

ANÁLISIS DE PERFIL COMPETITIVO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL PLÁTANO EN EL DEPARTAMENTO DE ARAUCA¹

COMPETITIVE PROFILE ANALYSIS OF THE BANANA PRODUCTION CHAIN IN THE DEPARTMENT OF ARAUCA

Eduardo Andrés Botero Cedeño²
Yineth Dávila Arias³

Recibido: /06/2016- Aceptado: 05/09/2016

Cómo citar este artículo: Botero, E. y Dávila, Y. (2016). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca. Sinapsis 8 (1), 103 - 109

Resumen

En el presente escrito se presentan los resultados del análisis aplicado a la denominada “cadena productiva del plátano”. La valoración se construyó en función de tres aspectos: Productivo, Competitivo y Tecnológico. Siguiendo una metodología de enfoque integrado multimodal, consistente en el análisis de datos secundarios y la realización de entrevistas a profundidad con actores estratégicos, se realizó la perfilación competitiva del sector. Este estudio detallado permitió establecer que esta actividad económica registra, en virtud esencialmente a las buenas condiciones agroecológicas de la región, una situación competitiva promedio. Para el grupo de investigación, es claro que si bien existen alrededor de esta actividad económica múltiples condiciones favorables, se hace necesario promover y fortalecer espacios de concertación específicos en los cuales se diseñen acciones coordinadas para la cadena productiva.

Palabras clave: competitividad, desarrollo regional, perfil competitivo, productividad, territorio

Abstract

This essay presents the results of the analysis applied to the so-called “banana production chain”. The valuation was built according to three aspects: Productive, Competitive and Technological. Following a methodology of integrated multimodal approach, consisting of the analysis of secondary data and the conduct of in-depth interviews with strategic actors, the competitive profile of the sector was carried out. This detailed study allowed to establish that this economic activity registers, due essentially to the good agroecological conditions of the region, an average competitive situation. For the research group, it is clear that although there are multiple favorable conditions around this economic activity, it is necessary to promote and strengthen specific coordination spaces in which coordinated actions are designed for the productive chain.

Keywords: competitiveness, regional development, competitive profile, productivity, Territory

JEL: O0

Introducción

En Colombia, los procesos de planificación estratégica del territorio en torno a sus posibilidades competitivas se consolidaron entre la última década del siglo XX y la primera del XXI. Desde esta visión histórica, los planes regionales de competitividad pueden considerarse un resultado importante en la construcción de perspectivas

y dinámicas de emancipación desde el componente local (Echeverry, Medina y Silva, 2013). El estudio que se relaciona en el presente artículo derivado de investigación se realizó con el objetivo fundamental de establecer si las apuestas productivas priorizadas en dinámicas de concertación del territorio, más concretamente el plan

¹ Artículo resultado de investigación vinculado a la investigación titulada: “Análisis de perfil competitivo de los principales sectores definidos en el plan regional de competitividad para el departamento de Arauca (Cadena del cacao, Cadena del ganado bovino, Cadena del plátano, Cadena turística, Cadena forestal)”, desarrollada por el grupo de investigación GEMA, adscrito a la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Arauca.

² Economista, Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales de la Escuela de Administración de Negocios de Bogotá EAN y Magister en Administración Económica y Financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira UTP. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Arauca, Grupo de Investigación: GEMA. Correo electrónico: Eduardo.botero@campusucc.edu.co

³ Economista, Especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Autónoma de Bogotá y Magister (C) en Finanzas de la Universidad Autónoma del Caribe. Universidad Cooperativa de Colombia Sede Arauca, Grupo de Investigación: GEMA. Correo electrónico: yineth.davila@campusucc.edu.co

Eduardo Andrés Botero Cedeño, Yineth Dávila Arias

regional de competitividad del departamento de Arauca, pues realmente dan cuenta de características y condiciones sobre las que esta región pueda impulsar sólidos procesos de crecimiento y desarrollo económico. Se entiende en este sentido que al ser la construcción de ventajas competitivas una decisión consciente de los actores del territorio, que a su vez debe traducirse en acciones concretas y tangibles (Álvarez y Rendón, 2010), pues de hecho se trata de un proceso en el que la participación de la academia con toda su experiencia teórica y práctica es trascendental. De esta manera, el programa de Administración de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Arauca, busca aportar elementos conceptuales y prácticos que permitan fortalecer el comportamiento de sectores económicos base, alrededor de los cuales se vislumbra la posibilidad de generar procesos de enclave y aglomeración, comúnmente denominados clústers. También, se parte de la premisa de que “es necesario analizar cómo están conformados los espacios del ecosistema regional que propician las cadenas o clúster de innovación, y las actividades de emprendimiento” (Scheel, 2012: 5).

La revisión de antecedentes conceptuales ha permitido identificar como denominador común en las diferentes agendas de competitividad construidas en el país, en el ámbito económico por lo menos, la concepción de que el aprovechamiento intensivo de las ventajas comparativas es una condición imprescindible en la dinámica de consolidación de unas ventajas competitivas sostenibles, entendiendo que estas últimas son las que permiten la participación efectiva en la dinámica comercial globalizada propia del régimen de acumulación flexible dominante actualmente (Harvey, 1998). Se han validado así sea de forma implícita, los argumentos tendientes a considerar que si las acciones planteadas para el surgimiento o fortalecimiento de un sector determinado no son consecuentes con las condiciones comparativas favorables, difícilmente dicho sector productivo pueda acceder al mercado global (Yifu Lin, 2010). Ahora bien, ante esta argumentación cabe una advertencia no menor: los procesos de aprovechamiento de las ventajas naturales, no siempre se corresponden adecuadamente con las dinámicas sociales del territorio (Álvarez y Rendón, 2010).

Desde la postura conceptual asumida en la construcción de las agendas competitivas, la competitividad se ha entendido igualmente delimitada por las capacidades del territorio para convertirse en espacio de creación, producción y transformación, además por supuesto de las condiciones que marcan el desarrollo de su historiografía cultural y social. Siguiendo los postulados de Porter (2003) de que “la ventaja competitiva se crea y se mantiene a través de un proceso

muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo” (2003: 163), pues se ha destacado a la dinámica empresarial como el medio ideal para el mejoramiento de las condiciones materiales de un territorio y, por consiguiente, a la organización empresarial como el sujeto competitivo por antonomasia. Bajo esta óptica, para que un determinado territorio o sector pueda ser catalogado como competitivo, las unidades productivas que lo constituyen deben registrar altos niveles de competitividad. De tal forma que la posibilidad de competir se entiende enmarcada en el nivel empresarial, razón por la cual, la efectiva inmersión en la dinámica del contexto económico internacional se concibe como el resultado del desarrollo de capacidades competitivas en las empresas locales (Salas, 1992 Citado por Acosta y Medina, 1999).

De igual manera, es importante recalcar que los dos principios previamente reseñados, que se entienden como conceptos articuladores de los planes de competitividad, han servido como elementos de juicio crítico y como ejes orientadores del análisis aquí presentado. Esto, porque en esencia en función de los mismos fue posible bosquejar la hipótesis central que guió la investigación, en la cual se relacionaron la fragilidad que reflejan las cifras económicas del departamento de Arauca, las serias falencias en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y las pobres dinámicas de generación de valor en el territorio. Para obtener elementos de juicio que permitieran contrastar esta hipótesis de trabajo, se implementó una metodología cualitativa de perfilación competitiva similar a la utilizada por Mosquera, Argumedo y Morales (2010), quienes la implementaron en el sector de ornamentales en México, definiendo en dicho estudio como aspectos importantes: el proceso productivo, demanda externa, condiciones de la oferta y el apoyo institucional. El argumento que respalda la orientación metodológica adoptada en la investigación, en Echeverry et al. (2013) se encuentra que quienes definen el análisis de perfil competitivo como un proceso inicial que permite:

Acopiar información primaria y secundaria en fuentes documentales de diferentes autoridades municipales y regionales, de manera que se pueda obtener una visión panorámica de la problemática competitiva de la localidad, punto inicial que a la vez que sirve de ilustración, permite orientar la discusión (2013: 49).

En este caso, la adaptación de la metodología mencionada al estudio de las características de la denominada “cadena del plátano”, permitió llegar a resultados y conclusiones en extremo relevantes, las cuales se presentarán

Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca

detalladamente en el desarrollo de los diferentes apartados del presente artículo de investigación. Sin embargo, es posible anticipar como uno de los determinantes de la competitividad, el reconocer que gran parte del éxito de la actividad depende de los vínculos y políticas gubernamentales que se tengan (Saavedra, 2012), y como resultado general, que si bien el cultivo del plátano es una actividad de gran arraigo en el territorio, son aún muy incipientes las dinámicas de tecnificación y generación de valor agregado, por lo que la actividad económica se concentra casi que exclusivamente en la producción y venta del fruto sin ningún tipo de procesamiento adicional. Por supuesto que esta realidad ha afectado el poder de negociación de los productores del departamento, reduciendo considerablemente sus márgenes de rentabilidad y sus condiciones de vida, razones que hacen más que pertinente y necesaria la investigación realizada.

Materiales y métodos

La investigación retomó la concepción del modelo de recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido, planteada por Sáez (2000). Desde esta perspectiva, la tríada tecnología-producción-competencia con sus múltiples dinámicas delimita la situación competitiva tanto de las empresas analizadas particularmente, como de los sectores considerados en sus características generales. Los procesos empresariales han podido ser analizados así, desde una noción más holística y compleja, abandonándose la perspectiva secuencial y lineal que tradicionalmente ha gozado de alta difusión y aceptación en la disciplina administrativa. Se entiende que la habitual analogía de la línea de producción es insuficiente para explicar la realidad competitiva, concibiendo como esencial, además de la eficiencia y la eficacia de los procesos, las capacidades con las que cuentan los individuos para afrontar estas realidades y, esencialmente, la capacidad adaptativa ante los cambios constantes en el entorno próximo y lejano.

El análisis de perfil competitivo se concentró entonces, en la identificación y ponderación conjunta con actores importantes de la cadena de valor, de los aspectos externos (oportunidades y amenazas) que marcan o pueden marcar el futuro de esta actividad económica, estableciendo, a través de una mirada compartida y realista si lo hecho hasta el momento se armoniza con estas condiciones y, por supuesto, cuáles deberían ser las acciones estratégicas que es indispensable acometer para afrontar estos retos de la mejor manera posible. Este ejercicio, entendido en toda su dimensión, puede llegar a convertirse en una herramienta de gestión de gran importancia, no solo porque permitirá detectar oportunidades y amenazas

presentes en el entorno, también, admitirá algo muy importante: discriminar aquellos aspectos que son atributos propios de las organizaciones empresariales de aquellos de carácter coyuntural (Sáez, 2000).

La investigación se desarrolló siguiendo el enfoque integrado multimodal (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). A través del mismo, fue posible relacionar datos de fuentes secundarias disponibles, con información primaria obtenida a través de un dialogo directo con actores especializados de las diferentes cadenas de valor priorizadas, aspecto reseñado con la aplicación de entrevistas a profundidad. Para la identificación, selección y posterior entrevista de estos actores especializados se realizó un proceso de *screening* o referenciación. En conjunto con dichos actores, se determinó los parámetros de referencia para la construcción de la matriz de perfil competitivo, siguiendo las bases definidas en el estudio de Mosquera, Argumedo y Morales, aplicado al sector Ornamentales en Atlixco, México. La metodología se sustentó en una escala de estimación, en la que una calificación de 2,5 se asume como una situación competitiva promedio, la obtención de un valor inferior a esta referencia es un indicador de desventaja del sector en cuanto a la competitividad, mientras una cuantía superior indica una competitividad del sector superior. De esta manera se consolidó un ejercicio de corte descriptivo que da cuenta de las principales características favorables y desfavorables que marcan el desarrollo de las cinco cadenas productivas en el departamento de Arauca.

También es importante, dentro de la metodología adoptada, el proceso de ponderación de los diferentes factores identificados. Dicha ponderación consistió en otorgar un valor entre un rango de 0 y 1 a cada variable, de acuerdo con la importancia que los diferentes actores consultados le otorgaron. Con la suma de los productos de las valoraciones y las ponderaciones se determinó la perfilación competitiva del sector, siendo 2,5 el valor que sirve como referencia, de tal forma que si la matriz arrojó un resultado superior se puede hablar de una situación competitiva favorable, mientras que un guarismo inferior refleja debilidad competitiva del sector.

Para cada componente estratégico se construyó una matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la investigación se intentó abarcar todos los elementos trascendentales necesarios para realizar una completa radiografía del sector. Se ha logrado, y que al integración de los elementos de análisis destacados en la investigación y las consideración de las condiciones competitivas propias que cada unidad productiva desarrolla en su cotidianidad, se ha generado un documento

Eduardo Andrés Botero Cedeño, Yineth Dávila Arias

de apoyo y consulta para que los organismos gestión públicos y privados definan los rumbos de acción idóneos que faciliten el fortalecimiento y el crecimiento de la cadena productiva del plátano en Arauca.

Análisis y discusión de los resultados

La investigación realizada ha sido concebida para responder a los retos que para este tipo de ejercicios resaltan Echeverry, Medina y Silva (2013). Los mencionados autores plantean tres aspectos que deben analizarse desde un enfoque comprensivo, los mismos son: la necesidad de profundizar en el conocimiento acerca de las características del sector productivo y los condicionantes del mismo en el territorio; de igual manera, debe propenderse por la concepción de iniciativas que fortalezcan el encadenamiento productivo y la generación de valor. Por último, es necesario promover espacios de concertación público-privada alrededor de escenarios competitivos deseable para la actividad económica.

El análisis de perfil competitivo se constituye de esta forma, en un ejercicio panorámico de la situación que caracteriza la dinámica de la actividad económica en el territorio, permitiendo, en esencia, focalizar los diferentes espacios de discusión social alrededor de los puntos de mayor trascendencia (Echeverry et al. 2013). La identificación de estos elementos claves se realizó en virtud a tres aspectos: productivo, competitivo y tecnológico. Bajo esta categorización general se analizaron y discutieron los componentes, valorados en virtud a la ponderación y calificación de 12 variables que se entienden como claves para la competitividad del sector.

En el caso específico del denominado “aspecto productivo”, se indagó acerca de las condiciones que caracterizan la dinámica de productiva del sector en el departamento, identificando tanto las fortalezas como las debilidades que puedan apuntalar las acciones de intervención de los diferentes actores sociales. En este sentido, los aspectos que más se destacan como los ejes que apuntalan la producción de plátano en el departamento son: 1) las condiciones naturales existentes en la zona y que favorecen al cultivo y 2) el adecuado manejo del proceso de cosecha. Uno de los actores consultados afirmaba a propósito de la excelente calidad de las tierras productivas del departamento que:

arboles maderables [...] Arauca en cuanto a suelos y conocimientos del cultivo cuenta con una fortaleza importante (Villamizar, 2015: 2).

Adicional a la gran disponibilidad de tierra cultivable y la calidad del suelo cultivable, se destacan el conocimiento acumulado por los productores, las buenas prácticas agrícolas y la productividad del cultivo, como otros elementos trascendentales para las posibilidades competitivas de la cadena productiva. Por su parte, el impacto de 1) la infraestructura y la tecnología en la producción, así como un inadecuado manejo del 2) capital de trabajo y de los costos, son situaciones valoradas negativamente dentro del análisis realizado (ver tabla 1).

Tabla 1. Elementos competitivos claves en el aspecto productivo - La competitividad ideal para cada una de las variables tendrá una valoración de 4

COMPETENCIAS CLAVES		Análisis actores estratégicos	
Variable	Ponderación	Valoración	Total
Manejo del proceso de cosecha	25 %	2,9	0,7
Condiciones naturales para el cultivo	25 %	3,9	1,0
Infraestructura y tecnología aplicada a la producción	25 %	1,8	0,4
Condiciones de capital de trabajo y de control de costos	25 %	1,8	0,5
TOTALES	100 %		2,6

Fuente: elaboración propia

La estimación de la realidad competitiva del sector en cuanto al aspecto productivo, de acuerdo con los resultados de la matriz anterior da cuenta de una situación que puede clasificarse como promedio o estándar. En otras palabras, esto equivale a admitir que si bien la producción de plátano presenta grandes potencialidades en el territorio, especialmente en virtud a la favorable dotación de factores naturales, las acciones gubernamentales y empresariales 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, son, por decir lo menos, escasas.

Por su parte, la valoración general del denominado “aspecto competitivo”, igualmente da cuenta de una percepción estándar o promedio de la competitividad del sector (ver tabla 2). No obstante, es importante anotar que solo una variable fue positivamente considerada, concretamente relacionada con las características del producto en cuanto a calidad y posicionamiento en el contexto del mercado nacional. De igual manera, genera cierta inquietud el hecho

Se ha hecho un estudio con la Universidad de los Andes en el que se diseñó un portafolio de servicios, que establece que Arauca tiene potencial de unas 98.000 hectáreas para el cultivo de plátano, cacao y



Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca

de que aspectos tan relevantes como: precio y estructura de costos, gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo, sociatividad y apoyo gubernamental sean elementos considerados como debilidades competitivas. La valoración y la ponderación otorgada por los actores consultados se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Elementos competitivos claves en el aspecto competitivo - La competitividad ideal para cada una de las variables tendrá una valoración de 4

COMPETENCIAS CLAVES		Análisis actores estratégicos	
Variable	Ponderación	Valoración	Total
Características del producto	28 %	3,7	1,04
Precio y estructura de costos del producto	24 %	2,2	0,53
Gestión del conocimiento en el manejo agronómico del cultivo	24 %	2,4	0,57
Asociatividad y apoyo gubernamental	24 %	1,6	0,38
TOTALES	100 %		2,5

Fuente: elaboración propia

Es necesario destacar varios aspectos importantes del diálogo desarrollado acerca de las variables consideradas en la matriz anterior. En el caso de los dos primeros factores, los actores entrevistados aluden a las de relacionamiento dentro de la cadena, especialmente, en cuanto a la asimetría en el poder de negociación del pequeño y mediano productor con los agentes de intermediación comercial. Igualmente, las grandes distancias respecto a los mercados nacionales y la precaria condición de las vías en el departamento que generan altos costos de transporte son consideradas un lastre a la competitividad del sector, las condiciones de frontera y especialmente la devaluación del Bolívar fuerte venezolano es una situación que dado el alto flujo de alimentos de contrabando provenientes del vecino país, esto preocupa bastante a los productores; algunos actores relacionados con la asistencia técnica advierten sobre potenciales problemas fitosanitarios que no se han previsto en toda su dimensión. Mención aparte merece la variable asociatividad y apoyo gubernamental, en esencia, porque sin lugar a dudas se constituye en un llamado de atención de los actores de la cadena productiva, para que se decidan a trabajar de forma más decidida en mejorar las condiciones de seguridad en las zonas productoras, se fortalezcan los apoyos por parte de los diferentes entes de gobierno a los productores de la zona y, para que exploren esquemas asociativos alternos, los cuales permitan equilibrar los poderes de negociación a lo largo de la cadena productiva.

Por último, los resultados obtenidos para el denominado “aspecto tecnológico”, son los que generaron al interior

del grupo de investigación mayor sorpresa y perplejidad. En esencia, porque después de analizar los elementos de juicio que sustentaron la calificación de los dos aspectos anteriores, era presumible una baja valoración de este ítem en particular, sin embargo, la valoración resultante apunta a todo lo contrario. Por esto, la invitación es a leer los resultados presentados en la tabla 3 con beneficio de inventario, pues se hace evidente que los actores de la cadena no vislumbran adecuadamente la forma en que la tecnología puede convertirse en un factor diferenciador y en fuente de ventaja competitiva.

Tabla 3. Elementos competitivos claves en el aspecto tecnológico - La competitividad ideal para cada una de las variables tendrá una valoración de 4

COMPETENCIAS CLAVES		Análisis actores estratégicos	
Variable	Ponderación	Valoración	Total
Nivel de transferencia tecnológica	25 %	2,4	0,6
Utilización de herramientas para la cosecha y la pos-cosecha	25 %	3,3	0,8
Manejo del método de embolsado	25 %	4,0	1,0
Existencia de un sistema de riego	25 %	3,3	0,8
TOTALES	100 %		3,2

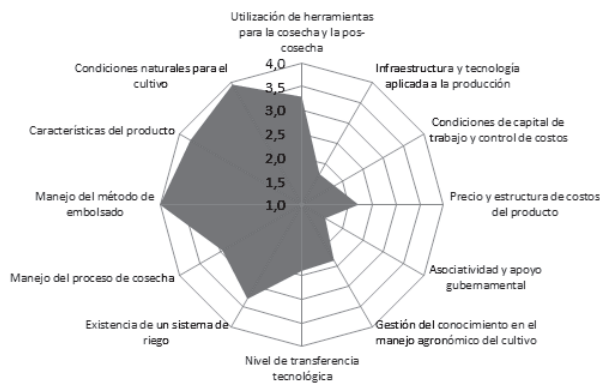
Fuente: elaboración propia

A lo largo de las entrevistas fue reiterativa la alusión al manejo de la técnica de embolsado, la existencia de un sistema de riego y la utilización de herramientas para la cosecha y la poscosecha, como puntales de la fortaleza competitiva del sector. Sin embargo, ante estas consideraciones es posible argumentar que se trata, en el caso del método de embolsado, de actividades realizadas por todos los productores del país y del mundo, de igual manera, de acuerdo con los comentarios de los entrevistados, tanto el sistema de riego como los utensilios manejados en la cosecha y la poscosecha son de carácter artesanal y en la mayoría de los casos responde a esfuerzos privados e individuales que de ninguna manera reflejan la realidad de todos los productores del territorio. Parece razonable que, los cuestionamientos tendientes a reclamar una mejor transferencia tecnológica, básicamente a través de una mayor asistencia técnica y del desarrollo de procesos de análisis de suelo, puesto que se trata de un reclamo que permite advertir que la generación de valor no depende exclusivamente a través de la maquila transformadora, sino que en el mundo se están consolidando otros nichos de mercados igualmente importantes que ameritan consideración (producción verde, alimentos bioalimentables, etc.).

Eduardo Andrés Botero Cedeño, Yineth Dávila Arias

Como un buen resumen de los resultados obtenidos, didáctico e ilustrativo se presenta en el gráfico 1. En el mismo, se han reagrupado los elementos ya no por los aspectos puntuales que se definieron en la categorización del perfil competitivo, sino de acuerdo con unas características que se identificaron como comunes al discurso de los diferentes actores de la cadena de valor. De esta manera, se ha definido el área total de la gráfica como la representación de una situación competitiva ideal, de igual manera, se han agrupado al lado izquierdo de la misma, aquellas variables relacionadas directamente con el cultivo, mientras que en el lado derecho se relacionaron las condiciones del entorno que afectan directamente la actividad productiva, entendiendo a la tecnología como el eje articulador entre estos dos niveles (dentro de un hipotético plano cartesiano delimitarían el eje de las ordenadas).

Gráfico 1. Análisis de perfil competitivo del sector plátano en el departamento de Arauca



Fuente: elaboración propia

Es posible apreciar en la gráfica 1 algo que ya se ha recalcado a lo largo de todo el documento, esto es, que en la actualidad la posición competitiva de la cadena productiva se fundamenta de manera marcada en las condiciones favorables del entorno, representadas en la parte superior izquierda del gráfico. Lo anterior admite ciertas lecturas que es importante resaltar. En primer lugar, admite la clasificación del sector dentro de las “apuestas” productivas del territorio, en consonancia, con la orientación de los Planes Regionales de Competitividad de apuntalar las dinámicas competitivas sobre la dotación natural de los departamentos. De igual manera, es importante anotar que, afortunadamente, muchos actores en el territorio son conscientes de que la existencia de ventajas comparativas es una condición por sí sola insuficiente para garantizar la participación activa en los

mercados nacionales e internacional. De esto último se desprende la última consideración relevante, que consiste en la marcada necesidad de 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 que los productores fortalezcan sus capacidades de gestión, apropien procesos de investigación, desarrollo e innovación, y fortalezcan sus dinámicas de asociación con actores de la cadena con incidencia en el territorio y a nivel nacional buscando equilibrar los poderes de negociación.

Conclusiones

- A pesar de la muy buena disponibilidad de áreas y las condiciones favorables que existen para el cultivo, el plátano producido y distribuido por y para el departamento de Arauca sigue siendo un producto con muy pocos atributos que puedan considerarse como un valor agregado o diferencial.
- Las difíciles condiciones de infraestructura y el bajo poder de negociación con los intermediarios son los factores que a consideración de las personas consultadas, explican los bajos niveles de rentabilidad que normalmente obtienen los productores de plátano de la región.
- La valoración del aspecto tecnológico merece una mención especial, pues si bien el resultado arroja una situación competitiva favorable, el análisis de las entrevistas y la verificación de los datos permite afirmar que, si bien se han presentado avances que se representan en algunas mejoras tecnológicas, el resultado se explica más por la escasa formación técnica y tecnológica de productores y comercializadores.
- Una última conclusión que permite hacer un cierre parcial a la digresión aquí reseñada, se orienta a recalcar que el encadenamiento productivo alrededor del cultivo de plátano genera múltiples posibilidades positivas para el territorio, sin embargo, deben fortalecerse los espacios para concertar acciones coordinadas que favorezcan un mayor y mejor aprovechamiento de las condiciones favorables, así como la superación de los aspectos que restringen las posibilidades competitivas de las unidades productivas del territorio.

Referencias bibliográficas

Acosta, M., y Medina, U. (1999). Función financiera y estrategia competitiva de la empresa. *Investigaciones*

Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca

europas de dirección y economía de la empresa, (5) 55-68.

Álvarez, R. y Rendón, J. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, (4) 39-62.

Echeverry, R., Medina, J. y Silva, T. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad. *Cuadernos de Administración* (5) 45-54.

Harvey, D. (1998). *La Condición de la posmodernidad: investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Mosquera, V., Argumedo, A. y Morales, J. (2010 - 2). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Entramado*, (7) 26-35.

Porter, M. (2003). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones DEUSTO.

Scheel, C. (2012). El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, (4) 27-39.

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (3) 93-124.

Sáez, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, (2) 71-86.

Yifu, J. (2015, 15 de marzo). *Nueva economía estructural: Un marco para reformular el desarrollo. Documento de trabajo sobre investigación de políticas 5197*. Recuperado de <http://research.worldbank.org>.