

PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PLÁTANO EN CÓRDOBA

STRATEGIC PLAN TO INCREASE HARTÓN BANANA PRODUCTION AND IMPROVE MARKETING IN THE DEPARTMENT OF CÓRDOBA

Windy Montes - Urrego ¹, Daniel Ruiz ²

¹Ingeniero Agronomo. cEsp. Gestión de Agronegocios.Fundación Universitaria Agraria de Colombia UNIAGRARIA. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Especialización en Gestión de Agronegocios, Grupo de investigación Administración y Gestión Verde ADVER. Bogotá, Colombia. montes.windy@uniagraria.edu.co

²MSc Médica Veterinaria Zootecnista. cEsp. Gestión de Agronegocios.Fundación Universitaria Agraria de Colombia UNIAGRARIA. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Especialización en Gestión de Agronegocios, Grupo de investigación Administración y Gestión Verde ADVER. Bogotá, Colombia. daniruiz8219@gmail.com

Resumen

El cultivo de plátano en el departamento de Córdoba, Colombia, enfrenta grandes desafíos como baja productividad, falta de tecnología, infraestructura comercial deficiente y limitado acceso a mercados competitivos. Esta situación exige intervenciones estratégicas para mejorar la eficiencia y rentabilidad del agronegocio. Este estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de comercialización que permita a los pequeños productores de plátano acceder a mercados nacionales e internacionales. La metodología incluyó diagnóstico situacional, segmentación de mercado, análisis financiero y planeación estratégica. Los resultados demostraron la viabilidad de un modelo basado en la comercialización asociativa, transformación del producto e implementación de estándares de calidad. En los dos primeros años, el negocio alcanzó una rentabilidad del 8,98% y 5,79%, respectivamente. A pesar del aumento de los costos operativos, el modelo sigue siendo

económicamente viable. Las conclusiones destacan la necesidad de optimizar costos, diversificar mercados y fortalecer las asociaciones de productores para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: comercialización de plátano; estrategia agrícola; segmentación de mercado; agronegocio rural.
Abstract

The banana production sector in Córdoba, Colombia, faces major challenges such as low productivity, lack of technology, poor commercialization infrastructure, and limited access to competitive markets. This situation demands strategic interventions to improve the efficiency and profitability of the agribusiness. This study aims to design a commercialization model that enhances access to national and international markets for small banana producers. The methodology included a situational diagnosis, market segmentation, financial analysis, and strategic planning. Results showed the feasibility of a model based on associative marketing, product transformation, and the implementation of quality standards. In the first two years, the business achieved a profitability of 8.98% and 5.79%, respectively. Despite rising operational costs, the model remains economically viable. The conclusions highlight the need for cost optimization, market diversification, and strengthened producer associations to ensure long-term sustainability.

Keywords: banana commercialization; agricultural strategy; market segmentation; rural agribusiness.

Introducción

La agricultura constituye uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico, social y ambiental de Colombia, particularmente en las zonas rurales donde se concentra gran parte de la producción de alimentos. En este contexto, el cultivo de plátano ocupa un lugar destacado por su importancia en la seguridad alimentaria, su presencia en la canasta básica de los hogares colombianos y su papel como fuente de empleo e ingresos para miles de familias campesinas. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR, 2021), para el año 2020, el cultivo de plátano representaba el sustento de 213.950 familias, siendo el producto agrícola más sembrado del país y uno de los principales en términos de generación de valor.

Además de su relevancia interna, el plátano colombiano tiene un posicionamiento estratégico a nivel internacional, ocupando el cuarto lugar en exportación mundial, lo cual evidencia su potencial para incidir en los mercados globales (FAO, 2020). Este cultivo pertenece al sector tradicional de la economía campesina, caracterizado por sistemas productivos sostenibles, biodiversos y resilientes, que contribuyen a la conservación ambiental y al bienestar rural. En términos territoriales, se cultiva principalmente en las regiones Andina, Caribe, Pacífico y Orinoquía, adaptándose a diferentes condiciones agroecológicas (SENA, 2024).

Pese a su importancia, la cadena de valor del plátano enfrenta profundas debilidades. En el caso particular del departamento de Córdoba, los pequeños y medianos productores se encuentran limitados por prácticas informales de comercialización, escaso acceso a tecnologías modernas, baja asociatividad y una fuerte dependencia de intermediarios. Esta situación limita la competitividad, reduce los ingresos del productor primario y restringe el acceso a mercados de alto valor.

La necesidad de mejorar esta realidad constituye el punto de partida del presente trabajo, que se enmarca en formulación de un plan de negocios para el fortalecimiento del agronegocio del plátano en el departamento de Córdoba. Este proyecto busca aportar soluciones viables y contextualizadas que promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental de la cadena productiva del plátano, a través del fortalecimiento de modelos asociativos, la implementación de estrategias logísticas eficientes, el aprovechamiento de oportunidades de diversificación y el posicionamiento del producto en mercados regionales, nacionales e internacionales.

Desde el punto de vista conceptual, la investigación se apoya en los principios del desarrollo rural sostenible, el emprendimiento agroindustrial y la economía campesina como ejes articuladores. Normativamente, se consideran la Ley 1876 de 2017, que crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, que reconoce a la economía popular y campesina como eje transformador del campo colombiano (DNP, 2022).

Metodológicamente, se adopta un enfoque mixto, articulando análisis documental con herramientas de diagnóstico estratégico como el análisis DOFA, la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). También se realizará un estudio de mercado que permita identificar tendencias de consumo, preferencias del cliente y oportunidades para el posicionamiento del plátano cordobés.

La población objeto de estudio está conformada por asociaciones de pequeños productores de plátano del departamento de Córdoba, quienes constituyen la base productiva y social del agronegocio, pero que enfrentan limitaciones estructurales que impiden su escalamiento comercial y sostenible a largo plazo.

Método(s), metodología

El diseño metodológico del presente proyecto se fundamenta en un enfoque mixto, con alcance descriptivo y propositivo, orientado al desarrollo de un plan estratégico para la producción y comercialización del plátano hartón en el departamento de Córdoba. Esta metodología se estructura en función de los objetivos específicos planteados, permitiendo un análisis integral del entorno productivo, del mercado y de la viabilidad del agronegocio.

Se realizará un diagnóstico del entorno utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplicará un muestreo intencional a 25 actores clave de la cadena de valor del plátano hartón, incluyendo pequeños y medianos productores perteneciente a asociaciones. La información se recolectará mediante entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y observación directa en fincas y centros de acopio.

El análisis de la información incluirá herramientas estratégicas como el análisis DOFA, y las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos). Esto permitirá identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema productivo y comercial en el territorio.

Con base en los resultados del diagnóstico, se abordará el segundo objetivo mediante un análisis de segmentación de mercado, que incluirá el estudio de variables como ubicación geográfica de los consumidores, nivel socioeconómico, frecuencia de consumo, presentación del producto preferida y canales de distribución utilizados. Para ello, se complementará la investigación con fuentes secundarias (datos del MADR, FAO y DANE).

A partir de estos hallazgos se diseñará un plan estratégico basado en la matriz DOFA, proponiendo estrategias de marketing para posicionar el plátano en mercados locales, nacionales y de exportación. Por último se evaluará la rentabilidad del modelo de negocio mediante un análisis financiero comparativo entre el año 1 y años 2, para sustentar decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad del agronegocio.

Resultados

1. Diagnóstico situacional del entorno productivo

El diagnóstico, basado en entrevistas a 25 actores clave y técnicas mixtas, reveló que la producción de plátano Hartón en Córdoba está dominada por pequeños y medianos productores con conocimientos sólidos del cultivo, pero afectados por limitaciones en infraestructura, tecnologías agrícolas y condiciones logísticas. Esta situación ha sido documentada también en estudios de Pabón (2017), que señalan que los sistemas productivos de plátano en Córdoba operan con niveles bajos de tecnificación, lo que repercute en la eficiencia y competitividad.

Tabla1. Matriz DOFA

Categoría	Elementos clave
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento técnico del cultivo - Alta calidad del producto - Generación de empleo rural y permanente

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de transporte deficiente - Poca tecnificación en cosecha y poscosecha - Altos costos de producción - Limitado acceso a insumos y tecnologías
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda local e internacional - Acceso a financiamiento (Finagro, subsidios)
	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de consumo hacia productos sostenibles y certificados
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Plagas como Sigatoka negra y mal de Panamá - Variabilidad climática (reducción de lluvias) - Alta inflación e inestabilidad económica nacional

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 presenta el resumen del análisis DOFA, evidenciando la riqueza en conocimientos agronómicos y la calidad del producto como fortalezas fundamentales. La infraestructura precaria y los altos costos de producción fueron identificados como debilidades críticas, en línea con lo reportado por el Flórez (2023), que destacó que los principales factores que limitan el desarrollo productivo se identifican la limitada infraestructura vial, que restringe la conectividad; la inadecuada infraestructura de riego y drenaje; los altos costos de producción; el escaso acceso a la innovación y la tecnología; la insuficiencia en la asistencia técnica; la inestabilidad en los precios del mercado; la ineficiencia de los sistemas de producción; la ausencia de relevo generacional; las barreras para acceder a financiamiento; la débil organización de los pequeños productores y las dificultades presentes en los procesos de comercialización. En el entorno externo, el diagnóstico identificó oportunidades estratégicas como el acceso a créditos rurales (Finagro), el aumento de la demanda internacional y el auge de productos sostenibles. Estas tendencias coinciden con el informe de la Carvajal, et al; (2019), que sustenta la oportunidad de mercado en la creciente demanda en ciertos países, apoyada por condiciones favorables y menores barreras comerciales, lo que posiciona al plátano colombiano como un producto con alto potencial de expansión internacional. El mayor potencial de comercialización a corto plazo lo tienen Estados Unidos y Suiza; a medio plazo: México y Alemania; y a largo plazo: Países Bajos y Chile.

Las amenazas detectadas, como la inflación y la alta incidencia de plagas como la Sigatoka negra, también han sido resaltadas por Jadán (2024), que advierte sobre la vulnerabilidad del sector ante fluctuaciones económicas y eventos fitosanitarios.

El análisis PESTEL complementó el panorama, mostrando un entorno favorable en apoyo institucional, con presencia de programas del SENA, ICA y gobernaciones locales. Sin embargo, se identificaron como limitantes las regulaciones fiscales y los retos de acceder a estándares internacionales de calidad.

El uso del Ábaco de Régnier permitió priorizar cinco variables clave: productividad, calidad, asociatividad, sostenibilidad y capacitación. La identificación de estas variables coincide con los factores de éxito para cadenas estudios prospectivos para la planificación estratégica de las cadenas productivas agroalimentarias (Del Rio, 2022).

2. Segmentación del mercado para la comercialización de plátano Hartón

El análisis de mercado segmentó tres canales principales: ACCESO AOL (mercado local), UNIBAN (exportación) y MEGATIENDAS (retail urbano). El puntaje promedio obtenido en el análisis comparativo posicionó a UNIBAN como el canal más atractivo con 5.0, seguido de ACCESO AOL (4.0) y MEGATIENDAS (3.0). Esta jerarquía responde a las diferencias en estabilidad comercial, logística y capacidad de pago. UNIBAN, como exportador con acceso a mercados internacionales, representa una alternativa de alto valor para los productores, dado que ofrece contratos estables y precios superiores. Esto coincide con lo reportado por el Ministerio de Agricultura (2021), que señala que la exportación de plátano colombiano a Europa y Estados Unidos ha tenido crecimiento sostenido, y que entidades como UNIBAN concentran gran parte del comercio internacional.

Por su parte, ACCESO AOL muestra solidez en el mercado regional y alta rotación, aunque presenta debilidades en infraestructura. Este tipo de mercado es clave para los pequeños productores, como lo demuestra el boletín del DANE (2023), que evidencia que más del 60% del plátano en Colombia se comercializa en plazas mayoristas.

MEGATIENDAS, si bien conectan directamente con el consumidor final, muestran baja estabilidad, dependencia de temporadas y márgenes estrechos, limitando su potencial para los productores que no están organizados ni certificados.

Desde el lado del consumidor, el plátano Hartón es un alimento fundamental en la dieta nacional, con un consumo per cápita de 27 kg/año (DANE, 2023). El auge del consumo de productos sostenibles, saludables y con trazabilidad se alinea con las preferencias señaladas por la FAO (2020), y representa una ventana estratégica para Córdoba si logra adaptar su oferta a estas exigencias.

3. Estrategias de comercialización y marketing

A partir del análisis FODA cruzado y de las variables priorizadas, se formularon estrategias específicas para fortalecer la cadena de valor del plátano Hartón, incrementar su valor agregado y ampliar la cobertura de mercado. Estas estrategias fueron validadas con expertos del sector durante el trabajo de campo.

a) Implementación tecnológica y productividad

La incorporación de riego automatizado, sensores de humedad, drones y herramientas de IA fue priorizada por su alto impacto en el rendimiento y en la reducción de pérdidas. De acuerdo a Vasquez et al. (2022), la adopción del trabajo asociativo facilitó la incorporación de nuevas técnicas y tecnologías que, de manera individual, habrían sido difíciles de implementar por los productores rurales, contribuyendo significativamente a la mejora de su productividad.

b) Asociatividad y capacitación

La promoción de asociaciones de productores es fundamental para acceder a mejores condiciones comerciales, financiamiento y asistencia técnica. El Ministerio de Agricultura (2021) destaca que los esquemas asociativos permiten lograr economías de escala, reducir costos de insumos hasta en 25% y mejorar el poder de negociación. La capacitación en BPA, gestión empresarial y mercadeo fue identificada como una acción crítica, ya que el 60% de los agricultores encuestados presentan formación técnica limitada, lo cual limita la adopción de nuevas prácticas.

c) Diversificación y certificación

Se propuso el desarrollo de productos derivados como harina, snacks, bioplásticos y cosméticos, alineado con tendencias de bioeconomía. La FAO (2020) indica que la transformación agroindustrial del plátano puede duplicar su valor por tonelada.

En materia de certificación, la implementación de BPA, ICA y trazabilidad digital mediante blockchain facilita el ingreso a nichos de mercado que exigen estándares sanitarios y sociales. INVIMA (2022) establece que estas certificaciones son clave para acceso a supermercados y canales de exportación.

d) Posicionamiento de marca y canales

El plan de marketing plantea resaltar los valores de origen local, frescura, calidad y sostenibilidad. Se incluyen campañas digitales, participación en ferias y activaciones con enfoque en trazabilidad y narrativa del productor. El diseño del marketing mix consideró:

- ✓ Producto: plátano fresco y derivados.
- ✓ Precio: diferenciado por segmento (local, institucional, exportación).

7

- ✓ Plaza: mercado mayorista, retail y exportación.
- ✓ Promoción: digital, storytelling, responsabilidad ambiental.

4. Evaluación financiera y rentabilidad del modelo de negocio

La evaluación financiera se construyó bajo tres escenarios: pesimista, normal y optimista, siendo el normal el escenario estratégico de implementación (probabilidad 35%).

En este escenario se proyectó un aumento del 20% en productividad, capacitación del 60% de los productores, y adopción parcial de prácticas sostenibles (60%). La calidad del producto se mantiene estable, mientras que la asociatividad mejora las condiciones de comercialización.

El análisis arrojó una rentabilidad del 8,98% en el primer año y 5,79% en el segundo. Se observa una rentabilidad operativa positiva desde el primer año. A pesar del aumento de costos y gastos, se mantienen utilidades superiores a los 100 millones de pesos anuales.

4.1. Estado de Resultados

Concepto	Año 1	Año 2
Ventas	1.488.000.000	1.776.000.000
Costo de ventas	1.015.920.000	1.304.640.000
Utilidad Bruta	472.080.000	471.360.000
Gastos de administración	86.024.448	93.361.648
Gastos de ventas	252.435.744	275.154.961
Otros gastos	6.300.000	2.800.000
Utilidad Neta del Ejercicio	127.319.808	100.043.391

Tabla 2. Estado de resultados del proceso de comercialización. Fuente: elaboración propia Windy Montes 2024

Los ingresos se generan por venta de plátano fresco y productos transformados, mientras que los costos principales se distribuyen entre insumos, infraestructura, capacitación y certificaciones. La inversión inicial se ve compensada por mayor estabilidad en ingresos, mejores precios y reducción de pérdidas postcosecha, lo cual ha sido validado por AGROSAVIA (2021).

Conclusiones

1. El plátano hartón representa una actividad estratégica para la economía rural de Córdoba, pero enfrenta limitaciones estructurales que afectan su competitividad, especialmente en infraestructura y acceso a tecnología.
2. El segmento exportador (UNIBAN) ofrece mayores oportunidades de rentabilidad y crecimiento para los productores, siempre que cumplan con estándares de calidad y logística.
3. La adopción de tecnologías agrícolas, la asociatividad y la diversificación de productos son claves para acceder a mercados más exigentes y mejorar la sostenibilidad del modelo productivo
4. Se recomienda implementar un plan integral de fortalecimiento técnico y organizativo para los productores, que incluya formación, acceso a financiación, certificación y canales de comercialización diferenciados.

Referencias

Carvajal-García, M., Zuluaga-Arango, P., Ocampo-López, O. L., & Duque-Gómez, D. (2019). Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia. *Apuntes del CENES*, 38(68), 113-148. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-30532019000200113&script=sci_arttext

Del Rio-Zaragozab, O. B., Tanaharaa, S., Lugo-Ibarraa, K., Canino-Herreraa, S., & Vivanco-Arandaa, M. (2022). Estudios prospectivos para la planificación estratégica de las cadenas productivas agroalimentarias: Una revisión sistemática de los métodos empleados. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 25(2). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Zaragoza/publication/360576782_FORESIGHT_STUDIES_FOR_THE_STRATEGIC_PLANNING_OF_AGRICULTURE_PRODUCION_CHAINS_A_SYSTEMATIC_REVIEW_OF_THE_METHODS_USED_ESTUDIOS_PROSPECTIVOS_PARA_LA_PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS /links/627e9fef973bbb29cc7b6ab1/FORESIGHT-STUDIES-FOR-THE-STRATEGIC-PLANNING-OF-AGRI-FOOD-PRODUCTION-CHAINS-A-SYSTEMATIC-REVIEW-OF-THE-METHODS-USED-ESTUDIOS-PROSPECTIVOS-PARA-LA-PLANIFICACION-ESTRATEGICA-DE-LAS-CADENASPRODUCTIVA.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). Boletín técnico – Componente de abastecimiento de alimentos. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/SIPSA/bol-SIPSAabastecimientodic2023.pdf>

FAO. (2020). El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2020. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/interactive/state-of-food-agriculture/2020/es/>

Flórez Salazar, L. M., & Mendoza Ibarra, L. P. (2023). Diseño de estrategias para fortalecer las actividades productivas con potencial competitivo en el sector rural del municipio de la Paz-Cesar.

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2020). Los cultivos de plátano de Córdoba, una prioridad para el ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-cultivos-platano-cordoba-prioridad>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA. (2022). Guía para adelantar trámites ante INVIMA - VUCE. <https://www.vuce.gov.co/vuce/media/docs/2022/pdf/GUIA-TRAMITESCONTINGENCIA.pdf>

Jadán Sánchez, V. M., Belduma Pizarro, N. A., & Elizalde Orellana, M. V. (2024). Evolución y proyección de la producción agrícola (Banano y Café) en Ecuador en el periodo 2012-2025. *Revista InveCom*, 4(2). Recuperado de: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632024000200187&script=sci_arttext

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). Cadena de plátano: Indicadores de producción y de mercado. Sistema de Información de la Cadena de Plátano – SIOC. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida. <https://www.dnp.gov.co>

FAO. (2020). Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe. <https://www.fao.org>

Pabón, R. A. (2017). Caracterización del modelo de negocio del plátano en organizaciones de pequeños productores para el departamento de Córdoba, Colombia. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.14625/30508>

Vasquez, M. A. B., & Becerra, G. Y. M. (2022). Asociatividad como estrategia de productividad y competitividad del sector agrícola. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(98), 619-633. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890648>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR. (2021). Anuario estadístico del sector agropecuario colombiano 2020. <https://www.minagricultura.gov.co>

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2024). Agroindustria del plátano [Cartilla digital]. Dirección de Formación Profesional. <https://www.sena.edu.co>

Congreso de Colombia. (2017). Ley 1876 de 2017. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA). <https://www.funcionpublica.gov.co>.

