Título	*Entregable 2*
	Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster
	Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor
	Producto 4:Benchmarking
	Producto 5: Documento de Estrategia
Nombre de Ruta	Iniciativa Adau. Ruta de la Mora
Departamento	De Risaralda

Índice

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster..... 4

1. Identificación de actores con información actualizada.... 4

2. Determinar el tamaño y características del cluster: 6

3. Entender el funcionamiento del cluster: 6

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor.....13

1. Caracterización de la industria 13

2. Análisis de las cinco fuerzas 16

3. Análisis de la cadena de valor.....18

4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro. 19

5. Análisis del Diamante de Porter para la región 20

Producto 4: Benchmarking 24

1. Objetivo del viaje de referencia 24

2. Variables relevantes a comparar 24

3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia 25

4. Información sobre el cluster a visitar 26

Producto 5: Documento de estrategia 27

1. Resultado de la segmentación estratégica.....27

2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico 29

3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento…31

4. Factores claves de éxito.....32

5. Definición de la cadena de valor ideal 33

6. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster. 34

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

1. Identificación de actores con información actualizada

La cadena productiva de Mora en el Departamento de Risaralda está enfocada en la cosecha de la variedad Mora de Castilla. La Mora de Castilla o Rubus Glaucus es un fruto de tamaño, redondo o ligeramente alargado, compuesto por pequeños glóbulos que contienen en su interior una semilla diminuta, perceptible y a veces molesta durante su consumo, considerada dentro de la familia de las zarzamoras o moras oscuras (blackberries).

En el departamento existen actualmente 730 productores de mora y 790 fincas, organizados principalmente en formas asociativas sobre todo en aquellos municipios de amplia producción (9 asociaciones de productores de mora identificadas). Estos productores se encargan de toda la parte de cosecha, desde la preparación del campo, uso de fertilizantes, podas, y control de plagas, hasta la cosecha y la recolección del producto.

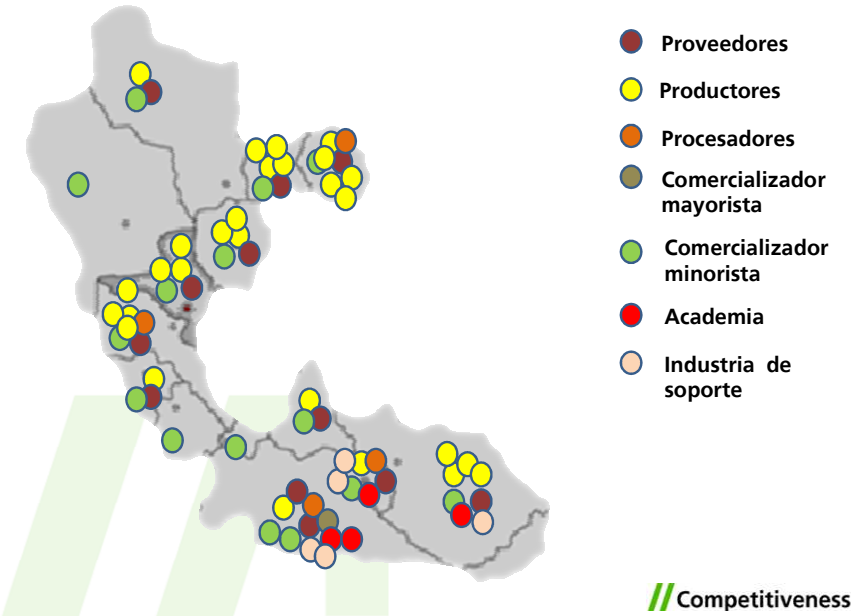
Actualmente los agricultores venden el total de su producción a un pequeño grupo de procesadores (menos de 30 empresas) quienes la utilizan para la producción de jugos, gaseosas, mermeladas y pulpas de fruta para la venta en el mercado local. 3 de estas empresas (Postobon, Meals de Colombia y Casa Luker, concentran el 80% de las compras)

Los productores se encuentran distribuidos en 11 de los 14 municipios, dándose la mayor concentración de productores en los municipios de Quinchía y Guática, reportando un total de 462 Has cultivadas, y una producción de 4510 Ton de moras en 2011.

Las actividades industriales se realizan principalmente en los municipios de Pereira y Dos Quebradas, que son los que concentran también la mayoría de las actividades relacionadas

con la industria de soporte, por las características eminentemente rurales del resto de los municipios de Risaralda.

La distribución de los agentes del cluster se entiende mejor manera en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

2. Determinar el tamaño y características del cluster:

Departamento de Risaralda

	Región (2011)	% respecto al país
No. de empresas	1,006 Empresas 2,800 Empleos	-
Producción	4510 Ton	3%
Área cosechada	462 Has	4%
Municipios involucrados	Quinchía, Santa Rosa de Cabal, Santuario, Guática, La Celia, Marsella, Belén de Umbria, Mistrató, Dosquebradas y Pereira,	

Competitiveness

Número total de compañías y empleo en el Cluster

La cadena cuenta con agricultores, la mayoría de ellos representando en alguna asociación, procesadores y una variedad de comercializadores minoristas y mayoristas, que aproximadamente agrupa un poco mas de 1000 empresas, generando cerca de 2800 empleos directos, la mayoría de estos como mano de obra en el campo.

Fuente: Estimaciones propias

Ingresos agregados

De acuerdo a los datos de la Gobernación de Risaralda, en el Informe de Coyuntura Agropecuaria 2011, estimamos que el valor de la producción para ese año fue de cercana a los 3.5 millones de dólares.

Porcentaje de las exportaciones

Con relación a las exportaciones, Risaralda no presenta registro de exportaciones de mora, ya que entre el 70% y 80% de la producción es comercializada a grandes procesadoras como refrescos Postobon, Meals de Colombia y Casa Luker, y en una menor proporción a procesadoras de otras ciudades como Cali y Medellín y las centrales de abastos de Pereira (Mercasa y Plaza de Mercado del Centro).

Tipología y tamaño de las compañías

La gran mayoría de las empresas en el cluster son unidades agrícolas de producción familiar, e inclusive la mayoría de las procesadoras son de tamaño pequeño, enfocadas en abastecer el mercado interno de pulpas, jaleas y mermeladas. Las grandes procesadoras están más enfocadas en el mercado de bebidas.

Peso del cluster en la economía regional (% del total)

El cultivo de frutales representa alrededor del 16% del total del área dedicada a cultivos en el departamento, siendo la mayor área en representada por el café y plátano.

Con relación al cultivo de mora, durante el año 2010 sólo representaba el 4% del área cosechada nacional y el 0,09% del total del área destinada a frutas en el departamento. Sin embargo, tanto el área cosechada y cultivada en mora ha venido aumentando significativamente entre los años 2006 y 2011.

La mora es el 4° cultivo en cuanto a área cultivada se refiere.

Peso del cluster en la economía nacional (% del total)

Los principales cultivos que tiene Colombia son[1]:

Productos	% Área Cultivada	Contribución valor producción	Generación de Empleo
Café	20,8	17,9	19,8
Maíz	14,3		6,3
Arroz	12,2		
Plátano	10,1	10,3	8,6
Caña Panelera	6,0		14,1
Papa	4,3		5,7
Frutales	4,2	12,1	5,4

De todas sus variedades de frutas, los frutales transitorios están compuestos por 17 especies, las cuales representan el 36% del área nacional cultivada en frutales y dentro de los cuales identificamos a la mora.

PRINCIPALES ESPECIES DE FRUTALES TRANSITORIOS
2004

ESPECIE	AREA ACTUAL Has	AREA NACIONAL %
1. BANANO	12.718	5,76
2. PIÑA	12.596	5,71
3. MORA	**10.631**	**4,82**

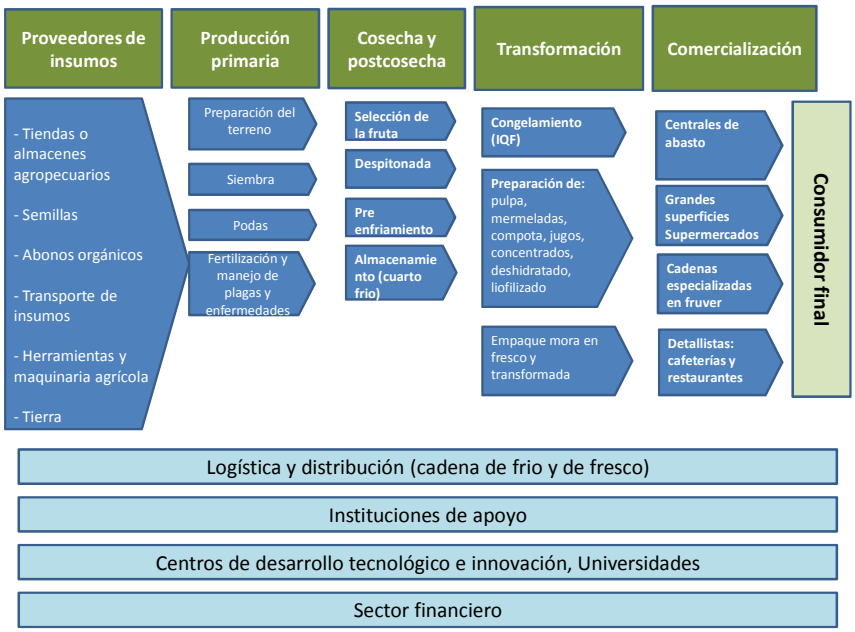
Es así que Risaralda participa con el 3% de la producción nacional de mora, y el 4% de la superficie cosechada, siendo el 9° productor en el país. Los departamentos líderes, con cerca del 38% de la producción de mora son Cundinamarca (26.9%) y Santander (11.1%)[2].

[1] El Agro Colombiano frente al TLC. Pág. 35.

[2] Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

3. Entender el funcionamiento del cluster:

La cadena de valor de la mora aparece identificada de la siguiente manera



A continuación se describen los agentes que componen los eslabones de la cadena de valor del clúster.

Proveedores

La Cooperativa de Caficultores de Risaralda es el principal proveedor de insumos para los cultivadores de mora de la región. El Comité tiene oficina en prácticamente cada uno de los municipios y así mismo tiene una relación directa con las diferentes Asociaciones de productores de mora. Es a través de la Asociación que los productores realizan los pedidos, garantizando la calidad y precio de los productos. Sin embargo, algunos productores aún compran sus insumos de manera independiente en pequeñas tiendas especializadas de los diferentes municipios.

Productores

La producción de la mora se caracteriza por estar organizada en más de 700 unidades tradicionales de producción campesina y familiar. La mayoría de los cultivos están ubicados en las cabeceras municipales y dependen de condiciones climáticas óptimas para la producción. Todos los productores se encuentran organizados en asociaciones municipales de productores de mora, lo que les permite obtener los mismos beneficios y precios estipulados por la organización.

Estas asociaciones son:

- Asociación de productores de mora del municipio de Santuario (AMOROSA), conformada por 43 productores.
- Asociación de productores de mora del municipio de Quinchía (AMORQUIN), conformada por 106 productores.
- Asociación de productores de mora del municipio de Guática (AMORIGUA)
- Cooperativa comercializadora de San Clemente del municipio de Guática (COPAG) conformada por 72 productores.
- Asociación de productores de mora del municipio de Belén de Umbría (ASMOBEL), conformada por 130 productores.
- Asociación de productores de mora del municipio de Santa Rosa de Cabal (MUSA), conformada por 64 asociados. Sin embargo el municipio posee 103 productores.
- Asociación de productores de mora del municipio de Dosquebradas (ASOMODOS)

A pesar de que la mayoría de ellos no cuentan con camiones refrigerados para conservar la cadena de frio, la mora pasa toda la noche al interior de los cuartos fríos que contribuyen a conservar la temperatura de la fruta durante el transporte al día siguiente.

Lo anterior está sujeto a la distancia que deban recorrer, en algunos casos si se ven obligados a utilizar camiones refrigerados para asegurar un buen producto a su cliente.

Procesadores

Los principales procesadores de Mora son Postobon, Meals de Colombia y Casa Luker quien cuenta con un gran poder de negociación ya que realiza acuerdos con las Asociaciones a fin de comprarles la fruta durante todo el año fijando precios estables, que comparados con los de los mercados de pequeñas superficies, podrían parecer bajos.

El segundo grupo lo componen los agentes transformadores locales (menos de 30 en los registros de la Cámara de Comercio), quienes elaboran productos con procesos de transformación como pulpas, mermeladas y dulces, las que se comercializan en el mercado local.

Universidades

Existen diferentes universidades del departamento que elaboran estudios para el mejoramiento de la calidad y producción de la mora, entre las que destacan el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y la Universidad de Santa Rosa de Cabal (UNISARC). Se busca desarrollar procesos que contribuyan a la creación de una mejor genética para la fruta, con la finalidad de que esta sea más resistente y aumente su sabor en la escala de grados Brix. Adicionalmente, ofrecen programas de capacitación para los productores que promueven el uso de mejores prácticas e incentivan la certificación de los procesos para garantizar mejores proyectos a futuro.

Agencias Gubernamentales

Las agencias gubernamentales de Risaralda, entre las que contamos con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Secretaria de Desarrollo Agropecuario del Departamento de Risaralda, las Unidades Municipales de Atención Técnica (UMATAS) y el Instituto Colombiano Agropecuario ofrecen a los actores de la cadena de valor de la mora diferentes beneficios, entre los que cabe destacar la asistencia técnica, capacitación, créditos y programas institucionales. Todo este proceso de acompañamiento brinda a los productores y a sus asociaciones,

la posibilidad de mejorar las prácticas y mejorar la productividad, así como fortalecer las relaciones entre los mismos actores de la cadena.

Distribución y Comercialización

La mayoría de la producción de mora se comercializa como bebidas preparadas, procesadas en su mayoría por Postobon.

La mínima producción restante (20%), es la cantidad de mora que se distribuye en los mercados locales de medianas superficies, y cuyo objetivo es el consumo fresco de la fruta. Tanto los requerimientos en temas de calidad como la logística, varía entre ambos canales de distribución. Para el consumo de la fruta en fresco, los comercializadores exigen el producto empacado en pequeñas bolsas y listo para el consumo en los hogares. Por otra parte, los agentes transformadores de la mora, requieren el producto en mayores cantidades pero son menos exigentes en temas de presentación y tamaño de la fruta.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

Definición del sector: Frutas

Las frutas constituyen un grupo de alimentos indispensable para nuestra salud y bienestar, especialmente por su alto aporte nutricional (fibra, vitaminas, minerales, antioxidantes, etc.) Junto con las verduras y las hortalizas, son casi fuente exclusiva de vitamina C.[3]

En este sentido, hay numerosos indicios que prueban que las personas que consumen muchas frutas gozan de mejor salud que aquellas que, por lo contrario, no consumen estos productos.[4]

Debido a lo anterior, la demanda de fruta ha crecido en los últimos años, incentivando su producción en diferentes partes del mundo y permitiendo que cada vez tengamos más variedades y sabores de frutas en nuestra mesa.

En el mercado mundial, las frutas se comercializan de diferentes formas:

Frutas frescas: cuando el consumo se realiza inmediatamente o a los pocos días de su recolección, de forma directa, sin ningún tipo preparación o cocinado. Las frutas frescas pueden abarcar varios modelos de negocios pero lo más importante es su disposición en el momento, conservando sus propiedades naturales.

Frutas procesadas: hace referencia a los productos con un mayor valor agregado, en donde la combinación de trabajo, tecnología y materiales genera una categoría nueva de un

[3]En Internet: http://frutas.consumer.es/documentos/conozcamos/clasificacion.php
[4] MATTHEW. Jenny. Las frutas y hortalizas son beneficiosas para la salud ¿Cuáles son las evidencias? Guía de las mejores frutas y hortalizas. Sin año de publicación.

mismo producto. El mercado de frutas procesadas hace referencia principalmente a las industrias de:

- Frutas enlatadas
- Frutas congeladas
- Frutas secas
- Jugos

El Mercado global de frutas y vegetales está concentrado en las 50 principales empresas del sector a nivel mundial, quienes obtienen el 70% de los ingresos por su comercialización.

Las frutas, en su gran mayoría, son procesadas para la elaboración de jugos, mermeladas, mermeladas en trozos, encurtidos y jaleas.

PRINCIPALES PRODUCTORES DE FRUTA EN EL MUNDO (2010-11)

PAIS	AREA (Has)	PRODUCCION (Millones Ton)	PRODUCTIVIDAD (MT/HA)
China	11.402.073	122.184.944	10,7
India	6.383.000	74.878.000	11,7
Brasil	2.441.430	39.286.781	16,1
Estados Unidos	1.145.475	25.383.917	22,2
Italia	1.277.347	16.907.895	13,2
Filipinas	1.155.871	16.181.731	14
México	1.212.387	15.255.598	12,6
España	1.562.160	15.184.420	9,7
Indonesia	662.800	14.867.762	22,4
Turquía	1.092.623	13.945.604	12,8
Otros	26.751.915	245.223.757	9,2
Total mundial	**55.087.081**	**599.300.409**	**10,9**

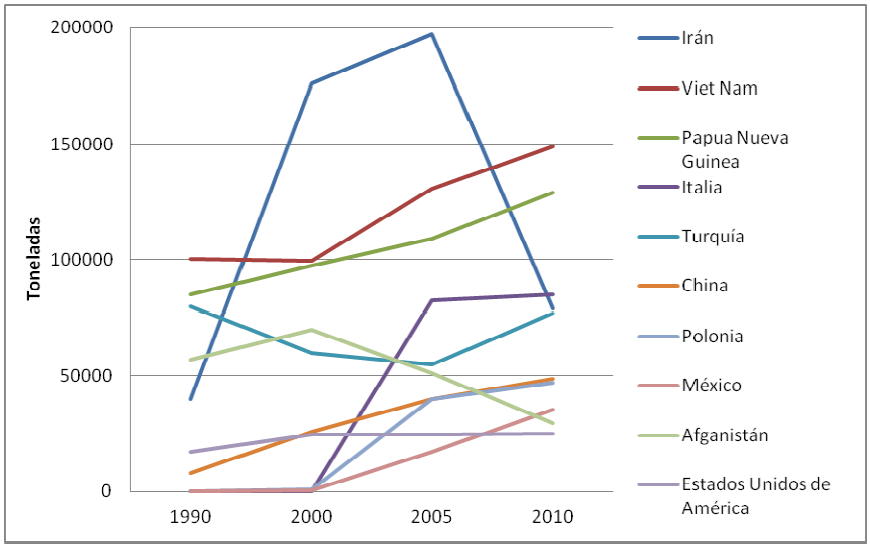
Industria de la Mora

La mora pertenece al grupo de las Bayas, también conocidas como Berries, y donde encontramos también a las zarzamoras y

moras-frambuesa. Este subgrupo es conocido globalmente como Blackberries

La mora es rica en vitamina C, calcio y fósforo, y es utilizada para el mejoramiento del tránsito intestinal debido a la presencia de fibras. Contiene gran cantidad de aporte de pigmentos naturales como los carotinoides y los antocianos que sirven como antioxidantes para nuestro organismo

Cuentan con un bajo contenido calórico por lo que pueden ser ingeridas en dietas muy rigurosas y por las cantidades de potasio que contiene, ayuda a la generación y transmisión de los impulsos nerviosos; así como también a personas con grandes actividades musculares[5].



Fuente: CCI con estadísticas de UN COMTRADE.

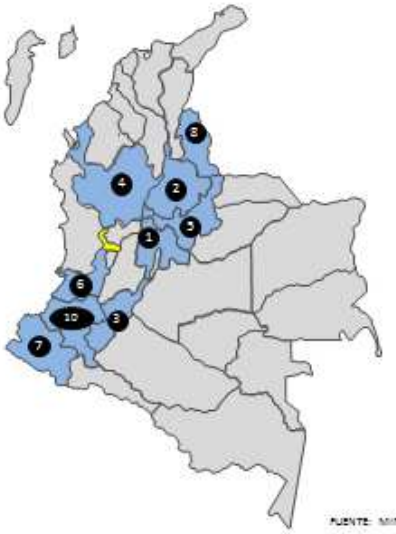
Es en este segmento que encontramos a Irán, Vietnam, Papúa Nueva Guinea, Italia y Turquía como los 5 principales productores a nivel global, con más de 400,000 Ton. en conjunto.

[5] En internet: http://www.ecured.cu/index.php/Mora_de_Castilla

Aunque para el producto en fresco (excluyendo fresas, cerezas y frambuesas en algunos países) encontramos a Estados Unidos, México y España, representando el 71% de las exportaciones para el 2011, evidenciando que los principales exportadores de productos frescos son países reconocidos por su fuerte red de logística internacional, así como su cercanía a los principales mercados consumidores.

Para el caso de producto congelado encontramos a Serbia, Chile y Polonia con un 63% del mercado, en donde Chile posee grandes territorios de cultivo y unos buenos niveles de productividad, mientras países como Serbia y Polonia son países con unos reducidos costos en mano de obra.

Producción de Mora en Colombia - 2011



Región	Área (Has)	Prod. (Ton)
1. Cundinamarca	3.511	28.183
2. Santander	1.345	11.641
3. Huila	1.365	7.838
4. Antioquia	1.289	8.988
5. Boyacá	724	5.338
6. Valle	673	2.557
7. Nariño	564	2.328
8. N. Santander	471	3.427
9. Risaralda	441	3.233
10. Cauca	380	1.251
Otros	897	5.025
Total	12.286	104.142

FUENTE: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, Anuario Estadístico AGRONET

Dentro de estos aspectos es importante observar la estacionalidad de la oferta de productos presentada en los principales mercados, que permite identificar los países que compiten entre sí en el mercado del producto fresco, así como los principales competidores en el mercado mundial.

La producción de mora en Colombia está destinada en su mayoría a satisfacer el mercado interno, debido a que sus

exportaciones se encuentran muy limitadas debido a carencias en las áreas de inocuidad y control de plagas.

2. Análisis de las 5 fuerzas

Tal como se explica en el capítulo sobre "Documento de Estrategia" las cinco fuerzas para el segmento estratégico actual del cluster son las siguientes:

Segmento A3 (Mora procesada de larga duración para consumo industrial)

POCO MARGEN DE UTILIDAD
Barreras de entrada: **Media-Alta**
Producto procesado de larga duración. Inversión requerida en tecnología. Fuerte inversión en marca
Sustitutos: **Muy Altos**
Gran cantidad de productores de mora (locales, regionales, mundiales)
Amplia gama de frutas que se puedan procesar de la misma manera

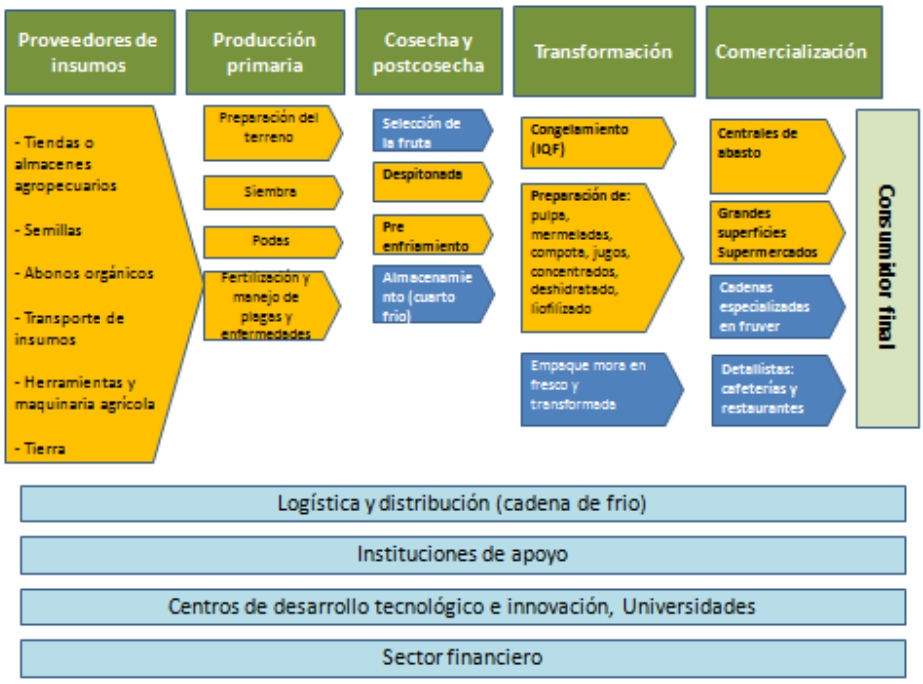
+

PODER CONCENTRADO EN EL COMPRADOR
Proveedores: **Poder limitado**
Variedad de opciones, a precios competitivos
Compradores: **Poder muy alto**
Compiten por volumen de producción y precios bajos. Facilidad para cambiar de proveedores. Control de los canales de comercialización

Márgenes limitados debido a la gran cantidad de sustitutos y competidores en el mercado

3. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor simplificada de la industria es la siguiente:



En esta cadena la parte de proveeduría es indispensable y no se acostumbra integrarla a la parte de la producción, debido a la alta especificidad de los insumos agrícolas.

La parte de producción en el campo se concentra en actividades básicas realizadas por el agricultor, tales como:

- Pre Cosecha: Preparación del terreno, desmontado, fertilizantes, etc.
- Siembra
- Cosecha: Podas, despitonado, etc.

- Transporte y almacenamiento: Colecta de producto y traslado al centro de acopio del procesador, o procesamiento directo por parte del productor.

La parte de procesamiento implica la transformación total de la fruta en concentrados, bases, pulpas o extractos de fruta, lo que nos permite un almacenamiento como materia prima de varios meses, y una vez envasado, enlatado, embotellado o empacado el almacenamiento puede llegar a ser inclusive de años.

La distribución generalmente está controlada por el mismo procesador, si es que está integrado hacia la parte de comercialización, o por un comercializador global de mayor alcance. Estas compañías distribuyen por volumen y en algunos casos subcontratan alguna empresa de logística para la distribución capilar.

La comercialización la realizan los grandes comercializadores globales, como supermercados o mayoristas de alimentos

4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.

Tendencias en la demanda

Menor sensibilidad al precio, debido a la alta valoración que están alcanzando las frutas y los vegetales en las dietas actuales.

Grupos de consumo cada vez mas diferenciados (jóvenes con hábitos de consumo saludables, adultos con dietas controladas, consumidores de conveniencia, consumidores *delicatesen*)

Mayor búsqueda de sabores, variedades y tipos de frutas tropicales.

Aumento en el consumo de alimentos saludables, tales como productos orgánicos, menos procesados, más frescos y adicionalmente que sean productos más amistosos con el medio

ambiente y los productores (fair trade, orgánico, menor huella de carbono)

Las frutas a diferencia de otros alimentos, son importantes fuentes de vitaminas y otros compuestos bioactivos en la dieta y un consumo de 5 o más porciones de frutas y verduras al día está ampliamente recomendado dado que se asocia con un menor riesgo de enfermedades crónicas (cáncer, cardiovasculares, maculopatía senil).

Tendencias en la oferta

Desarrollo de nuevos productos basados en frutas (helados, yogurt, lácteos saborizados, mermeladas, aguas saborizados, té saborizado, jugos, snakcs).

Mayor integración entre los productores y los canales de comercialización, vía el desarrollo de capacidades de distribución capilares, basados en el tiempo de entrega y la calidad del producto.

5. Análisis del Diamante de Porter para la región

Estrategia, estructura y rivalidad

El grueso de productores cultiva en pequeñas extensiones de tierra, lo que los ha llevado a organizarse para poder ofrecer el volumen requerido a los principales procesadores. La rivalidad es fuerte debido a la poca demanda con la que cuentan e inclusive se han documentado casos donde, debido a un exceso de oferta se ha tenido que desperdiciar la producción.

Esta región solo compite en el mercado interno, que ya de por si se encuentra sobresaturado por los problemas de certificación y control de plagas, por lo que la cantidad de productores que pueden entrar al mercado de exportación es mínima.

Además de esto, al ser proveedores de insumos para la industria de la transformación, los márgenes disminuyen de manera considerable.

Industria de soporte

Actualmente existe una amplia red de proveedores de productos agrícolas, tales como: insumos, fertilizantes, pesticidas, herramienta, maquinaria y transporte. Para el caso específico de la cadena de fresco y frio no hay una industria de soporte desarrollada para todo el departamento, sólo en la ciudad capital hay algunas empresas especializadas en este tipo de servicio. Las Universidades, por otra parte, cuentan con programas específicos relacionados con el sector

Condiciones de la Oferta

El nivel de los costos laborales de la producción de mora son relativamente bajos, ya que se caracteriza principalmente por mano de obra familiar, la contratación es altamente informal y el nivel de cualificación del personal es bajo, debido a que el aprendizaje empírico predomina en el sector

El consumo de energía requerido en las fincas productoras es mínimo, algunas asociaciones como Belén de Umbría y Santa Rosa de Cabal poseen cuartos fríos, que requieren un consumo mayor de energía y el abasto de agua se cumple con los riegos de temporal.

El acceso a capital para la producción de mora es muy limitado. La banca comercial (Ejemplo: Bancamía y Banco Agrario) otorga créditos en montos muy bajos (entre 3 y 5 millones de pesos).

Por otra parte se cuenta con una buena ubicación respecto de los principales centros urbanos del país, ya que la ciudad está ubicada de manera equidistante (200 Km lineales) de las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali (56% de la población), y con acceso al puerto Buenaventura, situado en la costa del Pacífico.

Condiciones de la Demanda

En Colombia, existe un déficit en el consumo nacional de frutas, teniendo en cuenta que existe una gran variedad. Se consume 40 Kg. de frutas por persona al año[6]. Por otro lado a nivel mundial se mantienen los incrementos en el consumo de fruta y las proyecciones se mantienen a la alza.

---

[6] Ídem.

La Organización Mundial de la Salud ha establecido que para una dieta adecuada es necesario consumir en promedio 80 Kg. de fruta al año.

Hay que tener en cuenta que las restricciones de la oferta hortofrutícola del país en cantidad y calidad se han establecido como el principal cuello de botella para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados externos de productos frescos y procesados, así como los mercados internos para el consumo de los hogares, para el consumo institucional y para el consumo intermedio de la industria[7].

De acuerdo a lo anterior, tanto a nivel nacional como internacional se presentan algunas normas que determinan las restricciones para la comercialización del producto:

- La FAO y La OMS (1963) creó el Codex Alimentarius, que es la comisión encargada de generar normas, directrices y códigos de prácticas alimentarias internacionales armonizadas, destinadas a proteger la salud de los consumidores y garantizar la aplicación de prácticas legales en el comercio de alimentos (LMR).
- En el caso de Estados Unidos, se debe cumplir con la legislación de residuos químicos establecido por la EPA.
- En distintos países de Europa Occidental se creó el programa de certificación privado EUREGAP por 24 cadenas de supermercados, que organizaron el Grupo Europeo de Minoristas, con el fin de aumentar la confianza del consumidor, en la sanidad de los alimentos enfocados a Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
- CONPES 3514: Política Nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y otros vegetales.
- Norma Técnica Colombiana NTC 4106 sobre especificaciones técnicas para el comercio de exportación de mora de castilla, NTC 5422 sobre empaque y embalaje de frutas, hortalizas y tubérculos frescos y NTC 5141 sobre empaque para recolección y comercialización de mora.

Estamos hablando entonces de una mayor cantidad de especificaciones y requerimientos para la exportación de frutas,

[7] Ídem.

así como para el consumo interno, especialmente en las partes de sanidad e inocuidad.

Rol del Gobierno

El Rol del gobierno se enmarca en brindar diferentes tipos de oferta pública que contribuyan con el fortalecimiento de la competitividad del sector y su sostenibilidad. Dentro de los programas de apoyo se encuentran:

- Programa de Alianzas Productivas
- Programas para la vigilancia y control
- Promoción de proyectos desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Promoción de proyectos desde la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Departamento de Risaralda.
- Programa de entrega tierras desde el INCODER
- Programas de formación de asistencia técnica agropecuaria

Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

El objetivo general del viaje de referencia es estudiar la cadena de valor y diamante ideales, especialmente en las áreas donde nuestras empresas son más débiles.

La intención es encontrar ejemplos muy específicos de las actividades o variables que nos interesa comparar, para enriquecer nuestro análisis con información de primera mano, así como reflexionar las acciones a implementar o replantear las opciones estratégicas para las empresas.

Los objetivos particulares del viaje podrían enumerarse de la siguiente manera:

1. Análisis de las ventajas y dificultades del destino propuesto.
2. Evolución de la zona: cuál era la situación de partida y qué medidas se han aplicado para sortear tales dificultades.
3. Diferenciación respecto a otros destinos.
4. Lecciones para Risaralda

2. Variables relevantes a comparar

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el sector:

- Buenas prácticas Agrícolas (BPA) y certificaciones de producto.
    - Manuales e implementación de BPA
    - Certificaciones
- Control de la logística de salida (cadena de fresco)
    - Tipo de infraestructura

    - Tipo de tecnología requerida

- Garantizar la conservación de las características del producto
    - Control de calidad
    - Distribución en tiempo
    - Cadenas de abastecimiento
- Promoción y mercadeo de los beneficios de la mora
    - Identificación de mercados de consumo
    - Campañas de promoción
- Empaque y presentación del producto.
    - Marca como valor agregado
    - Empaque como valor agregado

3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Qué necesitan nuestros productores para cumplir con los requisitos de inocuidad y sanidad, tanto a nivel nacional como internacional?

2. ¿Qué estrategias de integración pueden seguir los productores para conocer mejor al consumidor final y satisfacer sus demandas específicas?

3. ¿Es necesario hacer grandes inversiones, tanto tecnológicas como de marketing, para poder competir en el mercado fresco?

4. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?

4. Información sobre el cluster a visitar

Todavía no se define el cluster o región a visitar, pero a continuación se enumeran 3 posibles destinos que se evaluarán de acuerdo a las características que ahora se mencionan.

Estados Unidos

Trazabilidad y manejo de cadenas de distribución y producción (Costa oeste – Costa este), garantizando la frescura, el origen y las características del producto. Desarrollo de productos.

Holanda

Manejo y distribución de productos altamente perecederos en tiempos mínimos (flores, pescados, vegetales frescos)

Bélgica

Asociaciones de pequeños agricultores, surtiendo una variedad de productos frescos y perecederos a centros urbanos en los alrededores, debido a sus estrategias de comercialización y cadenas de abasto y distribución capilares.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultado de la segmentación estratégica

A continuación se presentan los resultados del ejercicio de segmentación estratégica, que nos presenta las diversas alternativas para los productores de mora.

	INDUSTRIA	CONSUMIDOR FAMILIAR INDIVIDUAL	CONSUMIDOR SALUD / NATURAL
MORA FRESCA		A2	**A3**
MORA CONGELADA	B1	**B2**	B3
MORA PROCESADA	**C1**	C2	

Después de realizar la segmentación estratégica, los segmentos más atractivos para analizar han sido el B2 (Mora congelada para consumo familiar) y el A3 (Mora fresca para consumidores naturales/salud)

La segmentación para este negocio parte de tomar como base los diferentes tipos de productos o maneras en que se puede comercializar un fruto, así como los clientes o usuarios potenciales de tal o cual tipo de producto.

Así agrupamos los diferentes tipos de productos en:

A) Mora Fresca: Moras para el consumo humano, con las mínimas transformaciones intermedias y los mínimos procesos de conservación, para el consumo inmediato. La decisión de consumo corresponde a una búsqueda de características específicas, sabores y frescura del producto, específicamente hecha por consumidores conocedores de las propiedades nutritivas del producto.

B) **Mora Congelada:** Moras para el consumo humano, con las mínimas transformaciones intermedias, pero con un proceso de conservación destinado a romper la estacionalidad del producto. La decisión de consumo obedece a la necesidad de contar con un producto en buenas condiciones y larga duración, que permita su comercialización de manera global.

C) **Mora Procesada (Larga duración)**: Moras que pueden dedicarse al consumo humano, con una gran cantidad de transformaciones intermedias, que incluyen la adición de saborizantes, conservadores, tintes, etc., destinados a convertirlo en un producto de larga duración en anaqueles o estanterías sin necesidad de una cadena de frio que mantenga el producto. También se engloban aquí las aplicaciones de uso industrial como extracción de tintes o esencias para edulcorantes o saborizantes.

Por otro lado, definimos a los consumidores potenciales como:

1) **Industria:** Granes procesadores o comercializadores de la industria alimentaria, que compiten por volumen. Requieren un producto sin altas especificaciones de calidad (sabor o forma del producto) debido al proceso industrial al que serán sometidas.
2) **Consumidor Familiar:** Consumidor no conocedor de la fruta, habituado a combinar el consumo de alimentos sin un criterio sofisticado. Altamente sensible al precio, por lo que es difícil fidelizarlo. Consumidor por moda
3) **Nutrición-Salud:** Consumidores individuales que son, generalmente conocedores de producto, y que buscan satisfacer sus necesidades de salud, prescripciones médicas y sabores específicos. Menos susceptibles al precio, dado que son consumidores de conveniencia o simplemente menos sensibles al precio, siempre y cuando puedan acceder a un producto acorde a sus gustos y necesidades.

2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

A continuación se presentan los resultados de los ejercicios de segmentación estratégica y el respectivo análisis de las 5 fuerzas del segmento identificado como posible alternativa para el sector de la mora

Segmento B2 (Mora congelada para consumo familiar)

POCO MARGEN DE UTILIDAD
Barreras de entrada: **Bajas**
Proceso industrial poco complejo. Baja inversión requerida en tecnología.
Economías de escala
Sustitutos: **Altos**
Gran cantidad de productores de mora (locales, regionales, mundiales)
Variedad de frutas que se puedan procesar de la misma manera

+

PODER CONCENTRADO EN EL COMPRADOR
Proveedores: **Poder limitado**
Variedad de opciones, a precios competitivos
Compradores: **Poder alto**
Compiten por volumen de producción y precios bajos. Menor facilidad para cambiar de proveedores. Consumidor final poco sofisticado y exigente

Márgenes estrechos, debido a las bajas barreras de entrada y a que la decisión de compra esta determinada por el precio

De acuerdo a estas condiciones, se prevén pocos cambios a futuro en esta industria, toda vez que los países que están posicionados en este sector pueden producir un volumen mayor de producto y las grandes empresas del mercado de congelados se encuentran bien posicionadas en los mercados.

Segmento A3 (Mora fresca para consumidores naturales/salud)

POCO MARGEN DE UTILIDAD
Barreras de entrada: **Media – Alta**
Logística detallada. Baja inversión requerida en tecnología. Conocimiento del cliente. Relación con canales de comercialización
Sustitutos: **Bajos**
Pocos debido a la estacionalidad del producto
Menor variedad de frutas que pueden competir

+

PODER CONCENTRADO EN EL COMPRADOR
Proveedores: **Poder medio**
Menor variedad de opciones. Proveedores certificados
Compradores: **Poder bajo**
Consumidor individual influye menos en precio y es menos sensible al mismo. Dificultad para cambiar de proveedores.

Márgenes mayores. Conocimiento del mercado y del consumidor sofisticado. Menos competidores. Posibilidades de concentración en la provisión del servicio

En este segmento se prevé un incremento en el número de consumidores, debido sobre todo a las tendencias de salud, y una amplia gama de consumidores muy diferenciados (jóvenes, dietas para adultos, dietas de conveniencia, etc.) que pueden ser explotadas si es que se desarrollan capacidades de conocimiento de mercado.

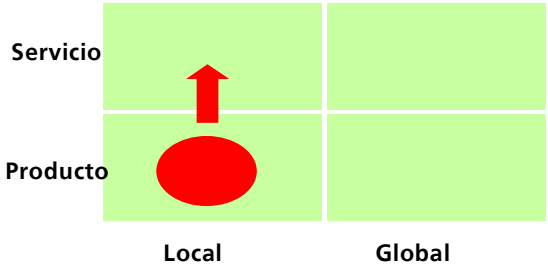
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

A continuación se describen los criterios de compra avanzados para cada uno de los segmentos. Se debe tener en cuenta que esta información es preliminar y no está contrastada con los compradores avanzados. Este punto será realizado durante el viaje de referencia que se llevará a cabo entre febrero y marzo de 2013.

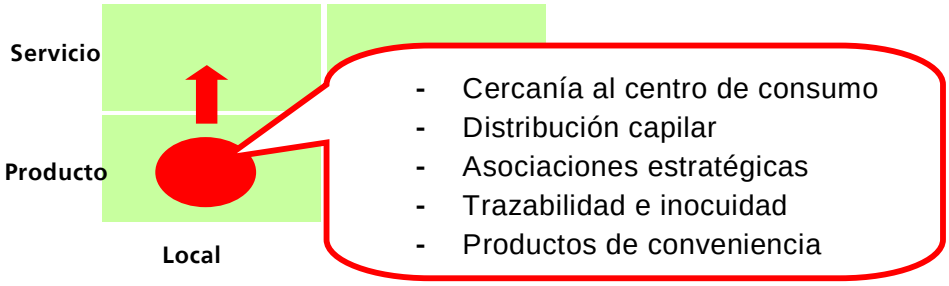
CRITERIOS DE COMPRA
A3 Mora fresca • *Propiedades del producto (color, sabor, aroma, etc.)* • *Empaque* • *Desarrollo de productos* • *Trazabilidad* • *Cadena de fresco*
B2.Mora congelada: • *Precio* • *Fecha de caducidad* • *Volumen de producción* • *Trazabilidad* • *Cadena de frio*
C1. Mora procesada (larga duración) • *Precio* • *Fecha de caducidad* • *Volumen de producción*

4. Opciones Estratégicas Genéricas

Segmento A3 (Mora fresca para consumidores naturales/salud):



En este segmento se habla de mercados a nivel local, especializado en un solo producto y con la posibilidad de desarrollar las capacidades para convertirse en proveedor de un servicio, en la medida en que se madure el sector que cuentan con un nivel de desarrollo muy bajo.



En la medida que se desarrolle la distribución y se identifiquen nichos de mercado o áreas de oportunidad, se puede pensar en concentrarse en la distribución a ciertos clientes en particular y ofrecerles un servicio de proveeduría especializado (industria alimentaria, restaurantes especializados, etc.)

5. Factores claves de éxito

- Buenas prácticas Agrícolas (BPA), tecnificación del proceso productivo y certificaciones de producto.
- Control de la logística de salida (cadena de fresco).

- Garantizar la conservación de las características del producto.
- Promoción y mercadeo de los beneficios de la mora.
- Empaque y presentación del producto.
- La marca constituye un valor agregado importante.

6. Definición de la cadena de valor ideal

La cadena de valor ideal del cluster requiere de reforzarse en las siguientes áreas y aspectos

INSUMOS Y COSECHA

- Debe contarse con el personal y las capacidades para poder garantizar la inocuidad en la cosecha y el control de plagas.
- Desarrollo de Buenas Prácticas Agrícolas en campo
- Investigación y desarrollo de semillas o variedades del producto

TRANSFORMACIÓN

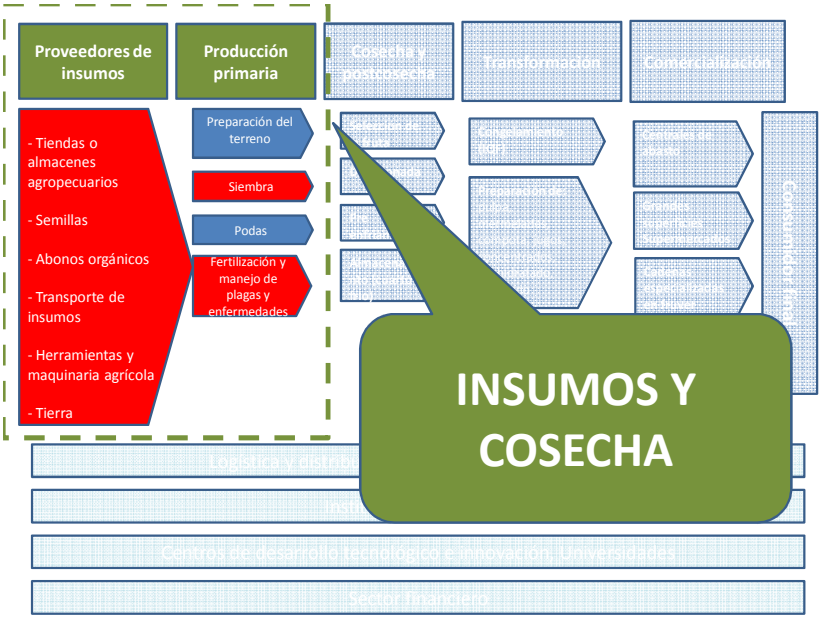
- Identificación de empaques y procesos intermedios adecuados
- Tamaño de las porciones
- Identificar las necesidades de proceso mínimo que pueden ser requeridas por el siguiente eslabón de la cadena.
- Selección de la fruta dependiendo del destino

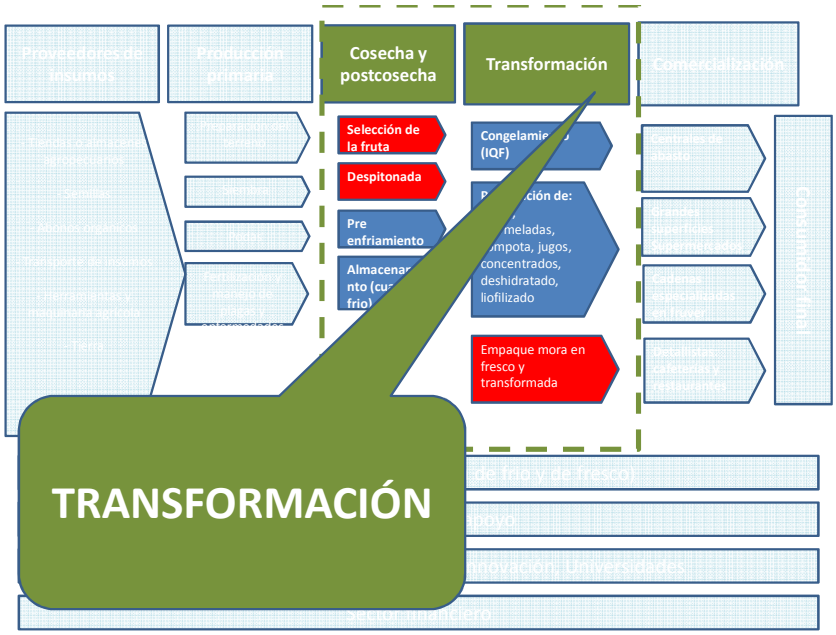
COMERCIALIZACIÓN Y LOGISTICA

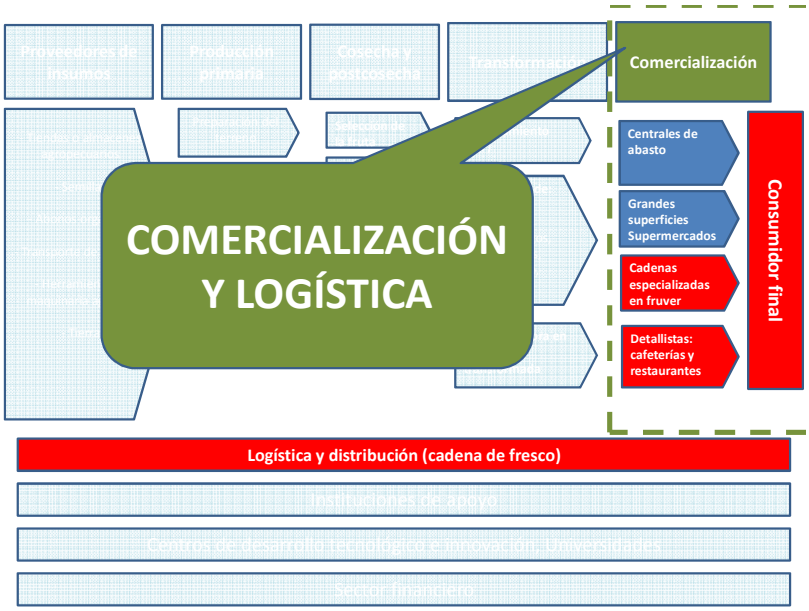
- Nuevo dialogo con los comercializadores
- Contactos con nuevos clientes que antes no aparecían en el panorama
- Desarrollo de productos
- Estrategias de distribución
- Equipo de transporte

- Requerimientos específicos para trabajar bajo un esquema de justo a tiempo
- Conceptualización de cronogramas de trabajo

7. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.




Cosecha y postcosecha
Transformación
Selección de la fruta
Despitonada
Pre enfriamiento
Congelamiento (IQF)
Empaque mora en fresco y transformada
meladas, pulpa, jugos, concentrados, deshidratado, liofilizado
TRANSFORMACIÓN


Comercialización
Centrales de abasto
Grandes superficies Supermercados
Cadenas especializadas en fruver
Detallistas: cafeterías y restaurantes
Consumidor final
COMERCIALIZACIÓN Y LOGÍSTICA
Logística y distribución (cadena de fresco)