

# COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Análisis del Perfil de Competitividad de la Cadena de Valor del Plátano en el Municipio de  
Puerto Guzmán, Departamento del Putumayo.

Nelsy Yurani Pai Garcia

Andrea Viviana Pai Garcia

Estudiantes de Administración de Empresas y Contaduría Pública Décimo Semestre

Instituto Tecnológico del Putumayo

Facultad de Administración, Ciencias Económicas y Contables

Mocoa, Putumayo

2021

# COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Análisis del Perfil de Competitividad de la Cadena de Valor del Plátano en el Municipio de  
Puerto Guzmán, Departamento del Putumayo.

Nelsy Yurani Pai Garcia

Andrea Viviana Pai Garcia

Estudiantes de Administración de Empresas y Contaduría Pública Décimo Semestre

Trabajo de grado, modalidad Tesis para optar el título de Administradora de Empresas y  
Contadora Pública

Asesora

Marisol Gonzáles Ossa

Instituto Tecnológico del Putumayo

Facultad de Administración, Ciencias Económicas y Contables

Mocoa, Putumayo

2021

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Nota:

Los conceptos, afirmaciones y opiniones contenidas en el presente trabajo son responsabilidad única y exclusiva de sus autores, y no comprometen al Instituto Tecnológico del Putumayo. (Lineamiento CIECYT).

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Marisol Gonzáles Ossa

Asesora

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Dedicatoria**

*Inicialmente a Dios por estar siempre a mi lado, por regalarme la vida, salud, fortaleza paciencia e iluminación para culminar la carrera profesional de manera satisfactoria, también por permitirme compartir este triunfo con mis familiares y amigos.*

*A mis padres Rosalba García Carrera y Segundo Humberto Pai Garcia por estar presente en cada fase de mi formación personal y académica, son la fuente de inspiración para superarme día tras día, todo lo que soy es gracias a su trabajo, dedicación, compromiso y amor que me han otorgado en toda mi vida para que pueda ser una gran persona y profesional entregada a servir a la comunidad.*

*A mis hermanos Wilson Alexander Garcia y Andrea Viviana Pai Garcia por estar siempre motivándome y aconsejándome a ser un mejor ser humano, que los obstáculos no son factor para desfallecer sino para tomar fuerzas y continuar en la búsqueda de los sueños.*

*A mi asesora Marisol Gonzáles Ossa por ser paciente, comprometida y entregada a su labor profesional y también por estar siempre pendiente del proceso investigativo.*

*A los docentes que aportaron un granito de arena compartiendo su conocimiento y experiencias lo cual dejan huella en mi vida y corazón para seguir adelante.*

**Nelsy Yurani Pai Garcia**

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Dedicatoria**

*Inicialmente a Dios por estar siempre a mi lado, por regalarme la vida, salud, fortaleza, paciencia e iluminación para culminar la carrera profesional de manera satisfactoria, también por permitirme compartir este triunfo con mis familiares y amigos.*

*A mis padres Rosalba García Carrera y Segundo Humberto Pai Garcia por estar presente en cada fase de mi formación personal y académica, son la fuente de inspiración para superarme día tras día, todo lo que soy es gracias a su trabajo, dedicación, compromiso y amor que me han otorgado en toda mi vida para que pueda ser una gran persona y profesional entregada a servir a la comunidad.*

*A mis hermanos Wilson Alexander Garcia y Nelsy Yurani Pai Garcia por estar siempre apoyándome en todas las circunstancias de la vida.*

*A mi asesora Marisol Gonzáles Ossa por compartir su conocimiento y enseñanzas, también por ser una profesional integra, paciente, comprometida y entregada a su labor.*

*A los docentes que aportaron un granito de arena compartiendo su conocimiento y experiencias lo cual dejan huella en mi vida y corazón para seguir adelante.*

**Andrea Viviana Pai Garcia**

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **Agradecimientos**

Este proyecto ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de las tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaremos las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de dificultad.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar en cada paso que damos, por iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido nuestro soporte y compañía durante todo el periodo de formación.

Agradecer hoy y siempre a nuestras familias por su comprensión, apoyo, amor y nos han brindado la fortaleza necesaria para seguir adelante.

De igual manera nuestros más sinceros agradecimientos a nuestra asesora Marisol González Ossa quien amablemente nos orientó para llevar a cabo la investigación, estuvo al pendiente de cada una de las fases apoyándonos, retroalimentándonos con el propósito de sacar un excelente trabajo.

A la comunidad del municipio de Puerto Guzmán Putumayo, especialmente a las asociaciones, productores, transformadores, comercializadores de plátano, que con su ayuda, compromiso, entusiasmo y dedicación hicieron que la investigación se ejecutara a cabalidad y con éxito.

Y a todas las personas y entidades que contribuyeron con el proceso de investigación.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Tabla de Contenido**

Introducción.....	18
1. Planteamiento del Problema .....	20
1.1 Pregunta de Investigación .....	21
1.2 Sistematización.....	21
2. Justificación .....	22
3. Objetivos.....	23
3.1 Objetivo General .....	23
3.2 Objetivos Específicos .....	23
4. Marco Referencial.....	24
4.1 Marco Teórico .....	24
4.1.1 Competitividad.....	24
4.1.2 Estrategia Competitiva .....	25
4.1.3 Cadena de Valor .....	25
4.1.4 Cadena Productiva.....	27
4.1.4.1 Diferencia entre Cadena de Valor y Cadena Productiva.....	28
4.1.4.2 Objetivos de la Cadena de Valor.....	29
4.1.5 Modelo de la Cadena de Valor Michael Porter .....	30
4.1.5.1 Actividades Primarias.....	31
4.1.5.2 Actividades de Apoyo.....	32

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

4.1.5.3 Tipos de Actividades de la Cadena de Valor. ....	33
4.1.5.4 Sistemas de Valor de Michael Porter. ....	35
4.1.5.5 Generadores de Valor y de Costos. ....	36
4.1.6 Cadena de Valor y Análisis de Costos .....	37
4.1.7 Cadena de Valor y Análisis de Diferenciación .....	38
4.1.8 Formulación de Estrategias Competitivas a Partir de la Cadena de Valor.....	39
4.1.9 Mapeo de la Cadena de Valor .....	40
4.1.10 Descripción General del Plátano .....	42
4.1.10.1 Variedades. ....	45
4.1.10.2 Principales Enfermedades que Afectan al Cultivo de Plátano. ....	47
4.1.10.3 Principales Insectos Plagas que Afectan al Cultivo de Plátano.....	48
4.1.10.4 Cultivo de Plátano en el Mundo. ....	48
4.1.10.5 Cultivo de Plátano en Colombia.....	49
4.1.10.6 Cultivo de Plátano en el Departamento del Putumayo.....	50
4.1.10.7 Cultivo de Plátano en el Municipio de Puerto Guzmán. ....	52
4.2 Marco Conceptual .....	54
Competitividad .....	54
Estrategia .....	54
Entorno Competitivo .....	54
Diferenciación .....	55

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO	10
Cadena.....	55
Cadena de Valor .....	55
Eslabones.....	55
Actores Estratégicos .....	55
Ventaja Competitiva.....	56
Agremiado.....	56
No Agremiado .....	56
4.3 Marco Contextual .....	56
4.3.1 Marco Geográfico.....	56
4.3.1.1 Departamento de Putumayo. ....	56
4.3.1.2 Municipio de Puerto Guzmán.....	57
4.3.2 Marco Histórico.....	60
4.3.3 Marco Demográfico .....	60
4.3.4 Antecedentes .....	61
Nivel Internacional.....	61
Nivel Nacional.....	62
Nivel Regional.....	63
4.4 Marco Legal .....	63
5. Metodología.....	65
5.1 Diseño Metodológico .....	65

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO	11
5.2 Tipo de Investigación .....	65
5.3 Fuentes de Información.....	65
Primarias.....	65
Secundarias.....	65
5.4 Enfoque .....	65
5.5 Diseño y Alcance.....	66
5.6 Método.....	66
5.7 Población.....	66
5.8 Muestra.....	66
5.9 Técnicas de Recolección de Datos .....	67
5.9.1 Entrevista.....	67
5.9.2 Encuesta.....	67
5.9.3 Observación Directa .....	67
5.9.4 Análisis Documental .....	67
5.10 Instrumentos de Recolección de Datos .....	68
5.10.1 Cuestionario.....	68
5.10.2 Guion de Entrevista.....	68
5.10.3 Hoja de Observación .....	68
6. Resultados y Discusión.....	69
6.1 Diagnóstico Cadena de Valor del Plátano en el Municipio de Puerto Guzmán.....	69

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO	12
6.1.1 Análisis del Mercado Potencial para el Producto.....	69
6.1.2 Mapeo de la Cadena y Análisis de los Puntos Críticos .....	74
6.1.2.1 Productores.....	75
6.1.2.2 Transformadores.....	79
6.1.2.3 Distribuidores.....	80
6.1.2.4 Comercializadores.....	81
6.1.2.5 Análisis de los Sistemas de Desarrollo Empresarial (SDE) Existentes.....	83
6.2 Análisis de la Cadena Productiva del Plátano .....	88
6.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	89
6.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	92
6.3 Prospectiva de la Cadena.....	95
6.3.1 Estrategias.....	102
Eslabón de Producción.....	102
Eslabón de Transformación.....	103
Eslabón de Distribución.....	104
Eslabón de Comercialización.....	104
Conclusiones .....	105
Recomendaciones .....	107
Referencias .....	108
Anexos.....	113

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1.</b> Proceso del Cultivo de Plátano.....	46
<b>Tabla 2.</b> Asociaciones e Independientes.....	59
<b>Tabla 3.</b> Demanda.....	70
<b>Tabla 4.</b> Oferta en fresco .....	71
<b>Tabla 5.</b> Precio del Plátano.....	72
<b>Tabla 6.</b> Costos de Producción No agremiados (Yeiner Peña) .....	77
<b>Tabla 7.</b> Costos de Producción Agremiados (Asoplampg) .....	78
<b>Tabla 8.</b> Costos de Transformación.....	79
<b>Tabla 9.</b> Costos de Distribución .....	80
<b>Tabla 10.</b> Costos de Comercialización (Helmer Hurtado) .....	82
<b>Tabla 11.</b> Servicios de Apoyo a la Cadena del Plátano .....	84
<b>Tabla 12.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	89
<b>Tabla 13.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	93
<b>Tabla 14.</b> Visión de la Cadena e Identificación de Puntos Críticos por Eslabón .....	95
<b>Tabla 15.</b> Estrategias Eslabón de Producción.....	102
<b>Tabla 16.</b> Estrategias Eslabón de Transformación .....	103
<b>Tabla 17.</b> Estrategias Eslabón de Distribución.....	104
<b>Tabla 18.</b> Estrategias Eslabón de Comercialización.....	104

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Cadena de Valor Genérica de Michael Porter .....	31
<b>Figura 2.</b> Eslabones de una Cadena Productiva. ....	41
<b>Figura 3.</b> Cultivos Permanentes del Departamento del Putumayo.....	52
<b>Figura 4.</b> <i>Croquis del Municipio de Puerto Guzmán- Putumayo</i> .....	58
<b>Figura 5.</b> División Política, Municipio de Puerto Guzmán _ Departamento del Putumayo	59
<b>Figura 6.</b> Proyección de la Población según el DANE .....	60
<b>Figura 7.</b> Población Desagregada por Área.....	61
<b>Figura 8.</b> Mapeo de la Cadena Productiva del Plátano .....	74
<b>Figura 9.</b> Prospectiva de la Cadena de Valor del Plátano .....	101

**Lista de Anexos**

Anexo 1. Enfermedad de Sigatoka Negra .....	113
Anexo 2. Enfermedad del Moko .....	113
Anexo 3. Enfermedad de Bacteriosis .....	113
Anexo 4. Pachas de Plátano Hartón Verde.....	114
Anexo 5. Producción de Plátano .....	114
Anexo 6. Partes de la Planta de Plátano .....	114
Anexo 7. Producto Transformado (Harina de Plátano).....	115
Anexo 8. Guion de Entrevista .....	115
Anexo 9. Formato de Encuesta Realizada.....	116
Anexo 10. Cronograma de Actividades .....	117
Anexo 11. Presupuesto .....	118

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### Resumen

Actualmente el entorno empresarial es cada vez cambiante y exigente por causa de la globalización, así que las empresas están llamadas a innovar, a crear valor y a reinventarse para ser nuevas en el mercado enfocadas a satisfacer en alto grado las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, las cadenas de valor deben orientarse en ser mejores a fin de brindar un producto y/o servicio de calidad, por esta razón, cada eslabón es responsable de trabajar en cooperación para que exista una labor mutua visionándose en ser generador e impulsador de valor, que no simplemente permanezca en la zona de confort dejando pasar oportunidades que se presentan a lo largo del camino, sino entregada al cambio ya que le permitirá ser portadora de valor, competitiva, innovadora, diferenciadora y estrategia ante el entorno competitivo.

Por lo cual, la presente investigación tiene como propósito analizar el perfil competitivo de la cadena de valor del plátano del municipio de Puerto Guzmán Putumayo con el fin de identificar su situación interna y externa para luego estructurar estrategias sostenibles en el tiempo que le permitan el crecimiento, desarrollo y además caracterizarse como una cadena de valor estructurada y fundamentada que se preocupa por el progreso y bienestar del departamento.

Por consiguiente, la investigación se fundamentará básicamente en la teoría de Michael Porter siendo el autor representativo en cuanto a cadena de valor y ventaja competitiva, dejando por último un documento técnico donde se detalla que tan competitiva es la cadena de valor del plátano y sobre ello impulsarla a ser productiva.

*Palabras Clave:* Competitividad, Valor Agregado, Cadena de Valor, Cadena Productiva.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **Abstract**

Currently, the business environment is increasingly changing and demanding due to globalization, so companies are called to innovate, create value and reinvent themselves to be new to the market focused on satisfying customer needs to a high degree.

Therefore, value chains must be oriented towards being better in order to provide a quality product and / or service, for this reason, each link is responsible for working in cooperation so that there is mutual work, envisioning being a generator and promoter of value, that does not simply remain in the comfort zone by letting opportunities that appear along the way pass, but given over to change since it will allow it to be a carrier of value, competitive, innovative, differentiating and strategist in the competitive environment.

Therefore, the present research aims to analyze the competitive profile of the Banana Value Chain of the municipality of Puerto Guzmán Putumayo in order to identify its internal and external situation and then structure sustainable strategies over time that allow growth, development and also characterized as a structured and well-founded value chain that cares about the progress and well-being of the department.

Consequently, the research will be based basically on the theory of Michael Porter, being the representative author in terms of value chain and competitive advantage, finally leaving a technical document detailing how competitive the banana value chain is and about it encourage her to be productive.

*Keywords:* Competitiveness, Added Value, Value Chain, Productive Chain.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **Introducción**

Una de las metas actualmente más importantes para toda organización empresarial y productiva, así como para su propia red de valor, es ser competitiva, dadas las condiciones cambiantes y de incertidumbre permanente en el entorno empresarial, generadas por nuevas tendencias, gustos y preferencias. Esto las obliga no solo a buscar ser capaces de satisfacer cada mercado objetivo, utilizando las mejores estrategias y sus ventajas competitivas, sino a generar estrategias conjuntas que agreguen valor a sus procesos.

Cabe mencionar que la competencia no es factor de obstáculo, más bien hace que la organización se fortalezca y compita de manera sana mediante implementación de estrategias y acciones que le ayuden a impulsar y crecer medianamente para cumplir con los objetivos empresariales, por lo tanto, la cadena de valor funciona como una empresa normal, porque también debe visionar su crecimiento y más aún en ser competitiva y generadora de valor porque de lo contrario, esta se vería estancada o a punto de desaparecer; día a día, la competencia se va caracterizando por ser agresiva, por ello, empresa que desee el éxito está invitada a re direccionarse y a pensar con iniciativas diferenciadoras.

Las cadenas de valor son aquellas herramientas significativas que permiten determinar y analizar minuciosamente las diferentes actividades que se destacan en una producción de x producto, por lo tanto, la investigación se especificará en estudiar la cadena de valor del plátano, ya que es un sector representativo como cualquier otro, el plátano es un fruto que se encuentra inmerso en la cadena alimentaria de muchos colombianos por su alto contenido nutricional, además, el cultivo de plátano tiene buena acogida en todo el territorio colombiano ya que en muchas regiones tales como Urabá, Arauca, Córdoba y Valle del Cauca se evidencia el alto nivel

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

de producción dejando ver a Colombia como un territorio lleno de riquezas y oportunidades; sin embargo, cabe resaltar que el departamento del Putumayo también cuenta con municipios productivos en todos los productos como: yuca, chontaduro, frutos amazónicos, palmitos, pimienta, maíz, cacao, plátano, lácteos y demás, donde el municipio de Puerto Guzmán es un lugar de buena producción platanera, siendo un producto apetecido por todo el departamento por su calidad, gran tamaño, sabor natural y orgánico.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación tiene como propósito analizar el perfil de competitividad de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, departamento del Putumayo, con el fin de identificar y estudiar los pro y contra de la cadena, para luego implantar estrategias competitivas para que los actores agremiados y no agremiados trabajen de forma colectiva y generen valor en aras de crecer y convertirse en una cadena de valor fortalecida y capaces de competir a nivel nacional e internacional dejando ver que el departamento si es productivo y portador de calidad y de personas que forjan emprendimiento, desarrollo social, económico y medio ambiental.

Para ello, en primer lugar, se desarrolla un diagnóstico que permita el mapeo de los actores de la cadena, así como la determinación de las variables estratégicas que la afectan, ponderando su incidencia e impacto sobre la misma. En segundo lugar, se desarrolla una matriz de perfil competitivo por cada componente estratégico y finalmente se establecen macro estrategias para el sector que permiten conjugar y anticipar los factores que potencia sus oportunidades y maximizan sus fortalezas. Al finalizar la investigación, se espera un mayor conocimiento de la cadena de valor objeto de estudio, así como de las diversas estrategias halladas que les aseguren sostenibilidad, mayor eficiencia y productividad a los actores de la misma.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### 1. Planteamiento del Problema

El tema de la competitividad es uno de los focos de interés en muchas organizaciones y empresas de la región, puesto que de manera general, las personas que ocupan el cargo de administradores, enfocan sus estrategias en ser rentables en el corto plazo, generando utilidades y logrando medianamente satisfacer las necesidades de sus clientes, pero descuidando lo que se conoce como la estrategia competitiva, que es un factor importante para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. El estudio del entorno interno y externo es lo que permite a las organizaciones estar activas ante su competencia, advirtiéndole que debe mejorar e innovar con la intencionalidad de ser diferente en el mercado y ante sus competidores.

El caso de la cadena de valor del plátano y sus actores en el municipio de Puerto Guzmán, es uno más de aquellos donde la dinámica productiva, comercial y económica es la de sobrevivir y adaptarse al medio, siendo reactivos a las pequeñas oportunidades que muchos cooperantes y el estado mismo les lleva hasta la puerta de sus casas, pero sin tener la capacidad de avizorar saltos hacia arriba que les permitan buscar y traer para su beneficio no solo proyectos de pequeña escala sino programas completos que aseguren la sostenibilidad, rentabilidad y la competitividad de la cadena en general. Desde hace más de tres décadas han venido siendo intervenidos desde esta perspectiva, lo que les ha generado desconfianza en sus propias capacidades y en el apoyo que reciben, su devenir se desarrolla día a día de manera reactiva, los procesos productivos suben y caen en la medida que reciben apoyo económico, pero el resultado sigue siendo el mismo, sin que se modifique la respuesta de los actores ni se aprovechen las oportunidades. Esto pone en riesgo permanente la sostenibilidad de sus actores frente a sus competidores y permite que en muchas ocasiones se pierda el acceso a oportunidades de negocios rentables y cuantiosos que le significaría un impulso en su posicionamiento y en la

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

generación de riqueza para sus propietarios, y lo que es peor, la posibilidad de que en su territorio nuevamente aumente el conflicto y los cultivos ilícitos.

### **1.1 Pregunta de Investigación**

¿Cuál es el estado actual de competitividad de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán?

### **1.2 Sistematización**

¿Qué actores y variables estratégicas impactan directamente sobre la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán?

¿Qué factores y componentes estratégicos se deben considerar para lograr una mayor competitividad de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán?

¿Qué estrategias competitivas pueden asegurar la sostenibilidad de la producción, transformación y comercialización que se desarrolla en el municipio de Puerto Guzmán?

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **2. Justificación**

Partiendo de la premisa de que la competitividad es un factor relevante para el crecimiento y desarrollo empresarial, se considera necesario realizar el análisis del perfil competitivo de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán a fin de datar y documentar los aspectos estratégicos de la misma que permitan un mayor conocimiento analítico de su mercado, su composición vertical y horizontal como cadena de valor, sus competidores y el fortalecimiento de sus diferenciadores.

Actualmente, una de las mayores necesidades para todas las organizaciones económicas es ser competitiva, diferenciándose de las demás, evolucionar sus sistemas hasta convertirse en empresas amplias y abiertas al cambio, que no se conformen con lo poco que tienen sino que generen agresivas estrategias que les permitan aprovechar cada oportunidad que el entorno ofrece. Una de las estrategias tipo como la del océano azul invita a las empresas hacia a la innovación, al cambio y a la diferenciación, ya que es un espacio más tranquilo y menos saturado, quienes navegan en dicho lugar son organizaciones que trabajan de manera constante y que se proponen en ser exitosas para un futuro.

Metodológicamente el desarrollo de la investigación permite no solo el afianzamiento de los conocimientos en administración de empresas y contaduría pública de las tesis, sino la participación activa de la academia en la producción de datos y documentos que sirvan de referente para la toma de decisiones en las instancias consideradas clave para el desarrollo productivo y competitivo del territorio.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

Analizar el nivel competitivo de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, con el fin de proponer estrategias competitivas que permitan su crecimiento y sostenibilidad.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico del estado actual de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán a partir de la identificación de actores y variables estratégicas que impactan directamente.
- Desarrollar el perfil de competitividad de los componentes estratégicos de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán.
- Proponer estrategias competitivas sostenibles que aseguren la sostenibilidad de la producción, transformación y comercialización del plátano que se desarrolla en el municipio de Puerto Guzmán.

## 4. Marco Referencial

### 4.1 Marco Teórico

#### 4.1.1 Competitividad

Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto” (párr. 4).

Si no existiera la presión de la competencia dentro del mercado, las empresas no serían productivas ni se dedicarían en ser mejores y diferenciadoras, pero, actualmente lo que prevalece es ser líder e innovador en los servicios y/o productos, por ese motivo, las empresas se han visto en la necesidad de direccionarse, reestructurar la manera de pensar, porque de lo contrario, sino cambia, el cambio lo cambia, y para evitar inconvenientes en un futuro, es mejor que desde un inicio planee un horizonte y estrategias para poder sobrevivir y competir en el mercado.

De acuerdo a Sharon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo” (párr. 4).

Ser competitivo significa ser productivo con todos los recursos organizacionales, es decir, ser eficiente en lo que hace, y que todo lo que se elabore sea de calidad e innovación, con el objeto de satisfacer a sus clientes y demostrar el valor agregado ante los demás.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### ***4.1.2 Estrategia Competitiva***

Según Porter (1985) como se citó en Castro, afirma que “la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p.251).

La estrategia competitiva es el conjunto de diversas acciones que permiten a una empresa ser diferente ante sus competidores. Organización competitiva es aquella que se preocupe por ser mejor día tras día, que se acople al cambio y a la innovación con el objetivo de ofrecer a sus clientes los mejores servicios y productos, que sean de calidad y novedosos.

### ***4.1.3 Cadena de Valor***

Autores ha afirmado lo siguiente:

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar la fuente de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 2006, como se citó en Velasco, 2017, p.11).

Una cadena de valor no solamente es una herramienta para verificar, estudiar y analizar los actores que intervienen en cada uno de los eslabones, pues es la encargada de sumarle un valor extra a los peldaños a fin de brindar un producto y/o servicio de calidad y satisfactorio para el consumidor final.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Según Vergiú Canto (2013) como se citó en Velasco (2017), define “la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final” (p.11).

Generar valor no es implementar estrategias de producto, precio, plaza y promoción sin fundamento y sin un análisis minucioso de cada sector en particular, por lo tanto, existe un mecanismo que otorga un mejor trabajo la cual permite conocer adecuadamente el entorno externo e interno para luego tomar las mejores decisiones para hacerle frente a las debilidades y amenazas en su momento, sin duda alguna, la cadena de valor es aquel modelo que facilita describir las acciones para luego otorgarle un valor que beneficie a las partes involucradas en el proceso.

La cadena de valor comprende la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente, desde la etapa de la producción hasta el consumo. Así una cadena puede ser formada por empresas de una economía local, una región, un país, un conjunto de países (Isaza, 2008, como se citó en Cayeros et al, 2016, p.7).

Se considera cadena cuando cada eslabón se apoya recíprocamente a fin de buscar un mismo objetivo y de esa manera crecer mutuamente generando beneficios y desarrollo a nivel social, económico y medio ambiental.

Para Arimany (2010) la cadena de valor principalmente es:

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (párr.2).

Claro está que es una herramienta que facilita un mejor análisis de un sector determinado para así proponer estrategias de mejora, valor y con ello caracterizar a la empresa competitiva, diferenciadora e innovadora en todos sus aspectos tales como procesos, productos, servicios y demás.

Conforme lo menciona Padilla R (2014) como se citó en Velasco, 2017 “Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización” (p.11).

Es importante resaltar que el recurso humano es la parte fundamental para que una empresa o cadena de valor funcione correctamente ya que son los encargados de orientar que cada eslabón obtenga un factor diferenciador a fin de distinguirse de la competencia.

### ***4.1.4 Cadena Productiva***

La cadena productiva se define como el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales; la comercialización en los mercados internos y externos, incluyendo proveedores de

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento (PROINPA, 2010, como se citó en Cayeros et al, 2016, p. 3).

Es aquella que se dedica única y exclusivamente a trabajar sin visión de crecer, solo en ejercer la actividad de manera independiente, buscando un beneficio individual.

Para Heyden y Camacho (2006) como se citó en Cayetos et al, (2016) “en cadena productiva intervienen varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores; algunos de ellos, están directamente relacionados con la producción, transformación y venta del producto; otros se dedican a brindar servicios” (p.5).

Los actores que apoyan la cadena productiva son diversos pues cada uno comprometido con su labor, con el propósito de desarrollar las actividades acordes para brindar un buen servicio y/o producto al consumidor final.

### **4.1.4.1 Diferencia entre Cadena de Valor y Cadena Productiva.**

“Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, involucran productos, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores” (Holmlund y Fulton, 1999, como se citó en Cayeros et al, 2016, p.8).

Por consiguiente la cadena de valor se enfoca en otorgar una diferenciación en cada uno de los eslabones, su principal función es buscar el beneficio mutuo entre participantes y /o actores que estén dispuestos en compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Orozco, 2004, como se citó en Cayeros et al, 2016 señala que:

En la cadena productiva los actores buscan el beneficio económico individual y compiten por ello, en la cadena de valor, el objetivo es el mutuo apoyo entre los actores con el fin de lograr las metas, es decir a través de la cooperación, comunicación y coordinación (p.9).

Básicamente la cadena productiva es aquella que se enfoca en buscar su interés propio, trabaja bajo el paradigma de producir, pero sin otorgarle valor alguno, dejando como consecuencia la desintegración de actores y el bajo nivel de reconocimiento en el mercado competitivo.

### **4.1.4.2 Objetivos de la Cadena de Valor.**

“La Cadena de Valor tiene como objetivo fundamental el de añadir valor agregado a sus productos ya sea por calidad, diferenciación, innovación, entre otras, se va a aumentar los beneficios netos de toda la cadena” (Gottret, 2011, como se citó en Velasco, 2017, p. 14).

Como tal, una empresa se constituye para generar e impulsar crecimiento ya que el mercado actual es cambiante y exigente, por lo tanto toda organización está llamada a ser competitiva de lo contrario se vería comprometida y su valor en mercado desaparecería, por esta razón, según el autor, la cadena de valor es la que renueva los eslabones que no se trabaje en un solo círculo vicioso sino que su actividad demuestre valor y por consiguiente otorgue beneficios entre sus actores.

Algunos autores mencionan unos objetivos que debe cumplir la cadena de valor o también llamada de suministros:

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

- Proveer un adecuado servicio al consumidor final
- La Entrega de productos en forma confiable y oportuna (tiempo, lugar y calidad)
- Capacidad de entrega de la variedad de productos necesaria (diferente gestión cada producto)
- Balance adecuado
- Aumentar la capacidad de los participantes para tomar decisiones, formular planes.
- Mejora de productividad del sistema logístico operacional.
- Incremento de niveles de servicio al cliente.
- Implementar acciones de mejora en la administración de operaciones y desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con proveedores y clientes (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012, como se citó en Velasco, 2017, p.14).

Su objetivo general es brindar un valor extra que se diferencie de la competencia y busque la satisfacción del cliente potencial mediante productos de calidad, innovadores y auténticos.

### ***4.1.5 Modelo de la Cadena de Valor Michael Porter***

Según Pardo & Sánchez 2009 afirman que “La cadena de valor contiene herramientas primordiales para la puesta en marcha de las estrategias, planes y políticas de la organización” (párr. 7).

Toda empresa parte de unas bases que son fundamentales para su administración, lo que permite lograr mantenerse en un mercado competitivo, así Michel Porter propone un modelo de cadena de valor para aquellas empresas que buscan transformarse, innovar y ser competitivas, por lo tanto, la cadena de valor ayuda a estudiar, analizar, diseñar, focalizar cada una de las

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

actividades en miras de obtener ventajas competitivas que permiten a la empresa consolidarse y mantenerse dentro de un mercado.

**Figura 1.** Cadena de Valor Genérica de Michael Porter



*Nota*, la figura da a conocer las actividades que son base para analizar una cadena de valor, tomado de Tesis “La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua (p.14), (por Alonso, 2008, como se citó en Velasco, 2017).

El artículo científico escrito por Alonso, 2008, como se citó en Velasco, 2017, explica los siguientes elementos con respecto a la Cadena de Valor:

### 4.1.5.1 Actividades Primarias.

Las actividades primarias son aquellas actividades que tienen que ver con la transformación de la materia prima en producto terminado, distribución y asistencia de postventa.

Construyen un modelo con cinco actividades principales para su funcionamiento:

1. Logística de entrada: Recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.
2. Procesos: Transformación de materias primas en productos terminados.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

3. Logística de salida: Almacenamiento y canalización de productos terminados hacia el consumidor.
4. Marketing y ventas: Acciones técnicas que permiten impulsar, promocionar y publicitar el producto en el mercado.
5. Postventa: Servicio técnico, garantías y mantenimiento de los bienes y/ servicios adquiridos por el cliente.

### **4.1.5.2 Actividades de Apoyo.**

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sirven como complemento y soporte a las actividades primarias, proveyendo de todos los recursos necesarios para su total funcionamiento. El modelo de la cadena de valor define cuatro actividades importantes de apoyo:

1. Infraestructura de la empresa: Actividades como: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.
2. Gestión de recursos humanos: Selección, reclutamiento y motivación del personal.
3. Desarrollo tecnológico: Comprende el conocimiento, Tecnología y Desarrollo nuevos productos y procesos.
4. Compras y abastecimiento: Se refiere a la adquisición insumos, materiales y materias primas utilizados en la cadena de valor.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

El Margen, diferencia que existe entre el valor total y el costo total incurrido por la empresa para desarrollar determinada actividad generadora de valor (precio-costo total) (p.15).

El modelo de cadena de valor según Michael Porter es sin duda alguna uno de los aportes más significativos para las empresas en pro de que se consoliden como organizaciones de valor y sean ejemplo dentro del mercado.

Porter, diseñó el modelo de cadena de valor en dos fases o actividades con el único propósito de que las empresas analicen minuciosamente su entorno interno y externo ya que cada uno de los apartes van ligados para cumplir un mismo objetivo, orientado a que los productos o servicios que se ofrezcan sean de calidad y aceptados en un alto nivel por sus demandantes y más aún sea competitiva y sólida en el mercado.

### **4.1.5.3 Tipos de Actividades de la Cadena de Valor.**

Según los aportes de (Buendía, 2013, como se citó en Velasco, 2017):

Es una característica que permite a una organización o empresa estar a la cabeza de sus competidores, pues facilita captar mayor número de clientes. Algunas formas de lograr obtener una ventaja competitiva son tener una infraestructura adecuada, normas y leyes que propicien una competencia sana, incentivos para que las empresas incursionen en el mercado internacional y también se pueden incluir centros para generar nuevos avances que beneficien al sector privado (p.16).

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

En vista de que el entorno es cambiante y exigente por causa de la globalización, las empresas están llamadas a remodelarse y empezar a ser más activas e innovadoras, pues son las responsables de reinventarse para ganar segmento y competir con calidad.

En relación con la cadena de valor, las actividades primarias y las de apoyo pueden dividirse en tres grupos diferentes, de acuerdo al papel que juegan en la ventaja competitiva.

Según Devoto (2015), como se citó en Velasco (2017) las actividades son:

- a) Actividades Directas: Son aquellas que crean valor para el comprador como es el caso de la publicidad, empaque de producto, entre otras.
- b) Actividades Indirectas: Permiten que las actividades directas se desarrollen sin ninguna interrupción, se puede mencionar la investigación de mercados, selección de personal o mantenimiento.
- c) Seguro de Calidad: Aseguran la calidad de otras actividades, pueden ser inspección, control de calidad, entre otras (p.16).

Michael Porter en su diseño de cadena de valor engrana todas las actividades en uno solo, con el propósito de crear ventajas competitivas que convierta a la empresa en una organización constante, cada peldaño es esencial para continuar con la siguiente, es por ello que se presentan actividades que constituyen un conjunto para crear ventajas que favorecen a una consolidación sólida en el mercado, sin embargo, depende de las empresas si agregan valor a su actividad o simplemente mantienen su mismo ritmo sin fundamento alguno.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### 4.1.5.4 Sistemas de Valor de Michael Porter.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, proponiendo su sistema de valor, el cual plantea que las empresas están compuestas por un conjunto complejo de actividades realizadas por una gran cantidad de actores diferentes. Esta consideración nos lleva estudiar al menos tres cadenas de valor añadidas a la que referimos como genéricas (Porter, 2006, como se citó en Velasco, 2017, p.16).

Las empresas son un completo sistema donde una actividad o proceso va ligada a la otra a fin de obtener un producto en común, sin duda alguna, la cadena de valor tiene la misma dinámica pero con valor agregado y diferenciación, que no simplemente se realice las actividades rutinarias sumándose a un mismo océano rojo, pues hoy en día se necesitan de empresas y/o sectores que forjen crecimiento y demuestren la creatividad e innovación en todos los aspectos.

El sistema de valor se divide en:

1. Cadena de Valor de los Proveedores, crean y aportan los abastos necesarios a la cadena de valor de la empresa. Al producir y despachar los suministros los proveedores incurren en costos inmersos en la cadena de valor de la empresa, lo que influye en los costos y/o en sus capacidades de diferenciación.
2. Cadena de Valor de los Canales, son los medios de entrega de los productos de la empresa hacia el cliente final. Los costos y margen de los distribuidores influyen directamente en el precio que paga el cliente final.
3. Cadena de Valor de los Compradores, la función del producto y/o servicio establece las necesidades del cliente (Porter, 2006, como se citó en Velasco, 2017, pp.16-17).

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

La cadena de valor tiene como propósito impulsar la diferenciación e innovación en todos sus factores para que sus consumidores y/o clientes se sientan motivados y satisfechos.

### **4.1.5.5 Generadores de Valor y de Costos.**

Los generadores o impulsores de valor y costos tienen una singular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diversas actividades de la cadena de valor.

**Generadores de Costos:** Es utilizada principalmente en las empresas que se basan en estrategias genéricas de liderazgo en costos, o cuando se desea reducir costos.

**Generadores de Valor:** Son usados cuando la base principal de estrategia es la diferenciación y hacer de una actividad exclusiva y original. En este encontramos los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, políticas públicas, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje (Bastardo & Ruz, 2012, como se citó en Velasco, 2017, pp. 17-18).

Los generadores de valor y costos son indirectamente proporcionales a la ventaja competitiva que la empresa pueda llegar a obtener y lograr mantenerse en el mercado creando valor, diversas empresas en cada una de sus actividades empresariales se preocupan por generar valor, pero sin incurrir en costos y a su vez reducirlo, si por el contrario la empresa hace énfasis en adquirir ventajas competitivas es indispensable generar valor a cada uno de sus procesos o actividades que realiza.

Como se manifiesta anteriormente la cadena de valor constituye todo un engranaje que en su trabajo conjunto y coordinado permite la formulación de ventajas competitivas para la empresa lo cual le atribuye un valor agregado, cada uno de las actividades merecen ser

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

estudiadas en detalle con el único propósito de garantizar la calidad de los productos o servicios al consumidor final, Michael Porter afirma que es un sistema y como tal debe efectuarse dentro de una empresa, un trabajo y mejoras continuas en cada uno de los procesos donde se le atribuye dicho valor agregado.

### *4.1.6 Cadena de Valor y Análisis de Costos*

El comportamiento en costos y la posición relativa de la empresa o productor proviene de actividades relacionadas con los valores que la empresa o productor efectúan al competir. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades ya sean internas o externas. Se obtiene una ventaja competitiva si la empresa o productor consiguen un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

El punto inicial para el análisis de costos consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos (insumos operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su utilización a menudo son importantes para el costo de ellas (Porter, 2006, como se citó en Chávez, párr.45).

Es esencial que una empresa conozca y estudie fijamente los costos con el objetivo de valorarse correctamente y de la misma manera pueda otorgarse su valor agregado y así diferenciarse ante los demás, cabe resaltar que el vender a menos costo no lo hace competitivo,

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

ser competitivo es trazar acciones contundentes que permita ganar tanto la empresa como sus clientes.

Por lo tanto los costos van interrelacionados con el valor agregado porque si una empresa optimiza los recursos y trabaja bajo la fórmula “eficiente + productivo” tiene asegurado su aceptación en el mercado.

### ***4.1.7 Cadena de Valor y Análisis de Diferenciación***

Una empresa o productor se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. Algunas empresas ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor, (Porter, 2006, como se citó en Chávez, párr.55).

Ser diferente es otorgarle un valor extra a los productos, imagen, administración, procesos y demás, donde los clientes puedan evidenciar el cambio, beneficio y satisfacción al consumir un producto o servicio, lo ideal es que las empresas naveguen en mercados tranquilos y fijen buscar la satisfacción completa de las necesidades de su sector económico, ya que los clientes están dispuestos a pagar por cualquier producto que cumpla con sus expectativas y obtengan valor agregado.

Según Porter, 2006, como se citó en Chávez afirma que:

Otros factores de diferenciación provienen de un gran alcance competitivo, como: 1). capacidad para atender las necesidades del cliente en cualquier lugar, 2). mantenimiento simplificado para el cliente si las filosofías concernientes a las refacciones y al diseño se

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

aplican en una línea extensa, 3). un solo punto donde el cliente pueda comprar, 4).un solo punto de servicio al cliente, 5). Magnífica compatibilidad entre los productos (párr.60).

Hoy en día lo fundamental es lograr el 100% en la satisfacción del cliente, es decir, el consumidor es la razón de ser de una empresa, por lo tanto, la organización si desea emprender y crecer en el mercado y en el corazón de sus clientes debe apostarle al cambio y mejorar en cada uno de sus aspectos externo e internos.

### ***4.1.8 Formulación de Estrategias Competitivas a Partir de la Cadena de Valor***

Según Echevarria (2015), como se citó en Velasco (2017) afirma que:

Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores, es necesario realizar un análisis de la cadena de la empresa con la finalidad de determinar las fuentes de generación de ventaja competitiva, para adoptar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

**Liderazgo en Costos:** Tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia de manera que el margen de beneficio de la venta sea mayor.

**Diferenciación:** Tiene por objeto que el producto o servicio desarrollado por la empresa sea diferente al de su competencia; ya sea por su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por su diseño, imagen. La ventaja competitiva de la estrategia de diferenciación es ofrecer al comprador un producto único en el mercado.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Concentración o Segmentación:** Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (pp.18-19).

Por más que el mercado cambie en cada segundo y la competencia crezca, estas no son barreras para que una empresa desaparezca, pues para ello existen estrategias para darse a conocer y continuar con la visión de crecer dentro del mercado, por lo tanto, dentro de la cadena de valor los actores directos e indirectos son los responsables de agregar valor e innovación en sus procesos y procedimientos.

### ***4.1.9 Mapeo de la Cadena de Valor***

De acuerdo con Herr & Muzira (2011), como se citó en Velasco (2017):

El mapeo es una ilustración en la que se establecen las conexiones internas de la empresa y también aquellas realizadas con otros actores del mercado. Puede permitir el alcance de los siguientes objetivos dentro de una organización:

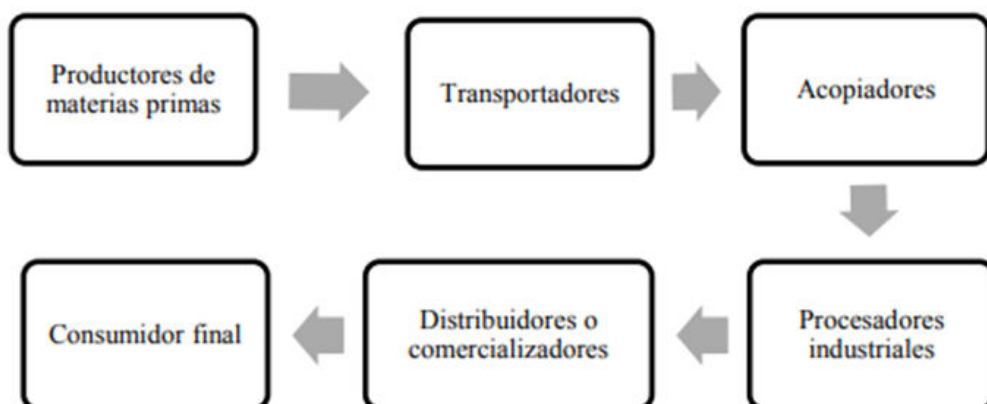
- Permite comprender el proceso productivo hasta obtener el producto final que llegará al consumidor.
- Facilita la determinación y categorización de los principales actores del mercado.
- Con el mapeo se pueden determinar las organizaciones de apoyo, es decir aquellas que intervienen en determinadas fases de la cadena de valor.
- Muestra con mayor facilidad los canales comerciales a través de los cuales los productos y servicios pueden llegar al consumidor final.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

- Permite que las empresas realicen en mercados emergentes teniendo en cuenta quienes son sus competidores, partes interesadas o las fases más débiles de la cadena (p. 19).

El mapeo es la guía para conocer mejor la cadena de valor, la cual permitirá detallar cada uno de los actores que intervienen en cada eslabón e identificar si existe un valor agregado o en qué se diferencian de los demás, también cabe resaltar que el mapeo permite evaluar si la cadena se direcciona por el camino a la consecución de los objetivos o simplemente es una cadena productiva e individualista.

**Figura 2.** *Eslabones de una Cadena Productiva.*



Nota, Ilustra las etapas que integra una cadena productiva, tomado de (*Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU DI, 2004, como se citó en Cayeros et al. 2016, p.4).*)

Según Cayeros, Robles y Soto (2016) afirman que:

Los actores más importantes que participan en los eslabones de la cadena productiva se concentran en tres procesos:

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

- a. Producción: Los productores se relacionan con la provisión de insumos, actividades de cosecha, además de la extracción de productos básicos, como por ejemplo en el sector agropecuario básico.
- b. Transformación: En esta etapa, donde también participan los productores, realizan el manejo pos cosecha, limpieza, clasificación, empaque, donde también; según sea el producto que se obtendrá, se involucra el valor agregado.
- c. Comercialización. La realizan quienes mueven el producto hasta el mercado final, también se conocen como intermediarios. Es necesario que los productores conozcan mejor los sistemas que existen para comercializar sus productos, se entiende por comercialización al conjunto de actividades de mercado que se realizan desde el momento que se adquieren los insumos necesarios para la producción hasta que el producto se vende a los consumidores (p.8).

Son las facetas que comprende una cadena productiva, donde interactúan varios actores que desarrollan actividades y relaciones entre ellos para llevar un producto hasta los consumidores; cada uno siendo responsable con su función, sea en la producción, transformación, venta del producto y/o servicios.

### ***4.1.10 Descripción General del Plátano***

El plátano (*Musa paradisiaca*) es un fruto de forma alargada y curvado de color verde; su origen es en el sur de India en el siglo V a. C. luego se propaga por Malasia, Madagascar, Japón y Samoa, para arribar finalmente al Caribe y Latinoamérica. Su clasificación taxonómica es la siguiente: su nombre común es plátano, su nombre

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

científico es *musa paradisiaca*, origen sur de India, familia *musaceae*, género *musa*, especie *paradisiaca*, clase *angiosperma*, subclase *monocotile-donea*. Su valor nutricional es de agua 89.4%, proteína 0.5%, grasa 0.1%, carbohidratos 9.2%, vitamina C 0.3%, fibra 6 Mg, fósforo 58 Mg, hierro 0.4 Mg y calcio 25 U.I. También es preciso establecer los requerimientos agronómicos para este cultivo siendo estos la temperatura, altitud, suelo, pH y precipitaciones. La temperatura va de 16 a 37 grados centígrados, la altitud oscila de 0 a 2000 metros sobre el nivel del mar, el suelo debe ser franco y las precipitaciones deben ser de 120 a 150 mm mes.

*Origen:* Asia meridional, siendo conocido en el Mediterráneo desde el año 650 d.C. La especie llegó a Canarias en el siglo XV y desde allí fue llevado a América en el año 1516.

*Planta:* Herbáceas perennes, generalmente de gran tamaño, a veces parcialmente leñosas. Está conformada por raíz, tallo, cormo o rizoma,seudotallo, yemas, hojas y racimos o inflorescencia.

*Tallo:* El tallo es subterráneo rizomatoso del que parten sus grandes hojas, cuyas vainas están dispuestas en espiral fuertemente entrelazadas unas a otras, protegiendo el apice vegetativo el cual es el que produce las hojas y al final de su etapa el racimo. Tiene unos entrenudos cortos y yemas axilares que al desarrollarse dan origen a nuevos colinos que en conjunto conforman una planta de plátano. El cormo es el encargado de producir el racimo.

*Seudotallo:* “llamado también falso tallo, está formado por las vainas calcetadas de las hojas, que entrelazadas se envuelven unas a otras”. Algunas de sus funciones son transportar agua, nutrientes y sostener el racimo.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

*Sistema Radicular:* Bastante superficial, está conformado por raíces primarias, secundarias y terciarias.

*Hojas:* Grandes, simples y enteras. Está conformada cada hoja por vaina, pecíolo, nervadura central y limbo. Flores hermafroditas o unisexuales, con brácteas; perianto cigomorfo, diferenciado a menudo en cáliz y corola; androceo constituido generalmente por cinco estambres y un estaminodio; ovario ínfero trilocular. Inflorescencias en espiga o en panícula, espetadas. Frutos abayados o capsulares. Tienen gran influencia por la altura, la cantidad de lluvia y la variedad. Cada planta produce entre 36 y 40 hojas durante su ciclo vegetativo las cuales aproximadamente se desarrollan cada 12 días en zonas con una gran altura o 6 días en zonas cálidas.

*Racimo o Inflorescencia.* Está conformado por el tallo floral que sostiene la bellota. Los racimos se desarrollan en el interior del tallo produciendo unas flores femeninas que salen envueltas en hojas de color morado, las cuales se desprenden permitiendo observar las gajas del racimo. Así como en la parte inferior del racimo se producen las flores masculinas las cuales no dan origen a ningún fruto. El tiempo de formación del racimo oscila entre 12 a 20 semanas dependiendo del clima y la altura donde se encuentre el cultivo, teniendo en cuenta que a mayor temperatura, y a menor altura será más precoz el cultivo (Estrada Silva y Díaz Gonzáles, 2006, como se citó en Gómez Jaramillo, 2013, pp. 09-11).

La anterior descripción o ficha técnica hace referencia al plátano un fruto que se ha convertido en un alimento básico dentro del menú de las personas por ser una fruta que

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

proporciona beneficios para la salud ya que contiene fibra, potasio y vitaminas, es fácil de adquirirlo en el mercado a un precio estándar.

La ficha taxonómica del plátano permite conocer las propiedades, características, usos, partes y su origen.

### **4.1.10.1 Variedades.**

Según Gómez Jaramillo (2013) afirma que:

Según la variedad del plátano se puede cultivar desde el nivel del mar hasta 2000 metros de altura, con una temperatura promedio de 22 hasta 28. Requiere de mucha luminosidad y precipitación de 150 mm mensuales.

Hay muchas variedades, pero las más comunes son el Hartón, Dominico Hartón, Dominico, Morado, Maqueño y Truncho. Las variedades más comerciales en Colombia son:

Hartón. Es grande y mucho menos dulce. Principalmente se cultiva en climas cálidos (0-1000 m.s.n.m.). Sus racimos tienen más o menos 5 manos y 25 dedos, pesan entre 6 y 15 kg.

Dominico Hartón. Esta es la variedad que mejor se adapta a las Zona Cafetera, Fabio Aránzazu Hernández “produce racimos con aproximadamente 7 manos y 50 dedos de tamaño mediano, su peso oscila entre 9 y 28 kg, siendo frecuentemente un peso promedio de 16 kg/racimo. Se cultiva entre los 1000 y 1500 m.s.n.m.”

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Dominico. Es el plátano con las dimensiones más pequeñas. Produce muchas manos y dedos por cada racimo. Tiene un peso mayor que las dos variedades antes escritas, supera los 30 kg. Se produce generalmente en zonas con una altura entre 1500 y 1900 m.s.n.m. (pp.11-12).

Como se mencionó anteriormente el plátano posee ciertas características y una de ellas es su variedad, su clasificación depende de la zona y así el tipo de plátano que se cultiva, para el municipio de Puerto Guzmán Putumayo se produce y comercializa el plátano conocido con el nombre de hartón, es un producto de excelente calidad, sus propiedades son únicas en comparación a las demás variedades.

**Tabla 1.** *Proceso del Cultivo de Plátano*

1) Preparación de suelos: arada, rastrada, balizada, huequeada, sistema de riego, otros.	5) Labores culturales: a. Deshije: selección de los mejores hijuelos. b. Deshoje y despunte: retirar hojas secas y afectadas por la Sigatoka, cortar los tejidos foliares nacrosados. c. Apuntalamiento.	6) Labores fitosanitarias 7) Riego 8) Cosecha 9) Desmane y lavado de fruta 10) Maduración
2) Siembra (en época lluviosa.)		
3) Fertilización.		
4) Combate de maleza.		

*Fuente: Autoras, 2020.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### 4.1.10.2 Principales Enfermedades que Afectan al Cultivo de Plátano.

Según ASOHOFRUCOL (2019) expone que:

**Sigatoka Negra (*Mycosphaerella fijiensis* M. Morelet):** Provoca desórdenes significativos en el crecimiento vegetativo de la planta, la cual sufre un severo deterioro del área foliar y de su aporte a la productividad del cultivo.

**Moko (*Ralstonia solanacearum* raza 2):** La infección inicial de la planta se presenta cuando *R. solanacearum* invade los tejidos vasculares a través de las raíces, con heridas o aperturas naturales originadas por la emergencia de raíces secundarias.

**Pudrición Acuosa del Pseudotallo o Bacteriosis (*Dickeya chrysanthemi*):** Se caracteriza por la capacidad de degradar los órganos suculentos de sus hospederos y por sobrevivir largos periodos de tiempo en suelo y en desechos vegetales, lo cual genera infecciones latentes.

**Mal de Panamá (*Fusarium oxysporum* f.sp. *cubense* Raza 4 Tropical (Foc R4T)** El mal de Panamá es considerada una de las enfermedades más destructivas de las musáceas (plátano y banano); es producida por el hongo *Fusarium oxysporum* f.sp. *cubense* (Foc) que habita en el suelo y causa daños irreversibles en las plantas, puesto que obstruye y taponan los conductos por los cuales ellas toman agua y nutrientes, ocasionándoles una asfixia que produce síntomas de marchitez general, amarillamiento de las hojas y termina con la muerte de la planta (pp.23-27).

Como se mencionó anteriormente los problemas que aquejan y afectan el nivel de calidad de la producción de plátano son las enfermedades fitosanitarias, problemas que, de no ser

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

contrarrestados de manera eficiente con buenas prácticas agrícolas los cultivos pierden calidad y competitividad en el mercado.

### **4.1.10.3 Principales Insectos Plagas que Afectan al Cultivo de Plátano.**

**Complejo de Picudos (*Cosmopolites sordidus*, *Metamasius hemipterus*, *Metamasius hebetatus*):** Caracterizados por presentar un pico fuerte que le sirve para alimentarse y para hacer pequeñas perforaciones en los pseudotallos y/o cormos donde colocan los huevos que dan origen a las larvas o gusanos que son causantes del daño al consumir el tejido, dejando perforaciones que debilitan la planta y son la puerta de entrada a agentes patógenos.

**Nematodos:** Entre las especies más importantes que afectan la producción de plátano en Colombia están el nematodo barrenador (*Radopholus similis* Cobb.), el nematodo lesionador (*Pratylenchus* spp.), el nematodo espiral (*Helicotylenchus* spp.) (ASOHOFRUCOL, 2019, pp.28-29).

Uno de los problemas en el cultivo de plátano es la presencia de insectos, entre ellos el Gusano Tornillo, una plaga que causa perforaciones en el vástago del plátano lo cual ocasiona que la planta pierda sus propiedades y ofrezca un plátano de mala calidad.

### **4.1.10.4 Cultivo de Plátano en el Mundo.**

“El cultivo de plátano (*M. paradisiaca*) se caracteriza a nivel mundial por la siembra de grandes extensiones, convirtiéndose en un producto básico en la dieta alimentaria de una gran parte de la población” (Ruiz & Urueña, 2009, como se citó en Medina, 2018, p.6).

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

El cultivo de plátano es reconocido a nivel mundial por su gran aporte nutricional en la cadena alimenticia de todos los pobladores y también por su amplia extensión en la producción. Adicionar que el plátano se destaca por su contenido en potasio, magnesio, fibra, es por ello que es el alimento más beneficioso por sus componentes nutricionales que le aportan beneficios al cuerpo humano.

### **4.1.10.5 Cultivo de Plátano en Colombia.**

Según Martínez & Peña (2005) afirma que:

El cultivo de plátano en Colombia, ha sido un sector tradicional de economía campesina, de subsistencia para pequeños productores, de alta dispersión geográfica y de gran importancia socioeconómica desde el punto de vista de seguridad alimentaria y de generación de empleo. Se estima que del área cultivada en plátano en Colombia, un 87% se encuentra como cultivo tradicional asociado con café, cacao, yuca y frutales, y el restante 13%, está como monocultivo tecnificado.

Actualmente, cerca de un 4% de la producción nacional de plátano se destina al mercado de exportación, el restante se destina para el consumo interno en fresco y una muy pequeña proporción, menos del 1%, se destina como materia prima para la agroindustria nacional (p.1).

Por lo tanto la producción de plátano es una de las actividades de mayor generación de ingresos y empleo para el país, pero se evidencia que se hace necesario la creación de empresas transformadoras a fin de que exista valor agregado e innovación en el eslabón.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

“A nivel nacional el cultivo de plátano (*M. paradisiaca*) tiene importancia en la economía colombiana, ya que representa el 9,69 % del valor de la producción agrícola y es considerado como generador de empleo en el sector rural” (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2012, como se citó en Medina, 2018, p.6).

Como se evidencia, el producto del plátano tiene larga trayectoria y hasta el momento es uno de los productos más apetecidos por muchas personas por su gran aporte nutricional y porque forja ingresos y aumento en empleo.

Históricamente la producción del plátano en Colombia ha ocupado uno de los principales lugares que fomentan una economía estable, además este fruto era el que más consumían los ancestros; no cabe desconocer también que los temas de importación han afectado grandemente a los campesinos productores de plátano.

### **4.1.10.6 Cultivo de Plátano en el Departamento del Putumayo.**

Según Solarte (2018) afirma que:

El departamento del Putumayo se encuentra ubicado en una región en donde la mayoría de familias campesinas se han dedicado desde hace más de 50 años a la implementación de cultivos de uso ilícito (coca), como sustento básico para sus familias lo que ha generado una cultura de la ilegalidad, teniendo en cuenta la importancia de este cultivo a nivel nacional e internacional y buscando contribuir en el desarrollo agrícola y económico se implementó un cultivo de plátano (p. 5).

El departamento del Putumayo es caracterizado por ser una región que se dedica a los cultivos ilícitos, puesto que una parte de la población se somete a dicha actividad por el hecho de

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

que es más rentable, pero esto no significa que no sea un departamento productivo y competitivo, pues, también existen personas y familias emprendedoras que buscan el sustento y su bienestar de manera limpia, con humildad y trabajo duro, cabe resaltar que el territorio putumayense también es tierra útil reconocida por sus verdes campos, posee una riqueza natural en cuanto a sus ríos, cascadas, centros turísticos, animales, gastronomía y sus habitantes.

Cabe resaltar, que los ciudadanos de la región no se consideran personas consumistas, por el contrario se forjan siempre por ser productores y productivos a la vez, con el propósito de sacar adelante el territorio y así poder obtener un desarrollo económico, social y ambiental.

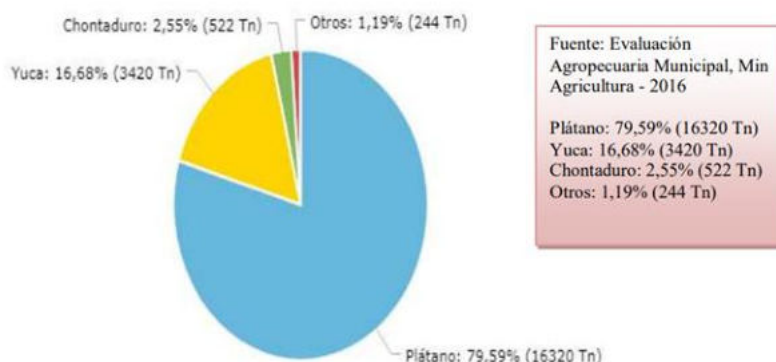
“Dentro de la estructura agrícola del Putumayo el cultivo de plátano (*M. paradisiaca*) ocupa el primer lugar con un 46,24 %, siendo Puerto Guzmán el municipio que participa con mayor rendimiento el cual está representado en 9,6 toneladas por hectárea” (Agronet 2016, como se citó en Medina, 2018, p.6).

Las tierras putumayenses dan cabida a todos los sectores de la economía, como por ejemplo, en el sector primario se encuentra los hidrocarburos (petróleo, oro y calizas) y la parte agrícola (acuicultura, cultivos tradicionales, pecuario y forestal); en el sector secundario están las fábricas de materiales de construcción (ladrillos, tejas, cal) y transformación de productos (lácteos, palmitos de chontaduro, dulces tradicionales) y por último el sector terciario con la prestación de servicios (hotelería, turismo, transporte, comunicaciones); esto implica que se debe pensar más allá de los límites y crear nuevos proyectos que respondan a las necesidades de la población, brindando productos y servicios de calidad y busquen mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento. Es por ello que se ve en la necesidad de afianzar mucho más el

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

nivel empresarial puesto que el territorio cuenta con grandes oportunidades las cuales se deben aprovechar al máximo de manera sostenible y responsable.

**Figura 3.** *Cultivos Permanentes del Departamento del Putumayo*



*Nota: La figura representa los porcentajes de los cultivos permanentes del municipio de Puerto Guzmán Tomado de Evaluación Plan de Desarrollo Territorial Hacia la Paz 2020-2023, por Mora Rojas, 2020.*

### 4.1.10.7 Cultivo de Plátano en el Municipio de Puerto Guzmán.

Según Página de Alcaldía de Puerto Guzmán (2018) afirma que:

El municipio de Puerto Guzmán actualmente cuenta con un sistema de producción limitado pero con buenas posibilidades de crecimiento ya que su economía se puede desarrollar de una mejor manera en áreas como la agricultura, la ganadería, la minería, la explotación de petróleo y la explotación forestal; sistemas que inciden directamente en la sostenibilidad ambiental de todo el territorio si se tiene en cuenta la actual dinámica de usos y tenencia del suelo. Para el Municipio de Puerto Guzmán su principal actividad productiva agropecuaria legal es la ganadería de cría y doble propósito.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Otra de las principales características de la economía local es la de subsistencia, ya que la generación de excedentes comercializables es muy baja por el poco apoyo y desarrollo de los nuevos sistemas alternativos legales de producción, que puedan incentivar de una mejor manera la generación de empresas asociativas y por ende de puestos de trabajo; este hecho ha generado que el margen de acumulación de capital, ahorro e inversión sea casi nulo para los habitantes de la región (párr.20-22).

El municipio cuenta con grandes oportunidades de crecer a nivel social, económico, cultura, ambiental ya que tiene una población emprendedora y visionaria, lo que si hace necesario es el fortalecimiento y ayuda por parte de los gobiernos para impulsar y generar empresas para evitar que el campesino pierda su trabajo y sea menos valorado.

Así mismo la página de la Alcaldía de Puerto Guzmán (2018) contempla que:

El plátano es el principal cultivo del Municipio de Puerto Guzmán y es la base fundamental de la alimentación de la población, ocupando una posición destacada en la generación de ingresos para el sostenimiento de los campesinos. El cultivo de plátano tiene un ciclo de producción de 18 meses durante 5 años como máximo.

Para el año 2003 el número de hectáreas sembradas de este cultivo es de 2.667 has; es el segundo municipio de mayor área sembrada en el Departamento del Putumayo, representando el 27.3% del área total sembrada en el Departamento (9.774 has). Los principales cultivos se encuentran en las inspecciones del Cedro, Jauno, Santa Lucía, Puerto Guzmán y en menor escala en las inspecciones de José María, Gallinazo y el Bajo Mandúr (párr.48-49).

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Por lo tanto, el plátano es el cultivo que representa al municipio por su gran cantidad de producción, pero lo que realmente necesitan las personas es un apoyo extra del gobierno nacional, departamental y local en apostarle al crecimiento y fortalecimiento de dicha actividad y trabajar en que se convierta en una cadena de valor que genere diferenciación y compita a nivel internacional ya que las condiciones que se obtienen son aptas para lograrlo y de esta manera evitan que las personas se inclinen en desarrollar actividades ilícitas, por esta razón, el estado es el responsable de apoyar a que estos cultivos lícitos sean alternativas para consolidar la paz y hacer que prospere el desarrollo e igualdad para todos.

### **4.2 Marco Conceptual**

#### ***Competitividad***

Es el valor agregado que tiene una empresa que la hace diferente de sus competidores, en cuanto a calidad, innovación, atención al cliente y estrategias.

#### ***Estrategia***

Conjunto de acciones a realizar para lograr un objetivo organizacional.

#### ***Entorno Competitivo***

Es el ambiente donde se presencia rivalidad entre empresas con el fin de ser líder en el mercado.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### ***Diferenciación***

Es el punto diferenciador, atractivo e innovador que tiene una empresa y le otorga a sus productos, con el fin de sobresalir ante su competencia y caracterizarse la número uno en el mercado.

### ***Cadena***

Son peldaños que van ligados uno tras otro unificando una estructura con el fin de obtener un producto final.

### ***Cadena de Valor***

Es la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para llevar un producto satisfactoriamente de calidad, innovador y diferenciador, desde la etapa de la producción hasta el consumo.

### ***Eslabones***

Fases que integran una cadena de valor (Adquisición de insumos, producción, transformación, distribución, comercialización, consumo).

### ***Actores Estratégicos***

Son aquellas personas que intervienen en cada uno de los eslabones a fin de entregar un producto o servicio de calidad y con valor agregado.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### *Ventaja Competitiva*

Es el valor extra que una empresa adquiere por ser estratega e innovadora en todos sus procesos organizacionales y productivos, por lo tanto, se caracteriza por estar adelante de la competencia.

### *Agremiado*

Grupo de personas que conforman una organización, asociación para trabajar en conjunto buscando un mismo objetivo.

### *No Agremiado*

Son aquellas personas que no se encuentran vinculados a ninguna asociación y por ende trabajan de forma independiente.

## **4.3 Marco Contextual**

### **4.3.1 Marco Geográfico**

#### **4.3.1.1 Departamento de Putumayo.**

El departamento del Putumayo se encuentra ubicado al sureste del país, pertenece a la Amazonía Colombiana, con una extensión de 27, 820 km<sup>2</sup> representa el 2,26% del territorio nacional. Su territorio se extiende desde el pie de la cordillera oriental al occidente hasta la llanura amazónica al oriente, entre los ríos San Miguel y Putumayo al sur, el Cascabel al norte y el Caquetá al nororiente. Cuenta con tres regiones geográficas que registran todos los pisos térmicos, conocidos como zona andino amazónica, piedemonte y llanura amazónica. Geográficamente el Putumayo se encuentra localizado

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

entre 01° 26' 18" y 00° 27' 37" de latitud norte, y 73° 50' 39" y 77° 4' 58" de longitud oeste. Cuenta con trece municipios y su capital es Mocoa registra una temperatura de 25°C, los trece municipios: Mocoa, Leguízamo, Villa Garzón, Puerto Asís, Orito, Valle del Guamuéz, Sibundoy, Colón, Santiago, San Francisco, Puerto Caicedo, Puerto Guzmán y San Miguel (Plan de desarrollo territorial departamento del Putumayo, p. 38).

El departamento del Putumayo es un lugar biodiverso rodeado de mucha flora y fauna, anteriormente se dio a conocer los límites del territorio a fin de otorgar una mejor comprensión de su ubicación.

### **4.3.1.2 Municipio de Puerto Guzmán.**

Según el Plan de Desarrollo Territorio hacia la paz 2020-2023 contempla que:

Puerto Guzmán es uno de los 13 municipios del departamento del Putumayo, la superficie es de 4.565 Kilómetros cuadrados, con un área urbana de 0.66 kilómetros cuadrados y 4564.37 área rural.

#### **Límites del Municipio**

**Norte:** Con el Departamento del Cauca: Desde el nacimiento del río Jauno, en línea recta imaginaria hasta encontrar la desembocadura de la quebrada Sardinas en el río Caquetá. Río Caquetá aguas abajo hasta llegar al punto situado frente a la desembocadura del río Orteguaza en el río Caquetá.

**Sur:** Municipio de Puerto Leguízamo: Desde Puerto Aquiles ubicado a orillas del río Yurilla, en línea recta imaginaria hasta el punto denominado Carrasquilla en el río

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Mecaya, luego sigue aguas arriba hasta la desembocadura del río Picudo Grande, de ahí aguas arriba hasta encontrar el río Caimán, luego del río Caimán sigue aguas arriba hasta el río Júpiter.

**Oriente:** Departamento del Caquetá: Desde el punto situado frente a la desembocadura del río Ortegaza al río Caquetá, línea recta con dirección Sur Oeste hasta encontrar la confluencia de los ríos Mecaya y Yurilla.

**Occidente:** Municipios de Mocoa, Puerto Caicedo y Puerto Asís (pp. 23-24).

Son los límites que comprende el municipio de Puerto Guzmán, caracterizado por ser un lugar productivo con habitantes emprendedores y visionarios.

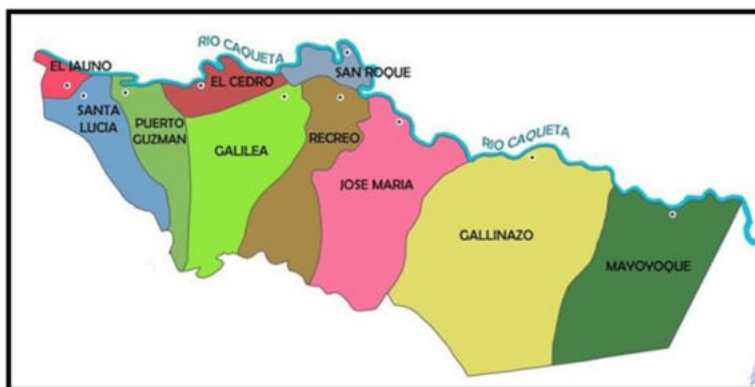
**Figura 4.** Croquis del Municipio de Puerto Guzmán- Putumayo



*Nota, La figura ilustra la ubicación del municipio de Puerto Guzmán Putumayo, Tomado de Plan de Desarrollo Territorial Hacia la Paz\_ Puerto Guzmán P.2020-2023, por Mora Rojas, 2020, p.24.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Figura 5.** División Política, Municipio de Puerto Guzmán \_ Departamento del Putumayo



Nota, la figura indica los corregimientos que compone el municipio de Puerto Guzmán \_ Putumayo, tomado de Tomado de Plan de Desarrollo Territorial Hacia la Paz \_ Puerto Guzmán P.2020-2023, por Mora Rojas, 2020, p.29.

### Asociaciones e Independientes

**Tabla 2.** Asociaciones e Independientes

Agremiados	No Agremiados
Asociación agroforestal de campesinos productores y comercializadores de plátanos del municipio de Puerto Guzmán “ASOPLATANEROS”. <b>Representante:</b> Luis Enrique Ferrin Goyes <b>Nit:</b> 901120307-9	Alirio Díaz, Yeiner Peña, Jorge Fernández, Gonzalo Ortega.
Asociación de Plataneros el Muelle del municipio de Puerto Guzmán Putumayo “ASOPLAMPG”. <b>Representante:</b> Elbano Héctor Erazo Vallejo <b>Nit:</b> 900111759-2	
Asociación de Afrodescendientes víctimas de desplazamiento forzado en el Municipio de Puerto Guzmán “ASOAFROVIC”. <b>Representante:</b> José Vicente Fernández López <b>Nit:</b> 901013283-2	
Asociación Agroindustrial El Jauno “AGRINJA” <b>Representante:</b> Salomón Cuaran Garcés	

Fuente: Autoras, 2020

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

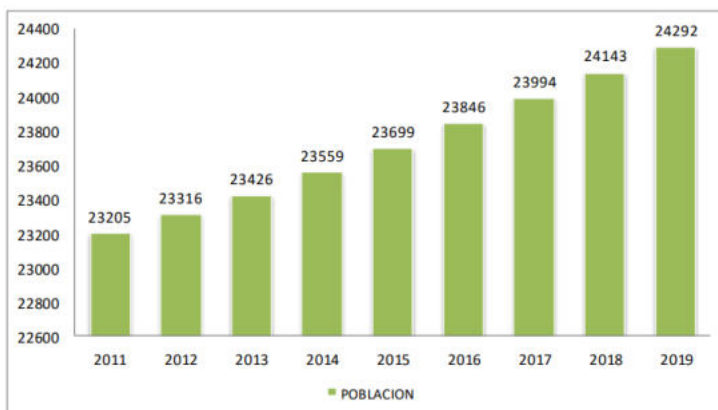
### 4.3.2 Marco Histórico

El pueblo de Puerto Guzmán fue fundado el 1º de mayo del año 1975 por el señor Jorge Julio Guzmán y la señora Sinay Rocha De Guzmán. Todo el proceso de construcción y posterior formación del naciente municipio de Puerto Guzmán, confluye en una serie de mezclas de razas y culturas de todas las regiones, lo cual conlleva a no tener un patrón o identidad cultural definido. Esta razón es tal vez la evidencia de una entidad que no reconoce sus valores históricos, culturales y lo que es peor aún no compromete a su población bajo una identidad de arraigo y pertenencia al municipio. Teniendo en cuenta que es obligación del Estado valorar, proteger y difundir el Patrimonio Histórico, Cultural y Arquitectónico (Plan de desarrollo territorial hacia la paz, 2020-2023, pp.36-37).

Es la historia del municipio de Puerto Guzmán Putumayo la cual expone su largo trayecto y de su diversidad poblacional.

### 4.3.3 Marco Demográfico

**Figura 6.** Proyección de la Población según el DANE

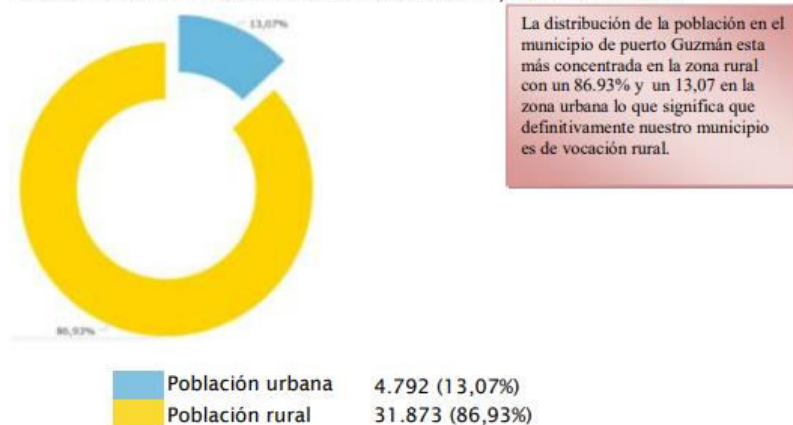


*Nota, la figura representa la proyección de acuerdo con la tendencia creciente de la población, tomado de Plan de Desarrollo Territorial Hacia la Paz\_ Puerto Guzmán P.2020-2023, por Mora Rojas, 2020, p.47.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Figura 7. Población Desagregada por Área**

Fuente: DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda - 2020



*Nota, representa el porcentaje total de la población por sectores, tomado de Plan de Desarrollo Territorial Hacia la Paz\_ Puerto Guzmán P.2020-2023, por Mora Rojas, 2020, p. 49.*

### 4.3.4 Antecedentes

#### Nivel Internacional.

(Manzo Martínez & María Aline (2015), Tesis: EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ZARZAMORA EN MÉXICO. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; noviembre 2015: 1123-1143.

En el cual se analiza los eslabones que atiende la cadena de valor de las empresas exportadoras de Zarzamora ubicadas en el estado de Michoacán, México, donde su objetivo es analizar las variables que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas, de esta manera los resultados obtenidos en la investigación se muestran en seis elementos principales como se las nombra a continuación: relaciones con proveedores, relaciones con clientes, la innovación,

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

mecanización y automatización de los procesos, la calidad en los procesos y la especialización de los recursos.

### **Nivel Nacional.**

(Botero, E. y Dávila, Y. (2016). Tesis: ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA.

Sinapsis (8), 151- 162).

En este trabajo de investigación se determinó que la producción y distribución del plátano en el departamento de Arauca cuenta con muy pocos atributos para considerarse como valor agregado, a esto sumando las difíciles condiciones de infraestructura como también el bajo poder de negociación por lo que obtienen bajos niveles de rentabilidad, pero cabe rescatar que el encadenamiento productivo genera muchas posibilidades para la comercialización y distribución del plátano por y para el departamento de Arauca, de trabajar de manera mancomunada en el aprovechamiento de las posibilidades competitivas alrededor de la producción del plátano.

(Mora & Herrera, L, 2018), Proyecto: DIAGNOSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL PLÁTANO EN CASANARE – AÑO 2018 Presentada para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Está enmarcada en focalizar y determinar los actores que forman parte de la cadena productiva del plátano en el Casanare, para de esta manera proponer un plan de acción para un desarrollo productivo del plátano en este departamento.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **Nivel Regional.**

(Solarte J, 2018) Tesis: PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN CULTIVO DE PLÁTANO (MUSSA PARADISIACA), EN UN ÁREA DE 5.000 M<sup>2</sup> EN LA VEREDA ALTO LORENZO DEL MUNICIPIO DE PUERTO ASÍS, PUTUMAYO – Año 2018  
Presentada para obtener el Título Profesional de Ingeniero Agrónomo.

La conclusión de este trabajo le atribuye resultados positivos a la producción y comercialización de plátano en la vereda San Lorenzo del municipio de Puerto Asís, planteando un manejo técnico que se adapte a las condiciones de la zona y un plan de fertilización acorde a las exigencias del cultivo y tipo de suelo, se atribuye la importancia de la implementación de capacitaciones en pro de fortalecer conceptos técnicos para las labores en el campo, por último el estudio de mercado juega un papel importante a la hora de llevar la comercialización del plátano al mercado.

### **4.4 Marco Legal**

- Constitución Política de Colombia 1991
- ISO 22000, la norma internacional de sistemas de gestión de seguridad alimentaria
- Ley 1253 de 2008: Ley productividad y competitividad
- Decreto 2811 del 18 de diciembre 1974 el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
- Plan de Desarrollo Territorial hacia la Paz\_ municipio de Puerto Guzmán 2020- 2023.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

- Plan de Desarrollo Territorial departamento del Putumayo 2020-2023 “Trece Municipios un solo Corazón”
- Decreto 2716 del 1994, regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas, nacionales y no nacionales, constituidas o que se constituyan en el territorial nacional, con el fin de permitir su adecuado control y vigilancia para asegurar que sus actos, en cuanto a su constitución, actuación administrativa, desarrollo del objeto social, disolución y liquidación se cumplan, en un todo, conforme con la ley, con este Decreto y los respectivos estatutos.
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA, inspecciona, vigila y controla fitosanitaria a los predios de plátano con el fin de prevenir el ingreso de enfermedades y/o plagas.
- Norma Técnica Colombiana NTC 1190, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los plátanos destinados a ser consumidos frescos.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA para el procesamiento de productos.
- Ley 99 de 1993 Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA.

## 5. Metodología

### 5.1 Diseño Metodológico

El diseño metodológico es el hilo conductor de una investigación, con el propósito de encontrar y dar respuesta al problema y con ello cumplir con el objetivo principal de la investigación.

### 5.2 Tipo de Investigación

Se desarrolló una investigación descriptiva y documental, cuyo propósito fue describir, analizar e interpretar, los diferentes factores y el nivel de competitividad de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, con el fin de proponer estrategias competitivas sostenibles que permitan el crecimiento empresarial y la sostenibilidad.

### 5.3 Fuentes de Información

**Primarias:** La información relevante se obtuvo de los actores identificados en la cadena de valor en el municipio de Puerto Guzmán.

**Secundarias:** Implicó recolectar información secundaria con el propósito de obtener un mejor panorama sobre la situación de investigación, por tanto, se tuvo en cuenta la información de parte de los clientes potenciales, textos, artículos, estudios, autores y trabajos de grado relacionados con el tema en cuestión.

### 5.4 Enfoque

El enfoque de la investigación fue mixto, es decir de carácter cuantitativo y cualitativo, dado que se hizo necesario trabajar con ambos enfoques, lo que permitió obtener un análisis más

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

complejo y puntual sobre el nivel de competitividad de la cadena, su desarrollo implicó la construcción de la matriz MEFI y MEFE en la cual se otorgó de manera porcentual-numérica la situación de la cadena y sobre sus análisis de datos se obtuvieron las conclusiones.

### **5.5 Diseño y Alcance**

El diseño de la investigación fue descriptivo, se basó en investigar e indagar sobre los factores diferenciadores, competitivos e innovadores de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, identificando el valor agregado en sus productos y servicios frente a su competencia.

### **5.6 Método**

El método de la investigación fue deductivo e inductivo. El método deductivo (general a lo particular), en tanto se obtuvo conclusiones a partir de enunciados de carácter universal y/o teorías científicas y el método inductivo (particular a lo general), por cuanto a partir de la observación y análisis de los fenómenos, se lograron la apropiación de los escenarios y contextos de la cadena.

### **5.7 Población**

En este caso, la población a la que se orientó la investigación, fueron los actores estratégicos identificados en cada componente de la cadena de valor.

### **5.8 Muestra**

En este caso, se trató de una muestra tipo censal debido al escaso número de actores en cada componente o eslabón de la cadena.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **5.9 Técnicas de Recolección de Datos**

Para recopilar la información y proceder a la elaboración del análisis competitivo de la cadena de valor, se aplicaron entrevistas y encuestas tanto a los actores identificados como a los clientes potenciales y demás, con el propósito de analizar el nivel de satisfacción y su impacto sobre la misma; también se realizó una observación directa sobre los factores competitivos y diferenciadores que posee la cadena de valor frente a su competencia.

#### ***5.9.1 Entrevista***

Las entrevistas desarrolladas fueron semi estructuradas y con un guion determinado por los propósitos de la investigación, a los actores estratégicos de la cadena de valor identificados.

#### ***5.9.2 Encuesta***

La encuesta se dirigió específicamente a los clientes potenciales ya determinados y a los actores intervinientes sobre la cadena de valor, con el propósito de obtener la información sobre la satisfacción de los productos que se ofrecen y analizar la capacidad que se tiene para satisfacer las expectativas de la clientela y sobre ello mejorar las debilidades y mantener las fortalezas.

#### ***5.9.3 Observación Directa***

El equipo investigador realizó observación directa sobre los procesos y componentes estratégicos determinados para obtener información sobre la calidad de los procesos, de los productos y la retroalimentación de la cadena.

#### ***5.9.4 Análisis Documental***

Permitió la clasificación de la información y su sistematización.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **5.10 Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información fueron: el cuestionario con preguntas cerradas, guion de entrevista y hojas de observación.

#### ***5.10.1 Cuestionario***

Tuvo como finalidad recopilar información sobre el nivel de satisfacción de los clientes potenciales, a través de preguntas cerradas para obtener la información necesaria en la investigación.

#### ***5.10.2 Guion de Entrevista***

Comprendió una serie de diferentes preguntas semi-estructuradas que se realizaron a los actores estratégicos con el objeto de obtener una información más acertada.

#### ***5.10.3 Hoja de Observación***

Este instrumento permitió evaluar y recolectar datos basados en la observación del comportamiento de la organización en cuanto a aspectos específicos, a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. Básicamente se trató de un formato que facilitó la toma de datos en una forma metódica y descifrable.

## 6. Resultados y Discusión

### 6.1 Diagnóstico Cadena de Valor del Plátano en el Municipio de Puerto Guzmán

#### 6.1.1 Análisis del Mercado Potencial para el Producto

Actualmente los clientes buscan adquirir productos de calidad que aporten al cuidado de la salud y bienestar de los mismos, por esta razón las empresas están llamadas a brindar productos con innovación, valor agregado, diferenciación en aras de ofrecer en alto grado la satisfacción por parte del consumidor final, es por ello que, los productores de plátano del municipio de Puerto Guzmán Putumayo se dedican desde hace muchos años en cultivar un alimento muy conocido a nivel nacional e internacional por ser un fruto fundamental en la canasta familiar, por su alta composición nutricional y porque contribuye a la generación de empleos directos e indirectos forjando al desarrollo social, económico y medio ambiental.

Puerto Guzmán (Putumayo), es un lugar habitado por personas trabajadoras que día tras día enfrentan el campo en diferentes oficios agropecuarios, entre ellos, la producción limpia del plátano a fin de ofrecer un producto de calidad para todos los habitantes del departamento del Putumayo, en especial, para abastecer las plazas de los municipios de Mocoa, Villa Garzón, Hormiga, Puerto Asís, y en algunas ocasiones demandantes de Cali, Pasto y Pitalito.

La actual demanda se concentra básicamente en plazas de mercado, supermercados, tiendas de barrio y consumidores al detal. Conforme a los datos recabados en la investigación, se pudo establecer que se están comercializando entre 1.250 y 1.300 pachas de plátano de 32 kg c/u semanalmente, es decir, 40-41 toneladas semanales con destino a Mocoa y Villa Garzón, y entre 750 y 800 pachas al Valle del Guamuéz y Puerto Asís (24-25 toneladas/semana), lo que permitió

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

establecer una demanda anual satisfecha interna (Mocoa-Villagarzón-La Hormiga-Puerto Asís) de 3.700 toneladas en fresco. Asimismo, se dataron compras por 64 toneladas/mensuales con destino a Pitalito y Cali.

**Tabla 3. Demanda**

<b>Demanda Semanal (producto fresco/ pachas de 32 kg)</b>			<b>Demanda Anual Estimada</b>
<b>Demanda Frecuente</b>			
<b>Mocoa</b>	850 pachas	27.2 toneladas/semana	3.700 toneladas
<b>Villa Garzón</b>	400 pachas	12.8 toneladas/semana	
<b>Sibundoy</b>	150 pachas	4.8 toneladas/semana	
<b>Puerto Asís</b>	450 pachas	14.4 toneladas/semana	
<b>Hormiga</b>	250 pachas	8 toneladas/semana	
<b>Demanda Ocasional</b>			
<b>Pitalito</b>	800 pachas por pedido	25.6 ton/mes	768 toneladas
<b>Cali</b>	1.200 pachas por pedido	38.4 ton/mes	

*Fuente: Autoras, 2021*

El plátano que se produce en el municipio de Puerto Guzmán es un fruto con buen sabor, textura, 100% natural libre de químicos, en esta característica se cimienta la preferencia de los consumidores quienes lo consideran un producto que no afecta la salud sino que aporta al cuidado y sano desarrollo nutricional. La investigación permitió establecer que la demanda es satisfecha pero saturada, en vista de que los productores logran satisfacer las expectativas de todos los clientes; sin embargo, es manifiesto en los diversos instrumentos aplicados que los consumidores demandan una mejor presentación, adecuado manejo de la pos cosecha, y otro tipo de valores agregados que permitan su diferenciación frente al plátano que ingresa importado desde el vecino país del Ecuador y el que llega al departamento proveniente del eje cafetero y Urabá. Actualmente su producción es eminentemente manual, bajo conocimiento tradicional y

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

cultural agrícola de los productores del municipio, quienes son rigurosos en el manejo de la siembra y mantenimiento del cultivo, pero carecen de beneficio pos cosecha lo que trae como consecuencia que el plátano presente golpes, mallugaduras de color negro en su cáscara y algunos racimos con frutos partidos, en detrimento del precio y aprecio sobre el producto.

Las observaciones desarrolladas en los cultivos de los productores de Puerto Guzmán permitió detectar la urgente necesidad de una adecuada tecnificación de la producción, lo que permitiría una mayor durabilidad del producto reflejada en su color verde liso y en su presentación (racimos con frutos completos) asegurando su ingreso permanente a los mercados como Bogotá, Cali, Popayán y demás lugares del país.

La oferta es bastante amplia puesto que un gran número de personas de la zona urbana y rural se dedican al cultivo de plátano, son propietarios de la tierra en su mayoría y realizan las labores agrícolas ellos mismos. Se determinó que en el municipio de Puerto Guzmán hay varias organizaciones sociales y comunitarias (3) cuyo objeto es la producción agropecuaria en la que se encuentra el plátano, dos de ellas tienen como objeto social la producción específica del plátano y el resto integra otras actividades como la ganadería y el cultivo de yuca y otros productos agrícolas. También se cuenta con productores no agremiados que abastecen en gran cantidad la oferta del producto. El desbalance existente permite la volatilidad del precio en época de verano, generándoles pérdidas a los productores.

**Tabla 4.** *Oferta en fresco*

<b>Oferente</b>	<b>Hectáreas en Producción</b>	<b>Producción Anual Promedio por Hectárea</b>
Productores no agremiados	130	2.5 ton/ha
Productores agremiados	150	2.8 ton/ha

*Fuente: Autoras, 2021*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

El precio de un producto generalmente es determinado por los costos de producción tales como mano de obra, materia prima y Costos Indirectos de Fabricación, pero para el caso del plátano, el precio es establecido por los demandantes del producto conforme a la cantidad de producción y el comportamiento estacional del periodo (verano e invierno), es decir el precio está dado por la oferta con incidencia del clima; en temporada de invierno (Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre) el precio oscila entre \$30.000 a \$35.000 por pacha de 33 kilos (varios racimos forman una pacha), mientras que en verano ( Enero, Febrero, Marzo, Octubre, Noviembre, Diciembre) el precio tiende a bajar y oscila entre \$12.000 a \$14.000 por pacha.

Esta volatilidad del precio ocasionada por la oferta impactada por el clima afecta en la rentabilidad de la actividad productiva, generando una gran necesidad de fortalecer el eslabón de la transformación cuyo papel fundamental sería el aprovechamiento de la producción pero además a regulación del precio, porque se tendría la opción de comercializar en fresco el plátano de primera clase y transformar los plátanos de segunda y tercera clase en harina, chips, natilla, vino, dulce, canastillas y demás derivados aportándole un valor agregado.

**Tabla 5. Precio del Plátano**

<b>Estacionalidad</b>	<b>Meses</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Precio del Producto (Producción)</b>	<b>Precio del Producto (Distribución)</b>	<b>Precio del Producto (Comercialización)</b>
Verano	Enero Febrero Marzo Octubre Noviembre Diciembre	Plátano	Pacha de 33 kilos	\$12.000 \$ 14.000	\$19 .000	\$21.000 \$23.000
Invierno	Abril Mayo Junio Julio Agosto		Pacha de 33 kilos	\$20.000 \$24.000	\$ 27.000	\$33.000 \$ 35.000

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

	Septiembre					
--	------------	--	--	--	--	--

*Fuente: Autoras, 2020.*

La anterior tabla representa la variación de los precios del plátano de acuerdo a cada eslabón (producción, distribución, comercialización) y a la estacionalidad del año (verano e invierno) dejando ver que existe una gran diferencia entre sus costos y ganancias.

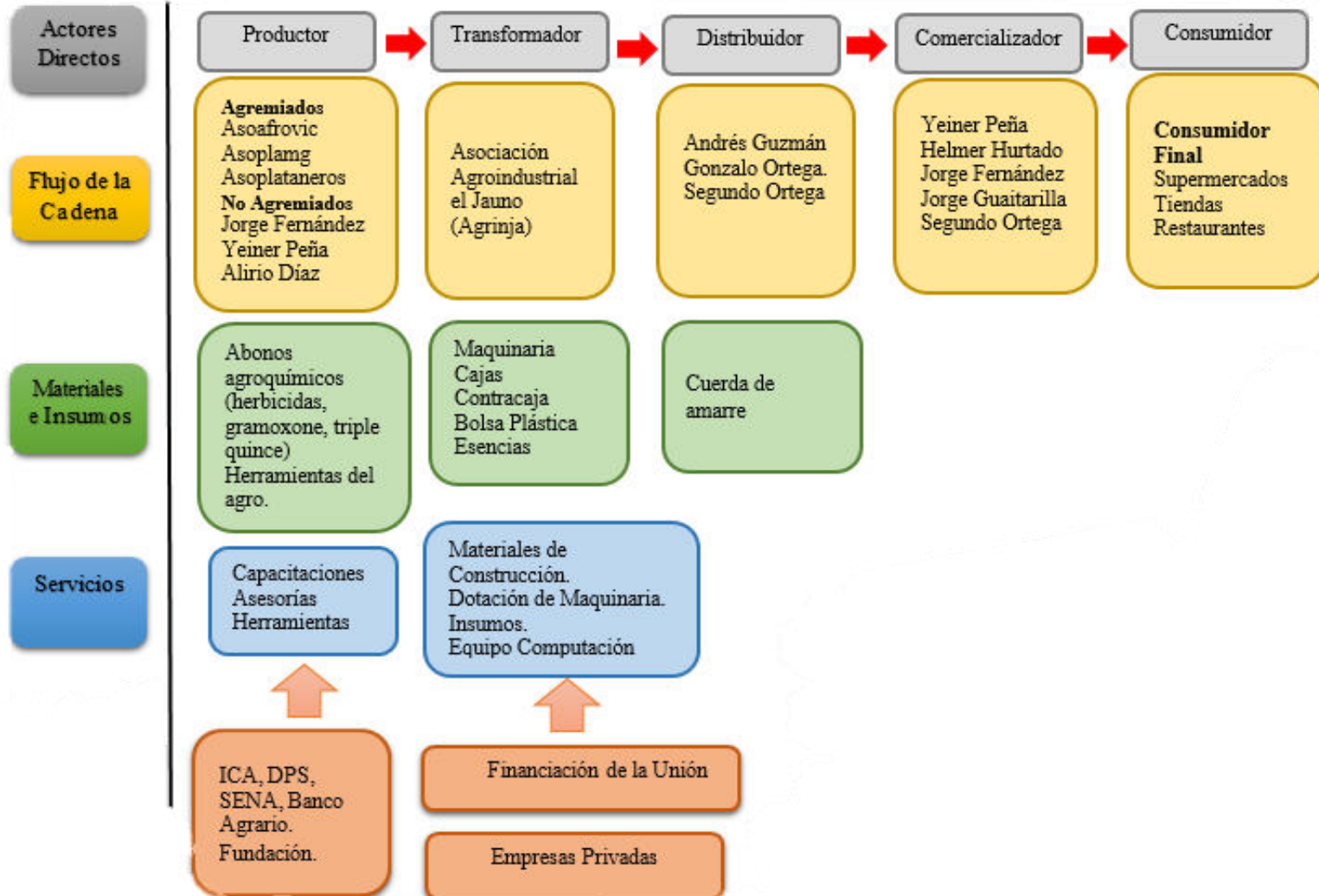
El plátano es un fruto en forma de baya, pertenece a la familia Musáceas y género Musa, se cultivan en todos los países tropicales y subtropicales del mundo, es caracterizado por ser un alimento con alto contenido nutricional como vitaminas A y C, potasio, fósforo, fibra, hierro, energía, calcio, carbohidratos, agua y demás componentes que favorecen la dieta de los consumidores.

Cabe mencionar que el plátano que se produce en Puerto Guzmán es el “Plátano Hartón Verde” variedad con mayor salida debido a su calidad, tamaño, sabor, textura. Sin embargo, se encuentra producción de otras variedades como: Dominico, Guayabo, entre otros. El consumo del plátano tradicionalmente es en fresco, en pasa bocas, en harinas para consumo humano y concentrado de animales. En el departamento del Putumayo representa la comida típica de la región en sus diversas preparaciones en fresco: tacacho, tajadas, patacones, chips, viudo, sancocado, otros; en fin, es un fruto imprescindible en el menú de la población y tiene buena aceptación en el mercado local como nacional.

COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

6.1.2 Mapeo de la Cadena y Análisis de los Puntos Críticos

Figura 8. Mapeo de la Cadena Productiva del Plátano



Fuente: Autoras, 2020

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

La cadena del plátano del municipio de Puerto Guzmán (Putumayo) cuenta con los siguientes eslabones plenamente identificados: producción, transformación, distribución y comercialización, cada uno con sus respectivos actores o agentes económicos que se encargan de manera organizada del correcto ejercicio de su función y actividades.

Los actores que interactúan en la cadena se encuentran ubicados en el municipio de Puerto Guzmán (Putumayo) no cuentan con canales exitosos de comunicación, es significativo que cada actor desarrolle su proceso de manera independiente, buscando su interés propio y sin mucha atención en desarrollar procesos de cooperación para fortalecer la cadena productiva en aras de ser competitivos y obtener importantes diferenciadores para el mercado. Los principales actores en la cadena son:

### **6.1.2.1 Productores.**

Asociación Agroforestal de Campesinos Productores y Comercializadores de Plátanos del municipio de Puerto Guzmán (Asoplataneros); Asociación de Plataneros el Muelle del municipio de Puerto Guzmán Putumayo (Asoplampg); Asociación de Afrodescendientes Víctimas de Desplazamiento Forzado en el Municipio de Puerto Guzmán, (Asoafrovic); Asociación Agroindustrial El Jauno (Agrinja), Alirio Díaz, Yeiner Peña, Jorge Fernández y Gonzalo Ortega.

Todos los actores se dirigen a los mismos escenarios más representativos tales como Mocoa, Villa Garzón, Puerto Asís, Hormiga, Sibundoy, ocasionalmente a Pasto, Neiva, Pitalito y Cali; sin embargo, por la falta de tecnificación, mejores prácticas de pos cosecha, mejores prácticas agrícolas, mayor control de suelos y de enfermedades fitosanitarias, se les dificulta vender sus productos a otros departamentos del país dado que no alcanzan a competir con

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

calidad en la presentación y estado en fresco del producto final, debido a que el producto llega con imperfecciones al consumidor tales como: plátanos negros, golpeados y partidos; ocasionando que muchos compradores prefieran el plátano importado del Ecuador o proveniente de otras regiones colombianas, cuyos productos tienen un mejor manejo pos cosecha.

La variedad de plátano que se oferta en mayor proporción en Puerto Guzmán es el Hartón, luego se encuentra la oferta de Dominico y en muy baja proporción otros plátanos como el guayabo que pese a tener poca producción su precio es bastante alto debido a la calidad de su fruto. El volumen de venta en el eslabón por cada productor oscila entre las 40 y las 250 pajas semanales, oferta que se ve impactada significativamente por la estacionalidad del tiempo, es decir, en invierno se escasea y en verano hay abundancia, afectando el precio.

La calidad del producto en todos los actores del eslabón es similar, dado que uno de los aspectos comunes es la ausencia de productos agroquímicos en su cultivo, y la recurrencia de prácticas tradicionales naturales que los campesinos desarrollan para mantener la fertilidad de sus tierras como los abonos orgánicos; esta característica es el principal diferenciador frente a los plátanos importados ofertados en el mercado.

Las entidades privadas y públicas tienen un mayor conocimiento sobre los productores organizados puesto que han recibido durante varios años diversidad de ayudas para el mantenimiento y ampliación del número de hectáreas sembradas del producto.

Respecto a la rentabilidad de los cultivos, son los productores independientes quienes obtienen mayores ingresos, debido a que sus ganancias no son distribuidas.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Tabla 6. Costos de Producción No agremiados (Yeiner Peña)

Tipo de Cultivo	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Costos Directos</b>				
Semilla	Hectáreas	200	\$ 5.000	\$ 1.000.000
<b>Materiales Directos</b>				
Cal Agrícola	Hectáreas	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Abono Orgánico	Hectáreas	1	\$ 51.000	\$ 51.000
Fertilizantes Químicos	Hectáreas	1	\$ 37.500	\$ 37.500
Insecticidas /Fungicidas	Hectáreas	1	\$ 30.500	\$ 30.500
<b>Mano de Obra Directa</b>				
<b>Mano de Obra Directa Contratada</b>				
Preparación de suelo	Jornales	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Siembra y Resiembra	Jornales	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Control de Malezas	Jornales	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Control de plagas y enfermedades	Jornales	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Cosecha	Jornales	3	\$ 30.000	\$ 90.000
<b>Pago Servicios Externos a la Finca</b>				
Arada al terreno	Jornales	1	\$ 25.000	\$ 25.000
Transporte de insumos a la finca	Jornales	1	\$ 29.260	\$ 29.260
<b>Total Costos por Cosecha</b>				<b>\$ 1.408.260</b>

## Producción en Temporada de Verano

<b>Análisis de Costos de Producción</b>	
Producción por Hectárea al mes	200
Costo de Producción por (Hectárea, Cosecha)	\$ 1.408.260
Ingresos por cosecha	\$ 2.991.740
Costo de Producción por año	\$ 8.449.560
Producción Total	\$ 1.200
Precio de Venta	\$ 19.000
Valor total de venta al año	\$ 22.800.000
<b>Total Ingresos al Año</b>	<b>\$ 14.350.440</b>

## Producción en Temporada de Invierno

<b>Análisis de Costos de Producción</b>	
Producción por Hectárea al mes	150
Costo de Producción por (Hectárea, Cosecha)	1.619.499
Ingresos por cosecha	2.430.501
Costo de Producción por año	9.716.994

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Producción Total	\$	900
Precio de Venta	\$	27.000
Valor total de venta al año	\$	24.300.000
<b>Total Ingresos al Año</b>	<b>\$</b>	<b>14.583.006</b>
<b>Utilidad al Año</b>	<b>\$</b>	<b>28.933.446</b>

Fuente: Autoras, 2020

**Tabla 7.** Costos de Producción Agremiados (Asoplampg)

Tipo de Cultivo	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Costos Directos</b>				
Semilla	Hectáreas	100	\$ 1.833	\$ 183.333
<b>Materiales Directos</b>				<b>\$ 72.000</b>
Abono Orgánico	Hectáreas	1	\$ 36.000	\$ 36.000
Fertilizantes Químicos	Hectáreas	1	\$ 36.000	\$ 36.000
<b>Mano de Obra Directa</b>				
<b>Mano de Obra Directa Contratada</b>				<b>\$ 491.700</b>
Preparación de suelo	Jornales	1	\$ 45.000	\$ 40.000
Deshoje	Jornales	1	\$ 11.600	\$ 11.600
Destronco	Jornales	1	\$ 29.200	\$ 25.500
Plateado	Jornales	1	\$ 14.600	\$ 14.600
Cosecha	Jornales	2	\$ 500.000	\$ 400.000
<b>Mano de Obra Directa Familiar</b>				
<b>Total Costos por Cosecha</b>				<b>\$ 747.033</b>

**Producción en Temporada de Verano**

<b>Análisis de Costos de Producción</b>	
Producción por Hectárea al mes	\$ 75
Costo de Producción por (Hectárea, Cosecha)	\$ 747.033
Gasto por Cosecha	\$ 83.333
Total Ingreso por cosecha	\$ 594.634
Producción Total	\$ 450
Costo de Producción por año	\$ 4.482.200
Gasto por año	\$ 999.996
Precio de Venta	\$ 19.000
Valor total de venta al año	\$ 8.550.000
<b>Total Ingreso al Año</b>	<b>\$ 3.067.804</b>

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

<b>Producción en Temporada de Invierno</b>	
<b>Análisis de Costos de Producción</b>	
Producción por Hectárea al mes	62
Costo de Producción por (Hectárea, Cosecha)	784.385
Gastos por cosecha	83.333
Ingresos por cosecha	806.282
Costo de Producción por año	4.706.310
Gastos por año	999.996
Producción Total	\$ 372
Precio de Venta	\$ 27.000
Valor total de venta al año	\$ 10.044.000
<b>Total Ingreso</b>	<b>\$ 4.337.694</b>
<b>Ingreso al Año</b>	<b>\$ 7.405.498</b>

Fuente: Autoras, 2020

### 6.1.2.2 Transformadores.

Se cuenta con un actor principal en este eslabón, quienes debido al liderazgo de sus asociados han logrado la construcción de una planta de transformación de harina de plátano, y el posicionamiento de su producto “Vidarina”. La Asociación Agroindustrial El Jauno “AGRINJA”, contribuirá al desarrollo y progreso del municipio, al adquirir potencialmente una buena cantidad de plátano a los productores una vez puesta en funcionamiento la planta que a la fecha viene siendo intervenida por la mancomunidad europea tanto en su infraestructura como en su dotación.

Los precios que este eslabón presenta, son relativamente estables. Los costos de transformación de Harina de Plátano Vidarina son sostenibles.

**Tabla 8.** Costos de Transformación

<b>Costo de Transformación Harina Vidarina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Materia Prima (Pachas de Plátano)	25	\$ 15.000	\$ 375.000

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

<b>Gastos de Transformación</b>			\$ 680.000
Empaques		\$ 35.000	
Operarios		\$ 300.000	
Servicios Públicos		\$ 180.000	
Transporte materia prima		\$ 70.000	
Transporte Vidarina		\$ 95.000	
<b>Total Costo de Producción</b>			<b>\$ 1.055.000</b>
<b>Total Costos por Caja de Vidarina</b>	725		1.455
Valor Venta al público	29	2.500	72.500
Valor ventas por producción	29	72.500	2.102.500
<b>Total Ingreso Neto</b>			<b>\$ 1.047.500</b>

*Nota: Se elabora 29 Unidades de Harina Vidarina de una (01) pacha de plátano, valor precio Público \$2.500*

*Fuente: Autoras, 2020*

Este eslabón requiere en gran medida de la intervención económica, empresarial y técnica a fin de asegurar su eficiente desempeño en la cadena y su decidido impacto en la compra del producto y la estabilidad de los precios.

### 6.1.2.3 Distribuidores.

En el tercer eslabón de la cadena productiva se encuentra la distribución, que actualmente desarrolla su función sobre el producto en fresco sin ninguna clase de transformación ni valor agregado; en este punto, el precio del producto se incrementa debido a los costos en que incurre el distribuidor desde la compra del plátano a los campesinos productores hasta la entrega al comercializador o en ocasiones al consumidor final, por lo tanto, el comportamiento del precio presenta un significativo aumento con respecto al eslabón de la producción. Este eslabón se beneficia de la volatilidad del precio debido a los cambios climáticos.

**Tabla 9.** *Costos de Distribución*

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
--	-----------------	-----------------------	--------------------

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

<b>Distribución (Época de Verano)</b>			
Precio de compra	480	\$ 12.000	\$ 5.760.000
Gastos	480	\$ 4.000	\$ 1.920.000
Flete		\$ 1.000	
Gasolina		\$ 1.000	
Mantenimiento Vehículo		\$ 1.000	
Cuerda para amarre		\$ 1.000	
Precio de Venta	480	\$ 19.000	\$ 9.120.000
Total Costos		\$ 16.000	
<b>Total Ingreso por pacha de plátano</b>	<b>480</b>	<b>\$ 3.000</b>	<b>\$ 1.440.000</b>

<b>Distribución (Época de Invierno)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Precio de compra	430	\$ 20.000	\$ 8.600.000
Gastos	430	\$ 3.000	\$ 1.290.000
Flete		\$ 1.000	
Gasolina		\$ 1.000	
Cuerda para amarre		\$ 1.000	
Precio de Venta	430	\$ 27.000	\$ 11.610.000
Total Costos		\$ 23.000	
<b>Total Ingreso por Pacha Plátano</b>	<b>430</b>	<b>\$ 4.000</b>	<b>\$ 1.720.000</b>

*Fuente: Autoras, 2020*

#### 6.1.2.4 Comercializadores.

Por último, se encuentra el eslabón de Comercialización, que se dedica a las transacciones sobre plátano fresco sin ningún tipo de transformación ni valor agregado; es el eslabón con mayor beneficio en el precio de venta, pues traslada y asume todos los costos para imprimirlos sobre el precio al consumidor final, quien adquiere el producto.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

En general, todos los eslabones generan ingresos que se acomodan a sus necesidades, es decir las actividades de producir, transformar, distribuir y comercializar fijan sus precios conforme a los costos en que incurre, pero también se adaptan a la dinámica del mercado.

**Tabla 10.** Costos de Comercialización (Helmer Hurtado)

Comercialización (Mensual Época de Verano)	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Valor Compra	1000	\$ 15.000	\$ 15.000.000
Costos de Compra	1000	\$ 4.000	\$ 4.000.000
Flete			
Precio de Venta	1000	\$ 23.000	\$ 23.000.000
Total Costos		\$ 19.000	
Total Ingreso Neto	1000	\$ 4.000	\$ 4.000.000
Gastos			\$ 760.200
Impuestos		\$ 60.200	
Personal		\$ 600.000	
Bolsas Plásticas		\$ 100.000	
<b>Total Ingreso al Mes</b>			<b>\$ 3.239.800</b>

Comercialización (Mensual Época de invierno)	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Valor Compra	800	\$ 23.000	\$ 18.400.000
Costos de Compra	800	\$ 4.000	\$ 3.200.000
Flete			
Precio de Venta	800	\$ 35.000	\$ 28.000.000
Total Costos		\$ 27.000	
Total Ingreso Neto Mensual	800	\$ 8.000	\$ 6.400.000
Gastos			\$ 760.200
Impuestos		\$ 60.200	
Personal		\$ 600.000	
Bolsas Plásticas		\$ 100.000	
<b>Total Ingreso al Mes</b>			<b>\$ 5.639.800</b>

Fuente: Autoras, 2020

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### **6.1.2.5 Análisis de los Sistemas de Desarrollo Empresarial (SDE) Existentes.**

Las entidades estatales, bancarias, ONG, organizaciones sin ánimo de lucro e internacionales juegan un papel importante porque son las encargadas de fortalecer e impulsar el emprendimiento a fin de que las empresas obtengan la oportunidad de emprender y crecer dentro de un mercado, puesto que muchas de ellas no cuentan con los recursos económicos y/o materiales para funcionar y mantenerse constante, es por ello que estos sistemas de apoyo están llamados en apoyar al desarrollo para que así se conviertan en organizaciones sólidas que busquen crecimiento y progreso a nivel social, económico y medio ambiental.

Por lo tanto, los actores que han participado en la cadena del plátano son la Gobernación del Putumayo, Departamento de Prosperidad Social (DPS), Ministerio de Agricultura (Fundación Nativos), Banco Agrario, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Agencia de Desarrollo Rural (ADR), Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD Paz), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entidades que han ofrecido el apoyo en dinero, materiales, capacitaciones, financiamiento de proyectos promoviendo el avance agropecuario y rural para la transformación del campo.

Los servicios que ofrecen y han ofrecido las diferentes organizaciones en su mayoría se encuentran en un nivel medio, en tanto, no se evidencia el compromiso de generar impacto positivo en el entorno empresarial, puesto que su desarrollo se caracterizó por la inexistencia de verificación social y fiscal (las organizaciones informan que no se les socializan los proyectos en su objeto, plazo y valor), además su planificación y ejecución desconoció el escenario real de la cadena, los costos que en que se han incurrido son cuantiosos, oscilan entre \$1.800 y hasta \$2.000 millones de pesos aunque se dató en la investigación que también han efectuado

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

inversiones pequeñas que no han generado ningún impacto. Los valores recibidos por las comunidades han estado representados en insumos, herramientas, y algunos aportes para mano de obra, entre otros. Estas falencias han hecho que los recursos no impacten de manera significativa y suficiente en las necesidades de los actores de la cadena.

Hoy se encuentran con necesidades apremiantes como: a) fortalecimiento organizacional y empresarial en los temas asociativos; b) Apoyo y transferencia tecnológica y de conocimiento en su parte productiva (buenas prácticas agrícolas), pos cosecha y transformación; c) Centros de Acopio de mediana capacidad que recoja las producciones locales (Río Caquetá, Puerto Guzmán, El Jauno).

Cabe resaltar que esta actividad ha reemplazado en gran mayoría los cultivos ilícitos y la minería ilegal de la zona, forjando niveles de desarrollo para los grupos familiares y los colectivos organizados; es notable el deseo e interés de todos los actores en apostarle a la producción de plátano y otros productos agrícolas de la zona (yuca, yota, maíz, arroz, etc.) como alternativa de sustitución, pese a las graves dificultades que los limitan: orden público, vías en pésimo estado, politiquería y falta de asignación de recursos con verificación social y fiscal por parte de las comunidades.

**Tabla 11.** *Servicios de Apoyo a la Cadena del Plátano*

<b>Eslabón de la Cadena</b>	<b>Oferentes del Servicio</b>	<b>Clientes</b>	<b>Costos</b>	<b>Beneficio</b>
<b>Insumos</b>				
Abonos	Fundación Nativos	ASOPLAMPG	Apoyo en Especie	Fortalecer la calidad del producto.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Capacitación para Preparar Abonos	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	ASOPLAMPG	-	Fortalecer los conocimientos en productores para obtener compostaje natural y orgánico.
<b>Producción</b>				
Rodales y certificación de suelos.	Agencia de Desarrollo Rural (ADR) Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	ASOPLAMPG	\$800.000.000	Reconocimiento por manejo de semillas limpias.
Mano de Obra	Fundación Nativos	ASOPLAMPG	\$2.000.000	Eficiencia en las prácticas agrícolas.
Herramientas para producir	Departamento de Prosperidad Social (DPS)	ASOAFROVIC	\$33.000.000	Mejorar la calidad de producción.
Herramientas	Fundación Nativos	ASOPLAMPG	Apoyo en Especie	Mejorar la calidad de producción.
Capacitación en manejo fitosanitario	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con Fundación Nativos	Productor	-	Mejorar la producción y calidad del plátano.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Adquisición de Semillas	Banco Agrario	Yeiner Peña	\$9.000.000	Apoyo al crecimiento Productivo.
Adquisición de semilla y terreno.	Banco Agrario	Alirio Díaz	\$25.000.000	Incrementar la producción.
<b>Transformación</b>				
Maquinaria para procesamiento	Departamento de Prosperidad Social (DPS) con Agencia de Desarrollo Rural (ADR)	ASOPLATANE ROS	Apoyo en Especie	Otorgar valor al producto.
Adecuación	Departamento de Prosperidad Social (DPS) con Agencia de Desarrollo Rural (ADR)	ASOPLATANE ROS	Apoyo en Especie	Otorgar valor al producto.
Centro de Acopio para Agroindustria	Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD Paz)	Productor	\$1.800.000.000	Genera valor agregado.
Materiales para adecuación por exigencia de INVIMA	Col Progreso	Asociación Agroindustrial el Jauno (AGRINJA)	\$35.000.000	Obtener el Registro Invima
Implementos de transformación	Colombia Transforma	Asociación Agroindustrial	\$48.000.000	Eficiencia en la actividad para

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

		el Jauno (AGRINJA)		obtener un producto (Harina) de calidad.
Dotación de nueva Maquinaria	Unión Europea	Asociación Agroindustrial el Jauno (AGRINJA)	\$140.000.000	Incrementar la productividad.
Herramientas	Alcaldía de Puerto Guzmán	Asociación Agroindustrial el Jauno (AGRINJA)	\$20.000.000	Mejora el proceso de transformación.
Marca “Vidarina” y asignación de código de barra	Banco Mundo Mujer	Asociación Agroindustrial el Jauno (AGRINJA)	\$8.000.000	Reconocimiento del producto con valor agregado.
<b>Distribución</b>				
Transporte	Banco Agrario	Andrés Guzmán	-	Entregar el producto Justo a tiempo

*Fuente: Autoras, 2020.*

La anterior tabla relaciona los servicios informados que han recibido los diversos actores de los eslabones por parte de las entidades de apoyo, por lo que se evidencia muy poca participación de oferentes, siendo los más representativos la fundación nativos, DPS, ADR, Banco Agrario, entidades que de una u otra forma ha aportado para el crecimiento gradual, sin embargo, en el transcurso de la investigación se encontró que estas ayudas no han sido 100% satisfechas porque se han concentrado únicamente en la entrega de los recursos en especie, sin el acompañamiento técnico necesario en áreas específicas tales como producción, manejo y control

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

de plagas, direccionamiento estratégico y demás temas importantes que aportan al crecimiento de la cadena.

Efectuado el rastreo documental respecto al apoyo para la cadena en los diversos planes de desarrollo se encuentra que la Gobernación del Putumayo en su plan de desarrollo territorial no estipula líneas específicas para los productores agropecuarios, es decir no existe un programa para cada producto que se produce en la región tal como lo es la yuca, maíz, plátano, cacao, pimienta, frutos amazónicos, chontaduro, lácteos, palmito entre otros, por el contrario, todos los cultivos agrícolas se enmarcan dentro del programa “Desarrollo rural integral con enfoque étnico, territorial y diferencial”, donde integran todo el sector primario ocasionando una desigualdad entre los agentes económicos puesto que para unos existe más oportunidades y reconocimientos que otros, para el caso del cultivo de plátano, las entidades no tienen destinado actividades que impulsen el sector para poder sobresalir; a pesar de ser un producto con excelentes características, su debilidad está en no contar con un nivel organizacional y administrativo como cadena productiva.

Es necesario, que las entidades que por naturaleza deben guiar y liderar el desarrollo regional y local, integren los sistemas de apoyo y sus recursos, para que la cadena pueda recibir los beneficios sin barreras de entrada apostándole al fortalecimiento de la competitividad de la cadena.

### **6.2 Análisis de la Cadena Productiva del Plátano**

El análisis de la cadena de valor se desarrolló con fundamento en los principios de competitividad de Porter, para ello, se utilizaron las diferentes matrices que permiten valorar interna y externamente los factores de éxito de la misma.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### 6.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Conforme a los resultados obtenidos con la aplicación de los diversos instrumentos, se determinaron como factores de éxito con impacto positivo los siguientes:

- Producto sin afectación por agroquímicos
- Trayectoria social reconocida de las organizaciones
- Experiencia y tradición productiva en el cultivo
- Contribución al medio ambiente
- Variedad de plátanos reconocidas por sus características

Los factores de éxito con impacto negativo encontrados fueron:

- Manejo pos cosecha del producto
- Posicionamiento de la Marca
- Servicio al Cliente
- Estrategias Competitivas
- Estudio de Mercado
- Buenas prácticas agrícolas
- Tecnificación en los procesos
- Canales de distribución y comercialización
- Cualificación técnica del personal

A partir de asignar la valoración respectiva a cada factor de éxito se desarrolló la matriz de fortalezas internas, cuyo resultado es:

**Tabla 12.** Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Factor Crítico de Éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
<b>Fortalezas (+)</b>			

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Producto sin adiciones de agroquímicos	0,1	4	0,4
Trayectoria Social de las Organizaciones	0,05	4	0,2
Experiencia y tradición productiva en el cultivo	0,1	4	0,4
Contribución al medio ambiente	0,05	4	0,2
Variedad de plátanos reconocidas por sus características	0,05	3	0,15
<b>Subtotal Fortalezas</b>			<b>1,35</b>
<b>Debilidades (-)</b>			
Manejo pos cosecha del producto	0,09	1	0,09
Posicionamiento de Marca	0,09	1	0,09
Servicio al cliente	0,06	2	0,12
Estrategias Competitivas	0,08	1	0,08
Estudio de Mercado	0,07	1	0,07
Buenas Prácticas Agrícolas	0,07	2	0,14
Tecnificación en los procesos	0,08	1	0,08
Canales de distribución y comercialización	0,05	2	0,1
Cualificación técnica del personal	0,06	1	0,06
<b>Subtotal Debilidades</b>			<b>0,83</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,18</b>

*Fuente: Autoras, 2020*

La suma ponderada de la calificación de cada uno de los factores de éxito internos, permite deducir que la cadena en general tiene fuerzas internas muy valiosas (las fortalezas suman: 1,35) que mediante las adecuadas estrategias pueden convertir sus debilidades en factores positivos de éxito (las debilidades suman: 0.83) pero que en general, si no se desarrollan acciones estratégicas de competitividad no se obtendrán los resultados que espera cada actor de la cadena, puesto que el resultado total es menor a 2.5, lo que indica que sus factores endógenos deben ser intervenidos para lograr mejores resultados que aseguren la rentabilidad y la sostenibilidad de la cadena.

A partir de estos resultados, es posible inferir asimismo que la cadena productiva de plátano cuenta con fortalezas en las cuales se debe trabajar para obtener un mayor rendimiento.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Su foco de atención debe estar centrado en el mejoramiento de los procesos organizacionales, integrando los diversos actores para potencializar sus factores de éxito con alto impacto positivo como el conocimiento del manejo orgánico de sus cultivos y de la capacidad de sus tierras para producir, la supervivencia de sus variedades de plátano y la contribución del proceso a la preservación y conservación del medio ambiente; estos elementos son significativos en su impacto a los objetivos de desarrollo sostenible no solo en la región sino en el país.

Fortalecer las capacidades organizacionales y empresariales de sus actores en los eslabones primarios y secundarios, son vitales para la sostenibilidad de la cadena, dado que estos procesos impactan significativamente en aspectos esenciales como la estabilización del precio. El mejoramiento de sus canales de comunicación y la concertación entre los actores puede contribuir decididamente en la estabilidad y regularización del precio a nivel regional.

De otra parte, analizados los resultados del análisis de competitividad de sus fuerzas internas es posible afirmar que las mayores fuerzas están en el eslabón productivo; lo que significa que la producción de plátano presenta grandes potencialidades en el municipio, dadas las particulares características de sus factores naturales (zona de ribera del río Caquetá) y el conocimiento acumulado en sus campesinos sobre el manejo y adaptabilidad de sus tierras, se requiere de las acciones de apoyo tanto a nivel gubernamental como empresarial tendientes a traducir estas potencialidades en ventajas competitivas concretas y sostenibles a través de procesos de innovación e incorporación de valor agregado a la producción, que a la fecha por decir lo menos, son escasas, y que permitirían el liderazgo del eslabón que está llamado por su naturaleza a estos procesos: la transformación.

Se tiene ya harina de plátano con registro INVIMA bajo la denominación de VIDARINA, y se cuenta con experiencias en el procesamiento de vino de plátano, cuya degustación en ferias

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

y eventos nacionales ha generado mucho interés y expectativas; pero también se cuenta con otros productos de gran aceptación en el mercado como los chips (verdes y maduros) y los tostones listos para servir. Todos estos procesos posibilitan el crecimiento del segundo eslabón en beneficio de toda la cadena, dado que gran parte de la producción de plátano sería procesada localmente evitando el costo y el deterioro del producto en el transporte hacia los mercados objetivo, la compra de la producción mantendría estable el precio, se generarían muchos empleos directos e indirectos y el mercado tendría productos de inmejorable calidad dadas las características propias del plátano de Puerto Guzmán, ya tantas veces mencionadas en este documento.

Finalmente es importante mencionar que existen iniciativas de innovación social y cultural que pueden jalonar la cadena hacia nuevas ventajas como las de generar espacios comerciales, turísticos y étnicos, denominados: El Palacio del Tacacho, propuesto por las comunidades afrodescendientes cultivadores del plátano en el municipio. Estos espacios además de dinamizar la producción de plátano, fomentan el turismo como otra apuesta de desarrollo para el municipio, al ofertar platos tradicionales como el Sancocho y el Tacacho acompañados de elementos étnicos y culturales como la música y la danza.

Todas estas iniciativas, tienen adheridas a su ejecución otros elementos vitales del desarrollo sostenible y la competitividad como la inclusión social, la generación de oportunidades para mujeres, la conservación de los saberes y costumbres propios, entre otros.

### ***6.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos***

Con la aplicación de los instrumentos de investigación, se determinaron los factores externos que impactan la cadena de valor en cada uno de sus eslabones. Las entrevistas dieron

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

cuenta del común reconocimiento que los actores hicieron de dichos factores, y como valoraron su incidencia sobre la competitividad de la cadena.

Una vez determinados estos factores fueron valorados y ponderada su puntuación, así:

**Tabla 13.** *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>			
<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades (+)</b>			
Apoyo gubernamental	0,1	2	0,2
Apoyo privado y/o de cooperación internacional	0,1	2	0,2
Expansión a mercados Nacionales e Internacionales	0,05	4	0,2
Preferencia del consumidor	0,06	4	0,24
Percepción de la calidad del plátano importado	0,08	3	0,24
Transferencia Tecnológica	0,1	4	0,4
<b>Subtotal Oportunidades</b>			<b>1,48</b>
<b>Amenazas (-)</b>			
Estado de las vías	0,1	1	0,1
Apoyo técnico – transferencia de conocimiento	0,07	2	0,14
Competidores regionales	0,05	1	0,05
Productos sustitutos (yuca, maíz, arroz)	0,05	1	0,05
Promoción de nuevos cultivos (Cacao, Pimienta)	0,05	1	0,05
Enfermedades Fitosanitarias y plagas	0,09	4	0,36
Variación de precios	0,05	2	0,1
Condiciones climáticas	0,05	1	0,05
<b>Subtotal Amenazas</b>			<b>0,9</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,38</b>

*Fuente: Autoras, 2020.*

Al ponderar los resultados, se determinó que las oportunidades tienen un mayor peso en la ponderación general de la matriz (1,48). Los requerimientos para generar mayores ventajas se centran en todos los diálogos con los actores en: apoyo gubernamental, apoyo e intervención empresarial y/o de cooperación internacional, y transferencia tecnológica. Esto permitió establecer también que se tiene claridad respecto a las contribuciones externas esperadas:

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

asistencia técnica, desarrollo de procesos de análisis de suelo, reconocimiento de otros nichos de mercados a nivel nacional e internacional como la producción verde, los alimentos biosaludables y funcionales, apoyo en procesos de pos cosecha, generación de procesos de investigación e innovación.

Finalmente es posible afirmar, que agrupando todos los factores bajo el esquema y denominación de los que se reconocen a nivel nacional, actualmente la posición competitiva de la cadena productiva se fundamenta de manera marcada en las condiciones favorables del entorno como:

- Condiciones naturales aptas para el cultivo del plátano.
- Características propias del producto.
- Variedades propias adaptadas a las condiciones naturales y resistentes a las plagas y enfermedades.
- Gestión del conocimiento tradicional del cultivo amigable con el medio ambiente.

Permitiendo una lectura clara de las condiciones en las que se debe intervenir como:

- Transferencia tecnológica en pos cosecha.
- Asociatividad y gestión organizacional.
- Precio y estructura de costos.
- Condiciones de capital de trabajo y estructura de costos.
- Infraestructura y tecnología aplicada a los procesos en todos los eslabones.

Este análisis admite entonces la clasificación de la cadena y del sector dentro de lo que se podrían llamar las apuestas productivas del territorio, alineados a la orientación de la planificación nacional que pretende fortalecer las dinámicas competitivas de las regiones teniendo como base su dotación natural. Sin embargo, es necesario aclarar que la sola existencia

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

de ventajas comparativas como las que tiene la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, no son condiciones suficientes para asegurar su participación activa en los mercados. Se requiere fortalecer la apropiación tecnológica a lo largo de todos los eslabones de la cadena de valor, así como de estructurar planes, programas y proyectos encaminados a la potencialización de sus capacidades de gestión, investigación, desarrollo e innovación, y en especial, a mejorar las relaciones de asociatividad no solo entre los actores de la cadena sino con gremios y organizaciones a nivel nacional.

### 6.3 Prospectiva de la Cadena

Todo proceso o procedimiento dentro de las organizaciones presentan en algún momento de su ejecución problemas y limitaciones, para la cadena productiva del plátano del municipio de Puerto Guzmán Putumayo no hay excepción y quizás limitaciones de fondo que impiden la competitividad del producto en el mercado. A continuación, se detallan por eslabón.

**Tabla 14.** *Visión de la Cadena e Identificación de Puntos Críticos por Eslabón*

<b>Visión de la Cadena</b>	Convertir la cadena productiva de plátano del municipio de Puerto Guzmán Putumayo en una cadena de valor sólida y estructurada mediante la implementación de estrategias que le permitan competir con calidad, valor agregado e innovación.
<b>Eslabón de Producción</b>	
<b>Objetivo de Producción</b>	Ofrecer una producción de calidad que aporte valor agregado mediante las buenas prácticas agrícolas.
<b>Problemas</b>	<b>Causas Identificadas</b>
	Desconocimiento de las características de una semilla limpia.
	Son de generación familiar.
	Confianza al uso de semillas nativas.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

<b><i>Inadecuado Uso de Semillas Limpias</i></b>	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Estudio, seguimiento y control de los entes agrícolas para garantizar cultivos con semillas limpias.
	Semillas certificadas
	Capacitación sobre la importancia de utilizar semillas limpias.
	Creación de banco con semillas limpias.
<b><i>Inadecuadas Prácticas Agrícolas</i></b>	<b>Causas Identificadas</b>
	Falta de apoyo y asesoría técnica.
	Práctica Empírica.
	Falta de equipos, utensilios y herramientas adecuadas.
	Falta de personal idóneo para la siembra, cosecha y pos-cosecha de plátano.
	Mal manejo de insumos agrícolas.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Plan de capacitación permanente y seguimiento continuo para fortalecer el adecuado uso de las prácticas agrícolas.
	Instalaciones adecuadas para el almacenamiento de productos cosechados.
	Dotación del personal con los elementos de bioseguridad.
	Adecuada disposición de material vegetal restante de podas.
	Tecnificación de los procesos que conllevan las prácticas agrícolas.
	<b><i>Enfermedades Fitosanitarias</i></b>
Traslados de semillas entre un cultivo a otro.	
Inadecuado manejo de desinfección de las herramientas y maquinarias a utilizar.	
Inadecuado uso de elementos de bioseguridad del personal.	
<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>	
Asesoramiento de profesionales en el manejo y aplicación de plaguicidas.	

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

	Establecer sistemas de drenaje de los suelos.
	Preparación adecuada de suelos.
	Uso temprano de plaguicidas y fertilizantes.
	Preparación del abono orgánico en el predio.
	Realizar monitoreo permanente, para la evaluación de enfermedades fitosanitarias.
	Actuación inmediata ante la presencia de enfermedades fitosanitarias.
	Uso de equipos de protección personal.
<i><b>Pérdida Competitiva en el Mercado Nacional e Internacional</b></i>	<b>Causas Identificadas</b>
	Problemas fitosanitarios.
	Escasa tecnificación a los procesos de producción.
	Bajo nivel de inversión en el cultivo.
	Falta de vías terciarias que contribuyan a un producto de calidad.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Diseñar, ejecutar y registrar bajo la supervisión de un asistente técnico un plan de fertilización para la nutrición del cultivo.
	Utilizar abonos orgánicos registrados ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.
	Cosechar oportunamente, teniendo en cuenta la madurez fisiológica del producto y los requerimientos del mercado.
<i><b>Falta de Apoyo por Parte de las Entidades Públicas y Privadas.</b></i>	<b>Causas Identificadas</b>
	Inexistencia de estudios técnicos que soporten el nivel de producción.
	Falta de organización como cadena productiva.
	Falta de reconocimiento del producto en el mercado.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Creación de políticas públicas que contribuyan a promover la asociación de los productores de la región.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

	Inclusión de programas en el plan de desarrollo departamental y municipal que fortalezcan la producción del plátano.
	Asignación de oficinas especializadas en la ejecución de proyectos enfocados en la agricultura.
	Apoyo permanente de profesionales a la cadena de producción de plátano.
	Fortalecimiento al sector productivo como alternativa de sustitución de cultivo ilícito.
<b>Eslabón de Transformación</b>	
<b>Objetivo de Transformación</b>	Elaborar productos de calidad utilizando estrategias de marketing para posesionar la marca a nivel regional, nacional e internacional.
<b>Problemas</b>	<b>Causas Identificadas</b>
<i>Falta de Herramientas y Maquinarias Tecnificadas.</i>	Escaso apoyo de las entidades Públicas y Privadas.
	Proyectos con desviación de recursos.
	Inadecuada gestión de proyectos.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Formular y ejecutar proyectos en pro de la consecución de herramientas especializadas para el proceso.
	Gestión y organización de la asociación.
<i>Ausencia de Profesionales de Área Agroindustria y Afines</i>	<b>Causas Identificadas</b>
	Falta de visión de crecimiento en el territorio.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Destinar profesionales al apoyo continuo en los procesos de transformación, organización.
	Formar profesionales con visión de apoyo al crecimiento, progreso y desarrollo de la región.
	Incentivar a las instituciones de educación para fortalecer los conocimientos en el área de agroindustria.
	<b>Causas Identificadas</b>

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

<b><i>Falta de Apoyo de las Entidades Públicas o a Quienes les Competa.</i></b>	Escasa presencia de entidades que apoyen e impulsen el crecimiento de la transformación del plátano.
	Inexistencia de estudio agroindustrial.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Apoyo técnico para el desarrollo organizacional, empresarial, agroindustrial y comercialización.
<b><i>Desconocimiento de la Población Objetivo</i></b>	<b>Causas Identificadas</b>
	Desconocimiento de la importancia del estudio de mercado.
	Estudios empíricos de los asociados
	Inexperiencia del perfil del cliente
	No creer necesario identificar el nicho de mercado.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Realizar un estudio de mercado detallado.
	Apoyo al posicionamiento y reconocimiento de la marca.
Formulación e implementación de estrategias de marketing.	
<b>Eslabón de Distribución</b>	
<b>Objetivo de Distribución</b>	Mejorar la prestación de servicio para ofrecer un producto con valor agregado.
<b>Problemas</b>	<b>Causas Identificadas</b>
<b><i>Deterioro de Vías Terciarias</i></b>	Abandono por parte del gobierno departamental y municipal.
	Ineficiente formulación de proyectos.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Atención prioritaria a las vías terciarias por parte del estado para fortalecer la económica del municipio.
<b><i>Manejo del Producto</i></b>	<b>Causas Identificadas</b>
	Falta de buenas prácticas en la manipulación del producto.
	Falta de iniciativa en la entrega de un buen producto.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Otorgar valor agregado al producto.
	Un transporte óptimo.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

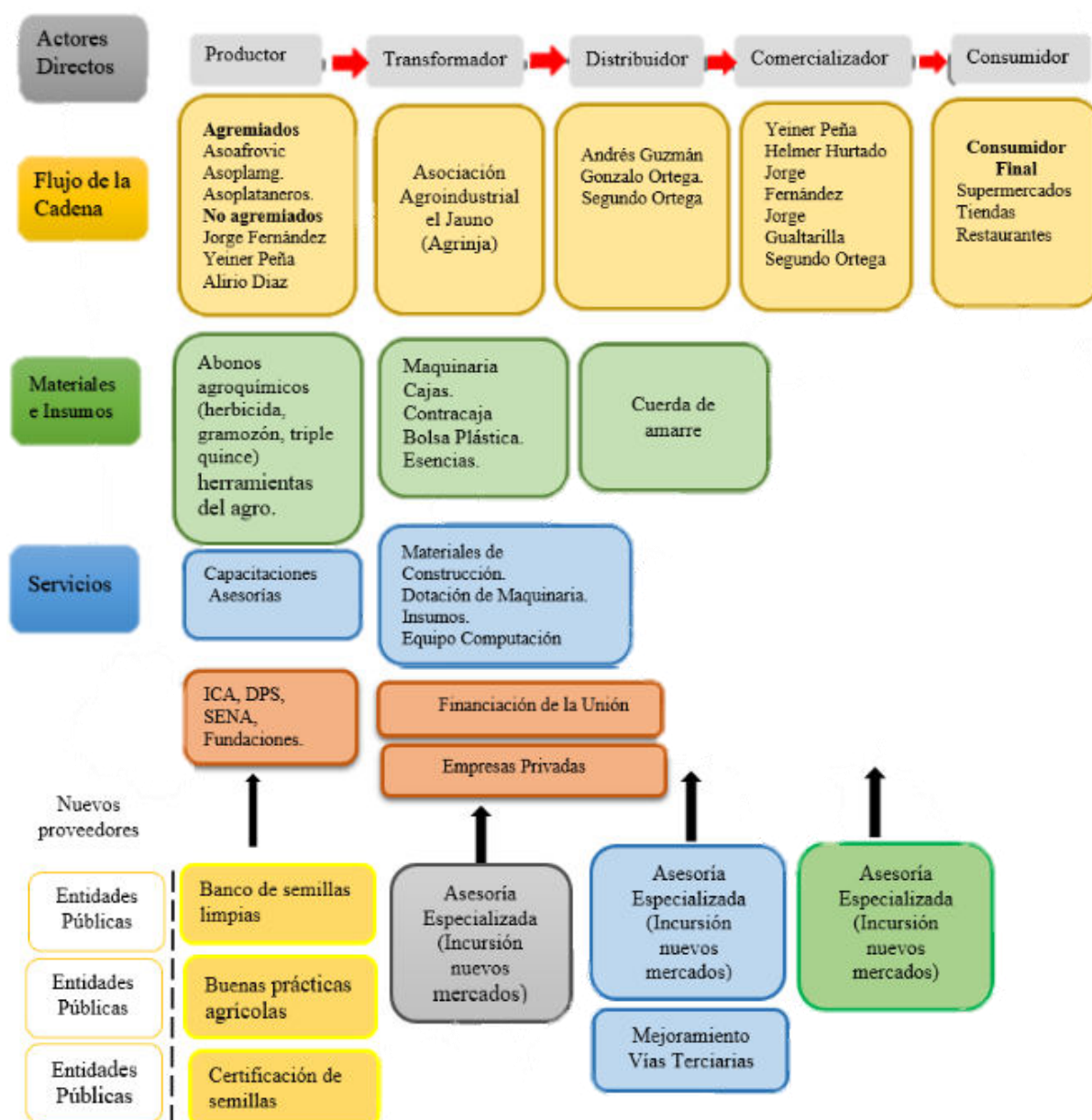
<i>Falta de Estrategia de Marketing</i>	<b>Causas Identificadas</b>
	Zona de Confort
	Inseguridad en el producto.
	Desconocimiento de la importancia y aplicabilidad de las estrategias de marketing.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Entidades que apoyen y fomenten el diseño de estrategias de marketing.
<b>Eslabón de Comercialización</b>	
<b>Objetivo de Comercialización</b>	Ofrecer un servicio de calidad que garantice la satisfacción de cliente.
<b>Problemas</b>	<b>Causas Identificadas</b>
<i>Falta de Organización de la Alcaldía Municipal</i>	Abandono al comercializador.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Asignar un grupo de personas que se encarguen de vigilar y controlar los vendedores estacionarios de otro municipio.
<i>Falta de Estrategia de Marketing</i>	<b>Causas Identificadas</b>
	Confianza en los clientes potenciales
	Desconocimiento de la importancia del uso de estrategias.
	<b>Soluciones/Acciones Propuestas</b>
	Capacitaciones sobre el servicio al cliente y manejo de estrategias.

*Fuente: Autoras, 2020.*

Los anteriores problemas y limitaciones de cada uno de los eslabones de la cadena productiva del plátano en el municipio de Puerto Guzmán Putumayo permiten estudiar, analizar y determinar a fondo los inconvenientes que se presentan en el transcurso de la cadena, a su vez permite plasmar las posibles soluciones que se deben convertir en objetivos y acciones a lograr en cada eslabón con el apoyo de las entidades públicas y privadas.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Figura 9. Prospectiva de la Cadena de Valor del Plátano



Fuente: Autoras, 2020.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**6.3.1 Estrategias**

Teniendo en cuenta las estrategias genéricas de Michael Porter (liderazgo de costos, diferenciación, segmentación), la “diferenciación” es la estrategia clave para que los eslabones de la cadena del plátano puedan florecer y caracterizarse competitivos e innovadores en su mercado, por lo tanto, a continuación se menciona las estrategias sostenibles que le permitirán a los actores ser mejores en su actividad.

**Eslabón de Producción.****Tabla 15.** *Estrategias Eslabón de Producción*

<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Implementar el uso de tecnologías para las buenas prácticas agrícolas que permita obtener una producción limpia y de calidad.	Gobernación del Putumayo, Alcaldía (Puerto Guzmán).
Fortalecer el sistema de vigilancia y control fitosanitaria para garantizar la calidad de las plantaciones.	Instituto Colombiano Agropecuario ICA, productor.
Promover el aprovechamiento de subproductos a base de musáceas para abono orgánico, harina para alimentación animal (cerdos y rumiantes), fibra para elaborar artesanías (sombreros, abanicos, zapatos, bolsos, carteras, sacos, otros).	Productores, Sena, Corpoamazonia.
Crear un banco de semillas limpias y certificadas que permita contar con plantas de calidad y sin riesgos de enfermedades.	Instituto Colombiano Agropecuario, Alcaldía (Puerto Guzmán).
Realizar capacitaciones y talleres para el adecuado manejo pos cosecha.	Secretaría de desarrollo agropecuario y medio ambiente), Alcaldía (Puerto Guzmán).

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Crear un centro de acopio en los municipios del departamento (Putumayo).	Gobernación del Putumayo, Alcaldías municipales.
Elaborar compostaje (abono) orgánico como sustituto de agroquímicos.	Sena.

*Fuente: Autoras, 2021.*

### **Eslabón de Transformación.**

**Tabla 16.** *Estrategias Eslabón de Transformación*

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>
Promover la transformación de otros productos tales como chips de plátano, dulce, mermelada, vino artesanal, jugos, tortilla, canastillas, otros; a fin de satisfacer los gustos de los consumidores y llegar a más mercados específicos.	Transformadores, Sena, Alcaldía (Puerto Guzmán), Gobernación del Putumayo.
Capacitar al personal encargado para la elaboración de alimentos sanos y de calidad.	Transformadores, Sena, Alcaldía (Puerto Guzmán), Gobernación del Putumayo.
Fortalecer la capacidad instalada en cuanto a herramientas e implementos para la elaboración de diversos productos derivados de plátano.	Gobernación del Putumayo, Alcaldía (Puerto Guzmán), Departamento de Prosperidad Social.
Adecuación de infraestructura para la óptima transformación de los productos derivados del plátano.	Gobernación del Putumayo, Alcaldía (Puerto Guzmán).
Crear alianzas estratégicas para obtener nuevos mercados y lograr posesionarse.	Alcaldía (Puerto Guzmán), Secretaría de Productividad y Competitividad, Cámara de Comercio.
Otorgar apoyo técnico para el desarrollo organizacional, empresarial, agroindustrial y comercialización.	Sena, Corpoamazonia, Alcaldía (Guzmán).

*Fuente: Autoras, 2021.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Eslabón de Distribución.****Tabla 17.** Estrategias Eslabón de Distribución

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>
Mejorar las vías de acceso para fortalecer la economía del municipio.	Gobernación del Putumayo, Alcaldía (Villa Garzón, Puerto Guzmán).
Otorgar valor agregado al producto en fresco (limpieza, clasificado).	Distribuidores.
Implementar elementos de embalaje para la adecuada manipulación del plátano.	Alcaldía (Puerto Guzmán).
Crear alianzas estratégicas para ampliar el nicho de mercado.	Cámara de Comercio, Secretaría de Productividad y Competitividad.

*Fuente: Autoras, 2021*

**Eslabón de Comercialización.****Tabla 18.** Estrategias Eslabón de Comercialización

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>
Impulsar el uso de tecnologías digitales para dar a conocer los productos y subproductos del plátano.	Cámara de Comercio del Putumayo.
Promover la participación de ferias locales, regionales, nacionales a fin de garantizar espacios para la oferta y comercialización de productos y subproductos del plátano.	Alcaldías Municipales, Cámara de Comercio.
Otorgar valor agregado en la entrega del producto (seleccionado)	Comercializadores

*Fuente: Autoras, 2021.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### Conclusiones

El análisis del nivel competitivo de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, permitió la determinación de estrategias competitivas orientadas a su crecimiento y sostenibilidad en aras de fortalecer en especial el gremio de los campesinos dedicados a la producción de plátano y a los transformadores.

De acuerdo con lo expuesto, se presentan las siguientes conclusiones.

- El estado actual de la cadena de valor del plátano del municipio de Puerto Guzmán, Putumayo se encuentra en un nivel medio, es decir, hay muchas debilidades especialmente en temas de agremiación y asociatividad al interior de los eslabones, pero también a lo largo de la cadena. Fue posible evidenciar que cada eslabón está conformado por diferentes actores que trabajan de manera independiente, siendo muy común que cada actor busque el sustento diario para su familia y su propia organización, sin generar mayor valor agregado, innovación y/o diferenciación; no se encontraron evidencias de acciones conjuntas orientadas a lograr ventajas comparativas para el sector. En gran medida, los cooperantes han contribuido con esta problemática, al sesgar su apoyo hacia determinados actores y no hacia la cadena en general, sus procesos de inyección de recursos monetarios, materiales, capacitaciones, talleres y demás servicios prestados de manera esporádica, han generado polarizaciones entre las organizaciones y con los actores particulares, dejando de lado la generación de valor e impacto positivo a nivel social, económico y medio ambiental a lo largo de toda la cadena.
- La cadena de plátano de Puerto Guzmán se tipifica como **una cadena productiva** por lo que su trabajo se fundamenta en el ejercicio propio de las actividades de cada eslabón, sin generar

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

procesos de enlace y asociación entre actores de la cadena; aspecto fundamental para considerar la evolución de una cadena productiva hacia una cadena de valor.

- El sector platanero cuenta con importantes factores de éxito en el municipio de Puerto Guzmán como: encontrarse anclado en terrenos fértiles con optimas características para producir diversos productos además de plátano como el maíz, yuca, borojó, cacao y otros productos amazónicos; los productores poseen experiencia en sus labores y en gran medida minimizan el uso de agroquímicos, lo que hace que el producto sea orgánico, natural, de calidad y contribuyendo decididamente al cuidado del medio ambiente; los transformadores ya cuentan con registros INVIMA para sus productos y tienen mercado asegurado con cierto reconocimiento y posicionamiento a nivel regional.
  
- Para competir en mercados nacionales e internacionales hace falta la tecnificación para los procesos, mayor organización empresarial, implementar y certificar sus buenas prácticas agrícolas, generar procesos de asociatividad al interior de los eslabones pero también a lo largo de la cadena a través de alianzas y el desarrollo de estrategias mancomunadas que mejore sus canales de distribución y comercialización en beneficio de una mayor rentabilidad para el sector.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### Recomendaciones

Con relación al análisis de competitividad de la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán, se realizan las siguientes recomendaciones a fin de que las instituciones, agremiados y no agremiados orienten su trabajo diario en las mejores acciones para convertir el sector platanero en una cadena de valor sólida, diferenciadora y competitiva.

- Las entidades tales como Gobernación Departamental, Alcaldía Municipal, SENA, Corpoamazonia, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Fundaciones, Empresas privadas, ONG, Departamento de Prosperidad Social (DPS) y demás instituciones competentes deben promover una participación activa y articulada con los diferentes actores de la cadena a fin de que puedan crecer en su actividad productiva enfocada a generar valor e innovación.
- La cadena productiva del plátano debe orientarse a construir una gran alianza entre todos los eslabones, cuya visión conjunta les permita convertirse en la principal cadena de valor pionera en la reconversión económica del departamento del Putumayo.
- Los sistemas de apoyo deben enfocarse en fortalecer las áreas empresariales, organizacionales, agroindustriales y comerciales de la cadena, con el propósito de incrementar su rendimiento y lograr mayor competitividad en el mercado.
- Es necesario que las instituciones territoriales gestionen de forma eficiente y eficaz el mejoramiento de vías terciarias con el objetivo de crear una interconexión favorable para todos los eslabones que interactúan en la cadena productiva.

**Referencias**

- Chávez Martínez , J. C. (s.f.). *Cadena de Valor y Análisis de Diferenciación*. Obtenido de CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Chavez Martinez, J. C. (s.f.). *Cadena de Valor y Análisis de Costos*. Obtenido de CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>
- Medina Narváez, O. L. (2018). Cultivo de Plátano en Colombia. *Implementación de un cultivo de plátano hartón (Musa paradisiaca) fundamentado en el*, 6.
- Medina Narváez, O. L. (2018). Cultivo de Plátano en Putumayo. *Implementación de un cultivo de plátano hartón (Musa paradisiaca) fundamentado en el*, p.6.
- Pardo, M. M., & Sánchez Ortiz, A. (Mayo de 2009). *Journal of technology management & innovation*. Obtenido de Alcanzando el Éxito a través de la Sinergia entre las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor: El Caso de las PYME en el Cluster Minero de Antofagasta: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242009000100010](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242009000100010)

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Actividades directas e indirectas. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 16.

Velasco Vaicilla, T. J. (2017). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. *Generadores de valor y de costos*, 17-18.

Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Sistemas de Valor de Michael Porter. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 16.

AGRONET. (2017). *Principales Agrocadenas de Colombia*. Bogotá: AGRONET.

Arimany, L. (Noviembre de 2010). *La cadena de valor*. Obtenido de Luis Arimany:  
<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

ASOHOFrucol. (2019). Principales Enfermedades que Afectan al Cultivo de Plátano. *Platanicultura del Futuro*, 23-27.

ASOHOFrucol. (2019). Principales Insectos Plagas que Afectan al Cultivo de Plátano. *Platanicultura del Futuro*, 28-29.

Castro Monge, E. (2010). Estrategia Competitiva. *Las Estrategias Competitivas y su Importancia*, 251.

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Diferencia entre cadena valor y cadena productiva. *Cadenas Productivas y Cadena de Valor*, 8.

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadena de Valor. *Cadenas Productivas y Cadenas de Valor*, 7.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadena Productiva.

*Cadenas Productivas y Cadena de Valor*, 3.

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadena Productiva.

*Cadenas Productivas y Cadenas de Valor*, 5.

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Cadenas Productiva.

*Cadenas Productivas y Cadenas de Valor*, 9.

Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (2016). Actores de Eslabones.

*Cadenas Productivas y Cadenas de Valor*, 8.

Chávez Martínez, J. C. (s.f.). *Otros factores de diferenciación*. Obtenido de CADENA DE VALOR, ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ ORGÁNICO DEL MUNICIPIO DE TANETZE DE ZARAGOZA, OAXACA: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/cadena-valor.html>

Departamental, G. (23 de Mayo de 2020). *Ordenanza No. 796*. Obtenido de Plan de Desarrollo Territorial Departamento del Putumayo 2020- 2023:

[https://www.putumayo.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=37](https://www.putumayo.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=37)

Gómez Jaramillo, A. (2013). *Análisis de la Comercialización de Plátano en el Departamento del Quindío*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Gómez Jaramillo, A. (2013). Variedades de Plátano. *Análisis de la Comercialización del Plátano en el departamento del Quindío*, 11-12.

Martínez Covalada, H., & Peña Marín, Y. (2005). La cadena de Plátano en Colombia . *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Observatorio Agrocadenas Colombia*, 1.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

Medina Narváez, O. L. (2018). Cultivo de Plátano en Colombia. *Implementación de un cultivo de plátano hartón (Musa paradisiaca) fundamentado en el, 6.*

Milenio. (23 de Junio de 2015). *Milenio*. Obtenido de Competitividad, concepto e importancia: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Municipal, G. (14 de Julio de 2020). *Plan de Desarrollo Territorial hacia la Paz 2020- 2023*. Obtenido de Municipio de Puerto Guzmán: <http://www.puertoguzman-putumayo.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-municipal-20202023-la-via-del-desarrollo>

Página Oficial de Alcaldía de Puerto Guzmán Putumayo. (26 de Julio de 2018). *Alcaldía de Puerto Guzmán Putumayo*. Obtenido de Nuestro Municipio: <http://www.puertoguzman-putumayo.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Solarte López , J. D. (2018). Cultivo de Plátano en el Departamento del Putumayo.

*PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UN CULTIVO DE PLÁTANO (MussaParadisiaca), EN UN ÁREA DE 5.000 m<sup>2</sup> EN LA VEREDA ALTO LORENZO DEL MUNICIPIO DE PUERTO ASÍS, PUTUMAYO., 5.*

Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Actividades Primarias y de Apoyo. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, 15.*

Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Cadena de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, 11.*

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Cadena de Valor . *La Cadena de Valor como herramienta de Gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el Cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 11.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). División de los Sistemas de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 16-17.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Formulación de Estrategias Competitivas a partir de la Cadena de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 18-19.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Mapeo de la Cadena de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 19.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Objetivo de la cadena. “*La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 14.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Objetivos de la Cadena de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 14.
- Velasco Vaicilla, T. J. (2017). Tipos de Actividades de la Cadena de Valor. *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*, 16.

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

**Anexos***Anexo 1. Enfermedad de Sigatoka Negra*

Fuente: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla\\_Platanicultura\\_del\\_futuro\\_26-08-19.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla_Platanicultura_del_futuro_26-08-19.pdf)

*Anexo 2. Enfermedad del Moko*

Fuente: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla\\_Platanicultura\\_del\\_futuro\\_26-08-19.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla_Platanicultura_del_futuro_26-08-19.pdf)

*Anexo 3. Enfermedad de Bacteriosis*

Fuente: [http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla\\_Platanicultura\\_del\\_futuro\\_26-08-19.pdf](http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Libros/Cartilla_Platanicultura_del_futuro_26-08-19.pdf)

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### Anexo 4. Pachas de Plátano Hartón Verde



Fuente: <https://www.google.com/search?q=pachas+de+platano+hart%C3%B3n&tbm=isch&ved=>

### Anexo 5. Producción de Plátano



Fuente: <https://miputumayo.com.co/2014/05/22/el-ica-capacito-a-productores-de-platano-en-puerto-guzman/>

### Anexo 6. Partes de la Planta de Plátano



Fuente: <https://www.facebook.com/infoagronomo/photos/a.1015591808572941/1408548909277227/?type=3>

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

### Anexo 7. Producto Transformado (Harina de Plátano)



Fuente: <https://miputumayo.com.co/2017/10/23/harina-de-platano-vidarina-un-producto-100-natural-se-posiciona-en-el-mercado-con-esfuerzo-propio-de-sus-asociados/>

### Anexo 8. Guion de Entrevista



#### Guion de Entrevista

1. Dentro del plan de desarrollo del departamento ¿qué tipo de programas o proyectos se tiene planteado que vayan a impactar directamente a la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán?
2. ¿Existe un programa definido para esta actividad agropecuaria?
3. ¿Existe algún plan o proyecto en específico que ayude o fortalezca la cadena de valor del plátano en el municipio de Puerto Guzmán?
4. ¿De qué manera se ha contribuido para impulsar, mejorar o fortalecer la cadena de valor del plátano (dinero, capacitación, herramientas) en Puerto Guzmán?
5. Existe alguna base de datos que permita una aproximación al número de productores y/o asociaciones de productores de plátano en el municipio de puerto guzmán?
6. Desde la administración ¿qué oportunidades le ofrecen a los productores, transformadores y comercializadores de plátanos en el territorio?
7. Desde la administración ¿qué barreras y/o problemática se han detectado que afecten el desarrollo de la actividad productiva del plátano en el territorio?
8. ¿En su concepto, la cadena de valor del plátano es competitiva o qué le falta para serlo?
9. ¿Cómo impactaría el tener establecida una cadena de valor del plátano en el territorio?
10. ¿Cuál es la prospectiva del plátano en el territorio Putumayense?

Fuente: Autoras

# COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

## Anexo 9. Formato de Encuesta Realizada

	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO DEL PUTUMAYO</b>		
	<b>GRUPO DE INVESTIGACIÓN - GICPRA</b>		
<b>TESIS: ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO EN EL MUNICIPIO DE PUERTO GUZMÁN</b>			

DATOS GENERALES			
		Fecha	
Departamento		Municipio	
Nombre Organización			
Nit.			
Actividad Principal			
Representante Legal		Dirección	
E-mail		Celular	

1. RELACIÓN CON ACTORES QUE PRESTAN SERVICIOS DE APOYO A LA CADENA				
ALIADOS ESTRATÉGICOS	Directos (Relación Continua)		Indirectos (Relación Intermitente)	
Tipo de Insumos y Servicios Suministrados				
Intervención en la Cadena	Valores		Cantidades	
2. RELACIÓN CON ACTORES QUE INTERVIENEN O HAN INTERVENIDO EN LA CADENA EN LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS				
Ha recibido apoyo, fruto de la intervención en la cadena?	SI		NO	
¿Qué tipo de apoyo?	Intervención Directa: (SI/NO)		Intervención Indirecta (SI/NO)	
	Apoyo en Dinero:		Apoyo en Dinero:	
	Apoyo en Especie:		Apoyo en Especie:	
	Monto del Apoyo		Monto del Apoyo	
¿Qué tipo de actores han intervenido?	Cooperación Nacional (ONG)		Cooperación Internacional (ONG)	
	Cooperación Nacional (Gobierno)		Cooperación Internacional (Gobierno)	
	Otro tipo de Cooperante Nacional (Empresa Privada)		Otro tipo de Cooperante Internacional (Empresa Privada)	

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

3. RELACIÓN CON TRANSFORMADORES QUE AGREGAN VALOR AL PRODUCTO				
Le vende su producto a transformadores (agroindustria)?	SI		NO	
Que tipo de relación tiene con los transformadores?	Relación Directa (No hay intermediarios) SI/NO		Relación Indirecta (Hay intermediarios) SI/NO	
	Nombre de sus aliados de transformación directos		Nombre de sus aliados de transformación indirectos	
	Cuál es el monto de las transacciones que ha ejecutado en el año 2019?		Cuál es el volumen de producción que le entregó en el año 2019?	
	Que periodicidad de transacciones tiene con ellos? Semanal, Quincenal, Mensual, Semestral?		Sus transacciones son en efectivo? A crédito? Mixto (ambas opciones)?	
	El transformador le ha apoyado en su proceso productivo?		Observaciones:	
4. RELACIÓN CON COMERCIALIZADORES DEL PRODUCTO				
Le vende su producto a comercializadores?	SI		NO	
Que tipo de relación tiene con los comercializadores?	Relación Directa (No hay intermediarios) SI/NO		Relación Indirecta (Hay intermediarios) SI/NO	
	Nombre de sus aliados comerciales directos		Nombre de sus aliados comerciales indirectos	
	Cuál es el monto de las transacciones que ha ejecutado en el año 2019?		Cuál es el volumen de producción que le entregó en el año 2019?	
	Que periodicidad de transacciones tiene con ellos? Semanal, Quincenal, Mensual, Semestral?		Sus transacciones son en efectivo? A crédito? Mixto (ambas opciones)?	
	El comercializador le ha apoyado en su proceso productivo?		Observaciones:	

Fuente: Asesora Marisol Gonzáles

Anexo 10. Cronograma de Actividades

Actividades	Meses			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Presentación de la Propuesta	X			
Aprobación de la Propuesta		X		
Desarrollo de temas de la Propuesta		X		
Elaboración del cuestionario			X	
Redacción Guion de Preguntas			X	
Diseño de la Hoja de Observación			X	
Recolección de Datos			X	
Recopilación y análisis de datos			X	
Elaboración de estrategias Competitivas				X
Entrega de Trabajo Final				X
Sustentación de Trabajo Final				X

Fuente: Autoras

## COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR DEL PLÁTANO

## Anexo 11. Presupuesto

Rubros	Descripción	Justificación	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Total
<b>Equipos y Software</b>	Uso de internet.	Se utiliza las herramientas tecnológicas para el avance de la investigación y para la respectiva búsqueda de información.	1	\$300.000	\$300.000	\$ 300.000
<b>Salidas de Campo</b>	Traslado al Municipio de Puerto Guzmán Putumayo.	Se realiza las salidas de campo para la respectiva recolección de información de todos los actores que participan en la cadena productiva del plátano en el municipio de Puerto Guzmán Putumayo.	2	\$25.000	\$50.000	\$50.000
<b>Materiales y Suministros</b>	Copias para las encuestas y para la hoja de observación.	Es un material de apoyo para obtener la información correcta para la investigación.	1	\$100.000	\$100.000	\$100.000
<b>Material Bibliográfico</b>	Libros, revistas, trabajos de autores y estudiantes de otras universidades del País.	Es el material de apoyo, para sustentar el trabajo investigativo, en base a las teorías de los autores más representativos como: Michael Porter	No aplica	No aplica	No aplica	
<b>Total</b>						<b>\$450.000</b>

Fuente: Autoras