



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y
Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial

**LA RED DE VALOR PLÁTANO, UN MODELO
PARA SU FORTALECIMIENTO COMERCIAL
EN EL PACÍFICO-CENTRO**

Tesis que como requisito parcial para obtener el
grado de:

Maestro en Estrategia Agroempresarial



DIRECCION GENERAL ACADEMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXAMENES PROFESIONALES

Presenta:

María Abigail Monroy Albarrán

Texcoco, Junio 2014





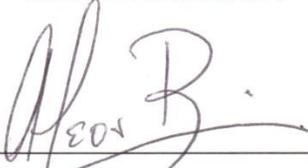
“La Red de Valor Plátano, un modelo para su fortalecimiento comercial en el Pacífico-Centro”

Tesis realizada por **María Abigail Monroy Albarrán**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobado por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

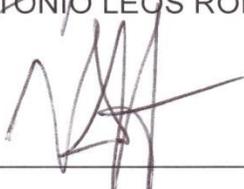
COMITÉ ASESOR

DIRECTOR:



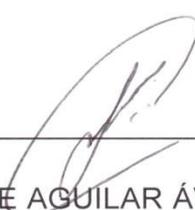
DR. JUAN ANTONIO LEOS RODRÍGUEZ

ASESOR:



DR. VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS

ASESOR:

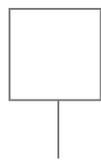


DR. JORGE AGUILAR ÁVILA



DEDICATORIA

*A tí Ma. Dolores Albarrán Millán,
madre amada, fortaleza de mujer, dedico este
esfuerzo libre de cumplir un sueño,
mis logros son los tuyos.*





AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo y al CIESTAAM, por ser la mejor plataforma de conocimiento donde tuve la oportunidad de continuar mi formación como ser humano y profesionista.

Al CONCACYT por el apoyo económico que financió mis estudios de maestría.

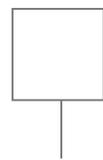
A mi Comité inigualable de asesores: Dr. Juan A. Leos, gracias por confiar en mí, Dr. Horacio Santoyo por su orientación objetiva, Dr. Jorge Aguilar sus consejos son invaluableles.

A productores y representantes de la Unión Agrícola Regional Pacífico Centro, estados de Colima, Jalisco y Michoacán, al equipo de trabajo de Hortifruty S.C. y CECOLIMA A.C. por permitirme aprender y trabajar con ustedes.

A mis compañeros de generación, ahora amigos, Ricardo, Nora y Moisés, gracias por su apoyo incondicional, consejos invaluableles, motivación constante, conocerlos ha sido una experiencia maravillosa, los admiro.

A mi familia adoptiva, mis amigos, bien saben que contar con ustedes ha sido una bendición, un soporte, y una alegría constante.

A mi hermano, primos, tíos y a mi padre por su respaldo en cada uno de mis proyectos.





**La Red de Valor Plátano, un modelo para su fortalecimiento comercial en el Pacífico-Centro.
The Network Value Banana, a commercial model in Pacific-Center**

María Abigail Monroy Albarrán¹
Juan Antonio Leos Rodríguez²

Resumen

El plátano es el tercer frutal más importante de México por el valor de su producción, su aporte nutricional y los ingresos provenientes de su exportación.

El estudio analizó las características de los actores vinculados a la Red de Valor Plátano en la Región del Pacífico Centro, donde la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano, empresa tractora atiende la problemática comercial de los productores, a través de la "Integración de Productores Agrícolas" S.P.R. de R.L. (IPA), el principio que guía el actuar de la empresa es el beneficio de los productores.

La estrategia propuesta es un modelo empresarial dirigido a la IPA para la comercialización de plátano, aprovechando la oportunidad de negocio con Walmart® a través de su Centro de Distribución en Guadalajara, siendo un factor clave la proveeduría de calidad de la fruta, por lo que se plantea la gestión de innovaciones que incrementen el rendimiento y mejorar la calidad de la fruta en la Región.

Palabras clave: Plátano, Modelo de Negocio, Red de Valor.

Abstract

The banana is the third most important fruit of Mexico by the value of its production; its nutritional value and the income from export.

The study analyzed the characteristics associated with the Value Network Banana in the Pacific Region Center, where the Regional Agricultural Banana Producers Union, tractor company serves commercial producers problematic actors through the "Integration of Production agricultural "SPR of RL (IPA), the principle that guides the actions of the company is the benefit of producers.

The proposed strategy is a business model aimed at the IPA for the trade of bananas, taking advantage of the business opportunity with Walmart ® through its Distribution Center in Guadalajara, being a key factor commissary quality fruit, so management innovations that increase yield and improve fruit quality in the region is proposed.

Keywords: Banana, Business Model, Value Network.

¹ Tesista. Maestría en Estrategia Agroempresarial

² Profesor Investigador del CIESTAAM, Universidad Autónoma Chapingo, México





Contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Objetivos	16
1.3. Hipótesis.....	17
1.4. Justificación	17
1.5. Antecedentes	18
1.6. Materiales y Métodos	21
2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1. Entorno mundial del plátano.....	23
2.2. Entorno nacional del plátano	26
2.3. Marco conceptual	28
3. RESULTADOS.....	35
3.1. La Red de valor del plátano.....	35
3.1.1. Estructura general de la Red de Valor.....	36
3.1.2. Funcionamiento de la Red de Valor.....	37
3.1.3. Características de la empresa tractora	41
3.1.4. Clientes.....	43
3.1.5. Competidores	44
3.1.6. Complementadores	48
3.1.7. Proveedores	48
3.1.8. Problemática y su estructura causal.....	53
3.2. Caracterización de los proveedores	54
3.2.1. Perfil de los productores	54
3.2.2. Dinámica de la actividad platanera	58
3.2.2. Dinámica de la innovaciones	60
3.2.3. Índice de adopción	61
3.2.4. Brechas de adopción	63
3.2.5. Tasa de adopción de innovaciones.....	63





3.3. Modelo de comercialización de plátano.....	66
3.3.1. Segmento de clientes	66
3.3.2. Propuesta de valor.....	69
3.3.3. Canales de comunicación.....	73
3.3.4. Relaciones con clientes	74
3.3.5. Fuente de ingresos	75
3.3.6. Recursos clave	76
3.3.7. Actividades clave	81
3.3.8. Alianzas clave.....	85
3.3.9. Estructura de costos	86
4. CONCLUSIONES	87
5. RECOMENDACIONES	88
6. LITERATURA CITADA.....	89
7. ANEXOS	92





Lista de cuadros

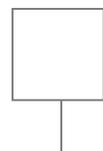
Cuadro 1. Principales países que participan en el mercado mundial de plátano..	23
Cuadro 2. Principales empresas trasnacionales de banano.....	25
Cuadro 3. Información nutricional del plátano	26
Cuadro 4. Producción de plátano por Entidad Federativa durante 2012	27
Cuadro 5. Estacionalidad promedio de la producción de plátano en la Región Pacífico Centro 2003-2012.....	39
Cuadro 6. Principales características de la UARPPPC	41
Cuadro 7. Principales características de la IPA.....	42
Cuadro 8. Tipificación de productores de la Región Pacífico Centro.....	52
Cuadro 9. Superficie por productor de plátano por Asociación Agrícola	55
Cuadro 10. Perfil de los productores de plátano.....	56
Cuadro 11. Mejoras para formentar.....	62
Cuadro 12. Indicadores para la mejora competitiva	65
Cuadro 13. Características y exigencias de Walmart para plátano.	68
Cuadro 14. Acciones estratégicas IPA	72
Cuadro 15. Ingresos por la venta de plátano.....	75
Cuadro 16. Proceso de acopio de la fruta por parte de la IPA.....	84
Cuadro 17. Costos para comercializar plátano.....	86





Lista de figuras

Figura 1. Producción histórica del plátano en la Región Pacífico-Centro	12
Figura 2. Comportamiento histórico del precio mayorista y pagado al productor .	14
Figura 3. Comportamiento histórico del precio mayorista y pagado al productor .	15
Figura 4. Participación promedio mensual en el precio mayorista en el.....	15
Figura 5 Comportamiento del valor de las exportaciones de plátano	17
Figura 6. La red de valor	31
Figura 7. Lienzo de Modelo de Negocio	33
Figura 8. Red de valor de plátano Región Pacífico Centro.....	36
Figura 9. Flujo comercial del plátano Enano-Gigante en la Región Pacífico Centro	37
Figura 10. Posiciones relativas de producción y rendimiento	47
Figura 11. Porcentaje se superficie por variedad en la UARPPPC	54
Figura 12. Ámbito productivo de la UARPPPC.....	55
Figura 13. Edad de productores de plátano 2013.....	57
Figura 14. Grado de estudio de los productores en 2013.....	57
Figura 15. Fuente de ingresos de los productores en 2013	58
Figura 16. Tipo de riego en predios plataneros	59
Figura 17. Principales mercados destino de plátano	59
Figura 18. Rendimiento Vs INAI Productivo	60
Figura 19. Índice de adopción por Categoría.....	61
Figura 20. Índice de adopción de innovación y cálculo de brecha.....	63
Figura 21. Tasa de adopción de innovaciones	64
Figura 22. Grado de madurez del plátano	68
Figura 23. Propuesta de Valor	70
Figura 24. Organigrama “Integración de Productores Agropecuarios” S.P.R.	77
Figura 25. Proceso de compra-venta	83





1. INTRODUCCIÓN

En el sector agrícola, existen diversas formas de organización vinculadas a un producto o territorio, el vínculo se genera para contribuir a la creación de valor tanto para sus miembros como para su entorno. Algunos esquemas organizativos son impulsados por estrategias de gobierno y otros por la dinámica de trabajo de los productores.

En el presente estudio se analizó la experiencia organizativa de los plataneros en la Región del Pacífico Centro que comprende la planicie y valles costeros desde el municipio de Coahuayana en Michoacán, Tecomán, Armería y Manzanillo, en Colima, hasta Chihuahatlán y Tomatlán en el Estado de Jalisco, que conforman la Red de Valor de Plátano en la Región Pacífico Centro, con énfasis en el caso de la "Integración de Productores Agrícolas" S.P.R. de R.L. quien implementa la estrategia de fortalecimiento comercial.

El banano, de acuerdo con la FAO, se divide en dos categorías: los bananos para cocción, entre los que figuran los plátanos (ejemplo los clones "macho" y "dominico") y los bananos que se consumen crudos. En México se nombra "plátano" a cualquier fruta del género Musa; en este documento nos adaptamos al convencionalismo nacional, haciendo énfasis en la variedad comercial (AAA) del Subgrupo Cavendish, "Enano Gigante", que representa el 47% de la producción mundial, el 70% de la nacional y el 80% de la producción en la Región Pacífico Centro.

En este primer apartado se establecen las características del presente estudio, así como los materiales y procedimientos utilizados en campo; en el segundo se describe el marco de referencia del plátano; en un tercero se puntualizan los resultados del análisis de la red de valor de plátano en la Región Pacífico Centro, la caracterización de los proveedores y la estrategia de fortalecimiento comercial que se plantea para incrementar su competitividad. Y finalmente las conclusiones de la investigación.





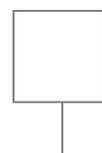
1.1. Planteamiento del problema

El sector platanero de la Región Pacífico-Centro, de México ha experimentado diversas transformaciones, en el periodo 1980-2013, vinculados a los cambios sanitarios y económicos que inciden en el sistema de producción, transformación, almacenamiento, distribución, comercialización y consumo; es un reto para los actores de la cadena adaptarse a los cambios. A continuación se describen los cambios más relevantes.

En el ámbito sanitario, la producción comercial de plátanos en México está afectada por la enfermedad conocida como Sigatoka Negra, que provoca defoliación en la planta ocasionando que la fruta madure prematuramente y el racimo sea abortado, reduciendo la producción. El primer reporte oficial en México del hongo causante de la Sigatoka Negra fue de los estados de Chiapas y Tabasco en 1981, posteriormente se diseminó a los estados de Veracruz y Oaxaca en 1985. En la región del Pacífico-Centro (Orozco, 2013) la Sigatoka Negra se detectó por primera vez en el estado de Colima en 1989 y un año después se diseminó a los estados vecinos de Michoacán y Jalisco.

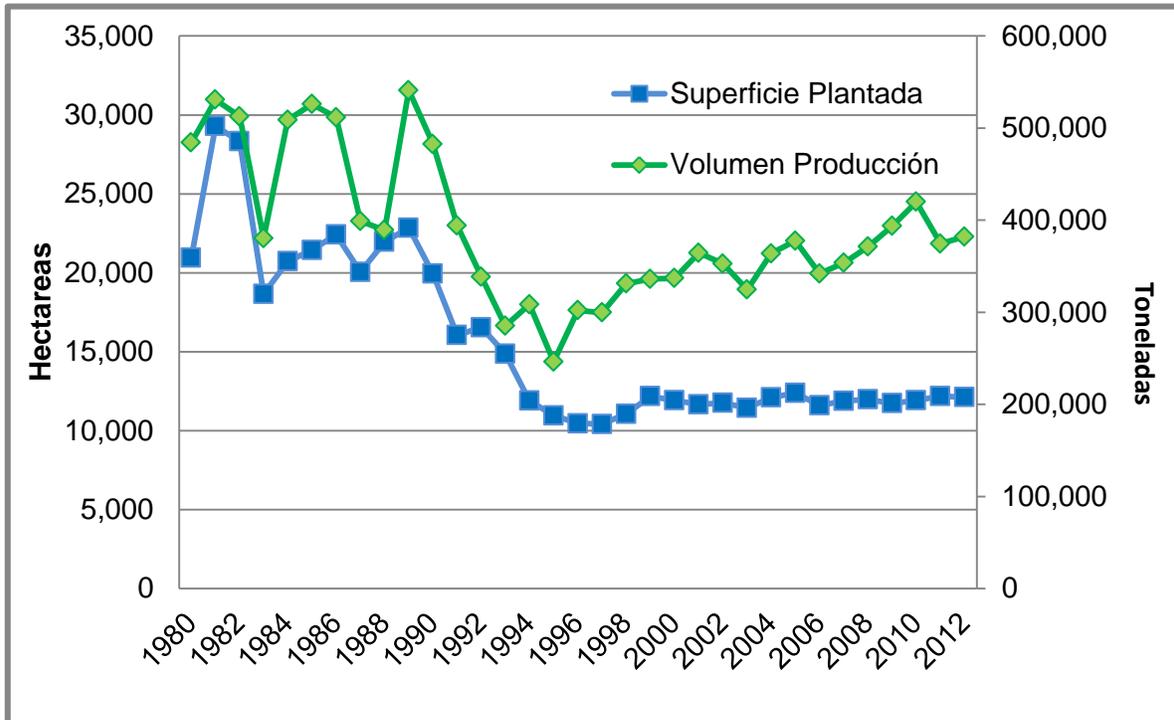
De acuerdo con la economía mundial del banano 1985-2002 (FAO, 2004), la llegada de la Sigatoka Negra ha disminuido marcadamente la producción y la calidad, obligando a aumentar las medidas de manejo y control, con el consecuente aumento en los costos de producción. Los pequeños productores, se han visto obligados a implementar medidas como el combate químico, que resulta oneroso para ellos. Los productores orientados a la exportación han tenido que incrementar sustancialmente la cantidad de aplicaciones (hasta el doble o más), además de optimizar las técnicas de aplicación y del control cultural, lo que conlleva a un elevado costo de producción. (Ver Anexo 1 Costos de Producción)

Analizando el comportamiento histórico, la superficie de plátano en la Región Pacífico Centro disminuyó por la aparición de la Sigatoka Negra; en 1989; previo a su aparición, la producción de plátano en la Región se realizaba por un mayor número de productores, puesto que no requería de altas inversiones o



cuidados; sin embargo, las medidas para el control de la enfermedad además de incrementar los costos de producción, impactaron en el rendimiento, Ver figura 1.

Figura 1. Producción histórica del plátano en la Región Pacífico-Centro



Fuente: Elaboración propia con datos del SIACON 2012.

Los cambios económicos, se vinculan con los efectos de la apertura comercial³, como la proveeduría de insumos, la presencia de empresas trasnacionales y la aparición de supermercados.

En la proveeduría de insumos para la producción, se presentaron las condiciones propicias para el desarrollo de las principales casas proveedoras de la región focalizadas en la venta de insumos, más que en la asistencia técnica. Cabe señalar, como caso particular, el insumo más importante para la producción son los fertilizantes; en la década de los 80 éstos tenían un precio subsidiado, puesto que la producción y distribución estuvo controlada por el Estado, y no había relación entre el precio nacional e internacional (Ávila, 2001); sin embargo, a

³ Evento que dio inicio el 24 de agosto de 1985, fecha en que México se adhiere al GATT, para el 1º de enero de 1995, la Organización Mundial del Comercio OMC sustituyó al GATT





principios de la década de los 90, el gobierno federal vendió a la iniciativa privada el sistema de producción y distribución, además desgravó su importación. En la región la empresa Fertilizantes “Hermanos Gómez” es la empresa líder, otras empresas proveedoras de insumos importantes y reconocidas son: “Proveedora Agrícola de Tecomán”, “Casa Agrícola de Tecomán”, y “Agroservicios de la Costa”.

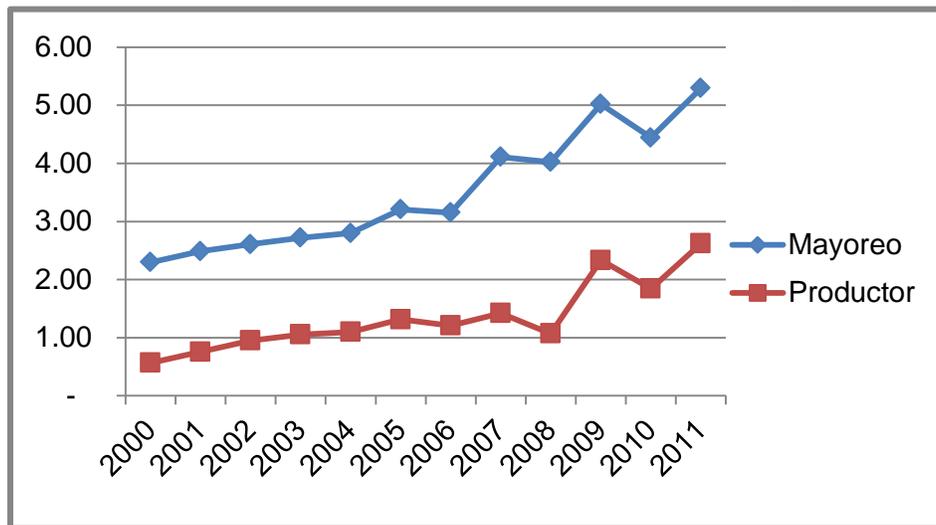
Otro cambio económico, es la presencia de la empresa trasnacional. Para el caso del sector platanero empresas como Dole Foods® (EUA), Chiquita Brands® (EUA), Fresh del Monte (Chile), Noboa (Ecuador) y Fyffes (Irlanda) son quienes dinamizan el comercio internacional, al controlar el 81% de las exportaciones. Empresas orientadas a satisfacer la demanda de plátano y quienes se han visto involucradas en generar y transferir tecnologías de producción, procesamiento y distribución, que les permita contar con proveeduría para abastecer el consumo global. Cabe señalar que han desarrollado negocios en diferentes regiones del país. Chiquita Brands® recientemente aplica un esquema de Joint Venture con empresas de plátano de la Región Pacífico Centro.

Un cambio más, es la presencia de los supermercados, de acuerdo con López (2013) se favorecieron con capital proveniente de inversión extranjera para poder expandirse, y después ser compradas por cadenas comerciales trasnacionales, agente que por un lado representó una amenaza para los mercados tradicionales, y por otro nuevas oportunidades de comercialización para los productores de la Región Pacífico-Centro, como el caso de Walmart®.

Además de las condiciones sanitarias y económicas descritas, otro factor para enmarcar la problemática de los productores de plátano es el precio, cuya tendencia en la Región Pacífico Centro se observa en la figura 2, y refleja un crecimiento similar entre los precios promedios anuales respecto al precio pagado al productor y el precio mayorista.



Figura 2. Comportamiento histórico del precio mayorista y pagado al productor



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio Nacional de Información e Integración de Mercados y del Comité de Precios y Comercialización de Productores de Plátano Pacífico Centro

Sin embargo, durante el año, el precio no es constante como se observa en la Figura 3, existiendo una relación inversa, entre más producción menor precio.

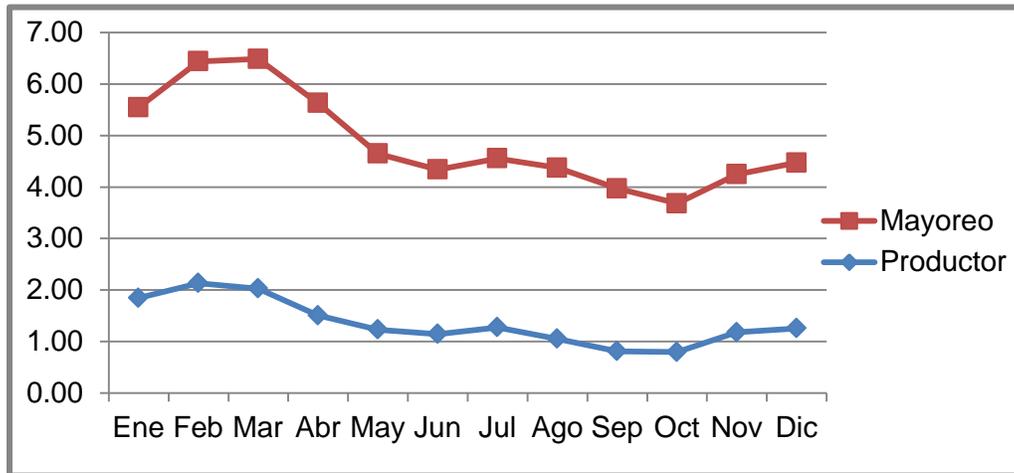
a) Enero-Abril: Época de baja producción, los precios pagados a los productores alcanza sus mejores niveles del año.

b) Mayo-Agosto: Época donde regularmente se presenta un equilibrio entre la oferta y la demanda de la fruta en los mercados tradicionales, por lo cual los precios pagados a los productores son suficientes para cubrir costos de producción.

c) Septiembre-Diciembre: Época de sobreoferta derivada de los altos rendimientos obtenidos en la producción regional y nacional de la fruta. Durante esta época los precios pagados a los productores son por lo general muy bajos, a niveles por debajo de los costos de producción. Es común que se presente una fuerte competencia entre los productores por vender su fruta antes de que inicie su descomposición por ser altamente perecedera, incidiendo en la baja del precio pagado a los productores, aun cuando el consumidor final continúe pagando precios altos.



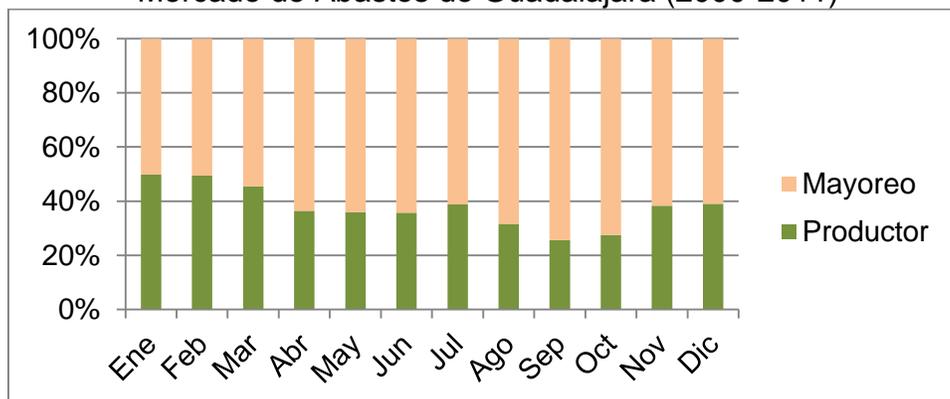
Figura 3. Comportamiento histórico del precio mayorista y pagado al productor



Fuente: Elaboración propia con datos del Comité de Precios y Comercialización de Productores de Plátano Pacífico Centro

Cabe señalar que si bien el último cuatrimestre del año es en el que los precios pagados al productor son más bajos, también es el periodo en que el porcentaje de participación promedio del precio pagado al productor respecto al precio mayorista en el Mercado de Abasto de Guadalajara (principal destino del plátano de la Región Pacífico Centro) es menor, tal como se aprecia en la Figura 4.

Figura 4. Participación promedio mensual en el precio mayorista en el Mercado de Abastos de Guadalajara (2000-2011)



Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio Nacional de Información e Integración de Mercados y del Comité de Precios y Comercialización de Productores de Plátano Pacífico Centro



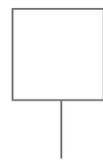


Considerando los cambios descritos a los que se ha enfrentado el sector platanero de la Región Pacífico-Centro, e impactan de manera directa sobre el volumen y costos de producción de plátano, además de las oportunidades que comercialización, el factor que más afecta a los productores de plátano es el comportamiento de los precios a los que se les paga la fruta.

La variación en el precio pagado al productor, y su participación promedio del precio pagado al precio mayorista, refleja el bajo poder de negociación que tienen los productores en lo individual, por lo que se plantea un análisis de la red de valor en la Región Pacífico Centro que permita proponer Estrategias Empresariales y de Gestión de Innovación para aprovechar las ventajas de posicionamiento geográfico además de dinamizar ventajas competitivas, orientadas al incremento de rendimiento, y la disminución de costo en la producción de plátano.

1.2. Objetivos

- Describir y analizar los agentes que intervienen en la funcionalidad de la red de valor de plátano de la Región Pacífico-Centro de la República Mexicana, integrada por los estados de Colima, Jalisco y Michoacán, para definir su problemática.
- Identificar el perfil de los productores de plátano y la dinámica de la actividad platanera en la Región Pacífico Centro, que permita impulsar innovaciones tecnológicas que generen valor al sector platanero.
- Proponer el modelo de fortalecimiento comercial a implementar en la Región Pacífico Centro, por la “Integración de Productores Agrícolas” S.P.R. de R.L.



1.3. Hipótesis

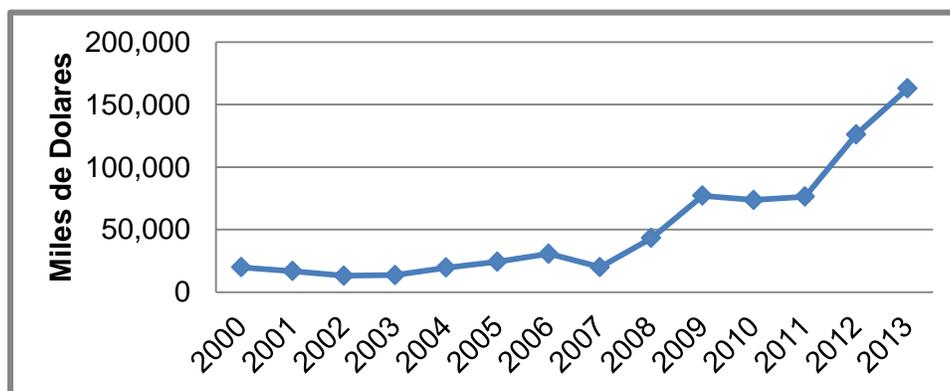
El presente trabajo plantea que en la Región Pacífico Centro es necesario implementar Estrategia de Gestión de Innovación y Estrategias de Desarrollo Empresarial para fortalecer la comercialización de Plátano incidiendo en las condiciones organizativas, productivas, comerciales y financieras, que posicionen a los plataneros a nivel nacional e internacional.

1.4. Justificación

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el plátano es un alimento básico y un producto de exportación. Como alimento básico, contribuye a la seguridad alimentaria de millones de personas en gran parte de los países en desarrollo y como producto de exportación, el plátano aporta divisas a las economías de muchos otros.

En el caso de México las exportaciones de plátanos en el 2012 representaron un ingreso por 126 millones 142 mil dólares, el cual ha incrementado de manera sustancial a partir del 2007, como puede observarse en la Figura 5.

Figura 5 Comportamiento del valor de las exportaciones de plátano



Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico consultados 2013





En el 2012, de acuerdo con reportes del Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta, el plátano se ubica como el tercer frutal más importante en México, por el valor que representa su producción, puesto que generó 5 mil 780 millones 120 mil 830 pesos a nivel nacional, solo después del aguacate y la naranja.

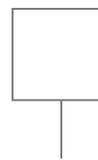
La Región Pacífico Centro, se ubica como 3er lugar en producción de plátano aportando el 12.6% del valor de la producción nacional solo después de Chiapas y Tabasco, equivalente a 730 millones 33 mil 340 pesos. Además que el sector platanero es fuente de empleo en la Región, ya que diariamente se pagan 2,700 jornales.

La importancia económica del plátano a nivel nacional y regional, así como el interés de los representantes de las actuales organizaciones de productores por mejorar sus condiciones comerciales, son la razón que justifica el análisis de la red de valor y el oportuno planteamiento de estrategias que incidan en mejorar su competitividad.

1.5. Antecedentes

Para la presente investigación es necesario presentar los antecedentes organizativos y algunas prácticas que se han impulsado en la región de estudio. La Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano Pacífico Centro (UARPPPC) es la organización que representa a 1,180 productores en el Estado de Colima, Jalisco y Michoacán, los representantes han emprendido medidas para mejorar las prácticas comerciales en beneficio del productor respecto al precio pagado por su fruta, que se mencionan a continuación:

- Se ha instaurado un **comité de precios** que se reúne semanalmente y analiza las señales de los principales mercados, emite un boletín de los precios





mínimos de venta en la semana. No obstante, los acuerdos de la organización son insuficientes para ser cumplidos por la mayoría de los productores, aun sean en su beneficio, dado el control económico que ejercen sobre de ellos los intermediarios acopiadores de su fruta, ya que los productores con bajo volumen y deficiente calidad de su fruta, ceden pronto a recibir precios más bajos por sus limitadas opciones de venta, situación que aprovechan los acopiadores para pagar precios más bajos.

- Se han efectuado **paros de cosecha y transporte de fruta** a los mercados, hecho que se acuerda en reunión de los representantes de las asociaciones que integran la UARPPPC, y consiste en no realizar ningún corte de la fruta empacada en madera, puesto que es la fruta de primera y segunda con ese empaque es más vulnerable a incrementos y descensos de precio. Al efectuar el paro se presenta un desabasto de los bodegueros y los obliga a aumentar el precio pagado al productor. El mecanismo se instaura con apoyo de las casetas de verificación fitosanitaria del estado de Colima, donde existe un acuerdo de sana movilización de la fruta. Sin embargo este mecanismo ha caído en desuso, puesto que se ha analizado que al contener el corte después se presenta una sobreoferta mayor que nuevamente incide para que el precio pagado al productor baje.
- **Negociación con bodegueros** en las principales centrales de abasto, particularmente Guadalajara, puesto que la fuerte competencia de las grandes cadenas comerciales obligo a los bodegueros a buscar alianzas estrategias con los productores de la región, sus proveedores tradicionales. Esta coyuntura fue aprovechada por los dirigentes para impulsar acuerdos de participación conjunta en la mejora de las condiciones comerciales bajo un esquema de ganar-ganar
- **Integración del Buro Platanero.** Es el intercambio oportuno de información entre los productores sobre los intermediarios que no pagan, aun sin emplear





contratos comerciales formales, además de la prestación de servicios jurídicos en defensa de los productores y la posibilidad real de no dar guía de sana movilización bloqueando a los morosos en el acopio de fruta. La medida ha favorecido para orillar al efectivo cumplimiento de los compromisos asumidos por los intermediarios.

- Impulsar un **esquema empresarial** a la par del gremio, con empresas constituidas en la última década y que han iniciado la operación como la Integración de Productores Agrícolas S.P.R. de R.L., o la Financiera Bananera Pacífico Centro S.A. de C.V. SOMOFOM ENR., organizaciones económicas que requieren un fortalecimiento integral para mejorar su impacto en el sector platanero.

- **Promover** la exportación, para tener menos presión de oferta. Una de las experiencias en concreto la realizada a través de “Fruesh LTD” a la Unión Europea, la cual no fue favorable para los productores debido a:
 - a. El precio promedio pagado a los productores fue menor al registrado en el mercado nacional, siendo de marzo a noviembre de 1.89 pesos por kilogramo y de 2.14 en el mercado nacional.
 - b. No se contó con evidencias documentales suficientes para acreditar ante los productores la pérdida de fruta en que se incurrió con el supuesto colapso de cajas en 9 embarques entregados a “Fruesh LTD”.
 - c. Los productores asumieron la responsabilidad y costos de los riesgos, sin tener control alguno del manejo y transporte de la fruta, ni tampoco en su distribución en el mercado de destino.

La experiencia adquirida demostró a los productores miembros de la UARPPPC que el éxito y posicionamiento competitivo en los mercados dependerá de disponer de las condiciones técnicas y funcionales siguientes: a) Servicios





gerenciales con experiencia en la materia. b) Programación e instrumentación efectiva de la proveeduría de fruta e insumos para el empaque. c) Comunicación sistemática y oportuna entre las partes. d) Instrumentar puntos de control de calidad en empaques, preferentemente operados por técnicos del cliente. e) Implantar un sistema de gestión de la calidad en las huertas y empaques. f) Precisar procedimientos para emitir facturas, cartas de crédito, registros de recepción, notificar productos desechados y para reclamos ante terceros. g) Formalizar la negociación entre las partes con un contrato

1.6. Materiales y Métodos

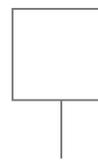
Análisis Preliminar

En esta etapa se consultaron las bases de datos de: el Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON), el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP); del Sistema Nacional de Información y de Integración de Mercados (SNIIM); del Banco de México; del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); del Comité Estatal de Sistema Producto Plátano Colima y Michoacán; de la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano Pacífico Centro.

Las principales variables fueron: la superficie cultivada, rendimiento, volumen y valor de la producción; promedios mensuales y anuales de precios pagados al productor y precios al mayoreo, delimitaron el contexto del estudio. Para la descripción de las innovaciones existentes en el sector platanero descritas en el capítulo respectivo, se diseñó la Encuesta Línea Base (Ver Anexo 2. ELB)

Trabajo de campo

En la primer etapa para el análisis de la problemática: se efectuaron entrevistas al dirigente de la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano Pacífico Centro, y a los directivos de las diferentes Asociaciones Agrícolas





Locales, y de los Consejos Estatales de Productores de Plátano, así como a empresas de la Región que comercializan plátano; reuniones de trabajo con empresas de consultoría como Estrategias para la Competitividad Empresarial, Consultores, S. C., Financiera Bananera Pacifico Centro S.A de C.V. SOFOM ENR y Hortifruty S.C. Además se realizaron visitas a la Integración de Productores Agrícolas S.P.R de R.L.

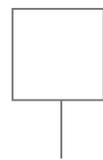
En una segunda etapa, se aplicó la Encuesta Línea Base (ELB) en el marco del Programa Integral de capacitación CECOLIMA A.C. 2013, se realizó un muestreo dirigido en función de la base de beneficiarios atendidos por del cual se tiene un listado de 150 productores de plátano, seleccionando 82 productores del padrón. Los productores fueron encuestados en sus zonas de producción en el mes de diciembre de 2013 por formadores académicos.

Procesamiento de datos

Una vez levantada la información en campo, para la caracterización general de la red de valor se utilizó la herramienta de marco lógico para definir el árbol de problemas que enmarca la situación de la Red de Valor de Plátano en la región Pacífico-Centro, incluyendo la descripción del producto, los estándares de calidad requeridos, las características de la negociación, los principales canales de comercialización.

Respecto al diseño de la Estrategia de Gestión de la Innovación se utilizó la herramienta de la Encuesta Línea Base, sistematizada en Excel útil en determinar el perfil de los productores y las brechas de innovación.

En la propuesta del modelo de negocio se utilizó la herramienta del Modelo de Negocio CANVAS propuesta por Alexander Osterwalder y Pigneur.



2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Entorno mundial del plátano

Los principales países que participan en la producción, exportación e importación en el 2012 son los que se pueden apreciar en el cuadro 1. A nivel mundial los productores de plátano no necesariamente son los exportadores pues destinan su producción a consumo interno.

Cuadro 1. Principales países que participan en el mercado mundial de plátano

Productores		Exportadores		Importadores	
País	Toneladas	País	Toneladas	País	Toneladas
India	24,869,490	Ecuador	5,205,352	E.U.A.	4,644,770
China	10,845,265	Filipinas	2,648,369	Bélgica	1,326,839
Ch. Continental	10,550,000	Guatemala	2,033,236	Rusia	1,255,608
Filipinas	9,225,998	Costa Rica	1,885,910	Alemania	1,163,756
Ecuador	7,012,244	Colombia	1,834,936	Japón	1,086,738
Brasil	6,902,184	Bélgica	1,261,038	Reino Unido	1,062,614
Indonesia	6,189,052	Honduras	901,361	Italia	637,259
Angola	2,991,454	E.U.A.	530,889	China	626,039
Guatemala	2,700,000	C. Marfil	295,364	Francia	577,702
Tanzania	2,524,740	Panamá	281,076	Canadá	527,040
México	2,203,861	Alemania	272,608	Argentina	376,569
Costa Rica	2,136,437	Francia	266,803	Holanda	325,394
Colombia	1,982,702	Camerún	231,802	E.A.U	285,085
Tailandia	1,650,000	México	173,919	Ucrania	242,579

Fuente: Elaboración propia con datos estadísticos de FAO y Trademap

El comercio mundial del banano, que se describe en el estudio de la economía mundial del Banano 1985-2002 (FAO, 2004) puede dividirse en tres sistemas de comercialización internacionales:

En el primer sistema «Las Américas», los Estados Unidos, Canadá y aquellos países de América Latina que no cultivan banano se abastecen de fruta en América Latina. El segundo sistema, «Europa», incluye la demanda del





continente europeo y los países de la ex URSS, y la oferta de los países de América Latina, África occidental y el Caribe. En este sistema la Comunidad Europea (CE) tiene un modelo complejo de importaciones debido al acuerdo de comercio preferencial con países ACP (África-Caribe-Pacífico) y el acceso que confiere a los bananos de la zona dólar. En 1998-2000, los países ACP suministraron el 22 por ciento del total de las importaciones comunitarias, mientras que el resto de importaciones provino de América Latina. Los países de Europa Oriental y la Federación de Rusia importan la mayoría de los bananos de América Latina, Ecuador, Colombia y Costa Rica representaron el 98 por ciento de sus importaciones. El tercer sistema de comercialización, «Asia», está formado por los países de Asia y Medio Oriente y sus principales proveedores son Filipinas y Ecuador. La mayor parte de las importaciones de Japón proceden de Filipinas, quien también es el principal proveedor de China y la República de Corea. Los países de Oriente Medio importan cantidades casi iguales desde Ecuador y Filipinas.

En el mismo estudio, se plantea que los márgenes de comercialización en diferentes etapas de la cadena del banano están aumentando, los motivos podría deberse, entre otras cosas, el incremento de los costos para cumplir la nueva normativa política a nivel mayorista y minorista, aumentos de los costos de empaquetado debido a normas más exigentes de presentación del producto, aumentos de los costos de almacenamiento o de maduración de las frutas, el aumento de los cupos, o debido al incremento de la concentración de mercados a nivel minorista.

El carácter perecedero del banano requiere un riguroso control de toda la cadena de comercialización en cada una de sus etapas, desde la producción hasta la venta al por menor; este control permite a las empresas de comercialización garantizar un nivel suficiente de calidad cuando el producto final llega al consumidor. Por ello, no es sorprendente que desde comienzos del siglo XX el comercio de banano haya estado dominado por empresas integradas verticalmente. Sin embargo en la década de los noventas se demostró que la





estrategia de coordinación vertical es más efectiva, pues con ella no se efectúan grandes inversiones en activos, sino en contratos de largo plazo con proveedores independientes, arrendar o alquilar barcos y controlar la importación, maduración y distribución resulta más rentable.

Las empresas transnacionales con plantaciones propias, identificaron dominio en la fase de producción, pero el poder de negociación radica en el extremo final de la cadena de comercialización, como lo muestra los resultados de Fyffes empresa Irlandesa que obtuvo cuotas de mercado en la CE, con la estrategia de expansión en su red de comercialización y distribución, implementada como consecuencia del sistema de licencias de importación implementado por la CE y la creación de la Organización Común de Mercados del Sector Platanero (COMB) que inicialmente favorecieron las importaciones de ACP.

En el cuadro 2 se muestran datos del 2001 sobre las cuatro principales empresas transnacionales de banano.

Cuadro 2. Principales empresas transnacionales de banano

Rendimiento económico (Millones \$ EE.UU.)	Dole	Del Monte	Chiquita	Fyffes
Ventas netas	4 400	1 930	1 900	1 760
Ingresos netos	150	96	-119	135
Ventas netas productos frescos	3 600	1 800	1 400	1 760
Ventas netas banano	1 215	894	1 216	(500)
Importancia relativa				
Lugar que ocupan en Estados Unidos	1	3	2	-
Lugar que ocupan CE	3	4	1	2
Plantaciones propias en América Latina (ha)	15 000	n.d.	28 800	0
Número de empleados	33 000	25 000	26 000	2 500

Fuente: La economía mundial del Banano, 1985-2002, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, con información de las empresas.





2.2. Entorno nacional del plátano

La importancia económica, social y alimenticia ubica al plátano como uno de los frutales más importantes en México. Ocupa el segundo lugar respecto al valor que representó su producción en el periodo 2000 a 2012, en ese último año generó 5 mil 780 millones 120 mil 830 pesos a nivel nacional, ubicándose después del aguacate y la naranja. En 2013 el valor de las exportaciones ascendió a 162 millones 879 dólares. Genera cerca de 100 mil empleos directos en el campo y alrededor de otros 150 mil empleos indirectos. Es un producto básico en la alimentación que está disponible todo el año, su precio participa en el Índice Nacional de Precios, lo que lo identifica como producto de la canasta que representa el consumo de las familias urbanas de México, además es una de las frutas con mayor contenido de potasio y magnesio. Ver cuadro 3.

Cuadro 3. Información nutricional del plátano

Plátano	Cantidad por 100 gramos de porción comestible
Agua (g)	74
Energía (kcal)	91.12
Proteínas (g)	1.06
Hidratos de carbono (g)	21.11
Lípidos (g)	0.27
Fibra	
Fibra total (g)	2.25
Vitaminas	
Vitamina A. (Eq. Retinol) (ug)	18.08
Tiamina (Vitaminas B1) (mg)	0.05
Riboflavina (Vitamina B2) (mg)	0.07
Niacina (mg)	0.63
Vitamina B6 (mg)	0.42
Folatos (ug)	21.5
Vitamina C (mg)	11.75
Vitamina E (Eq. Tocoferol) (mg)	0.26
Minerales	
Calcio (mg)	7.65
Hierro (mg)	0.5
Fósforo (mg)	22
Magnesio (mg)	33.2
Zinc (mg)	0.21
Sodio (mg)	1
Potasio (mg)	385

Fuente: Asociación 5 al día, www.5aldia.com, consultado en abril 2014.





Las condiciones óptimas para la producción de plátano son climas tropicales, entre una latitud de 30 grados al Norte y al Sur del Ecuador, a una altitud variable de 0 a 300 m.s.n.m, por lo que los principales estados productores son Chiapas y Tabasco que juntos participan con el 66% del valor de la producción. La Región Pacífico Centro ocupa el tercer lugar, aportando el 12.6% del valor de la producción. Véase cuadro 4.

Cuadro 4. Producción de plátano por Entidad Federativa durante 2012

Ubicación	Superficie cosechada Ha	Producción t	Rendimiento t/Ha	PMR \$/t	Valor Producción Miles de pesos	
CHIAPAS	23,948.51	778,868.89	32.5	2,644.16	2,059,451.51	35.6%
TABASCO	10,719.02	554,373.64	51.7	3,224.63	1,787,650.51	30.9%
VERACRUZ	14,702.17	282,132.37	19.2	2,005.16	565,719.43	9.8%
COLIMA	4,254.50	143,410.18	33.7	2,019.03	289,550.02	5.0%
MICHOACÁN	4,014.00	140,620.98	35.0	1,799.10	252,991.83	4.4%
GUERRERO	2,938.74	70,617.83	24.0	2,953.01	208,535.20	3.6%
OAXACA	3,287.00	59,911.45	18.2	3,317.80	198,773.91	3.4%
JALISCO	2,441.50	98,107.55	40.2	1,911.08	187,491.49	3.2%
NAYARIT	3,671.00	42,387.26	11.6	2,742.48	116,246.35	2.0%
PUEBLA	1,978.50	26,584.65	13.4	2,975.76	79,109.49	1.4%
OTROS	662.50	6,846.62	10.3	5,053.75	34,601.09	0.6%
NACIONAL	72,617.44	2,203,861.42	30.3	2,622.72	5,780,120.83	100.0%
Región	10,710.00	382,138.71	36.30	1,909.74	730,033.34	12.6%

Fuente: Elaboración propia con datos Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta 2012

El plátano, tiene una dinámica histórica de comercialización internacional controlada por empresas trasnacionales, que han diseñado estrategias para mejorar su participación en el mercado orientadas en el extremo final de la cadena de comercialización, generando alianzas de coordinación vertical para garantizar su abasto, condición que ha funcionado y que se considera para el diseño de la estrategia de fortalecimiento comercial en la Región Pacífico Centro.





2.3. Marco conceptual

Mercado

De acuerdo con Kotler *et al.* (2005) el mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. Para Dominik Salvatore (2001) un mercado es el lugar conjunto de lugares donde los compradores y vendedores compran y venden bienes, servicios y recursos.

Un mercado se define en términos de las fuerzas fundamentales de la oferta y la demanda. (García, 1990)

Oferta: es la cantidad de bienes o servicios que las personas están dispuestos a vender a un determinado precio (Krugman *et al.*, 2008). El productor para poder realizar la oferta de sus productos se basa en un conjunto de factores que son: la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo y capital) y el precio del bien en el momento en que se desea ofrecer. Los factores que desplazan la curva de oferta, son los cambios en: los precios de los factores, la tecnología y las expectativas (Krugman *et al.*, 2008).

Demanda: Es la cantidad que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio determinado (Krugman *et al.*, 2008).

Precio: es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener un producto Kotler *et al.* (2005)

Comercialización agrícola

En la presente investigación se utilizó el concepto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) « La comercialización agraria constituye un proceso que empieza en el momento que el agricultor toma la decisión de producir un producto agrario para la venta» Comprende todas las





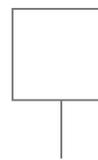
operaciones y servicios necesarios para adecuar los productos a las necesidades y preferencias de los consumidores y llevarlos desde la zona de producción hasta el consumidor final, así como los efectos que dichas operaciones tienen sobre los agricultores, intermediarios y consumidores

Sistema Producto

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable publicada en diciembre de 2001, mandata en su artículo 149 que La Comisión Intersecretarial promoverá la organización e integración de Sistemas- Producto, como comités del Consejo Mexicano, con la participación de los productores agropecuarios, agroindustriales y comercializadores, que tendrán por objeto:

- I. Concertar los programas de producción agropecuaria del país;
- II. Establecer los planes de expansión y repliegue estratégicos de los volúmenes y calidad de cada producto de acuerdo con las tendencias de los mercados y las condiciones del país;
- III. Establecer las alianzas estratégicas y acuerdos para la integración de las cadenas productivas de cada sistema;
- IV. Establecer las medidas y acuerdos para la definición de normas y procedimientos aplicables en las transacciones comerciales y la celebración de contratos sin manejo de inventarios físicos;
- V. Participar en la definición de aranceles, cupos y modalidades de importación; y
- VI. Generar mecanismos de concertación entre productores primarios, industriales y los diferentes órdenes de gobierno para definir las características y cantidades de los productos, precios, formas de pago y apoyos del Estado.

Además establece que los Comités Sistema-Producto constituirán mecanismos de planeación, comunicación y concertación permanente entre los





actores económicos que forman parte de las cadenas productivas. A través de los Comités Sistema-Producto, el Gobierno Federal impulsará modalidades de producción por contrato y asociaciones estratégicas, Por cada producto básico o estratégico, el artículo 150 de la Ley mandata que se establecerá un Comité

El **Sistema Producto** es el conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos productivos, recursos financieros, la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización.

Competitividad

En el presente estudio hacemos referencia a la definición que plantea el IICA sobre la competitividad en torno al concepto de cadena agroalimentaria y el factor de localización espacial clarificando:

“Competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria localizada espacialmente, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, tanto doméstico como extranjero, por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, buscando como fin último el beneficio de la sociedad”

Estrategia Competitiva

Definida por Michael Porter (2012) como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia, su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.; definiendo tres fuentes de posicionamiento estratégico:

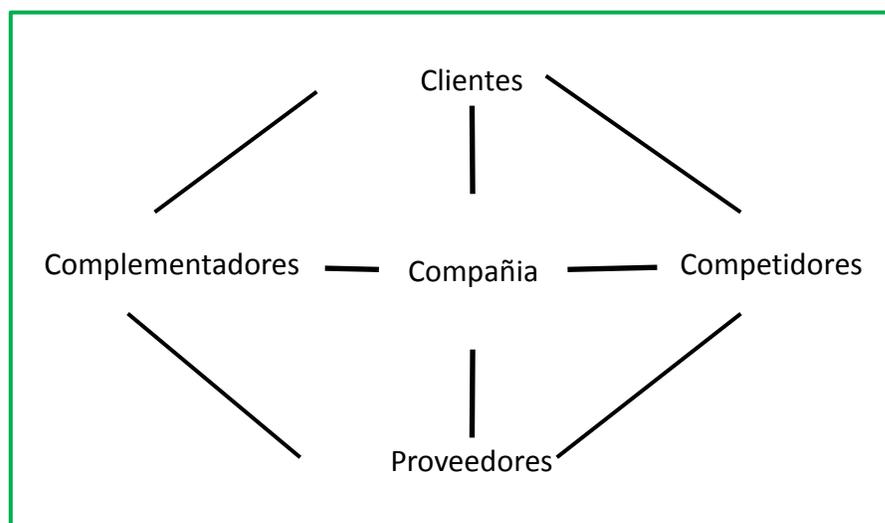


2. Posicionamiento basado en la variedad: El posicionamiento puede basarse en generar un subconjunto de productos o servicios particulares de una industria. Se fundamenta en escoger variedades de productos o servicios particulares en lugar de segmentos.
3. Posicionamiento basado en las necesidades: Consiste en satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo particular de clientes
4. Posicionamiento basado en el acceso: Consiste en segmentar a los clientes que son accesibles en distintas formas. Aunque sus necesidades son similares a las de otros, la configuración óptima de actividades para alcanzarlos es distinta.

Red de Valor

Nalebuff y Bradenburger (2005), sostienen la idea de que el negocio es un juego, y hace necesario un análisis de los jugadores, describiendo el concepto de red de valor donde plantean la generación de valor a partir de las relaciones entre los jugadores (clientes, proveedores, competidores y complementadores) proponen el diagrama esquemático de la figura 6 que permite visualizar la totalidad del juego,

Figura 6. La red de valor



Fuente: Nalebuff y Bradenburger





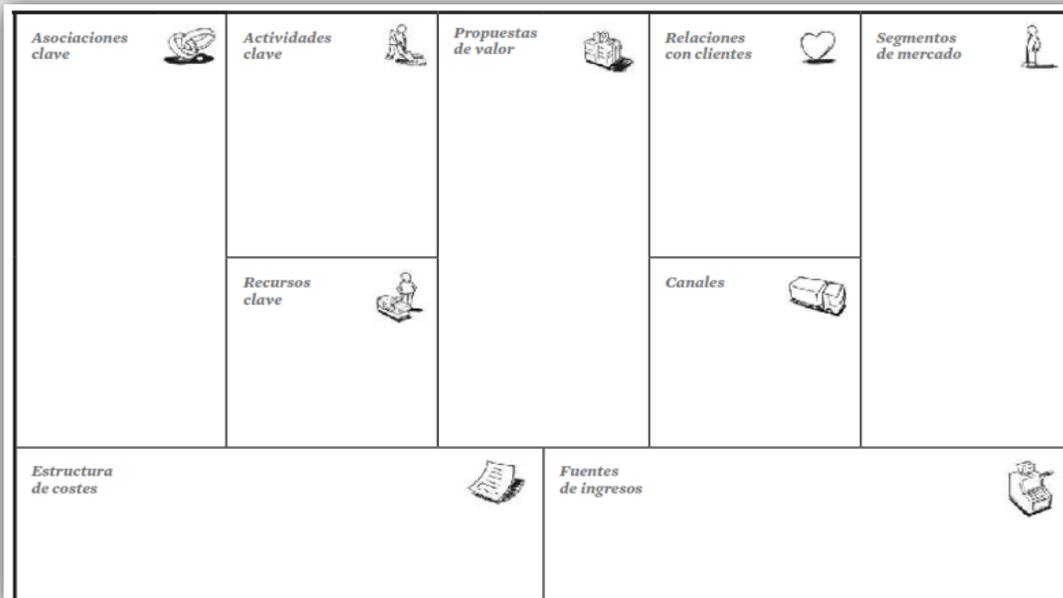
De acuerdo con Muñoz (2010) la Red de valor es “una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizado por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de riqueza, tanto de sus miembros como de su territorio”. La Red se configura entorno a una empresa u organización rural, y está integrada por cuatro grupos de actores: en el eje vertical se encuentran los clientes y los proveedores, en donde el producto fluye contrario al dinero; en el eje horizontal, se encuentran los complementadores y los competidores en donde el flujo se concentra en información. En esta última relación, los primeros proveen a la empresa de asesoría, capacitación, recursos materiales y financieros, su función es hacer más atractivo al producto de la empresa, por el contrario, los segundos restan valor a la empresa en la medida en que captan parte del mercado objetivo. El conocimiento de la competencia permite ver que otras áreas de oportunidades en el mercado existen para las agroindustrias.

Modelo de Negocio

En el presente estudio haremos referencia a la propuesta de Alexander Osterwalder y Pigneur del Modelo de Negocio CANVAS, quienes lo definen como las principales decisiones que se toman para diseñar un negocio, sin atender de sobremanera los aspectos organizativos, sino los elementos que constituyen el corazón del funcionamiento del negocio. Plantea que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que relejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, estos nueve módulos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Lo cual se ilustra en la figura 7.



Figura 7. Lienzo de Modelo de Negocio



Fuente: Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder y Pigneur

Los nueve módulos básicos son:

1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en grupos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, entre otros.
2. **Propuestas de valor.** Definir el valor que se ofrece a cada segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen, para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.
3. **Canales de comunicación.** Establecen el contacto entre la empresa y los clientes, desempeñan un papel primordial en su experiencia, entre otras, sus funciones son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.





4. **Relaciones con cliente.** Se trata de definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, además de los recursos que se necesitan para mantener esa relación.
5. **Fuentes de ingresos.** Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, licencias, comisiones, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.
6. **Recursos clave.** Todos los modelos de negocio requieren recursos que permitan crear y ofrecer los servicios, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
7. **Actividades clave.** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.
8. **Alianzas clave.** Son las alianzas estratégicas entre empresas, quienes se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.
9. **Estructura de costos.** Los diferentes costos en los que se incurre para contar con los recursos claves que la empresa necesita para generar la propuesta de valor a los diferentes segmentos.





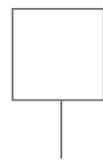
3. RESULTADOS

En el presente capítulo se plasma la descripción y análisis de la Red de Valor de Plátano en la Región Pacífico Centro efectuada en 2012, así como las propuestas de estrategias empresariales y de gestión de innovación que permitan su fortalecimiento comercial.

3.1. La Red de valor del plátano

Los diferentes agentes que intervienen en la red de valor del plátano en la Región Pacífico Centro, se guían de manera específica por su objeto, sean: clientes buscando plátano que cumpla la calidad que requieren, competidores que comercializan en busca de mejores ingresos, complementadores que efectúan investigación, o desarrollan políticas, o brindan servicios; o proveedores que se guían por producir para mejorar sus niveles de ingreso, todos ellos de manera general lo que hacen es agregar valor mediante su actividad a la Región Pacífico Centro.

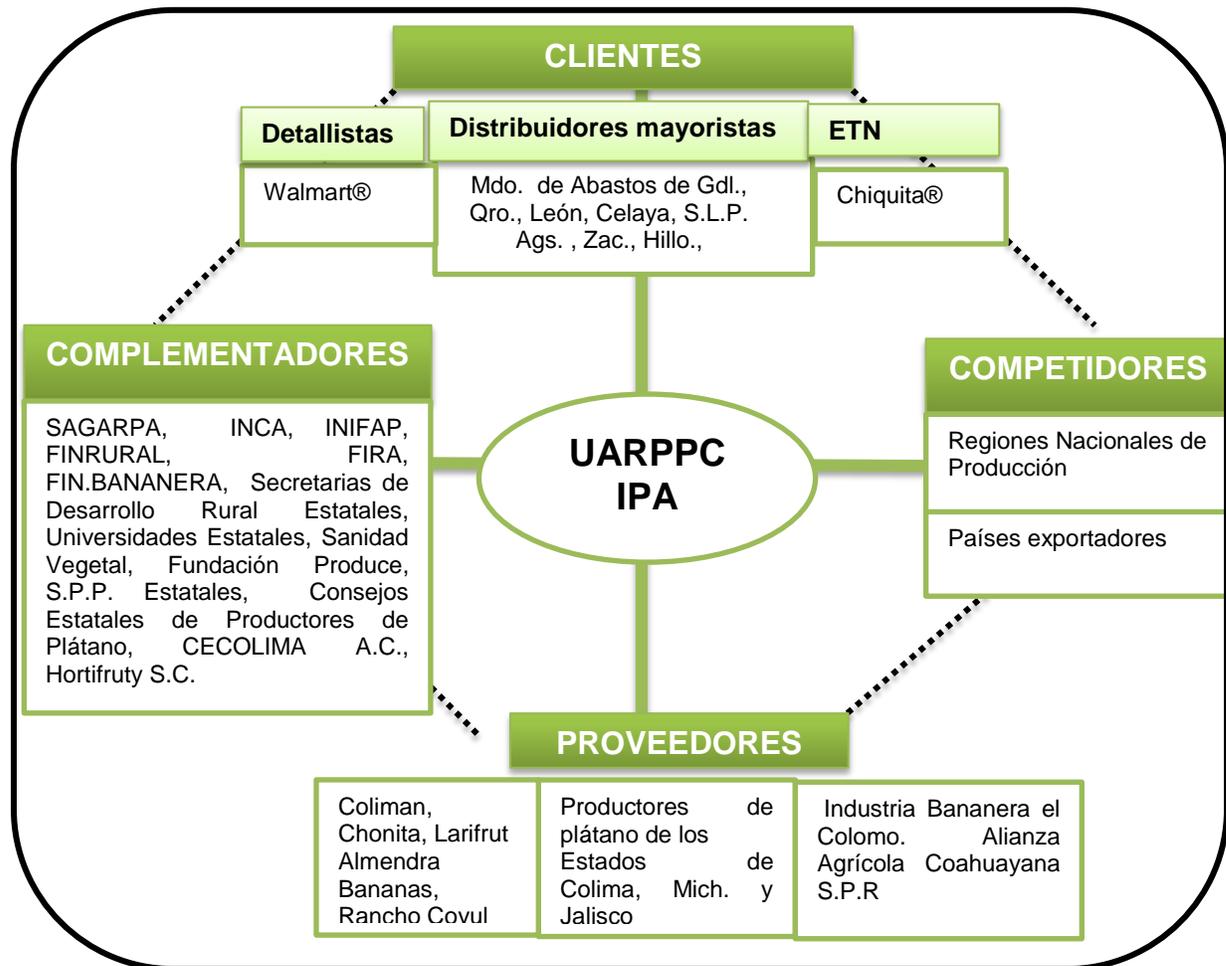
El vínculo organizativo es con la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano Pacífico Centro (UARPPC), seleccionada como empresa tractora, por ser quien planifica y ejecuta iniciativas para beneficio de los productores y se reconoce y relaciona con los demás actores. Sin embargo, la Integración de Productores Agrícolas S.P.R. de R.L (IPA) es la empresa que se propone implemente relaciones de colaboración vertical, puesto que como organización económica es quien tendrá la relación directa con clientes y proveedores, respaldada por la organización gremial UARPPC.



3.1.1. Estructura general de la Red de Valor

En el sector platanero, las relaciones entre las empresas gremiales y empresariales explican la conformación de su red de valor, donde interactúan la competencia, la relación con proveedores, clientes y complementadores que juntos generan valor al plátano en la Región Pacífico Centro. La red de valor como herramienta de análisis y de ubicación no solo geográfica, sino de contexto empresarial, ilustra los actores que se relacionan en el caso del sector platanero como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Red de valor de plátano Región Pacífico Centro



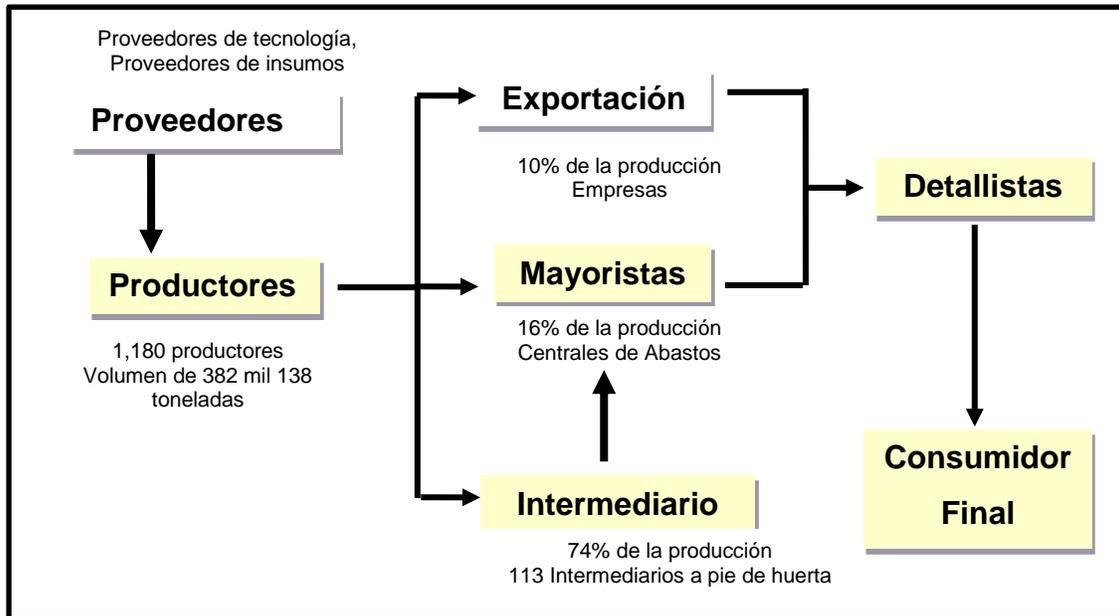
Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de la red de valor descrita por Nalebuff y Bradenburger



3.1.2. Funcionamiento de la Red de Valor

La comercialización del plátano fresco, es la función esencial de la red, su flujo se muestra en el la Figura 9; alrededor del 90% de la producción se vende en mercado nacional y el 10% se empaca para exportación.

Figura 9. Flujo comercial del plátano Enano-Gigante en la Región Pacifico Centro



Fuente: Elaboración propia con base en el Diagnóstico del Plan Rector de la Cadena Productiva Plátano de Colima, y el de la Cadena Productiva Plátano de Michoacán y el de Jalisco

Las características esenciales de funcionamiento en la red es el poder de negociación y condición de la oferta, ambas sujetas a la variación de calidades y a la estacionalidad de la producción.

El plátano que se oferta en la región tiene calidades heterogéneas, y precios diferenciados, de acuerdo al reglamento de comercialización de plátano “Enano Gigante”, en la zona de influencia de la UARPPPC. A continuación de describen las calidades, descritas en el acuerdo firmado por todas las Asociaciones Agrícolas Locales:

Primera nacional: Es aquella fruta que tiene un largo mínimo de 7” y un calibre mínimo de 44° y hasta 50°, que fue desflorada en campo, embolsada con una





bolsa de plástico tratada y con una adicional de periódico en las épocas de frío y que se corta oportunamente, en cualquier temporada y con un mínimo de cinco hojas sanas en la planta.

Segunda nacional : Es aquella fruta que, se empaca a racimo completo, con un largo mínimo de 6” y calibres variables desde 40° hasta 50°, que se desflora en el patio, que no se embolsó y se corta sin que importe el número de hojas sanas.

En el reglamento se definen también las calidades de corte, acarreo y empaque que aunque no se efectúan por el productor, si por el intermediario que es el principal canal de venta, las cuales se describen a continuación:

Primera. Corresponde a la fruta sacada de la huerta mediante cable vía o con acarreadores que utilizan hule espuma y llevan uno o dos racimos dependiendo del tamaño y peso de los mismos y sin correr para evitar que se tallen los dedos entre sí. Es fruta lavada con fungicida y sellador en la planta de empaque o en el patio, en la que se eliminan dedos deformes y manos pequeñas, que se selecta según las necesidades del cliente, se eliminan dedos con excesos de talladuras o heridas, se limpian con esponja las manchas por hongos, se eliminan manos con grado excesivo cercano a la maduración, y se empacan en rejas de madera o plástico, con bolsa plástica y papel para proteger la parte superior y sin excedentes, para que no se talle la fruta de la parte superior por los movimientos propios del viaje.

Segunda. Corresponde a la fruta que se saca de la huerta con acarreadores, en la que se utilizan hojas en lugar de hule espuma, se pueden sacar dos o más racimos dependiendo del tamaño y los acarreadores van corriendo. Es fruta lavada con fungicida y sellador, pero no se realiza un proceso de selección estricto, no se eliminan dedos deformes, ni con exceso de heridas o manchas, solamente se tiran manos muy pequeñas, se empacan frutas de muy diferente calibre y grado de maduración, en rejas de madera o plástico, y frecuentemente muy llenas por solicitud del cliente para maximizar el costo del flete.





La producción de plátano es durante todo el año, sin embargo, en agosto se presenta una mayor producción, como consecuencia del incremento de la temperatura, véase cuadro 5.

Cuadro 5. Estacionalidad promedio de la producción de plátano en la Región Pacífico Centro 2003-2012

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Colima	3.5	6.97	6.23	8.61	14.02	8.3	9.6	9.41	9.08	7.55	9.00	7.73
Mich.	4.94	5.35	5.19	6.14	9.30	8.91	10.16	12.45	9.55	8.53	10.4	9.08
Jalisco	4.04	7.92	6.23	7.86	5.23	3.95	10.44	13.84	10.16	10.39	9.77	10.16
Nacional	4.49	7.57	7.8	7.71	8.73	8.83	9.24	9.46	9.83	8.65	8.72	8.97

Fuente: Elaboración propia con datos de estacionalidad año calendario del SIAP, Los datos para calcular la estacionalidad de los cultivos corresponden al volumen de producción mensual, con la tonelada como unidad de medida.

La estacionalidad tiene un efecto directo en el precio pagado al productor y repercute en su capacidad de negociación en épocas claramente diferenciadas:

- a) Época de mayor producción, la postura de los intermediarios es no comprar la fruta a un precio elevado y presionar hasta bajarlo con el argumento de exceso de oferta, a pesar de ser presión para el productor, lo es más el hecho de que si pasa más tiempo la fruta llegue a un grado mayor de llenado, y se suspenda el corte, acumulando aún más producción en la huerta y no poder negociar un mejor precio.
- b) Época de producción escasa, la fuerza del productor para aumentar el precio es mayor, debido a la poca fruta disponible, condición que al intermediario le limita en las ganancias por su actividad.

Como se ha mencionado, las diferentes calidades y la estacionalidad, son condiciones esenciales del esquema de comercialización de la producción de plátano en la Región Pacífico Centro; sin embargo, también existe un actor y un instrumento que regulan la comercialización.



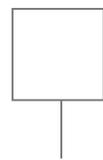


El **Comité de Precios** que sirve de referencia para los precios que se pagan al productor, su función es sondear precios en los principales mercados destino, número de embolses y envío en las diferentes zonas productoras para delimitar precios en función de las calidades; opera a través del Consejo de Productores de Colima A.C. El Comité se reúne semanalmente con miembros de la directiva de las diferentes Asociaciones Agrícolas Locales miembros de la UARPPPC y empresas comercializadoras de la región.

En la red de plátano en la Región Pacifico Centro existe como instrumento característico la **guía de sana movilización** del plátano, que se ha instrumentado por el Consejo de Productores de Colima A.C. en la cual queda registrado el precio de venta del productor, documento que paga el productor, pero que registra el comprador. Con el recurso de la guía, se brindan otros servicios como la asesoría legal, campañas de sanidad, información de precios, y la facturación ligada al depósito a la cuenta del Consejo.

Otras características en la comercialización de plátano en la región, de acuerdo con Prestadores de Servicios Profesionales de CECOLIMA A.C. y Hortifruty S.C.:

- La forma de pago más frecuente es a crédito con un plazo que varía de 8 a 15 días, hasta un tope de 30 días; ya que paga cuando los mayoristas liquidan el envío, en caso de ser de contado los precios pagados por la fruta son inferiores.
- La calidad es evaluada por el comprador, e impacta directamente en el precio pagado al productor.
- La venta se realiza sin ningún contrato, sin embargo es responsabilidad del productor hasta que la fruta salga del portón de su huerta
- Los gastos de mano de obra desde la cosecha de la fruta y materiales de empaque los asume el comprador, el transporte es contratado por el comprador y el manejo de la fruta en el transporte, no garantiza que su calidad se mantenga hasta el distribuidor mayorista o cliente final.





3.1.3. Características de la empresa tractora

La empresa tractora, es el actor que compra en primera instancia el plátano y en la actualidad son los intermediarios con los que en su mayoría existen conflictos económicos, sin embargo en el análisis se ha identificado como actor dispuesto y con posibilidades de emprender acciones de desarrollo de proveedores bajo un enfoque ganar-ganar, a dos organizaciones una gremial y la otra económica.

La primera, la UARPPPC fue constituida por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, conforme a la Ley Federal de Asociaciones Agrícolas, véase cuadro 6, como una medida estratégica para fortalecer la participación de los productores de plátano de la región en la toma de decisiones con las autoridades del sector, a efecto de resolver la problemática productiva y comercial de la fruta, especialmente los aspectos sanitarios, así como aprovechar en mejores condiciones las oportunidades que se presentaban en los mercados nacional e internacional, para aprovechar sus fortalezas y oportunidades mejorando las condiciones de productividad, rentabilidad y competitividad.

Cuadro 6. Principales características de la UARPPPC

Domicilio:	Av. "Adolfo López Mateos" N° 80 "El Colomo", Municipio de Manzanillo, Colima.
Constitución:	26 de octubre de 1973
Ámbito de influencia:	8 Asociaciones Agrícolas Locales de los Municipios de Tecomán, Armería y Manzanillo, Cihuatlán, Tomatlán y Coahuayana. Integrando 1,180 productores con 12,000 hectáreas de plátano generando una producción de 374 mil toneladas de fruta.
Principales áreas de atención:	<ol style="list-style-type: none">1) Sanidad e inocuidad de las huertas2) Mejora de las condiciones de comercialización de plátano3) Esquemas efectivos de acceso al financiamiento4) Fomento a la agroindustria del plátano5) Mayores y mejores apoyos gubernamentales el sector6) Impulso a la investigación y transferencia de tecnología agrícola.

FUENTE: Elaboración propia en base al plan estratégico de la UARPPPC



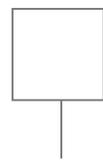


La Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “Integración de Productores Agrícolas” que se constituyó el 10 de junio del 2009 por productores de plátano y banano de los Estados de Colima y Jalisco, al occidente de la República Mexicana, con el propósito de atender y resolver los problemas técnicos y comerciales de la cadena productiva del plátano en la región, impulsando la reducción de costos de producción, mediante la generación de economías de escala, la eficiente administración empresarial y la mejora continua de sus procesos productivos, así como integrarse como empresa comercializadora de la fruta del plátano y sus derivados industriales, propiciando condiciones comerciales más justas, equitativas y con mayor garantía del cumplimiento de los compromisos comerciales en beneficio principalmente de pequeños y medianos productores. Ver cuadro 7.

Cuadro 7. Principales características de la IPA

Constitución:	10 de junio del 2009
Ámbito de Influencia:	750 productores con alrededor de 8,000 hectáreas cultivadas con plátano y banano en los Municipios de Tecomán, Armería y Manzanillo, Colima y Cihuatlán, Jalisco.
Unidades de Negocio:	1) Acopio y comercialización de plátano 2) Asistencia Técnica Agrícola Integral

Durante los primeros tres años la empresa no pudo iniciar su operación, sin embargo durante el año 2012 lograron acordar un contrato de proveeduría de la fruta de plátano con el CEDI Walmart, mediante el cual se comprometieron a producir la fruta con las especificaciones de calidad requeridas por la cadena comercial, lo cual está implicando la necesidad de organizar la proveeduría desarrollando nuevas capacidades técnicas y comerciales por los productores participantes.





3.1.4. Clientes

A nivel mundial se ubican como mercados de oportunidad para la comercialización del plátano, a Estados Unidos, Italia, España, Japón, Holanda, Rusia y Gran Bretaña, por ser países importadores a los que México ha exportado. Sin embargo la oportunidad más cercana es atender a Chiquita®, quien busco a los dirigentes de la UARPPPC para implementar un Joint Venture en 2014, para atender la demanda se planteó la alternativa ante las empresas comercializadoras de la región, que cuentan con infraestructura suficiente y experiencia al respecto de la comercialización internacional, que se describen en el apartado de proveedores.

A nivel nacional, la IPA tiene como cliente a Walmart® de México y Centroamérica, cadena con 2,302 unidades que incluyen tiendas de autoservicio, clubes de precios con membresía, tiendas de ropa, restaurantes y sucursales bancarias, con ventas de 418,051 millones de pesos, quien ofrece a clientes y socios, mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días. Para garantizar y crear un flujo eficiente desde el proveedor hasta el consumidor final, se crean los Centros de Distribución, en el caso de la región del Pacífico y Occidente del país en lo que a frutas y verduras, se establece el Centro de Distribución de Perecederos en Guadalajara, Jalisco, en 1998, con quien en el mes de octubre de 2012, se iniciaron relaciones.

Otros clientes son los empresarios mayoristas de los principales mercados de la fruta en la región, destacando la Unión de Comercializadores de Plátano del Mercado de Abasto de la Ciudad de Guadalajara, Jalisco; Asociación de Comerciantes de la Central de Abasto de Colima, A.C.; Centro de Abasto de Fresnillo, S.A. de C.V.; Unión de Comerciantes de la Central de Abastos de León, A.C.; Unión de Comerciantes del Centro de Abasto de Aguascalientes A. C.; Unión de Comerciantes del Centro de Abasto de Ciudad Guzmán, A. C.; Unión de Comerciantes del Mercado de Abasto de Zacatecas; Unión de Comerciantes Miguel Hidalgo, S.C. de Tijuana, B.C.; Unión de Comerciantes de Frutas y





Legumbres de Mexicali B.C.; Unión de Importadores y Exportadores de Productos Vegetales y Perecederos, A. C. de Mexicali, B.C y la Unión de Comerciantes de Frutas y Legumbres de la Central de Abastos de Morelia Michoacán S. C.

3.1.5. Competidores

En la Región Pacífico Centro las empresas que compiten con la IPA son comercializadoras de plátano con poca participación en la UARPPPC, puesto que han alcanzado un nivel elevado de consolidación empresarial. Considerando la competencia nacional se identifican como competidores a otros estados que producen plátano y países exportadores.

Coliman®

Grupo Coliman Inició en el negocio de actividades agrícolas en el año de 1963, en la ciudad de Tecomán, Colima, y en 1978 abrió el primer centro de comercialización en Hermosillo, Sonora., donde se ubican actualmente sus oficinas centrales, estrategia detonante de su crecimiento, pues la ubicación geográfica le permite abastecer la región noroeste del país. La zona de influencia comercial y de producción se extendió hacia Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Michoacán, Jalisco y Sinaloa.

Actualmente el Grupo incluye también centros de comercialización y distribución en los estados fronterizos de California y Arizona en Estados Unidos; su propia compañía de auto transportes refrigerados y muchas otras compañías proveedoras de productos.

Su razón social para la exportación es Agrícola el Sifón S. P.R. de R.L. y Agropecuaria Terranova, S.A. De C.V.

La misión de la empresa es “Contribuir a satisfacer las necesidades nutricionales de la sociedad, mediante la producción, procesamiento, comercialización y distribución permanente y calidad a un precio justo a través de expendedores nacionales e internacionales”. Describen como su visión: “Ser líder





a nivel regional, nacional e internacional en la distribución, producción y procesamiento de frutas y hortalizas proporcionando calidad y servicio inmejorables a nuestros clientes”.

El departamento de operaciones de Grupo Coliman ha desarrollado un proceso que asegura de manera integral la calidad, y seguridad del producto como la de sus trabajadores, manteniendo medidas fitosanitarias y de higiene. Las certificaciones con las que cuenta son: Global GAP (Buenas Prácticas Agrícolas); México Calidad Suprema; SCS: HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control); NORMEX: HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control); NORMEX: GMP (Buenas Prácticas de Manufactura); SENASICA: GMP (Buenas Prácticas de Manufactura); SENASICA: GAP (Buenas Prácticas Agrícolas); Primus Labs: GAP (Buenas Prácticas Agrícolas); Aprobado por USDA; ESR: Distintivo Empresa Socialmente Responsable.

Líder en el sector platanero y en la innovación con tecnología de punta para cultivar, cosechar, empacar y preservar la fruta. Es la empresa que determina el precio de la primera calidad para la fruta. Cuenta con reconocimiento amplio en el sector, y disposición para su desarrollo.

La competitividad de Coliman, radica en la diversificación de sus productos, así como el control de la distribución en los estados del noroeste de la república, y la ubicación de sus oficinas permite una comercialización más eficiente, además sostiene que las certificaciones que ha adquirido no son para un mejor precio por el producto, sino para ampliar su cartera de clientes.

Los competidores a nivel nacional, se caracterizan el Programa Estratégico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología para la Cadena Agroalimentaria Banano-Plátano en México se describen a continuación, como las regiones plataneras mexicanas:

Región sierra (40-55msnm), Donde existe la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano de la Sierra, que integra las Asociaciones Agrícolas de Productores de Plátano de Teapa y Tacotalpa en Tabasco, y Pichucalco y





Blanquillo en Chiapas, con 104 productores, y una superficie de 11 mil 338 hectáreas, donde el 79.42% de la superficie opera bajo el régimen de propiedad privada. El desarrollo de esta Región se debió particularmente a su actividad exportadora, pues impulsó mejoras en su sistema de producción y la productividad de las fincas, para el 2013 se exportaron 3.5 millones de cajas a Alemania, Rusia, Francia, España, Bélgica, Ucrania, Marruecos y República de Malta.

Región Isla (10-15 msnm) Ubicada en la parte central del estado de Tabasco, integrando a los municipios del Centro y Cunduacán, donde se cultivan alrededor de 2 mil 500 hectáreas. El nombre proviene de estar rodeada por los ríos Samaria, Carrizal y Viejo Mezcalapa. Conformada por 959 productores, donde el 78% son pequeños propietarios. Una característica distintiva es que se cultivan diversos clones. Los principales mercados destino son la Central de Abastos de la Ciudad de Villahermosa, Veracruz, Campeche y Yucatán. Sus limitantes son la insuficiencia e ineficiencia del sistema de drenaje impactando en una presencia mayor de problemas con Sigatoka negra.

Región Papaloapan (30-50msnm). Ubicada en Oaxaca bajo la jurisdicción del Distrito de Desarrollo Rural 07 Tuxtepec, que comprende una superficie de 2 mil 370 hectáreas. Tiene 348 productores. El 90% de la superficie se dedica a plátano macho, siendo la región con superficie más compactada que oferta esa variedad, Las principales plazas son Guadalajara, Monterrey, Distrito Federal, Michoacán y Oaxaca.

Región Norte de Veracruz (3-100msnm) Ubicada en el Distrito de Desarrollo Rural 3, Martínez de la Torre Veracruz con 11 mil 290 hectáreas, el tamaño estándar son 6 hectáreas por productor. La característica de la región es el nivel intermedio de desarrollo puesto que realizan de manera sistemática las labores culturales propias del cultivo.

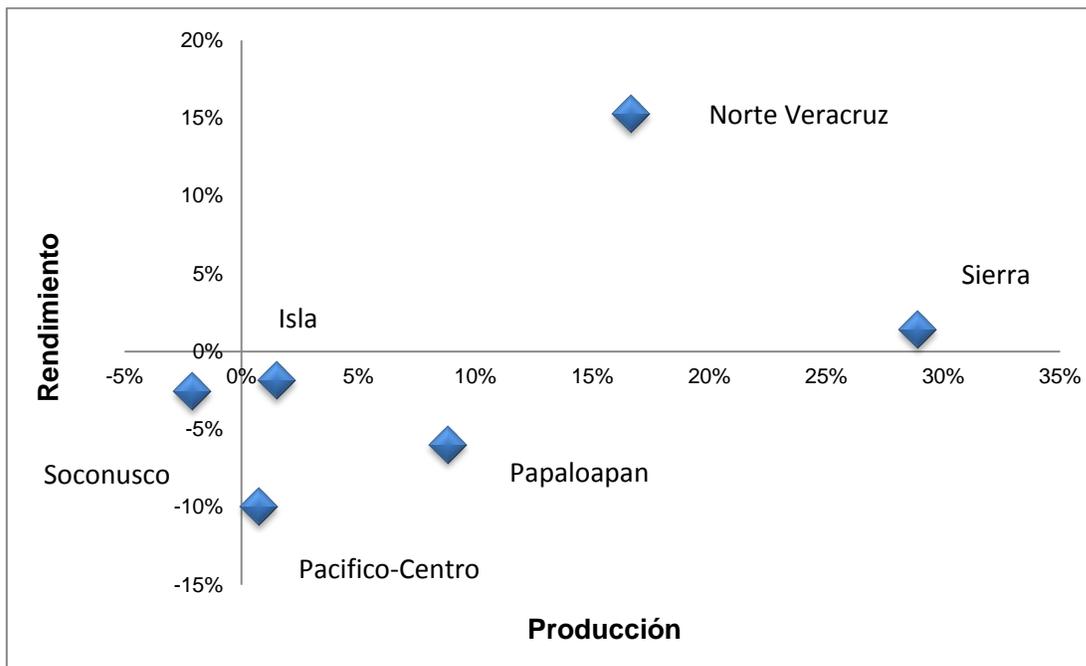
Región Soconusco (100msnm). Ubicada en el extremo sur de la vertiente del Pacífico, en el Distrito de Desarrollo Rural 08, Tapachula, Chiapas, donde se cultivan 14 mil 700 hectáreas. Una de las regiones más productivas, por contar



con altos valores de brillo solar, además de contar con infraestructura como sistemas de riego, cable-vía y empacadoras, sumado a la adecuada red de caminos que lo comunica con el puerto Francisco I. Madero para embarcar la fruta de exportación.

Al analizar la tasa de crecimiento de la producción y del rendimiento en cada una de las regiones durante el periodo 2008-2012, la figura 10 muestra como el Norte de Veracruz y la Sierra, tienen las mejores posiciones en cuanto a dinámica de crecimiento de estas dos variables, en tanto la región de Soconusco e Isla no ha presentado crecimiento en las variables; la Región del Papaloapan, ha crecido en producción por destinar una mayor superficie. La Región Pacifico-Centro evidencia una baja producción y un decrecimiento en el rendimiento.

Figura 10. Posiciones relativas de producción y rendimiento de las Regiones Competidoras de plátano



Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP





3.1.6. Complementadores

Se hace referencia a las instituciones y organizaciones que mejoran la imagen que tiene el consumidor de plátano, puesto que aportan diversos insumos necesarios, entre ellas se encuentran:

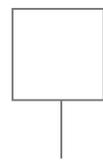
- Instituto Nacional de Investigación Agrícola, Pecuaria y Forestal (INIFAP)
- Comisión Nacional del Agua (CNA),
- Financiera Rural. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura y
- Financiera Bananera Pacifico Centro SA de C.V, SOFOM ENR: Descripción
- La Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Michoacán
- la Delegación Estatal de SAGARPA a través del Distrito de Desarrollo Rural de Coahuayana.
- Centro de Bachillerato Tecnológico de Coahuayana donde tradicionalmente se les ha facilitado para realizar las reuniones y eventos de capacitación
- El Comité Estatal de Sanidad Vegetal
- Hortifruty S.C, consultoría empresarial
- SIACEPSA, proveedora de tecnología de manejo pos cosecha

3.1.7. Proveedores

Chonita Bananas, S.P.R. DE R.L.

Se constituyó durante el 2008 con la puesta en marcha de su empaque y cuarto de pre enfriado establecida en Rancho La Quinta Crucero Boca De Ariza y San Vicente S/No, Michoacán, cuenta con 200 hectáreas dedicadas al plátano, cuya atención es planificada.

Tienen como misión ser una empresa líder en la producción, empaque y distribución de plátanos, producidos y empacados con los más altos estándares de





calidad, con reconocimiento a nivel nacional e internacional, gracias a la excelente calidad de sus productos y servicios.

Se identificó en años anteriores por incumplimiento de las expectativas de pago hacia los productores; sin embargo, actualmente es una empresa con una imagen más consolidada. Se desempeña como una opción atractiva para los productores de plátano en relación a los intermediarios de la zona.

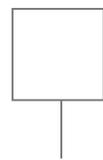
Frutas Tropicales del Valle “Lari-Frut” S.A. de C.V.:

Empresa ubicada en el Valle de Tecomán, Estado de Colima. Desde sus inicios en 1950, la familia Larios participa en las actividades agrícolas y de comercialización, siendo el plátano el principal cultivo.

Realiza la distribución de frutas al mayoreo, en supermercados, fruterías y centrales de abasto en diferentes estados de la república, principalmente centro y norte del país. Cuenta con infraestructura de empaque y transporte para comercializar la fruta del plátano calidad exportación y primera.

Su misión es ser una empresa productora, empacadora y distribuidora de frutas tropicales, que ofrece al mercado local, nacional e internacional, productos de excelente calidad y servicio al cliente, que interactúa entre la sociedad y medio ambiente, orientados a la mejora continua. Y su visión es consolidarse y mantenerse a nivel local, regional y mundial como una empresa que se distingue por la calidad en sus productos, que cuenta con tecnología de vanguardia, es socialmente responsable y se encuentra comprometida con el medio ambiente.

Hoy en día, reconocida como una empresa especializada en la producción y comercialización de frutas tropicales, consolidada en el mercado nacional y extranjero, cuyo personal calificado e infraestructura de vanguardia son el motor principal de su crecimiento.





El empaque del plátano es en 3 presentaciones: caja de cartón de 18.5 Kg. peso neto (40 lbs.) distribución nacional y exportación marca Lari-Frut., caja de plástico de 17.5 Kg. peso neto (40 lbs.) distribución local. caja de madera de 18.5 Kg. peso neto (40 lbs.) local.

Ramamy Boca de Apiza, S.P.R. de R.L.

El Rancho RAMAMY se localiza en el estado de Colima, México a 120 kilómetros del puerto de Manzanillo. La plantación inició en el año de 1973 con el cultivo de plátano enano gigante (Cavendish) apoyados con personal operativo de la misma zona.

Su misión es producir plátano orgánico cumpliendo con los más altos estándares de salud e higiene en cada uno de los procesos de producción y empaque. Y su visión: Continuar siendo una empresa socialmente responsable y comprometida con el medio ambiente.

Con esta visión y compromiso, RAMAMY se propone como el socio comercial ideal ofreciendo un producto orgánico de la más alta calidad y con la infraestructura para su adecuada y rápida comercialización asegurando absoluta seriedad en sus negociaciones.

El personal operativo tiene conocimientos profesionales en el campo de la agronomía y específicamente en el cultivo de banano, con el objetivo de mantener buenas prácticas agrícolas para lograr el mejor rendimiento de las plantas, el más adecuado control de plagas y un sistema de producción sustentable que garantiza un fruto sano y libre de agentes contaminantes, para de esta forma cumplir con todos los requerimientos indicados en cuanto a Normas de Calidad Nacional (México Calidad Suprema) y la Internacional GLOBAL G.A.P. (Good Agricultural Practice); El Rancho RAMAMY tiene actualmente certificaciones orgánicas otorgadas por BioagriCert (Certificación Orgánica Italiana) tales como: JAS - Japan Agriculture Standard}; NOP/USDA - National Organic Program / United States Department of Agriculture Approved; EU - European Union





Grupo “Almendra” S.P.R. de R.L.

Se ubica en la localidad de Coahuayana, del estado vecino de Michoacán con más de 40 años de existencia. Se integra desde la producción hasta el consumidor final. por la productora Rancho Los Ángeles, operado por Almendra Sociedad de Producción Rural de R. L., así como los canales de distribución, Almendra Produce, S. A de C. V., Comercializadora Madari, S. A. de C. V., Almendra Refrigerados, S. A de C. V., Con esta integración Grupo Almendra maneja un sistema profesional que va desde la producción, empaque, transporte y comercialización del producto, optimizando sus recursos en beneficio del consumidor final.

Vende principalmente en las Centrales de Abasto de Tijuana, B.C., Zamora y Morelia, Michoacán, así como las Cadenas de Autoservicio del país.

Cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo tecnificado, como es, sistema de riego por aspersión, cable-vía, planta empacadora y cámaras de refrigeración.

Productores individuales

Los productores de la región constituyen en primera instancia a los proveedores potenciales de fruta: siendo 1,180 productores de los Estados de Colima, Jalisco y Michoacán que cultivan anualmente alrededor de 12,000 hectáreas con plátano y banano, generando una producción promedio cercana a las 500 mil toneladas de fruta

En la actualidad solo se dispone de la tipificación realizada en el 2004 por la UARPPPC, la cual identifica 4 segmentos de productores de plátano, clasificados por su nivel de rentabilidad y en alguna medida por su condición de competitividad en el mercado. Dichos segmentos se pueden apreciar en el cuadro 7.

1) Productores Empresarios: Con rendimientos mayores a 60 ton/ha, superficie cultivada mayor a 30 ha., regularmente cuentan con empaque, cable vía y sistema de riego. La densidad de población promedio en sus predios es cercana a las





2,000 plantas por ha. En este pequeño segmento se ubican los que han incursionado en la exportación del plátano.

2) Productores con Alta Rentabilidad: Con rendimientos mayores a 60 ton/ ha, superficie cultivada variable de 3 o más hectáreas, y no cuentan con empaque, pero en varios casos disponen de sistemas modernos de riego. La densidad en estas huertas es en promedio mayor a 1,800 plantas/ha.

3) Productores con Media Rentabilidad: Con rendimientos entre 40.0 y 59.9 ton/ha y con superficie cultivada muy variable. Tampoco cuentan con empaque, su sistema de riego es generalmente por gravedad y la densidad promedio es de 1,780 plantas/ha.

4) Productores con Baja Rentabilidad: Con rendimientos menores a 39.9 ton/ ha, las demás características son semejantes al segmento anterior, no obstante se identifican en este segmento al mayor número de productores pues no fertilizan o aplican bajas dosis , u olvidaron las dosis o nombres de los productos empleados en la fertilización de sus huertas.

Cuadro 8. Tipificación de productores de la Región Pacífico Centro

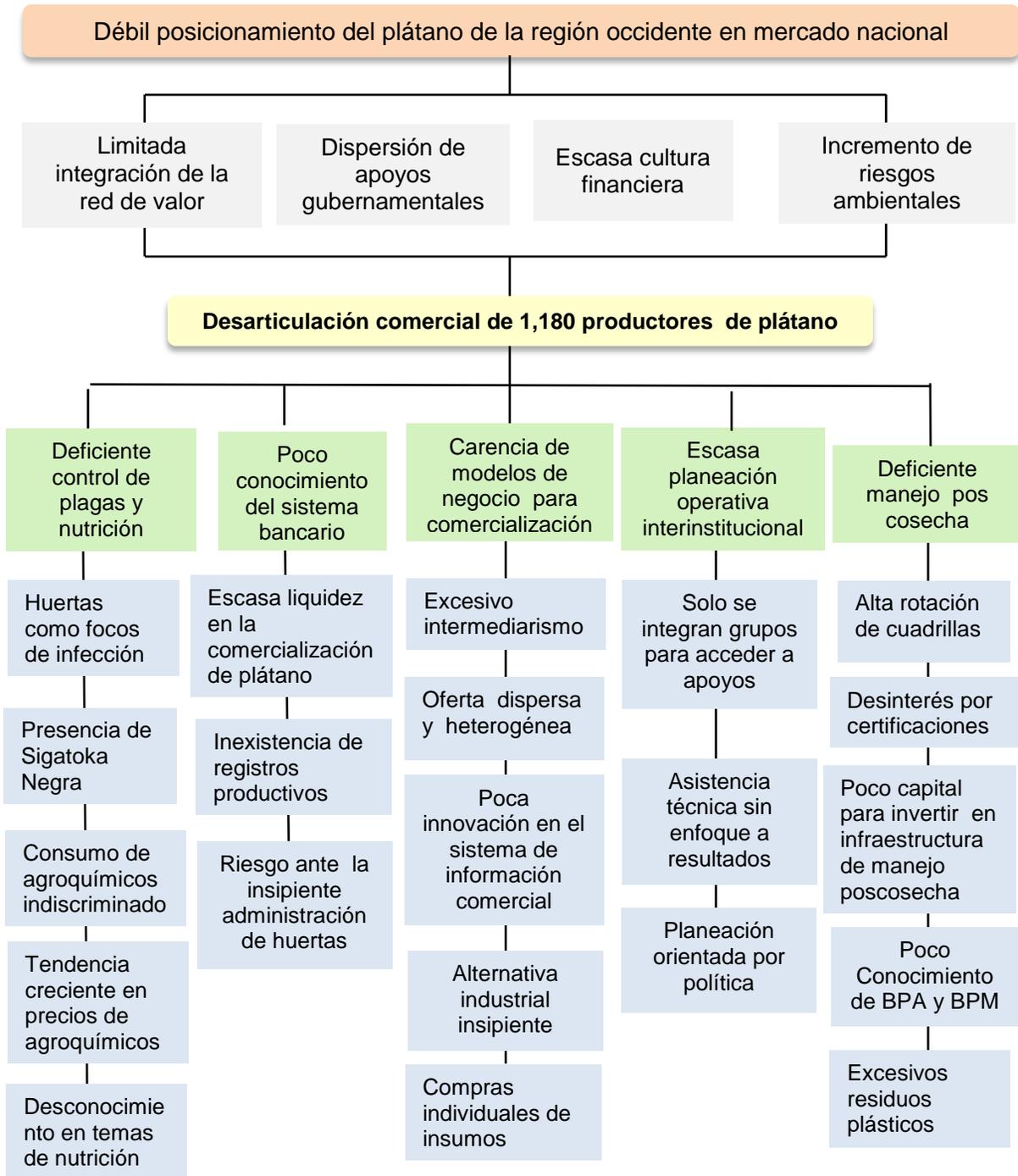
	Empresariales	Alta Rentabilidad	Media Rentabilidad	Baja Rentabilidad
Superficie	>30 ha.	>3 ha.	60<40	<40
Rendimiento	>60 ton/ ha.	>60 ton/ ha.	Varia	Varia
Nivel Tecnológico	Alto	Sin empaque	Media	Baja
Densidad (plantas/ha.)	2,000	1,800	1,780	Varia

Fuente: Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano Pacífico Centro 2005





3.1.8. Problemática y su estructura causal



3.2. Caracterización de los proveedores

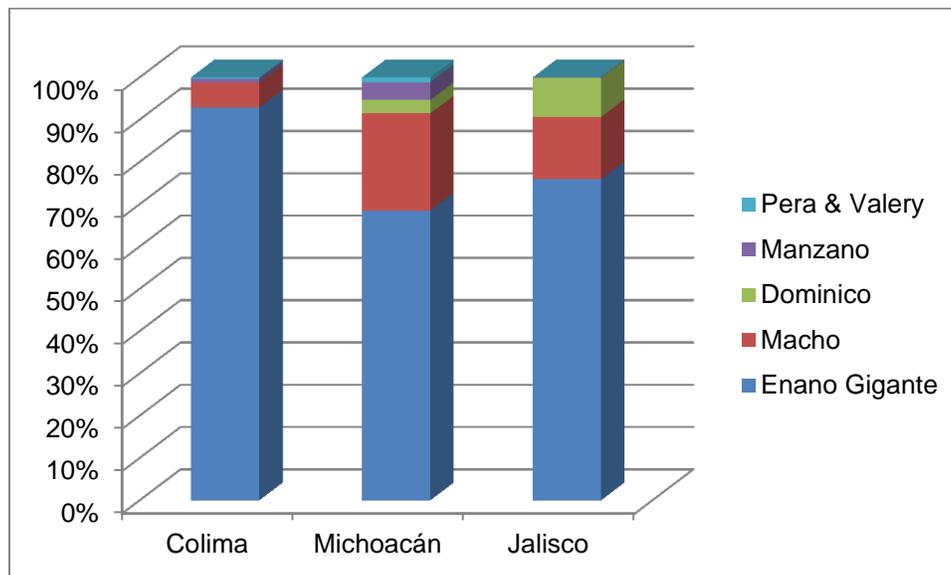
El reposicionamiento competitivo de la Región Pacífico Centro requiere que los se incremente el rendimiento, para lo cual a continuación se presenta un análisis de los proveedores por ser quienes son los que aportan la producción de plátano

3.2.1. Perfil de los productores

La UARPPPC tiene registro de 1,180 integrantes, de los cuales el 47% se ubica en el Estado de Colima, el 36% en Michoacán y el 16% en Jalisco. El sexo femenino representa el 10% de los productores miembros.

La superficie que se destina a cada variedad presenta un comportamiento distinto en cada estado, como puede apreciarse en la figura 11. Sin embargo, en la región, la principal variedad es Enano Gigante con alrededor de un 80% de la superficie, seguida por Macho con un 14% y el Dominico con 4%.

Figura 11. Porcentaje se superficie por variedad en la UARPPPC

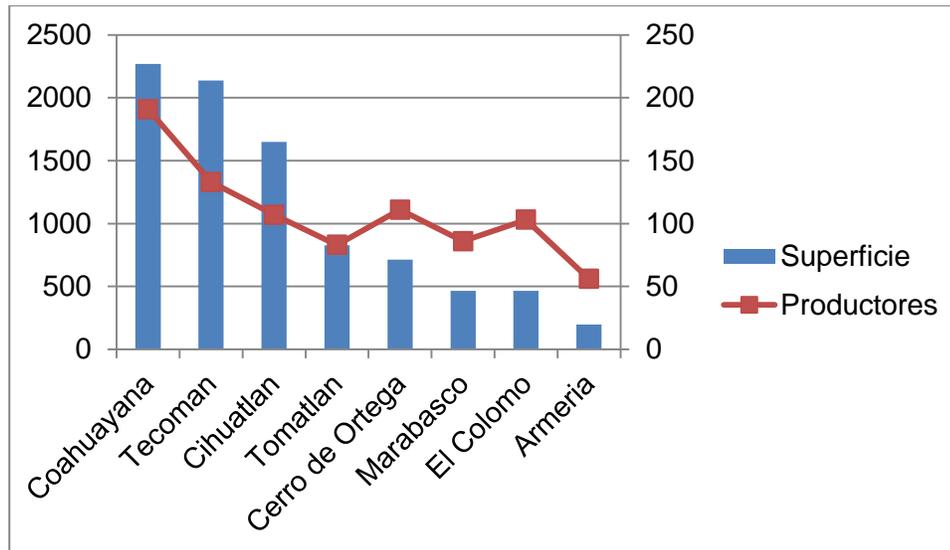


Fuente: Elaboración propia con datos de la UARPPPC



La Asociación que más superficie destina a la producción de Plátano Enano Gigante en la Región es la de Coahuayana, en el Estado de Michoacán, también caracterizada por tener el mayor número de productores, véase figura 12.

Figura 12. Ámbito productivo de la UARPPPC



Fuente: Elaboración propia con datos de la UARPPPC

El promedio de hectáreas con las que cuenta un productor varía entre las Asociaciones, por ejemplo: en la Asociación Agrícolas Local de Tecomán cada productor cuenta con 16 hectáreas en promedio, mientras que en Armería es de 3 hectáreas. Ver cuadro 9.

Cuadro 9. Superficie por productor de plátano por Asociación Agrícola

Asociación	Máximo	Mínimo	Promedio
Armería	31.8	0.6	3.5
Cerro de Ortega	62.0	0.5	6
El Colomo	18.6	0.5	4.5
Marabasco	112.2	0.5	5
Tecomán	91.0	0.5	16
Coahuayana	98.0	0.5	12

Fuente: Elaboración propia con datos UARPPPC





El mapeo de estos actores se respaldó en el programa de asistencia técnica estatal autorizado, efectuándose en el 2013 para la localidad de Marabasco, Armería y Colomo, del Estado de Colima, donde se encuentran 550 productores que realizan esta actividad, se realizó un muestreo dirigido en función de la base de beneficiarios atendidos por el Programa Integral de Capacitación CECOLIMA A.C. 2013 del cual se tiene un listado de 150 productores de plátano, siendo la población para el cálculo de la muestra, seleccionando aleatoriamente 82 productores del padrón. Los productores fueron encuestados en sus zonas de producción en el mes de diciembre de 2013 por formadores académicos.

La edad promedio de los productores entrevistados es de 53 años, como puede observarse en el cuadro 10, el rango de edad oscila entre 21 y 82.

Cuadro 10. Perfil de los productores de plátano

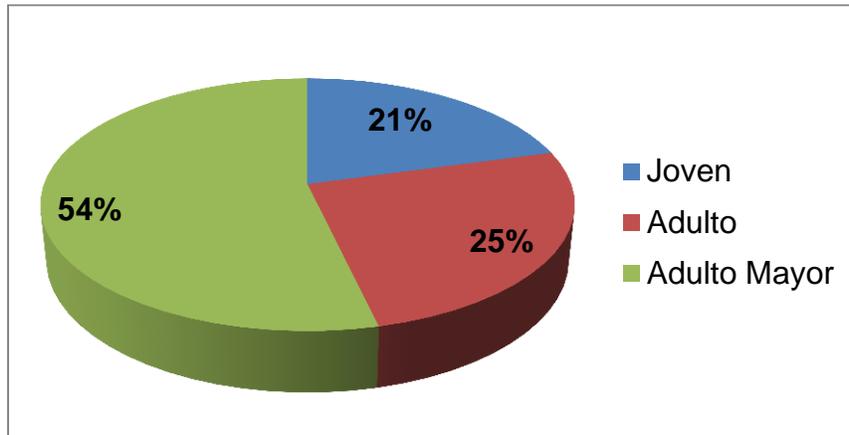
Característica	Promedio	Máximo	Mínimo
Hombre (84%)	53	82	21
Mujer (16%)	54	70	32
Edad (años)	53	82	21

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Línea Base.

Al clasificar la edad en: joven (21 a 40años), adulto (40 a 60) adulto mayor (más de 60 años), más de la mitad de los productores son adultos mayores, véase figura 13, lo cual indica que los productores de plátano están envejeciendo, lo cual es un síntoma de la agricultura mexicana en general; sin embargo, a edad no determina el interés por la innovación, si no la disposición con la que cuentan los productores para cambios que mejoren las condiciones actuales de rentabilidad.



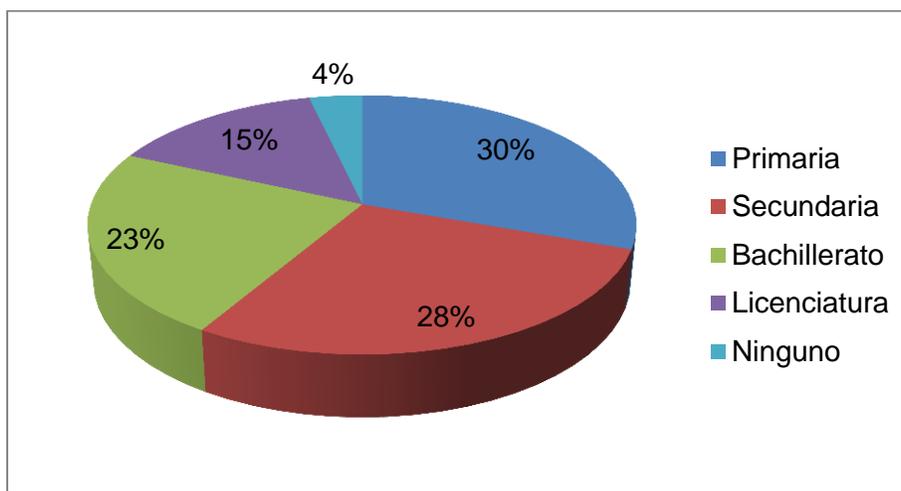
Figura 13. Edad de productores de plátano 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

El nivel de educación de los productores es indicativo para orientar la capacitación al conocimiento empírico con respaldo técnico, mediante el empoderamiento de conocimiento entre pares con apoyo de huertas de innovación que permitan una eficiencia en los eventos de capacitación, ya que una tercera parte estudiaron hasta la primaria y 3 de cada 10 la secundaria, ver figura14

Figura 14. Grado de estudio de los productores en 2013

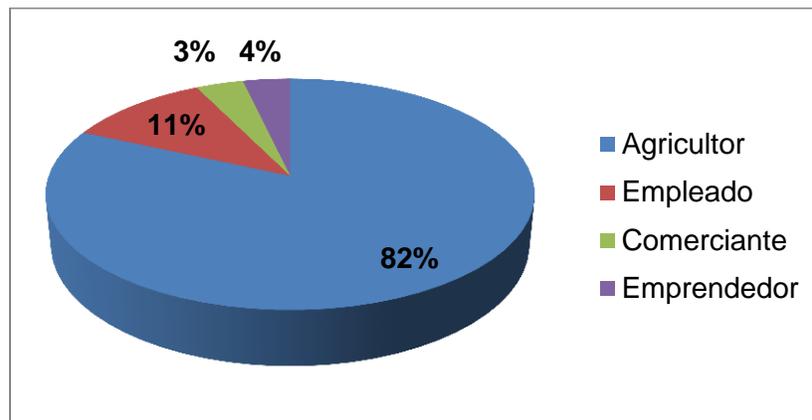


Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.



La fuente de ingresos depende en su mayoría de la agricultura, siendo como segunda opción emplearse en institución pública o privada. Ver figura 15.

Figura 15. Fuente de ingresos de los productores en 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

Los resultados del perfil de los proveedores son muestra de la importancia que representa la actividad platanera, y que sus condiciones de edad adulta requieren que la estrategia de desarrollo considere técnicas de capacitación para adultos, además las estrategias deben ser diferenciadas por tipo de productor en función de sus capacidades productivas y tecnológicas.

3.2.2. Dinámica de la actividad platanera

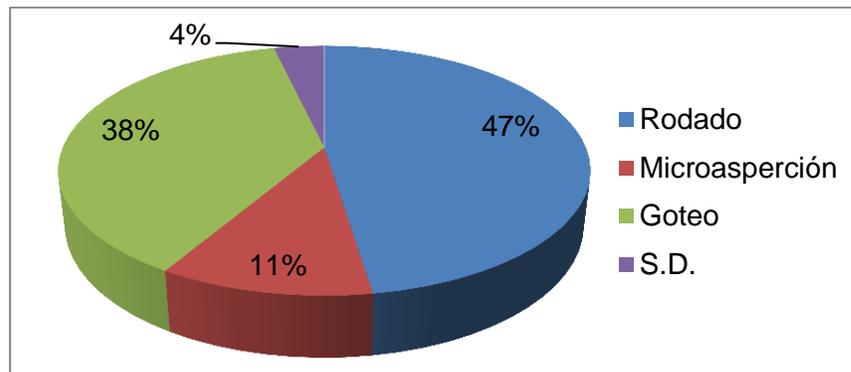
Una tercera parte de los productores rentan la tierra para producción, presentándose un mayor rendimiento, en comparación con las huertas propias, en las huertas que se rentan. El promedio de las hectáreas con las que se cuenta un productor es de 5, siendo el intervalo entre 0.5 y 23.

La infraestructura pos cosecha, importante en el mantenimiento de la calidad de producción, evidencio la condición tecnológica baja ya que el 7% de los productores cuenta con cable-vía; sin embargo, en cuestión de infraestructura de



riego el 89% cuenta con equipo de bombeo y el tipo de riego que predomina en la huertas de los entrevistados es rodado, ver figura 16, siendo un factor determinante para el rendimiento, puesto que aquellos predios que cuentan con micro aspersión el rendimiento en promedio asciende a las 45.6 toneladas por hectárea, mientras que el riego rodado es de 28 toneladas por hectárea.

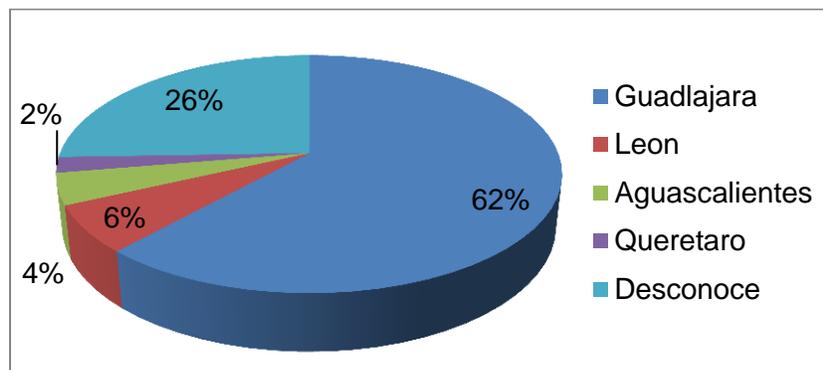
Figura 16. Tipo de riego en predios plataneros



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

La calidad del plátano que se vende es mayoritariamente segunda, y su principal mercado destino es Guadalajara, tal como se observa en la figura 17, la razón es que la ciudad es el principal centro de consumo más cercano a la zona productora. El plazo de venta más frecuente es una semana. Seis de cada 10 productores califica la relación con su cliente como buena.

Figura 17. Principales mercados destino de plátano



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

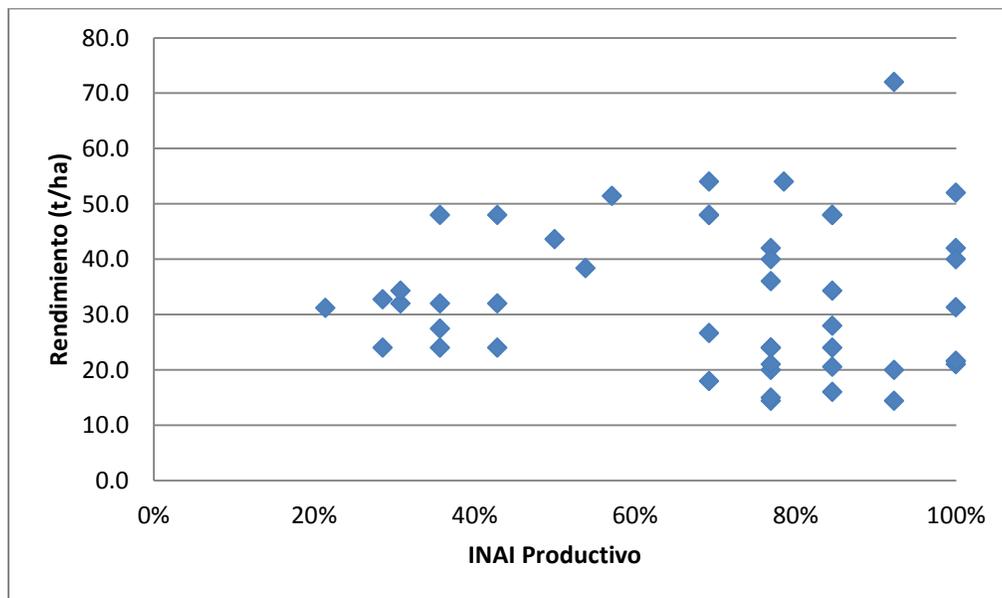


EL 40% de los productores entrevistados, reporta haber vendido a un precio mínimo en 2013 de \$1.00 pesos por kilogramo. y el 36% vendió a un precio máximo entre el rango de \$3.00 a \$4.00 pesos por kilogramo.

3.2.2. Dinámica de las innovaciones

Determinar la dinámica de las innovaciones resulta importante cuando se quiere establecer una relación entre el Índice de Adopción de Innovaciones (INAI productivo) con los rendimientos obtenidos por los productores entrevistados, se observa una relación proporcional como puede apreciarse en la figura 18. Entiéndase por INAI la capacidad innovadora del agroempresario, y fue calculado tomando en consideración las tecnologías de producción de plátano referidas a si cuenta con asistencia técnica, análisis suelo, de agua, infraestructura pos cosecha, plan de fertilización, efectiva control de plagas y enfermedades, control de maleza, deshije, deshoje, desflore, desmane, desperille, embolse, encinte y amarre, actividades directamente relacionadas con el rendimiento

Figura 18. Rendimiento Vs INAI Productivo



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

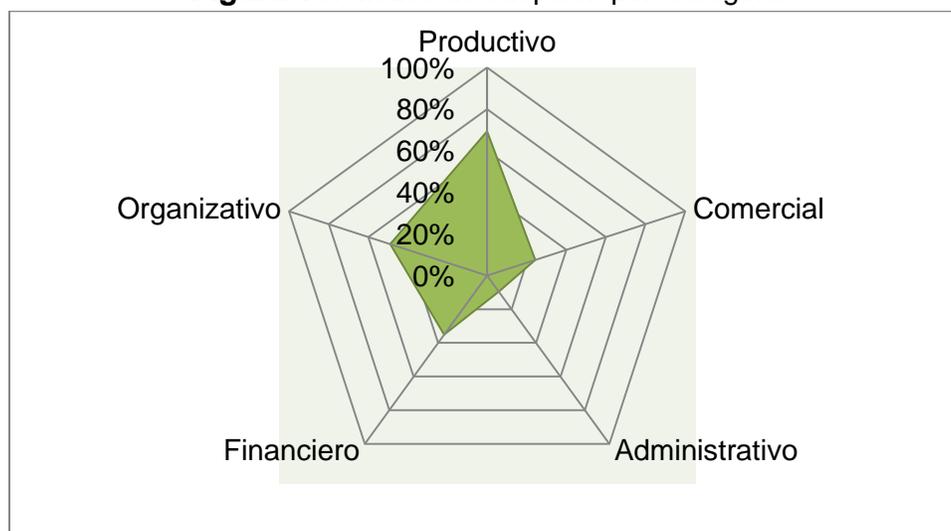


Las actividades donde se puede influir con mayor impacto en el rendimiento se basan justamente en aquellas que no se han adoptado y se refieren a los aspectos de nutrición, desde el análisis de suelo, y agua, además de la labor cultural de desmane, que acorde con los productores es una actividad que no se realiza, por pensar en que en el empaque se eliminan menos manos. Combinando el incremento en rendimiento y reducción de costo, al implementar estrategias de compras consolidadas se tiene la posibilidad de incrementar la competitividad del cultivo de plátano.

3.2.3. Índice de adopción

El Índice de Adopción de Innovaciones promedio es de 38%, analizando la figura 19, las categorías de las innovaciones más bajas son las referidas a la administración, seguido del comercial. Sorprende que la categoría de financiamiento y organizativa tenga un índice mayor al 30% esto se debe en buena medida por la presencia de la Financiera Bananera Pacifico Centro. Y la presencia de la Unión Agrícola Regional de Productores de Plátano, con las Asociaciones Agrícolas Locales.

Figura 19. Índice de adopción por Categoría



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.





Adoptar de manera inmediata una mejor administración de las fincas plataneras, que permita identificar la oferta disponible así como el costo de producción, son herramientas iniciales para impulsar una comercialización más efectiva, puesto que se busca consolidar la oferta que permita aprovechar las oportunidades de mercado, debiendo tener información precisa de cada una de las huertas plataneras, además el productor tendrá conocimiento preciso de las ganancias obtenidas a través del esquema de comercialización, en el cuadro 11 se plantan las mejoras a fomentar.

Cuadro 11. Mejoras para fomentar

Proceso de Trabajo	Mejoras o Innovaciones a Incorporar	Resultados Esperados por las Mejoras	Capacidades a Desarrollar
Adiestramiento de productores para el cultivo de fruta con calidad	Apropiación de procedimientos apropiados de aprendizaje en condiciones de trabajo	Productores con actitudes, habilidades y conocimientos para el mejor cultivo	Valoración económica y técnica de mejores prácticas aplicadas en huertas
Organización de productores para acceder a sus insumos agrícolas	Organización efectiva de los productores para acceder a los insumos y servicios	Productores con mayor capacidad de generar economías de escala	Mejores prácticas de liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones humanas
Gestión de Financiamiento a los productores	Acceso efectivo al financiamiento agrícola	Productores con financiamiento apropiado para el cultivo y comercialización.	Integración de expedientes y cumplimiento de requerimientos para acceder al financiamiento.
Adquisición de Insumos	Mejores prácticas de adquisición, manejo, distribución y aplicación de insumos	Reducir costos de producción y efectos negativos en aplicar agroquímicos	Análisis del beneficio y procedimientos para la compra consolidada y distribución de insumos
Implantación de control para proveer fruta de calidad	Identificación de medidas y/o procedimientos para el control de la calidad en huertas	Mayor volumen de fruta de primera calidad	Actitudes y conocimientos para aplicar medidas para el control de calidad en la fruta

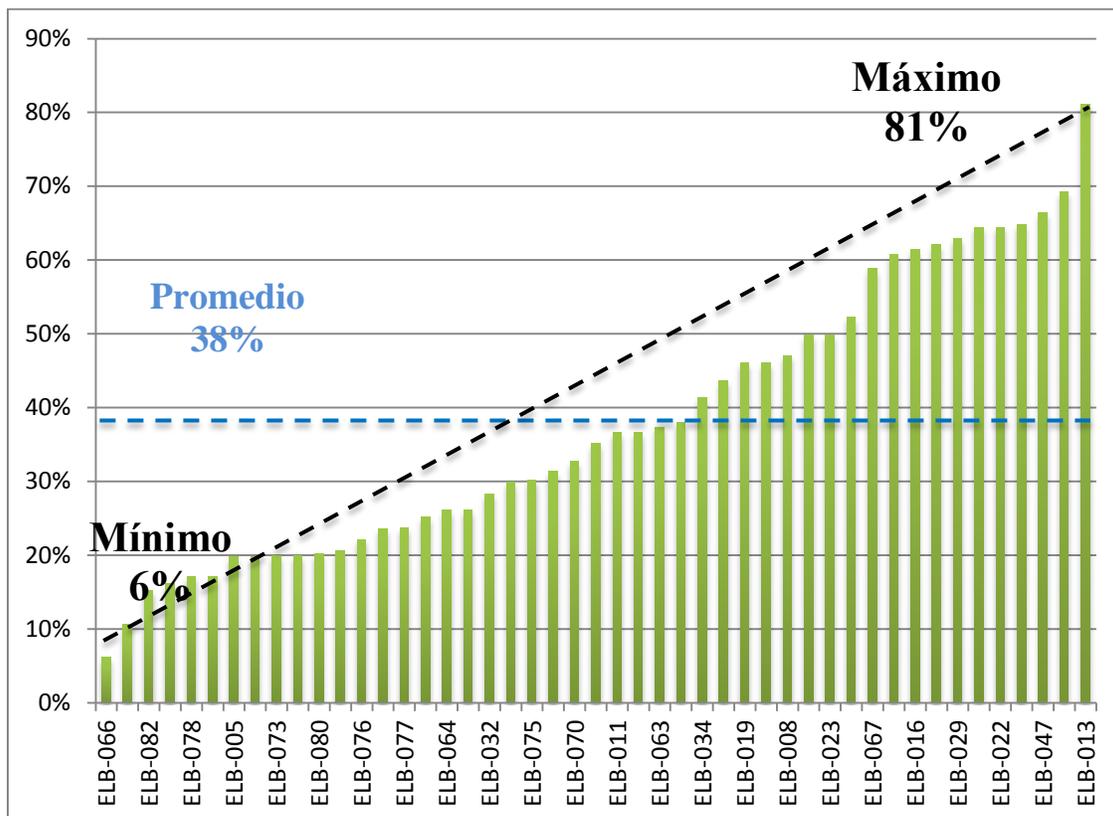
Fuente: Elaboración del equipo de trabajo CECOLIMA A.C



3.2.4. Brechas de adopción

Como se señaló, el INAI promedio entre los productores entrevistados es del 38%. El productor con menor INAI identificado registró 6%, mientras que el registró máximo fue de 81%, por lo que la brecha de adopción existente entre los productores encuestados es del 75%, de acuerdo a lo observado en la figura 20.

Figura 20. Índice de adopción de innovación y cálculo de brecha



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

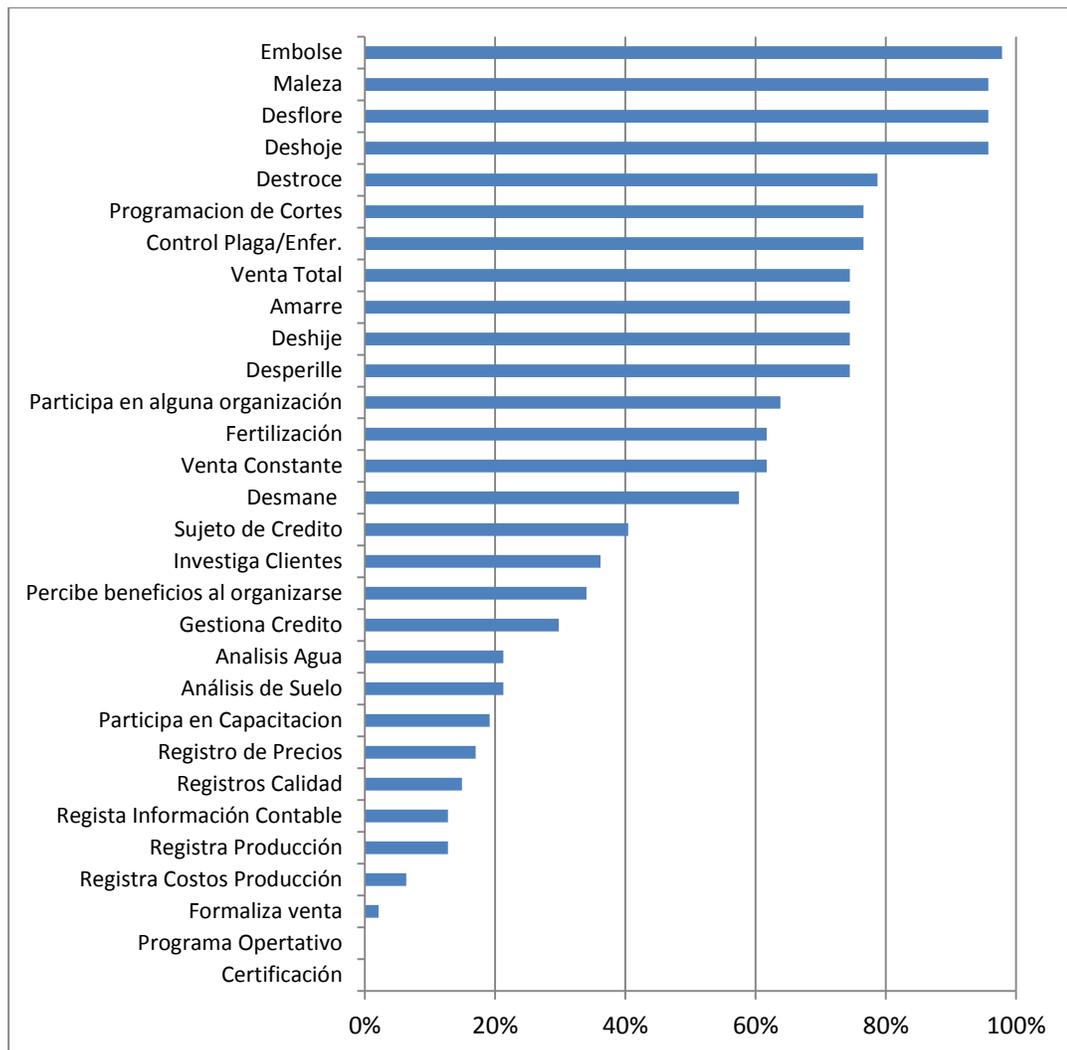
3.2.5. Tasa de adopción de innovaciones

Las innovaciones con mayor grado de adopción son las productivas, pues son actividades que se realizan invariablemente para producir plátano; cabe señalar que solo se evalúan si se efectúan o no las actividades, no así la efectiva



realización, dentro de esa categoría las innovaciones menos adoptadas son los análisis de suelo y agua, fundamentales para incrementar rendimientos mediante un buen programa de nutrición. En contraparte de las innovaciones que menor grado de adopción presentan son de la categoría de administración esto en gran medida por la poca costumbre de los productores de levantar registros de su unidad de producción. Ver figura 21

Figura 21. Tasa de adopción de innovaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de la ELB.

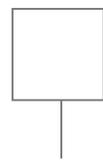




Derivado del análisis de las innovaciones que adoptan los platanareros, y en función de que para ser competitivos la estrategia generica es liderazgo en costos, determinamos que para lograr el proposito de mejorar las condiciones comerciales de los pequeños productores es necesario, además de disminuir costos, incrementar rendimientos, mejorar la calidad e incidir en un mejor precio, se plantea en el cuadro 12, con indicadores descritos en el Anexo 3.

Cuadro 12. Indicadores para la mejora competitiva

Criterio de Competitividad	Corto Plazo (2014)	Mediano Plazo (2015)	Largo Plazo (2018)
Incrementar la producción de fruta con calidad	20%	25%	40%
Bajar costos de producción	15%	20%	30%
Realizar compras consolidadas de insumos agrícolas	50%	60%	80%





3.3. Modelo de comercialización de plátano

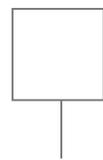
Las estrategias de comercialización de la fruta de la Región Pacífico Centro, son diferenciadas por la tipificación de los clientes, varían: desde Chiquita Brands® atendida por la empresa Chiquita S.P.R. de R.L. por ser quien cuenta con la infraestructura suficiente para su abastecimiento y estar en etapa de crecimiento. Walmart® atendida por la Integración de Productores Agrícolas S.P.R. de R.L. quien también incursionará en los centros de abasto de la región Noroeste de México.

3.3.1. Segmento de clientes

En el análisis de la Red de Valor, se describieron las características de los clientes, por lo que en este apartado se hace mención a los principales factores que determinan la decisión de los mexicanos por el consumo de la fruta y los requerimientos que demanda la empresa Walmart®.

Las características de consumo más comunes en el mercado nacional son:

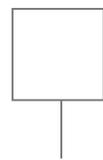
- ✓ El consumo de plátano se concentra principalmente en el desayuno, aunque generalmente se le da un valor secundario frente a otros alimentos básicos, como el huevo, leche, carne, pescado, entre otros.
- ✓ Los principales atributos comerciales del plátano son su popularidad, valor nutritivo y su forma de consumo, dado que puede consumirse solo o en otras formas.
- ✓ Su consumo suele ser de dos o tres plátanos por semana, estimándose que la mayoría de la población consume plátano al menos una vez a la semana.
- ✓ La población que no tiene al plátano en su dieta diaria, es debido a que considera su olor y/o sabor como desagradable, en algunos casos lo consideran una fruta común y corriente, presentando resistencia a atribuirle mayor valor.





- ✓ Las principales razones que influyen en la decisión de comprar el plátano por los consumidores frecuentes son:
 - Gusto por la fruta
 - Consumen diariamente licuados con el plátano como componente fundamental.
 - Valoran las propiedades nutritivas
 - Piensan que es una de las frutas más baratas y fácil de comprar todo el año.
 - Se le reconoce que “da energía inmediata”, “contiene vitamina C” y sirve para “calmar calambres”
- ✓ Las razones que influyen en la decisión de compra y las características de los consumidores medios de plátano son:
 - Compra y consume plátano fundamentalmente porque es barato
 - Se preocupan también por las propiedades nutritivas del producto, la palabra “plátano” la asocian con la palabra “nutrición” y “frutas”.
 - El aspecto del producto es fundamental para su decisión de compra y consumo.
 - Se reconoce que el plátano “protege la flora intestinal”, “no contiene colesterol”, “ayuda a calmar los calambres” y “ayuda a reducir la gastritis”. En menor medida que “da energía inmediata”.
- ✓ Las razones que influyen en la decisión de compra y las características de los consumidores ocasionales de plátano son:
 - Su situación socioeconómica o que simplemente no les gusta su sabor, olor o porque madura muy rápido.
 - Asocian la palabra “plátano” con “licuado” y “amarillo”
 - Desconocen los beneficios nutricionales y curativos del plátano.
 - Un grupo importante tiende a ser estudiantes

Respecto a las condiciones técnicas que demanda Walmart®, que pueden apreciarse en el cuadro 13. Son estándares, similares a los descritos en Pliego



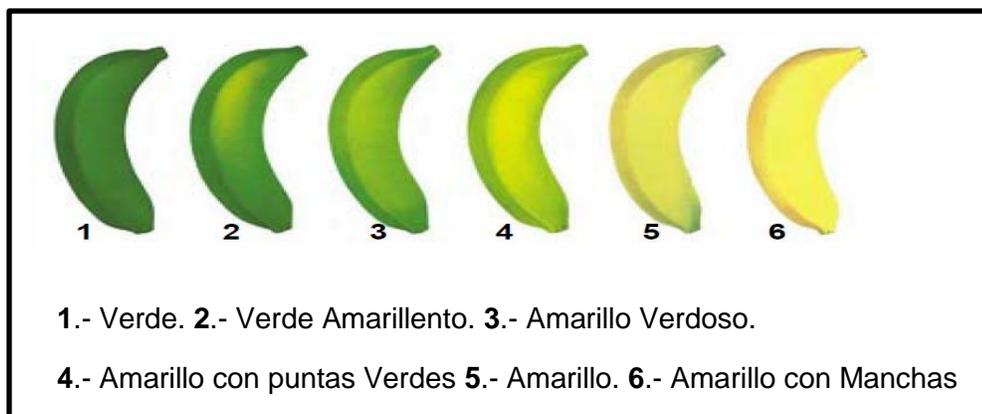
de Condiciones para el Uso de la Marca Oficial “México Calidad Suprema” en el Banano Cavendish.

Cuadro 13. Características y exigencias de Walmart para plátano.

Termino	Descripción
Condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none">• Bien desarrollados, enteros, sanos, frescos, de consistencia firme y cascara lisa.• Limpios, exentos de materia extraña visible (tierra, manchas o residuos de materia orgánica)• Libres de insectos en cualquiera de sus estados evolutivos, fauna nociva y daño por plagas
Olor y sabor	<ul style="list-style-type: none">• Característico de la variedad
Humedad/hielo	<ul style="list-style-type: none">• Estar exento de humedad y no debe presentar hielo
Temperatura	<ul style="list-style-type: none">• Temperatura de arribo 13.6°C a 16.6°C
Tamaño	<ul style="list-style-type: none">• Grado o grosor: 3.3 a 3.8 cm• Largo de los dedos: 20 cm mínimo
Empaque	<ul style="list-style-type: none">• Caja de cartón corrugado de 18kg• Bolsa única por caja de polietileno con separador• Deberá estar limpio, sin olores extraños, libre de objetos ajenos al producto• Ofrecer resistencia al estibado y protección
Maduración	<ul style="list-style-type: none">• Los plátanos deberán arribar en grado 1

El grado de madurez está correlacionado con el color externo, por lo que es el indicador más empleado para su comercialización desde la empaedora hasta el punto de venta directo al consumidor. Se muestra la figura 22 como referencia.

Figura 22. Grado de madurez del plátano



Fuente: Pliego de Condiciones para el Uso de la Marca México Calidad Suprema





3.3.2. Propuesta de valor

El propósito fundamental del negocio es comercializar fruta del plátano y/o banano, principalmente de la variedad “Enano Gigante”, a efecto de lograr un ingreso mayor en beneficio de los productores primarios.

El negocio de la empresa “Integración de Productores Agropecuarios” S.P.R. de R.L., orienta sus actividades para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes interesados en adquirir plátano.

Se trata de consolidar la operación de la empresa para que sea capaz de transferir valor económico y beneficios sociales a los productores socios.

Además, ofrecer a los productores alternativas de comercialización basadas en los principios de ganar-ganar, y la mayor certeza en el pago de la fruta, el cumplimiento de normas y requisitos exigidos por los mercados, así como la mejora gradual de sus procesos de manejo pos cosecha, empaque, transporte y en su caso, logística de distribución de los productos.

El servicio de compra-venta de plátano, pretende brindar a los productores la alternativa de vender su fruta a precios más justos, con los menores riesgos posibles y en mejores condiciones comerciales que las actuales con la venta a intermediarios poco éticos.

La relación que se pretende generar entre el cliente, la empresa y el proveedor es la figura 23.

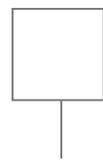
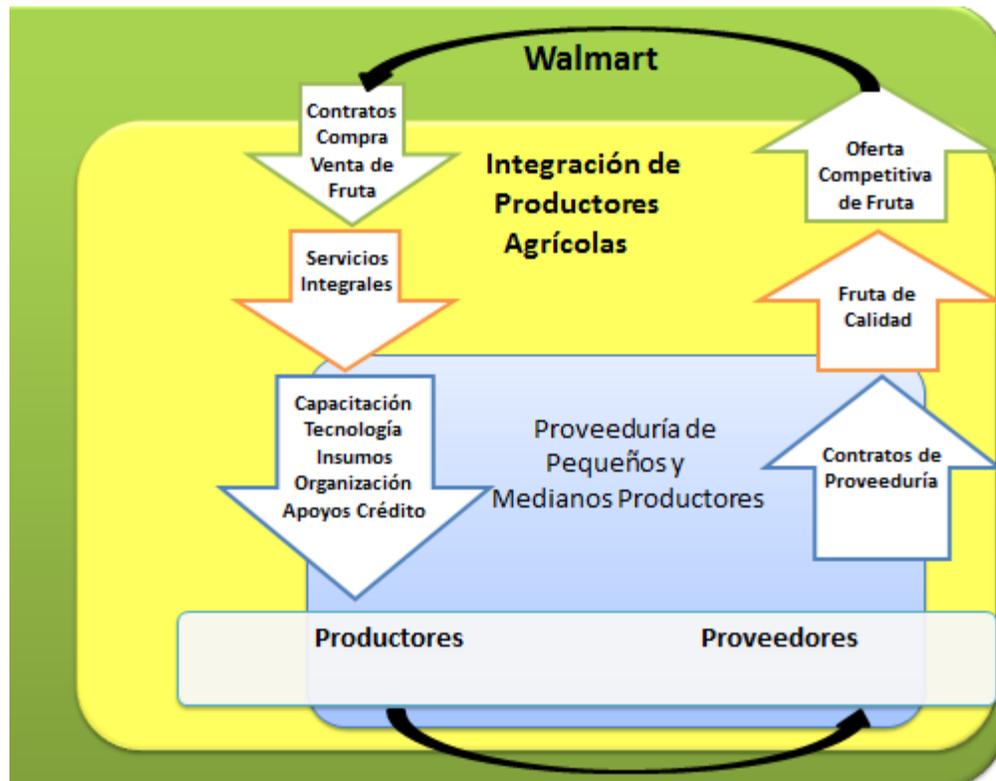


Figura 23. Propuesta de Valor



El proceso necesario para la **compra-venta** se basa en la información que brinda la empresa Walmart® y de la capacidad de abastecimiento del producto, lo cual está en función directa del programa de ventas y proveeduría, cuyos términos deberán establecerse a través de contratos, para garantizar la efectividad del proceso, se contempla la supervisión sistemática de la calidad de la fruta en las huertas, empaques y puntos de entrega conforme a los términos previamente contratados para ese efecto. Para lo cual se hace necesario la obtención de diagnósticos cada 6 meses sobre la condición operativa de la comercialización del interesado, a través del análisis de los aspectos tecnológicos, de sanidad y manejo post-cosecha, tanto en la huerta como el empaque, para determinar si puede abastecer a Walmart, u otro mercado destino, como resultado del análisis diagnóstico se dará un listado de sugerencias al respecto de las medidas que debe adoptar y las alternativas de acceso.





El negocio pretende brindar servicios profesionales comprometidos con los intereses de la empresa y sustentados en sus principios organizacionales, con las siguientes características:

Calidad en el servicio. La empresa orientara estratégicamente sus recursos y esfuerzos para ofrecer a sus clientes y consumidores la certeza de adquirir productos y servicios de calidad, mediante la implantación de un sistema de gestión que garantice la plena satisfacción de sus necesidades y requerimientos para lograr mejores resultados en la comercialización de sus productos.

Establecimiento de alianzas estratégicas. La vinculación con instituciones y organismos para el desarrollo de tecnología que mejore los procesos productivos, comerciales e industriales emprendidos por la empresa, así como la gestión de sinergia con empresas exitosas.

Brindar servicios diferenciados: El objetivo empresarial principal de la empresa es velar por los intereses económicos y sociales de los socios y productores, lo cual la hace diferenciar de las empresas comercializadoras que conforman la competencia, cuyo objeto es maximizar sus ganancias, aun en perjuicio de los intereses propios de los productores. En este sentido, los servicios proporcionados por la empresa se caracterizaran esencialmente por tener como fin el maximizar el ingreso percibido por los productores socios y clientes.

Certificación de la calidad e inocuidad de la fruta: Para obtener mejores condiciones para la comercialización de la fruta del plátano, la empresa promoverá con los productores la gestión en el mediano plazo del sello y/o certificado de calidad, considerando los estándares de México Calidad Suprema.

Relación con proveedores: La empresa reconoce la importancia de establecer relaciones benéficas y de largo plazo con sus proveedores, por lo que impulsara un proyecto de desarrollo de proveedores de calidad que permita garantizar la obtención de la calidad y la cantidad convenida con su clientela, propiciando la mejora de los procesos productivos y la mayor satisfacción de los productores por los resultados obtenidos, fortaleciendo su integración e identidad con la empresa.





El proyecto contempla instrumentar diversas acciones en beneficio mutuo de la empresa comercializadora y de los productores-proveedores de la fruta, sean socios o no de la empresa, bajo un enfoque de ganar-ganar. Las acciones proyectadas son las descritas en el cuadro 15.

Cuadro 14. Acciones estratégicas IPA

Área de Atención	Acciones Estratégicas	Plazo
Mercado	<ul style="list-style-type: none">• Formalizar los Convenios de Intención entre productores y la empresa para acceder a los servicios de apoyo a la comercialización de la fruta del plátano• Proporcionar el servicio de información a los productores sobre las condiciones coyunturales del mercado de la fruta.• Instrumentar el Proyecto de Desarrollo de Proveedores de Calidad.• Proporcionar el servicio de comercialización de la fruta del plátano por la empresa.• Diseño e implantación del sistema de gestión de la calidad en huertas y empaques de plátano.	Corto Mediano Mediano Mediano Largo
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de recursos fiscales de apoyo para la instalación de infraestructura pos cosecha• Proporcionar el servicio de crédito a los proveedores para el cultivo del plátano.	Corto Mediano
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Diseño del paquete tecnológico para el cultivo de plátano que garantice generar y mantener la calidad.• Proporcionar el servicio de capacitación y asistencia técnica y comercial a los proveedores de la empresa• Proporcionar el servicio de análisis de suelo y agua para mejorar la rentabilidad de las huertas plataneras.	Corto Corto Corto
Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Integrar Grupos de Intercambio Tecnológico para la Proveeduría de fruta de plátano con la calidad demandada por el mercado.	Mediano
Sanitario	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar a los proveedores el servicio de abasto económico de insumos para el cultivo y empaque del plátano.• Instrumentar las Cartillas para el Control Sanitario de huertas de plátano.	Corto Mediano





3.3.3. Canales de comunicación

Si bien ya se han determinado los responsables por cada una de las partes, en el caso de la comercialización con Walmart®. Las condiciones geográficas, técnicas y comerciales prevalecientes en la región, proponen comunicar la su estrategia de desarrollo de proveedores, y así mejorar las condiciones comerciales en los mercados. Con las siguientes tácticas:

Página Web: Se creará una página en Internet donde se mantenga un vínculo de comunicación con los clientes, además de proporcionarles información sobre la empresa como la misión, visión y los datos de contacto se tendrán vínculos con páginas sobre información del sector, conferencias, información nutricional recetas, proyectos de investigación.

Identificación de la empresa. Para ser un opción de abasto de los clientes, se requiere acceder a la publicidad de boca en boca a través de cumplir con lo acordado y homogenizar la calidad en el servicio al cliente ajustando el proceso a su necesidad, además se propone contar con una imagen corporativa que muestre al cliente las características diferenciales de la empresa y el proyecto

Base de datos. Como instrumento de la cartera de clientes se contará con una base de datos que integre la información que identifique al cliente, es decir sus datos generales, sino también la cantidad de compras (precio y volumen), la periodicidad, la cantidad de llamadas y visitas que se le realicen, el cumplimiento de sus compromisos comerciales, por ejemplo la fecha de pago y todo aquel dato que permita darle un mejor seguimiento al cliente. En atención a su preferencia se enviaran productos derivados del plátano.

Reconocimientos Se solicitara al cliente, la oportunidad de visitarle nuevamente al mes de realizada la venta, con el objetivo de grabar sus comentarios, como un testigo los cuales serán analizados y en su caso utilizados para la promoción del servicio comercial de la empresa ya se a través de subirlos en la página web, o en su caso firmar notas que se puedan publicar en los boletines. Ya que son





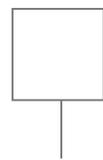
reconocimientos del servicio de calidad que se le proporcione, y del producto que se adquiere.

Creación de redes comerciales Proponer a los clientes, una alianza que permita a ambos contar con información que beneficie al consumidor final, como la trazabilidad del producto que finalmente consumen, y que el proveedor conozca el destino de su producción.

3.3.4. Relaciones con clientes

Para comercializar la fruta de plátano será relación contractual, formalizando e instrumentar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo entre la empresa y comercializadores con mejores condiciones y antecedentes comerciales. Se trata de establecer contratos de comercialización que permitan a los productores obtener un mayor margen de beneficio generado cada año como resultado de eliminar la intermediación de acopiadores, dar eficiencia a los procesos comerciales con su consecuente reducción de costos, así como gestionar mejores opciones de precio de venta. A su vez se pretendería generar a los compradores el abasto seguro en calidad y cantidad que le sea exigido por su respetiva clientela, previendo obtener un margen justo de utilidad anual para ambas partes conforme a las fluctuaciones que se presenten en el mercado.

El plazo convenido de pago, no deberá exceder los 30 días y se implementara con un esquema de garantías que asegure su cumplimiento. La fruta será entregada en instalaciones del comprador en las condiciones y plazos establecidos en el contrato.





3.3.5. Fuente de ingresos

Los ingresos provienen de la venta de la fruta que se plantea se inicien en junio de 2014, vendiendo 5,500 mil toneladas el segundo semestre del año, esto debido a una reestructuración de la empresa, y la adecuación y compra de insumos necesarios. Por lo que respecta al precio de venta del plátano en el mercado nacional, se proyectaron en función del comportamiento de los últimos 5 años de precios al mayoreo. En el segundo año, la empresa se propone incrementar sus ventas, como resultado de la mejora en el cultivo de la fruta derivada de la aplicación de las otras estrategias de fortalecimiento

Para el 2014 la empresa “Integración de Productores Agrícolas” S.P.R. de R.L. se estima obtendrá ingresos por alrededor de 26 millones, provenientes de la venta de plátano en el mercado nacional, como puede observarse en el cuadro 15.

Cuadro 15. Ingresos por la venta de plátano

Mes	Volumen de Venta (ton)	Ingresos (pesos)
Junio	533	2,429,568
Julio	618	3,319,781
Agosto	703	4,057,717
Septiembre	789	4,579,624
Octubre	874	4,824,307
Noviembre	959	3,537,869
Diciembre	1,044	3,578,927
TOTAL	5,520	26,327,793



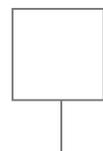


3.3.6. Recursos clave

El principal recurso del negocio es el humano, en este caso los proveedores de fruta por lo que los socios fundadores acordaron impulsar una organización integrada por personas de calidad por su actitud positiva, innovadora, constructiva, solidaria, etc. En este sentido, se estableció el siguiente perfil como requisitos generales para aspirar a incorporarse como nuevo socio de la empresa:

- ✓ Ser productor de plátano y/o banano.
- ✓ Ser avalado por dos socios fundadores de la Sociedad para proponerse a la Asamblea General a través del Consejo de Administración;
- ✓ Cubrir las cuotas de admisión y las aportaciones;
- ✓ Contar con probada calidad moral y reconocida honestidad en el desempeño de sus actividades económicas, sociales y culturales;
- ✓ Protestar, cumplir y hacer cumplir las Leyes, los presentes estatutos y el Reglamento Interior de la Sociedad, así como los acuerdos de la Asamblea General;
- ✓ Cumplir cabalmente con las medidas preventivas y combativas de enfermedades y plagas de los cultivos, conforme sean acordadas por la organización con las autoridades fitosanitarias correspondientes;
- ✓ Pertener a la Asociación Agrícola Local que le corresponda.

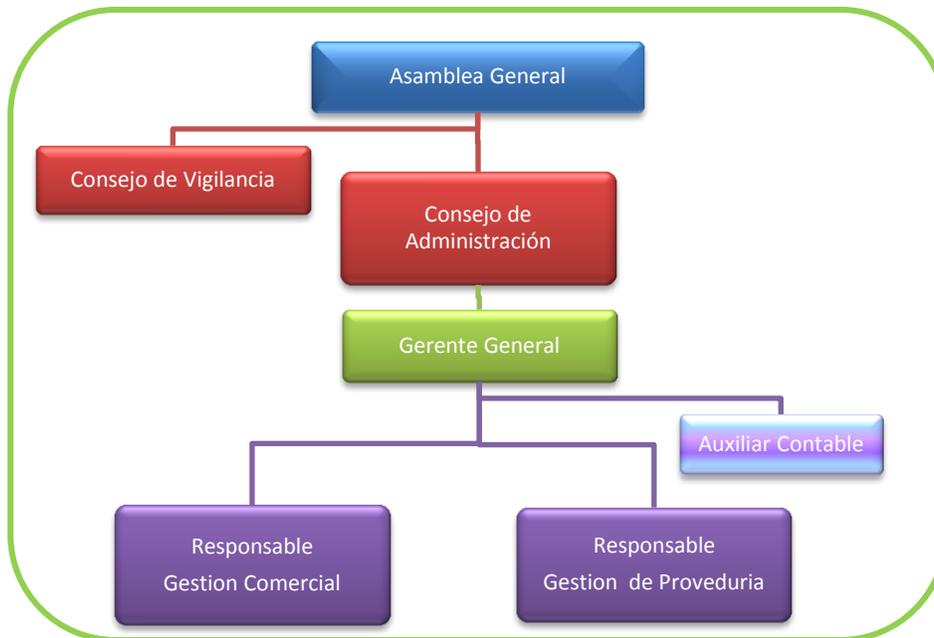
La empresa se fundó para dar respuesta a los problemas técnicos y comerciales de la cadena productiva del plátano, siendo la responsable de impulsar directamente la reducción de los costos de producción del cultivo de plátano, mediante la generación de economías de escala, la eficiente administración empresarial y la mejora continua de los procesos productivos, que incida en la prevención, combate y/o erradicación de plagas y enfermedades en el cultivo del plátano, además es la empresa facultada para respaldar la



comercialización del plátano y banano en beneficio de los productores, brindando condiciones comerciales más justas y mayor garantía en su cumplimiento.

. Su estructura organizacional propuesta para ser autorizada por la Asamblea de Socios de la empresa comercializadora es la figura 24.

Figura 24. Organigrama “Integración de Productores Agropecuarios” S.P.R.



Cabe destacar que las atribuciones y funcionamiento de los órganos de control de la empresa, es decir la Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia, así como las facultades y responsabilidades de la gerencia están definidos en los Estatutos Constitutivos de la empresa.

La gerencia general de la empresa se prevé estará a cargo de la Lic. Lilia Aguirre Betancourt productora de plátano con estudios de postgrado y experiencia en administración de empresas. Durante la etapa de puesta en marcha, será también la encargada de las actividades de comercialización. En el caso del Auxiliar Contable se prevé será un agente externo. La gerencia para la gestión de proveeduría de calidad, se integrara conforme avance el proceso de consolidación de la empresa.





Los objetivos y funciones principales de los puestos se describen a continuación, los cuales serán la base técnica para efectuar la selección y contratación del personal.

Gerente General

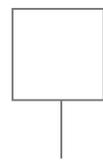
Objetivo: Planear, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos y las metas de corto, mediano y largo plazo.

El Gerente de la sociedad deberá ser de reconocida capacidad profesional para el eficiente desempeño de sus funciones, plenamente identificado con los intereses de la sociedad, pero sin ser un socio de la misma.

Funciones:

- ✓ Elaborar y presentar al Consejo de Administración los planes estratégicos y operativos, programas de financiamiento, inversión, organización y actividades de la empresa.
- ✓ Contratar, con aprobación del Consejo de Administración, al personal necesario para cumplir con el programa de actividades autorizado por la Asamblea General.
- ✓ Presentar a consideración del Consejo de Administración, las cotizaciones que se requieran para las compraventas y contratos de la sociedad.
- ✓ Asistir con voz, pero sin voto, a las Asambleas Generales y de las sesiones del Consejo de Administración.
- ✓ Solicitar cuando sea necesario, al Consejo de Administración o al de Vigilancia, que convoquen a Asamblea General.
- ✓ Impulsar y consolidar relaciones comerciales justas y duraderas con clientes, proveedores, socios y público en general para promocionar lograr los objetivos estratégicos y metas empresariales.

En general, ejecutar los acuerdos y cumplir cabalmente con las encomiendas que le sean asignadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración, así como administrar eficiente y honestamente los fondos y recursos que le sean





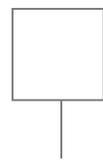
asignados para el cumplimiento de sus funciones, suscribir la documentación que le corresponda y tomar las medidas necesarias para la buena marcha y desarrollo de las actividades de la sociedad.

Responsable de la Gestión Comercial

Objetivo: Satisfacer las necesidades detectadas de los clientes a través de la organización, coordinación y ajuste de la oferta de los servicios comerciales de la empresa, debiendo sugerir la forma más benéfica para cumplir con las exigencias del mercado cuidando la rentabilidad de la empresa.

Funciones:

- ✓ Determinar los objetivos comerciales de la empresa integrándolos en el programa anual de ventas y su respectivo presupuesto.
- ✓ Proponer la política de precios y condiciones comerciales de cada servicio, ponderando siempre los intereses de la empresa y los proveedores. Dicha propuesta deberá ser autorizada por el Consejo de Administración a través del Gerente General.
- ✓ Diseñar una estrategia para fidelizar a los clientes, además de identificar y estudiar nuevos segmentos de mercado por atender.
- ✓ Proporcionar los servicios de apoyo a la comercialización en beneficio directo de los productores socios y/o clientes.
- ✓ Integrar una cartera de clientes, con la cual se deberá tener una continua relación para dar el servicio post-venta para evaluar el comportamiento de compra y éxito de las ventas.
- ✓ Presentar indicadores que midan el cumplimiento de las metas en cada servicio comercial, como los retrasos de cobros, relación con proveedores, frecuencia de quejas, mejorar el funcionamiento del área comercial.
- ✓ Proponer un esquema de relación entre la dirección comercial y la gestión de calidad poder impulsar la proveeduría de calidad
- ✓ Brindar asistencia comercial para la generación de capacidades comerciales de los productores interesados.





- ✓ Establecer el plan de marketing, concretamente la política de producto, precio, distribución y comunicación
- ✓ Identificar los riesgos inherentes a las diferentes negociaciones que realice, teniendo claro conocimiento sobre el procesos productivo, de empaque y términos comerciales, y en el caso de exportación sobre tipo de cambio.
- ✓ Analizar las tendencias de mercado, el rol de los intermediarios, los métodos de financiamiento, las regulaciones en los mercados potenciales, las diferencias culturales que afecten el consumo del plátano.
- ✓ Estudiar las estrategias y características de comercialización de las empresas y/o regiones exportadoras.
- ✓ Impulsar la instrumentación de programas de mejora continua en la operación de los empaques de los proveedores, evaluando la aplicación de medidas que garanticen la calidad de la fruta.

Responsable de Gestión de Proveeduría de Calidad

Objetivo: Proporcionar servicios profesionales de información, asesoría técnica, capacitación y proveeduría de insumos agrícolas a los productores-proveedores para mejorar las condiciones productivas de sus huertas, garantizar el abasto de la fruta del plátano con las condiciones de calidad y volumen convenidos con los clientes de la empresa, así como gestionarles mayores beneficios económicos y sociales.

Funciones:

- ✓ Instrumentar con eficiencia el servicio de capacitación y asistencia técnica para mejorar las condiciones tecnológicas, sanitarias y de inocuidad en las huertas de plátano, a efecto de obtener fruta que cumpla con los requerimientos de calidad convenidos con la empresa.
- ✓ Instrumentar el servicio de proveeduría de insumos agrícolas con los proveedores a efecto de abatir costos de producción, mejorar la rentabilidad y aplicar prácticas de agricultura sustentable u orgánica en las huertas de plátano.





- ✓ Instrumentar el servicio de información y capacitación sobre el mercado de la fruta del plátano, especialmente la situación coyuntural de los precios pagados a los productores en la región.
- ✓ Instrumentar el servicio para el financiamiento de las actividades productivas de los proveedores, en las mejores condiciones comerciales posibles con el propósito de asegurar el abasto de la fruta del plátano a la empresa.
- ✓ Promover la realización de eventos de transferencia de tecnología sobre agricultura sustentable para la producción de plátano u otros cultivos de la región, tales como parcelas demostrativas, giras de intercambio tecnológico, talleres, cursos especializados, etc.
- ✓ Monitorear y registrar de manera sistemática la efectividad de las actividades emprendidas por la empresa para capitalizar experiencias y conocimientos exitosos en beneficio de los proveedores.
- ✓ Estrechar los vínculos de colaboración con los organismos públicos y privados de investigación agrícola y transferencia de tecnología para mejorar su incidencia en la producción, cosecha, manejo pos cosecha, empaque y comercialización.
- ✓ Impulsar un programa de certificación de la calidad de la fruta que incorpore la aplicación de buenas prácticas agrícolas y cumplimiento de los requerimientos de inocuidad en las huertas de los proveedores.

3.3.7. Actividades clave

La estrategia general de la empresa está basada en contar con profesionales de asesoría técnica para la producción sustentable, proveeduría de insumos a precios accesibles, industrialización y comercialización del plátano y/o banano, con el propósito de obtener mayores beneficios económicos, sociales y ambientales a favor de los productores de plátano, que le permita: ser una





“Empresa exitosa, competitiva, solvente y líder en la Región Pacífico Centro prestadora de servicios profesionales de calidad a través de personal altamente calificado, con responsabilidad ecológica y solidario con los productores agrícolas para mejorar sus condiciones productivas y comerciales”.

Los principios empresariales definidos por los socios son honestidad, responsabilidad, respeto, compromiso y confianza

Se requiere establecer procesos claros de funcionamiento que permitan dar eficiencia en la operación comercial, que integra los procesos de venta, empaque y proveeduría.

Al negociar con los clientes y efectuar la venta se debe conocer previamente la capacidad de abastecimiento de la empresa, además de contar con la información sobre los precios de venta, el tiempo que llevara la entrega, y establecer los plazos y métodos de pago. El flujo se observa en la figura 25.

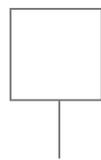
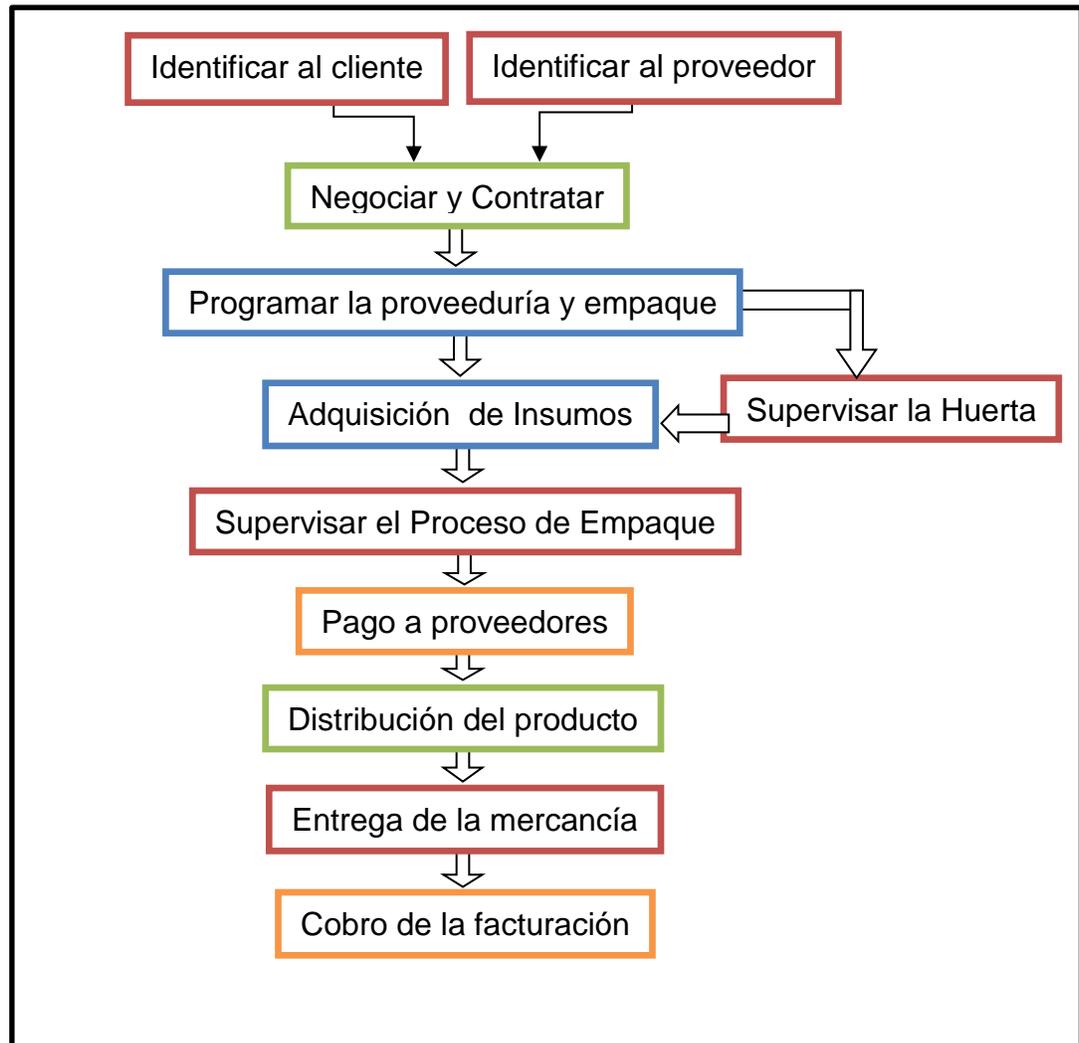


Figura 25. Proceso de compra-venta



La proveeduría de fruta del plátano su calidad y volumen dependen en gran medida de los resultados que se obtengan de la estrategia. Uno de los problemas medulares que han presentado las empresas comercializadoras es la inseguridad de contar durante todo el año con el abasto de la fruta en las condiciones de calidad y volumen pactado con su respectiva clientela a efecto de contravenir los términos comerciales pactados en los contratos.





Cuadro 16. Proceso de acopio de la fruta por parte de la IPA.

Proveedor		Entrada	Proceso	Salida	Usuario
INIFAP		Tecnología agrícola sustentable	Diseño del paquete tecnológico para plátano	Paquete tecnológico	Responsable de Proveeduría
Responsable de Proveeduría		Paquete tecnológico	Negociar la proveeduría de la materia prima	Convenio de proveeduría	Gerente
Gerente		Convenio de proveeduría	Adiestramiento de proveedores para cultivo	Proveedores adiestrados	Responsable de Proveeduría
Responsable de Proveeduría		Proveedores adiestrados	Financiamiento a los proveedores	Proveedores con financiamiento	Responsable de Proveeduría
Responsable de Proveeduría		Proveedores con financiamiento	Implantación de control para proveer fruta de calidad	Sistema de control de calidad implantado	Responsable de Proveeduría
Responsable de Proveeduría		Asesores Técnicos	Distribución de insumos agrícolas	Proveedores con insumos agrícolas	Proveedores
Proveedores		Proveedores con insumos agrícolas	Regar y fertilizar plantaciones	Mantenimiento del suelo de huertas	Proveedores
Proveedores		Mantenimiento del suelo de huertas	Control de plagas y enfermedades	Huertas con plantaciones sanas	Proveedores
Proveedores		Huertas con plantaciones sanas	Saneamiento de las huertas	Huertas saneadas	Proveedores
Proveedores		Huertas saneadas	Deshije	Plantaciones desahijadas	Proveedores
Proveedores		Plantaciones desahijadas	Desflore y desmane	Racimos desflorados y desmanados	Proveedores
Proveedores		Racimos desflorados y desmanados	Amarre	Racimos amarrados	Proveedores
Proveedores		Racimos amarrados	Desvío de hijos	Plantaciones con hijos desviados	Proveedores
Proveedores		Plantaciones con hijos desviados	Embolse	Racimos embolsados	Capataz de empaque

La empresa “Integración de Productores Agrícolas” S.P.R. de R.L. plantea incidir en el desarrollo humano, social y empresarial de los productores de plátano de la región con el propósito de ir generando gradualmente las condiciones técnicas y organizacionales para asumir la visión de proveedores de calidad de su empresa comercializadora. Se trata de mejorar, en el mediano y largo plazo, las condiciones de los productores primarios actualmente abocados individualmente a la producción en sus respectivas huertas sin una perspectiva clara del mercado.





Se pretende modificar las relaciones económicas y sociales establecidas entre los productores y los agentes comerciales para entablar esquemas más justos y equilibrados de intercambio comercial, de manera tal que puedan acceder a mayores márgenes de utilidad que hagan más rentable y competitiva la producción de la fruta.

3.3.8. Alianzas clave

En este sentido, poner en marcha el servicio de comercializar la fruta por la empresa durante el 2014, implicara acopiar alrededor de 5,200 toneladas de plátano, previéndose generar una alianza con productores bajo dos esquemas:

Proveeduría a consignación compartiendo beneficio: Pago mediato máximo de 20 días hábiles a partir del acopio de la fruta. Dicho pago seria con base al precio de la venta de la fruta en el mercado destino transfiriendo al proveedor el 70% de las utilidades obtenidas por la comercialización.

Compra de contado a menor precio pagado al productor: Pago inmediato con base al precio de acopio prevaleciente en el mercado al momento de la entrega de la fruta por el proveedor.

Los contratos de proveeduría deberán contener claramente los compromisos y responsabilidades para aplicar con eficiencia las medidas técnicas, sanitarias, económicas, financieras y administrativas para garantizar la calidad y el volumen convenido, desde el mantenimiento de las huertas hasta la comercialización.





3.3.9. Estructura de costos

Se estima que el precio que se pague al proveedor será superior al precio en que vendieron su fruta durante el 2013, lo cual se sostendrá en la medida en que las fluctuaciones del mercado y la relación comercial establecida con los potenciales clientes lo permitan.

Cuadro 17. Costos para comercializar plátano

A	COSTOS VARIABLES DE OPERACIÓN	20,539,964
1	Material de empaque	530,411
2	Adquisición de la fruta	17,989,353
3	Mano de obra	2,020,200
B	COSTOS VARIABLES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	263,278
1	Comisiones de venta	263,278
C	COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN	20,000
1	Renta	60,000
2	Mantenimiento	21,600
D	COSTOS FIJOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	618,000
1	Sueldos	552,000
2	Papelería	12,000
3	Gasolina	18,000
4	Teléfono	36,000
	COSTO TOTAL (A+B+C+D)	21,441,242





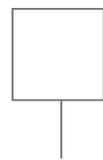
4. CONCLUSIONES

El sistema de comercialización actual en la cadena de plátano no genera valor a todos los actores en la red, **dispersa aún más la oferta** y es evidencia de la existencia de diferentes escenarios productivos y comerciales que convergen en la Región Pacífico-Centro. Si bien las condiciones de mercado son cambiantes, la perspectiva de fortalecer la comercialización en la Red de Valor del Plátano, implica la posibilidad real de solventar el problema central, referido a la deficiente comercialización de plátano por la desarticulación de 1,180 productores de plátano, pues se aprovecha la condición de demanda constante durante todo el año, y la cercanía con los mercados del Occidente del país, especialmente Guadalajara.

El modelo de fortalecimiento comercial del plátano, que se implementará por La “Integración de Productores Agrícolas” SPR de R.L, es rentable, y aprovecha la alternativa de comercialización de fruta con la cadena Walmart®. Con ello los precios pagados a los productores de la región incrementarán, y las condiciones de mercado serán más justas y con mayor garantía en el cumplimiento de los compromisos comerciales contratados.

La **dinámica de la actividad productiva, comercial y tecnológica** de los productores de plátano, representan áreas de oportunidad para el desarrollo de proveeduría de calidad, generando ventajas competitivas a través de la disminución de costos, incremento de rendimientos, y mejoras de calidad.

La comercialización tendrá éxito siempre y cuando se instrumente el esquema de proveeduría que permita cumplir con los diferentes requerimientos respecto a la **calidad y volumen** de la fruta que demandan los clientes, lo cual está ligado a las mejoras de competitividad, donde la **estrategia de gestión de innovación** permite impulsar una mayor rentabilidad en la actividad platanera respecto a la cantidad y calidad de la oferta, para lo cual se proponen la divulgación y adopción de innovaciones que impacten en la prevención, de la Sigatoka Negra, como el





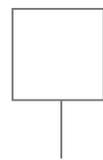
generar un plan de nutrición, e impulsar las innovaciones de administración que permitan conocer el beneficio anual y no por temporadas de producción, además de promover las compras en común que permitan ahorros en la compra de insumos.

5. RECOMENDACIONES

Se considera relevante, en función de la baja tecnología pos cosecha, que se evidencia en que solo el 7% de los productores encuestados posean cable vía, se recomienda apoyar en la gestión para proyectos de inversión destinados a la infraestructura que beneficie a los proveedores de la “Integración de Productores Agrícolas” SPR de R.L.

La estrategia de fortalecimiento comercial, no es solo una idea de negocio, es una alternativa propuesta para mejorar las condiciones de competitividad de la Red de Valor, por lo que hace necesario la negociación con otros actores de la red para su efectiva aplicación, como la Financiera Bananera, quien proveerá de líneas de crédito a la IPA para comercializar la fruta de plátano, o alianzas de investigación con el CEAVECOL e INIFAP para generar una dinámica de trabajo de la red orientada al mercado.

La adopción de **innovaciones en la categoría de producción** debe contemplar la capacitación no solo al productor, sino a los jornaleros que atienden las huertas de plátano para su efectiva realización.





6. LITERATURA CITADA

Arias P., C. Danker, P. Liu, P. Pilkauskas 2004. La Economía Mundial del Banano 1985-2002, FAO. Roma. ISBN 92-5-305057-8

Ávila D., J. A. 2001. El Mercado de los Fertilizantes en México Situación Actual y perspectivas. Problemas de Desarrollo, Vol 32, num 127, México, IIEc-UNAM, octubre-diciembre.

Chavarría H., S. Sepúlveda, P. Rojas. 2002. Competitividad, Cadenas agroalimentarias y territorios rurales. Elementos Conceptuales. IICA.

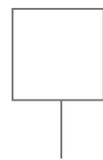
FAO. 1992. La comercialización de productos hortícolas- manual de consulta e instrucción para extensionistas.

García M. R. 1990. Notas sobre mercados y comercialización de productos agrícolas. Colegio de Posgraduados. México.

Kotler P., G. Amstrong. 1998. Fundamentos de mercadotecnia. 4ª. Ed. Prentice Hall. México. ISBN: 968-880-948-9

Krugman P., R. Wells, M. Olney. 2008. Fundamentos de economía. España. ISBN: 978-84-291-2633-4.

López P., A. Segovia. 2013. El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. Burbuja de Compra. Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).





Nalebuff B., J. A. Brandenburger, 2005. Coopetencia, Bogota, Norma, ISBN 958-04-8641-7

Orozco S., M. 2001. La Sigatoka Negra (*Mycosphaerella fijiensis* Morelet) en México. Ed: Infomusa. Vol. 10, No. 1. Red Internacional para el Mejoramiento del Banano y el Plátano (INIBAP). Francia. pp. 33-37.

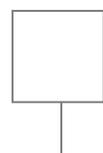
Orozco S., M. 2013. La Sigatoka Negra en Bananos y Plátano: El Caso de México, XX Encuentro Internacional de la Asociación para la Cooperación en Integral de Investigación y Desarrollo Musáceas (banano y plátano). Fortaleza. Brasil.

Osterwalde A., Y. Pigneur. 2011. Generación de Modelos de Negocio, <http://businessmodelalchemist.com/> consultado el 9 de diciembre de 2012

Porter M., 2012. Ventaja competitiva. Segunda Edición. Grupo editorial patria. Segunda edición 2002. ISBN: 970-24-0203-4

Salvatore D., 2001. Microeconomía, Tercera edición, México, McGraw-Hill

Sinecio M., M.A., M. Muñiz, J.A. Madrueño, 2005. Diagnóstico de la Cadena Productiva de Plátano de Colima. Estrategias para la Competitividad Empresarial, Consultores, S. C. Colima, México.





REFERENCIAS EN INTERNET

Asociación 5 al día

<http://www.5aldia.com/>

Banco de México

<http://www.banxico.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

<http://www.inegi.gob.mx>

Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de diciembre de 2001, Última reforma publicada DOF 12-01-2012

<http://www.diputados.gob.mx>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

<http://www.fao.org>

PROMEXICO

<http://www.promexico.gob.mx>

Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera

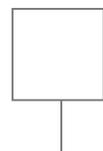
<http://www.siap.gob.mx/>

Sistema Nacional de Información y de Integración de Mercados

<http://www.economia-sniim.gob.mx>

Sistema de Información Comercial Vía Internet

<http://www.economia-snci.gob.mx/>





7. ANEXOS

ANEXO 1. Costos de Producción Para Mantenimiento de Plátano

ACTIVIDAD/CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	COSTOS		
			UNITARIO	SUBTOTAL	PARCIAL
FERTILIZACIÓN					\$9,793.04
A) 1a. Aplicación	6	JORNAL	\$200.00	\$1,200.00	
NITRÓGENO (UREA)	217	KG	\$7.04	\$1,527.68	
FÓSFORO (S. P. T.)	82	KG	\$7.72	\$633.04	
POTASIO (S. DE K.)	150	KG	\$9.30	\$1,395.00	
B) 2a. Aplicación	6	JORNAL	\$200.00	\$1,200.00	
NITRÓGENO (UREA)	257	KG	\$7.04	\$1,809.28	
FÓSFORO (S. P. T.)	82	KG	\$7.72	\$633.04	
POTASIO (S. DE K.)	150	KG	\$9.30	\$1,395.00	
IRIEGO					\$4,650.00
A) BORDEO	1	SERVICIO	\$300.00	\$300.00	
B) RIEGOS	15	JORNAL	\$150.00	\$2,250.00	
C) CUOTA DE AGUA	1	CUOTA	\$1,200.00	\$1,200.00	
D) REGADERAS	4	JORNAL	\$150.00	\$600.00	
E) LIMPIA DE CANALES	2	JORNAL	\$150.00	\$300.00	
CONTROL SIGATOKA NEGRA					\$13,594.00
Mancozeb.	20	KG	\$93.00	\$1,860.00	
Bravo 720.	14	LITRO	\$161.00	\$2,254.00	
Baycor	0.8	LITRO	\$670.00	\$536.00	
Tega	0.6	LITRO	\$1,750.00	\$1,050.00	
Calixin	0.4	LITRO	\$450.00	\$180.00	
Siganex	0.8	LITRO	\$520.00	\$416.00	
Prosan	0.8	LITRO	\$670.00	\$536.00	
Sico	0.4	LITRO	\$1,076.00	\$430.40	
Regnu	0.4	LITRO	\$1,329.00	\$531.60	
APLICACIÓN	29	JORNAL	\$200.00	\$5,800.00	
CONTROL DE MALEZA					\$845.00
A) Aplicación	1	JORNAL	\$200.00	\$200.00	
DIURON	1.5	LITRO	\$150.00	\$225.00	
PARAQUAT	1.5	LITRO	\$80.00	\$120.00	
B) Cajeteo	2	JORNAL	\$150.00	\$300.00	
LABORES					\$4,200.00
A) DESPERILLE Y DESHOJE	12	JORNAL	\$150.00	\$1,800.00	
B) DESHIJE Y DESTROCE	16	JORNAL	\$150.00	\$2,400.00	
EMBOLSE					\$4,350.00
A) BOLSA	30	KG	\$45.00	\$1,350.00	
B) COLOCACIÓN	20	JORNAL	\$150.00	\$3,000.00	
AMARRE					\$2,850.00
A) ACTIVIDAD	15	JORNAL	\$150.00	\$2,250.00	
B) RAFIA	20	KG	\$30.00	\$600.00	
INVERSIÓN TOTAL					\$40,282.04





ANEXO 2. Encuesta Línea Base



ENCUESTA DE LINEA BASE PARA PRODUCTORES DE PLATANO

Fecha:

Folio:

I. DATOS PERSONALES

a. Nombre (s)	<input type="text"/>		
b. Apellido Paterno:	<input type="text"/>	c. Apellido Materno:	<input type="text"/>
d. Calle:	<input type="text"/>	e. Colonia:	<input type="text"/>
f. Localidad:	<input type="text"/>	g. Municipio:	<input type="text"/>
h. Ejido	<input type="text"/>	i. Telefono Celular:	<input type="text"/>
j. Telefono Casa	<input type="text"/>	k. Edad:	<input type="text"/>
l. Correo Electronico:	<input type="text"/>	m. Ocupacion	<input type="text"/>

II. ASPECTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO

a. Nombre del Predio	<input type="text"/>			
b. Ubicación del Predio	<input type="text"/>			
c. Cuenta con Asesoría Técnica	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	d. Tipo de Riego:	<input type="text"/>
e. Análisis Químico de Fertilidad del Suelo	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	f. Control de Plagas y Enfermedades	SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
g. Análisis de Agua	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	h. Cuenta con Infraestructura poscosecha	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
i. Tiene un Plan de Fertilización	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	j. Capacidad de producción (Rendimiento)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
k. Actividades Culturales que realiza:	<input type="text"/>			

III. ASPECTOS COMERCIALES

a. Que calidad vende	1a <input type="checkbox"/>	2a <input type="checkbox"/>	b. Ud vende a :	Nombre	
c. Lleva Registros de calidad	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Intermediario	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d. Cuenta con registro de producción	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Bodeguero	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e. Cuenta con alguna certificación	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Comercializador	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f. Programa sus Cortes	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	g. Principal destino de la Fruta:	<input type="text"/>	
h. Registra sus precios de venta	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	i. Pide referencia de sus clientes	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
j. Forma de pago	<input type="text"/>		k. Le vende siempre al mismo cliente	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
l. Plazo de cobro	<input type="text"/>		m. Vende toda su producción	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
n. Experiencia con su cliente	Buena <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	n. Cuanto tiempo lleva vendiendole a su principal cliente	<input type="text"/>	
o. Precio Mínimo	<input type="text"/>		p. ¿Cómo establece el precio de venta?	<input type="text"/>	
q. Precio Máximo	<input type="text"/>		r. Formaliza la venta	SI <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
			Contrato	<input type="checkbox"/>	Pagaré <input type="checkbox"/>





IV. ADMINISTRACION

a. Es usted propietario de la Tierra SI No
 costo de la Renta

b. Elaboración de la Información Contable

c. Documento que ampara propiedad

d. Número de empleados:

e. Registro de costos de produc SI No

f. Plan de Operación Anual SI No

g. Cuenta con Equipo de Bombeo SI No

h. Grado de estudios y/o profesión

i. Cuenta con Sistema Riego Tecnificado SI No

j. Cursos asistidos en 2013:

k. Herramientas de trabajo SI No

l. Tema de la capacitación

m. Cuenta con Área de Compostaje SI No

n. Cuenta con Pozo Profundo SI No

o. Cuenta con Oficina SI No

p. Tiene Concesión SI No

q. Vehículos de Trabajo SI No

V. ANTECEDENTES Y POTENCIAL CREDITICIO

a. Ha sido sujeto de crédito SI No

b. Institución acreditante:

c. Crédito operado en el 2010 al 2011 (\$)

d. Tipo de crédito: A=Avío R=Refaccionario AR=Ambos

e. ¿En que utilizo el crédito?

f. Situación en el Buró de Crédito

Con problemas actuales en el buró

Con problemas anteriores en el buró, solucionados

Sin problemas

g. ¿Tiene proyectado solicitar crédito y/o subsidio en este año o el siguiente?

Concepto	Fuente	Monto	Fecha en que lo requiere

VI. ASPECTOS DE ASOCIACION

a. ¿Qué entiende usted por organización?

b. ¿Cree que es importante la organización con productores? SI No ¿Por qué?

c. ¿Pertenece alguna organización de productores? SI No ¿Cuál?

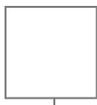
d. ¿Beneficios obtenidos?

e. ¿Cree que pueda beneficiarse el pertenecer a algún grupo de producción? SI No

Observaciones y Comentarios

Nombre y Firma del Productor

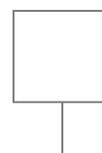
Nombre y Firma del Entrevistador





ANEXO 3. Indicadores de la estrategia de gestión

Mejora proyectada	Problema que atiende	Unidad Medida	Línea Base 2013	Indicador de Mejora	Impacto Estimado
Mejorar la calidad de la fruta conforme requieran los clientes	Deficiente cosecha, manejo postcosecha y transporte de la fruta del plátano	Kilogramos de frutas con 1° calidad por racimo de 25 kg	En promedio se obtienen por racimo 17 kg de fruta 1° calidad, 6 kg de 2° calidad y 2 kg se pierden	Obtener por racimo 21 Kg de 1° calidad y solo 4 kg de 2° calidad	Ingreso adicional del productor de \$1.00 por kilogramo de plátano
Incremento en el rendimiento	Bajos rendimientos debido al deficiente control de plagas y enfermedades	Toneladas por hectárea	Rendimiento medio anual de 30 toneladas de fruta de plátano "Enano Gigante"	Rendimiento medio anual de 40 toneladas x hectárea	Aumento del rendimiento medio anual de 10 ton/ha
Adquisición y distribución organizada de fertilizantes, insecticidas y fungidas, así como su eficiente aplicación en las huertas	Altos costos de producción debido a la adquisición cara de los insumos agrícolas	Costo por hectárea	Costo promedio anual de 40 mil pesos por hectárea de fruta de plátano "Enano Gigante"	Costo de producción del plátano "Enano Gigante" de \$ 37,000 por ha.	Reducción del costo de producción en \$ 3,000 por hectárea



ANEXO 4. Lienzo de “Integración de Productores Agrícolas” S.P.R. de R.L.

<p><i>Asociados claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveeduría consignación ▪ Compra de contado ▪ Investigación de variedades 	<p><i>Actividades claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación ▪ Empaque ▪ Proveeduría <p><i>Recursos claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital humano de 3 integrantes con experiencia 	<p><i>Propuesta de valor</i> </p> <p>Ofrecer Plátano Enano Gigante sano, entero, firme, limpio largo mínimo de 7", calibre de 44° a 50° empacado en caja de cartón corrugado de 18kg, grado de maduración 1</p>	<p><i>Relación con el cliente</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractual • Imagen corporativa <p><i>Canales de distribución</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro de distribución cliente CEDI Gdl 	<p><i>Segmentos de clientes</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Walmart • Bodegueros en las centrales de abasto de la Región Occidente • Pequeños productores de plátano
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <p>Costos variables (adquisición de fruta, mano de obra, empaque) \$20,539, 964</p>		<p><i>Flujos de ingresos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio de venta del Central de Abastos de Guadalajara • Ventas segundo semestre de 2014 , de \$26,327,792.59 		

