



ANÁLISIS DEL POTENCIAL AGROPECUARIO EN COLOMBIA: UN
ENFOQUE DESDE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR.

Luis Felipe Cano Agudelo

Juan Sebastián Gutiérrez Osorio

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MEDELLÍN

2020



ANÁLISIS DEL POTENCIAL AGROPECUARIO EN COLOMBIA: UN
ENFOQUE DESDE LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR.

Luis Felipe Cano Agudelo

Juan Sebastián Gutiérrez Osorio

Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional

Asesor:

Carlos Alberto Montoya Corrales Doctor en Filosofía

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

MEDELLÍN

2020

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Introducción	5
Capítulo1: Planteamiento del problema	10
1.1: Descripción del problema.....	10
1.2 Pregunta de investigación.....	12
Capítulo 2: Justificación y viabilidad de la investigación.....	12
2.1. Justificación.....	12
2.2. Viabilidad	14
Capítulo 3: Marcos investigativos.....	15
3.1. Objetivo general	15
3.2. Objetivos específicos.....	15
3.3. Marco teórico	15
Capítulo 4: Metodología investigativa	23
Capítulo 5 Contextos investigativos.....	25
5.1. La cadena agroindustrial.....	25
5.2. Las cadenas productivas.	25
5.3. Entorno internacional	28
5.4. Casos de Exito: Hacia un Enfoque Referencial.....	32

5.4.1. Agronegocios y Estados Unidos de América.	32
5.4.2. Caso de éxito: “Las Brisas” En Costa Rica.	35
5.4.3. Caso de éxito danés en la industria porcina.	37
5.5. Experiencias exitosas del orden nacional.....	40
5.5.1. Caso colombiano Ecoflora: Un agronegocio exitoso.	40
5.5.2. Caso colombiano exitoso en cadenas globales: Palma de aceite.	42
5.6. Entorno Agroindustrial Colombiano	49
5.6.1. Cadenas productivas agrícolas en Colombia	58
Capítulo 6: Hallazgos de la investigación.....	58
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones.....	71
Referencias.....	74

RESUMEN

El trabajo es realizado con el fin de analizar el sector agroindustrial en Colombia enfocado o mirado desde un enfoque de las cadenas globales de valor, las cuales contienen una serie de eslabones, los que siempre deben de estar en completa armonía incluyendo su encadenamiento productivo, agroindustrial y sus canales de distribución. El trabajo esta dividido en una serie de capítulos en los cuales se desarrolla la tesis en la cual es argumentado todo tipo de vista ya sea de un autor reconocido en el tema u opiniones de universidades o canales informativos, este trabajo y los resultados que arroja esta investigación pueden ser de gran utilidad o se convierten en una oportunidad para que empresarios de la industria, productores agropecuarios, gobierno, academia y demás actores involucrados, sumen esfuerzos y permitan construir una nueva visión para el sector agropecuario que se fortalezca de la mano de la industria y se proyecte de forma sostenida hacia los mercados internacionales.

PALABRAS CLAVE: CADENAS GLOBALES DE VALOR; AGROINDUSTRIA; SECTOR AGRO

Introducción

El constante cambio y crecimiento de la civilización humana ha significado una evolución del sector agrícola e industrial, los cuales se han basado en la concepción de producir bienes para satisfacer necesidades específicas cada vez más sofisticadas, que suelen traducirse en demandas de productos con un mayor nivel de valor agregado y de nuevos atributos que se correspondan con la calidad de los mismos, lo que desde el punto de vista económico se ha traducido en retos permanentes de transformación. Algo por cierto aun mayormente evidente en el contexto de actividades de producción y consumo ampliamente articuladas a los mercados globales liderados por los propios países desarrollados, quienes promueven cada vez más los esquemas de redes globales de producción.

Lo anterior se constituye en un importante cambio toda vez que de tiempo atrás la agricultura y la industria habrían sido sectores que se desarrollarían de manera individual; se estimaba que el agro era el elemento que identificaba la etapa inicial del desarrollo mientras que el grado de industrialización permitiría identificar a un país como desarrollado y sofisticado; en ello ha sido determinante el uso de estrategias claves para el desarrollo que permitan avanzar de la agricultura hacia la industrialización de manera relacionada.

En este contexto un sector agrícola eficiente contribuiría al mejoramiento y desarrollo productivo y en general al desarrollo de la sociedad: diversidad en la oferta alimentaria, las mejoras en la productividad y el uso eficiente de los recursos, la disponibilidad de materia prima para ser transformada y convertida en productos finales con múltiples usos y valor agregado serían algunos de los aspectos que caracterizarían la actividad agrícola; al tiempo que se hacía énfasis en una producción agrícola especializada cuyo foco sería un grado de industrialización que permitiría generar competitividad a este sector mediante las mejoras en la productividad y el mayor valor en la cadena productiva.

Y si bien este se constituiría en un referente de los procesos de industrialización temprana, con el paso de los años y en medio de modelos liberalizadores la experiencia internacional evidenciaría el hecho de nuevas formas de organización de la producción y articulación entre los sectores; las cadenas productivas ofrecerían la posibilidad de articular capacidades de diferentes actores que interactúan en eslabones que agregan valor, como en el caso de la industria manufacturera y los servicios auxiliares y complementarios vinculados con la integración intersectorial; lo que implicaría hablar de la suerte del sector agropecuario no en términos de su propio dinamismo sino de la existencia de cadenas (agroindustriales), en las que los eslabones que las conforman tengan como punto de referencia el escenario internacional y adapten sus esquemas de negocio a las necesidades de las cadenas globales de valor.

Al respecto, “La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), señala que la transformación económica lograda en muchos países desarrollados estuvo soportada en un sector primario dinámico que partió de la transición de un gran número de pequeños productores de subsistencia a productores de mayor escala, formalizados e integrados a una cadena productiva.” (ANDI, 2017). De ahí que una mayor tecnificación y sofisticación en el sector agropecuario puede significar para los países una mayor oportunidad de participación en el mercado internacional y a su vez la generación de más beneficios gracias al valor agregado y la reducción de costos de producción de los productos primarios, esta vez beneficiados de las economías a escala y una menor inelasticidad.

Ahora bien, el sector agropecuario ha sido relevante en el contexto mundial por su participación en la producción de alimentos y la provisión de insumos para la industria. Sin embargo, según la FAO la contribución de la agricultura al PIB mundial pasó de representar 8% en 1995 a 3,9% en 2015; lo que se explica en gran medida por las dinámicas de transformación propias de la globalización y los cambios en la estructura económica mundial, que han terminado por limitar la contribución del sector primario. A esto se suman las tendencias de consumo que se reflejan en una mayor demanda de productos manufacturados de origen agrícola, los cuales actualmente representan el doble del comercio mundial de productos agrícolas. En conjunto, los productos primarios y manufacturados (agroindustriales) representan para el 2015, e 16% del comercio mundial; lo que se ha traducido en la necesidad de implementar cambios en el sector primario para que sea sostenible, cambios que deberían estar respaldados por una dinámica que permita la

transición de productores de subsistencia a productores de mayor escala, formalizados e integrados a una cadena productiva.

En el contexto colombiano el sector agropecuario ha sido parte fundamental de la economía debido a las grandes posibilidades territoriales para la producción agropecuaria, a su vez este sector ha contribuido de manera significativa a la economía a lo largo de su desarrollo. Y aunque en la actualidad su participación en el PIB – incluye agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca- es del orden del 7%, y “la contribución del sector agropecuario a la economía colombiana en términos de valor agregado total representó el 6.9% en 2017 y generó el 16,7% del empleo nacional (DANE, 2017), su reconocido potencial ha quedado atrapado en la debilidad de las políticas de desarrollo agropecuario y rural del pasado y en las dificultades para enfrentarse a grandes desafíos estructurales que mejoren su competitividad.” (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

La presente investigación tiene como propósito el realizar un análisis exploratorio entorno a la experiencia reciente por la que atraviesa el agro colombiano en la cual se evidencia la presencia de un sinnúmero de obstáculos que han limitado su desarrollo y competitividad e impedido al sector, a pesar de tener grandes ventajas, una mayor articulación con el sector manufacturero y un mayor aprovechamiento tanto de los mercados a nivel nacional como internacional¹.

¹ Muchas de las debilidades del sector agro colombiano residen en las “pobres” iniciativas políticas dirigidas al sector y que repercuten en una capacidad inferior de satisfacción de las necesidades de los mercados y que necesitan un urgente cambio estructural

El desarrollo de la investigación parte del análisis de la cadena global de valor, estudiando sus eslabones y las características claves para el desarrollo productivo del agro. Posteriormente se toman referentes internacionales de países con un sector desarrollado para realizar un análisis de sus cadenas exitosas, destacando aquellos aspectos que resultan clave para su buen funcionamiento. Por último, se plantea el caso del agro colombiano y sus virtudes y falencias tras analizar su cadena de valor para así proceder a realizar un diagnóstico de las fallas y oportunidades en su desarrollo teniendo en cuenta los referentes internacionales.

El eje de las reflexiones gira en torno a la agroindustria por considerar que es integradora del sector primario y de la industria de alimentos, bebidas y tabaco, y que la industria de alimentos procesados crece rápidamente como resultado, entre otros aspectos, del crecimiento de las ciudades, los cambios en el ingreso, la globalización, el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Esto constituye buen aliciente y estímulo no solo a las empresas que se encuentran en este tipo de actividades sino también todas aquellas que permiten al consumidor disponer de alimentos procesados generados en condiciones de productividad y competitividad por parte de las empresas.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

1.1: Descripción del problema

Colombia es un país que se ha destacado por su amplia disponibilidad de recursos y por su potencial de crecimiento basado en la agricultura, no obstante, no ha logrado direccionar estas ventajas a un mejoramiento de la cadena de producción y de valor que se traduzcan en un desarrollo agroindustrial y lo conviertan en un sector estratégico que genere estabilidad y crecimiento en la economía.

Es de común reconocimiento el potencial del sector agrícola colombiano asociado a un contexto favorable de significativa disponibilidad de recursos naturales y humanos; sin embargo, la actualidad es un sector desprotegido con una ineficiente producción y limitada competitividad, lo cual deja al descubierto la existencia de múltiples fallas en el modelo de desarrollo del mismo y en cada uno de los eslabones de la cadena productiva y el valor agregado que está genera; fallas que impiden el aprovechamiento de las capacidades propias y de las que se infieren de una adecuada articulación con el conjunto de la industria existente en el país. Todo ello parece dejar en el olvido el significativo peso que representa su población en el escenario de pobreza en Colombia, su gran vulnerabilidad a la diversidad de conflictos por los que atraviesa el país, e incluso el loable propósito de organización con miras a escenarios de mayor nivel de sofisticación como prenda de garantía de modernización e internacionalización de su producción.

En la actualidad, en la esfera política y con el liderazgo del Departamento Nacional de Planeación (2019) el sector ha sido incorporado a la estrategia nacional de “Desarrollo rural con enfoque territorial” en el que se explica la necesidad de fortalecimiento de la institucionalidad y políticas de gobernanza para hacer frente a los retos derivados una serie de temas fundamentales como lo son: la incidencia de la pobreza y de los atrasos en el desarrollo humano de la población rural; la deficiente infraestructura en materia de provisión de bienes y servicios públicos; los conflictos de uso del suelo que afectan negativamente la inversión, el desarrollo y la sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos; el débil proceso de consolidación de la Reforma Rural Integral; la inequidad en el empoderamiento social y económico de la mujer rural; el limitado desarrollo de las actividades no agropecuarias y conexas; la falta de abastecimiento y disponibilidad alimentaria para el consumo interno, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria; la débil institucionalidad sectorial, tanto a escala nacional como territorial; el ilimitado acceso de los productos agropecuarios colombianos a los mercados internacionales; los bajos niveles de agroindustrialización y de agregación de valor, entre otros aspectos que comprometen su adecuado desarrollo (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

Respectivamente surgen una serie de inquietudes sobre cómo un país que cuenta con grandes recursos naturales y que en el pasado sostuvo un dinamismo en su cadena productiva en el sector agro, al momento no logra representar un papel estratégico para la economía del país, reconocido tradicionalmente como de economía agrícola; qué aspectos habrían incidido para que a sabiendas de que en otros países sus economías han sido promovidas desde un sector agrícola sólido, la articulación con otros sectores como industria y servicios sea tan débil, e

incluso inquietudes sobre qué tipos de justes son necesarios para que la producción agrícola sea dirigida a la industria fomentando la competitividad y sofisticación de los procesos de manera que sea posible reorientar esta cadena hoy día bastante interrumpida.

1.2 Pregunta de investigación

¿Dadas las condiciones económicas e institucionales de desarrollo agropecuario en Colombia qué estrategias utilizadas por otros países con alto desarrollo agroindustrial podrían ser aplicadas para contribuir al desarrollo y competitividad del agro colombiano?

Capítulo 2: Justificación y viabilidad de la investigación

2.1. Justificación

Este trabajo se realiza con el fin de comprender los factores decisivos para el aprovechamiento del sector agropecuario en Colombia, del mismo modo la armonía que debe haber en su cadena de valor incluyendo encadenamiento productivo, agroindustrial y canales de distribución; considerando que este es un tema de relevancia no sólo para el conjunto de la población, sino también en la definición de políticas y estrategias conducentes al mayor crecimiento y aprovechamiento de su reconocido potencial productivo.

La amplia revisión bibliográfica evidencia que a pesar de ser un sector con gran potencia productiva, y que hacia mediados del siglo XX funcionó con dinamismo, aportándole a la

economía un porcentaje importante de generación de riqueza; habría sido sometido a una serie de circunstancias que le llevarían a perder rumbo durante a finales de los años 80 y en los primeros de los 90, con efectos negativos en la producción sectorial, el desarrollo industrial y en general en el crecimiento y bienestar del país. Dicha evidencia pone de manifiesto a todos aquellos involucrados con el sector en la necesidad de recuperar la senda de articulación agro e industria, la importancia de una política sectorial moderna que involucre las necesidades de transformación con base en la existencia de importantes cadenas de producción global.

En la búsqueda de opciones de crecimiento de la economía, con un proceso de paz con imperiosa necesidad de arrojar claras evidencias de avance, en medio de un gran desafío por incorporar nuevas actividades que fortalezcan al sector externo y se traduzcan en mayores oportunidades para la población, los resultados que arroja esta investigación se convierten en una oportunidad para que empresarios de la industria, productores agropecuarios, gobierno, academia y demás actores involucrados, sumen esfuerzos y permitan construir una nueva visión para el sector agropecuario que se fortalezca de la mano de la industria y se proyecte de forma sostenida hacia los mercados internacionales.

En este contexto, la esta investigación de carácter exploratoria y descriptiva permitirá identificar qué elementos pueden orientar al desarrollo agrario y productivo del país, y la búsqueda de posibles soluciones para que haya una óptima utilización de los recursos, y generar valor al sector agro colombiano y sus productos.

2.2. Viabilidad

En un futuro no muy lejano la demanda alimentaria se volverá un reto. Dicho esto, podemos identificar claramente una gran oportunidad para el país y un gran reto, pues Colombia cuenta con una inmensa cantidad de tierras, diversidad en tipos de suelos, climas y una gran cantidad de recursos naturales, lo cual hace a Colombia un país de tener un potencial de producción anual muy alto.

Cuando hablamos de cadena agroindustrial hay muchos sectores económicos involucrados directamente e indirectamente, por lo cual se debe apoyar conjuntamente con un modelo público – privado en el cual promuevan unos modelos de producción eficientes y articulados entre todos los eslabones de la cadena.

El principal obstáculo está en aprovechar bien esta oportunidad, en la cual se deberá realizar una gestión sostenible de todos los recursos e impulsando de manera óptima a cada uno de los eslabones de la cadena. Partiendo del punto en que el mundo está consumiendo cada vez menos productos del sector primario y más productos agroindustriales, es notoria la necesidad de transformación productiva para que cada vez sea menor el porcentaje de producción comercializada en forma de commodities y esta no esté expuesta a la volatilidad de los precios del mercado.

Capítulo 3: Marcos investigativos

3.1. Objetivo general

Identificar los determinantes del sector agrario que contribuirían al mayor desarrollo *agroindustrial* y *la forma como contribuirían al fortalecimiento del sector agrario colombiano*.

3.2. Objetivos específicos

Realizar un estudio de carácter analítico que dé cuenta del modelo de encadenamiento productivo entre el sector agrario y la industria colombiana e identificar la posible existencia de fallas económicas e institucionales que afectan su adecuado desempeño

Realizar una revisión de experiencias exitosas asociadas al fortalecimiento agroindustrial que permita determinar con mayor precisión la existencia de condiciones adecuadas de participación del sector agropecuario.

Identificar posibles políticas o patrones que contribuirían al buen funcionamiento de los eslabones que componen de la cadena de valor agro-industrial

3.3. Marco teórico

En general, la referencia a la cadena de valor en el marco de la dinámica sectorial hace referencia a la consulta de las diferentes actividades estratégicamente relevantes, con el fin

de lograr la ventaja competitiva realizándolas de forma eficiente y productiva; lo que implica para la agroindustria colombiana reconocer por lo menos la participación del sector agropecuario e industrial y determinar las condiciones de desempeño y forma de integración

Al respecto se tiene que la incidencia económica de la agroindustria se manifiesta en función del incremento de la diversificación productiva del agro, en el mayor incremento de los ingresos de los productores y en el incentivo al desarrollo empresarial. Los adelantos de la agroindustria en materia de investigación muestran a nivel mundial que la agroindustria es una opción estratégica para fortalecer y fomentar los procesos de desarrollo económico mediante la agregación de valor a la cadena. sin embargo, ello supone la existencia de condiciones favorables en cada una de sus eslabones que se traduzcan en calidad, eficiencia, productividad y competitividad, de lo contrario se evidenciarían fallas que limitan el desarrollo agroindustrial y afectarán sus condiciones de competitividad

El desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para generar oportunidades de empleo e ingresos. Contribuye, además, a mejorar la calidad de los productos agrícolas y su demanda. Las agroindustrias tienen el potencial de generar empleo para la población rural, no sólo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos y alimentarios agrícolas, lo que implica un impacto favorable en el desarrollo de actividades manufactureras auxiliares y complementarias, al igual que en la generación de servicios

Existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales. Sin embargo, muchos países en desarrollo todavía no se han dado cuenta de todas las posibilidades que ofrecen las agroindustrias como motor de desarrollo económico (Carlos A. da Silva, 2013). En esta misma dirección, señala Doyle Baker (2013) que las perspectivas de un crecimiento constante de la demanda de alimentos y de productos agrícolas con valor añadido constituyen un incentivo para prestar mayor atención al desarrollo de las agroindustrias en un contexto de crecimiento económico, seguridad alimentaria y estrategias para acabar con la pobreza. Es conocido que las agroindustrias, entendidas aquí como un componente del sector manufacturero en el que la adición de valor a las materias primas agrícolas deriva de operaciones de procesamiento y manipulación, son motores eficientes de crecimiento y desarrollo

La agroindustria, entendida en términos generales como las actividades posteriores a las cosechas relacionadas con la transformación, la preservación y la preparación de la producción agrícola para el consumo intermedio o final, generalmente gana importancia en la agricultura y ocupa una posición dominante en la manufactura a medida que los países en desarrollo intensifican su crecimiento. En todos los países en desarrollo, el crecimiento de la población se está transformando en, sobre todo, un fenómeno urbano, con un aumento del papel de la agroindustria como mediador entre la producción de alimentos y el consumo final (Wilkinson. J & Rocha R, 2013); aspecto que vincula al desarrollo agroindustrial como un resultado lógico de los procesos de transformación no sólo económico, también cultural y espacial. El avance del urbanismo impulsa la mayor presencia de la agroindustria e invita a

establecer vínculos cada vez más estrechos entre las producciones agrícolas y manufactureras.

En países como Colombia la agroindustria se constituye en una iniciativa de desarrollo; su capacidad de la transformación productiva ha de medirse en gran medida en forma como crea condiciones de agregación de valor a las actividades primarias a través de procesos de manufacturación le permiten al sector agrícola generar un valor agregado mediante la industrialización de sus producciones. Aspecto que, si bien habría marcado los primeros desarrollos de la industria en Colombia, hoy es evidente que no lograron consolidarse. Los primeros registros sobre estudios académicos de la transformación tienen inicio con el estudio de Prebisch (1949) y Hirschman (1958) los cuales desarrollaron su pensamiento en torno a estos términos y sus obras aún tienen vigencia.

El estudio realizado por Fernando Fajnzylber (1989) que sirvió de propuesta para la CEPAL. Si bien las ideas tratadas por el autor respondían a los años setenta, ochenta y comienzos de los noventa, no dejan de tener vigencia en la actual coyuntura de la región que continua en busca de caminos para un desarrollo dinámico.

En el marco de los ajustes estructurales, la obra de Alexander Schejtman aborda los condicionantes del desarrollo rural. A partir de ello se plantea una reformulación del enfoque tradicional de desarrollo rural que tenga en cuenta lo social, lo sectorial, lo temporal, lo institucional y lo espacial y que sintetiza en el modelo de desarrollo territorial rural. En su estudio (elementos para una renovación para las estrategias de desarrollo).

"Desde 1945, la economía y la sociedad rural latinoamericana se han transformado drásticamente, debido a la creciente integración de la agricultura al régimen agroindustrial global de alimentos y también a causa de las políticas estatales desde la reforma agraria hasta la liberación" (Kay, 1995). Técnicamente el enfoque de las cadenas ha entrado a validar los vínculos entre la agricultura y la industria con una clara perspectiva de modelo de negocio. Desde la concepción la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter (1986), la cadena de valor es una poderosa herramienta que permite identificar debilidades y fortalezas de cada eslabón y ejecutar intervenciones específicas direccionadas al buen funcionamiento de la cadena en general, lo que ha fortalecido el escenario de toma de decisiones y ofrecido una mejor perspectiva de transformación productiva tanto para los países desarrollados como en desarrollo.

Ahora bien, en las últimas décadas en el marco de los estudios sobre el desarrollo industrial predomina el enfoque de las cadenas de valor; estas hacen corresponder los vínculos entre el agro y la industria con las posibilidades de crecimiento y competitividad de ambas actividades, al tiempo que ofrece un sinnúmero de referencias que suelen traducirse en nuevas formas de organización de la actividad productiva y sus vínculos con la actividad comercial. Para el desarrollo de la presente investigación ha sido necesario recurrir a distintos autores tanto institucionales como personas que han desarrollado el tema del sector agroindustrial en Colombia desde un punto de vista de las cadenas de valor y las cadenas globales de valor.

En su relación con la dinámica institucional de los países es claro estas cadenas de valor son en gran medida el resultado de actuaciones y políticas de los sectores privado y público orientadas a generar una trayectoria que los propulsaba a tener una cadena productiva articulada, estable y próspera, basada fundamentalmente en un sector agrícola robusto. Es debido señalar que los gobiernos son muy importantes para que el agro sea relevante en sector externo de los países.

Como referencia conceptual y acercamiento temático a la dinámica de la cadena de valor se toma principalmente al autor Michael Porter (1986) y su planteamiento de la cadena de valor. El entendimiento de la cadena de valor y su flujo es muy importante para la investigación pues el análisis. Su propuesta, con un marcado enfoque microeconómico y sectorial, se constituye en una importante herramienta, quizá la más utilizada, para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la cadena de valor, la cual identifica el valor para los clientes, fuente confiable de la ventaja competitiva. En consecuencia, se trata de asumir que el desempeño superior se logra a través de la cadena de valor, práctica que desde el punto de vista competitivo que contiene un carácter estratégico fundamental. En línea con Gerstein (1988), las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; la empresa sería vista desde el exterior como si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera. Tras conceptualizar el termino de cadena de valor y su funcionamiento, para darle contexto al concepto de cadena de valor dentro de un entorno agroindustrial, esta investigación toma

como referentes diferentes los autores Fletes Ocón, H. B. (2006); Parra-Peña, R. I., Miller, V., & Lundy, M. (2012); Castro, J. G. (2008) que desarrollan el concepto de la cadena de valor contextualizada en el entorno del sector primario agrícola y su posible integración con procesos industriales. En los textos la cadena de valor es descrita como una serie de procesos conectados que son necesarios a la hora de realizar la transformación de un producto primario para ser comercializado. En las obras de dichos autores, se mencionan aspectos muy importantes dentro de la dinámica de las cadenas de valor que se han tenido en cuenta para el desarrollo del análisis.

Es importante resaltar lo mencionado por según (Silva-Culler, 2007) haciendo mención de la gran cantidad de sistemas que componen la agroindustria como lo son sistemas de producción, comercialización, transformación y distribución donde los seres biológicos tienen una participación importante y donde factores externos propios de fenómenos naturales como el clima también entran a ser una variable muy importante a tener en cuenta para el análisis y el desarrollo del sector agroindustrial en el país.

Labor que no se lograría completar sin la consulta de una serie de referentes conceptuales como los que arroja la experiencia del sector agrícola en el país a lo largo de la historia, donde se evidencien distintos procesos coyunturales que han llevado al sector a conformarse en lo que es hoy, con algunas debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades. Es necesario comprender el contexto y el recorrido histórico del agro en el país. Entre los autores trabajados para el desarrollo de este tema en específico se encuentran BARGUIL, D. (10 de abril de 2016); Departamento Nacional de Planeación. (2019) que nos brinda mediante el plan de desarrollo nacional 2018-2022 una serie de tareas y diagnósticos detallados que el

estado realiza para el sector agro en específico. El Plan de Desarrollo Nacional constituye una fuente fundamental de la cual podemos analizar el estado actual del sector en el país al igual que podemos evidenciar cuales han sido las metas que se ha propuesto el gobierno en miras a promover el desarrollo del agro.

Rojas Martínez, F. (2013) ofrece un importante planteamiento al abordar específicamente la asociatividad como estrategia que contribuye al desarrollo de cadenas productivas en el sector agroindustrial. Para el autor la asociatividad se relaciona mucho con los planteamientos de la comunicación e interrelación de los eslabones de la cadena que siempre busca mejorar el dinamismo y la comunicación entre los eslabones. López, N. A. (2000) Nos brinda un caso de estudio ejemplar en la constitución de cadenas de valor exitosas con el caso de la palma de aceite en Colombia, el cual resulta pone en evidencia las características más relevantes en cuanto a aplicación de cadena de valor y la asociación gremial en el sector.

Otra fuente muy importante para el caso internacional proviene de la ANDI. (2017). Cap. 7. Donde se realiza una breve descripción del panorama internacional y hace mención de la importancia que tienen los agro negocios en el desarrollo y consolidación de una cadena de valor, al igual que los autores Peña, Y., Nieto Alemán, P., & Díaz Rodríguez, F. (2008). En su análisis enfocado en las agrocadenas.

Un referente analítico que cobra particular relevancia en el texto, lo constituye el reconocimiento de que entre los principales elementos que han afectado la estructura agraria si bien vienen de tiempo atrás, su impacto sobre el desarrollo productivo es más notorio en las últimas dos décadas y están relacionados con factores y procesos propios de la globalización e internacionalización de las economías, que reflejan el desarrollo de los

mercados, la diversificación y crecimiento de los sectores productivos, a su vez la revolución tecnológica como elemento propio de las transnacionales y las políticas de estado, han terminado por acelerar el ritmo de los cambios e imponer nuevos determinantes de la evolución sectorial (Machado, A., 2002). Estos factores mencionados, son creados por las necesidades de consumo a nivel global los cuales están sometidos a cambios y adaptaciones constantes en sus estructuras hacia un enfoque más productivo y competitivo mediante la transformación y agregación de valor.

Capítulo 4: Metodología investigativa

Este proyecto se enfoca en los eslabones de la cadena de valor para identificar la relación e influencia entre uno y otro; de este modo se facilita el entendimiento del final del proceso de la cadena de valor, y permite extraer conclusiones los factores que específicamente influyen negativa y positivamente en el encadenamiento productivo.

Este estudio está basado en un análisis netamente cualitativo el cual identifica las potencialidades y fallas de cada segmento del proceso identificando, así el comportamiento de las actividades relacionadas al sector agropecuario. Como criterio de valoración del dinamismo del sector se tienen en cuenta aspectos como producción, transformación; comercialización, disponibilidad de recursos, respaldo institucional, y las ventas al exterior serán el referente principal.

La investigación transcurre en medio del análisis de los fenómenos y comportamiento de las variables (Sistema Agroindustrial, Cadena Productiva y Clúster) al tiempo que se compromete con la identificación de los procesos de transición, lo que significa que la investigación se ubica en un análisis descriptivo, pues el desarrollo de la investigación se enfoca en reseñar las características y fenómenos presentados en el estudio de comportamientos dentro de los sectores y busca apoyarse en el manejo de datos cualitativos fundamentalmente.

Esta investigación esta soportada por la recolección de información proveniente de fuentes secundarias y terciarias dado que en la investigación se emplean argumentos y posturas teóricas de diferentes autores, permitiéndonos tener una claridad conceptual sobre el proceso evolutivo y funcional de la agroindustria colombiana, los métodos empleados el tratamiento de la información son análisis estadístico, análisis de documentos y archivos material. Los conceptos teóricos son consultados con un sentido práctico que reafirme el carácter de la agroindustria como organización basada en formas de relacionamiento de diferentes actividades y en la importancia de adoptar un enfoque de cadena de valor.

Capítulo 5 Contextos investigativos

5.1. La cadena agroindustrial.

5.2. Las cadenas productivas.

Al momento de hablar de cadenas productivas podemos hablar básicamente de dos clases, cadenas productivas de valor nacional y cadenas globales, que se diferencian en que una es en el país nacional y la otra se realiza en distintas locaciones geográficas, en las cuales se enmarcan un conjunto de actividades necesarias para la producción de bienes y servicios; están compuestas por unos actores que intervienen en la producción, la transformación y la venta del producto final, y son guiados por criterios similares de productividad, eficiencia y competitividad..

Técnicamente, “las cadenas productivas como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final”. (López Sedano, y otros, 2008) . Las cadenas tienen origen con el constante cambio de la economía que tiene como producto la globalización, esto hace más dependientes a las economías y les exigen a tener un mayor nivel de competitividad.

En este contexto, cada vez es más necesario responder a las necesidades expresadas en el mercado que aparecen relacionadas con algún producto, por ejemplo, de la canasta familiar, implica una excelente coordinación entre todos los actores del sector productivo y el desarrollo de diferentes mecanismos de cooperación. Esto implica que los procesos

orientados a cadenas productivas no sólo requieren de nuevas formas de organización, también requieren una cultura y el establecimiento de estándares de calidad, productividad y eficiencia. En las cadenas productivas se identifican al menos tres partes fundamentales en los cuales es posible determinar el rol de los agentes y la forma de involucramiento en la cadena.

A. Producción: Los productores se relacionan con la provisión de insumos, actividades de cosecha, además de la extracción de productos básicos. Y aunque es evidente que estos requieren también de insumos y materias primas, en países en desarrollo este nivel de articulación suele consultar a los mercados internacionales.

B. Transformación: En esta etapa, donde también participan los productores, realizan el manejo poscosecha, está vinculado a la aparición de nuevos productos, caracterizados por la manufacturación. el aspecto más distintivo lo constituye su aporte a la generación de valor y la presencia de un bien industrializado. En el contexto de la transformación productiva, el hecho de que la producción agraria se oriente a la industria es visto como un proceso natural de modernización productiva: La agroindustria aparece así como el resultado de un encadenamiento productivo entre el agro y el sector manufacturero y se concibe como una etapa de modernización económica.

C. Comercialización. La realizan quienes mueven el producto hasta el mercado final, también se conocen como intermediarios. Es necesario que los productores conozcan mejor los sistemas que existen para comercializar sus productos, se entiende por comercialización al conjunto de actividades de mercado que se realizan desde el momento que se adquieren los insumos necesarios para la producción hasta que el producto se vende a los consumidores

(Castro, 2008). en los tiempos recientes su vinculación a la cadena productiva a traído nuevos conceptos y realidades que la integran mayormente a la cadena productiva, es el caso de la logística la cual deberá vincularse a los propósitos de competitividad asociados al producto.

Y aunque la cadena pareciera guardar un origen natural en tanto se vincula a los procesos de modernización, esta suele partir de un común acuerdo regional nacional o internacional entre sectores productivos, empresarios gremios o asociaciones relacionadas. en el marco de las nuevas formas de organización de la producción y una nueva cultura empresarial, estas suelen estar vinculadas a las decisiones estratégicas de los productores y demás agentes que intervienen dentro de la misma.

Si se trata de un acuerdo, la constitución de una organización de cadena entre sus integrantes implica la consulta de aspectos tales como: mejora de la productividad y competitividad, desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena, disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena, desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo, mejora de la información entre los agentes de la cadena, vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena, manejo de recursos naturales y medio ambiente, formulación de recursos humanos, investigación y desarrollo tecnológico véase:(López Sedano, y otros, 2008)

Y si bien los países viven su propia realidad frente al desarrollo industrial en tanto sus capacidades y potencialidades difieren, al tiempo que los desarrollos institucionales tienden a manifestarse de forma diferente, es claro que la relevancia y pertinencia del desarrollo de esta actividad proviene en gran medida del contexto internacional, lo que obliga a extraer algunos referentes propios a este nivel.

5.3. Entorno internacional

En el contexto internacional, la premisa fundamental es que la alimentación será un desafío que la humanidad debe afrontar en los próximos años, no solo la demanda alimentaria soportada en productos básicos sino también el aumento de consumo de productos agroindustriales. Lo que sin duda se constituye en un gran desafío para la agricultura que de seguro tendrá las presiones del desarrollo agroindustrial. Al respecto, más de la mitad de tierras que podrían ingresar a la producción agrícola mundial está localizada en siete países tropicales: Colombia, Angola, Bolivia, Argentina, Brasil, Congo y Sudan (FAO, 2014).

En este contexto Colombia cuenta con una gran oportunidad siendo el primer país latinoamericano con tasas de precipitación anuales y decimo a nivel mundial (FAO, 2014); al estar ubicado en el trópico, cuenta con diversidad de pisos térmicos con alturas sobre el nivel del mar, que van desde los 0 m.s.n.m. hasta los 4.000 m.s.n.m. (< 6 C). (Earthtrends, 2011), que lo convierte en escenario clave de la transformación productiva en el orden nacional e internacional. A lo que se suma la variedad de suelos y unos costos de mano de obra relativamente bajos que reafirman el potencial agrícola colombiano. Situación que contrasta con la creciente importación de productos agropecuarios que para el 2018 superaron los 6 millones de toneladas de productos agropecuarios (que no pagan impuestos) por un monto cercano a los de US\$ 6.000, pudiendo producir esos esos alimentos y materias primas; esto si se considera que Colombia cuenta con 24 millones de hectáreas aptas para la agricultura y ganadería escuchando el cuento. Todavía más si se tiene en cuenta que teniendo dos océanos y nueve grandiosos ríos, el país importa cerca de 400 millones de dólares anuales en pescados.

Esta situación es indicativa no sólo de un modelo agroindustrial que con el paso de los años habría registrado fallas que terminarían por obstaculizar su evolución y de paso limitando las oportunidades de la actividad agropecuaria y manufacturera; al tiempo brinda pautas establecer nuevas estrategias de transformación productiva e internacionalización de la economía colombiana. Lo que obliga a internalizar el hecho de que una cadena agroindustrial involucra actividades económicas, y que esa trata precisamente de aprovechar las ventajas existentes en cada uno de sus eslabones, en medio una reorganización de la producción y una institucionalidad fuerte que la acompañe.

Al menos así lo respalda la experiencia internacional. El caso de los países que componen la Unión Europea (UE) constituye un importante referente de las posibilidades que otorga la concertación en favor del desarrollo productivo agroindustrial. La Política Agraria Común que permitió que Europa construyera su economía después de la segunda guerra mundial, sacando provecho de su capacidad agroindustrial en sectores como el cárnico y lechero, e involucrando la activa participación de productores y comercializadores quienes compartirían el objetivo una estabilidad económica a partir del fomento de sus capacidades productivas y el uso de pautas y políticas de protección, constituye una experiencia exitosa.

La política agrícola de la UE ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas para ayudar a los agricultores a afrontar estos desafíos y a responder al cambio de actitudes y expectativas de las personas. La política agrícola de la UE abarca una amplia gama de ámbitos, incluida la calidad de los alimentos, la trazabilidad, el comercio y la promoción de los productos agrícolas de la UE, hasta garantizar sus adecuados vínculos con la actividad manufacturera. en los últimos y con una nueva visión de la actividad agropecuaria, la UE

apoya financieramente a sus agricultores e impulsa las prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, invirtiendo, lo que trae consigo mayores garantías y un valor agregado en su integración con la industria.

En la actualidad la UE exporta una amplia gama de productos de todos los eslabones de la cadena de valor, desde mercancías y productos primarios hasta productos muy transformados destinados a la industria de la alimentación, pasando por productos agrícolas transformados (como el queso y el vino), lo que demuestra la versatilidad del sector. Los productos emblemáticos de la UE que lideran las exportaciones son los vinos y bebidas espirituosas, los alimentos para lactantes, los preparados alimenticios, el chocolate y la carne de porcina, entre otros

En un contexto de objetivos y acciones similares también lo han hecho Estados Unidos, Japón y Canadá donde el sector agropecuario ha sido auspiciado continuamente y respaldado por una serie de políticas que permitieran generar una trayectoria que los propulsaba a tener una cadena productiva articulada, estable y próspera basada fundamentalmente en un sector agrícola robusto. Ciertamente el avance de la agroindustria es significativo. Los principales países en esta actividad son Estados Unidos, Japón, Alemania y China. Sus empresas que están en esta actividad desde hace décadas y han llegado a gran cantidad de países en donde han influido en los gustos y en las pautas de consumo de los habitantes.

Estas experiencias coinciden en señalar los gobiernos son muy importantes para que el agro sea relevante en las iniciativas de agro-industrialización y en fortalecimiento del sector externo de las economías. La clave en para el desarrollo de su agroindustrial ha sido el fomento estatal de iniciativas de apoyo a comerciantes y productores, realizadas por décadas

y orientadas al logro de objetivos estratégicos articulan a productores agrarios e industriales. Las políticas de estado que apoyan la estabilidad y el fomento de las capacidades productivas generan una propulsión en la cadena productiva, impulsándola al desarrollo.

El caso de Colombiano aunque no resulta claro en tanto registra diversos obstáculos que impiden un desarrollo acorde con su potencial, es claro que la agroindustria se perfila como uno de los segmentos más dinámicos en la economía. Para el 2018 la agroindustria logró ubicar dentro del ranking de las 1.000 empresas más grandes del país; lo que es indicativo de una dinámica económica que obliga al inversionista a mirar hacia el sector, todavía más si se reconoce la existencia de importantes ventajas que potencializan su desarrollo. hoy es emblemática la participación de empresas como Mac Pollo, Incauca, Riopaila Castilla, entre otras más que han permitido el aprovechamiento del sector primario y propiciado una dinámica sostenible de exportaciones de sus productos.

Experiencias exitosas

A continuación, se mencionan tres casos específicos de éxito internacional de la aplicación de la cadena de valor, teniendo contextos y puntos de temáticos muy valiosos para su posterior análisis, incluyendo la interrelación de los eslabones de la cadena de valor, la presencia y apoyo estatal, la importancia de los agronegocios, la investigación y el desarrollo en el sector.

Una de las características más sobresalientes sobre el sector a nivel mundial es la manera en cómo se distribuye el porcentaje de valor añadido en diferentes industrias específicas. La

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (2013) en el texto Agroindustrias para el desarrollo ha analizado la influencia del valor añadido en el sector agropecuario sobre el nivel del ingreso del país y determinado su influencia en el desarrollo agrícola de los países. Al tiempo que la FAO, (2013) señala que una de las características de los países de ingresos bajos es que gran parte del porcentaje de actividades de valor agregado son dedicadas exclusivamente a procesar alimentos y bebidas mientras un porcentaje considerablemente bajo a otros productos y derivados del tabaco y textiles. Ambos coinciden en señalar que cada país tiene sus características y condiciones productivas distintas, pero la diversificación del valor añadido puede ser un aspecto clave para el sector agrícola y la economía del país específico, posibilitando el surgimiento de nuevos agronegocios, oportunidades de investigación y desarrollo sobre productos, y consolidación de las relaciones de los eslabones de la cadena.

5.4. Casos de Éxito: Hacia un Enfoque Referencial

5.4.1. Agronegocios y Estados Unidos de América.

El desarrollo de la industria agropecuaria incluye el desarrollo de negocios que, aunque pueden ser de otros sectores, resultan siendo complementarios a la cadena de valor agroindustrial y que acompañan y apoyan la dinámica de esta. “El transporte y comercio rural, generalmente de alimentos, representaría aproximadamente un 30 % del empleo rural no agrícola.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013). Algunos de los negocios que se relacionan con el flujo de la cadena de valor agroindustrial son los dedicados a la producción de insumos para la siembra como

insecticidas y fertilizantes, el sector de transporte que interviene en la distribución de los productos, empaquetado, entre otras actividades.

El sector agroindustrial de Estados Unidos de América es un caso sobresaliente de crecimiento y desarrollo con agronegocios, siendo estos responsables de contribuir significativamente al PIB, sobrepasando el valor de lo aportado por las actividades netamente agrícolas. “En los Estados Unidos de América, los agronegocios contribuyen 13 veces más al PIB que las actividades agrícolas puras.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

A comparación de otros países considerados urbanizados, quienes también poseen agronegocios, su aporte no es tan significativo al PIB como el caso de EE.UU. “En los países en desarrollo urbanizados, siguiendo la tipología del Informe sobre el desarrollo mundial (IDM), esta proporción permanece en 3,3, mientras que en los países en transformación disminuye a menos de 2” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

En cambio, para el caso de los países catalogados como basados esencialmente en la agricultura, el porcentaje aportado por los agronegocios es notablemente bajo y esto guarda estrecha relación con las condiciones de desarrollo socioeconómico. “En los países basados en la agricultura es de solo 0,6. Básicamente, y como es lógico, esta proporción está altamente correlacionada con medidas básicas de desarrollo socioeconómico.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013). Un aspecto que remarca la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (2013) es que “los

bajos índices de desarrollo humano están directamente relacionados con las bajas proporciones de desarrollo de los agronegocios a la agricultura.”

En este contexto es claro que el desarrollo de agronegocios abre las posibilidades para que se genere valor agregado en los productos y, por ende, permite a distintos subsectores del agro acceder a procesos de procesamiento más industrializados y que permiten mejor aprovechamiento del producto primario. “Los subsectores del textil, el vestido, el cuero y el calzado se encuentran dentro de las actividades más globalizadas del sector del agro procesamiento.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

La generación de empleo por parte de los agronegocios es un factor primordial en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que trabajan la tierra y de quienes de una u otra manera intervienen en la cadena de valor del sector, el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que lo trabajan representa desarrollo. “De acuerdo con el IDM, el crecimiento del empleo rural no agrícola es en muchos casos un factor importante para la mitigación de la pobreza rural y está estrechamente relacionado con los progresos en la agricultura.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

La importancia de los agronegocios es muy específica: dinamizan y complementan las actividades agrícolas permitiendo que a los productos se les agregue valor tras pasar por transformaciones industriales. Los agronegocios pueden crecer alrededor de procesos de transformación distintos de los productos generando empleo en el sector

“Sin embargo, la dirección de la causalidad depende de circunstancias específicas. Algunas estimaciones para la China rural destacan los efectos del crecimiento en las actividades agrícolas en vez de en las actividades no agrícolas, con una menor evidencia de vínculos inversos.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

5.4.2. Caso de éxito: “Las Brisas” En Costa Rica.

Su característica es la importancia de las relaciones proveedor- comprador y relación entre cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Allí las relaciones deben reportar beneficios a ambas partes y, como sucede en toda vinculación estrecha, implican respeto, confianza y dependencia mutua. (Garza, 2015)

Una buena relación entre las partes acerca cada vez más al éxito y al buen funcionamiento de la empresa y como tal de la cadena de valor, pues un buen entendimiento entre los proveedores y clientes mejora la calidad final de producto o el servicio. De acuerdo con información de Latin American Quality (organización privada que fomenta y apoya la competitividad empresarial), una buena relación cliente-proveedor mejora la calidad final del producto o servicio. Este contexto tipifica el visón que ha acompañado a las Brisas de Costa Rica para quien el mejoramiento continuo de las relaciones constituye la estrategia de fortalecimiento de los diferentes eslabones que componen la actividad agroindustrial.

Las Brisas es una quesería ubicada en Costa Rica; ésta inició actividades hace más de 10 años. Los problemas a los que se enfrentó resultan similares a los que tiene que enfrentar muchas otras en su etapa de inicio: las bajas relaciones entre proveedores y compradores.

Estas relaciones eran inestables dada la poca información que existía entre ellos y la desconfianza de los mismos actores.

Las Brisas comprendió que tendría que buscar nuevas estrategias que le permitieran ser un jugador más competitivo en la cadena productiva a través de la consolidación de una cadena de valor. Este cambio era necesario dados los altos niveles de competencia y la evolución que estaba sufriendo el sector.

Fue entonces que el primer paso de las Brisas fue la construcción de enlaces de confianza tanto con los proveedores como con sus compradores. Con los proveedores se convirtió en socio de su mayor distribuidor de leche, lo cual le garantizó un alto porcentaje de consumo diario. Por el lado de los compradores desarrolló contactos con una fábrica de galletas que utilizaba el queso como insumo, conjuntamente realizaron un convenio con la Universidad de Costa Rica para investigación de nuevos productos de queso para las galletas. Con esta investigación se crearon nuevas variedades de queso que ninguna otra empresa en el mercado poseía.

Por otro lado, la empresa las Brisas consolidó sus relaciones con una cadena prestigiosa de supermercados en el capital país, lo que le permitió mayores controles de calidad exigidos por la cadena de supermercados, la consolidación de una marca propia, la participación en estrategias de mercadeo y el desarrollo de nuevos productos. Con la consolidación de las relaciones de cadena de valor, la empresa hoy en día es una de las más competitivas en la región con una gran aceptación en el mercado y con una mayor fortaleza empresarial. De igual forma “es la única empresa del clúster quesero de Santa Cruz que vende directamente y de manera permanente a supermercados en San José” (CIAT, 2004: 13)

Peña, Nieto Alemán, & Díaz Rodríguez (2008) señalan que una relación estable, comunicativa entre comprador- proveedor es un paso fundamental en la cadena de valor ; lo cual genera un mayor impacto en la competitividad de la empresa Y aunque en este caso el enfoque resulta ser más de orden microeconómico e intersectorial, como experiencia exitosa comparte con el desarrollo macrosectorial experimentado en los países de la Unión Europea, los principios y el enfoque en favor de la cooperación, el trabajo en red y el énfasis puesto en la generación de valor.

5.4.3. Caso de éxito danés en la industria porcina.

Dentro de toda industria es necesaria la implementación de nuevas ideas y constante investigación de mercado como lo es el ejemplo de caso histórico danés el cual generó y complementó de manera excelente la cadena de esta industria agropecuaria. El énfasis de su estrategia de desarrollo agroindustrial está en inversiones constantes en actividades de investigación y desarrollo por considerarlas fundamentales para sectores productivos en tanto genera efectos positivos en la disminución de futuros requerimientos de capital, generación de innovación y costos de operación. Al respecto, es evidente la inseparable relación entre la capacidad de innovación de la empresa y su competitividad, considerada en etapa de madurez de la agroindustria en factor estratégico para la generación de valor dentro de la cadena agro e industria.

“La importancia de departamentos destinados específicamente a analizar la actividad en I+D+i y a conseguir la viabilidad y la financiación para las metas de la misma se hace más

visible con el paso del tiempo, ya que esta capacidad es la encargada en numerosas ocasiones de marcar la diferencia entre la organización, de establecer qué empresas son capaces de estar a la cabeza de los índices de competitividad con proyectos que tengan siempre en mente la investigación, la inversión y el desarrollo de la ciencia y la tecnología del sector al que se dedique la compañía” (Cerem, 2016)

Al respecto, en el año de 1999 se realizó un estudio sobre la industria porcina en Dinamarca, comparando su competitividad con la de la industria porcina de Canadá. Todos los resultados confirmaron que la industria danesa tenía mayores costos que su par canadiense debido a varios factores: la tierra en Dinamarca es escasa y de alto valor; altos costos de alimentación en Dinamarca, ocasionados por las políticas agrícolas de la Unión Europea, la Productividad de las plantas de procesamiento y empaque danesas resultaban menores que las canadienses, la presencia de altos costos de mano de obra y transporte.

Con estos resultados se podría deducir que la industria danesa tenía desventajas competitivas, pero si se observan los históricos de las exportaciones, las conclusiones son diferentes. “Dinamarca es el exportador de porcinos más grande del mundo, casi del 30% del comercio global desde finales de siglo con un demandante importante que es Japón quien captura más de un 25% en promedio desde entonces. Igualmente, Dinamarca compite cabeza a cabeza con Canadá por un poco menos del 20% de las importaciones de USA” (Hobbs, 2000).

La explicación a este fenómeno no proviene de los subsidios otorgados por la UE, ya que esta industria no recibe los considerables subsidios que expliquen la exitosa estrategia de exportación. La respuesta se encuentra en la organización de la industria conformada

principalmente por alianzas verticales de actividades que van desde la cría hasta la distribución.

En el mercado porcino danés existen tres cooperativas de productores, encargados del engorde y procesamiento de cerdos. Estas cooperativas pertenecen a su vez a una organización que se encarga de temas en mercadeo e investigación de nuevas especies, procesamiento e inteligencia de mercados. Con estas investigaciones e inteligencia de mercados, la organización recoge todas las preferencias de los consumidores e identifica nuevos nichos de mercado. Con la información recolectada la organización la utiliza en todas las etapas de la cadena con el propósito de mejorar todos los procesos en cada etapa para buscar una mayor calidad y así, satisfacer las necesidades de los consumidores.

Un ejemplo de esta inteligencia de mercados es el presentado con los consumidores japoneses, pues se identificó que a éstos les gustan los cerdos de color rosa / rojo; por ende, en la industria danesa se comenzó a investigar en el control del color de la carne a través de modificaciones genéticas, con lo que le permitió a la industria producir cerdos de calidad para el mercado japonés.

“A través de las relaciones de trabajo con los propietarios de las empresas procesadoras y distribuidoras, son capaces de hacer sus productos a la medida de las necesidades particulares de mercados y segmentos de mercado”. El éxito de esta Cadena de Valor se encuentra en las buenas relaciones entre los eslabones, en términos de comunicación, coordinación, cooperación para eliminar las desventajas presentadas en costos y competitividad.

Ello sugiere que las empresas o sectores que no implementen dentro de sus cadenas productivas y de valor a la investigación y desarrollo de sus productos y mercados no estarán a la altura del entorno internacional, el cual es muy competitivo y en constante cambio, y obliga a las empresas a estar en una persistente actitud de búsqueda de mejora y conocer cada vez más sus clientes, proveedores, nichos de mercado, agentes logísticos, entre otros.

“La investigación en el sector agrícola desempeña un papel fundamental en la mejora del desarrollo y en elevar la producción de la agricultura. De hecho, importantes progresos desarrollados a través de la investigación han contribuido a aumentar hasta en un 80% la producción mundial de alimentos desde 1960.” (Eva Sánchez Rodríguez, 2020)

5.5. Experiencias exitosas del orden nacional

5.5.1. Caso colombiano Ecoflora: Un agronegocio exitoso.

El siguiente caso se relaciona con lo planteado en el caso de estados unidos y la relevancia de los agronegocios. “Ecoflora participa en el mercado de productos para la protección de cultivos contra insectos plaga, hongos, nemátodos, babosas, entre otros problemas que afectan los cultivos.” (Revista Dinero, 2017), su creciente participación en los mercados internacionales y el modelo de alianzas entre empresas y sostenimiento de la agroindustria.

De otra parte, complementa el argumento de la aplicación efectiva de la cadena de valor en el sector agroindustrial en distintos países haya estado sustentada en las ventajas competitivas de los países donde se desarrollan. En el caso de Colombia, una de las ventajas competitivas

del país es la gran variedad y abundancia de recursos naturales, aspecto en el que coinciden muchos de los expertos para quienes el potencial productivo del país está asociado al efectivo aprovechamiento de la principal de sus recursos naturales.” (Revista Dinero, 2017)

Ecoflora, es una empresa colombiana dedicada a trabajar con flores y cultivos que basa su actividad económica en un sector fuerte del país o que representa una ventaja competitiva. La variedad de flores permite al país producir en grandes cantidades y diversidad y es un sector muy apetecido a nivel mundial. “Ecoflora Agro desarrolla biosoluciones para proteger los cultivos y la vida. Es una compañía de base tecnológica que desarrolla, produce y comercializa productos elaborados a partir de extractos de plantas para la protección sostenible de frutales, hortalizas, flores, y en general de todo tipo de cultivos” (Revista Dinero, 2017) Cabe resaltar que la actividad económica de Ecoflora va dirigida hacia el sector primario de las flores, pero no está involucrado en las actividades propiamente del sector primario como el floricultivo.

Sus actividades también se ven intervenidas por el factor de investigación y desarrollo de productos pues la naturaleza procesada y química de sus productos aplicada a procesos de floricultivo requiere un constante análisis y desarrollo de los productos. “Descubrir y desarrollar soluciones disruptivas con un sólido componente de propiedad intelectual a partir de la química verde usando como fuente la biodiversidad botánica.” (Revista Dinero, 2017)

El factor internacional también representa un punto importante de análisis en este caso pues en el momento de internacionalizar el mercado del bien se recurre a la participación en una cadena global de valor, donde la empresa comienza a participar en la oferta de productos a nivel mundial, de igual manera para poder participar en el mercado internacional asume el

reto de registros que certifiquen la calidad del producto. En este punto un factor clave de fortalecimiento de redes al interior de la cadena y factor de éxito para satisfacer demanda mundial de sus productos e insertarse en la cadena global de valor y constituirse en la primera empresa no estadounidense en conseguir un registro ante la Environmental Protection Agency (EPA) para poder exportar a los Estados Unidos un producto a base de extractos vegetales para la protección de cultivos.

Ecoflora se encuentra disponible en los 50 estados a través de distribuidores para agricultores y de tiendas de retail como Home Depot, Lowes, entre otras para el consumidor final. exporta a varios países de América Latina (Ecuador, Perú, Chile y Costa Rica) a Estados Unidos y Marruecos. desde el 2016 exporta por primera vez a Alemania e incursiona de forma exitosa en los últimos años en los mercados de México, Guatemala y República Dominicana.

5.5.2. Caso colombiano exitoso en cadenas globales: Palma de aceite.

Por la especialización y gran capacidad de integración de su sistema organizacional, el caso de la palma de aceite en Colombia es considerado un ejemplo de aplicación de la cadena global de valor debido a sus características organizacionales, que atienden distintas necesidades específicas en el sector del orden económico, tecnológico y de investigación, al igual que en los campos comerciales y logísticos: en su desarrollo se hace evidente la importancia de las políticas estatales y la inversión privada.

“Al plantear el sistema organizacional como el principal soporte del éxito de la Palmi cultura colombiana, no se pretende caer en el extremo del absolutismo explicativo, pues han existido

políticas favorables del Estado que la han beneficiado y una considerable inversión privada que han sido claves en el desarrollo de la actividad.” (López, 2000)

El caso de la palma de aceite es uno de los ejemplos más sobresalientes de desarrollo en el sector en el país. Históricamente el país ha producido materia prima extraída desde palma, beneficiando a muchas personas que han conformado la cadena de valor de ésta durante años. “El país producía 3000 toneladas de materia prima oleaginosa de palma en 1962. En 1999, la producción de aceite de palma crudo llegó a cerca de 500 mil toneladas. Desde mediados de la década de 1990, se ha venido consolidado como un sector agrícola exportador.” (López, 2000) A diferencia de muchos, el sector de la palma se vio beneficiado por los acuerdos de apertura de mercados y el fenómeno de globalización, el sector rápidamente paso a suplir demanda a nivel internacional y a ser parte de una cadena global de valor.

Por consiguiente, el desarrollo del sector en específico guarda una estrecha relación en cuanto a la manera en cómo la apertura económica e internacionalización es aprovechada por agentes del sector. “La etapa de internacionalización, cubre la década de 1990 y se destaca por la reducción del apoyo estatal, la exposición a la competencia externa, la intensificación de la inseguridad, la renovación de la visión del negocio, una reestructuración institucional profunda y el posicionamiento en los mercados.” (López, 2000)

Por otro lado, otra característica resaltable en el sector es el apoyo estatal recibido mediante iniciativas como el Fondo de Fomento Palmero “Es una cuenta especial para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Palmero, la cual es una contribución obligatoria de carácter parafiscal y tiene como finalidad la realización de programas en beneficio del sector.” (López, 2000)

En el caso del sector de la palma de aceite, su composición y sistema organizacional representa una característica de confianza en el sector constituido por una estructura organizacional plana y especializada en la palma de aceite. El hecho de la especialización en la palma de aceite exclusivamente es uno de los puntos clave para el éxito en este caso, pues la especialización en la palma de aceite involucra a las organizaciones comerciales, operativas gremiales y de investigación y desarrollo.

“Con un enfoque del negocio hacia las exportaciones, el gremio adoptó un esquema de organización con una estructura plana y especializada compuesta por Fedepalma, como unidad operativa de acción gremial; Cenipalma (Centro de Investigación en Palma de Aceite) encargado de la investigación, y la Comercializadora Internacional, C.I. Acepalma S.A., como unidad operativa de la comercialización.” (López, 2000)

El sector además representa una estructura complementaria con entidades de investigación, comerciales y gremiales, entidades que están en contacto directo con la tarea primaria del sector, de manera que los asuntos de desarrollos del sector van enfocados en el desarrollo socio económico (Entidades gremiales), Tecnocientífico (Entidad de Investigación y desarrollo), comercializador y logístico (Entidad de Comercio internacional) y una entidad especial para el fomento del sector.

Su desarrollo evidencia la presencia de importantes logros obtenidos a partir de inicios de los 90, cuando reconoce la importancia de adaptarse al modelo liberalizador asumido en Colombia. En primer lugar, valga destacar como “El rendimiento de la producción de fruto por hectárea pasó de 13,4 toneladas en 1990 a 18,9 toneladas en 1999, en promedio nacional; mientras que el rendimiento de aceite de palma crudo aumentó de 2,5 a 3,9 toneladas y la

tasa de extracción de aceite subió de 18 a 21 %.” (López, 2000). Durante el período 1991-1999, la inversión total en actividades de investigación y desarrollo realizadas por, o con la participación de, Cenipalma, ascendió a \$21.876 millones (pesos constantes de 1999), según conclusiones de una evaluación realizada por CEGA (2000). En este periodo el cambio técnico generó un aumento del excedente económico de los productores por valor de 319669 millones de pesos (pesos de 1999), equivalentes a US\$182 millones, entre 1991 y 1999, según los cálculos de CEGA (2000).” (López, 2000)

Gran parte del éxito de la palma de aceite en Colombia ha sido atribuido a la organización del gremio de manera sistémica cuyas partes están en contacto con las distintas realidades y contextos del sector en el país, y sobre las cuales se han especializado tanto en el producto como en la realidad del sector en el país, adaptándose a sus complejidades socio económicas, políticas y actuando integralmente. La palma de aceite se ha edificado sobre la base de una organización gremial sistémica con componentes especializados, la cual ha permitido afrontar las dificultades del entorno económico y político, aprovechar las oportunidades del mercado y responder a los retos de la apertura económica.

Diversos estudios han resaltado como punto importante para el desarrollo la visión del sector para el futuro sin dejar de lado las consideraciones especializadas de sus organizaciones gremiales. Ciertamente su organización es el resultado de un proceso de aprendizaje, de ensayos y errores, de superación de éstos y de ganancia en competitividad. que han posibilitado que muchas de las empresas que intervienen en el subsector y se enfocan en la cadena de valor se transformen para estar a tono con la nueva visión del negocio, hayan sido favorecidas con una oferta de servicios en tecnologías, capacitación, acceso a avances

tecnológicos de otros países, información y señales de mercado para la toma de decisiones de venta. No es pues el éxito de la agroindustria de la palma producto de arreglos improvisados, sino el resultado de una visión de cálculo que debe acompañar las diversas iniciativas de desarrollo estratégico en favor de la agroindustria.

Como ha sido mencionado previamente, la atención de los asuntos de desarrollo agroindustrial ha requerido un enfoque integral en su abordaje y desarrollo que incluyen y tienen en cuenta distintas realidades que se viven en el sector, con el fin de abordar las problemáticas particulares en cada país. Al respecto, recientemente afirmaba el Departamento Nacional de Planeación (2019). “El análisis de los territorios rurales, sus atributos económicos, ambientales, sociales y culturales, desde las categorías de ruralidad permite establecer estrategias diferenciadas encaminadas a mejorar la competitividad y avanzar hacia la inclusión social y productiva de la población rural.”

En este contexto el plan de desarrollo nacional busca intervenir de manera integral en el desarrollo de las cadenas productivas del agro atendiendo de manera integral distintos asuntos en sectores específicos. De igual manera, según el DNP en su enfoque de cadena de valor señala que el tratamiento de las problemáticas se ha ido dando de carácter integral y en miras al cumplimiento de distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) siguiendo la medida de distintos indicadores de agricultura y desarrollo rural.

En Colombia se cuenta con gran cantidad de territorios, tierras fértiles, climas propicios, donde puede haber mucha abundancia de productos, nuevas ideas y emprendimientos que le permitan al país competir y adaptarse a este mundo tan cambiante. Mediante la atención específica de distintos objetivos, el gobierno busca intervenir en el sector para fomentar el

desarrollo de alguna manera. Los objetivos planteados son atendidos mediante instituciones y entidades gubernamentales y políticas que benefician al sector, que validan el esfuerzo necesario y coordinado de diferentes actores agroindustriales

Sus objetivos incorporan una clara visión de desarrollo integral y un compromiso con el fortalecimiento de la agroindustria tal como se advierte a partir de la promoción de la transformación productiva agropecuaria, por medio del ordenamiento de la producción, el desarrollo de clústeres y cadenas de valor agroindustriales, que integren la producción industrial con la de pequeños y medianos productores. “MinAgricultura y MinComercio asumen el compromiso de fortalecer los clústeres y cadenas de valor de agroturismo dentro del concepto de turismo responsable y sostenible, integrando proyectos de desarrollo rural, agropecuario o ambiental existentes.” (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

Entre otras iniciativas el gobierno nacional establece que MinAgricultura, con el apoyo de la UPRA y Agrosavia, impulsen el desarrollo de procesos de planificación agropecuaria integrales, que articulen las zonificaciones de aptitud del uso del suelo con oferta tecnológica, para la consolidación de cadenas de valor agroindustriales que integren pequeños procesos productivos (entre ellos, los de la Agricultura Campesina, Familiar, y Comunitaria -ACFC-) y a medianos y grandes productores.” (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

En la misma dirección se tiene su compromiso por fortalecer técnica, científica e institucionalmente al ICA, de tal manera que se fortalezca el Sistema de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Sistema MSF) y que este cuente con una mayor capacidad de gestión de riesgos, así como con la equivalencia respecto de sus homólogos internacionales.” (Departamento Nacional de Planeación, 2019) y con el fortalecimiento de esquemas para la

generación de ingresos de los hogares rurales, a partir de la promoción de condiciones de empleabilidad y emprendimiento asociado a actividades no agropecuarias que promuevan la inclusión social y productiva en los territorios rurales, acorde a las categorías de ruralidad.

Un signo favorable lo constituye el compromiso institucional de promover el funcionamiento del Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial, creado mediante la Ley 301 de 1996, para que, en su condición de organismo consultivo y asesor del Gobierno nacional, actúe como mecanismo de participación y concertación gubernamental, gremial y ciudadana, para la planificación y el desarrollo de la política agropecuaria.” (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

Que se logre tener éxito en esta tarea exige un trabajo articulado del sector público y privado para centrarse en productos potenciales, ajustar los sistemas productivos a las medidas sanitarias y fitosanitarias exigidas; y fortalecer los sistemas de inspección, vigilancia y control sanitario en los mercados, especialmente en las fronteras.

Para cumplir las metas del desarrollo productivo es necesaria la articulación eficiente entre las actividades del sector agrícola y del sector industrial haciendo énfasis en los logros y rezagos, basándose en las nuevas condiciones de operación y producción las cuales son cada vez más exigentes y demandantes en el contexto de la internacionalización. La cadena agroindustrial en Colombia representa el 19,4 % de las exportaciones, pero su potencial es aún mayor

5.6. Entorno Agroindustrial Colombiano

La liberalización comercial en la década de los noventa representó importantes desafíos para Colombia. La creciente competencia y el acelerado proceso de globalización traería consigo la necesidad de adaptar las condiciones de producción y distribución a las condiciones que impone el comercio mundial. En este contexto en Colombia se empezaron a plantear políticas de cadenas productivas agrícolas. “Inicialmente el objetivo era incrementar el valor agregado de los productos agrícolas para incentivar la creación de ventajas competitivas en el sector y, además, asegurar que todos los actores de la cadena recibieran ganancias equitativas.” (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012). Posteriormente, en el año 2003 se introdujo la ley 811 para incluir distintos aspectos como el mandato de vincular a pequeños agricultores a las cadenas.

Desde entonces, tal y como los señalaría Rojas Martínez (2013), las cadenas productivas se han constituido en un importante enfoque para el desarrollo productivo, han sido el factor clave para el desarrollo del sector agrícola en específico, su promoción e impulso reposan sobre la consulta de diferentes aspectos que realzan el valor de la integración del proceso productivo, entre otros: el mejoramiento de las materias primas, en calidad y en economía para el productor; el fortalecimiento de los eslabones a través de capacitaciones para los cultivadores y la comunidad; la calidad en el producto terminado, ya que durante toda la cadena los eslabones trabajan para desarrollar procesos apoyados en la continuidad de una cadena; el objetivo de incrementar la competitividad del país en donde se desarrolla la cadena productiva agrícola; el fortalecimiento de las asociatividades, entre otros aspectos que contribuyen con un mejor desempeño.

Se asume por parte de diferentes actores públicos y privados que las cadenas productivas también han de contar con instrumentos jurídicos e institucionales para que se posibilite la ejecución de acciones específicas enfocadas al sector. Aspecto en el que se han registrado importantes compromisos que le imprimen unas mejores condiciones de desarrollo a la agroindustria.

Al respecto, en Colombia existen distintos instrumentos jurídicos que buscan fortalecer la estrategia de encadenamiento productivo y por ende el desarrollo agroindustrial. “El marco de instrumentos jurídicos que le da vigor y reconocimiento a la política de organizaciones de cadenas productivas del gobierno de Colombia lo establecen la ley 811 del 2003, el Decreto 3800 de 2006 y la Resolución 186 de 2008. Según la legislación, la estructura funcional de una organización de cadena está compuesta por: (1) un consejo nacional, (2) uno o varios comités regionales, (3) secretarías técnicas nacionales y regionales; y (4) mesas o comités temáticos nacionales y regionales (Figura 1).” (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012)



Fuente: (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012)

En los últimos años, y consecuente con la dinámica de transformación productiva, los avances institucionales ha permitido incorporar al debate y escenario de realizaciones dentro del sector agropecuario y agroindustrial viejas problemáticas que han impedido su mayor desarrollo. Tal es el caso de la tenencia de la tierra y su uso en la producción agropecuaria, el cual entraría como tema de relevancia en el Acuerdo de Paz de 2016, por considerarse clave en la perspectiva del desarrollo agroindustrial del país.

De otra parte, la precaria aplicación de políticas de gobierno que ayuden a disminuir la inequidad en los eslabones primordiales de la cadena se manifiesta como una constante. Los distintos actores que intervienen manifiestan contar con escasos recursos tecnológicos para la dinamización de la productividad, una limitada oferta de recurso humano calificada, bajos

ingresos económicos, entre otros factores que impiden el mayor desarrollo agrícola, a lo que se suman las políticas proteccionistas lideradas por países ricos que interfieren en el necesario proceso de avance de la agroindustria y su proyección hacia los mercados internacionales.

Y aunque probablemente el punto de partida lo constituya la necesidad de acelerar el proceso de transformación productiva y hacer valer los efectos favorables que derivan de la estrategia de encadenamiento productivo, las demandas en esta materia parten de la consulta de los principales eslabones de la cadena productiva que incluyen a familias agricultoras y agricultores con pequeños terrenos de cultivo quienes en su mayoría siguen implementando labores agrícolas muy manuales y que adicionalmente requieren apoyo en su actividad productiva para satisfacer las necesidades de mercados tanto locales como internacionales; en línea con lo planteado por Rojas M. (2013), urge la implementación de un modelo de “asociatividad” que sume esfuerzos y brinde visibilidad a diferentes actores de la cadena como estrategia productiva. sin embargo es una realidad que son pocos los casos que se encuentran en donde se trabaja bajo esquemas asociativos dentro de cadenas productivas y que son muchas las poblaciones de pequeños productores que no son suficientemente competitivos para integrar una cadena” (Rojas Martínez, 2013)

Esta situación ha generado una importante disyuntiva entre una actividad agrícola orientada hacia los mercados internacionales con bajo valor agregado, y un sector producto de alimentos y materias primas de baja competitividad y escasa participación para quienes las oportunidades siguen estando en función del mercado interno, los cuales comparten igual

reto: mejora en la productividad y un esquema de organización eficiente que mejore sus condiciones de competitividad.

En Colombia son notables los bajos niveles de productividad en diversos sectores de la agricultura y la industria asociada. de la economía, El Consejo Privado De Competitividad (CPC) revelo que en el país se necesitan casi cinco trabajadores para producir el mismo valor agregado que un trabajador en estados unidos (Consejo Privado de Competitividad, 2017). La diferencia más representativa es en la rama de silvicultura, caza, pesca, ganadería y agricultura, en cuanto a la industria manufacturera se encuentra en un lugar mediático.

El sector agropecuario registra brechas tecnológicas en la producción de un conjunto de productos agropecuarios de pequeños y medianos productores que requieren cerrarse. En el país existe un considerable nivel de ineficiencia técnica en la producción agropecuaria, que va desde 41% de eficiencia promedio con respecto a la frontera en la producción de productos transformables, hasta 61% en la producción de productos básicos (Cano S., Iregui B., Ramírez G., & Tribín U., 2016). A esta situación se suma el progreso tecnológico que registran las empresas agroindustriales de los países mayormente desarrollados que hace crecer aún más la brecha tecnológica que limita las posibilidades de proyección a nivel internacional y de competitividad en los mercados mundiales².

El rezago sea acentúa si se tiene en cuenta que el ritmo de crecimiento de la agricultura en los últimos años esta por debajo del crecimiento nacional, las diferencias de pobreza entre

² Esta afirmación no pretende desconocer la existencia de mejoras sectoriales que asociados a descubrimientos y adelantos tecnológicos e innovaciones importantes en algunas actividades del sector agropecuario e incluso en algunas agroindustrias. Basta mencionar que el sector de la caña ha logrado posicionar a Colombia como un líder mundial en investigación de este producto, logrando avances importantes en término de productividad a nivel de producto.

las zonas rural y urbana, las diferencias en la disponibilidad de una mano de obra calificada entre la agricultura y la industria (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012) que no armonizan los diferentes eslabones de la cadena; y que muy contrario a lo que se requiere se constituyen en factores de ineficiencia que restan productividad y competitividad.

Además del fenómeno previamente mencionado, la ubicación y focalización geográfica juegan un papel fundamental para el desarrollo productivo del sector agrícola en Colombia. “Las intervenciones de la política pública de cadenas productivas demuestran que pueden aumentar el rendimiento agrícola. Sin embargo, si no se dirigen específicamente a las zonas donde hay mayor población vulnerable a la pobreza, se pierden oportunidades de aumentar la capacidad de generar ingresos donde más se necesita.” (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012)

La debilidad del sector agropecuario es palpable si se hace un balance general para el país, y en ello radica una de las principales causas asociadas a la falta de aprovechamiento de su potencial en favor de la agroindustria. Al respecto, frente a los retos que tiene el gobierno referente valdría destacar las recomendaciones contenidas en el informe del 2015 de Ode “Este resalta la estructura institucional de la agricultura, la política comercial, los instrumentos de política agropecuaria, los esquemas de apoyo a la agricultura, así como los temas relacionados con los subsidios directos y bienes públicos y la política de innovación y cambio tecnológico.” (Junguito, 2018). De igual manera se ha enfatizado la importancia del desarrollo de estrategias de largo plazo orientadas a reducir la brecha rural-urbana y propiciar condiciones para una mayor inclusión social y productiva; retos que seguramente como lo plantea Junguito (2018) requerirán de un gran desarrollo institucional y de importantes

inversiones orientadas al suministro de bienes públicos para el sector rural como la educación, la salud, la seguridad social, la vivienda, los servicios públicos y las vías de comunicación.

Es claro que el sector agrícola colombiano tiene un gran potencial y esta constituye una premisa que deberá guiar las decisiones de los gobiernos y alentar al sector privado y a todos aquellos vinculados con su desarrollo, incluyendo las etapas posteriores como son la agroindustria o los agronegocios. Según la FAO, Colombia es una de las siete naciones que puede volverse despensa mundial de alimentos, gracias a que tiene suficiente tierra para ampliar la frontera agrícola sin necesidad de tumbiar bosques. Además, goza de privilegios naturales como ser el tercer país con mayores recursos de agua y con diversidad climática. En este contexto muy seguramente emergerán iniciativas en favor de incrementar los niveles de tecnificación y conocimiento en la cadena, competitividad y sostenibilidad agrícola e industrial, y quizá lo más relevante las mayores oportunidades de inversión y bienestar asociados con la transformación productiva.

Estas son decisiones que deberán encaminarse hacia un mayor aprovechamiento del potencial agropecuario del país. Sin embargo, y en correspondencia con la idea central de esta investigación la clave está en desarrollar una agroindustria competitiva. La agroindustria se constituye en una oportunidad única y pasa por un momento que no puede desaprovecharse. Para empezar, el sector tiene un enorme potencial de crecimiento gracias a la dinámica de la oferta y la demanda global de alimentos. Actualmente, siguiendo una tendencia positiva que viene de tiempo atrás, este sector está en un escenario realmente favorable. Según *The Economist* en las próximas cuatro décadas la humanidad tendrá que producir más alimentos que los generados en todos los años pasados juntos. Otras autoridades mundiales señalan que

la producción de comida tendrá que aumentar entre el 70 y el 100 por ciento para 2050, con el fin de alimentar a la población estimada, para entonces, en 9.000 millones de personas.

Hay otras circunstancias que hacen pensar que este es el momento para impulsar la agroindustria como un nuevo motor. Entre ellas, los tratados de libre comercio, que dan acceso a mercados; el ambicioso programa de infraestructura, que busca desvanecer una de las viejas barreras a la competitividad; y el propio acuerdo de paz con las Farc, que seguramente tendrá efectos positivos sobre la inversión en el campo.

Se trata de ser consecuentes con la realidad del sector e impulsar reformas y acciones que permitan ir disipando las principales barreras que han limitado el desarrollo y han alejado a los inversionistas del sector, y aprovechar las oportunidades que traería para el sector agropecuario los desarrollos en materia de conocimiento, ciencia, tecnología e innovación. Como es posible observar en el esquema inicial de la cadena, la tecnología, investigación y la innovación son actividades fundamentales para todos los eslabones. Cada uno de ellos enfrenta retos en los cuales se presenta la oportunidad para generar un mayor grado de valor. En la medida que todos los sectores vinculados sean más productivos, así también lo será la cadena productiva. El sector agrícola en Colombia, tiene un bajo nivel de productividad con grandes diferencias entre las empresas; lo que hace notoria la importancia de enfocar esfuerzos en esta parte de la cadena. En la fase la creación de la cadena existen oportunidades relevantes para lograr procesos de agregación de valor en el campo, cerrando las brechas existentes en la productividad, y esto es posible mediante la innovación y la implementación de nuevas prácticas de producción y uso de tecnologías emergentes.

Al inicio de la cadena es posible el desarrollo de avances propios, resultado de la investigación y desarrollo adecuados que brinden respuesta a las necesidades específicas del mercado. La experiencia previa de casos exitosos en diferentes cultivos analizados por Technoserve muestra como los avances en investigación son un factor clave en el éxito en otros países (Technoserve, 2016). En Colombia los esfuerzos de investigación son bajos y cuando se hacen, no se tienen en cuenta las necesidades del mercado para que la realización de los estudios sea eficiente.

En medio de este escenario de vacíos y contradicciones la agroindustria en Colombia sigue despertando grandes expectativas sobre el futuro de agro, muchas de ellas incorporan los importantes desarrollos hasta entonces alcanzados en los que se destacan el avance de la agroindustria de la caficultura, la silvicultura, la extracción de madera y conexas; las actividades de piscicultura, acuicultura y servicios relacionados; animales vivos, productos animales y productos de la caza; entre otras actividades agrícolas.

De otra parte, en el balance de realizaciones se destaca la participación del sector manufacturero en varias de las actividades principales en la agroindustria: café y trilla; animales y vegetales; madera, corcho, paja y materiales trenzables; tabaco; productos alimenticios; cacao, chocolate y productos de confitería; fibras textiles naturales, hilazas e hilos, tejidos de fibras textiles, afelpados y bebidas. Igual es necesario tener en cuenta al sector de sustancias y productos químicos, que le vende el 23% de los insumos a la rama agrícola, en su mayoría fertilizantes y plaguicidas, e insumos veterinarios como biológicos y farmacológicos. (ANDI, 2017)

Hoy cuando en Colombia se despierta nuevamente el interés por el desarrollo agropecuario, como consta en el actual Plan de Desarrollo, poder cumplir las metas del desarrollo productivo exige consultar la articulación eficiente entre las actividades del sector agrícola y del sector industrial haciendo énfasis en los logros y rezagos, basándose en las nuevas condiciones de operación y producción las cuales son cada vez más exigentes y demandantes en el contexto de la internacionalización. Urge que en materia de comercio exterior la cadena agroindustrial en Colombia supere 19,4% en las cifras que corresponden a las exportaciones y de paso contribuya al esquivo propósito de diversificación de las exportaciones.

Capítulo 6: Hallazgos de la investigación

Determinantes que contribuirían al desarrollo agroindustrial en Colombia.

Entre las características que tienen las cadenas productivas agrícolas exitosas internacionalmente es la forma como se fundamenta su organización bajo lógicas de eficiencia y productividad, y la forma como se integran a las mismas nuevas actividades intrínsecas al proceso de evolución. Este es el caso de nuevas formas de gestión de la logística, la investigación y desarrollo o la innovación propiamente dicha.

En su proceso de transformación las cadenas de generación de valor asociadas a la industria de alimentos se evidencia una vocación en favor de los mercados internacionales, permitiendo la incorporación de diversas estrategias que van desde el aprovechamiento de economías de escala hasta el uso de nuevas estrategias de gestión como es el caso de los *joint venture* o las alianzas estratégicas. Esta situación determina una marcada diferencia de oportunidades competitivas para la agroindustria que centra la atención en el

aprovechamiento de los mercados domésticos y quienes participan activamente de los mercados internacionales.

Si se considera que existe una interacción dinámica entre el sector agropecuario y la industria de alimentos, es evidente que ambas actividades registran una mutua interdependencia que obliga a pensar en principio en la necesidad contar con un sector agropecuario eficiente y productivo y una industria con un gran compromiso con la competitividad y con una vocación en favor de los mercados internacionales. En este contexto los atrasos de la agricultura de los países con menor desarrollo como ocurre con Colombia, los problemas del sector agropecuario que tienen a expresarse en una baja productividad y su rezago tecnológico, no sólo limitan el desarrollo agroindustrial sino también la capacidad de competitividad de la agroindustria en el contexto de la economía mundial.

Cualquier iniciativa en favor de la promoción e impulso a la industria de alimentos o el desarrollo de los agronegocios implica aceptar el contexto particular en el que se desenvuelve la actividad determina su real potencial de transformación. El potencial de la agroindustria depende de una multiplicidad de variables y factores que suelen diferir de país en país, e incluso entre regiones, lo que implica que la planificación del sector demande de una gran creatividad e innovación por parte de todos los actores de la cadena.

En particular, Colombia a cuenta con diversidad de variables que son complejas en la medida que interactúan entre sí. Hemos visto que en el sector agrícola interactúan variables políticas, geológicas, culturales y sociales que requieren determinadas herramientas e instrumentos como lo son las políticas y las instituciones que garanticen la operatividad del sector en concordancia con su entorno. Si embargo la presencia de políticas y el uso de instrumentos

no siempre consulta la compleja realidad y lejos están de responder a una visión de conjunto en la que se integre el agro a la industria.

Es importante resaltar a partir de los referentes internacionales que las políticas y asociaciones se conforman en concordancia con la realidad y problemáticas del sector,, la solución a las distintas problemáticas encaja en una visión global del funcionamiento de la cadena y cada uno de sus eslabones en la generación de valor. En su recorrido se evidencia un importante apoyo estatal en asuntos diversos que tienden a contrarrestar fallas asociadas a la falta de recursos de inversión las asimetrías en la apropiación y uso de los recursos, la inestabilidad de precios o las diferencias en la productividad en los eslabones de la cadena, entre otros obstáculos que impiden la armonización de la cadena y la competitividad de la misma. Esto incluye aspectos técnicos, socio-económicos, culturales o institucionales.

Adicionalmente se encuentra que en los casos de éxito tanto de los referentes internacionales como de los colombianos existe una inclusión de procesos de valor en cada una de las etapas de la cadena productiva, desde la producción y las actividades primarias correspondientes a ésta, pasando por la transformación que incluye la agregación de valor. Todas estas experiencias comparten el valor estratégico que representa el uso del conocimiento, los avances tecnológicos y la innovación. Aspectos que se suman a la ya mencionada vocación en favor de los mercados internacionales.

La necesidad de satisfacer la demanda mundial de productos agroindustriales se convierte en una clara oportunidad para Colombia, para esto es necesario avanzar en materia de competitividad direccionando los esfuerzos hacia el fortalecimiento de las cadenas de valor; lo que implica concebir el sector agrícola en un amplio sentido, que permita avanzar hacia la

agroindustria incluyendo todos los actores involucrados que permiten que el proceso dentro de la cadena de valor sea satisfactorio.

Los agronegocios y su contribución a las cadenas de valor

Los agronegocios se desarrollan entorno a distintas actividades específicas que corresponden a las labores agrícolas, y pueden ser proveedores que ofrecen insumos a los agricultores como también agentes encargados de la manipulación, el procesamiento, el transporte, la comercialización y la distribución de los productos agrícolas. Los agronegocios se consolidan para suplir y participar en la dinámica productiva del sector agrícola.

Según el *Informe sobre el desarrollo mundial 2008*, pueden existir relaciones sólidas entre los agronegocios, el rendimiento de la agricultura y la mitigación de la pobreza: los agronegocios eficientes pueden estimular el crecimiento agrícola y un fuerte vínculo entre los agronegocios y los pequeños agricultores puede reducir la pobreza rural pues los agronegocios basan su actividad económica entorno a las labores primarias de la agricultura, de manera que la complementa y beneficia. De acuerdo con la Organización de Etiquetado de Comercio Equitativo (FLO, por sus siglas en inglés), las tendencias recientes muestran que ha habido un rápido aumento en la adición de valor productivo gracias a oportunidades agroempresariales relacionadas con la producción agrícola primaria.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

“La demanda a partir del agroprocesamiento aumenta al mismo tiempo que el tamaño efectivo del mercado para los productos agrícolas.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013)

El tema de investigación y desarrollo, al igual que los agronegocios deberán partir de un conocimiento cercano de la biodiversidad de las zonas, lo cual incluiría la gestión del suelo, mejoramiento genético y semillas más productivas y ajustadas para cada clima, producto y suelo, insumos más sofisticados, hasta prácticas de siembra, cosecha y pos cosecha, alistamiento conservación y procesamiento. En la fase de industrialización son evidentes las demandas asociadas al uso adecuado de los recursos, la presencia de enfoques y herramientas modernas de la gestión, las relaciones intersectoriales, entre otros aspectos que dinamizan a las empresas agroindustriales.

“Trasladar las actividades económicas principales desde la puerta de la explotación hacia el sector agroindustrial y sus servicios puede representar una diversificación productiva y conllevar mayores niveles de productividad y de generación de ingresos, así como también una mayor participación del empleo no agrícola en las áreas rurales.” (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2013). Esto sugiere que un panorama positivo y apropiado para el crecimiento del sector agroindustrial es precisamente el lograr trasladar labores primarias a procesos más industrializados como factor clave para agregar valor.

La estrategia de agregación de valor está en correspondencia con el grado de transformación productiva alcanzado en los diferentes eslabones de la cadena. Y si bien, en términos generales estas comparten las necesidades de productividad, su contenido y alcance dependerá del grado de modernización alcanzado y las condiciones del entorno en el que se desenvuelven las empresas agroindustriales. Esta situación es ilustrativa de la agroindustria en Colombia y su marcada diferencia en la evolución. En el país existen procesos

agroindustriales truncados por razones de productividad, falta de organización o débil institucionalización; hasta proyectos agroindustriales sólidos que gozan de un entorno económico, social, cultural e institucional adecuado, registran importantes logros en productividad y comparte los resultados positivos de los avances d en materia de investigación y desarrollo.

Causantes que interrumpen el dinamismo de las cadenas de valor en Colombia.

Al analizar una cadena agroindustrial se ven involucrados muchos actores en las distintas etapas del proceso, por consiguiente, existen un sinnúmero de situaciones particulares que afectan positiva o negativamente el desarrollo de cadenas de valor dentro del país. Aquellas que restan posibilidades suelen manifestar la existencia de fallas institucionales o económicas de orden micro y macroeconómico. Esto invoca una importante y activa participación tanto de los agentes público como privado, en particular es evidente que la apuesta en favor del encadenamiento productivo entre el agro y la industria se espera la participación del Estado como ente garante, por medio de la aplicación de políticas y ejecución de planes específicos; la actuación instituciones para la mitigación de problemas socio-económicos y el apoyo para el desarrollo. La actuación conjunta entre instituciones y el estado deberá fortalecer las relaciones interinstitucionales público-privadas que permitan la ejecución y proyección de modelos sostenibles y eficientes que solucionen distintas problemáticas específicas en cada sector.

El factor institucional es de vital importancia en el desarrollo de la cadena productiva agraria pues son estas mismas agentes claves en el desarrollo de políticas, inyección de capitales y la posibilidad de apropiamiento de actividades técnicas y elementos tecnológicos por parte de los productores para la labor.

En Colombia han estado presentes diez temas problemáticos que surgen como síntoma de una mala interconexión del sector entre sí y con el estado, acorde con distintas realidades socioeconómicas, tecnológicas y geológicas del país. Estos han sido descritos en el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 (Departamento Nacional de Planeación, 2019): la incidencia de la pobreza y de los atrasos en el desarrollo humano de la población rural; la deficiente infraestructura en materia de provisión de bienes y servicios públicos; los conflictos de uso del suelo que afectan negativamente la inversión, el desarrollo y la sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos; (4) débil proceso de consolidación de la Reforma Rural Integral; la inequidad en el empoderamiento social y económico de la mujer rural; el limitado desarrollo de las actividades no agropecuarias y conexas; la falta de abastecimiento y disponibilidad alimentaria para el consumo interno, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria; la débil institucionalidad sectorial, tanto a escala nacional como territorial; el ilimitado acceso de los productos agropecuarios colombianos a los mercados internacionales y los bajos niveles de agroindustrialización y de agregación de valor.

Teniendo en cuenta que hay intentos de interacción conjunta entre comités, grupos de trabajo e instituciones en los que se discuten temas de agroindustria, es lamentablemente que las decisiones se toman individualmente. Esto refleja que no hemos superado los conceptos de eslabones independientes, para trascender al concepto de la cadena productiva y de valor

global. Es importante tener en cuenta que las decisiones tomadas sean resultado de analizar el sistema como un todo y no buscando el beneficio de un área en particular haciendo esto énfasis en la sinergia.

Si consideramos los problemas que plantea urge mediar para la solución de las problemáticas específicas descritas para el sector agrícola en Colombia. De ahí la necesidad de un trabajo articulado de carácter interinstitucional que se acompañe de una visión global del sector y sus problemáticas.

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Crear las condiciones para que la tenencia de la tierra y el ordenamiento productivo habiliten el desarrollo agropecuario y la inclusión productiva y la seguridad jurídica.

“MinAgricultura promoverá la distribución equitativa de la tierra, utilizando como fundamento los procesos de caracterización del territorio, a través del barrido predial masivo que adelantará la Agencia Nacional de Tierras (ANT), en calidad de gestor catastral.”
(Departamento Nacional de Planeación, 2019)

“MinAgricultura fortalecerá los procesos de inclusión de las mujeres dentro de los registros creados para los sistemas de información, dotación y formalización de tierras.”
(Departamento Nacional de Planeación, 2019) en los que se incluyan entre otros propósitos: la transformación productiva agropecuaria, por medio del ordenamiento de la producción, el desarrollo de clústeres y cadenas de valor agroindustriales, que integren la producción industrial con la de pequeños y medianos productores; se propenda por el fortalecimiento

institucional para ofrecer respuesta las demandas de organización, capacitación del recurso humano, y los avances en materia de ciencia, tecnología e innovación; se determine un plan estratégico de inversiones dirigido a la provisión de bienes y servicios públicos, mejorar la calidad y cobertura de la infraestructura asociada a la conectividad vial y a la comercialización en los territorios rurales; aspecto estos en cierta forma contemplado en el Plan de desarrollo actual y gozar de una efectiva y consistente vocación política que permita su realización. Que se logre tener éxito en esta tarea exige un trabajo articulado del sector público y privado para centrarse en productos agroindustriales de gran potencial.

“Dado que todos los actores de la cadena agroindustrial son interdependientes, para lograr esa transformación y que Colombia se inserte exitosamente en las Cadenas globales de producción se necesita de una política pública integral que resuelva el problema de fragmentación de la cadena e impulse la competitividad de todos los eslabones.” (ANDI, 2017)

Un diagnóstico del sector agroindustrial en Colombia.

El sector en Colombia posee tanto oportunidades como amenazas, fortalezas y dificultades entre las cuales se conforma el contexto actual para el sector agroindustrial. Entre las dificultades encontradas, las de clase socio económicas y condiciones de trabajo de la gran mayoría de población dedicada a las labores primarias son las de primera importancia en miras al desarrollo, el aumento de ingresos y la generación de valor., “Las intervenciones de la política pública de cadenas productivas demuestran que pueden aumentar el rendimiento agrícola. Sin embargo, si no se dirigen específicamente a las zonas donde hay mayor

población vulnerable a la pobreza, se pierden oportunidades de aumentar la capacidad de generar ingresos donde más se necesita.” (Parra-Peña, Miller, & Lundy, 2012)

Frente a los retos que tiene el gobierno referente al sector agrícola en Colombia se destacan las recomendaciones contenidas en el informe del 2015 de Oede “. Este resalta la estructura institucional de la agricultura, la política comercial, los instrumentos de política agropecuaria, los esquemas de apoyo a la agricultura, así como los temas relacionados con los subsidios directos y bienes públicos y la política de innovación y cambio tecnológico.” (Junguito, 2018) De igual manera se ha enfatizado la importancia el desarrollo de estrategias de largo plazo que abarquen reducir la brecha rural-urbana y la anteriormente mencionada inclusión social y productiva dado la brecha económica y de repartición territorial que los agricultores pequeños y familias dedicadas a actividades de agricultura vivencian en su día a día. Un tema que resalta para el desarrollo productivo agro en Colombia es una reforma institucional profunda como lo plantea el autor (Junguito, 2018) que existe una necesidad de “la adopción de una reforma institucional profunda y el suministro de bienes públicos para el sector rural como la educación, la salud, la seguridad social, la vivienda, los servicios públicos y las vías de comunicación.”

Cómo avanzar en una asistencia integral:

Eslabón	Actividad	Notas	Socios estratégicos
Insumos ⓐ ⓑ	Monitorear el abastecimiento de semilla y tomar medidas correctivas cuando se requieran		Corpoica, CENIs, empresa privada
Producción ⓐ ⓑ	Combatir plagas, malezas y enfermedades	La flexibilidad presupuestal de los fondos parafiscales permite respuesta rápida	ICA, Corpoica, empresa privada, CENIs
Poscosecha y acopio ⓐ	Mejorar la constancia, cantidad y calidad	Se requiere incrementar los enlaces con mercados que incentiven las mejores prácticas al remunerar la mayor calidad	Agroindustria
ⓐ Gremios ⓑ Asociaciones locales de productores Fuente: Technoserve, (2016)			

Fuente: (ANDI, 2017)

Hoy el agro tiene dificultades y limitaciones en términos de acceso a la tierra a pesar de una amplia capacidad ociosa, baja productividad y también la pérdida de actividades agrícolas tradicionales. No obstante, la existencia de sectores tradicionales como el banano, azúcar, palma africana soportan gran parte el desarrollo productivo del país en las últimas décadas, el agro no logra tomar la misma dirección de décadas atrás; se evidencia la necesidad una relación mucho más eficiente entre el agro y la industria para que el funcionamiento de las cadenas de valor no se vea interrumpido; generando condiciones apropiadas para el mejoramiento de la productividad y creación de valor en todos los eslabones de la cadena.

Al referirse al futuro es primordial tener en cuenta que el agro demanda y necesita un mejor tratamiento y organización con miras a generar una mejor articulación con las actividades secundarias para que todos los eslabones de esta cadena trabajen en sinergia generando las condiciones para que este encadenamiento sea productivo eficiente y competitivo

Se cuenta con un país con bastante disponibilidad de tierras para el sector agrícola, se cuenta con disponibilidad de tierras que antes eran inaccesibles y una gran ventaja comparativa con respecto a los recursos hídricos. Dado esto el impulso a la agroindustria es una muy buena oportunidad para acercar la población rural y brindarle al campo los bienes públicos y actividades que fomenten el desarrollo de este de manera sostenible y se convierta en una fuente principal de crecimiento económico y social para el país.

Como se mencionó anteriormente para que todo este conjunto de ideas y este potencial sea aprovechado al máximo y de manera correcta es necesario implementar modelos de producción eficiente y que estén articulados todos entre todos los eslabones de la cadena para así volver más fuertes los aspectos que están bien y al mismo tiempo cerrar los vacíos que hayan. Si se hace todo esto de manera conjunta y optima podemos alcanzar llegar a una cadena agroindustrial moderna la cual se ajuste a las demás cadenas de valor haciendo un correcto uso de la innovación, la tecnología y la biodiversidad.

Para tener una cadena competitiva es necesario mejorar los factores que afectan a todos los eslabones que van desde la distribución física, incluyendo actividades de conservación, almacenamiento, transformación, empaque y transporte de productos o subproductos. Para lograr esto es requerido una eficiente red de servicios que incluyen capital humano capacitado y a su vez infraestructura productiva y facilidades por parte de las instituciones públicas que fomenten la coordinación y agregación de valor en las distintas partes.

El termino de cadena de valor está dado por las necesidades de los consumidores más sofisticados, no solo de exigencias de calidad sino el impacto medio ambiental. esta situación

implica pensar en cadenas de valor con enfoque de sostenibilidad; algo que se corresponde con el compromiso actual de los agentes público y privado de responder a los ODS.

Colombia tiene grandes retos a la hora de articular los actores privados, formalizando el desarrollo empresarial y fortalecimiento del capital humano en todos los procesos, desde la siembra hasta la comercialización, lo que permita especializar centros regionales de producción entre diversos actores de la cadena, avanzando también en la inclusión de valor agregado mediante la incorporación de prácticas sostenibles.

De esta manera se debe impulsar una logística coherente y direccionada con el ciclo de vida de los productos, la cual incluye la conservación de la cadena de frío, el manejo de residuos, y la aplicación de medidas fitosanitarias y herramientas de trazabilidad que garanticen la calidad y una mejor inclusión en el mercado global.

La informalidad en el proceso respectivo a la comercialización y distribución del producto genera grandes pérdidas de valor, por lo cual es necesario gestionar mejores prácticas, generar sinergias que generen un mayor aprovechamiento de los recursos creando iniciativas sectoriales que permitan incluir centros de acopio comunes, ventas masivas, con menos intermediarios para beneficiar más a los productores.

También hay responsabilidades de índole pública refiriéndose a los enormes retos relacionados al transporte y aprovisionamiento de bienes públicos complementarios a la actividad privada y un marco de acción institucional para garantizar una producción sostenible en el tiempo.

No es debido desconocer la relación existente entre ciudad-campo-ciudad que hay en la cadena agroindustrial. Actualmente, existen planes ambiciosos para contar con redes de vías nacionales que integren estos vectores. Sin embargo, se debe asegurar que la infraestructura nacional esté conectada eficientemente con redes secundarias y terciarias en buen estado que permitan la accesibilidad de las regiones productoras, tanto para abastecer los insumos como para la extracción de los productos.

Es de resaltar que la reforma rural integral es uno de los principales puntos de implementación del acuerdo final de paz. Este punto anuncia cambios relevantes en la implementación de planes de acción a nivel nacional en materia de infraestructura rural y de riego, entre otros. Estos elementos resultan esenciales para el adecuado desarrollo de la agroindustria en la nación.

Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones.

La metodología de análisis enfocada desde las cadenas de valor, sus actores y dinámicas, permite un acercamiento que puede ser referenciado con distintos casos de aplicación tanto a nivel nacional como internacional en la agroindustria, de manera que se posibilita el estudio del funcionamiento de las mismas y las condiciones en las cuales su éxito estuvo fundamentado. Dentro de las condiciones de las distintas cadenas de valor exitosas resaltan los esquemas organizacionales planos con instituciones específicas y canales de comunicación efectivos.

La falta de dirección de las decisiones en el ámbito agroindustrial genera ineficiencia así la inversión en el sector agrícola tiende al aumento en el tiempo, aun se siguen priorizando los apoyos a corto plazo sin tener en cuenta los incrementos de la demanda.

Es posible afirmar que la falta de sinergia entre los eslabones que componen la cadena de valor que gira en torno al agro en Colombia se da por la falta de respaldo de parte de las instituciones, las cuales han desviado su atención de dicho sector; dejándolo desprotegido y vulnerable ante la competencia externa en todos sus niveles, en vez fortalecerlo y protegerlo teniendo en cuenta sus capacidades para abastecer la demanda local y el mercado internacional. Cabe destacar que, si los componentes de la cadena productiva de este sector estuviesen conectados, las condiciones para generar productos con un mayor valor agregado y sofisticación se daría de una manera más eficiente y se obtendrían resultados interesantes a la hora de hablar del agro y su cadena de valor.

Es importante resaltar la relevancia que tienen las distintas características que poseen las cadenas de valor exitosas como lo son; Integración entre sus eslabones, investigación y desarrollo, organización gremial, respaldo estatal y enfoque a cadenas globales. Las distintas características descritas en la investigación resultan ser elementos constitutivos de un modelo ejemplar de integración sectorial que impulse las cadenas al entorno global. Su análisis y estudio brinda precisiones prácticas sobre integraciones sectoriales exitosas que pueden servir de referente para otros subsectores del agro en la consecución de metas enfocadas en el desarrollo y crecimiento agro.

El caso de éxito de la palma de aceite y su modelo de asociación gremial nos brinda elementos de análisis muy valiosos entorno a la manera como se organiza gremialmente el sector

entorno a la creación de una cadena de valor sostenible, su estructura cuenta con instituciones de investigación y desarrollo, respaldo del gobierno e institución dedicada a la comercialización e internacionalización del sector. Para la generación de desarrollo en el sector agro de Colombia, es importante una concepción sectorial semejante a la planteada en el caso de la palma pero que atienda las necesidades específicas del subsector (papa, yuca, aguacate, frijol, entre otros.) La manera organizada del subsector permite el surgimiento de agro negocios alrededor de distintas tareas productivas, al igual que la posibilidad de tener una visión amplia e integral del contexto de cada subsector en específico.

Uno de los elementos que respaldan el desarrollo del sector agroindustrial y que también resulta ser de gran importancia es la presencia estatal por medio de políticas que beneficien los sectores y programas integrales que ayuden a las comunidades productivas a gestionar distintas actividades tanto productivas como socio económicas en pro a un desarrollo incluyente en el sector.

El gasto en proyectos a largo plazo que permitan estimular las capacidades para la competitividad como la investigación y la tecnología resulta ser fundamental en el fortalecimiento de los sectores. Al respecto, es pertinente revisar los mecanismos actuales para definir las reglas básicas para garantizar transparencia a la hora de adjudicar ayudas.

.La situación del agro en Colombia, pese a que posee ciertas falencias específicas tanto a nivel socio económico como en infraestructura vial y en materia de competitividad e integración a cadenas globales de valor, también posee grandes ventajas y oportunidades de participación importante en cadenas globales de valor. Los casos de los subsectores de la palma de aceite y las flores para exportación resultan ser dos ejemplos claros de

aprovechamiento de la diversidad de recursos naturales, integración sectorial exitosa y participación de cadenas globales de valor.

La progresiva integración y organización de distintos subsectores entorno a la participación en cadenas globales de valor puede contribuir paulatinamente al desarrollo e industrialización del agro en Colombia. La participación en cadenas globales de valor brinda a los sectores experiencia internacional en la medida en la que se relacionen con sus clientes o proveedores de manera global, permitiendo el surgimiento de nuevos agro negocios para el país que estén relacionados con el subsector específico, permitiendo la adquisición de nuevas técnicas y tecnología para labores primarias entre otros.

Referencias

ANDI. (2017). *Estrategia para una nueva industrialización II; Cap 7*. Bogotá.

BARGUIL, D. (10 de Abril de 2016). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/el-agro-en-colombia-una-mina-de-oro-por-david-barguil/222267>

Castro, J. G. (2008). *Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales*. Sotavento M.B.A.

CEREM. (05 de septiembre de 2016). Cerem International Business School. Obtenido de Cerem.co: <https://www.cerembs.co/blog/que-supone-la-i-d-i-en-una-organizacion-empresarial>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Plan De desarrollo Nacional 2018-2022*. Bogotá.

Fletes Ocón, H. B. (2006). *Cadenas, redes y actores de la agroindustria en el contexto de la globalización*. Guadalajara: Espiral.

Franco Gonzalez, H. (1996). Transformacion productiva con equidad: La alternativa cepalina del desarrollo. *Revista universidad EAFIT*, 61-68.

Junguito, R. (10 de JULIO de 2018). *Reflexiones sobre política agropecuaria*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/roberto-junguito/reflexiones-sobre-politica-agropecuaria-518935>

Karamelikli, H. (09 de Marzo de 2016). *TRT*. Obtenido de <https://www.trt.net.tr/espanol/programas/2016/03/09/por-que-es-tan-importante-el-sector-agricola-para-la-economia-de-pais-447371>

López, N. A. (2000). La palma de aceite: Un caso exitoso de desarrollo empresarial en Colombia. Bogotá .

López Sedano, Y. P., León, A., Jimenez Moreno, P., López, J., Lombana, D., & Romero, Y. (27 de ABRIL de 2008). *CadenasProductivas.blogspot*. Obtenido de <http://wwwcadenasproductivas.blogspot.com/2008/04/cadenas-productivas.html>

Machado, A. (2002). De la estructura agraria al sistema agroindustrial. Bogotá:

Unibiblos.

Ministerio de agricultura Colombia. (2015). *Arranca transformación de la institucionalidad para el agro*. Bogotá.

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO.

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma: FAO.

Ospina Morales, D. (2014). Configuración y transformación del agro en Colombia. *Antecedentes del paro agrario. Revista divergencia*, 34-41.

Parra-Peña, R. I., Miller, V., & Lundy, M. (2012). Cadenas productivas colombianas: cómo la política pública transforma la agricultura. *CIAT Políticas en Síntesis No.8*, 1-6.

Peña, Y., Nieto Alemán, P., & Díaz Rodríguez, F. (2008). Cadenas de valor: Un enfoque para las agrocadenas. *Equidad y desarrollo*, 77-85.

Pérez Correa, E. (1988). Una visión del desarrollo rural en Colombia. *Cuadernos de desarrollo rural*.

Portafolio. (2010). El sector agropecuario desde 1810. *Portafolio*.

Revista Dinero. (2017). La biodiversidad colombiana, el activo que llevó al emprendimiento Ecoflora al éxito. *Revista Dinero*.

Roa Avendaño, T. (29 de octubre de 2009). La cuestión agraria en Colombia. *Agencia de prensa rural*.

Rojas Martínez, F. (2013). *Formas de asociatividad que prevalecen en la dinamización de las cadenas productivas agrícolas en Colombia*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Sánchez Rodríguez, E. (2020). FeedingTheWorld.es. Obtenido de feedingtheworld.es:
http://www.feedingtheworld.es/empresas-agroalimentarias/inicio/la-importancia-de-la-idi-en-el-sector-agricola-una-apuesta-segura_354_3_403_0_1_in.html

