



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale



AGENCIA ITALIANA
DE COOPERACIÓN
PARA EL DESARROLLO



Consorcio



Corporación
venser
— Escuela de Ventas y Servicios —

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Estudio de Mercado para la Línea Productiva de Mango en el Departamento del Tolima

Introducción

El departamento del Tolima cuenta con condiciones agroclimáticas y de localización estratégica que favorecen el desarrollo del cultivo de mango, especialmente de variedades como Tommy Atkins, Yulima y Keitt. A pesar del potencial agroexportador de este fruto, la cadena productiva presenta debilidades asociadas a su estructura comercial, limitada agregación de valor, y baja articulación con mercados de mayor exigencia.

El Plan de Desarrollo de la cadena productiva del mango Tolima 2024-2027 busca posicionar al departamento como un proveedor confiable y competitivo en el mercado nacional e internacional de mango fresco y transformado. Para ello, se propone realizar un estudio de mercado que permita identificar oportunidades, evaluar tendencias y definir estrategias de acceso comercial, en coherencia con el Proyecto Agrocadenas y otros instrumentos de planificación territorial.

Parte 1. Marco de referencia para el estudio de mercado

Contexto del Proyecto Agrocadenas

El presente estudio de mercado se inscribe dentro de la estrategia de desarrollo productivo de la Gobernación del Tolima, el PDEA (2024–2027) y el Plan de Desarrollo de la Línea Productiva del Mango Tolima. Estos instrumentos reconocen la necesidad de cerrar brechas técnicas, logísticas y comerciales en la cadena del mango, especialmente mediante el fortalecimiento de organizaciones de productores, el acceso a certificaciones y la inserción en mercados diferenciados.

En este contexto, el estudio de mercado constituye una herramienta clave para la toma de decisiones en las fases de comercialización, transformación agroindustrial y promoción del mango tolimese, con criterios de sostenibilidad, rentabilidad y equidad territorial.

Justificación del Plan de Desarrollo línea productiva Mango Tolima.

El mango, se ha consolidado como un cultivo estratégico para el desarrollo agroindustrial del departamento del Tolima, gracias a sus condiciones agroclimáticas favorables, su creciente potencial exportador y su significativa participación en la economía rural. Con una producción de más de 275.000 toneladas entre 2019 y 2023, y una alta concentración en el Corredor Suroriente (83% del total departamental), el cultivo del mango representa una oportunidad clave para dinamizar el desarrollo territorial, generar valor agregado y posicionar al Tolima como líder nacional en la producción y transformación de esta fruta.

No obstante, el sector enfrenta múltiples desafíos que limitan su competitividad: débil asociatividad entre productores, baja adopción de tecnologías, acceso restringido a asistencia técnica especializada, deficiente infraestructura postcosecha y limitada capacidad de transformación. La comercialización, predominantemente en finca y con alta intermediación, impide el acceso a mercados de alto valor y disminuye los ingresos de pequeños y medianos productores.

Ante este panorama, el Plan de Desarrollo de la línea productiva del mango en el Tolima surge como una herramienta de planificación territorial que busca cerrar estas brechas mediante la implementación de estrategias integrales. Estas estrategias se enfocan en fortalecer la productividad, la calidad, la sostenibilidad ambiental, la transformación agroindustrial, la asociatividad y la comercialización estratégica, articulando actores institucionales, gremiales, organizacionales y de cooperación internacional.

En este sentido, el plan representa una apuesta por la modernización del sector manguicultor, buscando avanzar hacia una agricultura sostenible, resiliente y con valor agregado, que contribuya al bienestar de las familias rurales, al crecimiento económico del Tolima y al posicionamiento del mango tolimese en escenarios comerciales globales.

Pertinencia técnica del Plan de Desarrollo para el Proyecto Agrocadenas

- a. **Insumo directo para el Plan de Desarrollo.** El plan, provee una hoja de ruta clara y estructurada para la intervención en la cadena de Mango, con fases operativas que incluyen diagnóstico, certificación BPA/Global GAP, fortalecimiento organizacional y estrategias comerciales. Esto permite que el proyecto Agrocadenas, utilice directamente este documento formulado y lo convierta en referente para la ejecución territorial y la asignación eficiente de los recursos.

- b. **Identificación de oportunidades de integración vertical.** En el Plan, se identifican posibilidades claras de interrelación efectiva entre los eslabones primarios y secundarios de la cadena:
- Producción → postcosecha → transformación → comercialización.
 - Propuesta de adecuación de la planta priorizada para la generación de valor agregado (transformación en aceite, harina, guacamole).
 - Articulación de productores con operadores logísticos y exportadores para mejorar trazabilidad y calidad.
- c. **Fortalecimiento del acceso a mercados diferenciados.** El plan contempla la realización de las siguientes acciones.
- Elaboración de un **estudio de mercado** como insumo para orientar la comercialización estratégica del Mango.
 - Participación en **jornadas de activación de producto y eventos comerciales** nacionales e internacionales.
 - Implementación de estrategias de **marketing territorial y marca colectiva**, diferenciando el Mango tolimense en los mercados internacionales.
- d. **Identificación de brechas para diseño de intervenciones técnicas y de valor agregado.** El diagnóstico incluido en el plan revela que el sector Manguicultor del Tolima se caracteriza por:
- La débil asociatividad, baja adopción tecnológica, deficiente infraestructura de transformación y limitada asistencia técnica.
 - La comercialización se realiza principalmente en las fincas, lo que aumenta la intermediación y el poco acceso a mercados especializados.
 - La escasa agregación de valor limita el posicionamiento del mango tolimense en mercados internacionales.

La implementación de una estrategia integral que articule corredores productivos, inversión en infraestructura, fomento a la asociatividad, innovación tecnológica y sostenibilidad; serán claves para consolidar al Tolima como líder nacional y referente internacional en producción de mango.

Este análisis permite al Proyecto Agrocadenas, focalizar sus intervenciones en la siguientes líneas de acción:

- Capacitación técnica.
- Certificación de predios y procesos de manufactura.
- Fortalecimiento organizacional.

- Inversión en infraestructura de transformación y centros logísticos de acopio.
- Acompañamiento en la implementación de estrategias de acceso a mercados y de BPA y BPM.

El Plan de Desarrollo del Mango Tolima, se alinea completamente con la lógica intervención del Proyecto Agrocadenas, al ofrecer un marco técnico y operativo integral para el fortalecimiento de la cadena productiva. Este documento, más allá de una planeación interna del Consorcio CISP – Venser, para desarrollar la línea productiva del Mango, *se convierte en un instrumento operativo estratégico, para articular esfuerzos institucionales, focalizar inversiones, promover el desarrollo rural sostenible y posicionar al Tolima, como actor clave en el mercado nacional e internacional del Mango.*

Interrelación entre las fases II, III y IV del proyecto.

FASE II – Implementación del plan de desarrollo para la certificación en BPA. Esta fase se articula con el estudio de mercado de la siguiente manera:

- El estudio identifica **exigencias comerciales y técnicas** de los mercados objetivo (nacionales e internacionales), lo cual sirve de **insumo técnico para orientar los procesos de certificación en BPA y Global GAP.**
- Define los **requisitos fitosanitarios, trazabilidad, calidad e inocuidad** exigidos por compradores internacionales, permitiendo enfocar la **asistencia técnica predial contemplada en el proyecto** hacia esos estándares de mercado.
- Apoya la priorización de productores con **potencial exportador**, de acuerdo con la caracterización productiva y los canales comerciales definidos.

FASE III – Implementación en el eslabón secundario: transformación y valor agregado. Esta fase se interrelaciona con el estudio de mercado de la siguiente manera:

- El estudio incluye un componente de **análisis de diversificación de productos** derivados del Mango (jugos, néctares, almíbares, mermeladas, frutas enlatadas y deshidratadas, así como productos congelados, pulpas, mascarillas etc.) y sus oportunidades comerciales, lo que fundamenta el diseño de la estrategia de transformación.
- Orienta las inversiones en infraestructura y tecnología para la planta de transformación Armero Guayabal, en función de los **productos con mayor demanda y rentabilidad proyectada.**

- Identifica nichos de mercado y requerimientos para productos con valor agregado, aportando datos clave para el diseño de protocolos y adecuación de las plantas.

La planta Armero Guayabal no solo se adecúa técnicamente, sino también **estratégicamente para competir con productos diferenciados**, con posibilidades reales de colocación en mercados especializados.

FASE IV – Implementación de estrategias de marketing y comercialización. Esta fase se interrelaciona con el estudio de mercado de la siguiente manera:

- Es el **eje central de esta fase**. El estudio entrega una **hoja de ruta comercial** con mercados priorizados, perfiles de compradores, márgenes estimados y estrategias de promoción del Mango tolimense.
- Provee los insumos para diseñar campañas de marketing, **activaciones de producto**, participación en ferias y creación de marca colectiva.
- Permite **alinear a las organizaciones de productores con mercados específicos**, brindándoles herramientas para mejorar sus prácticas comerciales, presentación del producto y negociación.

El estudio de mercado no es un componente aislado, sino un **instrumento articulador que guía técnica y comercialmente las fases clave del proyecto**. Su interrelación con las fases II, III y IV garantiza que:

- La **certificación** (Fase II) responda a los mercados reales.
- La **transformación** (Fase III) se oriente hacia productos con demanda y rentabilidad.
- La **comercialización** (Fase IV) tenga una base estratégica, evitando la improvisación y reduciendo intermediarios.

Parte 2. TDR para el estudio de mercado Línea productiva Mango

Objetivo General de estudio de mercado

Realizar un estudio de mercado para la línea productiva del mango en el Tolima que permita caracterizar la demanda, identificar tendencias comerciales, analizar canales de comercialización y formular estrategias viables de inserción en mercados nacionales e internacionales, con énfasis en productores organizados y territorios priorizados.

Objetivos Específicos

- Caracterizar la oferta actual de mango en el Tolima, incluyendo volúmenes, variedades, prácticas productivas y organización de los productores.

- Analizar la demanda de mango en mercados regionales, nacionales e internacionales.
- Identificar canales de comercialización y oportunidades de integración vertical.
- Evaluar requisitos de ingreso a mercados exigentes (calidad, trazabilidad, certificaciones).
- Formular estrategias comerciales diferenciadas para el posicionamiento del mango tolimense, incluyendo productos con valor agregado.

Alcance del estudio de mercado

- Analizará mercados mayoristas, institucionales, agroindustriales y de exportación.
- Diagnóstico de la oferta actual en El Tolima especialmente en los municipios priorizados por el proyecto. El estudio se centrará en municipios como Espinal, Guamo, San Luis, Ibagué, Lérída y otros municipios que priorice el proyecto
- Identificación de brechas comerciales, logísticas y organizativas en el departamento y municipios priorizados.
- Incluirá evaluación de variedades frescas y productos transformados (mango deshidratado, pulpas, salsas, entre otros).
- La población objetivo serán productores organizados o en proceso de asociarse, organizaciones con potencial exportador y actores del eslabón secundario en el departamento.
- Formulación de recomendaciones para la consolidación de estrategias de comercialización a corto, mediano y largo plazo.
- Formulación de estrategias para el aprovechamiento de la planta Armero Guayabal.
- Se incorporará enfoque diferencial, incluyendo mujeres rurales, jóvenes y organizaciones en condiciones de vulnerabilidad.
- Se tendrán en cuenta rutas logísticas, infraestructura existente y actores clave de la cadena.

Estructura Metodológica del estudio de mercado por fases

FASE 1. Alistamiento y planeación del estudio de mercado

Objetivo. Establecer las bases técnicas, metodológicas y operativas del estudio.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

- 1.1. Revisión de antecedentes y documentos estratégicos (PDEA, Plan de Desarrollo Departamental, estudios de línea productiva del Mango.
- 1.2. Definición de objetivos específicos del estudio y alcance territorial.
- 1.3. Diseño metodológico, consulta de fuentes primarias y secundarias, técnicas de recolección de información.
- 1.4. Identificación de actores clave para entrevistas, encuestas y grupos focales.
- 1.5. Elaboración del cronograma de trabajo.
- 1.6. Aprobación técnica de la propuesta metodológica por parte de los profesionales del Consorcio CISP - Venser

Producto. Documento metodológico del estudio.

FASE 2. Diagnóstico de la oferta local y caracterización del territorio

Objetivo. conocer la situación actual de la producción y organización del Mango en el Tolima.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

- 2.1. Caracterización de productores, áreas sembradas, rendimientos y niveles de tecnificación.
- 2.2. Análisis de infraestructura postcosecha y capacidades de transformación local.
- 2.3. Identificación de asociaciones, niveles de asociatividad y capacidades comerciales.
- 2.4. Mapeo de actores de la cadena en el departamento (productores, acopiadores, exportadores).
- 2.5. Revisión de rutas logísticas y costos asociados.

Producto: Informe técnico de oferta local y capacidades instaladas.

FASE 3. Análisis de la demanda nacional e internacional

Objetivo. Identificar tendencias, precios, estacionalidades y requisitos de calidad en los mercados objetivo.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

- 3.1. Análisis del consumo interno de Mango en Colombia.
- 3.2. Análisis de exportaciones (volúmenes, destinos, precios, barreras).
- 3.3. Estudio de tendencias globales (EE.UU., Europa, Medio Oriente, Asia).
- 3.4. Requisitos de ingreso a mercados (certificaciones, trazabilidad, empaques).

3.5. Identificación de compradores potenciales, ferias y plataformas comerciales.

3.6. Benchmarking (proceso de comparación sistemática), de competidores

Producto. Informe de caracterización de mercados y tendencias comerciales.

FASE 4. Evaluación de canales de comercialización

Objetivo. Identificar y valorar los canales existentes y potenciales de comercialización para el Mango tolimense.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

4.1. Análisis de canales de venta utilizados ya sean locales, regionales, mayoristas, institucionales.

4.2. Evaluación de eficiencia de los canales en relación con márgenes, intermediación, tiempos y volúmenes.

4.3. Estudio de casos de modelos exitosos en Colombia y otros países.

4.4. Identificación de oportunidades para integración vertical y acceso directo a mercados.

Producto. Matriz comparativa de canales de comercialización y ruta estratégica por perfil de productor.

FASE 5. Identificación de brechas y oportunidades

Objetivo. Determinar los factores limitantes y potenciales para mejorar la comercialización y competitividad del Mango.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

5.1. Análisis de brechas en infraestructura comercial y transformación.

5.2. Diagnóstico de necesidades de asistencia técnica y certificaciones.

5.3. Identificación de factores críticos de éxito en acceso a mercados.

5.4. Evaluación de capacidades organizacionales de los grupos asociativos.

5.5. Sistematización de oportunidades de mercado por las subregiones más productoras de Mango.

Producto. Documento de brechas y oportunidades para intervención.

FASE 6. Formulación de estrategias de mercado

Objetivo. Proponer líneas de acción y modelos de intervención para fortalecer la comercialización.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

- 6.1. Diseño de rutas comerciales diferenciadas por tipo de productor (pequeño, mediano, transformador).
- 6.2. Propuesta de marca colectiva o sello de origen (si aplica).
- 6.3. Estrategias para posicionamiento nacional e internacional del Mango Tolima.
- 6.4. Recomendaciones para alianzas comerciales público-privadas.
- 6.5. Línea base para estructurar proyectos de acceso a mercados.

Producto. Plan estratégico de acceso a mercados para el Mango Tolima.

FASE 7. Socialización y validación del estudio

Objetivo. Acompañar a las organizaciones en la apropiación del estudio y su utilidad como herramienta de planificación.

Esta fase contempla la realización de las siguientes actividades:

- 7.1. Presentación de resultados ante actores clave (asociaciones, gremios, institucionalidad).
- 7.2. Talleres de validación con productores, técnicos y asociaciones.
- 7.3. Recopilación de aportes y ajustes finales.
- 7.4. Entrega final del estudio y su versión ejecutiva.

Producto: Informe final del estudio de mercado validado y aprobado.

Productos esperados del estudio de mercado

- Documento metodológico y cronograma del estudio.
- Diagnóstico técnico de la oferta local.
- Informe de análisis de demanda y mercados.
- Matriz de canales comerciales y modelos de negocio.
- Documento de brechas y oportunidades.
- Plan estratégico comercial- Estrategias de acceso a mercados (locales e internacionales)
- Informe final con recomendaciones operativas.
- Presentación ejecutiva para gestión institucional.

Indicadores del estudio de mercado

Indicadores de Resultados

Número de productores beneficiados con información de mercado

- **Indicador.** Número de productores que acceden a información estratégica del estudio de mercado para la toma de decisiones comerciales.
- **Meta esperada.** 400 productores vinculados a asociaciones intervenidas por el Proyecto Agrocadenas en El Tolima.
- **Fuente de verificación.** Registros de socialización del estudio, bases de datos de asociaciones y actas de talleres de validación.

Proyección de mercados priorizados para el Mango Tolima

- **Indicador.** Número de mercados nacionales e internacionales priorizados como resultado del análisis de demanda.
- **Meta esperada:** 2 mercados priorizados, con rutas de ingreso, requisitos técnicos y perfiles de comprador identificados
- **Fuente de verificación.** Informe final del estudio de mercado; anexos técnicos de caracterización de demanda.

Volumen de producción identificado con potencial exportador

- **Indicador:** Toneladas de Mango estimadas con condiciones de calidad y trazabilidad para exportación.
- **Meta esperada:** 1.000 toneladas con potencial exportador identificadas y georreferenciadas en predios con certificación o ruta de certificación en curso (BPA, Global GAP).
- **Fuente de verificación:** Base de datos de caracterización predial, diagnóstico productivo y análisis de brechas del estudio.

Metas de diversificación productiva (transformación y valor agregado)

- **Indicador.** Número de líneas de producto diferenciadas o transformadas con potencial comercial identificado.
- **Meta esperada.** 2 líneas de diversificación comercial viables, tales como: jugos, néctares, almíbares, mermeladas, frutas enlatadas y deshidratadas, así como productos congelados.
- **Fuente de verificación.** Resultados del estudio de mercado; planes de intervención del eslabón secundario; ficha de planta priorizada.

Número de organizaciones con hoja de ruta comercial post-estudio

- **Indicador.** Organizaciones que adoptan estrategias del estudio como parte de sus planes comerciales.
- **Meta esperada.** 10 organizaciones con hoja de ruta comercial ajustada según resultados del estudio.
- **Fuente de verificación.** Planes de acción asociativos, actas de adopción, seguimiento técnico del proyecto.

Indicadores de Impacto a Mediano Plazo

- **Indicador.** Número de organizaciones de productores que logran formalizar acuerdos comerciales sostenibles
- **Unidad de medida:** Número de organizaciones
- **Meta a mediano plazo (3-5 años).** Al menos 10 organizaciones con acuerdos formales documentados con compradores nacionales o internacionales.
- **Indicador.** Incremento porcentual del ingreso promedio por ventas directas de los pequeños y medianos productores beneficiarios.
- **Unidad de medida.** % de incremento del ingreso mensual o anual
- **Meta a mediano plazo.** Aumento del 25% en los ingresos provenientes de la venta directa en mercados locales, nacionales o de exportación.
- **Indicador.** Reducción del número de intermediarios en la cadena de comercialización del Mango
- **Unidad de medida.** Número promedio de intermediarios por transacción comercial
- **Meta a mediano plazo.** Reducción del 40% en la participación de intermediarios, mediante venta directa o a través de alianzas estratégicas.
- **Indicador.** Porcentaje de organizaciones intervenidas que acceden a nuevos mercados (nacionales e internacionales)
- **Unidad de medida.** % de organizaciones
- **Meta a mediano plazo.** Al menos el 50% de las organizaciones intervenidas acceden a mercados nuevos o más exigentes, como resultado del estudio de mercado y acompañamiento técnico.
- **Indicador.** Número de organizaciones que fortalecen sus capacidades en gobernanza y gestión comercial a partir de los resultados del Índice ICO
- **Unidad de medida.** Número de organizaciones con mejora en el puntaje ICO
- **Meta a mediano plazo.** Al menos 15 organizaciones con mejora superior al 30% en su calificación ICO en componentes de comercialización y gobernanza.

Organizaciones asociativas se beneficiarían directamente.

La Federación de Productores de Mango del Tolima (Paltolima) y la planta empacadora de Armero Guayabal, han sido clave para avanzar en los procesos de exportación, especialmente hacia mercados como España, Países Bajos, Francia, Japón y Estados Unidos; sin embargo, se requiere fortalecer su capacidad operativa y ampliar su cobertura.

Inclusión de enfoque diferencial e inclusivo

El estudio de mercado, deberá incorporar un enfoque diferencial e inclusivo, que permita visibilizar y reflejar las condiciones y necesidades específicas de pequeños productores, mujeres rurales, jóvenes, comunidades étnicas y asociaciones en condiciones de vulnerabilidad.

Se priorizará la participación activa de estos grupos durante la recolección de información, el análisis territorial y la formulación de estrategias comerciales, con el fin de garantizar que las recomendaciones del estudio promuevan la equidad, la inclusión y el acceso justo a las oportunidades de mercado, en coherencia con los principios del Proyecto Agrocadenas y las políticas públicas de desarrollo rural con enfoque territorial.

Contribución del estudio de mercado a la competitividad sostenible del departamento del Tolima

El estudio de mercado del Mango en el Tolima, será un instrumento clave para impulsar la competitividad sostenible de los territorios, ya que permitirá articular la oferta productiva con la demanda del mercado, bajo criterios técnicos, sociales, económicos y ambientales. A continuación, se describen los principales aportes estratégicos del estudio a la competitividad territorial sostenible:

Planificación productiva basada en la demanda.

Mejora la rentabilidad de los productores y la eficiencia del uso del suelo agrícola ya que: alinea la producción con las oportunidades reales de mercado, evitando la sobreoferta y los ciclos de precios bajos; focaliza los esfuerzos en variedades, calidades y momentos de cosecha que tengan mayor valor comercial y establece rutas de comercialización rentables y sostenibles, reduciendo la dependencia de intermediarios y mercados informales.

Impulso a la transformación con valor agregado.

Plantea la diversificación económica local a través del aprovechamiento integral del fruto y mejora la generación de empleo rural no agrícola, ya que en el estudio de mercado se identifican productos derivados del Mango con demanda creciente (jugos, néctares, almíbares, mermeladas, frutas enlatadas y deshidratadas, así como productos congelado), orientando el desarrollo agroindustrial, a la vez que provee insumos para el diseño de plantas de transformación que sean técnica, económica y ambientalmente viables.

Acceso a mercados diferenciados y comercio justo.

Mejora los ingresos, fortalece la asociatividad y posiciona al territorio en mercados sostenibles; ya que el estudio define las exigencias normativas, sanitarias y de calidad de los mercados internacionales, y facilita que organizaciones de pequeños productores se insertan en cadenas de valor formales y éticas, mediante certificaciones como Global GAP, BPA o sellos orgánicos.

Reducción de brechas estructurales.

Cierre de brechas históricas y mayor equidad territorial entre subregiones del Tolima, ya que el estudio expone las limitaciones logísticas, comerciales, organizativas y técnicas que afectan la competitividad territorial; además proporciona una base para el diseño de intervenciones focalizadas (infraestructura, asistencia técnica, crédito, marketing).

Fortalecimiento institucional y toma de decisiones informada.

Mejora la gobernanza rural y la articulación interinstitucional para el desarrollo territorial, debido a que genera un insumo técnico robusto para que entidades públicas y privadas **planifiquen mejor sus inversiones y políticas** y contribuye al diseño de planes de negocio, proyectos de inversión y alianzas público-privadas sustentadas en evidencia de mercado.

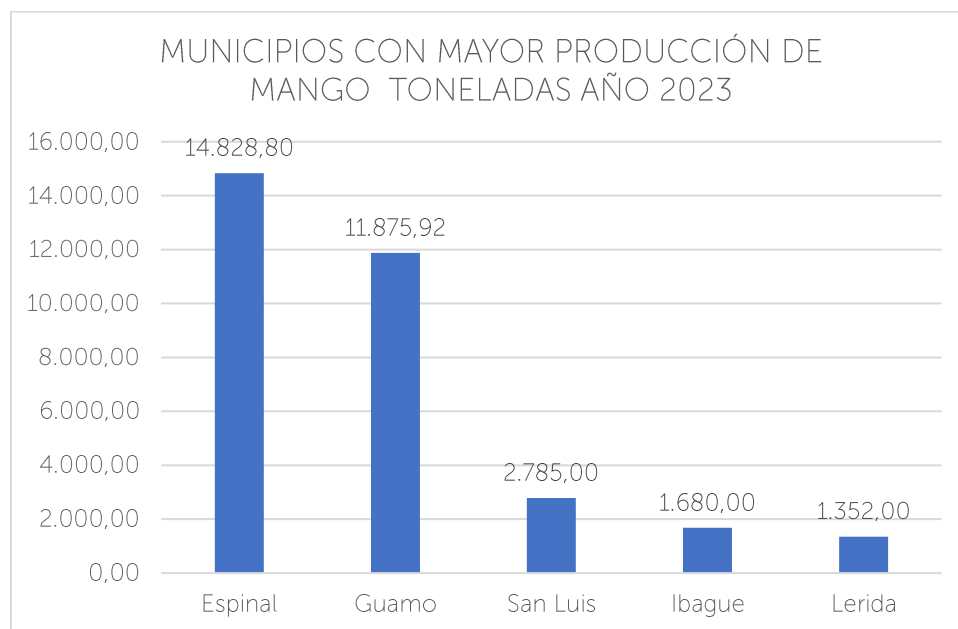
Sostenibilidad ambiental y adaptación territorial.

Uso racional del territorio, protección de ecosistemas y reputación ambiental del Mango tolimense, porque permite evaluar la **viabilidad de producción en territorios con condiciones agroecológicas adecuadas**, evitando expansión no planificada e incentivas prácticas sostenibles (certificación, rotación, reducción de agroquímicos) vinculadas a las exigencias del mercado.

Asociatividad Departamental

La asociatividad agropecuaria en el Tolima tiene un gran potencial para impulsar el desarrollo rural y económico del departamento. Sin embargo; requiere de un enfoque estratégico y participativo que involucre a todos los actores del sector, para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades existentes y es que de acuerdo al Plan de Desarrollo Departamental Tolima 2024 -2027. En el departamento existe un débil desarrollo de capacidades sociales integrales que se evidencian en que las asociaciones se encuentran con barreras para el acceso a bienes y servicios producto de convocatorias, existe desarticulación entre la institucionalidad y la intersectorialidad para desarrollar acciones dirigidas a los productores asociados, hay poca cultura de los tolimeses hacia la asociatividad y, baja asociatividad entre los productores agropecuarios, lo que les dificulta el desarrollar acciones concertadas en los eslabones de producción, transformación y comercialización.

Municipios más productores de Mango Tolima –



Elaboración fuente propia con información tomada de la UPRA informe Microanálisis Evaluaciones agropecuarias- EVAs 2024

Identificados con la flecha verde, los municipios más productores de Mango en el departamento, los cuales corresponderían al área de influencia dónde se realizaría el estudio de mercado.

Municipios mas productores de mango en el Tolima



Posibles compradores/exportadores actuales de Mango en El Tolima

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NIT	REPRESENTANTE LEGAL
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE MANGUICULTORES DE COLOMBIA PROMANGO	900677930-5	MIGUEL ROBERTO SANTOFIMIO
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS GANADEROS DE COELLO - TOLIMA. "ASOPEGAN"	900.371.148	JOSE SIMON LOZANO MEJÍA
ASOCIACIÓN DE FRUTICULTORES DEL ESPINAL. AFRUES	900.951.673-1	ARGEMIRO NUÑEZ HERNANDEZ

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN	NIT	REPRESENTANTE LEGAL
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MANGO DEL TOLIMA. ASOMANGO	809009658-1	EDUAN FERNANDO RIVERA CALDERÓN
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y ACUICOLA DE CERO GORDO GUAMO TOLIMA APAACEGUTOL	900702006-1	HERNANDO VERGARA GUZMAN
ASOCIACION DE AGRICULTORES Y PRODUCTORES PECUARIOS DE ALABAMA. -- ASOALABAMA	900463727-7	ALFONSO PORTO RENGIFO
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL MUNICIPIO DE SAN LUIS TOLIMA. ASOTOMIN	900946612-2	LUIS FERNANDO DIAZ RIVERA
ASOCIACION DE HORTOFRUTICOLA Y CAMPESINA DEL MUNICIPIO DE SUAREZ TOLIMA.	900844311-2	VICTOR MANUEL CARVAJAL (BLADIMIR - WHATSAPP)
ASOCIACION DE HORTOFRUTICOLA Y CAMPESINA DEL MUNICIPIO DE SUAREZ TOLIMA.	CONTADORA	ADRIANA DEL PILAR ORTEGON

INSTITUCIÓN/ORGANIZACIÓN	DELEGADO/REPRESENTANTE	CARGO/PAPEL
ASOPRAC		HUMBERTO ALARCÓN
ASOMANGO GUALANDAY - MANGO DIFERENTES VARIEDADES		JUDITH GUZMÁN
MR. YEYO		GUZMAN GUZMAN SERGIO
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS ALFONSO		LOPEZ HOOWER ALFONSO
FRUTIJAB		ALIRIO BARRERO
ASOAGRODES		PEDRO NEL PRADA
MANGOS COLIBRISES		GONGORA VASQUEZ LUIS ANGEL
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS TATIS		RODRIGUEZ RAMIREZ NURY
COMERCIALIZADORA JOSE MANGO		BOCANEGRA SANCHEZ JOSE

INSTITUCIÓN/ORGANIZACIÓN	DELEGADO/REPRESENTANTE	CARGO/PAPEL
COMERCIALIZADORA DUSSAN		DUSSAN LOZADA OSCAR HUMBERTO
FRUTIEXPRES		ROSARITO OSPINA
DISPOFRUTAS		MARIN VILLALBA LUIS EDUARDO
DISTRIBUIDORA DE FRUTAS EL GRAN GUAYABAL		ROJAS SARMIENTO EFRAIN
FINCA PIAMONTE		MANRIQUE BOCANEGRA JAIRO ALFONSO
FRUTAS HERNAN ARTEGA		ARTEAGA AGUIRRE HERNAN
		FRUTIJAB
ASOHOFRUCOL		CÉSAR ANTONIO JARAMILLO
ASOGAN SALDANA SAS		JOSÉ LAVERDE QUINTERO
ASOTOMIN		
MANGO COELLO		FRANCISCO RONDON
ASOFRUCO		URIEL ZARTA
FEDEMANGO		MARÍA ELENA NOREÑA TRIANA
FEDEMANGO		NELSÓN RAMÓN
FEDEMANGO		SERGIO CASTIBLANCO
FEDEMANGO		JORGE ORJUELA
FEDEMANGO		RODRIGO VAN-ARCKER
FEDEMANGO		SUSAN GALVIZ
FEDEMANGO		LENAR LOZANO M.
ASOCIACION DE PRODUCTORES DE MANGO DEL TOLIMA ASOMANGO		EDUAN RIVERA

Criterios de selección del consultor o entidad

El equipo consultor postulante deberá estar conformado por los siguientes perfiles:

Cargo /Rol	Perfil profesional
Coordinador general del estudio	Especialista en agronegocios / mercados
	Formación académica. Profesional en Administración de Empresas, Economía Agraria, Agronegocios, Ingeniería Agronómica o áreas afines. Deseable formación de posgrado en Agronegocios, Desarrollo Rural o Economía Agrícola. Experiencia laboral mínimo requerido. 3 años en proyectos relacionados con agronegocios, mercados agropecuarios y planificación estratégica.

	Experiencia específica. Mínimo 4 años liderando estudios de mercado para productos agrícolas, incluyendo experiencias con cooperación internacional. Experiencia en coordinación de equipos técnicos multidisciplinarios y elaboración de estrategias de comercialización rural. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).
Analista económico, canales y proyecciones	Economista agrícola o zootecnista
	Formación académica: Profesional en Economía Agrícola, Zootecnia, Economía o disciplinas afines, con conocimientos en análisis cuantitativo. Experiencia laboral mínimo requerido: 3 años en análisis económico agropecuario. Experiencia específica: Mínimo 2 años en análisis de costos de producción, rentabilidad, márgenes comerciales, modelos de proyección y estructuración de canales de comercialización. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).
Cargo /Rol	Perfil profesional
Diagnóstico productivo	Ingeniero agrónomo
	Formación académica: Profesional en Ingeniería Agronómica, deseable especialización en producción agrícola, agroecología o áreas afines. Experiencia laboral mínimo requerido: 4 años en el sector agrícola, especialmente en frutales. Experiencia específica: Al menos 2 años en diagnóstico predial, evaluación de prácticas agrícolas, identificación de brechas técnicas y formulación de planes de mejora productiva. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).
Requisitos normativos y rutas de exportación	Especialista en logística y exportaciones
	Formación académica: Profesional en Comercio Internacional, Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial o afines, con especialización en Logística o Comercio Exterior.

	Experiencia laboral mínimo requerido: 4 años en logística y comercio internacional de productos agrícolas. Experiencia específica: Al menos 3 años en diseño de rutas de exportación, cumplimiento normativo (fitosanitario, BPA, Global GAP, INVIMA), trazabilidad, y gestión logística en procesos de exportación agropecuaria. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).
Identificación de potencial de valor agregado	Profesional en transformación agroindustrial
	Formación académica: Profesional en Ingeniería de Alimentos, Tecnología Agroindustrial, Agroindustria o áreas afines. Deseable posgrado en Innovación o Desarrollo de Productos. Experiencia laboral mínimo requerido: 4 años en el sector agroindustrial. Experiencia específica: Mínimo 2 años en diseño de productos derivados del Mango, desarrollo de procesos de transformación y análisis de viabilidad técnica y comercial. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).
Cargo /Rol	Perfil profesional
Relacionamiento con organizaciones	Profesional en asociatividad
	Formación académica: Profesional en Sociología, Trabajo Social, Administración de Empresas, Desarrollo Rural o áreas afines. Deseable formación complementaria en fortalecimiento organizacional o gobernanza. Experiencia laboral mínimo requerido: 3 años trabajando con organizaciones de base, productores rurales o procesos participativos. Experiencia específica: Mínimo 2 años en fortalecimiento de asociaciones, planes de mejora organizativa, gobernanza y desarrollo de capacidades para acceso a mercados. Experiencia previa en proyectos financiados por cooperación internacional. Capacidad de trabajo en campo (movilidad, cobertura, red de aliados).

Requisitos de elegibilidad de la firma consultora o consultor independiente. La firma consultora o el consultor individual que se postule deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos para ser elegible:

Requisitos generales:

- Persona jurídica o natural legalmente constituida en Colombia, con capacidad para contratar con entidades del Estado o proyectos de cooperación internacional.
- Contar con experiencia demostrada en estudios de mercado agropecuario, agroindustrial o de cadenas productivas, con enfoque territorial.
- Tener disponibilidad para realizar trabajo de campo en el departamento del Tolima, incluyendo zonas rurales de difícil acceso.
- Contar con un equipo técnico multidisciplinario que cumpla con los perfiles requeridos (mínimo cuatro perfiles técnicos (coordinador, el agrónomo, profesional en transformación agroindustrial y el profesional social), de acuerdo a los detallados en estos TDR).
- No encontrarse inhabilitado por ninguna entidad pública o por organizaciones de cooperación internacional para contratar

Las propuestas presentadas serán evaluadas con base en los siguientes criterios técnicos.

Criterio	Descripción	Puntaje máximo
1. Experiencia de la firma o consultor	Experiencia en desarrollo de estudios de mercado, análisis de cadenas agroproductivas, planificación territorial o comercialización agrícola. Se valorarán proyectos previos en frutales, especialmente Mango, y en regiones con características similares al Tolima.	25
2. Calidad del equipo de trabajo propuesto	Cumplimiento y pertinencia del equipo técnico con relación a los perfiles solicitados. Se valorará experiencia individual y conjunta en estudios similares, enfoque de género, y experiencia territorial.	30
3. Propuesta técnica y metodológica	Claridad, coherencia y viabilidad de la metodología propuesta para cada fase del estudio. Pertinencia de instrumentos, fuentes, análisis e integración del enfoque territorial, diferencial y comercial.	30

Criterio	Descripción	Puntaje máximo
4. Cronograma y planificación operativa	Realismo y adecuación del cronograma frente a los productos esperados. Distribución clara de responsabilidades y fases.	10
5. Inclusión de enfoques diferenciales	Incorporación de enfoque de género, juventud, etnicidad y condiciones de vulnerabilidad en el análisis territorial y propuesta metodológica.	5

Nota aclaratoria: las propuestas que no alcancen los 70 puntos en la evaluación técnica no será consideradas para la evaluación financiera.

Evaluación económica (25%)

La evaluación económica se realizará únicamente a las propuestas que hayan superado el umbral técnico mínimo de 70/100.

Se otorgará el puntaje máximo (25 puntos) a la propuesta con el **menor valor total** (cumpliendo todos los requerimientos técnicos y presupuestarios). Las demás propuestas obtendrán un puntaje proporcional de acuerdo a los puntajes obtenidos en la evaluación técnica y la evaluación económica.

Para la adjudicación del contrato La propuesta que obtenga el **mayor puntaje total ponderado** (suma de evaluación técnica y evaluación económica) será la seleccionada para la adjudicación del contrato.

Componente de evaluación	Porcentaje
Evaluación técnica	75%
Evaluación económica	25

Matriz de riesgo para la formulación del plan de mercado

Riesgo identificado	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Condiciones climáticas adversas	Lluvias intensas o eventos extremos que dificulten el trabajo de campo (visitas, encuestas, talleres).	Media	Media	Ajustar cronograma con flexibilidad climática. Usar herramientas virtuales para entrevistas si es necesario. Coordinar con actores locales.

Riesgo identificado	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Acceso limitado a zonas rurales	Vías en mal estado o restricciones por orden público que impidan llegar a predios o asociaciones.	Alta	Alta	Coordinar con alcaldías y organizaciones locales para planear rutas seguras. Usar aliados locales como enlace.
Baja participación de asociaciones	Falta de respuesta o compromiso de las organizaciones de productores con el estudio.	Media	Alta	Realizar sensibilización previa con líderes rurales. Acompañamiento desde el proyecto Agrocadenas. Incentivar con devolución de resultados útiles.
Información desactualizada o incompleta	Falta de datos confiables sobre producción, infraestructura o caracterización de actores.	Alta	Alta	Complementar fuentes primarias con entrevistas, encuestas y grupos focales. Validar con actores clave del territorio.
Dificultades para validar resultados	Problemas logísticos o de coordinación para socializar y validar el estudio con los actores.	Media	Media	Planificar desde el inicio la etapa de socialización. Incluir talleres virtuales y flexibilidad en tiempos.
Cambios institucionales o en políticas públicas	Modificaciones en prioridades del MADR o del proyecto Agrocadenas que afecten el enfoque del estudio.	Baja	Media	Mantener comunicación constante con los entes contratantes. Alinear el estudio con planes vigentes (PDEA, Agrocadenas).
Limitaciones presupuestales	Eventuales incrementos en los costos logísticos o retrasos por recursos limitados.	Media	Media	Diseñar presupuesto con márgenes razonables. Control y seguimiento mensual de ejecución.
Brechas digitales en el territorio	Dificultad para usar herramientas TIC en zonas rurales (encuestas en línea, entrevistas remotas).	Alta	Media	Priorizar herramientas presenciales donde sea necesario. Usar formatos físicos con apoyo de aliados comunitarios.

Plan de monitoreo y seguimiento para la realización del estudio de mercado

Objetivo del plan. Velar porque se dé el cumplimiento técnico, metodológico y operativo del estudio de mercado, mediante la realización de un seguimiento continuo a los productos esperados, al avance de las fases, la calidad de los entregables y la articulación con los actores territoriales.

Estrategias del monitoreo y seguimiento

- Revisión técnica de productos entregables por parte del profesional encargado de la fase de comercialización estratégica del Consorcio CISP–Venser.
- Reuniones virtuales o presenciales para conocer el avance con el equipo consultor.
- Validación territorial con los actores clave en el territorio como las asociaciones, gremios e instituciones.
- Ajustes progresivos de acuerdo con observaciones técnicas.
- Registro de evidencias y cronograma de entregas parciales.

Fases del monitoreo

Fase / Actividad	Producto esperado	Momento de entrega	Revisión técnica	Validación
Fase 1. Alistamiento	Documento metodológico y cronograma detallado	Semana 2	Revisión por equipo técnico CISP–Venser	Aprobación técnica interna
Fase 2. Diagnóstico de la oferta	Informe técnico de oferta local y capacidades instaladas	Semana 4	Revisión por parte de los profesionales del sector Agrícola y los del área de comercialización	Retroalimentación del equipo y ajustes
Fase 3. Análisis de demanda	Informe de caracterización de mercados	Semana 6	Revisión de expertos en comercio nacional e internacional	Validación con actores del sector exportador
Fase 4. Canales comerciales	Matriz de canales y ruta estratégica	Semana 7	Revisión técnica – equipo de agronegocios y logística	Taller validación con asociaciones
Fase 5. Brechas y oportunidades	Documento de análisis de	Semana 8	Comité técnico del proyecto	Socialización con actores locales

Fase / Actividad	Producto esperado	Momento de entrega	Revisión técnica	Validación
	brechas y potencial			
Fase 6. Estrategias de mercado	Plan estratégico de comercialización	Semana 9	Revisión técnica conjunta	Ajustes según observaciones institucionales
Fase 7. Validación final	Informe final del estudio y versión ejecutiva	Semana 10	Aprobación final por equipo coordinador	Presentación pública y acta de validación

Instrumentos de monitoreo y seguimiento

- Formato de control de entregables. registro con fechas, estado de avance y observaciones.

Fecha	Entregable	Porcentaje de avance	Observaciones

- Actas de reunión con el registro de acuerdos en cada sesión de seguimiento y listado de asistencia.
- Checklist técnico por producto, verificación de cumplimiento de criterios de calidad, cobertura, coherencia y aplicabilidad.
- Matriz de seguimiento con las observaciones, recomendaciones y correcciones solicitadas.

Responsables el monitoreo

- Coordinación técnica del Proyecto Agrocadenas (CISP–Venser) o quien este delegue, será el responsable de la supervisión técnica general.
- Equipo consultor. Responsable de la ejecución y entrega oportuna de los productos.
- Actores territoriales. Participan en validaciones y retroalimentación.

Cronograma



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale



AGENZIA ITALIANA
DE COOPERACIÓN
PARA EL DESARROLLO



Consorcio



Corporación
venser
— Escuela de Ventas y Servicios —

Descripción de la Fase/Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Alistamiento y planeación del estudio de mercado			
Diagnóstico de la oferta local y caracterización del territorio			
Análisis de la demanda nacional e internacional			
Evaluación de canales de comercialización			
Identificación de brechas y oportunidades			
Formulación de estrategias de mercado			
Socialización y validación del estudio			