

**VARIABLES COMPETITIVAS Y ESTRATÉGICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DEL LULO EN EL MUNICIPIO DE CARTAGO, NORTE DEL VALLE.**

JUAN CARLOS LONDOÑO CARDONA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CARTAGO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO, VALLE
2021**

**VARIABLES COMPETITIVAS Y ESTRATÉGICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DEL LULO EN EL MUNICIPIO DE CARTAGO, NORTE DEL VALLE.**

JUAN CARLOS LONDOÑO CARDONA

**Trabajo en la Modalidad de Monografía para Obtener el Título de Administrador de
Empresas**

Asesor

Phd. CARLOS ALBERTO CARDONA ECHEVERRI

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CARTAGO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGO, VALLE**

2021

Dedicatoria

Agradezco a Dios por guiarme en este camino y permitirme llegar hasta aquí.

A mis padres por ser el motor de mi vida y acompañarme en este proceso con todo su amor.

A mis hermanos por estar presentes en cada paso y darme ánimos.

A mi hija por darme la motivación para seguir cuando pensé que no podría.

A toda mi familia y amigos por su apoyo y compañía.

Una dedicatoria especial a todos los comercializadores que participaron de este proceso y me
apoyaron para llegar hasta aquí.

Juan Carlos Londoño Cardona

Agradecimientos

Se expresan los mayores agradecimientos a la Universidad del Valle en representación del Phd.

Carlos Alberto Cardona Echeverri., por su acompañamiento y asesoría durante el desarrollo metodológico de la investigación.

A todos los dueños de comercializadoras de frutas que hicieron parte de esta investigación, que permitieron ese acercamiento y estuvieron dispuestos a apoyarme en este proceso.

Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Generalidades	15
Planteamiento del problema	15
Antecedentes de la investigación	16
Justificación.....	24
Formulación del problema	25
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos.....	25
Metodología	26
Tipo de investigación.....	26
Enfoque de la investigación.....	27
Técnicas de recolección de información	27
Muestreo (Universo de la muestra, tipo de muestra, criterios de inclusión muestral)	28
Técnicas de recolección de información	37
Entrevista	37
Encuesta.....	39
Capítulo 2. Marcos de Referencia.....	41
Marco teórico-conceptual.....	41
Análisis Sectorial de la Comercialización y Distribución del Lulo en Forma de Fruta o Pulpa.	41
Sector y Análisis Sectorial o de la Industria.....	41
Elementos del Estudio del Análisis Sectorial.	44
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	49

El Diamante Competitivo	56
Cadenas de valor.....	59
Marco Contextual.....	61
Departamento del Valle del Cauca.....	61
División Político – Administrativa.....	62
Breve perfil económico Valle del Cauca.....	63
Sector agrícola.....	65
Superficie Sembrada en Cultivos Transitorios por Año 2016 – 2017	65
Superficie Sembrada en Cultivos Permanentes Año 2016 – 2017	66
Superficie Sembrada en Cultivos de Frutales Año 2016 – 2017	67
Municipio de Cartago.....	69
Localización.....	69
División Política Administrativa	69
Características Físicas del Territorio	71
Vías de Comunicación.....	72
Población Total.....	72
Densidad Poblacional por Kilómetro Cuadrado	73
Economía	74
Capítulo 3. Identificación y Caracterización del Sector	77
Identificación del sector	77
Caracterización del Sector.....	80
Competitividad del Departamento del Valle del Cauca	80
El Norte del Valle.....	82
Productividad Económica de Cartago	83

Capítulo 4. Ambiente Competitivo y Estructura de la Comercialización del Lulo en el Municipio de Cartago, Norte del Valle	86
Caracterización de las Empresas	86
Análisis de las Cinco Fuerzas en la Comercialización de Lulo	90
El Producto	91
Los Proveedores	97
Los Compradores.....	105
La Competencia	109
Cadena Productiva.....	115
Capítulo 5. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle.	117
Debilidades.....	117
Oportunidades	118
Fortalezas	119
Amenazas	120
Conclusiones	128
Recomendaciones	129
Referencias bibliográficas.....	130

Índice de Tablas

Tabla 1 Empresas comercializadoras y frutas y verduras registradas en Cartago	30
Tabla 2 Cuestionario para entrevista a experto	37
Tabla 3 Variables e indicadores de la encuesta	39
Tabla 4 Barreras de entradas a un sector	51
Tabla 5 Principales productos exportados por el Valle del Cauca (USD millones)	64
Tabla 6 Superficie sembrada en cultivos permanentes	67
Tabla 7 Superficie sembrada en cultivos frutales	67

Tabla 8 Distribución por Extensión Territorial y Área de Residencia, Cartago 2019	70
Tabla 9 Distribución por corregimientos, Municipio de Cartago, 2015	71
Tabla 10 Índice Departamental de Competitividad del Valle del Cauca	81
Tabla 11 Persona que atiende la encuesta	87
Tabla 12 Análisis de las cinco fuerzas - comercialización de Lulo	113
Tabla 13 Análisis DOFA en el sector de comercialización de Lulo	121
Tabla 14 Estrategia DOFA para la comercialización de Lulo	124

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Dimensiones de la competitividad	47
Gráfica 2 Las cinco fuerzas de Porter	50
Gráfica 3 Diamante de Porter	57
Gráfica 4 Población Municipio de Cartago Valle 2005 -2019	73
Gráfica 5 Empresas matriculadas por sector económico	85
Gráfica 6 ¿Comercializa Lulo en fruta o pulpa?	87
Gráfica 7 Antigüedad de la empresa	88
Gráfica 8 Forma en que se comercializa el Lulo	88
Gráfica 9 Acceso a servicios	89
Gráfica 10 Precio de venta del Lulo (por libra)	91
Gráfica 11 Precio de venta del fruto de Lulo por unidad	91
Gráfica 12 Diferencia del producto de la empresa en relación con sus competidores	92
Gráfica 13 Venta mensual de Lulo (en fruto o pulpa) por kilo	95
Gráfica 14 Existencia de productos sustitutos en el mercado	96
Gráfica 15 Ubicación de los proveedores de Lulo	97
Gráfica 16 Ventajas del proveedor actual	100
Gráfica 17 Cantidad de proveedores de Lulo que conoce	102
Gráfica 18 ¿El cambio de proveedor podría implicar altos costos para la empresa?	103
Gráfica 19 Cantidad de veces que se surte el Lulo a la semana	104
Gráfica 20 Estrato socioeconómico de los clientes	106

Gráfica 21 Forma de pago habitual de los clientes	106
Gráfica 22 Tipo de clientes	107
Gráfica 23 Mayor exigencia de los clientes	108
Gráfica 24 Frecuencia de los clientes	108
Gráfica 25 Percepción de la competencia en la venta de Lulo en fruta o pulpa	109
Gráfica 26 Aspecto de mayor relevancia en la competencia	110
Gráfica 27 Principales limitantes para el ingreso de nueva competencia	111
Gráfica 28 Cadena productiva de la comercialización del Lulo en Cartago.....	115

Introducción

Históricamente la agricultura ha jugado un papel relevante en el proceso de desarrollo económico de los países y sus habitantes. Tanto en los países desarrollados como en muchas de las economías emergentes, se ha evidenciado que la agricultura ha sido el motor de crecimiento de los demás sectores y, en general de los países (Pingali, 2006, citado en Perfetti, Balcázar, Hernández y Leibovich, 2013). En este mismo sentido, el Banco Mundial (2007 como se citó en Perfetti, et al., 2013) destaca que la agricultura contribuye de modo general al desarrollo de los países de tres formas: como actividad económica, como medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales.

La agricultura, además, puede ser fuente de crecimiento para la economía nacional, creando oportunidades de inversión en el sector privado e impulsar, en gran medida, las industrias relacionadas con la agricultura y la economía rural no agrícola Banco Mundial (2007, como se citó en Perfetti, et al., 2013); sin embargo, al ser un sector que se ha considerado como subsidiario de los demás sectores económicos y, en especial de la industria, el patrón de desarrollo de la agricultura pierde importancia de manera progresiva, a la par que la pierde en la agenda pública, las políticas y estrategias de desarrollo de los países (Perfetti, et al., 2013).

Colombia no ha sido ajena a esta realidad, pues como lo plantean Delgado y Peñafiel (2018):

(...) para el caso colombiano se ha evidenciado que el aporte del sector agrícola al PIB se ha reducido en los últimos 16 años, prueba de ello es que en el año 2001 el aporte de este sector al PIB fue del 8,0%, mientras que para 2017 fue de 6,3% (p. 7).

Lo anterior evidencia una reducción significativa del aporte del sector de la agricultura a la economía nacional, cuando Colombia es un país mayoritariamente rural y agrícola, dada su

biodiversidad y riqueza natural, perdiendo valor y capacidad de generar competitividad como país, pues “(...) la agricultura contribuye al incremento de la competitividad de las naciones” (Banco Mundial 2007, como se citó en Cruz y Rojas, s.f., p.3)

El ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro, destacó que "en equipo, con los productores y con las estrategias de financiamiento, emprendimiento y comercialización que hemos implementado, logramos un crecimiento en el sector agropecuario de 6,8% en los tres primeros meses de 2020” (El nuevo día, 2020, Párr. 9).

El crecimiento del sector agrícola va a estar soportado en una gran demanda proveniente principalmente del mercado externo,

Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola –FIDA muestran cómo la producción de alimentos en países en desarrollo deberá duplicarse para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas.

(Asobancaria, 2016, Párr. 3)

Ante este contexto Colombia cuenta con una situación privilegiada para incrementar su producción agrícola. Nuestro país puede convertirse en una de las grandes despensas del mundo, pues es uno de los siete países en Latinoamérica con mayor potencial para el desarrollo de áreas cultivables según la FAO (Asobancaria, 2016)

Por su lado, en Colombia la agricultura está relacionada tanto con el funcionamiento de los mercados de factores productivos y las condiciones que determinan su movilidad entre usos y agentes productores, como con la dotación de bienes y la prestación de servicios que soportan el aumento de la productividad y la competitividad del sector (Cruz y Rojas, s.f.). Sin embargo, el sector de la agricultura en Colombia presenta diversas dificultades en la utilización de sus

recursos agrícolas, toda vez que, según cifras oficiales del Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC (2012, como se citó en Cruz y Rojas, s.f.), de los 2.1 millones de hectáreas con vocación para el uso agrícola, Colombia sólo utiliza 5,3 millones, es decir, que sólo se emplea el 24,1% del potencial.

En este orden de ideas, dentro de ese uso, la vocación agrícola del país tiene destinadas hectáreas para la producción del subsector del lulo que actualmente presenta diferentes factores que limitan su competitividad (Angulo, 2008), pues Colombia, junto a Ecuador y Perú constituyen el Centro primario de diversidad genética del lulo y sus especies (Heiser y Anderson, 1999 como se citó en Lobo y Medina, 2000), pero que en Colombia se encuentra subutilizado.

En este sentido, diversos estudios académicos y de entidades privadas y públicas como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), entre otras, evidencian en su literatura que los factores que influyen en el subsector del lulo como los costos de producción, el control fitosanitario o de plagas, cadenas de comercialización, la infraestructura, el acceso al crédito y tecnificación, son condicionantes significativos que se relacionan con el potencial de la competitividad del subsector (Ministerio de Agricultura, 2018)

Ahora bien, cuando se habla de competitividad del subsector del lulo, es porque una de las ramas productivas en las que se tiene un alto grado de confianza por las ventajas comparativas que tiene es la fruticultura, dentro de la cual el lulo ocupa un lugar relevante, ya que este es considerado como un fruto exótico y categorizado dentro del “Acuerdo competitividad de productos hortofrutícolas promisorios exportables en Colombia” (Pinzón, 2003).

Además de ello, según Arias y Rendón (2014), afirman:

La producción de lulo en Colombia se ha centrado en los departamentos de Huila, Valle del Cauca y Antioquia generando el 43,7% de la producción nacional al 2013 frente a los 19 departamentos restantes que reportan una participación del 56,3% y donde sólo once de ellos tienen participaciones superiores al 3% (p.41).

Así mismo, Los reportes generados sobre el rendimiento de cultivos de lulo en Antioquia y Valle del Cauca, muestran una evolución positiva gracias a la tecnificación de los cultivos y el uso de plantas con mejores características genéticas a pesar de contar con una menor área cultivada frente al Huila como principal productor nacional (Arias y Rendón, 2014, p.42).

Entonces, se habla de una fruta que puede contar con mercado nacional y local suficiente pero que posiblemente este desabastecido y además con un alto potencial para mercado internacional. Su competitividad y sus posibilidades de cultivo en nuestro medio son factibles a escala comercial si aprovechamos nuestra ubicación que se encuentra cerca o en los centros de origen del cultivo del lulo.

Según todo lo anterior, es de gran importancia mencionar que en el Valle del Cauca se carece de información periódica y actualizada acerca del sector agrícola y más del subsector del lulo de una manera amplia que permita ahondar en las características de la oferta del producto, la competitividad, la rentabilidad y demás factores que viabilizan su cultivo, para su comercialización, por lo que esta investigación se articula en torno a la pregunta: ¿Cuáles son las variables competitivas y estratégicas del cultivo de lulo para su comercialización en Cartago, Norte del Valle?

Los puntos contenidos en el presente documento se desarrollan en una secuencia lógica, en la que se expone en primera instancia el objeto de investigación, el cual incluye el estado del arte o antecedentes, que permite visualizar otras investigaciones realizadas en la misma área de estudio como análisis sectoriales y competitivos y sus resultados; la descripción o planteamiento del problema; la formulación del problema, que es básicamente la pregunta en torno a la cual se desarrolla la propuesta de investigación y la justificación de la propuesta en términos de necesidades y pertinencia.

Posteriormente se presentan los objetivos –tanto el general como los específicos–, los cuales encarnan la pregunta inicial y sus componentes. Aquí también se encuentra el marco referencial que contiene el contextual y teórico, que permiten poner en contexto al lector sobre el fenómeno a nivel nacional, regional y local, con el fin de dimensionar la situación actual en la cual se encuentra éste, además del sustento teórico que soporta la investigación, a fin de generar un marco explicativo capaz de relacionar la teoría con la realidad empírica y generar nuevos conocimientos que permitan argumentar y comprender el fenómeno sustancialmente.

Seguidamente se halla la estrategia metodológica, en la cual se muestra la forma en la que se va a realizar la investigación, especialmente en relación con la recolección de la información necesaria, los métodos e instrumentos necesarios y las herramientas de sistematización y análisis de la información recolectada.

Finalmente se encuentran en el documento las conclusiones a la cuales se llegan con los resultados de la investigación, y las debidas recomendaciones para futuros empresarios que deseen realizar la comercialización de esta fruta para financiar el proyecto y todas aquellas fuentes bibliográficas que sirvieron de sustento para elaborar una construcción lógica del proyecto de investigación.

Capítulo 1. Generalidades

Planteamiento del problema

Poco a poco y de acuerdo con las dinámicas que suponen acontecimientos mundiales como la globalización, las cadenas de valor integradas, las rápidas innovaciones tecnológicas e institucionales, las restricciones ambientales y el aumento de los bienes agrícolas, ha generado que la agricultura retorne a la agenda mundial al mismo tiempo que se le ha otorgado un papel renovado en el desarrollo de los países (Perfetti, et al., 2013).

Así pues, en la agricultura colombiana, la promoción y desarrollo del sector frutícola ha tomado un papel importante desde diferentes dimensiones como:

(...) la generación de empleo rural y de desarrollo con equidad para las distintas regiones puesto que las frutas pueden asentarse en los diversos pisos térmicos de que dispone el país, a la vez que conforma una producción administrada con criterios de eficiencia y sostenibilidad en escalas que van desde micro, pequeños y medianos productores hasta grandes productores y empresas (Miranda, 2011, p.199).

De igual modo, el Valle del Cauca es un departamento de vocación agrícola, cuya potencialidad además de reunir excepcionales condiciones de suelo, clima y variedades cultivables, cuenta con una tradición productora, cultura de consumo y transformación agroindustrial de frutales que se soporta en otros recursos importantes como el capital humano y los recursos tecnológicos (Plan Frutícola Nacional, 2006).

Antecedentes de la investigación

Con un interés particular en cuanto a la situación actual de la comercialización del lulo el Valle del Cauca, se realiza una aproximación a algunos desarrollos empíricos y teóricos sobre el tema específico y afines, tanto en Colombia como en otros países, con el objetivo de lograr una familiarización con la temática que ocupa el objeto de la presente propuesta de investigación que corresponde a una análisis sectorial para determinar la competitividad del lulo en tres municipios del valle del cauca. A continuación, se exponen los objetivos y principales hallazgos de dichas investigaciones, las cuales se encuentran agrupadas por categorías de análisis para permitir una mejor comprensión de los estudios que se han realizado con respecto al sector específico del cultivo de lulo y los temas y aspectos que con respecto a este se han abordado.

En un primer momento se abordó la investigación de Gallego, Carrascal, Ospina et al. (2004) cuyo objetivo fue “Delimitar las zonas y los sistemas de producción óptimos para la producción de lulo”; este se hace una distinción entre las variables físicas y socioeconómicas, para la caracterización y tipificación de los sistemas de producción de lulo en la zona cafetera, teniendo como resultados principales que según el análisis económico de los sistemas de producción encontrados, muestra que los sistemas de producción de lulo en el Eje Cafetero, son atractivos desde el punto de vista financiero, ya que en la relación costo-beneficio se presentan índices mayores a uno (1) en todos los sistemas.

De igual modo se aborda un estudio realizado por Getial (2013) en Ecuador, el cual se plantea como objetivo “Realizar el estudio de factibilidad para la implementación de una empresa comunitaria para la producción y comercialización de naranjilla en la ciudad La Bonita, cantón Sucumbíos. Este estudio tiene como objeto de recopilar la mayor cantidad de información, consideró conveniente la aplicación de la técnica de la observación directa

mediante la visita a los lugares de producción de naranjilla, como también a los sitios donde se comercializa.

Según Getial (2013) en los resultados de su estudio manifiesta que la implementación de la empresa en la ciudad de La Bonita, permitirá el crecimiento social del sector a través de establecer puestos de trabajo, para la mano de obra existente en el sector; esto posibilitará mejorar el nivel económico de esas familias ayudando a cubrir las necesidades básicas como son las de alimentación, educación, vestido y vivienda que las personas que trabajen en la microempresa; además es fundamental que la capacidad organizativa comunitaria lleve al crecimiento y éxito de la empresa, posibilitando el incremento de trabajo y de acción social en el sector.

De igual modo se identificaron dos investigaciones que responden al diagnóstico y el análisis del lulo en Colombia, una de ellas realizada por Cruz y Rojas (s.f.) que tuvo como objetivo “Generar unas pautas para la realización de un plan estratégico de la producción de lulo en los municipios de Venecia, Pandi y Arbeláez (Cundinamarca, Colombia) para promover su mejoramiento y garantizar su sostenibilidad”. Se basó en información primaria, que contempló visitas de campo realizadas, aplicación de encuestas (64) y entrevistas directas a los productores y algunas personas de la alcaldía (7), consulta de libros expertos en competitividad y por último programas para el desarrollo rural. La encuesta y las entrevistas se realizaron con el fin de determinar el nivel de conocimientos y competencias agrícolas del subsector y también estuvo compuesta por preguntas técnico-económicas.

Se observó que el cultivo de lulo en los tres municipios de Cundinamarca, no presentan un desempeño óptimo para la sostenibilidad frente a las demás regiones del país. Puesto que, no tienen factores técnicos, acceso al crédito, la difícil comercialización y los elevados costos de

producción, son factores que limitan la competitividad y no expresan la capacidad de adaptar y desarrollar nuevas técnicas de producción. Adicional a ello, la diversificación de los sistemas de producción tradicionales no genera calidad y precios, al menos equiparables para sus competidores (Cruz y Rojas, s.f.).

Muñoz (2011), en su investigación tuvo como objetivo “Analizar la competitividad del sistema de producción de lulo (*Solanum quitoense* Lam) en los municipios de Cartago, Colón y San Lorenzo, departamento de Nariño”, con el propósito de diseñar un plan estratégico para promover su mejoramiento y garantizar su sostenibilidad. Las técnicas utilizadas fueron: encuestas dirigidas, entrevistas y en la observación directa mediante visitas de campo a diferentes agroempresas dedicadas al cultivo de lulo.

Como resultados, Muñoz (2011) expone que la comercialización del fruto del lulo, al igual que otras frutas, se realiza directamente en los sitios de producción, donde hacen presencia intermediarios y acopiadores, quienes son los encargados de recolectar y clasificar el fruto para su venta en las centrales mayoristas. Hace falta explorar nuevos mercados y alternativas, especialmente en lo relacionado con productos elaborados; la implantación de una procesadora de pulpas es una alternativa que debe estudiarse, ya que esta podría absorber la producción directamente en la zona abriendo la posibilidad de cultivar genotipos de alto valor agroindustrial pero con dificultades en el transporte, como el lulo La Selva, que además de presentar mayor tolerancia a enfermedades, presenta una mayor productividad.

Fortuny (2002), en su investigación realizó un análisis del sector en catalán del aceite de oliva para conocer cómo podría mejorar sus resultados empleando las herramientas de la planificada estratégica y de la dirección estratégica. Se analizaron factores del entorno externo e interno que afectan a las empresas. El análisis del entorno exterior incluyó factores políticos,

demográficos, culturales y económicos. Metodológicamente, llevo a cabo un análisis sectorial correcto y confiable fue puramente científica, se realizó un trabajo estadístico, de recopilación de datos por medio de material bibliográfico y de entrevistas a personas relacionadas de algún modo con el sector; también se empleó una gran cantidad de datos cualitativos y cuantitativos, lo que requirió un proceso de organización del trabajo para evitar la duplicidad de los datos.

Entre los resultados, Fortuny (2002) encontró que el sector productor de aceite está excesivamente fragmentado y existe falta de comunicación y de confianza entre los productores. Estas empresas se han centrado en la producción ya han reducido las actividades comerciales a la venta por granel o a la venta de mercados locales, por su desunión carecen de puntos fuertes para acceder al mundo de la comercialización: personal preparado, estructura, volumen de producto marca conocida, entre otras.

De igual modo se aborda un estudio realizado por Rojas y Barreto (2014) tuvo como objetivo analizar las condiciones de competitividad del sector productor de arracacha en el municipio de Boyacá y su influencia en dicho territorio. La metodología implementada para esta investigación es un estudio de tipo deductivo, Se aplican los modelos diamante de competitividad y cinco fuerzas del profesor Michael Porter, al caso particular del sector arracachero y su entorno productivo en el municipio de Boyacá. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, la información se recopiló empleando como instrumento la observación no estructurada y la entrevista abierta a los actores representativos de la cadena productiva de la arracacha como fuente primaria.

De acuerdo con Rojas y Barreto (2014), se evidenció que el municipio de Boyacá es un campo fértil para la competitividad del sector productor de arracacha; en donde, la vocación agrícola y el legado ancestral constituyen el arraigo del productor por la actividad, y una barrera

de salida sólida de carácter cultural. La asociatividad se convierte en el punto clave para lograr procesos de innovación rural sostenibles y fortalecer la competitividad del sector, dentro del marco de la oportunidad de establecer una marca origen.

Calvo, Izasa y Rueda (2010) en su investigación tuvieron como objetivo “Estudiar la situación actual de la transformación y comercialización del lulo en el departamento de Risaralda.” El tipo de metodología utilizada fue de tipo descriptivo y transversal. Según Calvo, Izasa y Rueda (2010) en los resultados de su estudio manifiestan que el lulo no es una fruta tan promisorio para la exportación en fresco debido a los problemas de oxidación que se presentan durante el proceso de comercialización. La demanda en Colombia está basada en la fruta sin procesar, lo cual puede ser debido a la falta de iniciativa de las empresas del subsector para realizar procesos de transformación que generen un mayor valor agregado al producto y así lograr que el subsector agroindustrial del lulo sea más rentable y competitivo.

También se abordó un estudio de viabilidad realizado por Domínguez, García y Lourido (2013) cuyo objetivo fue “Determinar desde los entornos legales, socioeconómicos, técnicos y financieros la viabilidad de crear una empresa manufacturera de pulpa de fruta mora, maracuyá y lulo endulzada con stevia en el Sector Industrial del municipio de Yumbo.” La metodología empleada para este análisis de mercado fue la técnica exploratoria, en este estudio se realizaron encuestas con preguntas abiertas y cerradas, con el fin de conocer los antecedentes de consumo de bebidas naturales, productos de repostería y panadería e identificar las tendencias de consumo de pulpa de fruta de los colaboradores en los casinos de alimentación de las empresas del sector

Entre los resultados, Domínguez, García y Lourido (2013) manifiestan que desde este factor de mercado analizado no se encuentran adversidades para el desarrollo del proyecto.

Habiendo realizado el estudio técnico se concluye que no se necesita tecnología de avanzada y

mucho menos que genere alta dependencia tecnológica sí que, por el contrario, la herramienta tecnológica que se utilizará será la maquina envasadora, empacadora y selladora con lo anterior se concluye que no existe desde el punto de vista tecnológico y operativo no se presenta adversidad alguna para su desarrollo del proyecto.

Meyer (2006) de la universidad de la Salle, titulada realiza un *Estudio de prefactibilidad para la creación de un cultivo de lulo de castilla en el municipio de dos quebradas departamento de Risaralda.*”, cuyo objetivo fue “Realizar un estudio de factibilidad sobre producción y comercialización de Lulo de Castilla, en el Departamento de Risaralda, específicamente en el Municipio de Dosquebradas.”. Esta investigación se orientó a un estudio descriptivo analítico, con el que se pretendió ampliar el conocimiento sobre la producción y exportación de Lulo de Castilla. Se utilizó la metodología de trabajo de campo para poder conocer los aspectos técnicos de la producción, se utilizaron fuentes primarias, como orientación directa del Ministerio de Agricultura y fuentes secundarias en los que se incluyeron escritos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, UMATAS, y la bibliografía que hizo referencia al tema investigado.

En cuanto a los resultados, Meyer (2006) observó un mercado insatisfecho donde hay una oportunidad de negocio, siempre que se cultive una variedad mejor que la que se está ofertando en el mercado, ya que la demanda de Lulo cada día crece más para los procesos industriales. El estudio de mercados realizado en el proyecto PRODUCCIÓN y COMERCIALIZACIÓN DE LULO DE CASTILLA, permite visualizar la viabilidad comercial, ya que, al describir los aspectos generales del producto, sus características en el mercado, el área misma del mercado, los factores limitantes de la comercialización y el comportamiento de la oferta y la demanda, se encontró que hay una oportunidad de negocio para cubrir esa demanda insatisfecha que irá aumentado en los próximos años.

De igual forma, se aborda una investigación realizada por Fernández (2016), cuyo objetivo fue “Analizar la competitividad de las frutas exóticas caso maracuyá y granadilla como oportunidad de negocio en el mercado mexicano.” El tipo de estudio que se empleó para el desarrollo de esta investigación fue exploratorio, en donde comprende la primera fase de recopilación de información, a través de estudios ya existentes e información disponible sobre frutas exóticas en fuentes confiables que permitió un análisis de la situación en un periodo comprendido de 5 años.

Los resultados de la investigación realizada por Fernández (2016) concluyen que la granadilla y el maracuyá, no alcanzan los índices de competitividad necesarios, para convertirse en pilares económicos, debido a que, como lo mencionaron los autores estudiados, es necesario realizar procesos de industrialización, los cuales impliquen inversión e investigación y desarrollo, con el fin de generar un valor agregado, que los posicione como productos competitivos en el mercado internacional, de forma tal que se logre administrar de manera eficiente los recursos con los cuales cuenta la economía colombiana.

Burgos y Mendoza (2018) por su parte, realizaron un “*Análisis sectorial de la cebolla roja en el Perú.*”, la metodología utilizada fue un estudio de mercado utilizando las fuentes primarias y secundarias para entender al agricultor de cebolla roja y para determinar el poder que tiene el agricultor en la cadena productiva.

Los resultados de este estudio elaborado por Burgos y Mendoza (2018) concluyeron que el actor de la cadena que aporta el mayor valor competitivo es el acopiador, sobre todo, debido a la influencia que estos ejercen sobre el agricultor y el vendedor final., las principales barreras para el desarrollo del sector, principalmente, están en la agricultura atomizada. Una amenaza concreta para el sector son el contrabando y el débil control gubernamental que desencadena el

bloqueo por parte de países importadores como Ecuador. Esta falta de regulación también impide la integración del agricultor, dentro la cadena de valor, por la distorsión de precios y la competencia tan desleal para exportar. Otra barrera, es la falta de conocimientos técnicos por parte del agricultor para incrementar el rendimiento de su siembra.

Se abordó un estudio de Vargas (2013). Universidad nacional agraria en Perú, titulada *“Análisis de la competitividad del Sector Agroindustrial de la Fécula de Papa en el mercado local (2001-2010).”*, el objetivo de esta investigación fue “Determinar la competitividad del sector agroindustrial de fécula de papa en el Mercado Local. El trabajo de investigación elaborado por Vargas (2013) utilizó un método "Análisis- Descriptivo y Estadístico", la metodología hizo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-cualitativo basado en la recolección de información, intentando comprender a todo el fenómeno mediante la descripción y observación

La investigación determinó que no es competitivo el sector agroindustrial de fécula de papa sin organizaciones locales productoras y ofertantes durante el horizonte de diez años de investigación (2001-2010); no obstante, se instaló una planta productora de fécula de papa el año 2008- 2010 en la asociación productiva CAP ANACH de Apurímac-Andahuaylas, y están formalizando los estándares de calidad-procesos formando una cartera de clientes mediante pruebas.

Justificación

El municipio de Cartago Valle del Cauca no cuenta con estudios actualizados sobre la situación actual de la comercialización del lulo en esta región, ni se han planteado estrategias para mejorar la competitividad de este fruto frente a la producción, industrial y comercial, o proponer estrategias que mejoren las debilidades en el proceso tanto de cultivo, como la industrialización y comercialización para volverlas fortalezas y crear un pilar económico para la región. Descubrir las causas que impiden que este fruto tome protagonismo en la escena económica a nivel de la región, que proyecciones hay a futuro con el producto con relación a los demás cultivos.

Por otro lado, se evidencia una falta de procesos tecnificación óptimos que permitan dar valor agregado al producto de Lulo y mejorar su rentabilidad, por lo cual, este estudio propone nuevas estrategias que permitan llegar a ese fin.

Este estudio servirá como aporte para estudios posteriores que ayuden al crecimiento y desarrollo del cultivo del lulo a nivel municipal, además será una herramienta para aquellos productores, compradores, inversores y comercializadores para mejorar el rendimiento del cultivo, generar mejor rentabilidad y hacer el producto más competitivo con relación a los demás productos agrícolas de este tipo. De esta forma, se busca un estímulo en la economía regional, concientizar a los productores que se puede incrementar la productividad y comercialización empleando mejores estrategias para la comercialización del fruto del lulo.

Formulación del problema

¿Cuáles son actualmente las variables competitivas y estratégicas para la comercialización del Lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle?

Objetivos

Objetivo general

Analizar las variables competitivas y estratégicas para la comercialización del Lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle.

Objetivos específicos

Caracterizar de forma detallada el sector de la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle.

Determinar el ambiente competitivo de la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del valle a través del diamante competitivo.

Explicar la estructura de la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas.

Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle.

Metodología

Tipo de investigación

Esta investigación tuvo una profundidad de índole *explicativa*, desde este tipo de estudios “se intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad desde una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones” (Hernández et.al, 2010). Por tanto, al realizarse un análisis de diferentes variables de la competitividad, se pretendió encontrar explicaciones para determinar por qué es competitivo o no el sector, cuáles son las condiciones que están determinando esa competitividad, y cómo las variables interactúan para que esto sea así.

Método de investigación

Por otro lado, es importante resaltar que esta investigación es de tipo *mixto*, donde hubo una predominancia cualitativa con el uso subsidiario de técnicas del método cuantitativo (Bericat, 1998).

Así mismo, esta investigación se desarrolló por medio de un *análisis sectorial*, el cual hace alusión a una investigación aplicada a un sector económico determinado en el cual está ubicada la empresa u organización, por medio de vigilancia competitiva (esto es vigilancia de la competencia, vigilancia comercial, vigilancia tecnológica y vigilancia del entorno general y específico) como el monitoreo de actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector (Betancourt, 2014).

Enfoque de la investigación

De acuerdo con los objetivos de la propuesta investigativa, esta investigación fue abordada desde un *enfoque empírico-analítico*, ya que se busca conocer de manera “objetiva”, externa y fáctica (Cifuentes, 2011) las variables competitivas y estratégicas para la comercialización del Lulo en Cartago, Norte del Valle.

Técnicas de recolección de información

Para el proceso de recolección de información, se hizo uso de tres técnicas de investigación: la entrevista, la encuesta y la revisión documental. La entrevista, como técnica de recolección de información es “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz, 2013, pg. 162), es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos. En esta investigación se usó la entrevista semi estructurada, la cual:

Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz-Bravo, Martínez-Hernández, Torruco-García y Varela-Ruiz, 2013, pg. 163)

Esta técnica se utilizará de forma más específica para la resolución de los objetivos dos (2) y tres (3) de esta investigación.

Por su parte, la encuesta se puede definir como una técnica que “nos permite tener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte

de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (Corbetta, 2010, p.146). Esta técnica se usó de forma principal para recopilar información complementaria para los objetivos dos (2) y tres (3) de la presente investigación.

Por último, la técnica del análisis documental como una técnica que

Es un proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información. Aunque a nivel operativo el proceso de revisión documental se desarrolla de forma independiente al enfoque metodológico utilizado, no ocurre lo mismo con su uso, sentido y presentación. (Latorre, Rincón y Arnal como se citó en Delgado y Herreño, 2018, p. 29-30)

Esta técnica tuvo como finalidad la compilación de información secundaria de diversas entidades públicas y privadas, sean informes de investigación monografías u otros, que aporten información sobre el sector de la comercialización del Lulo. De forma particular, esta técnica es transversal a todos los objetivos de la investigación.

Muestreo (Universo de la muestra, tipo de muestra, criterios de inclusión muestral)

Para la presente investigación se tomó como universo *muestral* para la elección de las organizaciones a encuestar, las *empresas especializadas en comercialización frutas y que tienen domicilio registrado en Cartago*, en este sentido, no se tuvieron en cuenta lugares donde, si bien, se comercializa fruta, esta no sea su actividad principal. Para la obtención de los listados de estas empresas, se tomó como referencia el listado de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cartago, que lleva los registros de las empresas del Norte del Valle.

El tipo de muestra que se usó fue de dos tipo: *caso-tipo* y *por conveniencia*, de forma particular porque teniendo en cuenta el estado de emergencia sanitaria que se ha vivido desde el mes de Marzo del presente del 2020 por la Pandemia del Covid-19, el acceso y contacto con las personas se ha visto limitado, así mismo, por temas de salud pública, se deben tener en cuenta las condiciones de las organizaciones para no arriesgar la propia vida y la de los demás. En este sentido los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- Empresas especializadas en la comercialización de frutas y verduras.
- Empresas registradas en la Cámara de Comercio y que estén domiciliadas en los municipios objeto de esta investigación.
- Empresas con antigüedad de más de un (1) año, pues esto demuestra el tiempo suficiente para conocer las condiciones del mercado y el sector.
- Empresas que cuentan con aval de funcionamiento con todas las medidas de bio-seguridad.
- Empresas que accedan positivamente a realizar la encuesta por el medio de conveniencia para ellos y a las que se pueda tener acceso.
- Empresas que comercialicen Lulo, pues hay empresas que sólo comercializan algunas frutas y puede que no trabajen con el Lulo.

Siendo así, se solicitó a Cámara de Comercio en Cartago, Valle del Cauca, el listado de empresas comercializadoras y/o distribuidoras de frutas en el municipio y se obtuvieron 54 registros de empresas que distribuyen frutas en el municipio de Cartago (ver tabla 1).

Tabla 1*Empresas comercializadoras y frutas y verduras registradas en Cartago*

Razon social	Dir-comercial	Barrio-comercial	Número de contacto	Tel-com-2	Email-comercial
Comercializadora sandia del llano	Cl 3 nro 22-30 bodega 1 variante		3185872619		Alexanderrojas88@gmail.com
Transporagro s.a.s.	Mz d ca 24 el poblado		3203067414		Alvaromurillovillada@gmail.com
Revuelteria cuatro esquinas cartago	Tv 6 nro. 15-02		3114324277		Duquestella186@gmail.com
Agro andina d y s	Cr 65 mz h ca 7	00236 - zaragoza villa daniela	3127165688		Agroandinadys@gmail.com
Verduras fabian	Cr 62 nro 11-04		3209561307		Enriquegomez06@hotmail.com
Revuelteria el cipres	Cr 30 nro. 3-21	00187 - barrio robertulio lora	3145792676		Josehenao962@gmail.com
Mercado campesino san jeronimo	Tv 7 nro. 15-90	00194 - barrio san jeronimo	3124883621	3132563030	Maricelamorenomoreno721@gmail.com
Frutas y verduras la bendicion de dios santa lucia	Cr 5 norte nro. 19-10	00211 - urbanizacion santa lucia	3158297118		Jhondcorrea1972@gmail.com

Frutas y verduras las glorias	Cr 1 f nro 42 a-35 mz 23 ca 319 brr el trebol	00071 - urbanizacion el trebol i ii iii iv	3157094982		Edisson2456@hotmail.com
Agrodistribuciones d y s	Cr 62 mz d cs 17		3127165688		Yulianandres65@hotmail.com
Pulpas el hormiguero	Cr 5 bis nro. 12-21	00050 - barrio el centro	3146922532		Esequiel11183@gmail.com
Frutas y verduras freddy y hermano	Cr 6 entre cl 13 y 13	00050 - barrio el centro	3165202644		Johnfreddypineda@hotmail.com
Distri cereales gran vivir	Cr 5 nro 1-35	00059 - barrio el libertador	3105062401		Districerealesgranvivir@gmail.com
Frumax 100% natural	Cr 7 nro 13-123 esq	00110 - barrio la libertad	2099318	3128625429	Frumax.campo@gmail.com
Surti agro	Cr 4 nro 21c-26	00234 - urbanizacion villa carolina	3148670794	2023611	Lu96fer@hotmail.com
Frutas y verduras las ricuras del campo	Tv 7 nro 15-57	00194 - barrio san jeronimo	3126414305		Mosquerarosalba8@gmail.com
Raices chinas nerea	Cr 15 nro 6-23	00096 - urbanizacion la cristina	3184648575	3113108548	Jenifergonzalez318@gmail.com

Gran fruver campesino	Cl 4 nro 4-52	00041 - barrio collarejo	3146092755	3216368286	Yefe.2017@hotmail.com
Carnes y verduras la trece	Cr 3 nro 13-07	00048 - barrio el carmen	3124957712		Mariolopez1626@hotmail.com
Frutas y verduras david grajales	Cr 14 nro. 3-10	00015 - barrio berlin	3218617819		Davidalonsograjales@gmail.com
Frutas y verduras el amigo	Cr 6 cl 12 y 13 plaza de mercado pt 24-25	00050 - barrio el centro	2101812	3104212308	Pao.maria.3615@hotmail.es
Verduras marcela	Pj montoya plaza de mercado pt 41	00050 - barrio el centro	3108970615		Flakiss-15@hotmail.com
Venta de frutas y verduras miguelito	Cl 4 nro 10-07	00026 - barrio camellon del quindio	3174110626		Norbey.castillo@hotmail.com
Central de verduras la plaza	Cr 5bis nro 12b-25	00050 - barrio el centro	2146423	2126423	Lauratorogiraldo@hotmail.es
Farmers s.a.s.	Cl 20 nro 3cn-45 ca 30	00165 - urbanizacion portal de alamos i ii iii	3116216225		Julio.elrosario@gmail.com
Ensaladas gourmet	Cl 16 nro 5-76	00060 - barrio el llano	2134426	3154235922	Olgamilenaosorio017@gmail.com

Frutas y verduras la aurora	Mz 7 cs 24 brr la urora	00090 - urbanizacion la aurora	3147922003		Quirama-2001@hotmail.com
Revuelteria henao cartago	Cr 7 nro 3-73	00026 - barrio camellon del quindio	3104122184		Anyelag423@gmail.com
Megafruver cartago	Cr 6 nro. 13-45	00110 - barrio la libertad	2113044	3117155189	Megafruvercartago@gmail.com
Transporagro s.a.s.	Cl 10 nro 10-45	00200 - barrio san nicolas	2146393	3108205503	Transporagrosas@gmail.com
Frutas y verduras bodega la sexta	Cr 6 nro 12-69	00050 - barrio el centro	2144849	3137242906	Luisarnulfourregoc@gmail.com
Frutas y verduras el mocho	Cr 5 bis nro. 12b-14	00050 - barrio el centro	2142902	3113361094	Mochogalvez71@hotmail.com
Frutas y verduras saomi	Cr 6 nro 13-28	00050 - barrio el centro	3104108397		Luishernandomoncada@outlook.com
Alimentos omega s.a.s.	Cl 20 nro. 3cn-45 mz a casa 30 urb portal de alamos	00165 - urbanizacion portal de alamos i ii iii	3116216225		Alimentosomega.sas@gmail.com
Verduras mariano	Pj montoya in plaza de mercado pt 51-52	00050 - barrio el centro	2128414	3113807791	Pipegiraldo1512@hotmail.com

Frutas y verduras el sarco cartago	Cl 30a nro tv 1 brr villa malia	00050 - barrio el centro	3117482522		Martinezarley650@gmail.com
Agroasociados del norte s.a.s.	Cr 3c nro. 1-49	00017 - barrio bolivar	2145135		Agroasociadosdelnorte@gmail.com
Frutas y verduras las dos vv	Int plaza de mercado pt-88	00050 - barrio el centro	2139226		Jhonvalencia9407@gmail.com
Revuelteria bosque los lagos	Conj bosque los lagos mz 9 ca 29	00018 - urbanizacion bosque los lagos	3124429152		Luisalbertochica@gmail.com
Distriverduras la rebajona	Cr 2 nro. 1e - 07	00202 - barrio san vicente	2101436	3116146727	Vitamina2768@hotmail.com
Comercializadora de frutas y verduras j.o	Cr 6 nro 12-69	00050 - barrio el centro	3163286829		Orlandonoc141@hotmail.com
Verduras mejia am	Cl 13 nro. 5-54 lc 112a	00050 - barrio el centro	2129455	3206877743	Zuluagamonsalve9@hotmail.com
Plaza campesina cartago	Cr 7 nro. 13-66	00050 - barrio el centro	2113044	3206789471	Plazacampesina.contabilidad@gmail.com
Nicolas alonso arbelaez gomez	In plaza de mercado lc 162	00050 - barrio el centro	3155771013		Dianeyrios@hotmail.com

Revuelteria la bomba	Cr 30 nro. 3-01	00051 - barrio el cipres	3127800043		Gustavoariasosorio@gmail.com
Frutas y verduras quinchia	Cl 13 nro. 5-58 lc 13	00048 - barrio el carmen	2129997		Frutasyverdurasquinchia@gmail.com
Frutas y verduras el mompa	Cl 47 nro. 1b-04	00203 - barrio santa ana	2136638	3117043153	Mompa-095@hotmail.com
Revuelteria la arenera	Cl 1 nro. 1-23	00089 - barrio la arenera	3182383033		Carlosantoniogrisales@gmail.com
Bodega piñas la mona	Plaza de mercado lc 11	00050 - barrio el centro	3117203651		Jalexpina@hotmail.com
Verduras mejia	Plaza de mercado lc 118	00050 - barrio el centro	2117946	3126505235	Lizmejia0115@hotmail.com
Revuelteria y carniceria la raya	Cl 14 nro. 14-71	00020 - barrio botero obirne	2130949		Jjcampo03@hotmail.com
Frutas y verduras el amigo fernando	Cr 5 norte nro. 20a-02	00081 - urbanizacion guayacanes	3163272741		Patico27_@hotmail.com
Disfruver	Cl 20 nro. 3-57	00060 - barrio el llano	2111777	2131777	Disfruvercartago@gmail.com
Distribuidora de frutas y verduras la 7a	Cr 7 nro. 9-85	00200 - barrio san nicolas	2107503		Djkate@live.com

Una vez obtenido el listado, se procede a llamar a cada empresa y realizar la encuesta telefónica a cada una de ellas. En total, participaron en la encuesta 29 empresas, de las cuales dos (2) no comercializaban Lulo, por lo cual, se contó con datos de 27 empresas.

Con relación a las entrevistas, para la obtención de información, se tuvo como universo las personas, empresarios o académicos con conocimientos en comercialización del Lulo en el Norte del valle. La muestra para se usó para la realización de las entrevistas fue una *muestra de expertos*, ya que era necesario que quienes fueran entrevistados tuvieran un dominio, no sólo práctico, si no también conceptual sobre la competitividad del sector objeto de estudio.

En este estudio se contó con la participación de dos dueños de comercializadoras de fruta del municipio de Cartago, que además, permitieron la participación de su empresa en la encuestas. Es importante anotar que hubo varios empresarios que se negaron a participar de entrevistas, ya que no contaban con el tiempo o temían el uso de la información con otros fines. En este sentido, sólo se pudo acceder a dos empresarios que fueron entrevistados en el mes de Febrero de 2021.

Para el desarrollo de la *técnica revisión documental*, se hizo uso de material de entidades públicas y privadas como universidades, fundaciones, ONG`s, alcaldías, ministerios, organizaciones internacionales u otras entidades para recopilar información sobre la comercialización del Lulo en el Norte del Valle y obtener información relevante para la investigación. El material fue desde monografías, hasta informes de estudios realizados en el sector.

Para la selección de los textos, se tomó un límite de 6 años atrás, buscando, tener una amplia línea de indagación, pero limitando la temporalidad para obtener información lo más actualizada posible.

Técnicas de recolección de información

Entrevista

Como parte del del proceso, se construyó un cuestionario para la entrevista a expertos con base en las categorías generales: *Descripción del Sector, proveedores, compradores, competencia, y producto*, teniendo como base la teoría de las cinco fuerzas de Porter, en este sentido, para cada categoría se diseñaron una serie de preguntas para el experto, de forma tal, que se pudiera tener un panorama más general del proceso (ver tabla 2)

Tabla 2

Cuestionario para entrevista a experto

Categoría de análisis	Pregunta
Descripción del sector	¿Considera que en el Norte del valle hay suficiencia de cultivos del Lulo para abastecer su empresa?
	¿La oferta de Lulo en su región es suficiente para para cubrir las necesidades de su empresa?
	¿Cuántas empresas dedicas a comercializar fruta (que incluyan Lulo) conoce?
	¿Considera que el Norte del Valle (específicamente Cartago) es un buen territorio para distribuir y comercializar Lulo?
	¿Qué características cree usted que debe tener una región para que haya una adecuada distribución y comercialización del Lulo?
Proveedores	¿Quién es su proveedor del fruto de lulo y dónde se encuentra ubicado?
	¿Tienen convenios con asociaciones para compra de frutas?
	¿Cómo maneja el embalaje y empaque del producto su proveedor de Lulo?

	¿Cuáles son las características de un buen proveedor de Lulo (para usted)?
	¿Qué ventajas le ofrece su proveedor actual en comparación con otros proveedores?
	¿Su proveedor actual tiene contrato exclusivo con usted o también provee a otras empresas?
	¿Qué estándares de calidad tiene para la compra del fruto de Lulo?
	¿Cada cuánto (en promedio) se hacen los pedidos de Lulo?
El Cliente	¿con quiénes comercializa su producto? ¿otras empresas, personas naturales?
	¿En qué forma aplica el control de calidad del lulo? y ¿qué exigencias tienen sus compradores?
	¿Cuál es el nivel socioeconómico de su clientela?
	¿Cuáles son los canales de distribución que usa para llegar a sus compradores?
	¿Sus compradores son constantes o varían continuamente?
	¿Qué es lo que más buscan los clientes al momento de adquirir el producto que ofrece su empresa?
Competencia	¿La competencia en el sector de la distribución y comercialización del Lulo usted la considera Alta, media, Baja? ¿Por qué?
	¿Qué tan factible es la entrada de nuevos competidores en el sector de distribución y comercialización del Lulo? ¿Por qué?
	¿Cuáles son los límites o barreras de entrada (condiciones para entrada de nueva competencia) en el sector de distribución comercialización de Lulo en el Norte del Valle para la entrada de nuevos competidores?
Producto	¿Qué variedad de fruto de lulo prefieren para la comercialización en su empresa? ¿Por qué?
	¿Llevan análisis de ventas de las frutas?
	¿Específicamente cuánto es el consumo mensual (en promedio) del fruto de lulo en Kg?
	¿Qué manejo le dan al producto perecido?
	¿En qué forma prefiere adquirir el fruto del lulo? Pulpa o fruta fresca.
	¿Cuáles son los precios del producto y qué factores inciden en la tenencia de ese precio?
	¿Qué diferencia su producto del producto de la competencia?
	¿Qué sistema de almacenamiento manejan para el Lulo?
	¿Cuál cree usted que es el producto que podría reemplazar el suyo, amenazando las ventas del Lulo? De ejemplos

Encuesta

En relación con la encuesta, se realizaron en total 29 encuestas, pero sólo 27 pudieron continuar el proceso, ya que dos no comercializaban Lulo. Para la construcción de la encuesta, se tuvo como base la teoría de las cinco fuerzas de Porter como variables de la encuesta. A continuación, se presenta la tabla con variables e indicadores usados para la encuesta:

Tabla 3

Variables e indicadores de la encuesta

Variable	Indicador
Caracterización de la empresa	Nombre de la empresa
	Cargo de quien atiende la encuesta
	Antigüedad de la empresa
	Ciudad de localización
	Forma en que comercializa el Lulo
	Lugares a los que comercializa el Lulo
	Acceso a servicios públicos
Producto	Variedad de Lulo
	Precio por Libra
	Precio por unidad
	Percepción de diferencia del producto en relación con el de la competencia
	Cantidad de venta en kilogramos mensual
Proveedor	Medio de adquisición del producto
	Localización de proveedor
	Disponibilidad de otros proveedores
	Ventajas del proveedor actual
	Cantidad de proveedores que conoce
	Tenencia de contrato con exclusividad
	Frecuencia de surtido del producto
	Desventajas del cambio de proveedor

Compradores	Estrato socioeconómico
	Medio de pago usado
	Tipo de cliente
	Principal exigencia del cliente
	Existencia de sustitutos para el producto
	Estabilidad de la clientela
Competidores	Nivel de la competencia
	Aspecto de mayor relevancia en la competencia
	Barreras de entrada
	Medios de distribución del producto

Capítulo 2. Marcos de Referencia

Marco teórico-conceptual

Análisis Sectorial de la Comercialización y Distribución del Lulo en Forma de Fruta o Pulpa.

Sector y Análisis Sectorial o de la Industria

El sector se refiere al conjunto de empresas, negocios u organizaciones que:

Desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados. (Dornbush, Fischer y Startz, 2011, como se citó en Betancourt, 2014, p.23)

Siendo así, se puede decir que el sector económico de una empresa u organización es el entorno cercano a ésta y constituye, además, su ambiente competitivo (Betancourt, 2014). Ese ambiente externo o entorno de la organización puede dividirse en dos partes: 1. El entorno general, amplio y lejano y 2. El entorno específico o sectorial y cercano. El primero, es común para todas las empresas de la zona geográfica donde se lleva a cabo el análisis, se refiere a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global; por su parte, el entorno específico sólo afecta a las empresas del sector, este entorno se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector. También se le denomina “ambiente competitivo”¹ (Betancourt, 2014).

¹ Las comillas son nuestras

Cuando se habla de un análisis sectorial (o de la industria), se hace alusión a una investigación aplicada a un sector económico determinado en el cual está ubicada la empresa u organización, por medio de vigilancia competitiva (esto es vigilancia de la competencia, vigilancia comercial, vigilancia tecnológica y vigilancia del entorno general y específico) como el monitoreo de actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector (Betancourt, 2014)

La información requerida para el análisis sectorial, preferiblemente, debe ser de carácter “económica, social, tecnológica o comercial, que sea relevante en términos estratégicos de oportunidades y amenazas que se generan en el sector y que pueden influir en el desempeño competitivo de la organización” (Betancourt, 2014, p. 25). En este sentido, el objetivo del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está ocurriendo o puede ocurrir en el sector de su actividad (Betancourt, 2014)

El análisis sectorial se puede entender como un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes (Porter, s.f. como se citó en Betancourt, 2014), lo que en muchos ambientes estratégicos y de marketing se identifica como segmento estratégico. Por lo anterior, este tipo de análisis puede llevar a la confusión, pues no corresponde con el habitual contenido de segmento (Betancourt, 2014).

Un análisis de tipo sectorial es la puesta en marcha de un estudio “sistemático” global.

Con ello se trata de evitar un razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la competencia. El elemento central del análisis estructural está en identificar las características básicas del sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico, tales que conformen la arena en el cual debe fijarse la estrategia competitiva.

Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial y dicha estructura cambia gradualmente. (Betancourt, 2014, p.26)

Todo sector de actividad se inserta en una cadena económica y el análisis sectorial pretende el desarrollo de una estrategia que dé a la empresa u organización ventajas competitivas sostenibles. En un sector industrial, el estado de la competencia depende de cinco tipos de fuerzas y la intensidad de estas determinará el nivel de rendimiento final de una actividad (Betancourt, 2014). En este sentido, “si la presión es grande, la empresa no obtendrá beneficios y el rendimiento del capital invertido no será amplio, por otro lado, si las presiones ejercidas son débiles, la empresa dispondrá de unos beneficios óptimos”. (Betancourt, 2014, p. 26). En este sentido, se pretende determinar cuál es la fuerza competitiva que predomina e influye en la rentabilidad del sector (Betancourt, 2014).

Tendencias del Sector

El análisis de los comportamientos, posiciones y estrategias de los agentes presentes dentro de un sector industrial permite poner de manifiesto las tendencias de éste y, en consecuencia, el interés o los riesgos que se presentan en una empresa (Betancourt, 2014, p.28):

- Oportunidades y Amenazas de: la competencia actual, nuevos competidores, productos sustitutivos y nuevos procedimientos o tecnologías.
- Fortalezas y debilidades de: los proveedores y los compradores (p.28)

Estructura de la industria. En un sector industria, la cantidad de competidores es variable, pueden ser pocos, como también pueden ser centenares (Betancourt, 2014).

No obstante, un buen número de ellos decide utilizar en un mayor o menor grado los mismos ejes de orientación y actuación (innovación, servicio), mientras otros, buscan el dominio de los costos. Esto son los llamados “grupos estratégicos” propuestos por Porter (Betancourt, 2014, p.28).

Los grupos estratégicos se componen por empresas que llevan a cabo decisiones similares con base en elementos objetivos (Betancourt, 2014), es decir,

El grupo de estratégico hace referencia al conjunto de empresas en un sector industrial que ha adoptado una táctica similar y sigue una misma o similar estrategia respecto a unas dimensiones dadas. (Porter, s.f., como se citó en Betancourt, 2014, p.29)

Elementos del Estudio del Análisis Sectorial.

Algunos de los conceptos clave a la hora de llevar a cabo un análisis sectorial son: productividad, competitividad, ventaja comparativa y ventaja competitiva, por lo cual, se verán a continuación:

Productividad. Desde un punto de vista más técnico, la productividad se define como “la producción por unidad de factor”, no obstante, esto puede entenderse en dos sentidos (Betancourt, 2014):

1. La producción: si se refiere a la producción a uno de los factores, se obtiene la productividad del factor considerado. La OECE (1950, como se citó en Betancourt, 2014) precisa también que “la noción más extendida de la productividad es la referida al trabajo humano. De suerte que, cuando se habla de productividad sin otro calificativo, es de la productividad del trabajo humano de la que se trata”.

2. La productividad global de los factores: Puede ser definida como la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que han intervenido en el ciclo de producción. Es decir “La productividad global es la relación entre la producción total obtenida en un tiempo dado y el conjunto de los agentes empleados en esta producción”. (Betancourt, 2104, p.31)

Por otro lado, también puede entenderse la productividad como:

Una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo. En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir.

Esto se puede expresar algebraicamente como: $PIB = Productividad * f(\text{capital, trabajo})$ donde el Producto Interno Bruto (PIB) es una función f del capital y trabajo, y de la productividad. Así, la productividad (también llamada Productividad Total de los

Factores, PTF) es el crecimiento del PIB que no se explica por los niveles de trabajo y capital (Hulten, 2000). La PTF incluye factores amplios que van desde el acervo de conocimientos existentes en una economía, hasta la eficiencia con la que los recursos son asignados en una sociedad (Jones, 2015). (Galindo, Mariana y Viridiana Ríos, 2015, p.2)

Es importante advertir que no debe confundirse la PTF con la productividad laboral, pues esta última corresponde a una medida menos amplia que solo mide la producción por hora de trabajo (Galindo, Mariana y Viridiana Ríos, 2015).

Competitividad. Se puede entender la competitiva como: “la posición relativa que ocupa una persona, unidad, empresa o nación, en comparación con otros individuos, unidades, empresas, naciones” (Donnelly, Gibson, e Ivancevich, 1997 como se citó en Betancourt, 2014p. 33).

Por su parte, Porter (1991, como se citó en Betancourt, 2014, p.33) entiende la competitividad en términos de productividad. En este sentido “la competitividad es la productividad en la que una nación, región o cluster usa sus recursos humanos y naturales” (Betancourt, 2014, p.33)

Para Porter, (1991):

El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la competitividad (concepto amorfo) sino de la productividad con que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo. La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende a la vez, de la calidad

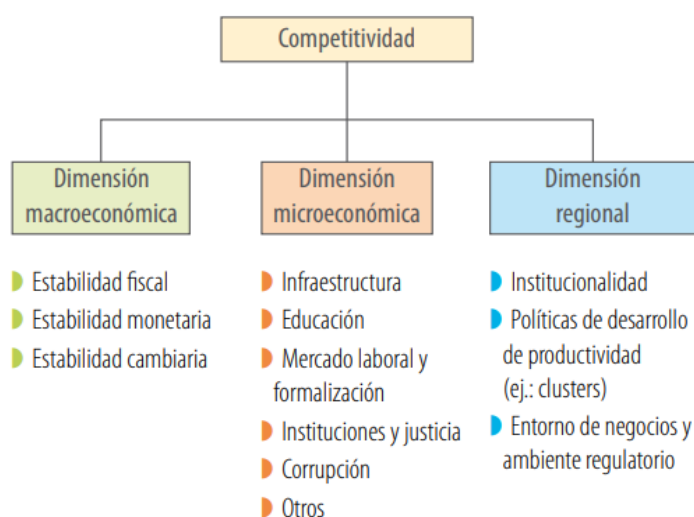
y de las características de los productos y de la eficiencia con que se manufacturan.

(p.168).

Dimensiones de la Competitividad. Se puede hablar de tres dimensiones de la competitividad: Macroeconómica, microeconómica y regional (Ver gráfica 1).

Gráfica 1

Dimensiones de la competitividad



Nota: La gráfica 1 muestra las dimensiones de la competitividad. Tomado de *Informe Nacional de Competitividad*, (p.15), por Consejo Privado de Competitividad, 2010.

De acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2010):

La primera se enfoca en garantizar la existencia de condiciones de estabilidad macroeconómica y cambiaria necesarias para que prospere la actividad económica, en términos de crecimiento e inversión.

Sin embargo, no todo se soluciona con un ambiente macro adecuado. Dentro de la dimensión microeconómica, existen diversas áreas de vital importancia para la competitividad de un país que pueden estar enfrentando diferentes cuellos de botella, los

cuales se convierten en restricciones vinculantes al crecimiento de la productividad de un país. En esa medida, una agenda de competitividad debe incluir la identificación de estos problemas, así como la provisión de incentivos y herramientas que permitan su superación, de manera que se logre destrabar las restricciones al crecimiento, la generación del empleo y la producción. Ahora bien, es clave recordar que un país será competitivo en la medida en que tenga empresas competitivas, y estas empresas desarrollan sus actividades en espacios geográficos concretos.

Es por esta razón que la última dimensión relevante es la regional, que busca garantizar la existencia de una institucionalidad capaz de responder a las necesidades específicas que enfrentan las diferentes industrias en las distintas locaciones geográficas del país y de un entorno eficiente y amigable para hacer negocios a nivel local, enmarcado en la promoción de iniciativas productivas (entre ellas, las de clusters) y de políticas de desarrollo de la productividad particulares a cada par sector-región. (p.15)

En conclusión, se puede decir que una empresa es competitiva cuando se logra generar alguna clase de ventaja aprovechable comercialmente en contraste con otras empresas u organizaciones competidoras del sector (Betancourt, 2014)

Región y competitividad. “La región es el escenario central de la competitividad, con frecuencia se especializa y particulariza sus relaciones con los mercados nacionales e internacionales” (Betancourt, 2014, p.39). Son las empresas quienes compiten, pues son estas las que emplean factores de producción. Para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de competitividad necesitan un ambiente o entorno que posibilite, obligue y estimule a alcanzar ventajas competitivas (Betancourt, 2014).

La capacidad de las empresas de innovar y mejorar continuamente es lo que hace competitiva una ciudad o región. En la medida que las empresas desarrollan un proceso sistemático de aprendizaje, análisis, toma y evaluación de decisiones para culminar en un primer ciclo con cambios innovadores y de superación permanente, pueden alcanzar una ventaja competitiva como resultado (Bentacourt, 2014)

Las Cinco Fuerzas de Porter

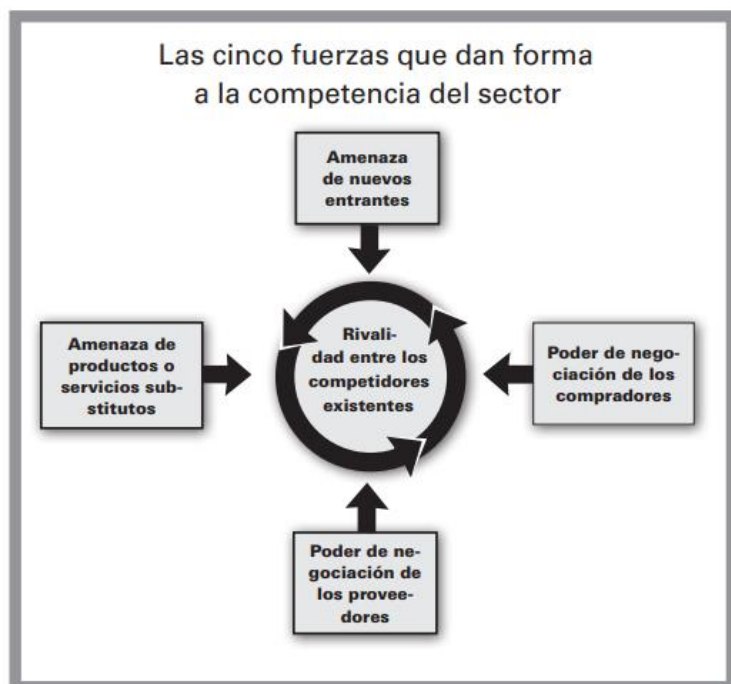
Para tener una clara comprensión de la fuerza y la rentabilidad de un sector, se debe analizar la *estructura subyacente* del sector en términos de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008). La estructura del sector viene determinada por la competitividad y la rentabilidad, aun cuando una multitud de factores (como el clima o los ciclos de negocios) pueden incidir en la rentabilidad de un sector en el corto plazo, será la estructura que determine en el mediano y largo plazo la rentabilidad (Porter, 2008).

Comprender las fuerzas competitivas pone en evidencia el origen de la rentabilidad actual del sector y brinda un marco para influir en la competencia y anticiparse a ella. (Porter, 2008). “La fuerza o fuerzas competitivas más fuertes, determinan la rentabilidad del sector y se transforman en los elementos más importantes de elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia” (Porter, 2008, p.4).

A continuación, se presenta el esquema básico de las cinco fuerzas propuesto por Porter (2008)

Gráfica 2

Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Tomado de *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia* (p.5), por Porter, 2008.

Amenaza de entrada. “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los procesos, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008, p.4). La amenaza de nuevos entrantes pone límites a la rentabilidad potencial del sector, por ello, cuando la amenaza es alta, los actores establecidos del sector se ven obligados a mantener los precios bajos o a incrementar su inversión, de esta forma, desalientan la llegada de nuevos competidores (Porter, 2008).

La altura de las barreras de entrada ya existentes y la reacción de los nuevos competidores a las mismas, es lo que determina la amenaza de entrada en el sector. Entre más baja la barrera, más alta es la amenaza de nuevos entrantes y la rentabilidad del sector es

moderada, pues los nuevos entrantes no esperan muchas represalias de parte de los actores más establecidos (Porter, 2008). Es importante resaltar, que “es la Amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, la que mantiene baja la rentabilidad”. (Porter, 2008, p.5).

Barreras de entrada. Según Porter (2008) Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

Tabla 4

Barreras de entradas a un sector

Barrera de entrada	Definición
Economías de escala por el lado de la oferta	Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Estas economías desalientan, por el lado de la oferta, la entrada, pues obligan al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.
Beneficios de escala por el lado de la demanda	También conocidos como efectos de la red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.
Costos para los clientes por cambiar de proveedor	Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de

	proveedor, más difícil será para un recién llegado de adquirir clientes.
Requisitos de capital	La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas, sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo.
Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño	Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcar establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido a producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.
Acceso desigual a los canales de distribución.	Un nuevo entrante debe asegurar la distribución de su servicio o producto. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entra a un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios.
Políticas gubernamentales restrictivas	Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según la capacidad

de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados.

Nota. Elaboración propia con base en *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*, por Porter, 2008.

El poder de los proveedores. Cuando un proveedor es poderoso, “captura para sí una mayor parte el valor cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a otros participantes del sector” (Porter, 2008, p.6-7). De acuerdo con lo planteado por Porter (2008) un grupo de proveedores es poderoso si:

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.
2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
6. El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. (p.7)

El poder de los compradores. El poder del comprador se define por su capacidad de negociación, por tanto, un comprador tiene poder si cuenta con capacidad de negociar, usando ese poder para lograr reducciones en los precios. Un cliente poderoso exige mejor calidad o mejores servicios y puede lograr que los participantes de un sector se enfrenten entre sí (Porter, 2008).

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

2. Los productos del sector son estandarizados o no tiene diferencia entre sí.
3. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar productos del sector por sí mismos, los proveedores generan demasiadas utilidades (Porter, 2008, p.7).

Po otra parte, un grupo de compradores es sensible al precio si:

1. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
2. El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, les hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar costos de adquisición.
3. La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
4. El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios. (Porter, 2008, p.8)

La amenaza de los sustitutos. Los sustitutos cumplen la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas (las videoconferencias son sustitutos de los viajes, el plástico es sustituto del aluminio, el e-mail es sustituto del correo postal express).

A veces, la amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes para cada sector. Un sustituto no es comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (Porter, 2008, p. 8).

Si la amenaza del sustituto es alta, se refleja reducciones en la rentabilidad del sector, los sustitutos limitan el potencial de la rentabilidad del sector al colocarle un techo a los precios (Porter, 2008).

La amenaza de un sustituto es alta si:

1. Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.

Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades del sector.

2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. (ejemplo cambios de medicamentos de marca a genéricos). (Porter, 2008, p.9)

La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad se puede manifestar de diferentes formas como el lanzamiento de productos nuevos, descuentos en los precios de los productos o servicios, mejoramiento de un servicio, entre otras; cuando la rivalidad es alta, esto limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008)

La rivalidad es más intensa cuando (Porter, 2008):

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
2. El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
3. Las barreras de salida son altas. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones (p.10).

Por otro lado, es más factible que se dé una competencia de precios si (Porter, 2008):

1. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
2. Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
3. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
4. El producto es perecible. El que un producto sea perecible genera una fuerte tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tienen valor (p.10).

El Diamante Competitivo

El modelo del Diamante permite explicar el ambiente regional en el que surgen las empresas u organizaciones y en el que aprende cómo competir. Es en el contexto geográfico donde se desarrollan unos sectores económicos, los cuales están conformadas por organizaciones productivas que fabrican producto y/o servicios y compiten entre sí (Betancourt, 2014)

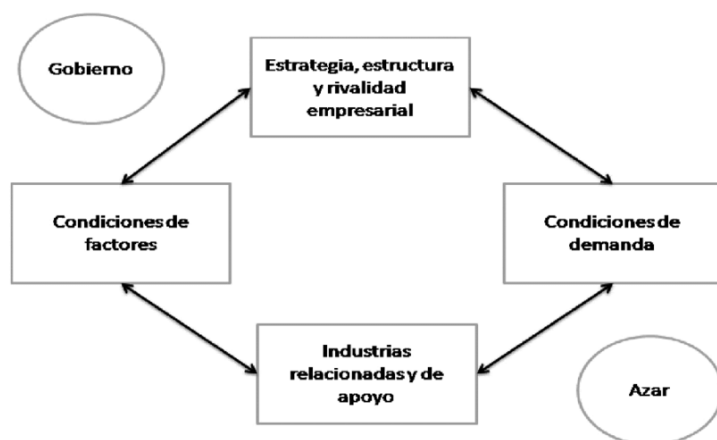
Siendo así, se puede entender al sector como una unidad económica básica donde se construye la competitividad. En este orden de ideas, el diamante, como herramienta de aprendizaje organiza todo el aprendizaje obtenido de la región como puto de referencia (Betancourt, 2014).

El modelo del diamante competitivo se constituye por “elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales” (Betancourt, 2014, p.100)

Porter (2008) plantea que los componentes del diamante son los siguientes:

Gráfica 3

Diamante de Porter



Nota. Tomado de *La competitividad de los artesanos de la cantera del estado de Querétaro a través de la gestión del conocimiento y la cadena de valor* (p.63), Cabello y Jiménez (2015)

Condiciones de los factores: Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura (Betancourt, 2014).

De acuerdo a las teorías económicas, las naciones están dotadas con diferentes cantidades de factores, una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. Es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel de desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas (Contreras, 2020, p.21).

Para el análisis de los factores se debe considerar: *La dotación de los factores, Jerarquías entre los factores, factores básicos y avanzados, factores generalizados y especializados,*

creación de factores, desventajas selectivas en los factores (Porter, 2008 como se citó en Contreras, 2020).

Condiciones de la demanda: Es necesario crear una demanda interna bastante exigente para fortalecer el carácter competitivo del sector. Posteriormente, la dinámica competitiva permitirá responder a una mayor demanda hasta llegar a los mercados extranjeros. (Betancourt, 2014).

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: la composición de la demanda interior, la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja (Betancourt, 2014, 101).

Sectores conexos y auxiliares/encadenamientos productivos y clúster: La presencia en una nación de sectores proveedores o sectores conexos competitivos a nivel internacional, da una ventaja nacional. Esto es lo que se denominan Clusters de empresas competitivas y surgen por la relación entre diferentes industrias (Viveros, 2015).

Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster. (Viveros, 2015, p.27)

Estrategia y estructura de las empresas del sector. La ventaja competitiva del sector surge del contexto en que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la rivalidad dentro del sector (Betancourt, 2014). Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector (Betancourt, 2014; Viveros, 2015)

Cadenas de valor

Betancourt (2014) resalta que “La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Esto puede agruparse en lo que se denomina la cadena de valor” (p.202). Por tanto, una empresa es rentable cuando el valor que genera supera el costo de producción, Siendo así, el análisis de una situación de competencia se debe realizar teniendo como base el valor y no el costo (Betancourt, 2014).

La importancia de la cadena de valor radica en que es el marco de referencia ideal para entender cómo contribuye o debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas para la empresa (Betancourt, 2014)

Estructura de la cadena de valor. En la base de la cadena de valor se sitúan las actividades primarias: la manipulación física de los inputs requeridos, las operaciones de distribución, las operaciones de producción, marketing y ventas y los servicios de posventa (Betancourt, 2014). “Por encima de todas y cada una de las actividades primarias y de las actividades de apoyo está la infraestructura de la empresa, que actúa también como actividad de apoyo” (Betancourt, 2014, p.206).

Es importante destacar que cada actividad primaria involucra a sus particulares actividades de apoyo, las cuales pueden requerir procedimientos diferentes de los de otras actividades básicas, por ejemplo, la mejor ventaja financiera de una mejora tecnológica puede estar en el desarrollo del servicio de equipamiento y no en una mejora directa del producto mismo (Betancourt, 2014).

En general, la cadena de valor tiene una variedad de aplicaciones, entre las que se destacan su uso como herramienta conceptual que permite hacer un análisis de costos de las diversas actividades de la empresa. Por otro lado, esta herramienta también permite destacar las interrelaciones entre las diferentes actividades, las funciones, clientes, productos y costos (Betancourt, 2014). Otra aplicación de esta herramienta, consiste en su uso para explicar a un área funcional específica dónde está su puesta y punto, cómo contribuye a la estrategia general de la organización y de esta forma saber cómo pueden apoyar en el cumplimiento de la estrategia corporativa (Betancourt, 2014).

El Cerrito, Pradera, Yotoco, Bolívar, Andalucía, Jamundí, Bugalagrande, La Unión, San Pedro, Zarzal y Versalles; de éstos, apenas tres (Cartago, Toro y Roldanillo) fueron constituidos como tales antes de la independencia. (Gobernación del Valle, 2018b).

Entre 1911 y 1945 la Asamblea Departamental creó catorce nuevos municipios: Riofrío, Sevilla, Alcalá, Caicedonia, Ansermanuevo, Obando, la Cumbre, Ulloa, Trujillo, Calima, El Cairo, Ginebra, El Águila, Argelia y el Dovio. La mayoría de estos municipios surgieron en los primeros veinte años del siglo XX, época en que tuvo acelerado desarrollo la economía cafetera y se registró un vasto proceso migratorio, especialmente, de origen antioqueño (Gobernación del Valle, 2018b, p.p. 15-16)

División Político – Administrativa

De acuerdo con la sugerencia de la Subdirección de Desarrollo Regional – Departamento Administrativo de Planeación Departamental, que se basó en dos estudios técnico - académicos realizados por la Subregiones del Valle del Cauca, es:

Subregión Norte: Cartago, Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, El Águila, El Cairo, Obando, Ulloa, Toro, La Unión, La Victoria, Versalles y El Dovio; con 305.779 habitantes, que representan el 6,6% de los habitantes del departamento.

Subregión Centro: Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Trujillo, Riofrío, Buga, Guacarí, San Pedro, Restrepo, Yotoco, El Darién, Roldanillo, Zarzal, Bolívar Sevilla y Caicedonia; la cual está representada por 668.344 habitantes país que corresponden al 14,3% por ciento de la población Vallecaucana.

Subregión Pacífico: Distrito Especial de Buenaventura, que tiene 407.675 habitantes que corresponden al 8,7% de la población total.

Subregión Sur: Cali, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes, Yumbo, Palmira, Candelaria, El Cerrito, Florida, Ginebra y Pradera, posee 3.278.943 habitantes que corresponden al 70,4% de la población departamental. (Gobernación del Valle, 2018b, p. 16)

Es importante señalar que la Subdirección de Desarrollo Regional – Departamento Administrativo de Planeación, a partir de 20 de noviembre del 2014, informó sobre cambios en la distribución de los municipios de cada Subregión. En tal sentido, se advierte que el municipio de Bolívar seguirá siendo considerado dentro de la Subregión Norte (Gobernación del Valle, 2018b).

Breve perfil económico Valle del Cauca

Para el año 2016 la población del departamento del Valle del Cauca es de 4,6 millones de habitantes, representando el 9,6% de la población nacional. Por otro lado, con el 2% del territorio el Valle del Cauca es el principal productor agrícola de Colombia, contribuyendo con el 9,6% de la producción total (Comisión de Competitividad del Valle del Cauca, 2016).

La economía del Valle del Cauca representó 9,7% del PIB nacional en 2016 y ese año creció 2,7% frente al año anterior (Colombia 2,0%). Para ese mismo año, la producción industrial de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira disminuyó en 1,8%, el menor registro entre las principales áreas metropolitanas de Colombia total (Comisión de Competitividad del Valle del Cauca, 2016).

Los principales productos de exportación del Departamento en 2016 fueron los metales preciosos, la confitería, el azúcar, aparatos eléctricos, café, té y especias y el papel y cartón (ver tabla 5). Las exportaciones no minero-energéticas del departamento registraron un crecimiento del 3,1% en el año 2016.

Tabla 5

Principales productos exportados por el Valle del Cauca (USD millones)

Productos	2015	2016	Var. (%)	Part. (%)
Metales preciosos	4	212	>500	11,3
Confitería	199	205	3,2	10,9
Azúcar	224	194	-13,1	10,3
Aparatos eléctricos	148	134	-9	7,1
Café, té y especias	105	121	15	6,4
Papel y cartón	136	102	-24,9	5,4

Nota. Por efecto de redondeo en millones, los totales pueden diferenciarse ligeramente. Tomado de *Narrativa estratégica de competitividad*, por Comisión de Competitividad del Valle del Cauca, 2016, p. 1.

La cadena productiva de frutas frescas está conformada por las empresas relacionadas con la actividad frutícola del Valle del Cauca, en el que se han priorizado la piña, la papaya y el aguacate Hass. En la cadena productiva de frutas frescas se han identificado 295 empresas distribuidas en 3 segmentos de negocio: producción, comercialización e industria auxiliar. (Comisión de Competitividad del Valle del Cauca, 2016, p. 12)

De acuerdo con la Comisión de Competitividad del Valle del Cauca (2016), los principales retos de la cadena de frutas frescas son:

Realizar acciones estratégicas de innovación, operación y soporte, en los procesos base de intervención cameral (Jurídica de registro, tecnológica de procesos y gestión documental) en el ámbito gremial.

Contribuir al fortalecimiento de los empresarios y al desarrollo socioeconómico de la región (gestión de convenios, rutas competitivas y desarrollo de región).

Gestionar alianzas estratégicas para el fortalecimiento de las organizaciones, los empresarios y las comunidades del área de influencia del Valle del Cauca (Representación en espacios estratégicos, articulación institucional y participación en eventos). (p.12)

Sector agrícola.

La tierra para el uso agrícola en el Valle del Cauca, medido en hectáreas es de 266.354 ha. El 74,45% estuvo concentrada en la siembra de cultivos permanentes, el 13,50% en cultivos frutales y, en tercer lugar, estuvieron los cultivos transitorios (8,60%). Las hortalizas se ubican en la cuarta posición con una concentración de 2,26% (Gobernación del Valle del Cauca, 2018b)

Superficie Sembrada en Cultivos Transitorios por Año 2016 – 2017

El maíz plana (tecnificado) es el cultivo con mayor superficie sembrada en hectáreas en el departamento del Valle del Cauca entre los años 2016 y 2017, con una superficie sembrada de 17.286 Ha y 13.530 Ha respectivamente. Seguidamente se encuentra el cultivo de arroz con

3.667 Ha en el año 2.016 y 3.765 Ha 2.017; los cultivos de algodón, sorgo y tabaco son los que menos Ha destinaron para sus cultivos en el año 2017 (Gobernación del Valle del Cauca, 2018b).

El año 2016 el total de Ha sembradas fue de 29.771 reduciendo para el año 2.017 en 6.861 Ha con un total de 22.910 Ha. Los municipios Calcedonia y Roldanillo son los que más superficie sembrada en cultivos transitorios. (Gobernación del Valle del Cauca, 2018b, p. 68)

Superficie Sembrada en Cultivos Permanentes Año 2016 – 2017

La mayor superficie sembrada para cultivos permanente es para la caña de azúcar con un total de Ha sembradas de 186.869 (67,3%) en 2016 y 175.381 (66,9%) en 2017, evidenciando una ligera disminución. Los municipios de Candelaria y Palmira son los que más superficie sembrada tienen en Caña de Azúcar.

El café se presenta como segundo cultivo permanente como mayor superficie sembrada, siendo para el año 2016 de 55.223 Ha (19,9%) y para el año 2017 de 52.771 Ha (20%), como tercero, se encuentra el plátano con un porcentaje de 10,1% para el año 2016 y de 10,5% para el año 2017. Es importante resaltar que aunque se evidencia un aumento porcentual, el total de Ha sembradas en estos cultivos permanentes disminuyó en todos los cultivos para el 2017 (ver tabla 6).

Tabla 6*Superficie sembrada en cultivos permanentes*

Productos	Año 2016	Año 2017
Cacao	1.198,7	1.280,2
Café	55.223,9	52.771,1
Caña de azúcar	186.869,3	175.381,2
Caña panelera	6.328,4	5.405,8
Plátano	28.054,6	27.485,8
Total	277.674,9	262.324,1

Nota. Tomado del *Anuario estadístico del Valle del Cauca, 2018*, por la Gobernación del Valle del Cauca, 2018b, p. 68.

Superficie Sembrada en Cultivos de Frutales Año 2016 – 2017

Para el año 2016 y el año 2017 el banano y el bananito son el cultivo frutal como mayor superficie sembrada con un total de 6.785 Ha cada uno, sin presentar cambios para el año 2017. Por otro lado, la Curuba fue el producto que presentó mayor disminución en superficie de siembra, pasando de 45Ha en 2016 a 0 Ha en 2017 (Gobernación del Valle del Cauca, 2018b).

Al igual que en los cultivos permanente, los frutales presentaron una disminución en superficie sembrada, pasando de 36.959 Ha en 2016 a 35.968 en 2017, para un total de 991 Ha menos. Sevilla es el municipio con mayor superficie sembrada en banano y Caicedonia en cítricos (Gobernación del Valle del Cauca, 2018b).

Tabla 7*Superficie sembrada en cultivos frutales*

Productos	Año 2016	Año 2017
Aguacate	2.300,2	3.060,4

Banano	6.785,6	5.918,6
Bananito	6.785,6	5.918,6
Borojo	800,0	776,0
Cítricos	6,217,3	6,426,9
Curuba	41,5	0
Chontaduro	2.761,0	2.681,0
Coco	322,0	322,0
Granadilla	249,4	254,3
Guanábana	334,3	363,8
Guayaba	976,3	987,3
Lulo	1.263,8	1.139,4
Mango	202, 3	234,8
Maracuyá	850,7	788,9
Melón	602,4	646,9
Mora	453,5	262,0
Papaya	865,4	934,3
Piña	2.741,5	3.068,7
Pitaya	126,5	128,9
Tomate	186,3	187,9
Vid	1.094,1	1867,9
Total	36.959,6	35.968,6

Nota. Tomado del *Anuario estadístico del Valle del Cauca, 2018*, por la Gobernación del Valle del Cauca, 2018b, p. 69.

De acuerdo con lo planteado en la tabla 3:

Para el año 2016 y para el año 2017 se evidencia que la mayor superficie sembrada en hectáreas para cultivos frutales, es para el banano y bananito con un porcentaje igual para el año 2016 de 18,4% y para el año 2017 un porcentaje de 16,45% ,como tercer producto es el chontaduro para el año 2016 en un 7,5% y como tercer producto para el año 2017 es la piña de un 8,53% y como cuarto producto y teniendo en cuenta su importancia se tiene el aguacate con un porcentaje para el año 2016 de 6,2% y para el año 2017 de 8,51%.

(Gobernación del Valle del Cauca, 2018b, p. 69)

Municipio de Cartago

Localización

Cartago es un Municipio de Colombia ubicado al norte del Departamento del Valle del Cauca a orillas del río la Vieja, es conocido como La Villa de Robledo y la ciudad del Sol más alegre de Colombia. Fue fundado en el lugar donde hoy se encuentra Pereira por pequeños asentamientos españoles impulsados por Jorge Robledo. Cartago abarca las entidades estatales que prestan servicio a los municipios del norte del Valle. Se encuentra aproximadamente a 187 km de Cali la capital. Es una de las poblaciones más antiguas del Departamento (Análisis de la Situación de Salud² de Cartago, 2019, pg.18).

Ubicada a 4° 45' 11" de latitud Norte y 75° 54' 42" de longitud al Oeste del meridiano de Greenwich, a 917 metros de altura sobre el nivel del mar, tiene una extensión de 23.238 hectáreas (Análisis de la Situación de Salud de Cartago, 2019, pg.18).

División Política Administrativa

Sus límites políticos son: al Norte con el Departamento de Risaralda, al Oriente con los Municipios de Ulloa, Alcalá y el Departamento del Quindío; al Sur con el Municipio de Obando y al Occidente con los Municipios de Toro y Ansermanuevo (ASIS, 2019, pg. 19).

² El Análisis de la Situación de salud es un documento oficial, generado por las secretarías de salud municipales y departamentales. a partir de ahora se citará como ASIS.

Administrativamente el municipio de Cartago está dividido por 7 comunas en su área urbana, agrupadas en 193 barrios. El área rural, por su parte, está dividida en 5 corregimientos y 22 veredas (ASIS, 2019, pg. 19).

Tabla 9.

Distribución por corregimientos, Municipio de Cartago, 2015

Corregimiento	Viviendas	Familias	Población	Familias por Vivienda	Persona por Vivienda	Hombre	Mujeres
Coloradas	160	180	800	1,05	5	52,50%	47,50%
Cauca	202	223	893	1,1	4	54,54%	45,46%
Modín	302	332	1.328	1,1	4	55,10%	44,90%
Piedras de Moler	204	204	2.020	1	5	52,30%	47,70%
Zaragoza	3.808	3.808	19.040	1	5	48,30%	51,70%

Fuente: Planeación Municipal, (2015, como se citó en ASIS, 2019, Pg.19)

Características Físicas del Territorio

Cartago tiene un clima cálido con una temperatura media de 28 grados centígrados. La ciudad se encuentra en el Departamento del Valle del Cauca, siendo la puerta de entrada al Norte del Valle. Se encuentra en la Región Andina, en una planicie a 917 msnm; Por la ciudad pasan muy cerca el río “Cauca” y paralelo a la ciudad el río “La Vieja”, que además sirve de frontera natural con el Departamento de Risaralda. El territorio es plano y ligeramente ondulado. Tiene un área total de 279 Km (ASIS, 2019, pg. 20)

Vías de Comunicación

Cartago, está ubicada sobre la Troncal de Occidente, vía que une a los Departamentos de Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Cauca y Nariño. El municipio hace parte del eje de navegación fluvial del río Cauca, del eje ferroviario del pacífico, del eje troncal carretero de occidente y del eje cafetero del centro del país. En cuanto a las vías de comunicación su estructura vial se comunica por carretera con los Municipios de Alcalá, Ansermanuevo, Obando, Ulloa, Pereira, Armenia y La Virginia (ASIS, 2019, Pg. 24).

La red vial en la zona rural está conformada por 3 vías de carácter Nacional y Departamental, como son la vía Cartago – Cali (Troncal de Occidente) en el corregimiento de Zaragoza, Cartago- Alcalá en el Corregimiento de Piedras de Moler y Cartago- Ansermanuevo en el corregimiento de Cauca; éstas se conectan con vías veredales comunicando a los corregimientos. Las vías de la red vial básica dentro del municipio se han clasificado en cuatro grupos principales: vías arteriales principales (VAP), vías arteriales secundarias (VAS), vías colectoras (VC) y vías locales (VL). El transporte público urbano-rural se realiza por medio de taxis, camperos, chivas y colectivos. De la misma forma existe una significativa cantidad de transporte particular de automóviles y motocicletas (ASIS, 2019, Pg. 24).

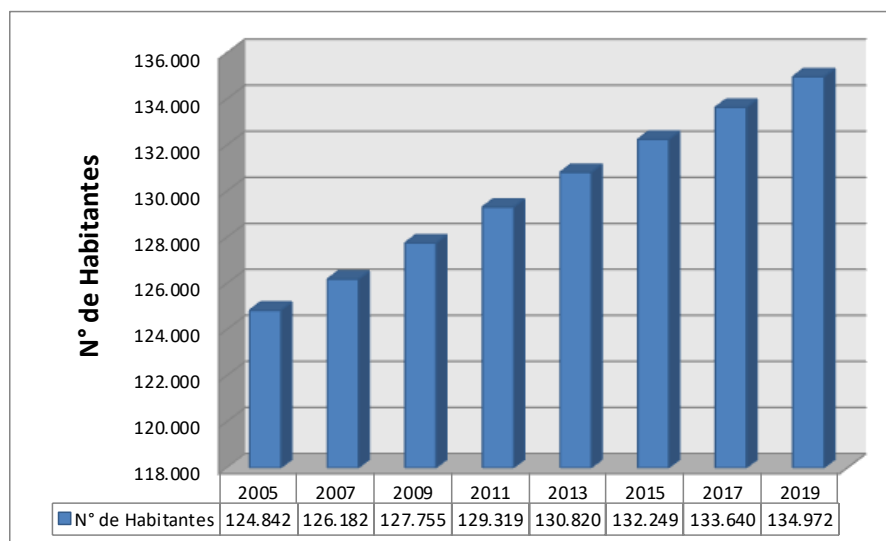
Población Total

Según las proyecciones dadas por el DANE basadas en el Censo 2005, la población total en municipio de Cartago para el año 2019 está alrededor de 134.972 habitantes, distribuidos así: hombres 65.006, mujeres 69.966. Los habitantes se distribuyen territorialmente en una concentración del 98,5 % en la zona urbana y el 1,5% restante en la zona rural. (Cifra proyección DANE 2015), esto conlleva a que el desarrollo comercial y cultural de esta región, motivan la

población a establecerse en el área urbana, esto ha contribuido al desarrollo de la infraestructura en la ciudad (Plan Territorial de Salud, Sf, como se citó en ASIS, 2019, Pg.26).

Gráfica 4

Población Municipio de Cartago Valle 2005 -2019



Nota. El grafico muestra la cantidad de habitantes del municipio de Cartago desde el año 2005 hasta el año 2019. Tomado de *Análisis de la Situación de Salud*, por Secretaria de Salud Municipal, 2019.

Densidad Poblacional por Kilómetro Cuadrado

La densidad poblacional del municipio de Cartago corresponde a $134.972 / 279 \text{ km}^2$ lo que indica que hay 483,77 habitantes por kilómetro cuadrado, la densidad poblacional del departamento del Valle es de 201,5 personas por kilómetro cuadrado, concentrándose el 98,6% de habitantes en el casco urbano y el 1,4% en la zona rural (ASIS, 2019, pg. 26).

Economía

Sector agropecuario. De acuerdo con el perfil productivo del municipio de Cartago (2013) la superficie para sembrar de manera permanente en el municipio es cercana a las 3.554 hectáreas, Cartago no evidencia una fortaleza en tierras para la siembra a excepción de la caña de azúcar. En relación al ranking de cultivos permanentes de los municipios del Valle, el Municipio se encuentra en un nivel más bajo que el promedio de otros. Cartago es el tercer mayor ente local que tiene hectáreas para cultivos transitorios, y entre los productos que se destacan están la soya y el maíz (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

Cartago muestra las fortalezas en la siembra de maíz de zona plana en el periodo inicial del año 2013 con cerca de 1,105 hectáreas, esta es una gran fortaleza para generar empleos. Para el segundo periodo del año 2013 esta producción disminuye a 789 hectáreas. Otro producto es la soya: hay cerca de 470 hectáreas sembradas donde se destaca el municipio a nivel departamental y donde existen posibilidades de empleabilidad (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

El municipio registra fortalezas en la producción de frutas, es fuerte en la producción de cítricos con cerca de 646 toneladas al año, equivalente a unas 78 hectáreas sembradas, le sigue el banano con 25 hectáreas sembradas equivalente a 175 toneladas anuales del producto, se destaca la maracuyá con 5 hectáreas equivalente a unas 71 toneladas de este producto, finalmente, el total de disponible para frutales son 87 hectáreas (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013). Por su parte, en relación con la producción de cultivos permanentes en el municipio de Cartago (plantado y cosechado), la caña de azúcar posee cerca de 3.328 hectáreas, la caña panelera 112 hectáreas, café 450 hectáreas y el plátano 157 (Ibid, 2013).

En la producción agrícola según corregimientos, la caña de azúcar predomina en el corregimiento en el Cauca y Zaragoza con 2300 hectáreas y 998 respectivamente, sembradas. El café se destaca en Modín y Piedra de Moler con cerca de 380 hectáreas, y caña panelera en Coloradas. Por su parte, el maíz amarillo se concentra en los corregimientos de Cauca y Zaragoza con cerca de 890 hectáreas sembradas y tecnificadas, el maíz blanco en Cauca y Soya en Zaragoza, estos productos gozan de un nivel agroindustrial avanzado. Plátano y banano en el corregimiento de Modín con cerca de 160 hectáreas (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

A pesar de lo anterior, es de anotar que Cartago registra una baja producción agrícola: tan sólo la caña, el maíz amarillo, blanco y la soya están tecnificados y establecen una gran actividad agroindustrial brindándole una ventaja comparativa. El resto de los productos son para autoconsumo local, los frutales son variados pero sólo se destacan los cítricos, el banano, la piña y la maracuyá (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

Con relación a las actividades pecuarias por corregimientos, se destacan los corregimientos de Piedras de Moler, Zaragoza, Coloradas y Morín, con un nivel de 11.623 reses. Por su parte, los porcinos son una actividad concentrada en Piedras de Moler y Zaragoza, las aves de carne tienen su fuerte en Zaragoza con más de 15 millones y la piscicultura está concentrada en Zaragoza (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

Sector empresarial. Cartago se caracteriza por tener 3.834 empresas activas las cuales generan poco más de 9.994 empleos. Al dividir las empresas por el nivel de activos, se encuentra que cerca de 3,450 están en el rango menor a 20 millones, es decir, el 90% de las empresas son pequeñas y emplean alrededor 6.031 personas. El 10% de las empresas grandes tienen más de 5.000 millones en activos generan alrededor de 1.384 empleos o más (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

En la jurisdicción de Cámara de comercio, Cartago es el municipio que cuenta con mayor concentración de empleos representando un 65% del total de personas ocupadas. La mayor generación de empleo se crea a través de las microempresas, del total reportado 15.284, se registran por Microempresas 8.966 empleos, empresa pequeña 1.474, Mediana 1.150 y grandes 1.306, para un total de 12.896, respecto a lo reportado en 2011 cuando se emplearon 8.335 empleos (Ministerio de Trabajo y PNUD, 2013).

Capítulo 3. Identificación y Caracterización del Sector

Es importante destacar que el sector se refiere al conjunto de empresas, negocios u organizaciones que desarrollan procesos que están relacionados con una actividad económica específica, para este caso la comercialización y distribución del fruto de Lulo, que además le diferencia de otras actividades productivas. Los sectores pueden tener diferentes subdividirse en otras actividades derivadas, de acuerdo con los productos o resultados generados (Dornbush, Fischer y Startz, 2011, como se citó en Betancourt, 2014, p.23).

En este sentido, “el sector económico de una empresa u organización es el entorno cercano a ésta y constituye, además, su ambiente competitivo” (Betancourt, 2014). Este entorno o ambiente se puede dividir en: El entorno general y el entorno específico, el primero, hace alusión al ambiente común para todas las empresas de la zona geográfica donde se hace el análisis; el específico, por su parte, sólo afecta a las empresas del sector, este entorno se identifica por medio de las fuerzas competitivas de cada sector, es el denominado ambiente “ambiente competitivo”³ (Betancourt, 2014)

Identificación del sector

Cuando se habla de un sector, se hace referencia a las diferentes áreas en que se subdividen las actividades económicas, ejemplos de sectores son: el sector de hidrocarburos, el sector minero, el sector agrícola, entre otros (Betancourt, 2014). Esta subdivisión de sectores se encuentra ligada a la clasificación CIIU⁴. Así mismo, todos los sectores por agregación hacen

³ Las comillas son nuestras

⁴ La CIIU es “una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que

parte a otros sectores superiores como: sector primario, secundario y sector servicios (Manso, 2008, como se citó en Betancourt, 2014).

En la actualidad, se considera que la división de sectores en los tres sectores clásicos (primarios, secundario y servicios) es obsoleta, reconocer de forma clara este sector ambiguo al que pertenece la actividad para poder formular la estrategia a emprender. Se puede decir que, al identificarlo, se está reconociendo el ecosistema de la empresa (Manso, 2003, como se citó en Betancourt, 2014).

Para poder identificar el sector de la comercialización y distribución del fruto de Lulo, es menester entender el sector al que esta actividad pertenece. Primeramente, el Lulo, como producto pertenece al Sector primario, pues este sector “abarca las actividades basadas primordialmente en la transformación o explotación de los recursos naturales. Estas actividades son, por ejemplo, la agricultura, la ganadería y las industrias de extracción de minerales”. Cuando el Lulo es comercializado en su forma de fruto o pulpa, esta actividad es realizada por el Sector comercio, pues este sector se refiere a las actividades empresariales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios desde los productores hasta el consumidor o usuario, con el fin de satisfacer a los clientes y cumplir los objetivos de la empresa (Estay, 2020).

En relación con la normatividad, en Colombia, la resolución 0549 de 2020 “Por la cual se modifica la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas adaptada para Colombia — CIIU Rev. 4 A.C. y se dictan otras disposiciones”, se observan varias actividades derivadas del comercio, entre las cuales, se puede evidenciar, en el artículo 2 de la

se pueda utilizar al elaborar estudios y estadísticas sobre los sectores económicos” (Betancourt, 2014, p. 87).

resolución en mención la actividad 4620 denominada “Comercio al por mayor de materia primas agropecuarias; animales vivos”, por lo cual, se podría enmarcar las actividades de la comercialización y distribución del fruto de Lulo en estas actividades, cuando es la por mayor, no obstante, no existe la denominación de “por menor” en la actividad.

El comercio al por menor en Colombia:

Está dado por sectores económicos según su actividad se clasifican en: alimentos y bebidas no alcohólicas, textiles y prendas de vestir, calzados y artículos de cuero, muebles y equipo para oficina y computadores, aseo personal y farmacéuticos, artículos de ferretería, vehículos y repuestos, combustibles, grandes almacenes e hipermercado.

Según la gran enciclopedia de economía define al comercio al por menor “Comercio que se da en la última etapa de la cadena de distribución de bienes, quienes intervienen en esta fase compran a los mayoristas y venden a los consumidores” este tipo de comercio también es llamado retail. (Rodriguez, 2018, p. 1).

En este sentido, se tomarán en cuenta los minoristas que son aquellos que tienen contacto directo con el cliente o consumidor final, no los mayoristas que son quienes proveen a los comerciantes minoristas.

Es importante resaltar que la división entre el sector agropecuario y el comercial en la distribución y comercialización de frutas puede estar muy interrelacionado, pues un productor puede ser también comercializador y distribuidor, por tanto, se comprenderán ambos sectores para fines de este trabajo.

En este sentido, se tiene que los sectores que intervienen en este análisis con, en primera medida el Sector primario y el sector comercio, no obstante, dentro del sector comercio se tomarán las actividades relacionadas con el comercio al por menor, para finalizar, también se encuentra que existe el Cluster de frutas frescas, el cual, implica tanto la producción y distribución, como la comercialización de las frutas. A continuación, se realizará una caracterización del territorio desde lo departamental y municipal para entender las dinámicas del sector que hace parte de este análisis.

Caracterización del Sector

Teniendo en cuenta que dentro de la descripción del sector es de suma importancia el conocimiento del territorio geográfico donde se desarrollan las actividades económicas del clúster, a continuación, se presentará un análisis del territorio del Departamento del Valle del Cauca. El Cluster o sector que se va a analizar es el sector agrícola, de forma específica el cluster de frutas en el departamento y específicamente el asociado a la comercialización y distribución del fruto de Lulo en el municipio de Cartago.

Así mismo, se indagará sobre la presencia en el territorio de los servicios necesarios para las actividades del sector. También, se indagará sobre la presencia de rutas y vías de tránsito para el desarrollo de las labores propias del sector.

Competitividad del Departamento del Valle del Cauca

En relación con el Índice Departamental de Competitividad del 2016, el Valle del Cauca se ubicó en la posición 7 entre 26 departamentos según el Concejo Privado de Competitividad, lo que implica una disminución de 2 puestos en comparación con el año 2015. Lo anterior, refleja la ausencia de políticas que permitan un desarrollo positivo en temas de educación, salud,

eficiencia de los mercados y sostenibilidad ambiental, indicadores donde el Valle presenta bajas calificaciones (Cámara de Comercio de Cartago, 2017).

Tabla 10

Índice Departamental de Competitividad del Valle del Cauca

Índice Departamental de Competitividad – 2016	Puntaje (0 a 10)	Posición (entre 26 departamentos)
IDC* – Valle del Cauca	5.38	7
Condiciones Básicas (30%)	5.89	8
Instituciones	6.36	6
Infraestructura	5.58	5
Tamaño del Mercado	8.3	3
Educación Básica y Media	4.63	20
Salud	5.55	9
Sostenibilidad Ambiental	6.39	10
Eficiencia (50%)	4.77	8
Educación Superior y capacitación	5.59	7
Eficiencia de los mercados	3.96	14
Sofisticación e innovación (20%)	8.69	2
Innovación y dinámica empresarial	3.53	4

Nota. El IDC (Índice Departamental de Competitividad) evalúa la competitividad territorial a partir de diez pilares, los cuales están agrupados en tres factores: 1. Condiciones básicas, 2. Eficiencia y 3. Sofisticación e innovación. Tomado de *Informe Económico de los municipios pertenecientes a la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartago*, 2017, p.p. 5 y 6.

Con relación al Índice Departamental de Innovación, el Valle del Cauca también se ubica para este año en el puesto 7 de los 25 departamentos que fueron intervenidos, esta situación

revela la situación general del contexto empresarial en la implementación de la innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere una revisión en las capacidades y condiciones que permitan potenciar la innovación en las empresas del departamento, así mismo, se recomienda la implementación de políticas públicas por parte del Estado, de forma tal que permitan direccionar el contexto empresarial a un nivel más competitivo (Cámara de Comercio de Cartago, 2017).

El Norte del Valle

La característica más predominante de la Subregión Norte del Valle del Cauca se caracteriza por su riqueza agrícola, los municipios que tienen una gran relevancia en dicha región debido a su producción en cultivos frutícolas como papaya, melón, uvas, maracuyá y cítricos son La Unión, La Victoria, Toro, Obando, Ansermanuevo (Cámara de Comercio de Cartago, 2017).

Para el año 2011 las grandes generaron cerca de 20.000 empleos, un indicador importante para apostar al sector agrícola como uno de los principales pilares en el desarrollo económico del Norte del Valle. Igualmente, se encuentran municipios como El Águila, Ansermanuevo, El Cairo, Argelia Alcalá y Ulloa que pertenecen a la declaratoria por la UNESCO como patrimonio de la humanidad en Paisaje Cultural Cafetero, y que cuentan con una importante producción de café, plátano, cítricos, maíz y frijoles (Cámara de Comercio de Cartago, 2017).

Por su parte, El municipio del El Dovio se caracteriza por su producción de cebolla, tomate, pepino, pimentón, lulo, maracuyá y repollo, donde sus principales mercados se encuentran en las ciudades de Medellín, Cali y el Eje Cafetero (Cámara de Comercio de Cartago, 2017).

Según el diario El País en 2011, los cultivos de la región del Norte del Valle representaron el 15% de la producción hortofrutícola colombiana, lo que equivale a 500

mil toneladas diarias de alimentos que abastecieron el 70 % de los mercados nacionales.

(Cámara de Comercio de Cartago, 2017, p. 8)

Productividad Económica de Cartago

De acuerdo con el Diagnóstico Territorial del Municipio de Cartago (2018) muchas de las dinámicas del desarrollo económico del municipio de Cartago:

Se encuentran ligadas a las relaciones interregionales que se desarrollan en sentidos Norte y Sur y Oriente Occidente con los Municipios Aledaños. La relación con Risaralda, especialmente con su capital Pereira está dada en términos de dependencia en cuanto a Ofertas Laborales y de estudios de educación superior, en ese sentido el Sector de servicios de transporte es muy fuerte y la oferta se encuentra acoplada a la demanda con al menos 4 empresas ofreciendo este servicio. De igual forma el Municipio depende de Pereira para cubrir oferta de comercio y servicios especializados como almacenes de grandes superficies como Homecenter, Alkosto, Dólar city, La 14, entre otros. (p. 145)

Con relación a los municipios del Norte y Occidente como: Ansermanuevo, El Cairo, El Águila, El Dovio, Alcalá y los demás municipios de montaña, Cartago es un proveedor de servicios como salud, comercio e intercambio de productos, “los campesinos de los Municipios aledaños son proveedores de víveres a los Habitantes del Municipio, ya que Cartago tiene poca diversidad agrícola” (Anónimo, 2018, p.145).

No obstante, Cartago es un proveedor de productos complementarios a las actividades agrícolas y pecuarias de los Municipios vecinos, convirtiendo a Cartago en un municipio que articula las dinámicas de los diferentes municipios del Norte del Valle. En relación con las dinámicas de Cartago y el Sur del departamento:

Está más condicionada por el establecimiento de industria de gran escala de manera estratégica con conectividad directa al Puerto de Buenaventura y con conexión al interior del país a través del Eje Cafetero, lo que convierte a Cartago en un punto estratégico para la industria, esta se concentra especialmente en el corredor suburbano e industrial en la variante panamericana hacia Zaragoza. (Anónimos, 2018, p.p. 145-146)

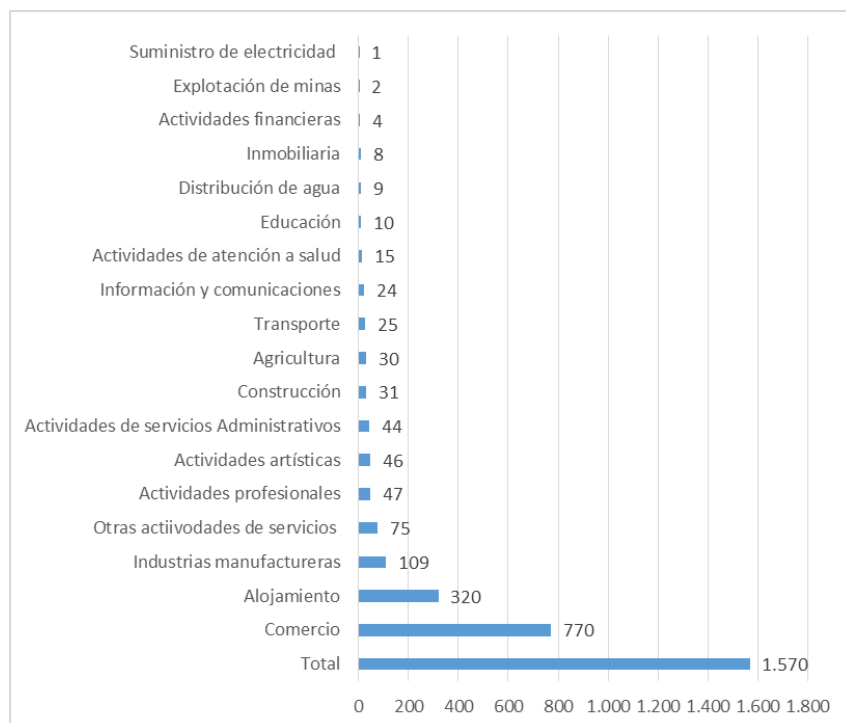
De acuerdo con los datos del Observatorio Económico del Norte del Valle (2017 como se citó en Anónimo, 2018):

Las actividades económicas predominantes en el Municipio de Cartago y Circunvecinos, son las actividades de comercio y los servicios de alojamiento e industrias manufactureras, las demás actividades tienen una baja participación, incluyendo el sector de la construcción y actividades de agricultura. De acuerdo con los datos del DANE en 2013 sobre valor agregado per cápita en pesos corrientes, en 2013 el sector económico más relevante de Cartago fue la industria manufacturera, seguido por las actividades de servicios a las empresas y las actividades inmobiliarias. La relevancia de los servicios a las empresas es indicativa de un papel de cabecera sobre un ámbito que abarca varios municipios en el Norte del Valle y los Departamentos del entorno. (p.147)

De acuerdo con la gráfica 5 las actividades económicas predominantes en el municipio de Cartago y aledaños son las actividades de comercio, comercio y los servicios de alojamiento e industrias manufactureras, las demás actividades tienen una baja participación, incluyendo el sector de la construcción y actividades de agricultura. El comercio representa un 49% de las empresas matriculadas por sector económico (Anónimo, 2018).

Gráfica 5

Empresas matriculadas por sector económico



Nota. El gráfico representa las empresas matriculadas para el año 2017 en el municipio de Cartago por sector económico de acuerdo con el Observatorio Económico del Norte del Valle.

Tomado de *Diagnóstico Territorial del Municipio de Cartago*, por Anónimo, 2018, p. 147

Capítulo 4. Ambiente Competitivo y Estructura de la Comercialización del Lulo en el Municipio de Cartago, Norte del Valle

Para determinar el ambiente competitivo y explicar la estructura de la comercialización del Lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle, se solicitó a Cámara de Comercio el listado de distribuidoras de frutas en el municipio y se obtuvieron 54 registros de empresas que distribuyen frutas en el municipio de Cartago. Una vez obtenido el listado, se procede a llamar a cada empresa y realizar la encuesta virtual a cada una de ellas.

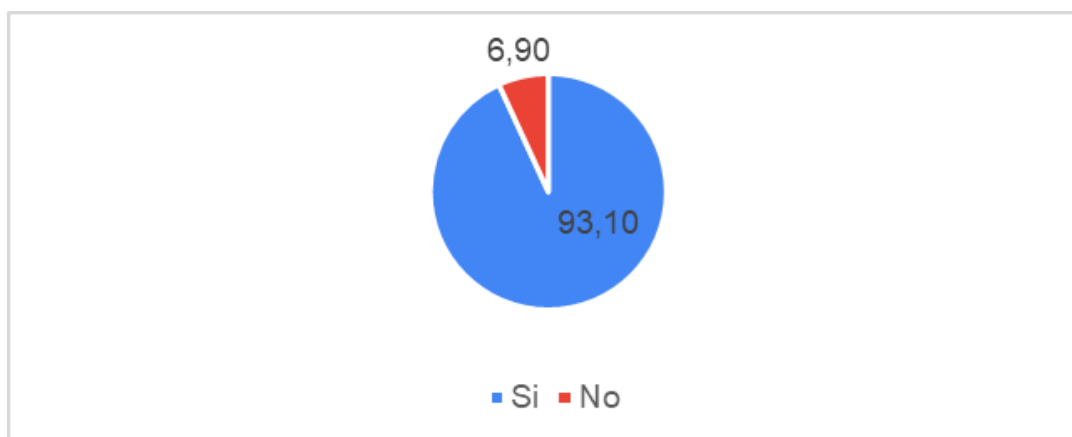
En total, participaron en la encuesta 29 empresas, de las cuales dos (2) no comercializaban Lulo, por lo cual, se contó con datos de 27 empresas. A continuación, se presentará los datos de las encuestas clasificados de la siguiente forma: *Caracterización de las empresas, producto, proveedores, compradores y competidores*.

Caracterización de las Empresas

De las empresas encuestadas se evidencia que el 6,9% no comercializa el lulo, ni en fruto, ni en pulpa. Por su parte, el 93,1% si comercializa Lulo, ya sea en fruta o pulpa (ver gráfica 6).

Gráfica 6

¿Comercializa Lulo en fruta o pulpa?



Con relación a la persona que atendió la encuesta, como se observa en la tabla 11, en el 59,2% de los casos fue el dueño de la empresa, seguid del encargado (18,5%) y el Gerente (11,1%).

Tabla 11

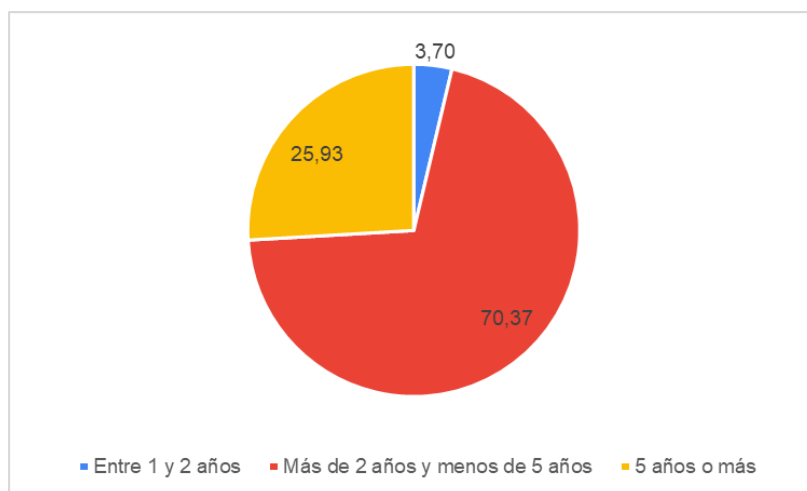
Persona que atiende la encuesta

Persona que atiende la encuesta	Cantidad	Porcentaje
Auxiliar contable	1	3,70
Dueño	16	59,26
Encargado	5	18,52
Gerente	3	11,11
Supervisor	1	3,70
Vendedor	1	3,70
Total	27	100,00

El 70,37% de las empresas encuestadas lleva más de 2 años y menos de 5 años en el mercado, seguido de las empresas que llevan cinco años o más (25,9%), mientras que tan sólo el 3,7% de las empresas tenía entre 1 y 2 años en el mercado (Ver Gráfica 7).

Gráfica 7

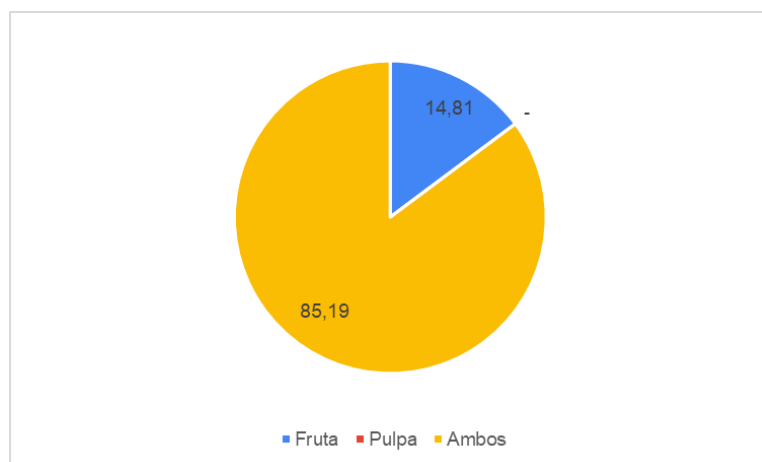
Antigüedad de la empresa



La forma de comercialización del Lulo se hace, mayoritariamente en forma de fruta y pulpa simultáneamente (85,1%), mientras que sólo el 14,8% comercializa el Lulo en forma de fruta, pero no de pulpa. Ninguna empresa se dedica a comercializar sólo la pulpa del Lulo (Ver Gráfica 8).

Gráfica 8

Forma en que se comercializa el Lulo

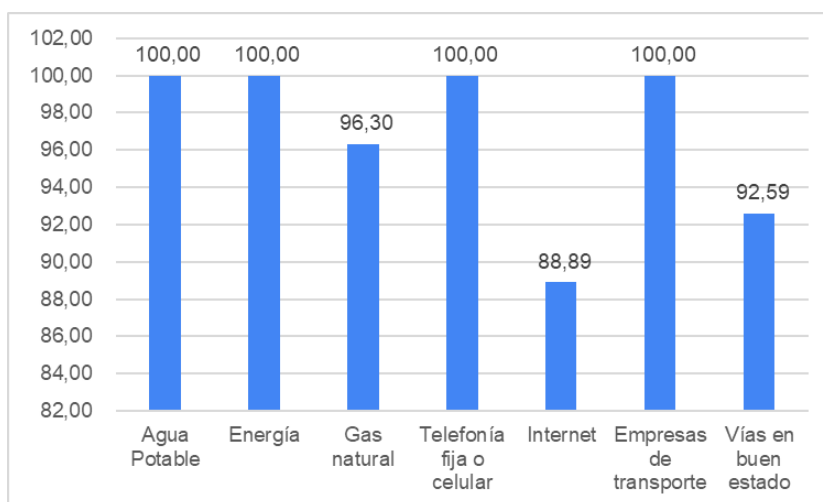


Con relación a los lugares donde se distribuye el lulo en cualquiera de sus formas (fruto o lulo), se evidencia que el 84,8% de las empresas comercializa el Lulo sólo en Cartago, mientras el 11,2% de las empresas comercializa lulo fuera de Cartago (otros municipios o departamentos). Entre los departamentos donde se comercializa lulo (diferente al Valle de Cauca) se pudieron encontrar Quindío y Chocó, mientras que otros municipios del Valle del Cauca donde se comercializa el lulo están Zarzal y la Unión.

Por último, se indagó sobre el acceso a servicios públicos domiciliarios, transporte y conectividad de las empresas. Servicios como acceso a agua potable, energía, telefonía y empresas de transporte cuentan con una cobertura del 100%, ninguna empresa carece estos servicios; con relación al servicio de gas natural, el 96,30% cuenta con el y el 92,59% expresa que su ubicación cuenta con vías de acceso en buen estado. El servicio con menor acceso para las empresas es el internet con un total 88,89% de las empresas que cuentan con este servicio.

Gráfica 9

Acceso a servicios



Con base en lo anterior, es claro que la mayoría de las empresas comercializadoras son empresas recientes, con una duración en el mercado de menos de 5 años, lo que puede indicar que hubo un proceso de surgimiento de este de comercializadoras muy reciente y, que ha disminuido con el tiempo, ya que el número de empresas más recientes, con menos de un año de antigüedad es muy bajo. Por otro lado, es posible observar que la permanencia en el mercado por un periodo superior a los 5 años se encuentra en manos de muy pocas empresas, lo que puede indicar que anteriormente existían mayores barreras o no había suficiente mercado para su surgimiento.

Análisis de las Cinco Fuerzas en la Comercialización de Lulo

Con base en las encuestas aplicadas, se llevará a cabo un análisis de las cinco fuerzas de Porter en las comercializadoras de Lulo en Cartago Valle. Primeramente, se realizará un análisis del producto, en torno su variedad, calidad, precio y cantidad de compra y distribución; a continuación, se realizará un análisis de los proveedores del sector, su origen, disponibilidad, ventajas competitivas de los proveedores, entre otras.

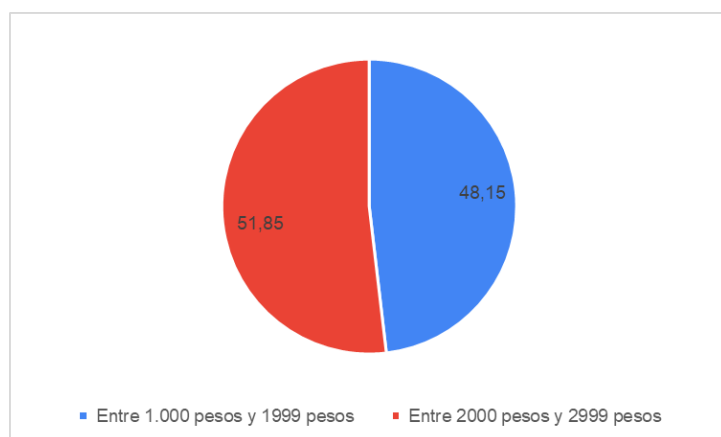
Asimismo, se analizará a los compradores del sector, su estrato socioeconómico, naturaleza, frecuencia de compra, cantidades de compra, preferencias en torno al producto, posibilidades de cambio en sus proveedores y sustitutos del mercado. Por último, se presentará un análisis de la competencia en el sector, definir si está es alta, media o baja, las barreras de entrada al negocio de la comercialización y los aspectos del producto que generan mayor competencia.

El Producto

La variedad de Lulo usada para comercialización por todas las empresas es la *Castilla o Lulo Común* y su precio de venta al consumidor por libra en el 48,15% de las empresas oscila entre los \$1.000 pesos y los \$1.999 pesos, por su parte, en el 51,85% de las empresas social entre los \$2.000 pesos y los \$2.999 pesos (ver gráfica 10). Por su parte, el precio de venta del producto por unidades (el fruto) oscila entre los \$400 pesos y \$500 pesos (ver gráfica 11).

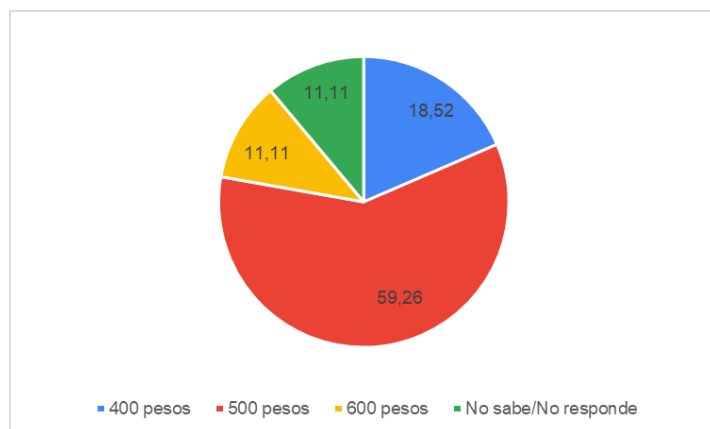
Gráfica 10

Precio de venta del Lulo (por libra)



Gráfica 11

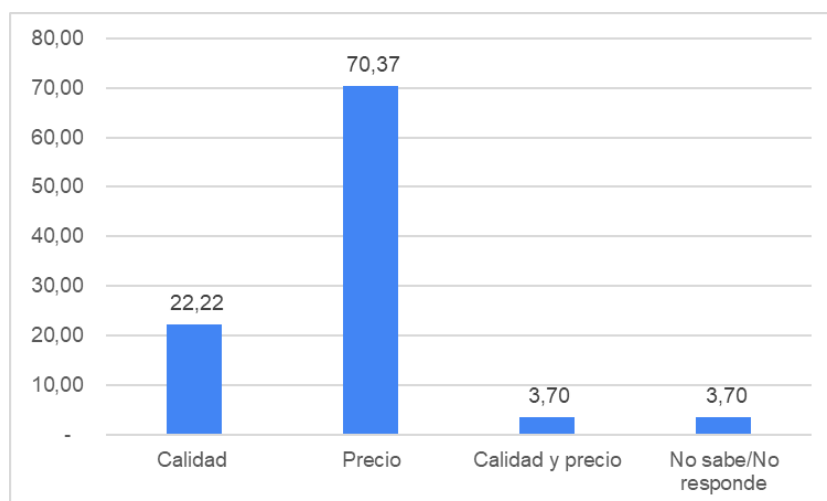
Precio de venta del fruto de Lulo por unidad



Al indagar sobre la diferencia existente entre el producto ofrecido por la empresa encuestada y otras empresas, fue posible evidenciar la competencia alrededor del producto radica en el precio, ya que el 70,37% considera que la diferencia de su producto, en relación con la competencia es el precio, considerando que el suyo es más “competitivo”. Por su parte, el 22,00% apuesta por diferenciar su producto por la calidad y sólo 3,7% expresa que combina la calidad y precio para diferenciar su producto de la competencia (ver gráfica 12).

Gráfica 12

Diferencia del producto de la empresa en relación con sus competidores



Lo anterior, se puede explicar de acuerdo con lo planteado por Porter (2008) cuando se explica por qué se da una competencia fuerte de precios en el sector, a lo cual, se plantea que:

1. Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
2. Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
3. La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.

4. El producto es perecible. El que un producto sea perecible genera una fuerte tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tienen valor (p.10).

De Acuerdo con lo previsto dentro del sector de Lulo, se puede evidenciar que no hay diferencia en el producto, es casi identico, misma variedad, todos venden la variedad *Castilla o Lulo común*, lo que hace que la diferencia entre sus productos se ínfima, tal como el punto uno (1) lo plantea, si el producto es casi idéntico, esto favorece que la competencia se incline más por el precio. Adicional a esto, se encuentra que al producto es perecedero, por lo cual, existe un límite en su conservación, lo que hace que sea necesario venderlo de forma rápida para no perderlo, tal como el punto cuatro (4) lo enuncia.

En este sentido, la competencia por precios está muy relacionada con la falta de variedad en el producto y su durabilidad, en este sentido, la competencia fuerte del sector se centra en precios, lo cual, afecta seriamente el mercado, ya que esto tiende a darle mayor poder al cliente de negociación, como lo plantea Porter (2008), el poder de negociación del comprador incrementa cuando:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que sin grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
2. Los productos del sector son estandarizados o no tiene diferencia entre sí.
3. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar productos del sector por sí mismos, los proveedores generan demasiadas utilidades (Porter, 2008, p.7).

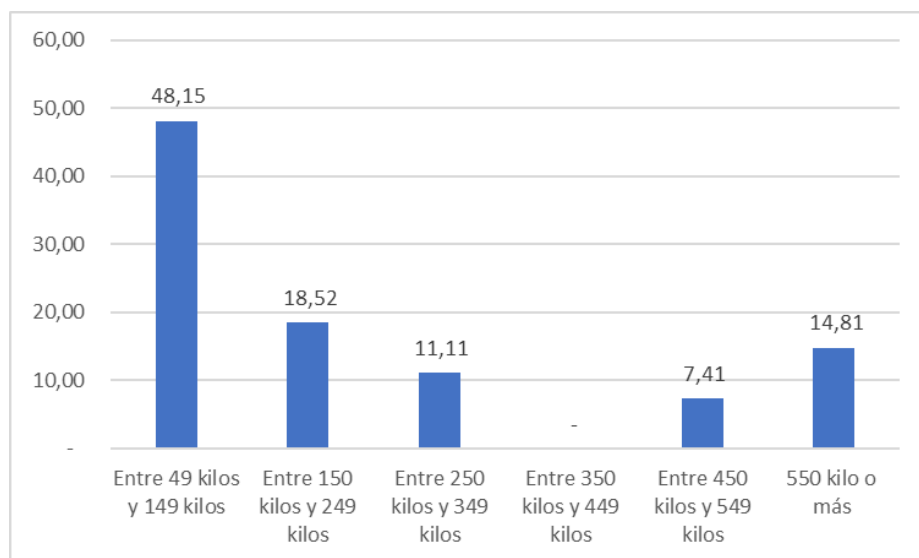
Aquí, es posible observar que el producto del lulo no marca diferencias entre sí, tal como lo plantea el punto dos (2), por lo cual, para un comprador sería casi igual comprar el lulo en una empresa u otra, ya que en ambos tendrá un producto muy similar, adicional a ello, hay diversos lugares donde pueden conseguir el Lulo, por lo cual, para un comprador no es difícil buscar otro lugar donde acceder al producto, lo que hace que para el comprador sea muy fácil comprar en un lugar donde el producto se más económico.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible entender igualmente, el por qué los precios tienen oscilaciones tan bajas entre sí, ya que, si el producto no se diferencia por algo más que sólo el precio, es difícil generar competencias de otras formas en el mercado.

Con relación al volumen de venta, se puede observar que en el 48,15% de las empresas encuestadas se cuenta con una venta mensual de Lulo (en fruto o pulpa) que oscila entre los 49 kilos y 149 kilos al mes, el 18,52% cuenta con ventas entre 150 kilos y 249 kilos, el 11,11% tiene ventas mensuales entre 250 kilos y 349 kilos, el 14,81%, mientras el 7,41% tiene ventas mensuales que oscilan entre los 450 kilos y los 549 kilos (ver gráfica 13).

Gráfica 13

Venta mensual de Lulo (en fruto o pulpa) por kilo

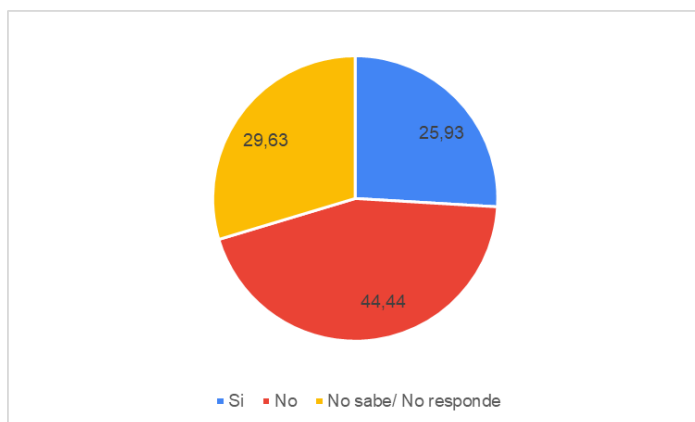


Como pudo observarse las ventas mensuales del producto varían, pero mayoritariamente tienden a ser de 49 kilos a 149 kilos mensuales, lo cual, no es un valor muy alto al mes, es posible que esto se deba a alguna de las siguientes razones: se distribuyen muchas variedades de frutas y el Lulo no es muy demandada o, las empresas son mayoritariamente pequeñas y los volúmenes que manejan no son tan altos.

Con relación a la sustitución del producto en el mercado, se preguntó si consideran que exista un producto que pueda sustituir el Lulo como producto, poniendo en riesgo la rentabilidad de este, frente a esto, el 44,44% de los encuestados respondió que No, el 29,63% respondió que no sabía y no lo han considerado, por otro lado, el 25,93% de los encuestados responde que sí existen productos sustitutos de su producto (ver gráfica 14).

Gráfica 14

Existencia de productos sustitutos en el mercado



Es importante recordar, que, de acuerdo con lo planteado por Porter, en el mercado pueden existir productos sustitutos que amenazan el mercado y por ende el precio del producto ofertado. En el caso particular de las frutas, pues en teoría, cualquier fruta podría cumplir la función del lulo como producto, usar la maracuyá, la naranja u otra fruta puede considerarse como sustituto, pero una característica de este sustituto es que sería imperfecto, ya que aunque una fruta podría cumplir la función de la otra, realmente cambiará el sabor y posiblemente la forma de prepararla.

Los sustitutos cumplen la misma función que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes para cada sector. Un sustituto no es comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (Porter, 2008, p. 8). Por esta razón es posible observar que varios de los encuestados no se percatan de que existen sustitutos del producto.

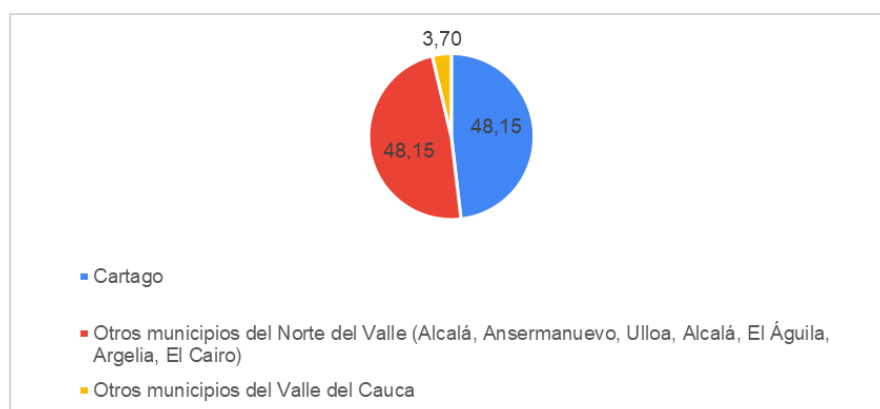
Los Proveedores

Las empresas encuestadas, en un 96,3% adquieren el Lulo con un proveedor, por lo cual, ellas no producen el Lulo que comercializan, ni lo transforman en pulpa. Sólo un 3,7% de las empresas produce su propio Lulo, siendo proveedora y distribuidora del Lulo.

Los proveedores del Lulo para las empresas encuestadas se encuentran localizados en un 48,15% en Cartago, el 48,15% de los proveedores son de otros municipios del Norte del Valle (Alcalá, Ansermanuevo, Ulloa, Alcalá, El Águila, Argelia o El Cairo), mientras que sólo el 3,7% expresa que su proveedor es de otro municipio del Valle del Cauca (ver gráfica 15).

Gráfica 15

Ubicación de los proveedores de Lulo



Así mismo, uno de los entrevistados afirma que sus proveedores de Lulo se encuentran en el Norte del Valle o algún municipio cercano:

Juan Carlos nosotros en este momento nos abastecemos de la región del águila valle como principales proveedores de este producto y tenemos una alternativa como es la región de Versalles, allí también tenemos productores de lulo que nos suministran producto de esta

zona, en estos momentos son las 2 zonas que estamos utilizando. (Dueño de comercializadora, 2021)

De acuerdo con lo anterior, es posible observar que los proveedores en su totalidad son del Valle del Cauca, lo que implica que no es necesario importar de otros departamentos el producto, pero, como se pudo evidenciar antes, si se exporta a los departamentos del Quindío y Chochó. Esto está relacionado con la vocación del territorio, pues el Valle del Cauca es un departamento productor de frutales y hortalizas muy fuerte, como lo expresa Tapiero (2017):

El departamento del Valle del Cauca es un territorio potencial en producción, consumo y transformación agroindustrial de frutales, con características muy buenas en términos de relieve, suelo, clima y diferentes variedades de frutas. Asimismo, está situado en un corredor tecnológico integrado por universidades, centros y grupos de investigación científico-tecnológico que permiten cerrar las brechas entre productores, comercializadores y empresas de transformación y exportación.

La producción del sector hortofrutícola está estimada en 600.000 toneladas al año para cítricos, piña, papaya, uva, guayaba, banano y mango. El renglón hortalizas participa con 76.000 toneladas, de acuerdo con la Secretaría Departamental, convirtiéndolo en el segundo productor nacional para la cadena. (p. 1)

Al indagar sobre la disponibilidad de otros proveedores, se pudo evidenciar que el 100% de las empresas encuestadas expresa que tiene disponibilidad de otros proveedores diferentes a los habituales. Por lo cual, se puede inferir que los proveedores en esta cadena de producción no cuentan con un poder muy alto y pueden ser fácilmente intercambiables entre las empresas. Así también lo afirma uno de los entrevistados, dueño de una comercializadora:

Entrevistador: ¿en qué regiones del norte del valle hay cultivos de lulo que abastezcan su empresa?

Pues las regiones acá está el Cairo, el águila, la María, está el Dovio, la Florida; estos son como los pueblos que producen acá en el norte del valle.

Entrevistador: ¿la oferta de lulo acá en la región es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa?

Si, como hay varios, digamos municipios que producen estos productos, entonces ahí uno le compra y ellos también echan pa otros lados también, porque Cartago no sería, digamos que capaz de coger todos los productos del lulo que cultivan, Cartago no es capaz con toda la cantidad que sale, por eso sale también pa otros lados como para Cali y pues otros lados, yo compro no más en una parte. (Dueño de comercializadora 2, 2021)

Así mismo, el entrevistado afirma no contar con proveedores constantes, sino que es el precio lo que motiva sus compras al proveedor:

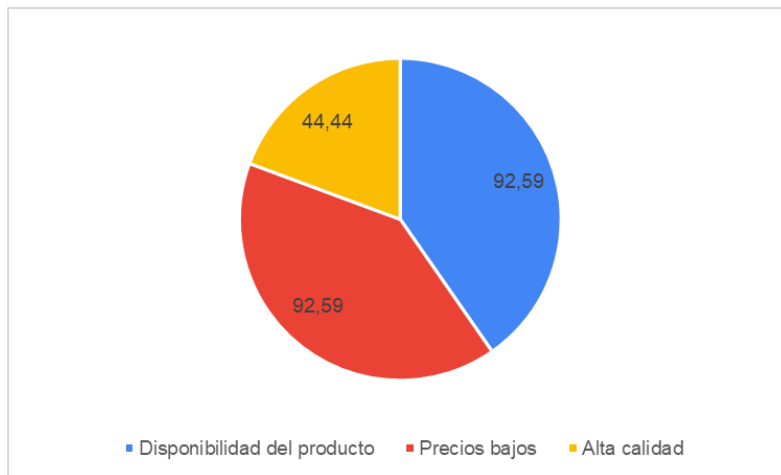
Son varios proveedores, porque es según como está el precio y eso varia, entonces yo compro donde me vendan a mejor precio, entonces hay muchos productores, en la Argelia hay varios productores, son muchos productores y pues uno negocia el precio que nos sirva y que a ellos le sirva, entonces uno no tiene como algo fijo, no. (Dueño de comercializadora 2, 2021)

Por otro lado, al preguntar sobre las ventajas que ofrecen sus proveedores el 92,59% expresó que es la disponibilidad del producto, el 92,59% que son los precios bajo lo que ofrece

su proveedor, y el 44,44% indicó que la calidad era la ventaja ofrecida por su proveedor (ver gráfica 16).

Gráfica 16

Ventajas del proveedor actual



En este sentido, se observa, que al igual que en la venta del producto por parte de la empresa, en la compra al proveedor, son los precios un punto clave a considerar y su disponibilidad, por lo que el factor de transporte del producto es importante entre los proveedores.

Así mismo, es posible evidenciar que en la producción de la pulpa sí es importante la calidad para algunas empresas, pues como lo menciona el dueño de una de las comercializadoras, que además de vender la pulpa, ellos mismos la fabrican, la calidad aquí es más esencial que el precio:

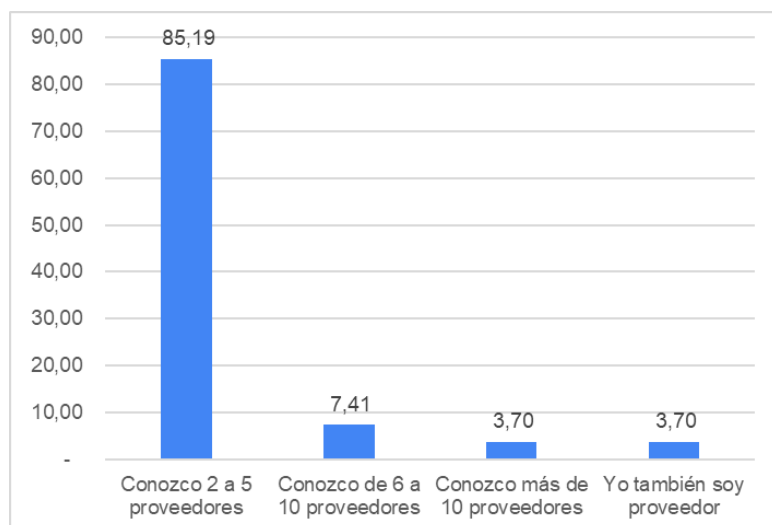
Bueno, primero que tenga una buena selección de calidad eso es muy importante, nosotros como planta utilizamos una calidad que es industrial, a nosotros digamos como planta productora de pulpa poco nos importan el tamaño del lulo, sino, pues el

rendimiento, entonces nosotros utilizamos una calidad que se llama calidad industrial que es calidad tercera, por decirlo de alguna forma, no es que sea mala calidad, sino que se varia en el tamaño, entonces un buen productor es el que selecciona el producto para sacar un buen provecho de tanto de primera como hasta de cuarta que son las calidades que se manejan allí, y obviamente que manejen un buen control sanitario en el cultivo es muy importante para que el lulo no nos vaya a llegar con pestes o con de pronto alguna pudrición en el caso del lulo a la planta porque eso nos perjudica en el producto final en el producto terminado entonces es muy importante que el productor haga una buena selección para que así pueda llegar una buena o una excelente materia prima a nuestra planta. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Con relación a la cantidad de proveedores en el territorio, el 85,19% de los encuestados afirma conocer entre dos (2) y cinco (5) proveedores del producto, el 7,41% conoce entre seis (6) y diez (10) proveedores y el 3,70% conoce más de 10 proveedores, lo anterior deja en evidencia que existe una clara variedad de proveedores en el mercado de la distribución y comercialización del Lulo (ver gráfica 17).

Gráfica 17

Cantidad de proveedores de Lulo que conoce

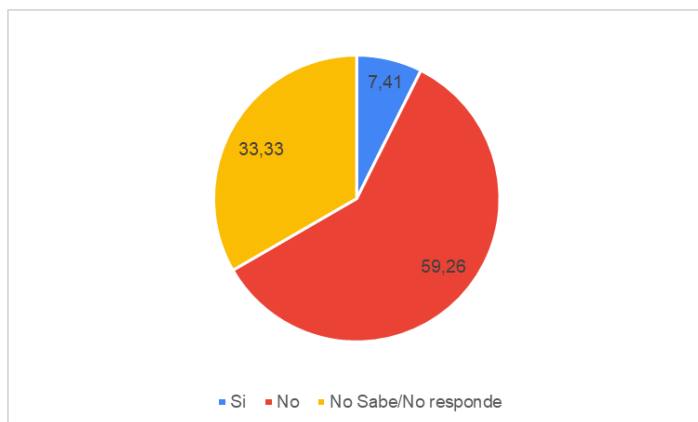


Adicional a lo anterior, los contratos con los proveedores no cuentan con ningún tipo de exclusividad, por lo cual, ni el proveedor, ni la empresa están en obligación de usar ese único canal de compra y venta, por lo que es posible que la empresa pueda utilizar cualquier otro proveedor en cualquier momento y, el proveedor puede distribuir a cualquier empresa sin represalias.

Al preguntar sobre las afectaciones económicas que podría traer el cambiar el proveedor de Lulo para la empresa, el 59,26% de los encuestados expresa que no le implicaría altos costos, por lo que no tendría afectaciones económicas ante el cambio de proveedor. Por su parte, el 7,41% expresa que puede implicarle altos costos el cambio de proveedor, pues obtienen buenos beneficios con el actual y la calidad del Lulo es muy buena. Por último, el 33,33% expresa que no sabe si podría implicarle altos costo el cambio de proveedor (ver gráfica 18).

Gráfica 18

¿El cambio de proveedor podría implicar altos costos para la empresa?



Esta flexibilidad en torno a los proveedores es evidente, como lo afirma el siguiente entrevistado, es muy poco lo que implica cambiar de proveedor, pues casi todos manejan los mismos precios y no cuenta con contratos de exclusividad, lo que da a ambas partes la posibilidad de cambiar en cualquier momento:

Entrevistador: ¿qué ventajas le ofrece su proveedor actual en comparación con otros proveedores?

Bueno, digamos, ventajas de pronto en este momento no muchas, porque pues igual el precio que maneja nuestro proveedor en este momento es el precio que manejan todos, lo único en ventajas digamos que puede ser que nos manda el producto y a los 8 días le consignamos, esa una buena licencia para poder trabajar con ellos y ningún otro proveedor lo hace, en cuestión de dinero, pero en cuestión de calidad y del lulo del Norte del Valle tiende hacer muy parecido.

Entrevistador: ¿su proveedor actual tiene contrato exclusivo con usted o también hay otras empresas?

No, también provee a otras empresas, pues, nosotros le solicitamos lo necesario que es para producción en planta y digamos nosotros hacemos pedidos semanales, pero ellos también tienen obviamente otras empresas a quienes venderles. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Por último, es posible evidenciar que el Lulo es un producto con buena rotación, pues al indagar sobre la cantidad de veces en que se surte el producto para la venta, se encontró que el 85,19% surte entre una y dos veces a la semana el producto y el 14,81% surte tres veces o más el producto a la semana (ver gráfica 19), lo que implica que existe una rotación constante del producto.

Gráfica 19

Cantidad de veces que se surte el Lulo a la semana



Esta idea de la buena rotación del Lulo es fortalecida por lo expresado por uno de los encuestados cuando afirma que este producto, en Cartago, cuenta con muy buena rotación:

Sí, estamos hablando de pulpa de fruta de lulo, y sí es un excelente sector que, pues por su clima, es un excelente lugar para comercializar la pulpa de fruta de lulo como también la fruta en fresco porque pues son frutas que sirven mucho para surtir mucho esta necesidad que tenemos aquí en Cartago específicamente, pues que es el calor y es una de las frutas que son principales que tienen muy buena rotación. (Dueño de comercializadora, 2021)

Considerando lo anterior, es posible evidenciar que el poder del proveedor en esta cadena de distribución y comercialización del Lulo es débil, cuenta con poca capacidad de negociación, su competencia es alrededor del precio y de la disponibilidad del producto y es fácilmente reemplazable, lo cual, puede explicar también el bajo precio del producto en el mercado.

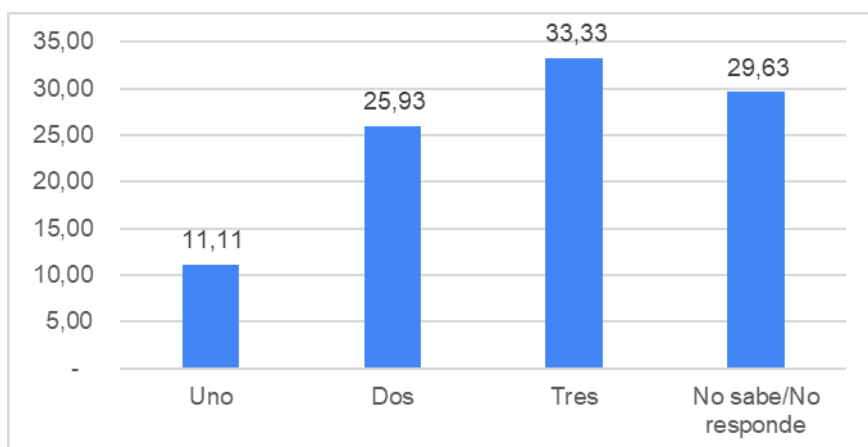
Los Compradores

Para conocer los compradores del producto, se indagó sobre el estrato socioeconómico de los clientes, las formas de pago que utilizan, el tipo de clientes (si son personas naturales u otras empresas), las principales exigencias en torno al producto, existencia de sustitutos del producto y frecuencia de compra por parte de los clientes.

Con relación al estrato socioeconómico, se evidenció que la mayoría de los clientes son correspondientes a los estratos dos y tres, el primero representando el 25,93% y el segundo el 33,33% de los clientes. Por su parte, el 11,11% pertenece al estrato uno (ver gráfica 20), esto, podría explicar el por qué gran parte de la competencia de estas empresas radica más en el precio que la calidad del producto, pues al ser clientes primordialmente de estratos socioeconómicos bajos, será el precio, más que la calidad, lo que defina su permanencia.

Gráfica 20

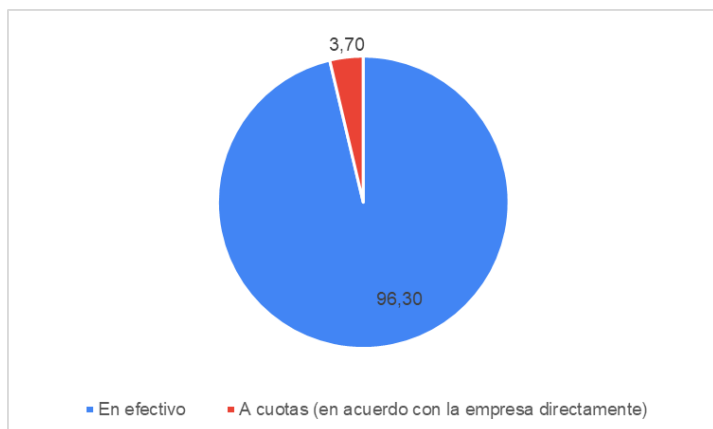
Estrato socioeconómico de los clientes



La pertenencia a estos estratos socioeconómicos bajos también puede estar teniendo injerencia en la forma de pago habitual, pues en el 96,30% de las empresas que participaron en el estudio, el pago de los clientes es en efectivo y sólo el 3,7% paga a crédito (ver gráfica 21).

Gráfica 21

Forma de pago habitual de los clientes

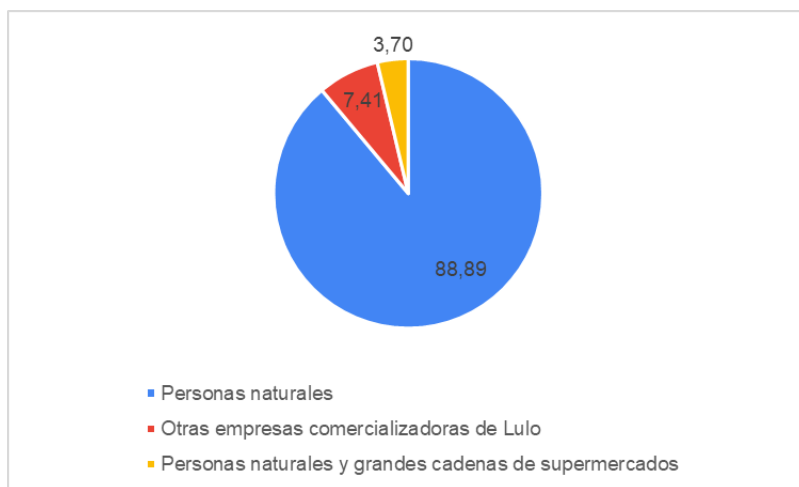


En cuanto al tipo de clientes que frecuentan estas comercializadoras, se encontró que el 88,89% de los clientes son personas naturales, el 7,41% de los clientes son otras empresas comercializadoras de Lulo y el 3,70% tiene ambos tipos de clientes (ver gráfica 22). En este

sentido, se observa que las comercializadoras no son proveedores, en su mayoría, sólo comercializan al por menor.

Gráfica 22

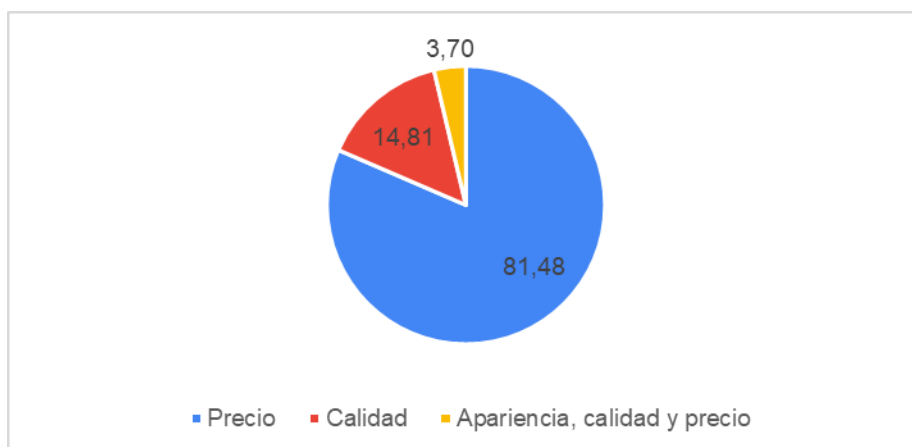
Tipo de clientes



Considerando todo lo anterior, y en concordancia con que la competencia en el sector suele darse por precios, es coherente que los clientes del sector prioricen el precio al momento de elegir sus compras, pues como lo expresan los encuestados, el 81,48% de los encuestados tiene como mayor exigencia frente al producto el precio. Por su parte, el 14,81% tienen como mayor exigencia la calidad y sólo el 3,7% tienen como exigencia la Apariencia, calidad y precio (ver gráfica 23).

Gráfica 23

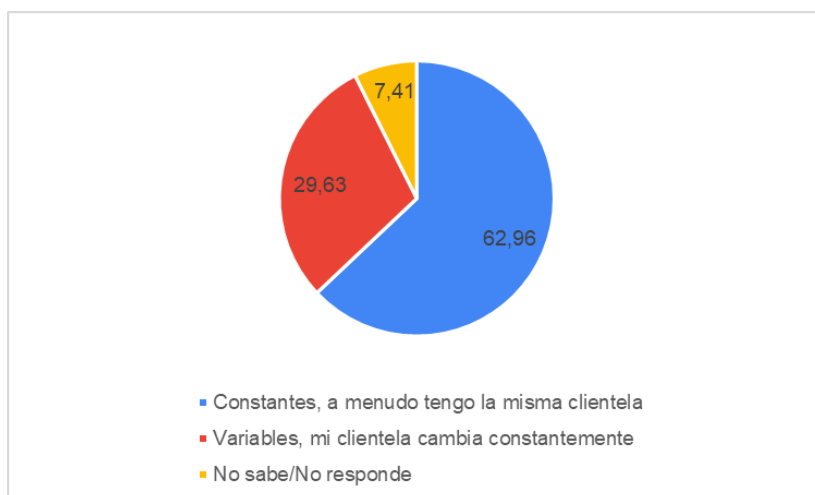
Mayor exigencia de los clientes



Con relación a la constancia de los clientes, se observa una estabilidad, pues en el 62,96% de las empresas sus clientes son constantes, a menudo manejan la misma clientela, lo que implica fidelidad y un mercado sostenido. Por su parte, en el 29,63% de las empresas encuestadas indica que sus clientes son variables, por lo que sus clientes varían constantemente, por último, el 7,41% indica que no sabe si sus clientes son constante o variables (ver gráfica 24).

Gráfica 24

Frecuencia de los clientes

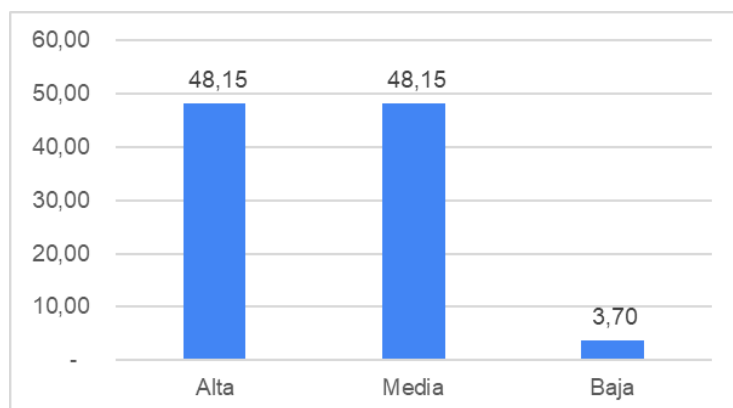


La Competencia

En cuanto a la competencia, se preguntó a los encuestados el nivel de la competencia en el sector de la comercialización de frutas, específicamente del Lulo, sea en fruta o pulpa, lo que se encontró, fue que la competencia en el sector es percibida por el 48,15% como alta y el 48,15 la considera media, en este sentido, se puede inferir que se a competencia en el sector es fuerte. Sólo un 3,70% considera que la competencia es baja (ver gráfica 25).

Gráfica 25

Percepción de la competencia en la venta de Lulo en fruta o pulpa



La percepción alta es reafirma por el entrevistado que afirma que la competencia siempre tiende a ser difícil, en especial por los precios y las diferentes presentaciones del producto:

Bueno, si nosotros hablamos de la distribución de lulo en estos momentos pues, yo le puedo hablar desde la pulpa de fruta que es nuestro principal producto en este momento, la competencia siempre va a ser difícil porque se manejan diferentes precios, y diferentes métodos, pero como reiteraba en una pregunta anterior, la calidad del producto nos ha caracterizado para poder ejercer una sana competencia. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Como se ha mencionado con antelación, el precio es el punto de eje de la competencia en este mercado de la comercialización de Lulo, así mismo lo afirman los encuestados, pues el 88,89% expresa que el aspecto de mayor relevancia en la competencia es el precio y, sólo un 11,11% considera que la calidad es lo más relevante (ver gráfica 26).

Gráfica 26

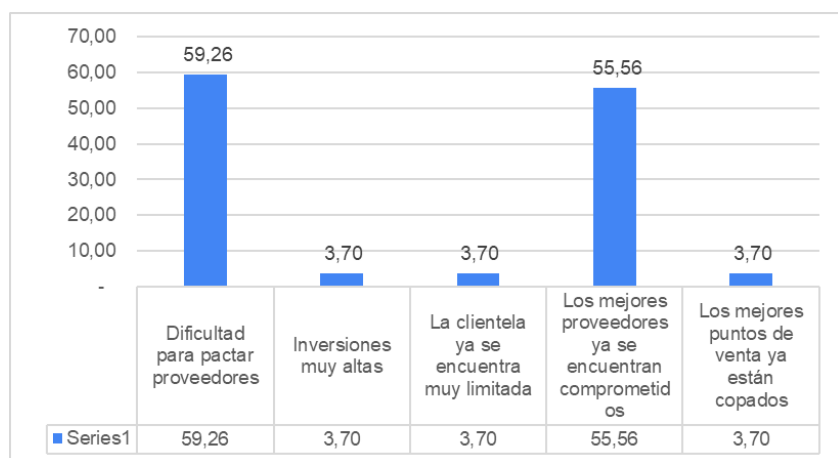
Aspecto de mayor relevancia en la competencia



Al indagar sobre los factores que limitan la llegada de nuevos competidores al mercado, el 59,26% de las empresas afirma que la dificultad para pactar proveedores es la principal limitante, así mismo, el 55,6% expresa que los mejores proveedores ya se encuentran comprometidos, dificultando a la nueva competencia acceder a ellos (ver gráfico 27). No obstante, es importante recordar que no existen acuerdos de exclusividad, como se mencionó anteriormente, por lo cual, es posible que se den estrategias para pactar proveedores ya comprometidos.

Gráfica 27

Principales limitantes para el ingreso de nueva competencia



Por su parte, los entrevistados afirman que las barreras no son altas, de hecho, se considera que hay posibilidades de ingresar al mercado:

Yo pienso que siempre va hacer factible en el sector de poder comercializar cualquier fruta y cualquier producto siempre y cuando haya una muy buena calidad, digamos en estos momentos acá en Cartago el lulo de pronto el que podamos encontrar en la galería pero no hay esos sitios que a usted le ofrezcan un producto totalmente sano, desinfectado, lavado, en el caso del lulo que es un producto que contiene la pelusa, entonces yo pienso que es factible siempre y cuando allá un valor diferencial en la comercialización del producto. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Así mismo, el entrevistado afirma que:

En temas gubernamentales no hay ninguna barrera que no sea fácil de resolver, como si vas a tener un punto de venta hay que tener su uso de suelos para poder comercializarlos, digamos son certificados que debe tener cualquier persona que vaya a comercializar, pero

barreras que yo conozca solo serían los temas normativos del negocio, pero ninguno que no se pueda para comercializar el producto. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Por último, con relación a la competencia, se indagó sobre los canales de distribución a los clientes, frente a esto, se pudo encontrar que el 96,30% manejan atención en punto de venta, lo cual, obliga al cliente a desplazarse hasta el lugar para la compra del producto. El 29,63% de las empresas, además de la atención del punto de venta cuentan con domicilio propio para distribuir su producto. Un 7,41% despacha su producto por medio de una empresa transportadora y el 3,70% hace uso de todas las anterior, atención en punto de venta, domicilio propio y despacho por empresa transportadora.

En ninguno de los casos se trabaja por medio de internet o medios digitales para pedidos y distribución, lo cual, implica que el mercado está muy centrado en los medios tradicionales de comercialización.

Considerando todo lo anterior, a continuación, se procede a presentar el análisis de las Cinco fuerzas en el Sector de la Comercialización de Lulo en Cartago, Norte del valle.

Tabla 12*Análisis de las cinco fuerzas - comercialización de Lulo*

Fuerzas que dan forma a la competencia del sector	Análisis en el sector de comercialización y distribución del Lulo.
Amenaza de nuevos entrantes (ALTA)	- Las inversiones son bajas, lo cual, facilita la posibilidad de nuevos competidores. - Los trámites para apertura de este tipo de negocios son más accesibles que en otro tipo de negocios alimenticios. - Existe una amplia variedad de proveedores, lo que facilitaría encontrar uno. - Los proveedores existentes no cuentan con contratos de exclusividad, lo que facilitaría la negociación con ellos. - Los mejores proveedores conocidos, actualmente se encuentran comprometidos, aunque no de forma exclusiva con otras empresas.
Amenaza de productos o servicios sustitutos (BAJO)	- Existen diversos sustitutos en el mercado, como otras frutas de mayor incidencia y demanda. No obstante, los sustitutos disponibles son imperfectos.
Poder de negociación de los compradores (ALTO)	- Los clientes cuentan con diferentes empresas que ofrecen el mismo producto, no hay diferenciación.

	- La competencia es primordialmente por precio, por lo cual, los clientes también priorizan el precio. - El estrato socioeconómico de los clientes está entre los 1, 2 y 3, siendo entre bajo y medio bajo, su prioridad es el precio más bajo.
Poder de negociación de los proveedores (MEDIO)	- Pueden negociar con diferentes empresas al tiempo, no hay exclusividad. - Existen una amplia variedad, por lo cual, entre los proveedores hay competencia fuerte. - La principal competencia entre los proveedores es el precio, ya que no suele ofrecerse valor agregado para una disputa en otro factor.

Al considerar lo anterior, es posible evidenciar que el sector de la comercialización de Lulo cuenta con diferentes debilidades, sus barreras de entrada son bajas, el poder de negociación de los compradores altos, existen diversos productores sin exclusividad, lo que permite que cualquiera pueda acceder a ellos con una negociación basada en precios. Así mismo, el sector no ofrece más allá de comercializar, casi siempre en persona, se limita a la distribución a personas naturales (en su mayoría), pero no se indican intenciones de innovar para llegar a ambos tipos de clientes y diversificar sus canales de comercialización.

La competencia basada en precios es algo que termina perjudicando tanto al proveedor como a la empresa, ya que no se ofrecen valores agregados que permitan tener precios más

competitivos, lo cual, termina dando mayor poder al comprador, el cual, sólo ve el mismo producto en diferentes sitios, lo cual, hace que su elección se base en precio, controlando así el mercado y manteniendo precios bajos.

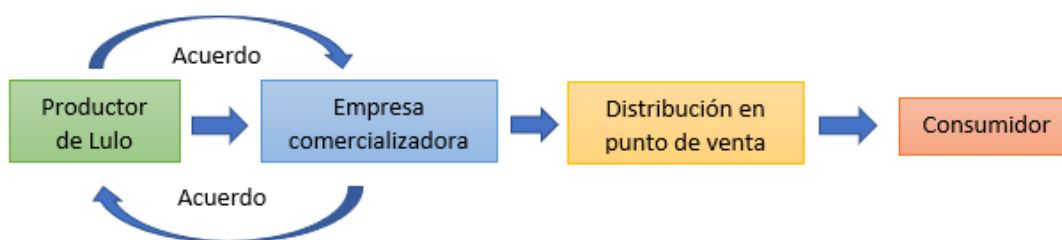
Esta situación se complejiza si se tiene en cuenta que la competencia en el sector ha incrementado en los últimos cinco años, ya que es evidente que durante este tiempo hubo un auge de este tipo de empresas, esto, relacionado con los pocos trámites y la facilidad de pactar proveedores, sin embargo, es claro que aquellos que llevan más tiempo en el mercado, al conocer mejor los proveedores tendrán ventajas en el proceso de negociación.

Cadena Productiva

Al indagar, se puede evidenciar que la cadena productiva en este punto es simple y directa, ya que las empresas, en este caso, tienen acceso directo al productor para la compra del producto, de allí, se distribuye al cliente final, el cual, tienen acceso generalmente en punto de ventas y en algunos casos se distribuye por domicilio propio o transportadoras de terceros.

Gráfica 28

Cadena productiva de la comercialización del Lulo en Cartago



Como puede observarse la implicación de la cadena también muestra la tradicionalidad y poca innovación del sector, donde se toman productor en bruto y se distribuyen sin mayor valor agregado para la venta directa al cliente, en este sentido, es necesario encontrar nuevas formas de valorizar y competir para que el sector crezca.

Es cierto que hay comercializadoras que ya avanzaron y, además de ser comercializadoras, se han vuelto en transformadoras, comprando el Lulo para transformarlo en pulpa y venderlo en esta presentación, siendo proveedores también, pero no es lo habitual.

Una de las opciones más factibles radicaría en integrar nuevos elementos a la cadena productiva, de forma tal que el productor pueda mejorar sus ventajas como proveedor, no sólo vender el fruto en bruto, sino que pueda ofrecer otras formas de distribuir que le permitan enriquecerla.

Capítulo 5. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en la comercialización del lulo en el municipio de Cartago, Norte del Valle.

Teniendo como base la información anterior, se realizará un análisis DOFA en el sector comercializador de Lulo en forma de fruto o pulpa en el municipio de Cartago. La información para la realización de este análisis surge de las encuestas aplicadas en las empresas comercializadoras de Lulo, las entrevistas a los dueños de las comercializadoras y la información secundaria obtenido en documentos institucionales, tesis, artículo y otros.

Debilidades

Entre las debilidades del sector, se encuentra el producto del Lulo, el cual, al ser perecedero debe tener una comercialización ágil o un proceso de conservación para evitar que el mismo se pierda. Así mismo, el Lulo que se comercializa en el Norte del Valle no se diferencia, por lo que se distribuye una variedad muy específica, que el Castilla o Lulo Común, haciendo que sea difícil encontrar diferenciación con otros comercializadores.

La competencia del sector es alta, al existir diferentes proveedores y pocas barreras de entrada, además de una competencia basada en el precio, es posible que si no se innova el sector pueda avanzar hacia un poco rentabilidad.

En torno a la transportación, para la compra del producto se debe concertar productor con una idónea transportación, ya que las vías de acceso a los municipios más comunes del Norte del Valle, donde se obtiene Lulo, se encuentran en mal estado, lo que podría afectar la calidad del Lulo.

Oportunidades

En el municipio de Cartago se cuenta con una amplia oferta institucional académica y técnica, instituciones como el Centro de Tecnología Agroindustriales SENA, la Universidad del Valle, la Corporación de estudios Tecnológicos, las cuáles ofrecen programas en torno a la creación de empresas y asistencia técnica en materia ambiental, se pueden convertir en actores claves para traer innovación al sector y, de esta forma, fortalecerlo.

La ubicación estratégica del municipio y la variedad de proveedores Lulo cercanos pueden permitir que Cartago se convierta en un fuerte exportador a otros departamentos de este fruto, ya que se cuenta con conectividad a Risaralda, Quindío, Chocó, Caldas, entre otros. Así mismo, la posibilidad de crecer del comercio minorista al mayorista, ya que la alta demanda que se ha ido dando a nivel mundial por estilos de vida saludables ha vuelto las frutas atractivas para el consumo, por lo que restaurantes y diferentes cadenas cada vez las requieren para su producción.

La existencia de un Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola de 2012-2022 donde se encuentra el apoyo al sector Frutícola del departamento del Valle del Cauca, puede ser clave para el desarrollo del sector, como lo menciona el potral Agronegocios:

El Valle del Cauca es una región con un reconocido liderazgo agrícola que la posiciona con fuerza a nivel internacional y la convierten en un destino estratégico para la inversión extranjera, gracias a los más altos niveles de productividad que ofrecen sus tierras, así como las amplias extensiones para el agro.

Según cifras de Invest Pacific, tiene 19% del total de sus hectáreas agrícolas destinadas para la siembra de fruta representada en 112.471 hectáreas aptas para estos

cultivos, lo que la convierten en líder en la producción nacional de uva (78%), banano común (30%), cítricos (25%), lulo (16%), y melón (12%), variedad de frutas tropicales que la posicionan como una de las principales despensas frutícolas del país. (Gonzales, 2018, Párr. 1 y 2)

Todo lo anterior, se convierte en oportunidades para un sector que aún se encuentra enmarcado en un sector muy primario de la economía, haciéndose necesario avanzar, ingresando nuevas formas de comercialización del producto, además de un valor agregado al mismo.

Fortalezas

Entre las fortalezas que tiene el sector, se encuentra la fácil rotación del producto en la ciudad, de acuerdo con las encuestas y los entrevistados, el Lulo tiene una salida permanente, además, los entrevistados expresa que es un fruto muy buscado para jugos, por el calor que hace en el municipio.

Estamos hablando de pulpa de fruta de lulo y si es un excelente sector que, pues por su clima, es un excelente lugar para comercializar la pulpa de fruta de lulo como también la fruta en fresco porque pues son frutas que sirven mucho para surtir mucho esta necesidad que tenemos aquí en Cartago específicamente, pues que es el calor, y es una de las frutas que son principales que tienen muy buena rotación. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

Yo digo que como es una fruta que gusta tanto entonces mucha gente lo cultiva, entonces como que siempre va a estar abastecido, entonces la gente, y como es un fruto que se vende fácil y da una buena rentabilidad la gente siempre y los campesinos cultivan eso, entonces siempre va estar ahí y nunca falta. (Dueño de comercializadora 1, 2021)

El sector cuenta con una amplia variedad de proveedores, lo que permite que se pueda entrar al sector y contar con un abastecimiento constante del producto. Así mismo, se puede diversificar el sector a nuevos estratos socioeconómicos, ya que los más abarcados en el mercado del comercio minorista encuestado, son los estratos 1,2 y 3.

El Lulo como fruta cuenta con una amplia demanda, además de ser considerado un fruto con amplias propiedades nutricionales, tal como lo plantea el ICA (2011, como se citó en DANE, 2014, p. 1): “Esta especie produce una fruta con alta demanda en los mercados nacionales e internacionales dadas sus características y propiedades nutricionales”.

Amenazas

Una amplia competencia, esto, a causa de las bajas barreras de entrada, además, la existencia de empresas con antigüedad en el sector, ya reconocidas y que cuentan con proveedores definidos.

En caso de que los proveedores no cuentan con las condiciones de transporte idóneas y, las condiciones de embalaje, empaque y temperatura, el producto puede perder calidad, echarse a perder antes de su salida y generar pérdidas.

A continuación, en la tabla 13 se presenta un resumen del análisis DOFA realizado en la comercialización de Lulo:

Tabla 13*Análisis DOFA en el sector de comercialización de Lulo*

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
El fruto del lulo y la pulpa de fruta del lulo es un producto de alto consumo el Cartago Valle por lo que se garantiza ser un producto atractivo en cuanto a sus costos, Calidad, ofertas y precios justos.	Por ser un producto perecedero se debe tener cuidados especiales para su conservación, una buena manipulación y se debe distribuir rápidamente.	Se cuenta en el municipio con instituciones de apoyo como el SENA que a través de fondo emprender aporta soporte técnico, asesorías y conocimientos en tiempo de durabilidad de los productos. Además de la Universidad del Valle y la Corporación de Estudio tecnológicos que cuentan con programas orientados a la agroindustria.	La empresa que se quiera dedicar a la comercialización de esta fruta debe tener en cuenta a los competidores debido que corre el riesgo que el mercado este muy atado al otro distribuidor y no tenga buena aceptación del mercado debido al posicionamiento de otras competidores.

El Lulo trae muchos beneficios para la salud, ya que proporcionan un alto nivel de vitaminas, antioxidantes, defensas, fibra y muchos otros beneficios y la tendencia a nivel mundial está en el consumo de producto naturales y frutas enteras.	Actualmente los municipios productores de fruto lulo que se encuentran cerca al municipio de Cartago cultivan una variedad única del fruto lulo por lo que se limita su variedad en la comercialización.	Cartago se encuentra ubicado cerca a muchos municipios productores de Lulo lo cual facilita su compra y garantiza la disponibilidad del fruto para la venta.	Si no se tienen los cuidados en el transporte, conservación y manejo de un producto perecedero como el empaque, embalaje y temperatura adecuados se pueden tener pérdidas.
--	--	--	--

Amplia variedad de proveedores del fruto en el territorio.	Las vías de acceso al municipio no están en buen estado (El Cairo, El Águila, Versailles, El Dovio) lo que dificulta la entrada de vehículos con refrigeración, y la fruta se puede ver afectada en el transporte se deberá utilizar otro medio de enfriamiento del producto y se debe contar con un medio de empaque seguro para evitar el daño.	La tendencia mundial de volver a los productos naturales hace que las personas busquen más las frutas para su consumo, Igualmente existen otros usuarios como los restaurantes, autoservicios, cafeterías, entre otros que requieren del producto, para ampliar la gama del menú de jugos y comidas que ofrecen por esto lo incluyen más en diferentes presentaciones en los menús, lo cual genera más demanda.
--	---	---

Diversificar el sector de clientes a estratos socioeconómicos más altos, ya que en la actualidad son los estrato 1,2 y 3 los clientes más constantes.	La competencia del sector es alta, al existir diferentes proveedores y pocas barreras de entrada	Existencia el Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola de 2012-2022
---	--	--

Así mismo, se plantea en la tabla 14, las diferentes estrategias para afrontar los planteado en el DOFA.

Tabla 14

Estrategia DOFA para la comercialización de Lulo

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Solicitar apoyo en instituciones de educación superior como SENA, Univalle, Cotecnova en temas de capacitación en	Realizar estudios relacionados con la conservación y manejo de producto, solicitar apoyo a alcaldías, SENA, y entidades bancarias para tener los recursos	Lograr alcanzar una reconocida buena posición en el mercado local conservando por un periodo de tiempo prolongado precios competitivos, buena	Establecer un contrato fijo con la alcaldía municipal con el fin de dar a conocer el producto en los restaurantes escolares,

cuanto a cursos y apoyo en proyectos para mejorar el conocimiento en el fruto e investigación del mercado.	de maquinaria y compra de embalaje para garantizar la vida útil de producto.	presentación y calidad del producto.	hogares infantiles, ancianos y hospitales.
Aprovechar la ilimitada producción del cultivo de Lulo que se da la región para realizar una estrategia de comercialización y distribución a nivel local e interdepartamental.	No Aplica	Para el manejo de las pérdidas en fruta averiada, se puede comercializar la fruta en pulpas lo cual provoca una pérdida menor, y se pueden comercializar como pulpas 100% naturales.	Una buena publicidad para la comercialización enfocada al consumo de productos naturales los cuales brindan beneficios para la salud

Realizar el registro en cámara de comercio de Cartago si se pretender comercializar lulo a nivel local y departamental, para obtener todos los beneficios y formación que esta ofrece y ser más competitivo.	No Aplica	Buscar productores con siembras especiales, como orgánicas o con certificación ambiental que permitan dar un toque diferenciador el producto.	No Aplica
---	-----------	--	-----------

Considerando lo anterior, es importante contar con estrategias que permitan generar impacto en un mercado altamente competitivo, ofrecer valores agregados al producto y evitar pérdidas por pudrición del producto. Adicionalmente, es importante contar con maquinaria y otras tecnologías que permitan conservar y procesar el Lulo para que, en lugar de comprar la pulpa, se pueda fabricar y comercializar, evitando pérdidas innecesarias en caso de que el fruto no tenga la rotación esperada.

Es importante pactar proveedores, incluso, buscar proveedores de excelente calidad que sí cuenten con exclusividad, esto, para garantizar un producto diferente, como puede ser una producción orgánica o con certificación ambiental. De esta forma, será posible atraer clientes de estratos socioeconómicos más altos, que busquen más que precios bajos en el producto.

Conclusiones

La competencia en la comercialización del Lulo es alta, existen barreras de entrada bajas, amplia variedad de proveedores y poca diferenciación del producto, lo cual, ha llevado a que la competencia, tanto entre empresas comercializadoras, como entre proveedores sea principalmente por precios y disponibilidad del producto.

El poder de los compradores es Alto, por lo cual, es importante lograr que el producto sea diferenciado, de forma tal, que el precio no sea el único factor determinante para el cliente. Invertir en estrategias de marketing y demás, que permitan vender el Lulo como un fruto diferente, puede ser clave para mejorar su competitividad con respecto de otras frutas en el mercado.

Es meritorio hacer un proceso de indagación más profundo con los proveedores del Norte del valle, ya que se evidencia que Cartago no es un municipio proveedor de Lulo para estos comerciantes, son municipios como El Águila, El Cairo y Argelia donde más se concentra la compra del Lulo para comercializar.

Es importante enlazar las diversas entidades como alcaldía, instituciones de educación superior y centros de asesoría técnicos, para lograr generar estrategias de impactos regional, que lleven al sector comercializador de Lulo a encontrar mejor rentabilidad en el territorio y trascender en innovación más allá de sólo vender el fruto o la pulpa.

Recomendaciones

Para lograr una mayor reconocimiento y rentabilidad en el mercado de la comercialización del Lulo, se hace necesario innovar en el producto para lograr diferenciarlo, además, considerando que los compradores minoristas son principalmente de estratos 1, 2 y 3, será importante ampliar el mercado a estrato más altos, llegando con nuevas propuestas que lleven a una mejor valorización del producto.

Innovar en canales de distribución es clave, ya que actualmente no se distribuye de forma común de Cartago a otros lugares, sino que es un comprador que vende al por menor. Teniendo en cuenta su conectividad y posibilidad de transportación, se puede pensar en ser intermediario, que permita al productor vender su producto a mejor precio abaratarle costos de transporte, para pasar a ser distribuidores y proveedores a nivel departamental o de tipo exportación. Así mismo, incluir herramientas virtuales, permitirá llegar a nuevos clientes y tener mayor alcance.

Innovar en el producto aprovechando tendencias de cuidado personal y alimenticio, además de buscar productos orgánicos y con certificaciones ambientales, son estrategias que permitirán valorizar el fruto a comercializar y llevar a mercados de estratos socioeconómicos que no compren solo por precio, sino que consideren valores como la calidad y exclusividad. Así mismo, es necesario pactar contratos de exclusividad, que limiten la entrada a estos nuevos mercados, de forma tal, que se logra garantizar una mejor rentabilidad

Referencias bibliográficas

Angulo, R. 2008. El cultivo de lulo. Colciencias, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Anónimo (2018). Diagnóstico Plan de Ordenamiento territorial de Cartago.

https://www.cartago.gov.co/wp-content/uploads/2019/09/Diagn%C3%B3stico-POT-Cartago_-2019.pdf

Arias, F.J. y Rendón, S. (2014) “Inteligencia de mercados para la cadena de lulo (solanum quitoense)”. Artículo científico en: Revista Journal of Agriculture and Animal Sciences. Julio - diciembre de 2014. Vol. 3, No. 2. / F. Arias et.al. pp. 38-47.

Asobancaria. (28 de marzo de 2016). ¿Cómo se proyecta el sector agroindustrial en Colombia? <http://marketing.asobancaria.com/blog/como-se-proyecta-el-sector-agroindustrial-en-colombia>

Bentancourt, B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. ECOE Ediciones.

Bericat, E. (1998) la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Cap. 2: la doble pirámide en la investigación social.

Burgos y Mendoza (2018). Análisis sectorial de la cebolla roja en el Perú. [Tesis de maestría, Universidad de Pirua]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3686>

Calvo, Isaza y rueda (2010). Transformación y Comercialización del Lulo en el departamento de Risaralda. [Tesis de predado, Universidad Católica Popular de Risaralda]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/1417/4/CDMAE46.pdf>

Cámara de Comercio, (2017). Informe económico 2016.

<https://camaracartago.org/Archivos/Contenido/Archivos/2pz5vds047-informe-economico-2016-o.E>

Cifuentes, R. M. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Capítulo 2 Y 3.

Noveduc. Buenos Aires, Argentina.

Comisión de Competitividad del Valle del Cauca. (2016). Narrativa estratégica de

competitividad. <http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Narrativa-Estrategica-de-Competitividad.pdf>

Consejo Privado de competitividad. (2010). Informe nacional de competitividad 2010-2011:

Ruta a la prosperidad colectiva. <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/2010INC.pdf>

Contreras, F. (2020). Propuesta de un modelo clúster que permita mejorar competitividad de los productores Pymes de pollo de la zona de Cundinamarca. [Tesis de maestría, Colegio de Estudios Superiores de Administración].

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2538/MBA_1022331773_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Corbetta, P. (2010). Métodos y técnicas de investigación social. Mc Graw Hill.

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>

Cruz, C.D. y Rojas, Y.C. (s.f). “Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad del subsector del lulo en los municipios de Venecia, Pandi y Arbeláez de Cundinamarca.

Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15169/1/proyecto%20de%20trabajo%20de%20grado%202.pdf>

DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2014). Boletín mensual:

Insumo y Factores asociados a la producción agropecuaria. El cultivo de Lulo, una fruta agradable y de gran valor nutritivo.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_may_2014.pdf

Delgado, J.M., y Peñafiel, O.F. (2018). Caracterización sociodemográfica de los agricultores, y sus familias, del Valle del Cauca. [Tesis de Pregrado, Universidad ICESI].

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83903/1/TG02012.pdf

Delgado, A. Y Herreño, M. (2018). Revisión Documental: El Estado Actual De Las

Investigaciones Desarrolladas Sobre Discriminación Hacia Personas Con Discapacidad Auditiva En Países Latinoamericanos De Habla Hispana Entre Los Años 2009 Al Primer Trimestre De 2018. [Tesis de pregrado, Corporación universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Uniminuto.

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/6807/TP_DelgadoAmayaLizethMacklauth_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz-Bravo, L., Martínez-Hernández, M., Torruco-García, U. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)

- Domínguez, J., García, M. y Lourido, A. (2013). Estudio de Viabilidad para la Creación de una Empresa Dedicada a la Manufactura de Pulpa de Frutas, Mora, Maracuya y Lulo en el Municipio de Yumbo del Departamento del Valle del Cauca. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
<https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/382/FUCLG0009144.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- El nuevo día (15 de mayo de 2020). El sector agropecuario creció 6,8% en el primer trimestre de 2020. <https://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/449009-el-sector-agropecuario-crecio-68-en-el-primer-trimestre-de-2020>
- Estay, J. (2020). Principios Básicos de Economía. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Fernández, S. (2016). Análisis de la Competitividad de las Frutas Exóticas Caso Maracuyá y Granadilla como Oportunidad de Negocio en el Mercado Mexicano. [Tesis de especialidad, Fundación Universidad De América].
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/599/1/07091507084-2016-2-NIIE.pdf>
- Fortuny, J. (2002). Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial. [Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Cataluña]
https://www.researchgate.net/publication/46314540_Metodologia_del_analisis_sectorial_en_el_sistema_agroalimentario_aplicada_al_subsector_oleicola_catalan_Evaluacion_de_la_competitividad_el_progreso_tecnologico_y_la_eficiencia_economica_empresa

- Galindo, M. y Ríos, V. (2015). “Productividad”. Serie de Estudios Económicos, 1,
https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoproductivity.pdf
- Gallego, G., Carrascal, M., Ospina, M., et al. (2004). Zonificación, caracterización y tipificación de los sistemas de producción de lulo (*Solanum quitoense* Lam) en el Eje Cafetero. Revista CORPOICA, 5(1), 22-30
<http://revista.corpoica.org.co/index.php/revista/article/view/21/23>
- Gonzales, X. (19 de diciembre de 2018). El Valle del Cauca es Líder en la Producción de Frutas con 112.471 Hectáreas Aptas para estos Cultivos. Agronegocios.
<https://www.agronegocios.co/agricultura/el-valle-del-cauca-es-lider-en-la-produccion-de-frutas-con-112471-hectareas-aptas-para-estos-cultivos-2807250>
- Getial, A. (2013). Estudio de Factibilidad para la Implementación de una Empresa Comunitaria de Producción y Comercialización de Naranja en la Ciudad de la Bonita, Cantón Sucumbíos. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte].
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2961/1/02%20ICA%20617%20TESIS.pdf>
- Gobernación del Valle (16 de mayo de 2018a): Mapas y Territorios.
<https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/60137/mapas-y-territorios/>
- Gobernación del Valle. (2018b). Anuario Estadístico del Valle Del Cauca 2018.
<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=285>

- Lobo, M. y Medina, C. (2000) Lulo (*Solanum quitoense* Lam.). En: Caracterização de Frutas Nativas da América Latina. Série Frutas Nativas. Edição Comemorativa do 30º aniversário da Sociedade Brasileira de Fruticultura, p. 41-43.
- Meyer, C. (2006). Estudio de prefactibilidad para la creación de un cultivo de lulo de castilla en el municipio de Dos Quebradas departamento de Risaralda. [Tesis de Pregrado, Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/174/
- Ministerio de Agricultura. (2018). Estrategia de Política Pública para la Gestión Integral de Riesgos Agropecuarios en Colombia.
<https://www.minagricultura.gov.co/Documents/LIBRO%20ESTRATEGIA%20VERSION%20FINAL.pdf>
- Miranda, D. (2011). Estado actual de la fruticultura colombiana y perspectivas para su desarrollo. Rev. Bras. Frutic., Jaboticabal - SP, Volume Especial, E. 199-205.
- Ministerio de Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2013), perfil productivo del municipio de Cartago, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. https://issuu.com/pnudcol/docs/perfil_productivo_municipio_cartago
- Muñoz, J.A. (2011). Análisis de la Competitividad del sistema de producción de lulo (*solanum quitoense* lam.) en tres municipios de Nariño. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9429/790781.2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perfetti, J.J., Balcázar, A., Hernández, A. y Leibovich, J. (2013). Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Sociedad de Agricultores de Colombia – SAC y FEDESARROLLO. 1era Ed.

https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/61/LIB_2013_Pol%20adticas%20para%20el%20desarrollo%20de%20la%20agricultura_Completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinzón, 2003. Innovación, Desarrollo Tecnológico y Competitividad en Sistemas y Cadenas de Producción y Clusters. Universidad la Gran Colombia.

<http://www.banrepcultural.org/node/69886>

Plan Frutícola Nacional (2006). Diagnóstico y Análisis de los Recursos para la Fruticultura en Colombia. Ministerio de Agricultura.

http://www.asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_18_DIAGNOSTICO%20FRUTICOLA%20NACIONAL.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Rodriguez, Y. (2018). Aprendiendo de finanzas. Uniminuto.

<http://www.uniminuto.edu/documents/992038/14315527/Bolet%C3%ADn7.pdf/70cbb474-57b7-4314-a02c-0dda05779d2e?version=1.0>

Rojas, P. y Barreto, D. (2014). Diagnóstico de competitividad del sector productor de arracacha. Caso municipio de Boyacá (Colombia) 2014. Apuntes Cenes, 35(62), 245-278.

<https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/5229/4301>

Secretaría de Salud y Protección Social (2019), Análisis de Situación de Salud 2019, Cartago, Valle del Cauca.

<https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=492>
55

Tapiero, J. (2017). Producción hortofrutícola del Valle del Cauca: Una alternativa de exportación y estrategia de posconflicto para la región. *Revista Colombiana De Investigaciones Agroindustriales*, 4(1), 4. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/recia/article/view/1365>

Vargas, L. (2013). Análisis de la competitividad del sector agroindustrial de la fécula de papa en el mercado local (2001-2010). [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina]. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1533/E72.V37-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viveros, L. (2015). Competitividad del clúster de proteína blanca del Valle del cauca. [Tesis de pregrado, Universidad del valle].
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/13308/0540569.pdf?sequence=1>