

¿Qué tan competitiva es la fresa colombiana en el mercado internacional?

Angie Geraldine Hernández Vivas
Jhon Sebastián Romero Urrea
Michael Steven Amaya Beltrán*
Estudiantes de Negocios Internacionales
Universitaria Agustiniiana

Recibido: 5 de octubre de 2020 | Aceptado: 16 de octubre de 2020

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el comportamiento de la fresa colombiana en el contexto internacional para determinar estrategias que permitan incrementar su nivel de competitividad. Para desarrollar estas estrategias se realizó una investigación con las principales cifras sobre la producción y comercialización de la fresa a nivel nacional y mundial, identificando fortalezas y debilidades de la industria colombiana frente a los líderes mundiales del sector. Las estrategias para mejorar la competitividad se establecieron utilizando como referente teórico el sistema de competitividad desarrollado por Esser *et al.* (1995). Desde esta perspectiva se parte de la constatación de que en el mundo actual no compiten solo empresas, sino sistemas que integran bienes, servicios, sistemas financieros, educación, tecnología, y proveedores.

Palabras clave: competitividad sistémica, estrategias, debilidades, fresa colombiana.

*Correo electrónico del autor (es)

¿Cómo citar en APA?

Hernández, A., Romero, J. y Amaya, M., (2020). ¿Qué tan competitiva es la fresa colombiana en el mercado internacional?. *Expresiones, Revista Estudiantil de Investigación*, 7(13), 52-64.

Introducción

Este proyecto se desarrolla teniendo en cuenta la necesidad de reconocer el papel que juegan los productores de fresas en el sector de la agricultura y los niveles de competitividad que muestran en el mercado internacional. Este estudio es útil porque aporta información para la toma de decisiones frente a la competencia y el fortalecimiento de las empresas y pequeños productores que se dedican al sector de la agricultura. Igualmente, se busca demostrar cómo ha sido el desarrollo del sector de la fresa, tomando como base la producción regional, hasta llegar a la totalidad de la producción del país. A partir de lo anterior, se sugiere el desarrollo de nuevas habilidades en los procesos de producción, medios de internacionalización, y canales de distribución, tanto para las empresas productoras como para los campesinos y agricultores. Así, se puede generar un valor añadido y lograr verdaderos cambios en el proceso, calidad y producción de la fresa para alcanzar los niveles óptimos de competitividad que ayuden a internacionalizar y posicionar a la fresa colombiana en el mercado internacional.

A lo largo de los años se ha reconocido a Colombia como un país privilegiado en términos de la agricultura por su diversidad geográfica, variedad cultural, recursos naturales y su extraordinaria flora y fauna. Resalta la importancia que tiene esta industria, ya que se convierte en una fuente de ingresos significativa para la economía de la nación. En el año 2016, el porcentaje de

participación de la agricultura colombiana en el Producto Interno Bruto (PIB) fue del 6.3 % (Vargas, 2016). Los principales productos del país son las oleaginosas, el café, el algodón, el cacao, la caña de azúcar, el banano, el arroz, el maíz, la papa y las flores, entre otros. En este sentido, en Colombia, la agroindustria realiza un aporte significativo a la mitigación de la pobreza, la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible en zonas apartadas de las grandes urbes.

Sin embargo, la globalización, con los Tratados de Libre Comercio (TLC) y las innovaciones tecnológicas, así como los aranceles y las restricciones en el mercado han generado un atraso significativo en la agricultura colombiana (Vargas, 2016). Uno de los problemas más relevantes son los pocos aportes que el gobierno le ha proporcionado al campesinado; por ejemplo, garantías primordiales como seguridad, asistencia médica, servicios públicos básicos o, en su defecto, subsidios o subvenciones, tecnologías, y capacitaciones fitosanitarias para que se promueva la industria. Otro factor importante es el cambio climático y el daño ambiental; para Colombia, este fenómeno que está sufriendo el planeta no es ajeno, puesto que este limita aún más el acceso de los campesinos a la agricultura y, por ende, afecta la productividad del país (Santacoloma-Varón, 2015).

Dentro de las frutas que se producen en Colombia, la fresa se encuentra dentro de las líneas priorizadas en los planes de negocios del Programa de Transformación Productiva de 2012, creado por el Fondo Nacional de

Fomento Hortofrutícola (FNFH), y administrado por la Asociación Hortofrutícola de Colombia (Asohofrucol) y el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex). Así, para el año 2030, se estima que la producción de fresa aumente a 102.000 Ton, de las cuales 30.000 serán destinadas para exportación (Asohofrucol, 2017). De este modo, la fresa representa un cultivo bastante atractivo, más si se tiene en cuenta que es una de las frutas con mayor rendimiento promedio: 29.85% para el año 2017.

Ahora bien, esta investigación tiene la siguiente estructura: primero, se presenta el referente teórico sobre la competitividad como un producto de la interacción entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: los niveles micro, meso, macro y meta. Segundo, con base en esta teoría, se clasifican las debilidades encontradas y, luego, se proponen estrategias para cada nivel señalado. Así mismo, se presentan los cultivos de fresa como una oportunidad de crecimiento para Colombia en el mercado internacional, por su alta demanda que ha ido mejorando a través de los años.

Referentes teóricos

La competitividad sistémica.

Este concepto parte del “cuestionamiento al enfoque neoliberal de política económica predominante en la última parte del siglo XX, y bajo el cual la responsabilidad de la competitividad se deja primordialmente en manos de las empresas (García de León, 2009, p. 30).

Frente a esta forma de abordar el problema de la competitividad internacional y, especialmente, frente al fracaso para lograr resultados satisfactorios por parte de muchos países en desarrollo [...], el enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. (García de León, 2009, p. 30)

De acuerdo con Esser *et al.* (1995), la competitividad sistémica se entiende de esta manera:

La competitividad de la economía se basa en medidas engranadas entre sí que apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso), y se basa también en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones y que incluye a los grupos importantes de actores. (Esser *et al.*, 1995, p. 172)

En este sentido, el nivel meta se define como “la formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico” (Esser *et al.*, 1995, p. 174), que conlleva a realzar la capacidad de los diferentes actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos que plantea el mercado mundial. Dicho de otra manera,

el nivel meta depende de la capacidad del gobierno para identificar comportamientos sociales generalizados, y proveer las herramientas necesarias para potenciar las habilidades sociales halladas; por ejemplo, por medio de la creación de un sistema nacional de innovación (Hernández, 2001).

Con respecto al nivel macro, Bianco (2007) afirma que este implica la estabilización de los aspectos más relevantes de la economía para que los factores de producción (bienes y capitales) puedan asignar eficientemente los recursos. Hernández (2001), por su parte, lo resume como la “vinculación de la estabilización económica y la liberalización con la capacidad de transformación”. El nivel macro está compuesto “por el conjunto de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local” (p.16).

En relación con el nivel meso, algunos ejemplos de organismos que funcionan en este nivel son los “institutos tecnológicos, centros de formación y capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento de exportaciones, cámaras empresariales” (Hernández, 2001, p.16). Román (2004) define este nivel como:

La estructuración de entornos productivos mediante el mejoramiento de los recursos productivos, de la creación de una estructura institucional capaz de desarrollar dichos recursos y de promover la cooperación entre los actores públicos, privados e intermedios, de manera que surjan estrategias que garanticen eficiencia a largo plazo y mayores

niveles de competitividad en los encadenamientos productivos y clústeres. (Román, 2004, p.25)

Por último, en el nivel micro se busca la creación de empresas encaminadas a incrementar la eficiencia, la calidad y la rapidez de reacción ante los cambios del mercado para ingresar de mejor manera a la competencia globalizada (Román, 2004). Esto se logra mejorando sus procesos logísticos, centrándose en el desarrollo de sus ventajas competitivas y subcontratando las demás actividades de la cadena de valor por medio de la ampliación de sus redes empresariales. En otras palabras, el nivel micro se puede sintetizar como “la capacidad individual de desarrollar procesos de mejora continua y asociaciones y redes de empresas con fuertes externalidades” (Hernández, 2001, p.16).

Se eligió esta teoría de la competitividad sistémica puesto que aborda la problemática competitiva del sector de una manera integral, considerando cada uno de los niveles que la componen. De esta manera, se le da un papel relevante a cada *stakeholder*, concibiéndolo como un componente del sistema, por lo que se entiende que una acción tomada desde algún nivel impactará positiva o negativamente a la industria en su conjunto. Adicionalmente, la formulación de acciones para optimizar la competitividad del sector fresero se facilita si se proponen mejoras por cada nivel, identificando, de manera más sencilla, quiénes intervienen en el nivel, hasta dónde llegan sus responsabilidades y qué gestiones pueden aportar para perfeccionar la competitividad.

Metodología

La presente investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, el cual consiste en estudiar la realidad en su contexto, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Rodríguez Gómez, *et al.*, 1996).

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos [...] la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma (Hernández-Sampieri, *et al.*, 2014, p. 7).

De manera más específica, la investigación descriptiva se orienta a describir, de forma detallada y exhaustiva, los fenómenos en uno o más momentos del tiempo. Según Quecedo y Castaño (2002), este proceso consiste en tres pasos:

- Recolección de los datos, con sus estrategias, métodos e instrumentos.
- Tratamiento de los datos: clasificaciones, formación de conceptos, elaboración de modelos y tipologías, etc.
- Interpretación de los datos; o sea, dar forma a enunciados teóricos.

Los datos para esta investigación se recolectaron a través de la revisión de distintas

fuentes primarias y secundarias. Se consultaron las páginas oficiales de entidades internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Unión Europea, y de entidades del Estado colombiano como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). Adicionalmente, para analizar los aspectos propuestos en esta investigación se utilizaron como fuentes plataformas que brindan información actualizada sobre el comportamiento del comercio exterior como *Legiscomex*, *Trade Map*, y *Market Access Map*.

Resultados

Los resultados de la investigación permitieron realizar propuestas e implementar estrategias para enfrentar y mitigar, en cierta medida, los impactos de las debilidades encontradas. De esta manera, se presentan perfeccionamientos en el proceso de comercialización para satisfacer más los mercados, optimizando y reduciendo tiempos en el proceso de distribución a través de mejores prácticas y alianzas con productores minoristas y mayoristas, entre otras estrategias que se describirán a continuación.

Con respecto al mercado de fresa a nivel mundial se presentó un incremento sostenido en cuanto a millones de dólares exportados. En el año 2016 se exportaron USD 2.494.857.000; en 2017 se alcanzó la suma de USD 2.713.983.000; y en 2018 se registró el monto más alto, el cual fue de USD 3.066.272.000 (FreshPlaza, 2018). El *ranking* de los países exportadores de fresa se

encuentra liderado por España, país que en el año 2018 ocupó el 26.5% de la participación mundial de exportaciones, seguido por Estados Unidos con 18.1% y, posteriormente, México con 16.5%. El primer país suramericano en aparecer en el *ranking* es Perú, en la posición 36; luego Colombia, en la posición 54, y Brasil, en la ubicación 66.

En cuanto a la exportación de la fresa colombiana, el mercado más representativo sigue siendo Panamá (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018). A pesar de haber disminuido su demanda, Panamá continúa encabezando la lista de países consumidores de fresa colombiana, debido a la cercanía geográfica que permite exportar con mayor facilidad y a un costo más bajo en la cadena logística. Adicionalmente, el liderazgo constante de Panamá se debe, en gran medida, a que los dos países firmaron un protocolo para exportaciones de productos agrícolas desde enero de 2009. Este protocolo fitosanitario, suscrito entre el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (UPSA), tiene como finalidad “la puesta en marcha de medidas de prevención y control de plagas para así reabrirse el comercio de productos del agro, específicamente frutas y vegetales” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, pp. 8-9); entre estos, se incluye la fresa.

Sin embargo, si bien la fresa se encuentra dentro de las frutas priorizadas y con más proyección por el gobierno nacional, las exportaciones aún siguen siendo muy bajas; únicamente se exportó fresas a

Panamá y Estados Unidos. Un productor de Cundinamarca asegura que el principal problema está en conseguir las certificaciones de cada país y mantenerlas. De igual manera, una representante de una empresa de producción de fresas asegura que

tener las certificaciones de BPA [Buenas Prácticas Agrícolas] y la de exportación del ICA es muy complejo dado de que además de tener mucho orden y requerir el control de todo, hay ciertas actividades que a una granja no le son muy fáciles de lograr. (Coneo, 2019, 9 de octubre)

Así mismo, la corta vida útil de la fruta, una vez se cosecha, genera retos de gran envergadura para el subsector fresero, obligándolo a activar nuevas estrategias de transporte en frío y a generar tecnologías de conservación del fruto. De igual manera, este corto periodo de vida genera una mayor demanda en el mercado nacional, más que en el internacional, especialmente en el segmento del mercado de hoteles, cafeterías y restaurantes (Sistema de Información de Gestión y Desempeño de Organizaciones de Cadenas, *s.f.*).

A partir del escenario descrito anteriormente se pueden inferir una serie de debilidades, las cuales sirven como método de diagnóstico de la problemática para realizar una planeación estratégica más detallada y concreta:

- En comparación con otros países, Colombia tiene una infraestructura de transporte débil, lo que aumenta los

costos y reduce la calidad del producto. Esta problemática se debe a que las principales vías terrestres que unen las carreteras municipales con las veredas se encuentran afectadas por huecos a lo largo del trayecto; son muy pocas las vías que son transitables y que conectan directamente a las capitales departamentales. La gran mayoría de las vías en Colombia se encuentran en mal estado, y algunas en proceso de reparación, lo que genera que los transportistas disminuyan su la velocidad o busquen vías alternas por estas condiciones.

Así, los tiempos de desplazamiento hacia los puertos colombianos también son más tardíos, lo que dificulta la coordinación logística del transporte y su manejo oportuno y eficiente. Esto puede conllevar a penalizaciones en el puerto para la exportación de frutos frescos. El Dorado, por ejemplo, ofrece un tráfico internacional que es aprovechado por los productores más cercanos, pero que es de difícil acceso para los más alejados. Es importante mencionar que, después de que la mercancía llega al puerto, se deben ejecutar los procesos pertinentes para su ingreso; por lo tanto, los puertos enfocados en el tráfico de otros productos (que no precisan de las mismas condiciones y controles de temperatura) cuentan con procesos lentos que también penalizan la exportación de frutos frescos.

- La alta percibibilidad del producto y la distancia para acceder a los mercados

potenciales dificulta ofrecer un producto fresco. Como el principal medio para exportar la fresa es por vía aérea, el valor final del producto se afecta notablemente.

- No existe el interés de desarrollar investigaciones e innovaciones en el sector (desarrollos genéticos, técnicas o mejoras en la producción, e industrias de procesamiento). Inicialmente, esto ocurre porque se ha desarrollado débilmente la integración vertical, destacándose el individualismo y la renuencia a instaurar contratos y convenios con compañías o grandes empresas a largo plazo.
- No se evidencia una planeación a largo plazo, tanto de los productores como del gobierno nacional. Lastimosamente, el sector de la fresa está poco estructurado en Colombia y, aunque está en proceso de crecimiento y desarrollo, no existe una organización empresarial nacional soportada en una estructura regional que lo impulse.
- Existe poca diversificación en los mercados en los que hace presencia la fresa colombiana, ya que cada vez son menos las herramientas que facilitan la manipulación y la buena producción del producto.
- Se evidencia el aumento de las barreras comerciales internacionales. Según una consulta realizada en la base de datos *Market Access Map* (s.f), la fresa colombiana se encuentra grabada en 126 países, con un promedio de 33% de arancel aplicado efectivamente. Entre estos países se encuentra el principal socio comercial

de Colombia, Panamá; el gobierno panameño efectúa el cobro de un arancel del 15%. Otra barrera son los incrementos en los pagos al momento de nacionalizar la mercancía en los diferentes países de destino, debido a que, la mayoría de las veces, los costos de esta operación son más altos que los costos de la operación logística, desde su abastecimiento hasta el puerto o aeropuerto de destino.

- En Colombia, los productores no cuentan con algunos de las certificaciones que se requieren para ingresar a nuevos mercados como, por ejemplo, a la Unión Europea (por ejemplo, Europgap, Inocuidad y Calidad). Para el continente asiático se requieren certificados como el Global GAP, el cual abarca regulaciones para todas las etapas de la producción, desde las actividades de la pre-cosecha (la preparación del suelo y las aplicaciones de fitosanitarios), hasta la operación y el manejo del producto en las etapa de la post-cosecha (empaques y almacenamiento) (BSG Institute, 2020).

En general, los productores deben cumplir con las regulaciones y los requisitos sanitarios de los principales mercados internacionales. Es importante resaltar que el consumo de comida más orgánica y natural se ha intensificado, por lo que se realizan mayores controles en los productos agrícolas; estos deben de contar con un control eficiente del manejo de plagas y enfermedades, siguiendo la prohibición del uso excesivo de plaguicidas en los productos.

Una vez identificadas las debilidades, se clasifica cada una de estas de acuerdo con un nivel de la teoría de la competitividad sistémica. Esto permite arrojar posibilidades de mejoramiento en cada nivel y con la participación de cada actor, como se desarrollará a continuación.

Estrategias para el nivel meta.

Impulsar la propiedad intelectual.

En este trabajo se evidenció que no existe el interés de investigar e innovar en el sector fresero, lo que afecta negativamente la cadena productiva de la fresa. Sin embargo, esta se puede mejorar a través de la realización de reconocimientos geográficos por cada departamento para fortalecer las marcas colectivas y mejorar el posicionamiento de la fresa colombiana, primero, a nivel nacional. Luego, se puede clasificar el proceso de cultivo y de producción de la fresa de acuerdo con su calidad, con el fin de seleccionar a los mejores productores e incluirlos en los mercados internacionales siguiendo la reglamentación de cada país.

Empaque y embalaje.

Se propone implementar y promover la transformación del empaque tradicional y del embalaje de las fresas a través de talleres para los productores, comercializadores y distribuidores directos. Es necesario hacer énfasis en la importancia de empezar a cambiar la cultura que se tiene desde hace varios años con respecto al empaque,

reemplazando las bandejas de Icopor, las cajas de madera, las canastas de plástico, y el Vinipel por empaques que sean amigables con el medio ambiente. Los empaques versátiles, reciclables y biodegradables son un requisito clave en el próspero mercado de los alimentos orgánicos.

Con respecto al embalaje, se propone que este sea en cartón ondulado, con el objetivo de que se pueda personalizar para cada uno de los productores, comercializadores y distribuidores. Se espera que esto brinde una ventaja muy importante en el punto de venta, en donde se toman la mayor parte de las decisiones de compra. De esta manera, el objetivo de esta estrategia es que los productores sean reconocibles y puedan competir internacionalmente al implementar envases 100% biodegradables, que sean sostenibles y no dañen al planeta.

Certificaciones internacionales.

En el desarrollo de este trabajo se evidenció la falta de certificaciones para que los productores ingresen a varios de los mercados internacionales. Para esto se pueden poner en marcha capacitaciones, talleres, cursos y diplomados sobre los procesos de producción y calidad de la fresa para que los productores se certifiquen y cumplan con los requerimientos y normativas que exige cada uno de los países. De esta manera, por medio de una revisión previa de sus procesos de calidad, se puede determinar cuáles son los países para exportar.

Estrategia para el nivel macro.

Evitar el aumento de las barreras comerciales.

Si bien el aumento de medidas proteccionistas por parte de los países receptores de la fresa colombiana no depende de los productores o del gobierno nacional, sí se pueden hallar estrategias para que estas barreras no afecten de una manera importante la comercialización de la fresa. Una posible acción para enfrentar esta debilidad consiste en aprovechar las ventajas comerciales otorgadas por los diversos TLC y, específicamente, por los acuerdos de cooperación regional como, por ejemplo, el Acuerdo Parcial sobre comercio y cooperación económica y técnica entre Colombia y la Comunidad del Caribe (Caricom) o el Acuerdo de integración de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Aumentar la presencia de la fresa colombiana en estos países no conllevará al incremento en los costos por el ingreso, puesto que el producto no se verá grabado por aranceles y, además, será más sencillo establecer una cadena de abastecimiento.

Estrategias para el nivel micro.

Mejores prácticas.

Para generar una mayor participación de la fresa colombiana en el mercado internacional se propone mejorar la capacidad de reducción de costos en la cadena logística del producto, de tal manera que esta

disminución se vea reflejada en el precio para el consumidor. Esta estrategia se llevará a cabo mediante el control permanente de las operaciones logísticas, evitando que en el proceso se incurran en multas en el puerto o sobrecostos que afecten la cadena logística. Este control de trazabilidad se deberá realizar en conjunto, a través de la colaboración con los conductores y transportistas de la carga, los cuales son parte fundamental del proceso de exportación. De esta manera, por medio de reportes por hora en los que se detalle el tránsito de la mercancía, se conocerán las novedades en el tránsito para tomar los controles que permitan mejorar continuamente los aspectos logísticos.

Interacción de productores minoristas y mayoristas.

En el análisis se evidenció que hay poca diversificación de los mercados en los que hace presencia la fresa colombiana. Por lo tanto, se implementará una estrategia en la que la distribución comercial se expanda hacia actividades mayoristas que generen un incremento en la producción, mejorando los precios finales para los clientes. Con esta estrategia se busca que el productor minorista se integre con el mayorista para aumentar su nivel de oferta y cumplir con las necesidades de nuevos y diferentes mercados internacionales. Además, para vender la fresa, no solo se buscará al sector alimenticio, sino también a otros sectores en los que hay una alta presencia como la medicina, el sector de la belleza y los cosméticos. De esta manera,

la fresa colombiana incursionará en más nichos del mercado y se incrementará su producción al contar con una mayor demanda e incluir a todos los productores minoristas, impulsando, entre todos, el crecimiento y la exportación de la fresa.

Estrategia para el nivel meso

Planeación a largo plazo.

Teniendo en cuenta la teoría sobre el nivel meso, se propone crear un centro de capacitación y formación profesional para productores de fresa; de esta manera, se optimizará la utilización de los recursos productivos. El objetivo primordial será transformar, en cierta medida, el accionar de los campesinos, haciendo que estos adopten una cultura orientada al crecimiento rentable, la planeación de proyectos y la evaluación de posibles riesgos. Si bien lograr este cambio no es fácil, el primer paso debe ser la formalización de la actividad. Así, la finca o granja en donde se desarrolle el cultivo se deberá registrar debidamente como empresa; de esta manera, los pequeños productores serán identificados y obtendrán la asistencia de forma más sencilla.

Posteriormente, se adelantarán diversas capacitaciones sobre las áreas funcionales de una empresa; así, los campesinos aprenderán temas relacionados con la gestión de finanzas, los procesos productivos, los recursos humanos, la cultura organizacional e, inclusive, publicidad. Por medio de estos aprendizajes, los campesinos fortalecerán

su capital humano y aumentarán su rentabilidad, puesto que mayor conocimiento desencadena en mayor competitividad. De esta manera, se cambiará la práctica actual de vender la producción día a día, o cosecha a cosecha, por la obtención de contratos de aprovisionamiento. También se diversificarán los clientes, ya que dejarán de ser solamente los centros de abastos; y se implementarán las industrias procesadoras. Todo lo anterior evitará posibles impactos externos que generen que la demanda disminuya.

Conclusiones

A través de esta investigación se evidenciaron fortalezas y debilidades en la comercialización de la fresa en el nivel nacional e internacional, revisando en detalle los entes que participan en los procesos de la cadena logística, la producción, y la comercialización, como las entidades nacionales y gubernamentales que son necesarias para crear una mejora. De esta manera, se introdujeron soluciones y alternativas para enfrentar los contratiempos e inconvenientes que afectan la competitividad internacional.

Si bien la idea de competitividad de un sector específico puede ser abordada desde distintos enfoques, lo que conlleva a resultados diferentes, es bien sabido que ninguna industria, y menos del sector primario, puede ser analizada solo desde su entorno interno. Más bien, se deben tener en cuenta una gran cantidad de factores externos, más aún si existe una fuerte competencia internacional. Teniendo en cuenta esto, esta

investigación se basó en la teoría de la competitividad sistémica porque esta incluye todos los factores que intervienen, directa o indirectamente, en una industria específica (en este caso, la industria fresera). En conclusión, se puede inferir que esta competitividad solo se alcanza cuando todos los actores que intervienen en cada nivel logran articulaciones exitosas entre sí; es decir, cuando se reconocen a sí mismos como engranajes de un gran sistema y plantean metas ligeramente incluyentes.

De esta manera, es de vital importancia que una sociedad tenga la capacidad de organizarse en focos productivos que realicen acciones en conjunto, siempre procurando el bien común y evitando que las actividades se limiten a acciones individuales poco influyentes. Por medio de esta integración se forman las estructuras sociales y económicas necesarias para que el Estado proporcione las herramientas y condiciones necesarias para la consecución de un nivel superior de competitividad. Así, esta alineación estratégica entre los actores primordiales (productores, distribuidores, intermediarios y el Estado) genera una cooperación que, en últimas, termina formando cierta equidad social que es necesaria para que dicha red de cooperación perdure y sea sostenible.

Ahora bien, estas estructuras económicas y sociales se pueden construir en torno a la industria de la fresa, si se tiene en cuenta que esta fruta ha aumentado exponencialmente su comercialización y su producción alrededor del mundo. No en vano, las dos principales potencias mundiales, China y

Estados Unidos, lideran el *ranking* de producción global con miles de hectáreas cosechadas. Sin embargo, esta extensa área cosechada no se puede tomar como el único dato relevante; el rendimiento también es de vital importancia a la hora de analizar la capacidad de producción de un país. Por ejemplo, Estados Unidos cuenta con un mayor rendimiento (650 772 hg/ha) que China (266 735 hg/ha), por lo que, aunque el gigante asiático cuenta con aproximadamente cinco veces más el área cosechada de Estados Unidos, los norteamericanos juegan un papel de alta relevancia en la comercialización de la fresa.

Aquí radica una importante fortaleza para la producción colombiana, puesto que el principal departamento productor de fresa del país, Cundinamarca, alcanza un rendimiento de 650 000 hg/ha, equiparable con el rendimiento de un líder a nivel mundial como Estados Unidos. Adicionalmente, si se tiene cuenta que para el año 2030 la demanda mundial de la fresa aumentará de 1.739,12 a 2.388,03 Mt (Miles de toneladas), se acrecienta la oportunidad para que Colombia figure más en el panorama internacional, puesto que los compradores buscarán nuevos proveedores para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, para aumentar la presencia de la fresa colombiana en más países se debe resolver el principal inconveniente para los exportadores colombianos: la dificultad para obtener certificaciones de BPA y de exportación del ICA.

Referencias

- Asohofrucol. (2017). Balance del Sector Horticultura en 2017. Recuperado de http://www.asohofrucol.com.co/imagenes/BALANCE_SECTOR_HORTIFRUTICOLA_DICIEMBRE_2017.pdf
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *Centro de Estudio Sobre Ciencia, Desarrollo y Educacion Superior*, (31). Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/203266269/De-Que-Hablamos-Cuando-Hablamos-de-Competitividad>
- Cadena productiva de la Fresa (s.f)*. Sistema de Información de Gestion y Desempeño de Organizaciones de Cadenas. Recuperado de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fresa/Pages/default.aspx>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2010). Reporte de monitoreo sectorial. Sector alimentos agrícolas frescos en Panamá. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11518/100000062.pdf?sequence=1>
- Coneo, M. (2019, 9 de octubre). Certificaciones, el principal reto de las exportaciones de fresas colombianas. *La República*. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/certificaciones-el-principal-reto-de-las-exportaciones-de-fresas-colombianas-2918876#:~:text=%E2%80%9CEsto%20se%20debe%20en%20gran,Leidy%20Calder%C3%B3n%2C%20administradora%20de%20Fresiagro.>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1995). “Competitividad

- Sistémica". *Economía Florianópolis*, 1(6), 171-203.
- García de León, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, (25), 29-31. Recuperado de: <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Education,.
- Hernández, R. A. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. CEPAL Serie Estudios y perspectivas. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/1/S0111978_es.pdf
- Indicadores agregados de acceso a los mercados. Exportado desde Colombia (s.f.)*. Market Access Map. Centro de Comercio Internacional. Recuperado de: <https://www.macmap.org/es/query/compare-market?reporter=All&partner=170&product=081010>
- La Certificación Global GAP y sus Requisitos* (2020). BSG Institute. Recuperado de: <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/la-certificacion-global-gap-y-sus-requisitos-1139>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2018). Cadena Nacional de la Fresa. Noviembre de 2018. Recuperado de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Fresa/Documentos/2018-11-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf#search=freSA>
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Resumen del mercado global de la fresa*. (2018, 6 de abril). FreshPlaza. Recuperado de: <https://www.freshplaza.es/article/3114930/resumen-del-mercado-global-de-la-fresa/>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Román, R. E. (2004). *Teorías y mediciones de competitividad: una perspectiva*. Bogotá: Fondo de publicaciones Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas.
- Santacoloma-Varón, L. E. (2015). Importancia de la economía campesina en los contextos contemporáneos: una mirada al caso colombiano. *Entramado*, 11(2), 38-50. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/1159/893>
- Vargas, K. (2016, 7 de marzo). La agricultura colombiana en el contexto de la globalización. *El Campesino*. Recuperado de: <https://www.elcampesino.co/la-agricultura-colombiana-en-el-contexto-de-la-globalizacion/>