



Análisis del potencial productivo de las plantas de transformación del clúster de Ingredientes Naturales del Putumayo.

Ing. Darlyn Jhisned Moreno Carvajal

Gestora de Competitividad

Dirección de competitividad y Productividad Empresarial

Cámara de Comercio del Putumayo

Introducción

El presente informe tiene como propósito presentar los resultados del diagnóstico de capacidades realizado a través de cuarenta micro empresas integrantes de la aglomeración ingredientes naturales de Putumayo.

En este sentido, el informe consta de dos partes, a saber, Documento de diagnóstico por aglomeración en el cual se describen las actividades y el diagnóstico a partir del ejercicio realizado mediante el instrumento de diagnóstico, el cual cuenta con cuatro ítems de caracterización de la aglomeración que permitieron analizar las diferentes líneas de trabajo del proyecto como se detalla en la descripción de actividades: 1. Capacidad Estratégica/Organizacional; 2. Capacidad Productiva; 3. Capacidad Financiera y Contable; 4. Capacidad comercial ; y el Documento de análisis relacionado con las líneas de trabajo propuestas y plan de acción: con base en el documento de diagnóstico, se realiza un análisis de brechas para la definición de las líneas de trabajo de intervención a ejecutar, las cuales fueron concertadas con la Cámara de Comercio de Putumayo como representante de la aglomeración de ingredientes naturales de Putumayo siendo las siguientes: 1. Apoyo al cumplimiento de requisitos o procesos para acceso a mercados como pruebas de laboratorio, registros sanitarios, adopción de BPA, BPM, registros para la exportación, diseño de empaques, entre otros; 2. Gestión comercial y desarrollo de canales de ventas. Conforme a los resultados anteriores, se identificaron tres indicadores de impacto que configuran el plan de trabajo.

Para la elaboración de este estudio, se realizó un trabajo de campo que comprendió la aplicación del instrumento de diagnóstico a 40 empresas que integran el clúster.

Documento de diagnóstico por aglomeración

1. Descripción de actividades

El clúster de ingredientes naturales de Putumayo, aglomeración liderada por la Cámara de Comercio de Putumayo y beneficiada por el presente proyecto, está conformado por ubicadas en diferentes municipios del departamento de cuarenta micro empresas.

Putumayo, principalmente Puerto Asís, Villagarzón, Mocoa y Puerto Caicedo cuya operación se desarrollaprin cipalmente en la industria de alimentos y cosméticos a través de la producción y comercialización de productos derivados de los frutos amazónicos (sacha inchi, ashai, arazá, copoazú, cacay, entre otros).

Estas variables se definieron de tal forma que permitieran analizar las líneas de trabajo, Diseño y desarrollo de estrategias empresariales es orientadas a la mejora de la productividad.

Lo anterior, con el objetivo de contribuir a identificar fortalezas, brechas y oportunidad para fortalecer y determinar dos líneas de trabajo específicas a desarrollar que fueron resultado de las visitas de diagnóstico y concertadas con la Cámara de Comercio de Putumayo como representante de la aglomeración, las cuales son: 1. Apoyo al cumplimiento de requisitos o procesos para acceso a mercados como pruebas de laboratorio, registros sanitarios, adopción de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), registros para la exportación, diseño de empaques, entre otros 2. Gestión comercial y desarrollo de canales de ventas.

¹ El tamaño para microempresas se establece para empresas con ingresos por actividades ordinarias inferiores o iguales a 23.563 UVT de acuerdo con Decreto 957 de 2019 y Resolución 000187 de 2023.

A continuación, se presenta la caracterización de la aglomeración, los resultados del diagnóstico por medio de las brechas identificadas, oportunidades de mejora y requerimientos del mercado, el análisis y oportunidades mediante el cual se justifica la selección de las líneas de trabajo y el plan de trabajo construido incluyendo las acciones y los indicadores de desempeño definidos (línea base y meta).

2. Caracterización de la aglomeración (beneficiarios) de ingredientes naturales de Putumayo

2.1. Capacidad estratégico - organizacional

La capacidad estratégica organizacional corresponde al conjunto de variables que describen las actividades económicas, tipo de personería, pertenencia a grupos étnicos, capacidad reducida, población vulnerable, escolaridad, municipio, años de constitución, empleabilidad y apoyo de terceros. Las anteriores, permitieron analizar la línea de encadenamientos con proveedores o empresas ancla y cierre de brechas, para la cual, se identificó la oportunidad de fortalecer sinergias con entidades externas a la aglomeración mediante la realización de procesos de capacitación en temáticas como gestión estratégica y trabajo equipo así como de reconocimiento de la oferta disponible que desde actores del sector público se encuentra disponible para fortalecer las capacidades como aglomeración con miras hacia el cierre de brechas para el desarrollo de encadenamientos productivos.

2.1.1. Actividades económicas

Tabla 1. Actividades económicas de las empresas pertenecientes a la aglomeración

Actividad principal de las empresas de la aglomeración	CIU 9499	Número de empresas	% de empresas
Actividades de otras asociaciones n.c.p.		3	7.5 %
Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas (alcohólicas y no alcohólicas)	4711	1	2.5 %
Cultivo de café	123	1	2.5 %
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal refinados	1032	3	7.5 %
Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas	1102	2	5 %
Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	1089	17	42.5 %
Elaboración de productos lácteos	1040	4	10 %
Explotación mixta (agrícola y pecuaria)	150	1	2.5 %
Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador	2023	4	10 %
Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos	1020	4	10 %

Las actividades principales de las empresas que integran la aglomeración son: Elaboración de otros productos alimenticios (42.5%), Elaboración de productos lácteos (10%), Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (10%), Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos (10%), Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal refinados (7.5%), Actividades de otras asociaciones (7.5%), Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas (5%), Comercio al por menor en establecimientos no especializados (2.5%), Cultivo de café (2.5%) y Explotación mixta (agrícola y pecuaria) (2.5%). 2.1.2. Tipo de empresa

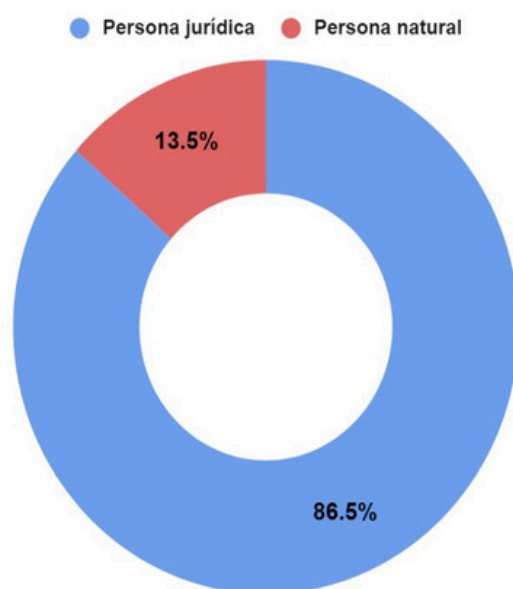


Figura 1. Distribución de tipo de empresa

El 86% de los integrantes de la aglomeración está constituido como personas jurídicas y el 14% restante como persona natural.

2.1.3. Grupo étnico

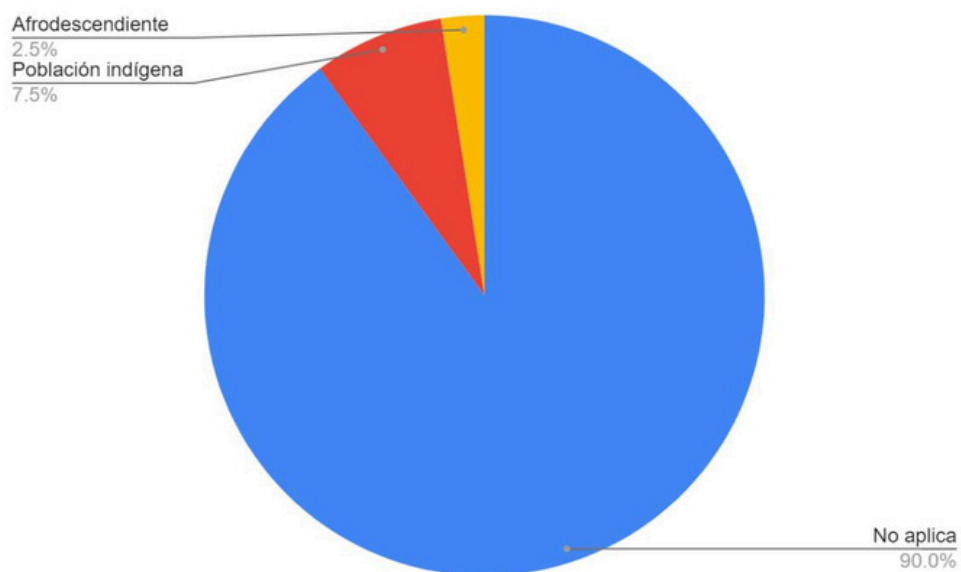


Figura 2. Participación de grupos étnicos en la aglomeración

Se observa una participación del 10% de grupos étnicos en la aglomeración, de los cuales, el 8% pertenecen a población indígena y 2% afrodescendiente. Por otra parte, el 90% de las demás empresas afirmaron no pertenecer a ningún grupo étnico.

2.1.4. Capacidad reducida

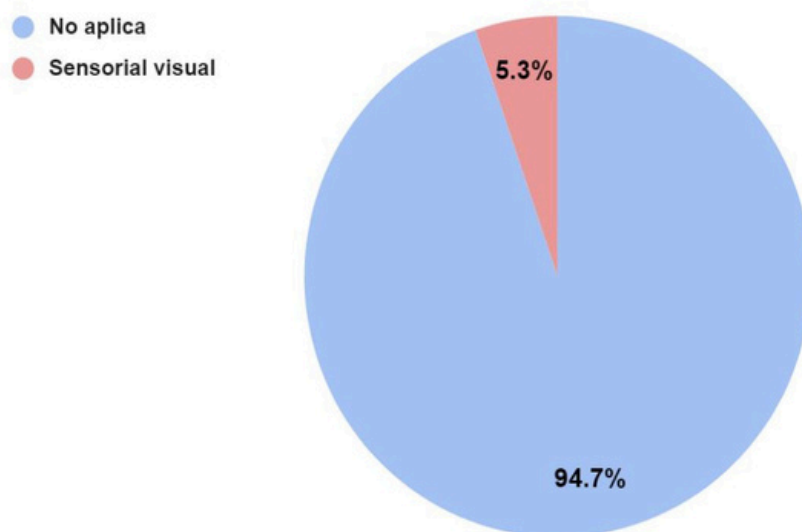


Figura 3. Proporción de integrantes con capacidad reducida

Pese a que más del 90% de los integrantes de la aglomeración afirmaron no poseer ninguna capacidad reducida, es posible observar que con el proyecto actual se están impactando 2 empresarios con capacidad visual reducida.

2.1.5. Población vulnerable

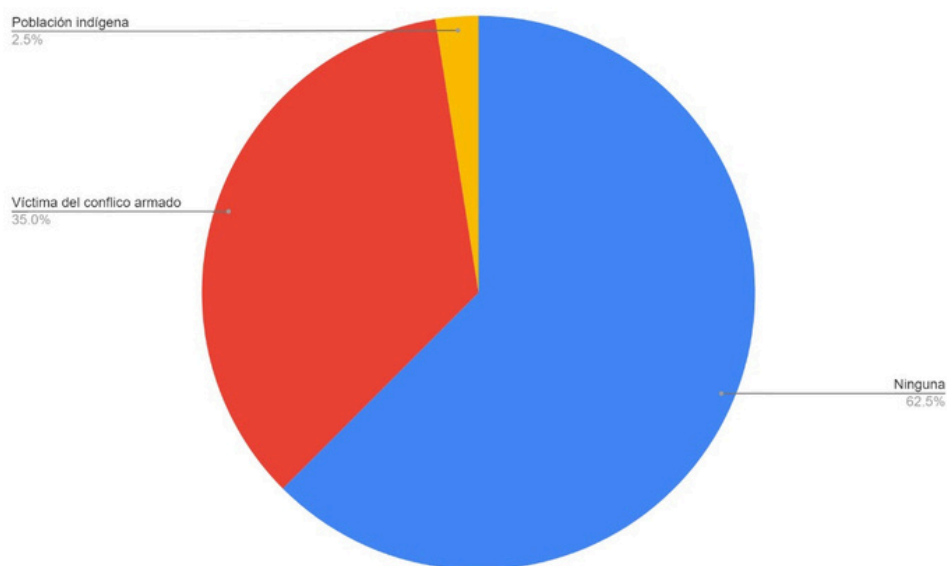


Figura 4. Distribución de población vulnerable

El 35% de los empresarios de la aglomeración manifestaron ser víctimas del conflicto armado. Por otra parte, una gran proporción de empresarios manifestaron no pertenecer a ningún grupo vulnerable (62%).

2.1.6. Escolaridad

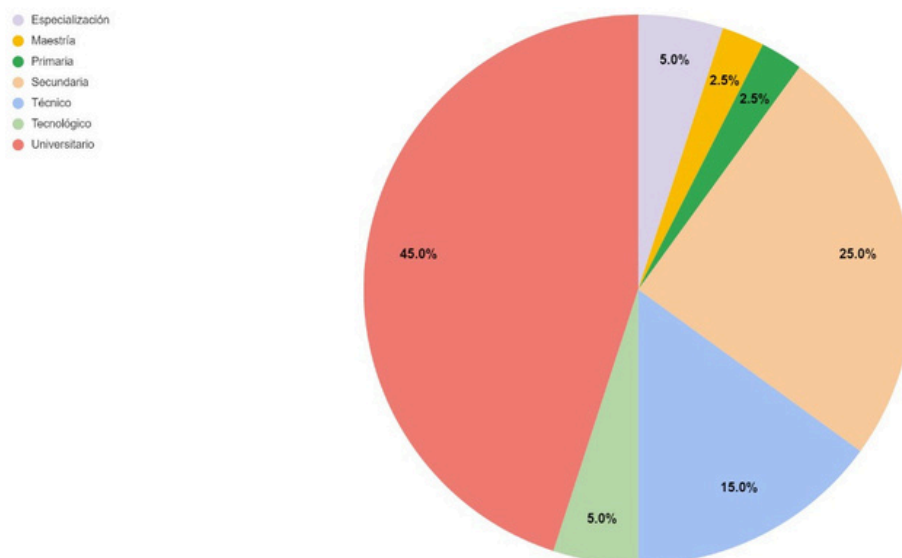


Figura 5. Distribución del nivel de escolaridad

De acuerdo con lo presentado en la figura anterior, el 45% de las personas que lideran las empresas integrantes de la aglomeración han alcanzado el nivel de formación académico universitario, el 25% hasta el nivel secundaria, el 15% hasta el nivel de formación técnica, el 5% hasta el nivel de formación tecnológica, el 5% hasta el nivel de formación de especialización, el 2.5% hasta el nivel de formación de maestría y el 2.5% hasta el nivel de formación primaria.

2.1.7. Municipio

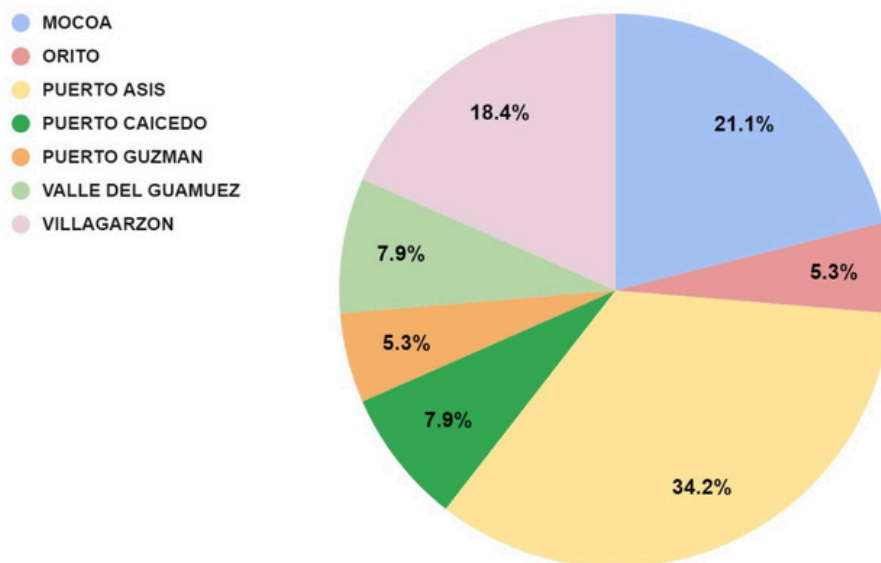


Figura 6. Distribución de empresas pertenecientes al clúster

Se observa una distribución mayoritaria de integrantes de la aglomeración en los municipios de Puerto Asís (34%), Mocoa (21%) y Villagarzón (18%). El 27% faltante se concentra en los municipios de Puerto Caicedo, Puerto Guzmán, Valle del Guamuez y Orito.

2.1.8. Años de constitución

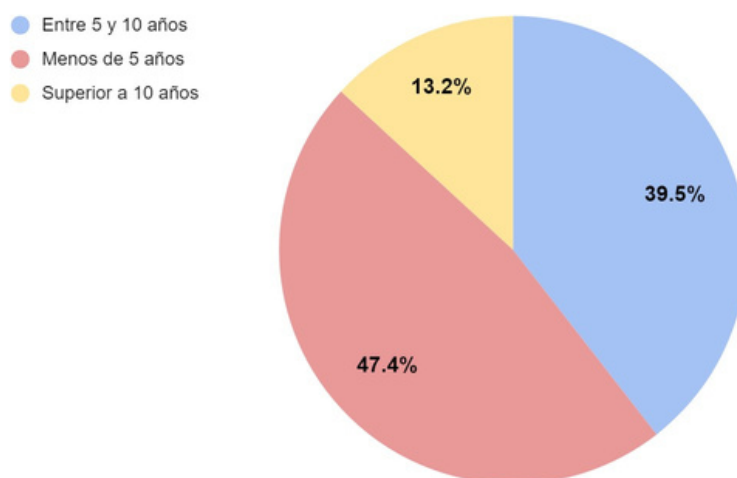


Figura 7. Proporción de tiempo de constitución de las empresas de la aglomeración

Cerca del 47% de las empresas pertenecientes a la aglomeración tiene 5 años o menos de constitución. El 53% restante corresponde a organizaciones con más de 5 años de constitución.

2.1.9. Empleabilidad y género

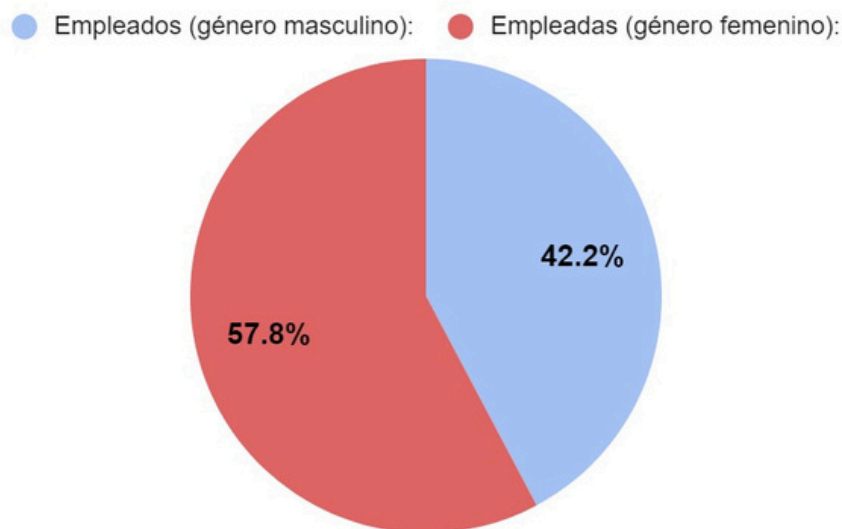


Figura 8. Distribución de género

Se observa una distribución casi igualitaria de géneros en las empresas de la aglomeración; aún así, es posible destacar una leve preferencia por el personal de género femenino. En promedio, cada empresa diagnosticada tiene 3,7 empleos. 1,6 empleos de género masculino y 2,1 empleos de género femenino. El intervalo de empleos está entre 1 – 8 empleados.

2.1.10. Apoyo de terceros

Pese a la diversa cantidad de entidades oferentes de ayuda reportadas por los empresarios, es de resaltar la vital importancia que ha tenido la Cámara de Comercio de Putumayo en el fortalecimiento de la aglomeración a través de programas y equipos para incrementar la competitividad empresarial del sector de ingredientes naturales. El 80% de las empresas que integran la aglomeración manifiesta haber recibido al menos una vez apoyos de terceros. Los apoyos pueden agruparse en programas orientados al aceleramiento empresarial a través de capacitaciones y/o entrenamientos en desarrollo de habilidades comerciales y apoyo para la dotación de equipos para incrementar la capacidad productiva. Las entidades reconocidas por las empresas de la aglomeración de las que han recibido apoyo son las siguientes:

- Gobernación del Putumayo

- Cámara de Comercio de Putumayo
- Colombia Productiva
- Ecopetrol
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- Fondo europeo para la paz
- Innpulsa Colombia
- Instituto Sinchi
- Ministerio de Agricultura de Colombia
- Agencia de Cooperación Internacional de Korea
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo
- Programa Amazonia MIA (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional)
- Programa de desarrollo con enfoque territorial de Colombia
- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia
- Superintendencia Industria y Comercio de Colombia
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
- Alcaldía de Puerto Caicedo
- Alcaldía Valle del Guamuez

2.2. Caracterización Capacidad Comercial

La caracterización de capacidad comercial corresponde al conjunto de variables que describen la identificación de productos vendidos, cantidad de clientes, canales utilizados, empaques, ingresos por ventas, alcance comercial y relacionamiento al interior de la aglomeración. Las anteriores, permitieron analizar las líneas de Sofisticación, alistamiento técnico y comercial, y desarrollo de productos y subproductos para atención de necesidades del mercado, y Gestión comercial y desarrollo de canales de ventas, para la cual, se identificó la oportunidad de fortalecer los canales de comercialización por medio de la realización de procesos de formación que le permita a la aglomeración sofisticar sus procesos de comunicación y presentación de la propuesta de valor, especialmente en medios digitales y aumentar la eficacia de los esfuerzos de comunicación y validación de nuevas oportunidades en el mercado.

2.2.1. Productos vendidos

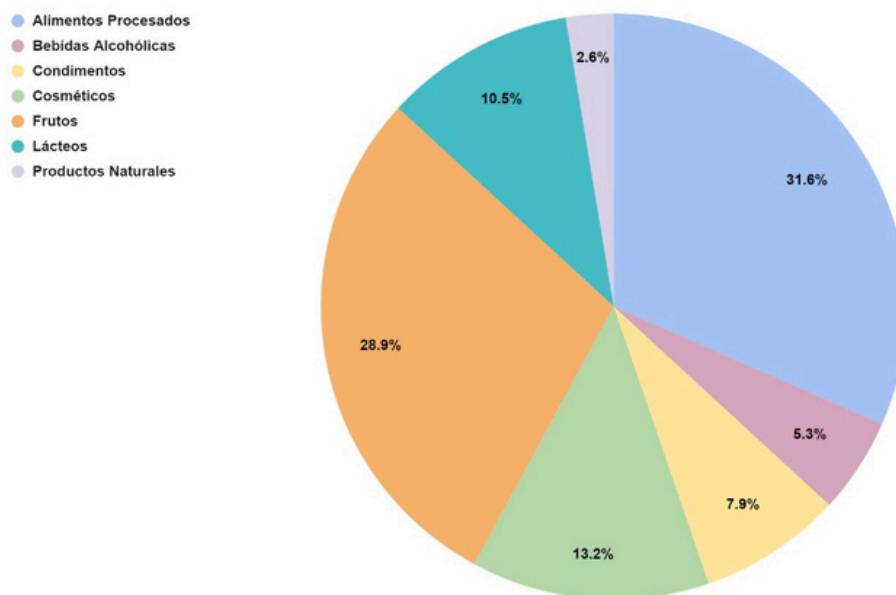


Figura 9. Agrupación de productos ofertados por e la aglomeración

Los productos más comercializados por la aglomeración de ingredientes naturales son los alimentos procesados con un 31%, seguidos por los frutos sin tratamiento con un 29%. Otros productos comercializados por los integrantes de la aglomeración son cosméticos (13%), lácteos (10%), condimentos (8%), bebidas alcohólicas (5%) y productos naturales (4%).

Tabla 2. Clasificación de productos de las empresas pertenecientes a la aglomeración

Producto	Clasificación de producto
Sacha inchi	Frutos
Concentrados para animales	Alimentos Procesados
Chiro	Frutos
Pimienta	Condimentos
Vino de ashai	Bebidas Alcohólicas
Café tostado molido	Alimentos Procesados
Yogurt griego	Lácteos

Producto	Clasificación de producto
Galletas y confites en	Alimentos Procesados
araza Jabón artesanal Mermelada	Cosméticos
Pulpa de asai Mantequilla de	Alimentos Procesados
copoazú (producto	Frutos
emulsionante para la piel)	Cosméticos
Café tostado	
Crema de arroz	Alimentos Procesados
Miel de abejas	Cosméticos
Araza	Productos Naturales
Yogurt litro	Frutos
Fruto de asaí	Lácteos
Pulpa asahi	Frutos
Vino	Frutos
Fruto de sacha inchi	Frutos
Aceite de sacha inchi	Bebidas Alcohólicas
Harina de chontaduro	Frutos
Aceite de cacay	Alimentos Procesados
Grano de cacao	Alimentos Procesados
Yuca tubérculos	Alimentos Procesados
Yogurt	Frutos
Plátano fresco	Frutos
Café molido	Lácteos
Maní confitado	Frutos
Snack de yota	Alimentos Procesados
Galleta de sacha inchi con frutos	Alimentos Procesados
amazónicos	Alimentos Procesados
Aceite de cacay	Alimentos Procesados
Pulpa de asai	
	Cosméticos
	Frutos

Producto	Clasificación de producto
Yogurt litro	Lácteos
Jabón de arroz	Cosméticos

2.2.2. Valor agregado

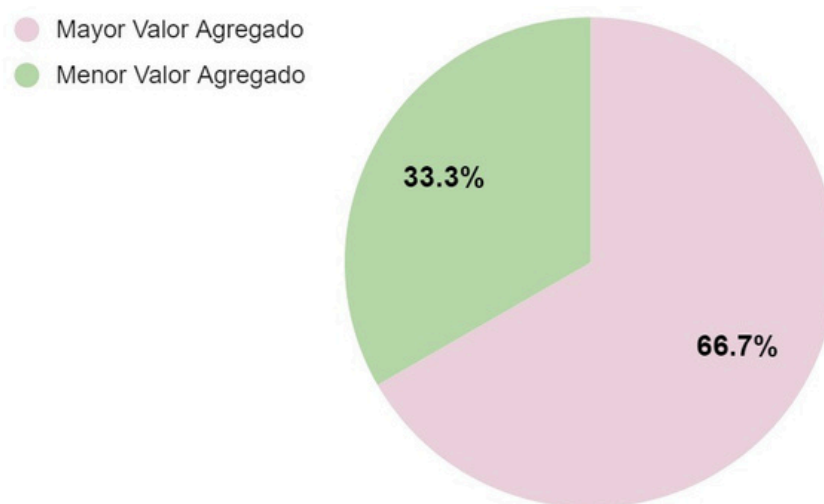


Figura 10. Proporción de valor agregado

La identificación de valor agregado para los productos comercializados por los integrantes de la aglomeración corresponde a aquellos sobre los que se han realizado procesos de transformación, es decir, los correspondientes a alimentos procesados, cosméticos, lácteos, condimentos y bebidas alcohólicas. Un tercio de los empresarios realizan labores de comercialización sin transformación productiva de materias primas; aun así, es positivo observar que más del 60% de las empresas realizan labores que aportan valor agregado a sus productos mediante la realización de procesos de transformación como mezclado, molienda, cocción, fermentación, entre otros. A diferencia de los anteriores, el 33% de los integrantes que no realizan acciones significativas de valor agregado llevan a cabo procesos de almacenamiento y comercialización sin intervención de recursos productivos para su transformación.

2.2.3. Clientes Las empresas de la aglomeración tienen 20 clientes en promedio respecto

al año 2024, con valores máximos de 60 clientes y 1 cliente como mínimo por empresa. El 56% de las empresas manifiesta que su cliente principal es de alcance local, el 24% de las empresas manifiesta que su cliente principal es de alcance regional y el 20% de las 15

empresas manifiesta que su cliente principal es de alcance nacional. Así mismo, se identificaron las principales necesidades que desde la aglomeración se satisfacen a los clientes actuales y potenciales nuevos, principalmente las referidas al aprovechamiento de los excedentes de materias primas en los procesos de agricultura, mejorar el bienestar de los consumidores por medio de productos naturales a precios competitivos, oferta de productos elaborados de manera responsable a nivel social y ambiental y el reconocimiento de los frutos autóctonos de la región amazónica. Segmentos de mercado potenciales identificados son granjas pecuarias de los municipios de Putumayo y de la región amazónica, restaurantes y locaciones de preparación y consumo de alimentos, tiendas especializadas del sector turismo, tiendas especializadas naturistas, supermercados y centros de abastos de alimentos y consumidores finales con alta conciencia de la responsabilidad social y ambiental y/o del bienestar integral.

2.2.4. Canales de ventas

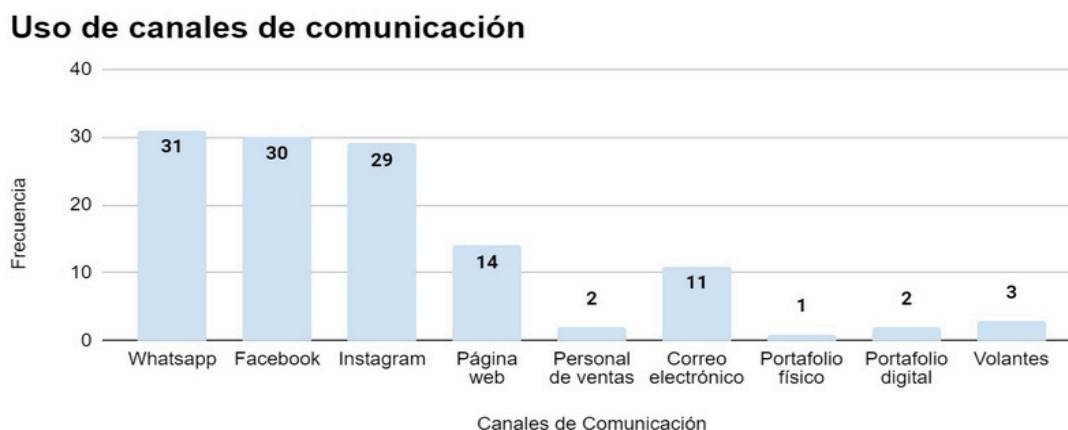


Figura 11. Uso de Canales de Comunicación

Se evidencia un uso extendido de redes sociales para la promoción de sus productos; así mismo, un uso menos diversificado de herramientas físicas como portafolios, volantes y fuerza de ventas presencial.

2.2.5. Temporalidad de ventas año 2024

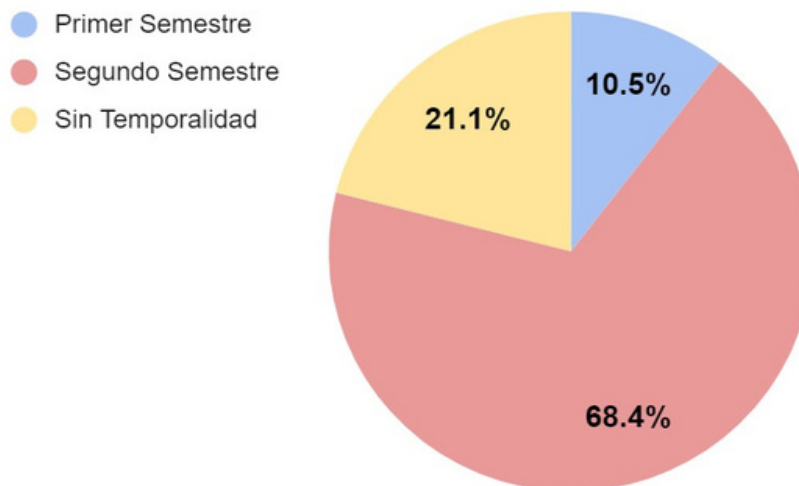


Figura 12. Temporalidad de ventas presente en la aglomeración

Es preciso destacar la marcada temporalidad presente en la aglomeración para los ciclos de ventas de sus productos, en la cual es posible evidenciar que casi el 70% de los integrantes manifestaron incrementar sus ventas para el segundo semestre del año 2024. Lo anterior, se identificó teniendo en cuenta los meses expresados de mayor volumen de ventas por parte de los integrantes de la aglomeración de la siguiente forma: primer semestre (mayor volumen de ventas entre los meses de enero hasta junio), segundo semestre (mayor volumen de ventas entre los meses de julio hasta diciembre) y sin temporalidad (ingresos por ventas sin incrementos significativos entre diferentes meses). Finalmente, mediante realización de entrevistas a las empresas, se identificó que las empresas desconocen el punto de equilibrio con base en la fluctuación de la temporalidad de las ventas anuales.

2.2.6. Empaques y embalajes:

Empaque primario: es el que van en contacto directo con el producto. La característica principal que debe cumplir este envase primario es proteger al producto de factores externos para garantizar la inocuidad en el caso de alimentos y calidad y estabilidad para cosméticos.

Envase Secundario: Normalmente llamado empaque, protege al envase primario y generalmente es el que contiene toda la información del producto, está más expuesto al público y en muchos casos sirve para la venta ya que el diseño y el color identifican el producto.

Envase Terciario. Es utilizado para proteger el producto durante el transporte, el material más usado es la caja de cartón, como parte de la identificación del embalaje, están las etiquetas.

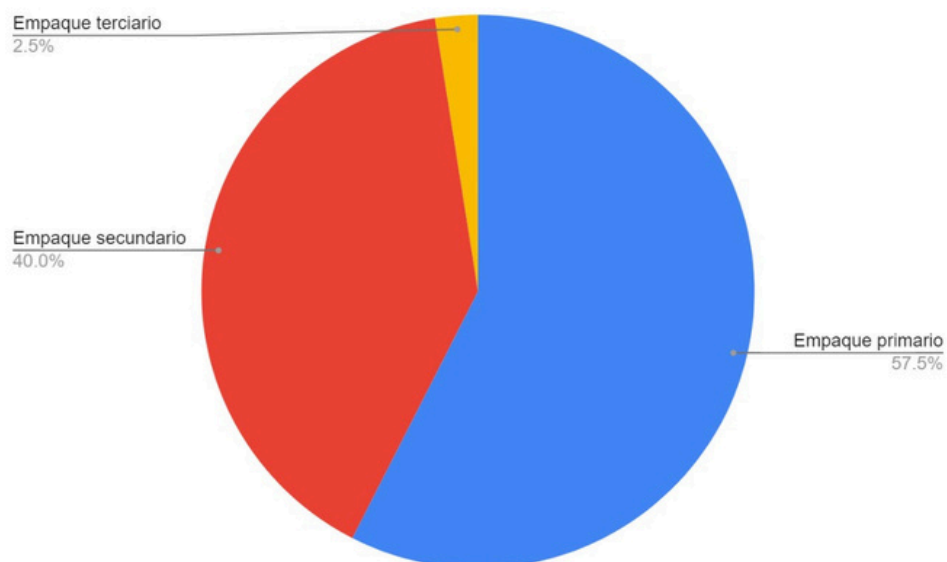


Figura 13. Uso de empaques en los productos de la aglomeración

A nivel de la aglomeración, todos los productos comercializados por las empresas cuentan como mínimo con empaque primario, lo que permite inferir un esfuerzo por procurar la inocuidad, calidad y estabilidad de los productos ofertados y brindar una identidad de marca. El 57% de las empresas integrantes de la aglomeración manifiestan utilizar solamente empaque primario, el 40% manifiesta utilizar también empaque secundario y 3% de las empresas manifiesta utilizar hasta un empaque terciario que les permita comercializar en mayor volumen y brindar mayor protección a sus productos. Se identificó una dificultad respecto al uso de empaques y embalajes referida a la falta de entrenamiento en el uso adecuado del empaque por parte del personal expresada por una empresa.

2.2.7. Alcance comercial

Alcance comercial

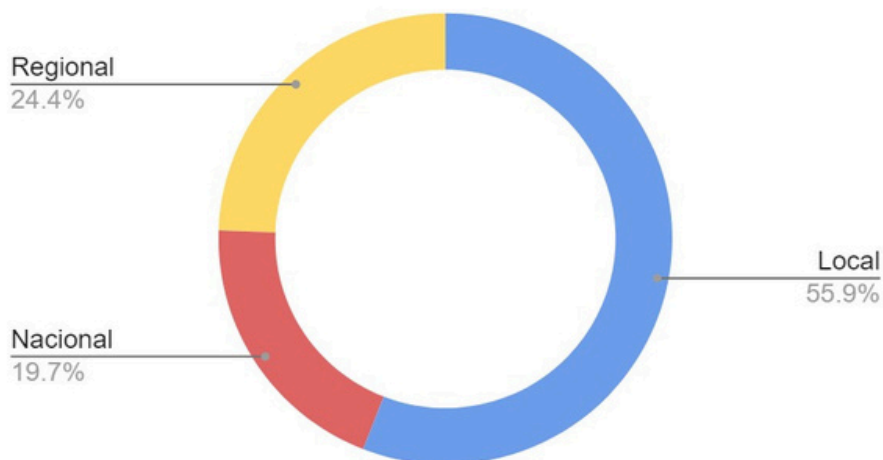


Figura 14. Alcance Comercial de la aglomeración

En términos comerciales, ninguna empresa perteneciente a la aglomeración exporta en la actualidad, lo que ofrece una oportunidad destacable en términos de acceso a la información de los procesos de exportación enfocado al sector de alimentos. Por otra parte, con base en la ubicación de los clientes principales de las empresas, es posible afirmar que más de la mitad de los clientes actuales son de alcance local (56%), el 24% realiza ventas a nivel regional y el 20% a nivel nacional.

2.2.8. Relación con la aglomeración

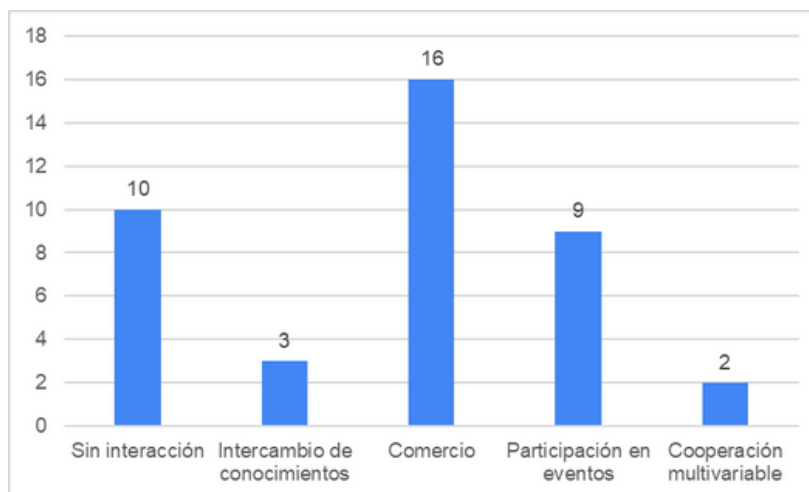


Figura 15. Relación con la aglomeración

Respecto a los intereses o motivaciones de las empresas que integran la aglomeración y su participación en la misma se identificaron las siguientes: el 40% de las empresas (16) manifestaron un interés comercial para aumentar los ingresos por ventas. El 23% de las empresas (9) manifestó como interés principal en participar en eventos de divulgación de la marca o de representación comercial. El 7% de las empresas (3) manifestó como interés principal la transferencia de conocimientos para el aumento de capacidades de gestión de la empresa, el 5% de las empresas (2) manifestó como interés principal la cooperación de diferentes dimensiones, bien sea de orden comercial o técnico. Finalmente, el 25% de las empresas (10) manifestó hasta la fecha no haber realizado ningún tipo de interacción específica a nivel comercial o técnico (intercambio de conocimientos, alianzas o participación conjunta en eventos) con otros integrantes de la aglomeración.

2.3. Caracterización Capacidad Financiera y Contable

La capacidad financiera y contable corresponde al conjunto de variables que describen los mecanismos para registrar la contabilidad, resultados de ingresos por ventas y resultados de indicadores financieros de endeudamiento. Las anteriores, permitieron analizar las líneas sofisticación, alistamiento técnico y comercial, y encadenamientos con proveedores o empresas ancla y cierre de brechas, para la cual, se identificó la oportunidad de mejorar el uso de herramientas para el análisis y toma de decisiones tales como cálculo y gestión de punto de equilibrio y/o costos de ventas para mejorar el desempeño administrativo y comercial frente a nuevas oportunidades de negocio.

2.3.1. Registro contabilidad

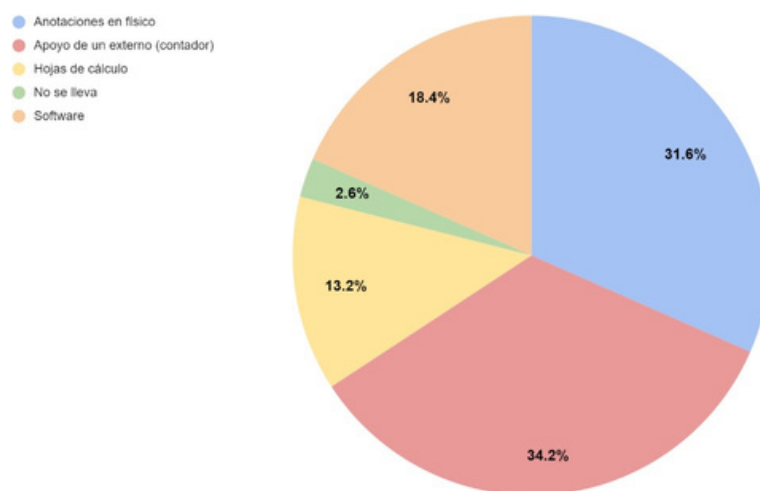


Figura 16. Métodos utilizados para registro contable de las empresas de la aglomeración

Respecto a los mecanismos utilizados para el registro contable, el 34% de las empresas que integran la aglomeración lo hace mediante la contratación de un proveedor externo (contador). El 32% lo hace mediante anotaciones en medios físicos, el 18% utiliza software especializado, el 13% utiliza hojas de cálculo digitales y el 3% manifiesta no contar con registros contables. Lo anterior, evidencia una brecha en el uso aplicado de herramientas que permitan calcular puntos de equilibrio en ingresos y/o costos de productos para analizar y tomar decisiones con base en registros y evidencias.

2.3.2. Ingresos por ventas

Para el año 2024, el promedio de ingresos anuales de las empresas diagnosticadas es de 115 millones de pesos aproximadamente, con valores de ingresos máximos de 960 millones de pesos y mínimos de 1 millón de pesos.

Finalmente, mediante realización de entrevistas a las empresas, se identificó que las empresas desconocen el punto de equilibrio con base en la fluctuación de la temporalidad de las ventas anuales.

2.4. Caracterización Capacidad Productiva

La capacidad productiva corresponde al conjunto de variables que describen las compras de insumos, los indicadores de capacidad productiva, los obstáculos de producción, la gestión para la adquisición de registros, permisos y/o notificaciones sanitarias, la implementación de buenas prácticas de manufactura y/o agricultura y la realización de pruebas de laboratorio. Las anteriores, permitieron analizar las líneas diseño y desarrollo de estrategias empresariales orientadas a la mejora de la productividad, adopción tecnológica en procesos productivos y apoyo al cumplimiento de requisitos o procesos para acceso a mercados como pruebas de laboratorio, registros sanitarios, adopción de BPA, BPM, registros para la exportación, diseño de empaques, entre otros. Lo anterior, permitió identificar como oportunidad de llevar a cabo apoyos para fortalecer por medio de capacitación y divulgación de oferta institucional de actores del ecosistema de productividad nacional la identificación de acciones para adoptar buenas prácticas de manufactura y agricultura, obtención de permisos, notificaciones o registros sanitarios y la realización de pruebas de laboratorio de producto para dar cumplimiento a los requisitos reglamentarios del sector y mejorar el nivel de competitividad de las empresas integrantes de la aglomeración.

2.4.1. Compras de insumos (suministros realizados por proveedores externos)

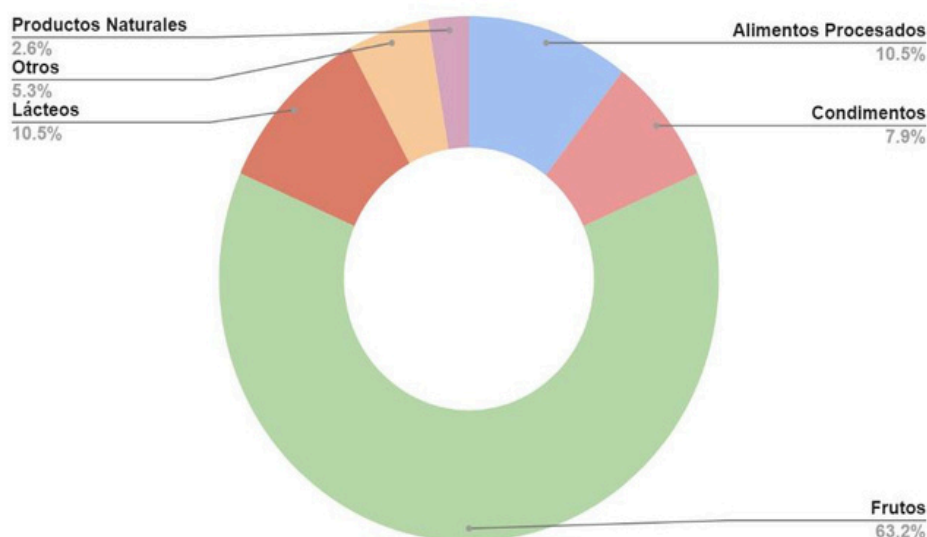


Figura 17. Distribución de insumos requeridos por los integrantes de la aglomeración

Es posible visualizar que, pese a la diversidad de actividades realizadas por los integrantes de la aglomeración, el insumo principal para el 63% de las empresas son los frutos, seguido por los alimentos procesados como lo son aceite y panela con un 11%,

lácteos con un 10%, condimentos con un 8%, productos naturales con un 3% y otros insumos con un 5%.

2.4.2. Indicadores capacidad

La capacidad productiva hace referencia a la cantidad de producto que la empresa puede hacer en una determinada unidad de tiempo. Por medio del instrumento diagnóstico se estableció el porcentaje de ocupación de la capacidad máxima instalada de cada empresa, indagando tanto en la capacidad instalada como en la utilizada actualmente. De esta forma, dicho porcentaje corresponde a la proporción de la capacidad utilizada respecto a la máxima instalada.

Tabla 4. Capacidad productiva

No.	Empresa	Capacidad utilizada	Capacidad máxima instalada	% de ocupación de la capacidad máxima instalada
1	Coomultiagrop Asociación	700 kg/día ²	1500 kg/día	47%
2	agroindustrial de productores agropecuarios del putumayo	NA	NA	Sin información
3	Carlos Evelio Salamanca (Asochiro)	150 Kg/semana ³	200 Kg/semana	75%
4	Portal amazónico	800 Kg/mes ⁴	3000 Kg/mes	27%
5	Vino artesanal amazónico	3500 botellas de 750 ml ⁵ /año	10000 botellas de 750 ml/año	35%
6	Robusmayo café	50 kg/mes	100 kg/mes	50%
7	Maria Camila Juagibioy Quinchoa (Comelones Fit)	15 litros/semana	25 litros/semana	60%
8	Agroinpa amazónica	1200 cajas de 95 gr mensual	2000 cajas de 95 gr mensual	60%
9	Jessica Magenta Chávez Paz (Willka Tienda Artesanal)	12 unidades/mes	25 unidades/mes	48%

No.	Empresa	Capacidad utilizada	Capacidad máxima instalada	% de ocupación de la capacidad máxima instalada
28	Asociación agroforestal de campesinos productores y comercializadores del municipio de Puerto Guzmán Putumayo Asoplataneros	40 toneladas/semana	50 toneladas/semana	80%
29	Café Selvayaco SAS	60 Kg/mes	60 Kg/mes	100%
30	Asociación de mujeres rurales de Campucana Asomurca	200 unidades/mes	400 unidades/mes	50%
31	Papas Crunch SAS BIC	5400 unidades/mes	30000 unidades/mes	18%
32	Empresa agroindustrial de frutos amazónicos Frutyamazonicos S.A.S	240 unidades/mes	400 unidades/mes	60%
33	Chamorro Benavides SAS BIC INZUNAI	500 kg/año	2100 kg/año	24%
34	Amazonia vital S.A.S	5.800 Kg/mes	10000 Kg/mes	58%
35	Asociación Jersey de la amazonia SAS	50 litros/semana	500 litros/semana	10%
36	Lucy Enith Román	60 unidades/semana	420 unidades/semana	14%
37	Condimentos Putumayo INC SAS ZOMAC BIC	300 ton/mes	300 ton/mes	100%
38	Asociación agropimentera Valle del Guamuez ASAPIV	3000 Kg/mes	15000 Kg/mes	20%
39	WILSON JAVIER RUIZ INSUASTY	2400 gr/mes	3000 gr/mes	80%
40	PONAPI	3000 Kg/mes	15000 Kg/mes	20%

Una vez calculado el porcentaje de ocupación de la capacidad máxima instalada en cada empresa, se realizó un cálculo del promedio de dichos datos y se obtuvo un valor de 51% de ocupación de la capacidad máxima instalada en promedio de las empresas integrantes de la aglomeración. Lo anterior, evidencia un margen importante de mejora respecto a la ocupación de la capacidad productiva actual de las empresas.

Respecto a la infraestructura utilizada por las empresas integrantes de la aglomeración, se destaca el uso de los siguientes recursos de maquinaria y equipo: hornos de secado y/o deshidratadores, cocinas industriales, despulpadoras, molinos industriales, equipos de refrigeración y/o congelamiento, extractoras de aceites, trilladoras, mezcladoras, empacadoras al vacío y selladoras.

2.4.3. Obstáculos para fabricación

Obstáculos para fabricación

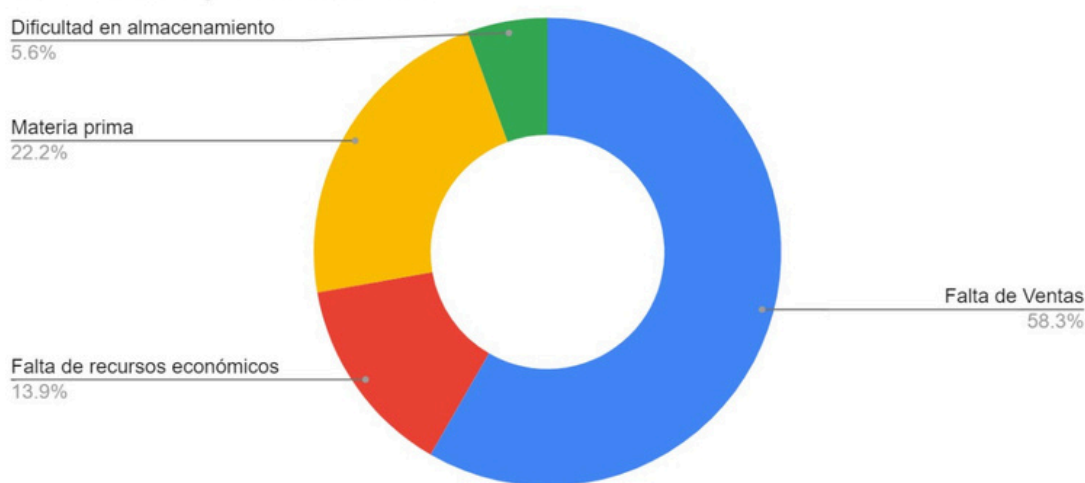


Figura 18. Obstáculos para fabricación identificados por las empresas de la aglomeración

Buscando posibles causas para la subutilización presente en la aglomeración, los empresarios manifestaron diversas causas que son agrupadas en 4 factores principales; primero, la falta de ventas con un 58%, materia prima con un 22%, falta de recursos económicos con un 14% y dificultades en almacenamiento con un 6%.

Adicional a lo anterior, dentro del análisis de brechas y oportunidades, se hizo una identificación de desperdicios productivos como causas directas y/o indirectas a las ineficiencias productivas. En este sentido, se identificó que el 58% de las empresas que integran la aglomeración lleva una administración de inventarios de materia prima, lo cual, representa una ocupación importante de recursos físicos y de incremento de los costos de producción, en consecuencia, una oportunidad para la implementación de soluciones ofimáticas que permitan determinar con mayor precisión los costos por almacenamiento. Finalmente, otro tipo de desperdicios productivos tales como reprocesos, transportes internos y/o esperas se presentan en menor proporción.

2.4.4 Invima

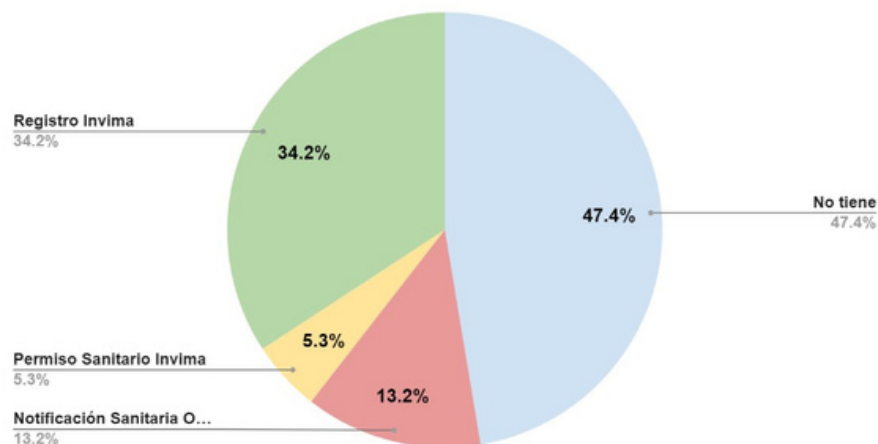


Figura 19. Presencia de Certificados INVIMA en las empresas de la aglomeración

Es posible observar que el 47% de las empresas pertenecientes a la aglomeración manifiestan no contar con registro, permiso y/o notificación sanitaria del INVIMA. Por otra parte, el 34% manifiesta contar actualmente con registro Invima, el 13% con notificación sanitaria y el 5% con permiso sanitario. Lo anterior, refleja una brecha en términos de cumplimiento de requerimientos reglamentarios del sector alimentos y/o cosméticos en al menos el 47% de las empresas integrantes.

2.4.5 BPM/BPA

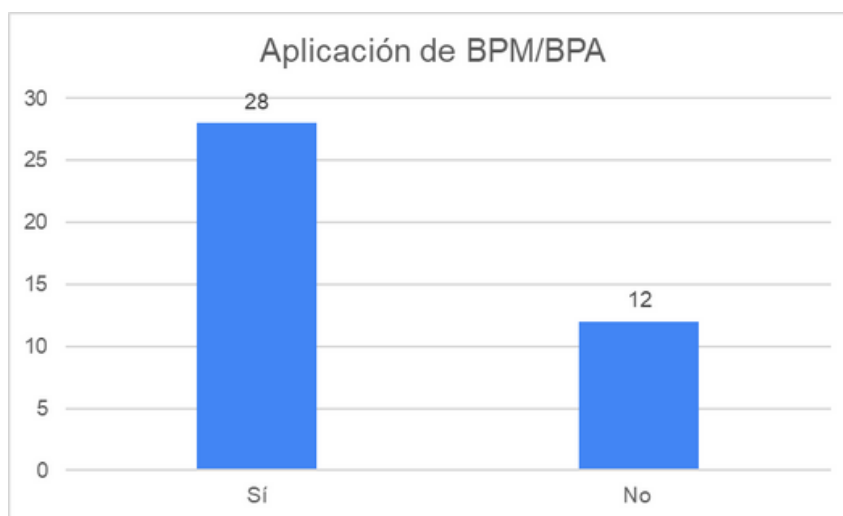


Figura 20. Aplicación de buenas prácticas en la aglomeración

Se evidencia un interés por la aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM) o agrícolas (BPA) en el 70% de las empresas. Entre las prácticas más comúnmente aplicadas se encuentran la realización de cursos para la manipulación de alimentos, planes de saneamiento y manejo de cultivos, entre otros. Lo anterior, representa una oportunidad de mejoramiento en al menos el 30% de las empresas integrantes respecto al conocimiento y/o aplicación de acciones referidas como buenas prácticas de manufactura o agricultura para el mejoramiento en el desempeño de los procesos internos de las mismas.

2.4.6 Pruebas de laboratorio

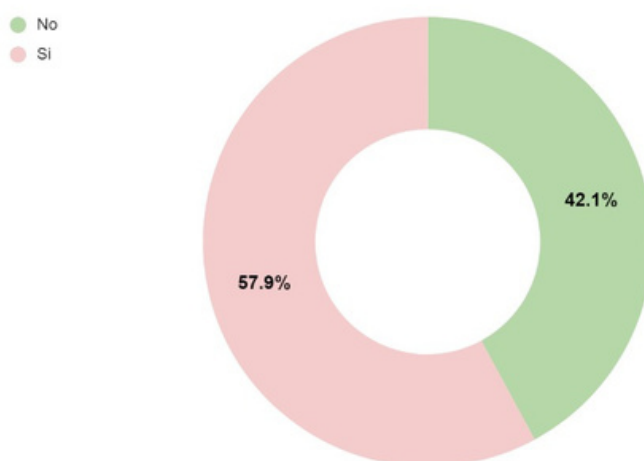


Figura 21. Elaboración de pruebas de laboratorio por empresas de la aglomeración

El 58% de las empresas han realizado pruebas de laboratorio, entre los que se encuentran análisis físico-químicos, microbiológicos, bromatológicos, entre otros. De acuerdo con lo anterior, se evidencia una oportunidad de mejora respecto al acceso a información especializada y/o realización de las mismas respecto al tipo de pruebas aplicables a los diferentes productos caracterizados, así como de requerimientos reglamentarios vigentes en cuanto a medición de parámetros físicos y/o químicos requeridos.

3. Definición y Características de la cadena de Valor a la que pertenece la aglomeración

La aglomeración pertenece a la cadena de valor de productos agrícolas como se describe a continuación:

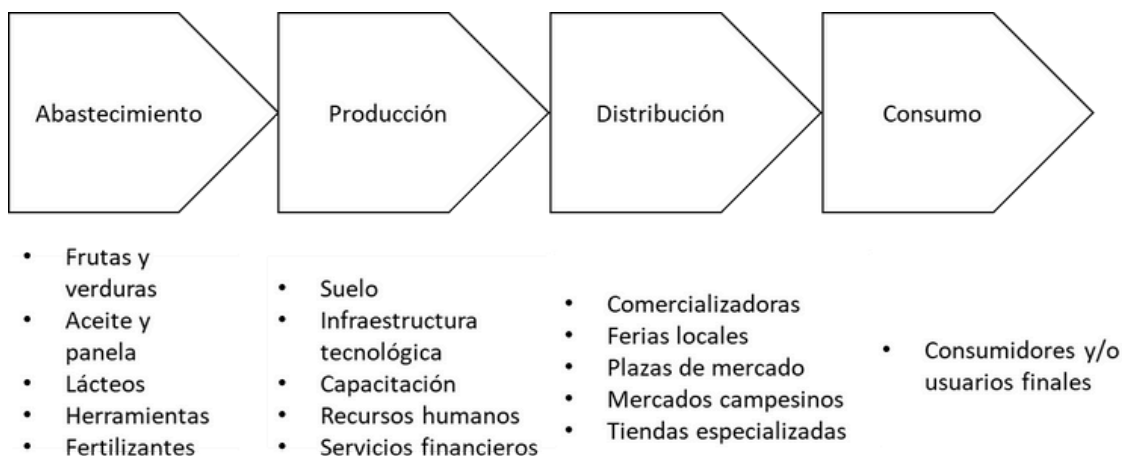


Figura 1. Cadena de valor

El primer eslabón de análisis está constituido por los procesos de abastecimiento, intervienen actores económicos como los proveedores de insumos (frutos a granel, aceite, panela, lácteos, entre otros), herramientas, servicios financieros (formales e informales) y transporte. El insumo principal para el 63% de las empresas integrantes de la aglomeración son los frutos, seguido por los alimentos procesados como lo son aceite y panela con un 11%, lácteos con un 10%, condimentos con un 8%, productos naturales con un 3% y otros insumos con un 5%. Algunos de los principales actores de este primer eslabón de la cadena son Asoprosainchi, Asociación de productores de ingredientes naturales, Guardianes del bosque amazónico, Arpa Colombia y plazas de mercado locales, entre otros. El segundo eslabón está conformado por los procesos de transformación donde intervienen principalmente las empresas integrantes de la aglomeración por medio de la oferta de productos tales como alimentos procesados con un 31%, seguidos por los frutos sin tratamiento con un 29%, cosméticos (13%), lácteos (10%), condimentos (8%), bebidas alcohólicas (5%) y productos naturales (4%), todo lo anterior a través de la realización de procesos de fabricación tales como clasificación, mezclado, molienda, cocción, deshidratado, trillado y fermentación entre otros. Así mismo, se identificaron como principales recursos productivos el uso de hornos de secado y/o deshidratadores, cocinas industriales, despulpadoras, molinos industriales, equipos de refrigeración y/o congelamiento, extractoras de aceites, trilladoras, mezcladoras, empacadoras al vacío y selladoras. El tercer eslabón está constituido por los procesos de comercialización y distribución del producto donde intervienen actores como las mismas empresas que realizan su propia distribución o empresas especializadas en servicios de distribución hacia el consumidor intermedio (plazas de mercado, supermercados y tiendas especializadas) o el consumidor final. Algunos de los actores del eslabón de distribución son las plazas de mercado locales (Mocoa, Villa garzón, Puerto Asís, Puerto Caicedo, Orito), Grupo empresarial rojas y asociados.

distribuciones, Nacional de chocolates, Aeropuerto de Puerto Asís, Agroindustrial integral de Colombia; así mismo, se destaca la realización de eventos comerciales tales como mercados rurales y/o ferias locales o regionales. El cuarto eslabón está conformado por los consumidores y todos aquellos actores que intervienen en la adquisición y consumo o uso final de productos, ubicados en el tramo final de la cadena y corresponden principalmente a personas naturales residentes en los municipios donde tiene presencia las empresas integrantes de la aglomeración y en menor porcentaje a turistas del departamento de Putumayo.

4. Indicadores de Impacto y medición Línea base

Los tres indicadores de impacto definidos con base en las líneas de trabajo establecidas son los siguientes:

Tabla 5. Indicadores de impacto

No	Nombre	Fórmula	Línea base	Meta de la asistencia técnica	Acciones relacionadas
1	Proporción de empresas beneficiadas de acciones de entrenamiento y/o servicio especializado relacionado con obtención de permiso ó registro ó notificación sanitaria	$\frac{\# \text{ de empresas beneficiadas de acciones de entrenamiento y/o servicio especializado relacionado con obtención de permiso ó registro ó notificación sanitaria}}{\# \text{ total de organizaciones beneficiarias del proyecto}}$	50%	75%	<p>Requerimientos legales y mecanismos para obtención de registros, permisos o notificaciones sanitarias</p> <p>Obtención de registro o permiso o notificación sanitaria</p>
2	Proporción de empresas beneficiadas de acciones de entrenamiento y/o servicio especializado relacionado con pruebas de laboratorio	$\frac{\# \text{ de empresas beneficiadas de acciones de entrenamiento y/o servicio especializado relacionado con pruebas de laboratorio}}{\# \text{ total de empresas beneficiarias del proyecto}}$	57%	75%	<p>Requerimientos legales y clasificación de pruebas de laboratorio para productos agrícolas</p> <p>Realización de pruebas de laboratorio</p>

No	Nombre	Fórmula	Línea base	Meta de la asistencia técnica	Acciones relacionadas
3	Proporción de empresas que cuentan con herramientas especializadas para la determinación de punto de equilibrio comercial y/o costos de productos.	# de empresas que cuentan con herramientas especializadas para la determinación de punto de equilibrio comercial y/o costos de productos. /# total de empresas beneficiarias del proyecto	0%	35%	<p>Diseño y adaptación de herramienta ofimática para la gestión financiera de costos</p> <p>Diseño y adaptación de herramienta ofimática para la gestión financiera de punto de equilibrio</p>

5. Análisis de brechas identificadas y oportunidades de mejora

Con base en los resultados descritos anteriormente y aplicando la herramienta matriz SWOT o DOFA a continuación se presenta el análisis de brechas y oportunidades.

Tabla 6. Análisis SWOT

Fortalezas	Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> El equipo de trabajo que lidera las diferentes unidades productivas conformado por personal con formación y experiencia promoviendo el desarrollo técnico de las mismas. La diversificada de empresas en términos de sub sectores económicos, tamaño de empresa y madurez de las mismas, integren capacidades para el aprovechamiento comercial. <p>Se han desarrollado iniciativas anteriores</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y/o fortalecer capacidades para el uso de las herramientas de marketing digital especializado utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación. Implementar acciones especializadas para el logro de registros, permisos y/o según sanitarias notificaciones corresponda. Adquirir y entrenarse en el uso de herramientas ofimáticas de uso gerencial u operativo para los procesos financieros y de almacenamiento. Identificar y aplicar estrategias de Economía circular para el sector agrícola con énfasis en alimentos y cosméticos.

Brechas o debilidades identificadas

- Se evidencia un rango amplio en la cantidad de ingresos operacionales de las unidades productivas integrantes (desde más de 900 millones hasta 1 millón anual). Lo anterior se relaciona directamente con el tamaño y madurez de las organizaciones integrantes.
- Se evidencia un uso diversificado de canales digitales con bajo nivel de profundización en su aprovechamiento de capacidades comerciales.
- Se reconoce una toma de conciencia en el valor y pertinencia del cumplimiento de requerimientos técnicos y/o legales a nivel de permisos, registros y/o notificaciones sanitarias, sin embargo, no todas las dichos cuentan con empresas
- Los productos comercializados carecen de valores agregados que puedan servir como barreras competitivas como aglomeración.
- No se reconoce un uso consolidado de herramientas gerenciales para la toma de decisiones a nivel financiero.

Amenazas

- En un tercio de los integrantes se acrecienta el riesgo de cierre dado el número de años de existencia y los niveles de ingreso generados.
- El incumplimiento de requerimientos reglamentarios a nivel de permisos, registros y/o notificaciones representa un riesgo de operación latente en un 30% de los integrantes.
- La falta de uso de herramientas gerenciales para la toma de decisiones genera un riesgo de estancamiento económico para las organizaciones.
- Las exigencias del mercado nacional e internacionales representan barreras de competencia a nivel de propuesta de valor y costos de operación a superar.

6. Identificación y requerimientos del mercado objetivo

El mercado objetivo definido para la aglomeración se define como el grupo poblacional consumidor de alimentos procesados elaborados a partir de frutos amazónicos y otros insumos complementarios. De esta manera, y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, para la definición de requerimientos de dicho mercado objetivo se elaboró el arquetipo de cliente el cual responde a tres preguntas específicas: ¿cuáles son las principales necesidades a resolver?, segundo, ¿cuáles son las principales frustraciones a aliviar?, y tercero, ¿cuáles son las principales satisfacciones a generar?

¿Cuáles son las principales necesidades a resolver?	¿Cuáles son las principales frustraciones a aliviar?	¿Cuáles son las principales satisfacciones a generar?
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de ingredientes naturales como insumos de los productos a adquirir (sacha inchi, chiro, asai, bajo otros) con contenido de preservantes o añadidos no naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diversidad y disponibilidad de productos en canales tradicionales de comercialización (tiendas especializadas). • Deficiente información de las propiedades y 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de productos con efectos positivos para el cuerpo a nivel de bienestar. • Precios de adquisición competitivos. • Contribución a la sostenibilidad del

7. Conclusión

Una vez realizado dicho análisis, se establecieron como líneas de trabajo que permitirán reducir o eliminar las brechas (debilidades) identificadas y aprovechar las oportunidades definidas a partir del fortalecimiento de capacidades y fortalezas actuales son las siguientes:

- Apoyo al cumplimiento de requisitos o procesos para acceso a mercados como pruebas de laboratorio, registros sanitarios, adopción de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), registros para la exportación, diseño de empaques, entre otros.
- Gestión comercial y desarrollo de canales de ventas.

Es importante mencionar que, desde la propuesta elaborada inicialmente por el equipo consultor se había planteado abordar las líneas de trabajo de “Diseño y desarrollo de estrategias empresariales orientadas a la mejora de la productividad” y “Gestión comercial y desarrollo de canales de ventas”. Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se decidió modificar la primera de las líneas propuestas y mantener la segunda. La modificación se estableció en consideración a la evidencia de brechas en el cumplimiento de requisitos de operación tales como obtención de permisos, registros y/o notificaciones sanitarias, así como de realización de pruebas de laboratorio de producto.

Las líneas de trabajo fueron las que vienen desarrollando la Cámara de Comercio de Putumayo como representante del clúster de ingredientes naturales.