. Esto permitirá acceder y promover programas atractivos que otorguen servicios financieros para el sector agroindustrial y mejorar el acceso a capacitaciones para los exportadores de dicho sector.
- ✓ Hay suficiente capital de trabajo y factor tierra, por tanto, se debe promover el uso de factores como la tecnología y el capital físico que permitan optimizar tiempo y recursos y así mejorar los procesos productivos.
- ✓ Es importante conocer todos los tramites de exportaciones (documentos, requisitos, vistos buenos y costos de transporte) debido a que Países Bajos es una nación que cuenta con altas exigencias para la entrada de frutas y hortalizas, debido a que es un puerto de ingreso importante para la Unión Europea, por tanto, el gobierno holandés realiza profundas inspecciones fitosanitarias y de calidad donde se decide si se autoriza o se niega el acceso al país. También es importante la presentación del producto, debido a que la población de este país opta por el consumo de productos más sensibles con la sostenibilidad y desea limitar el uso de desechos contaminantes (PROCOLOMBIA, 2020).
- ✓ El consumo está directamente relacionado con el desarrollo de las tendencias. Como lo sugiere la economía del comportamiento, los factores psicológicos o sociales



afectan las decisiones económicas de los individuos, entonces, si el producto se logra posicionar debidamente en el extranjero, impactará positivamente también al consumo local, en el que, como se ha mencionado, actualmente hay desaprovechamiento de los beneficios que aporta el fruto, entonces, al expandirse la información sobre la calidad y los beneficios saludables que han llevado a que Países Bajos importe el chontaduro logrará que los consumidores nacionales y locales quieran adquirir el bien teniendo como referencia que es un producto de alta calidad.

- ✓ Se debe tener en claro la importancia de la participación de los actores sociales en los procesos de desarrollo local. Es claro que una de las barreras de comercialización del producto, es debido a la venta informal que restringe la entrada del fruto a ciertos entornos, por tanto, una región por medio de políticas locales certeras puede otorgar incentivos que logren mejorar la base productiva y su salida de la informalidad a nivel local, lo que le permitirá competir y mejorar su participación en los distintos mercados.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

1. A través del documento se pudo identificar por medio de información secundaria y primaria las características positivas que presenta el cultivo y la producción del chontaduro en el municipio de San José del Guaviare. También se dejó en evidencia los beneficios económicos y nutricionales que aporta el producto y que la mayoría de la población desconoce, por lo cual se demostró que es importante rescatar y aprovechar el crecimiento que está atravesando este sector; lo cual representa una oportunidad productiva que puede generar desarrollo económico en el municipio debido a que es un fruto que tiene gran potencial exportable, tanto como palmito y como fruto fresco sujeto a transformaciones que amplíen el margen de ventas.

2. El chontaduro es un fruto que contiene múltiples usos y se adapta a cualquier tipo de consumidor, por lo cual garantiza una mayor comercialización, pero para ello es necesario formalizar el producto e incentivar y difundir los beneficios que aporta para que haya un mejor aprovechamiento del mismo. El abrir canales de ventas mediante el comercio internacional es una gran ventaja para esta línea productiva, sobre todo porque es un producto que no cuenta con grandes competidores internacionales y del cual se tienen ventajas comparativas no solo en el municipio como tal, sino en diferentes regiones del país, como lo es la región amazónica y del pacífico.
  
3. Con el diseño de las estrategias como medida para impulsar el desarrollo local, se desarrolló una matriz de selección de países en la cual se tomaron 5 criterios que resultaron relevantes para el estudio y se aplicaron a 3 países objeto, mediante el análisis se definió que Países Bajos, es la nación más idónea para exportar este producto. Las ventajas de comercializar con este país van ligadas a las altas tendencias de consumo saludable y la amplia importación de frutos tropicales que ha tenido el país neerlandés desde Colombia, indicando plena confianza en la calidad de los productos nacionales; también se tuvo en cuenta el ingreso Per Cápita que percibe la nación y las ventajas arancelarias que respalda el acuerdo comercial vigente con la Unión Europea.

Como recomendaciones es necesario tener en cuenta que la comercialización de productos obedece a los patrones de calidad, por tanto, se debe fortalecer este renglón y ofrecer mayor apoyo e incentivos por parte de los entes gubernamentales; para ello se enfatiza que la participación de los actores sociales es clave para la construcción del desarrollo en un territorio, es decir debe haber sinergia entre lo que es instituciones, centros de educación superior, comunidades y organizaciones sociales para abordar problemáticas locales y buscar soluciones internas a partir del diálogo, espacios de cooperación y planificación conjunta con los agentes de desarrollo; este espacio de dialogo tendrá gran influencia en la creación de políticas que impacten positivamente el desarrollo de la región

y de las cadenas productivas poco tradicionales que están surgiendo y de las cuales se puede sacar provecho mediante la ampliación de canales de ventas.

En el caso de la incursión del comercio internacional, se debe tener en cuenta, que para llevar trámites de exportación de fruta fresa hacia los países que pertenecen a la Unión Europea, se deben cumplir los requisitos exigidos por la Comisión Europea; como lo es por ejemplo, tener una previa documentación que certifique la calidad del producto, donde se evidencie la higiene en los productos alimenticios a través de todas las fases de la cadena de producción, las regulaciones relacionadas con niveles máximos de residuos de pesticidas y contaminantes (contaminación microbiológica y radioactiva) y todas las normas establecidas de calidad para la comercialización de frutas frescas (PROCOLOMBIA, 2013).

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Municipal . ((2016-2019)). Plan de Desarrollo Municipal . San Jose del Guaviare, Guaviare, Colombia.
- Alcaldía Municipal. (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 "Oportunidad y progreso para todos". San Jose del Guaviare, Guaviare, Colombia.
- Armetrics. (s.f.). Obtenido de <https://www.armetrics.com/glosario-digital/analitica-descriptiva#:~:text=La%20anal%C3%ADtica%20descriptiva%20es%20una,datos%20para%20su%20posterior%20an%C3%A1lisis>.
- Cardenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. Merida.
- Cohard, J. C. (2009). Teoría y estrategias de Desarrollo Local. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA.
- Comercio, C. d. (2010). SITUACIÓN SOCIOECONOMICA DEL DEPARTAMENTO DEL GUAVIARE. San Jose del Guaviare, Guaviare, Colombia.
- Corpoica. (1996). El cultivo del Chontaduro. Florencia.
- DANE. (2018). *Mercado laboral de las ciudades capitales de los departamentos de la Amazonía y Orinoquía y ciudades intermedias*. Bogotá.
- DANE. (2019). *Boletín técnico Producto Interno Bruto por departamento (2019)*. Bogotá .
- DANE. (2019). Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (2019). Estimación y proyección de población nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quinquenales de edad y edades simples de 0 a 26 años 1985-2020. Bogotá.
- Dunning, J. H. (1980). *Redaccion España*.
- El tiempo. (05 de Junio de 1997). EL CHONTADURO AHORA SE EXPLOTA COMO PALMITO.
- esneca. (27 de Junio de 2019). *Business School*.
- Europe, C. o. (s.f.). Obtenido de <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation#:~:text=La%20globalizaci%C3%B3n%20puede%20ser%20descrita,de%20transporte%2C%20la%20creciente%20intensidad>
- FENACHO. (2020). Festival de chontaduro en las Acacias, FENACHO FEDERACION NACIONAL DE CULTIVADORES DE CHONTADURO. San Jose del Guaviare, Guaviare, Colombia.
- FENACHO. (2021). (E. c. gente, Entrevistador)
- Friedrich, J., & Garcia Alvarez . (s.f.). Metodo de los Factores Ponderados.
- Gobernacion del Guaviare. ((2020-2023)). *Plan de Desarrollo Departamental "Soluciones a su Servicio"*.
- Heckscher, E., & Ohlin, B. (1919; 1933).

- Marandua. (13 de Enero de 2020). ¿Te gusta el Chontaduro? Prepárese que se vino la cosecha en Guaviare.
- Mejía, V. E., Velasquez, D. X., & Gutierrez, C. C. (2011). PLAN DE NEGOCIO EXPORTADOR CHONTADURO EN CONSERVA CACHIPAY.
- MinAgricultura. (4 de octubre de 2020). *Ministerio de Agricultura* . Obtenido de [https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-contempla-inversiones-por--\\$227-billones-para-impulsar-equidad-y-emprendimiento-en-el-campo.aspx](https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo-contempla-inversiones-por--$227-billones-para-impulsar-equidad-y-emprendimiento-en-el-campo.aspx)
- Ministerio de Agroindustria. (s.f.). *Informe pre feria Fresh Summit Estados Unidos-19 y 20 de octubre*.
- municipal, A. (2018). *Alcaldia de San José del Guaviare*. Obtenido de <http://www.sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- National Geographic. (2014). *Mapa del Guaviare Colombia*. Obtenido de <https://espanol.mapsofworld.com/continentes/mapa-de-sur-america/colombia/guaviare.html>
- OECD. (2019). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/col>
- Ortega, V. (21 de abril de 2017). Obtenido de El Espectador : <https://www.elespectador.com/cromos/estilo-de-vida/el-chontaduro-un-potenciador-sexual-natural/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. cecsa.
- PROCOLOMBIA. (2013). Acuerdo comercial Colombia-Unión Europea. Obtenido de [https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=1a6e0eabe3819cb03987305f49a1e602466a2d16-1622475998-0-Ad3QtLmpuPJzwY0BNu7yzJF6NnguLcbI0ESb98mFRQBmlpMlwUwvvpnlxj2sNTw4fK Dd30s\\_iEQk2YQpLvwgGpf9ciLa8oXGiFnK1tl](https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/agroindustria/frutas-frescas?__cf_chl_jschl_tk__=1a6e0eabe3819cb03987305f49a1e602466a2d16-1622475998-0-Ad3QtLmpuPJzwY0BNu7yzJF6NnguLcbI0ESb98mFRQBmlpMlwUwvvpnlxj2sNTw4fK Dd30s_iEQk2YQpLvwgGpf9ciLa8oXGiFnK1tl)
- Procolombia. (03 de Junio de 2013). Frutas exóticas de Colombia para sacar el jugo en República Checa.
- Procolombia. (22 de Noviembre de 2019). Las exportaciones colombianas de frutas exóticas alcanzan los US\$62,4 millones. *ADRONEGOCIOS*.
- PROCOLOMBIA. (2020). *El mercado de frutas tropicales en Países Bajos*.
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Frutas exóticas*. Obtenido de <https://procolombia.co/frutas-exoticas-0#:~:text=Colombia%20esta%20entre%20los%20principales,el%20acai%20y%20el%20coco poazu>.
- Ramirez, Y. M. (2020). *Caracterización fisicoquímica y nutricional del pasabocas de chontaduro empleando para su elaboración diferentes tecnologías de secado*.
- Ricardo, D. (1821). PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA Y TRIBUTACION . En D. Ricardo, *PRINCIPIOS DE ECONOMIA POLITICA Y TRIBUTACION* .

- Salabert, E. (2021). Los poderes del chontaduro. *web consultas*.
- Salguero, J. (2006). ENFOQUES SOBRE ALGUNAS TEORIAS REFERENTES AL DESARROLLO REGIONAL. Colombia.
- Survey Monkey*. (s.f.). Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- UN, A. d. (19 de noviembre de 2012). *UN Palmira*. Obtenido de [http://m.agenciadenoticias.unal.edu.co/uploads/tx\\_flstaticfilecache/www.agenciadenoticias.unal.edu.co/var/www/web/agencia/nc/ndetalle/pag/19/article/chontaduro-tiene-gran-potencial-industrial.htmlcache.html](http://m.agenciadenoticias.unal.edu.co/uploads/tx_flstaticfilecache/www.agenciadenoticias.unal.edu.co/var/www/web/agencia/nc/ndetalle/pag/19/article/chontaduro-tiene-gran-potencial-industrial.htmlcache.html)
- UTP. (2013). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PALMITOS ENLATADOS. Pereira, Risaralda, Colombia.
- Velasquez, A. Q. (2007). CARACTERIZACIÓN SOCIOECONOMICA DE LA VEREDA LAS DELICIAS EN EL MUNICIPIO DE SAN JOSE DEL GUAVIARE. San Jose del Guaviare, Guaviare, Colombia. Obtenido de file:///D:/Downloads/039%20(4).pdf
- Vernon, R. (1996). *Impulsa, Marketing Digital*.