

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**Guía para la promoción de Núcleos Agroempresariales
Regionales
y
Acuerdos Regionales de Competitividad**

IICA
3118
2000
MFN-7833

IICA

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

**Guía para la promoción de Núcleos Agroempresariales
Regionales
y
Acuerdos Regionales de Competitividad**

IICA

JPCA
3778
2000
HPN-7833

Contenido

1. Cuales son los antecedentes de este programa	3
2. Como contempla el Plan de Desarrollo el tema de la Competitividad	5
3. Como es la Estrategia de promoción de Núcleos Regionales de Desarrollo Agroempresarial	6
4. Que es el Núcleo Agroempresarial Regional	7
5. Cual es la metodología para la conformación de un Núcleo Y la concertación del Acuerdo de Competitividad de la cadena	7
6. Cual es el apoyo del Gobierno Nacional a la Estrategia de Promoción de Núcleos Regionales de Desarrollo Agroempresarial	10
7. Para que es el programa	11
8. Que hace exitosa la promoción de un núcleo	11
9. Cuales son los beneficios para pequeñas empresas Y productores	12
10. De que manera usted se puede vincular a la promoción de un núcleo.....	12
11. Que no hacer en el proceso de promoción de un núcleo	13
12. Cuales son los beneficios para las empresas en general	13
13. Cuanto cuesta la promoción de un núcleo	14
14. Cuanto tiempo puede tomar la promoción de un núcleo	14

Anexo.

Modelo para la elaboración del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva

This One



K185-0B7-CEUS

1. Cuáles son los antecedentes de este programa?

Desde 1995, el Gobierno Nacional viene promoviendo la suscripción de Acuerdos de Competitividad por cadenas productivas con el fin de concertar con el sector privado representado por gremios de carácter nacional y empresarios, políticas, planes y proyectos que conduzcan a una mejora del entorno competitivo en que se desempeñan las empresas de los distintos eslabones de las cadenas y a una mejora de las condiciones de competitividad de las empresas mismas.

En el sector agropecuario y agroindustrial, este esfuerzo condujo a la firma de acuerdos en las cadenas de: cereales, alimentos balanceados, avicultura y porcicultura; arroz y su molinería; forestal, madera, enchapados, muebles; forestal, madera, pulpa de papel, artes gráficas; algodón, textil, confecciones; y lácteos, esta en curso la definición de los acuerdos en las cadenas de papa y su industria, atún y su industria y cítricos.

Estos acuerdos son el resultado de ejercicios de consenso sistemáticos y de largo aliento (hay acuerdos donde se tomó hasta más de un año para llegar a un consenso) sobre el diagnóstico de los problemas competitivos de las cadenas, la visión de futuro de estas y sus negocios y sobre una serie de planes, proyectos y acciones estratégicas que fundamentalmente comprometen al Gobierno Nacional y a los Gremios de carácter nacional, algunas de las cuales hacen necesario para su cabal ejecución, el compromiso de las empresas de los distintos eslabones de las cadenas y de los gobiernos locales que tienen acción directa sobre el entorno competitivo en que se desempeñan dichas empresas.

Como resultado de este esfuerzo el país cuenta con un repertorio de planes de acción para mejorar la competitividad de la mayor parte de su sector agropecuario y agroindustrial, en particular de aquellas cadenas más afectadas por la competencia internacional.

Algunos de los efectos hasta ahora constatados como resultado de este esfuerzo son:

- Se ha logrado cambios en la cultura de confrontación por una cultura de cooperación, en torno a políticas públicas y privadas entre los agentes de las cadenas y de estos con el Gobierno.
- Se tiene una mayor información sobre los problemas de las distintas partes de cada negocio tanto en los agentes privados como públicos.

- Se ha logrado una mayor incorporación del criterio de cadena en las negociaciones comerciales internacionales.
- Se tiene mayores elementos para la focalización por temas y regional de los recursos públicos para inversiones en tecnología, capacitación, desarrollo exportador.
- Se dispone en las diferentes cadenas de planes integrales para el desarrollo competitivo que contemplan acciones en materia de:

Política comercial (importaciones exportaciones)
 Desarrollo de mercados
 Desarrollo tecnológico
 Desarrollo de la calidad
 Desarrollo del capital humano
 Manejo del medio ambiente (convenios de producción limpia)
 Desarrollo empresarial
 Información para el referenciamiento competitivo

Algunas de estas acciones ya están en marcha

- Se han logrado visiones compartidas entre agentes de las cadenas y el Gobierno de largo plazo sobre el futuro de esos negocios y sobre los proyectos estratégicos necesarios,
- Se han desarrollado instrumentos modernos para gerenciar ese largo plazo como los consejos nacionales de cadena (lácteo, de la papa) y fondos de estabilización de precios de exportación.
- Se han logrado alianzas estratégicas entre distintos eslabones de las cadenas.

En los acuerdos de competitividad hay dos tipos de compromisos: unos de carácter nacional que comprometen sobre todo políticas públicas, incentivos de disponibilidad general y normativas específicas sobre aspectos varios y acciones privadas de carácter nacional, pero también hay compromisos que para ponerlos en práctica es necesario involucrar a las regiones, las autoridades locales y las empresas, y es aquí donde aparece el cluster, el conglomerado o el núcleo, que se constituye hacia delante el objeto principal de la estrategia de competitividad que el gobierno quiere adelantar en los próximos años.

Los integrantes de los comités de algunos de estos acuerdos han decidido crear el Consejo Consultivo de su respectiva cadena con el fin de "gerenciar el futuro de la cadena" y los capítulos por cluster o conglomerados regionales (casos de lácteos, papa, algodón textil, alimentos balanceados avicultura), lo cual facilitará la

ejecución de los proyectos contenidos en los acuerdos y que tienen agendas de carácter regional y nacional.

2. Cómo contempla el Plan de Desarrollo del Gobierno el tema de la Competitividad ?

El Plan de Desarrollo Cambio para Construir la Paz resalta la importancia que tiene la construcción de capital social para la solución del conflicto que vive el país y los problemas derivados de la inequidad. La producción de este capital social depende de que exista un marco sociopolítico y económico incluyente y participativo que incentive para que los individuos se sientan motivados para cooperar, así como los instrumentos adecuados para la coordinación de la acción colectiva.

El Gobierno contempla en el Plan de Desarrollo una estrategia para el sector agropecuario que busca integrar el sector primario en torno a las cadenas agroindustriales, mediante políticas que generen condiciones para un desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del campo en su diversidad y complejidad.

Dicho Plan señala en el capítulo sobre el sector agropecuario, que los recursos públicos destinados al impulso de las cadenas productivas se destinarán a ejecutar políticas y desarrollar actividades que garanticen la más amplia cobertura de efectos y el mayor impacto de desarrollo sobre toda la competitividad de la cadena. Esas políticas están relacionadas con: incentivos a la inversión y capitalización, desarrollo tecnológico, comercio interno y externo y la coordinación de los agentes de las cadenas productivas, así como el ajuste institucional en el sector.

Un aspecto importante del plan de desarrollo es que se sugiere que la política sectorial agropecuaria se ejecutará en forma localizada. En lo microeconómico a través de Alianzas Estratégicas Productivas y Sociales y en lo espacial a través de los Núcleos Regionales de Desarrollo Agroempresarial.

En el capítulo de industria y comercio de la estrategia "Las exportaciones como motor de crecimiento" se anuncia que la estrategia de desarrollo y estímulo de la actividad productiva y exportadora debe conducir a contrarrestar los desequilibrios en el desarrollo regional que han caracterizado la estructura productiva nacional. En este sentido el Ministerio de Comercio Exterior coordinará planes regionales de exportación con la participación de empresas, gremios y gobiernos locales, planes que tendrán apoyo financiero a nivel de empresas a través del Fondo Nacional de Productividad y Competitividad, constituido con recursos del IFI, Bancoldex, Colciencias, Finagro y el Sena.

En suma, la política para la productividad y la competitividad tiene dos pilares conformados por: las políticas para el mejoramiento del entorno competitivo de las empresas y las políticas para promover el desarrollo de la productividad empresarial.

Las políticas para el mejoramiento del entorno competitivo hacen relación a: un entorno macroeconómico estable, una política comercial estratégica, una efectiva gestión aduanera, el desarrollo de capital humano y el desarrollo de una serie de proyectos de infraestructura en los sectores de: transporte, eléctrico, minero, hidrocarburos y gas, comunicaciones e información.

Las políticas para promover el desarrollo de la productividad empresarial se concretan en la creación del Fondo de Productividad y Competitividad enfocado a cofinanciar proyectos a nivel de empresa para la gestión y modernización empresarial y para la adaptación, innovación y desarrollo tecnológico, la reforma del Sena para lograr una mayor conexión y sintonía con el sector productivo y mayor calidad y cobertura para atender la demanda de formación y los programas sectoriales en lo agropecuario e industrial.

3. Cómo es la estrategia de Promoción de Núcleos Regionales de Desarrollo Agroempresarial ?

En la literatura y en la experiencia del desarrollo capitalista contemporáneo se le da especial preeminencia a lo local en el desarrollo de ventajas competitivas. Porter señala que el mundo económico de hoy está dominado por lo que él llama los clusters o masas críticas de empresas, localizadas en un ámbito geográfico específico y con un éxito competitivo inusual en un campo determinado. La consolidación de este éxito está vinculada a cosas locales como el conocimiento, las relaciones y la motivación a la competencia entre los empresarios del cluster que son difíciles de tener con competidores remotos.

Esta estrategia tiene por lo tanto como objetivo, el impulso al desarrollo regional mediante el incremento de la competitividad de los conjuntos de empresas que forman conglomerados agroindustriales y ubicadas en espacios geográficos determinados y relacionadas entre sí por lazos de suministro de materias primas o prestación de servicios y organizadas alrededor de una industria o sector líder, obteniendo de esta manera economías de aglomeración y una mayor vinculación de todos los elementos de la planta productiva.

El instrumento principal de la estrategia es el fortalecimiento de la institucionalidad propia de las regiones donde están localizados los conglomerados agroindustriales, mediante:

- La descentralización de las políticas agropecuaria, industrial y de desarrollo exportador.
- La acción conjunta de los gobiernos municipales y departamentales y del gobierno nacional
- La participación empresarios y organismos empresariales a nivel local
- El fortalecimiento de las empresas y de las organizaciones privadas y públicas a nivel local.

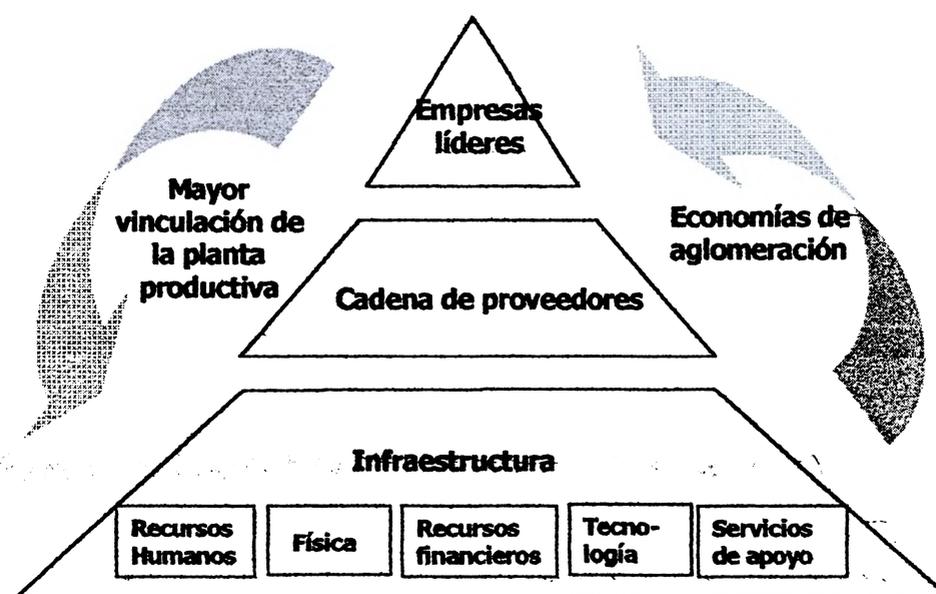
4. Qué es núcleo agroempresarial regional?

Es un conjunto de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico determinado relacionadas entre sí por lazos de suministros de materias primas, prestación de servicios o provisión de infraestructura especializada y organizadas alrededor de una industria o sector líder

5.Cuál es la metodología para la conformación de un núcleo y la concertación del acuerdo de competitividad de la cadena?

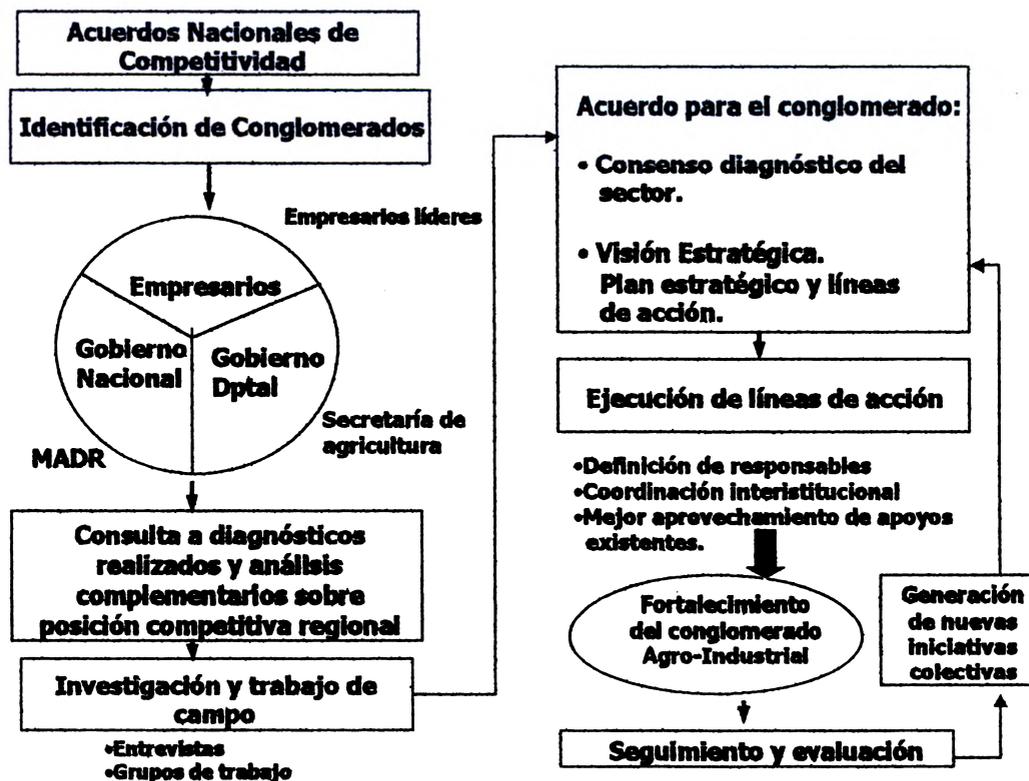
La estrategia apunta a fortalecer la coordinación entre los distintos agentes de las cadenas productivas **con énfasis en la participación de empresas líderes** y entre estos y el sector público, local y nacional, de manera que aprovechen las economías de escala y la mayor vinculación de los elementos de la planta productiva, tal como se describe en el gráfico siguiente:

Gráfico 1



Se sugieren los siguientes pasos para conformar el núcleo y concertar sus planes de acción y el acuerdo regional de competitividad de la cadena. Este método se está aplicando en una experiencia piloto que en varias cadenas, entre ellas la de algodón-textil-confecciones se lleva a cabo en el Tolima desde noviembre de 1998.

Gráfico 2



- Consenso a nivel de los acuerdos nacionales de competitividad sobre los conglomerados a trabajar dentro del programa
- Conformación de la cadena a nivel de conglomerado y conformación del comité de cadena representativo de los distintos eslabones, con empresarios líderes, agremiaciones, instituciones y con los gobiernos locales y el gobierno nacional.
- Selección de la secretaría técnica a nivel local que tiene como tareas facilitar el proceso, convocar a las reuniones, llevar las actas, preparar o coordinar la preparación de estudios adicionales de diagnóstico, formular los proyectos contemplados en el plan de acción, gerenciar o coordinar la gerencia de los proyectos contemplados en el plan de acción, y hacerles seguimiento y mantener el monitoreo de la competitividad de la cadena.

d. Examen a la luz de las particularidades de cada conglomerado del acuerdo nacional de la cadena respectiva para hacer una primera identificación de los aspectos en que hay que particularizar los diagnósticos, la visión estratégica y las líneas de acción.

e. Empezar los trabajos de complementación de los diagnósticos bien sea con investigaciones específicas o con el método de diagnóstico participativo con los integrantes del comité de cadena . La información básica a reunir deber estar referida a:

- Nivel de producción y exportaciones de todos los productos de la cadena
- Generación de valor agregado
- Generación de empleo
- Capacitación y formación del recurso humano
- Financiamiento de los diferentes eslabones de la cadena
- Sistemas de comercialización de materias primas, productos intermedios y productos finales
- Nivel de penetración de los mercados: local, regional, nacional. Internacional
- Desarrollo tecnológico y accesibilidad a tecnologías adecuadas y de punta
- Manejo ambiental
- Servicios
- Infraestructura

f. Lograr un consenso sobre el diagnóstico, la visión y los proyectos estratégicos para la mejora de la competitividad en los campos de :

Desarrollo de mercados
Desarrollo tecnológico
Desarrollo de la calidad
Desarrollo del capital humano
Manejo del medio ambiente (convenios de producción limpia)
Desarrollo empresarial
Información para el referenciamiento competitivo

Este consenso se recoge en un documento que debe ser suscrito por todos los actores del proceso que se denomina **Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena (ver modelo anexo)**.

g. Formular, gestionar el financiamiento y poner en marcha los proyectos estratégicos.

- h. Mantener un sistema de seguimiento y evaluación con el comité de cadena, sobre los proyectos estratégicos en un proceso que genere nuevas iniciativas colectivas.
- i. Mantener un sistema de seguimiento competitivo de la cadena que tiene como propósito, identificar permanentemente la posición competitiva de la cadena, con relación a los principales competidores en los mercados externo e interno, de manera que se pueda actuar rápida y eficientemente para corregir los problemas de competitividad. Este seguimiento debe partir de la definición de indicadores con los actores de la cadena

6. Cuál es el apoyo del Gobierno Nacional a la estrategia de Promoción de Núcleos Regionales de Desarrollo Agroempresarial ?

Los papeles del Gobierno Nacional y de sus instituciones adscritas, en el desarrollo de la estrategia son los siguientes:

- Reforma de las Instituciones del Sector y apoyo a los proyectos regionales derivados de los acuerdos de competitividad regional a través de sus instituciones adscritas y vinculadas.
- Apoyo a la gerencia de los acuerdos de competitividad nacionales
- Facilitación y apoyo técnico para procesos de concertación a nivel de núcleos regionales de desarrollo agroempresarial, para la elaboración de acuerdos regionales de competitividad y para la formulación de proyectos resultantes de dichos procesos.
- Cofinanciación, incentivos y apoyo institucional para proyectos a nivel de empresas y de instituciones con los siguientes instrumentos contemplados en los programas de reactivación y de oferta agrícola

Incentivo a la capitalización rural (ICR)

Certificado de Incentivo Forestal

Apoyo directos a la comercialización de productos específicos

Apoyos a través del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología

Apoyos a pequeños empresarios y productores a través de programas como el DRI, Plante, Plan Colombia, Pademer.

- Coordinación entre las diferentes instancias de Gobierno Nacional para orientar hacia el sector otros apoyos contemplados en la Política para la Productividad y Competitividad, tales como la gestión de una política comercial estratégica, el Fondo Nacional de Productividad y Competitividad, los programas de

infraestructura y de formación de recursos humanos para la competitividad y la gestión aduanera para la competitividad.

7. Para qué es el programa?

- El programa apoya procesos a nivel de cadena y de núcleo con los actores de los diferentes eslabones y de su entorno, incluyendo los gobiernos locales, dirigidos a identificar cambios y oportunidades que pueden ser efectuados más efectiva y eficientemente a través del trabajo cooperativo que individualmente.
- El programa apoya a los empresarios en sus estrategias empresariales, no las suplanta.
- Los procesos apoyados por el programa apuntan a conducir a los actores para que juntos:
 - Construyan una visión compartida y basada en hechos de la posición competitiva actual y futura de la cadena
 - Identifiquen los obstáculos para mejorar la competitividad y hacer que el negocio crezca
 - Desarrollen e implementen acciones a nivel del núcleo dirigidas a superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades identificadas

8. Qué hace exitosa la promoción de un núcleo?

- El compromiso activo de los Gobiernos nacional, departamentales y municipales, los empresarios de todos los componentes del núcleo, los trabajadores y los líderes de la comunidad facultados para tomar decisiones y decididos a invertir tiempo en el proceso
- La habilidad para focalizar aspectos específicos de interés mutuo
- El compromiso con la búsqueda y análisis de información relevante lo cual crea un diálogo significativo entre los participantes
- La disponibilidad para compartir información con todos los participantes del proceso. La información sensible puede ser manejada en un proceso de agregación, por el facilitador neutral o secretaría técnica

- La disponibilidad para aprender, abrirse a otras ideas y pensar de manera diferente para la solución de problemas
- La disponibilidad para pasar de la estrategia a la acción
- Una "esquina neutral" o secretaría técnica idónea que facilite, coordine el proceso y prepare la documentación e información necesaria.

9. Cuáles son los beneficios para pequeñas empresas y productores?

Los pequeños productores pueden beneficiarse ampliamente participando en estos procesos a través de:

- Acceso a la información de la cadena a mínimo costo y comprensión de la estructura de su industria
- Acceso a la información sobre los niveles de competitividad de su industria y los cambios que se están produciendo para aumentar su competitividad
- Desarrollo de habilidades para identificar áreas donde los pequeños pueden obtener asistencia e incentivos y cómo obtenerlos
- Oportunidades para influir en las discusiones y acciones que se hacen en el núcleo en materia de investigación y desarrollo, capacitación, infraestructura específica, servicios etc.
- Oportunidad para contribuir a la formación de la política pública en materia de incentivos, negociaciones comerciales y otras
- Oportunidad para hacer alianzas con otros actores y aumentar su habilidad para participar en proyectos amplios, obtener insumos a menores precios, lograr iniciativas de comercialización conjuntas etc.

10. De qué manera usted se puede vincular a la promoción de un núcleo?

Esta es una tarea donde es necesaria la participación lo más activa posible de los empresarios, agricultores, empresarios de servicios e instituciones de apoyo. Cada uno de estos actores se puede vincular a la promoción del núcleo:

- Teniendo un compromiso activo con el liderazgo del proceso de promoción del núcleo o de los grupos de trabajo de él derivados

- Identificando áreas específicas donde su empresa puede beneficiarse de las acciones del núcleo y focalizando sus recursos para participar en los grupos de trabajo pertinentes
- Asegurándose de tener la información de todos los desarrollos dentro del núcleo derivados del proceso
- Contactando otros empresarios y actores que usted crea que se pueden beneficiar y contribuir al proceso de promoción del núcleo
- Dándoles publicidad a los logros del núcleo y compartiéndolos dentro de su organización o empresa
- Asegurándose de que los grupos de trabajo tengan la información relevante de su empresa o negocio

11. Qué no hacer en el proceso de promoción de núcleos?

- Reemplazar las decisiones a nivel de empresas aunque el proceso puede producir insumos para estas decisiones
- Reemplazar las decisiones del Gobierno o pretender dictar política gubernamental
- Actuar como un foro para el cabildeo de intereses específicos
- Actuar como un foro de puro análisis académico
- Hacer protagonismo político con los resultados, sin esperar que estos se concreten y, con la información que se maneja en el proceso

12. Cuáles son los beneficios para las empresas en general?

Las empresas tanto agrícolas, como industriales o comerciales o de servicios que participan en estos procesos se pueden beneficiar con:

- Un mayor entendimiento de las necesidades de los consumidores y de las oportunidades del mercado local, nacional e internacional
- Posibilidades de desarrollo de una mejor "plataforma" competitiva en términos del aprovechamiento de las habilidades, información e infraestructura con que cuenta la empresa y el núcleo

- Mejor asistencia para desarrollar la capacidad necesaria para entrar al mercado internacional y competir mejor en el mercado nacional, entrar al "club mundial"
- La minimización de los costos de transacción entre las empresas eliminando cuellos de botella e intermediarios
- La identificación de oportunidades derivadas de la oferta agregada, promoción de exportaciones o distribución conjuntas
- Mejores oportunidades para utilizar los apoyos de las políticas sectoriales y mejor concertación con el Gobierno y entidades paraestatales en áreas como acuerdos comerciales, misiones comerciales, requerimientos de infraestructura y oportunidades de comercio e inversión
- Mejor información acerca de acceso a incentivos públicos y de servicios privados
- Un cambio en la cultura del conflicto y del aislamiento entre empresarios y de estos con la sociedad por una cultura de identificación de oportunidades, sinergia y beneficios mutuo

13. Cuánto cuesta la promoción de un núcleo?

El costo del proceso depende del nivel de información y análisis disponible para la cadena. A mayor información, menor costo.

Adicionalmente hay que contar con el costo de la facilitación del proceso (secretaría técnica o esquina neutral) y de su coordinación, el cual debe cofinanciarse entre los beneficiarios

14. Cuánto tiempo puede tomar la promoción de un núcleo?

El tiempo que toma un proceso de estos depende del tamaño y la complejidad de la cadena, la polarización entre los actores claves dentro del núcleo y el tiempo que los líderes estén dispuestos a gastar al proceso.

Según las experiencias llevadas a cabo hasta ahora, puede tomar entre seis meses y un año antes de tener concertadas y en ejecución acciones concretas. Conviene que una vez concretadas las acciones y creada la confianza entre los actores, el proceso se mantenga alimentándolo con nuevas iniciativas

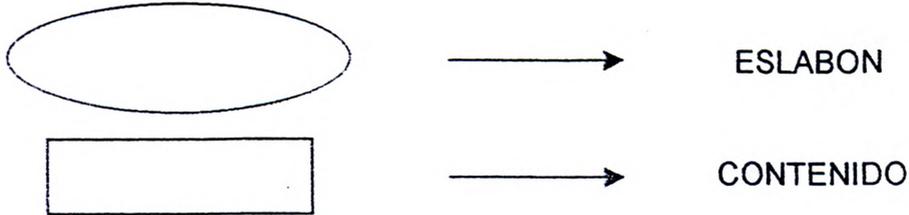
Anexo

Modelo para la elaboración del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva

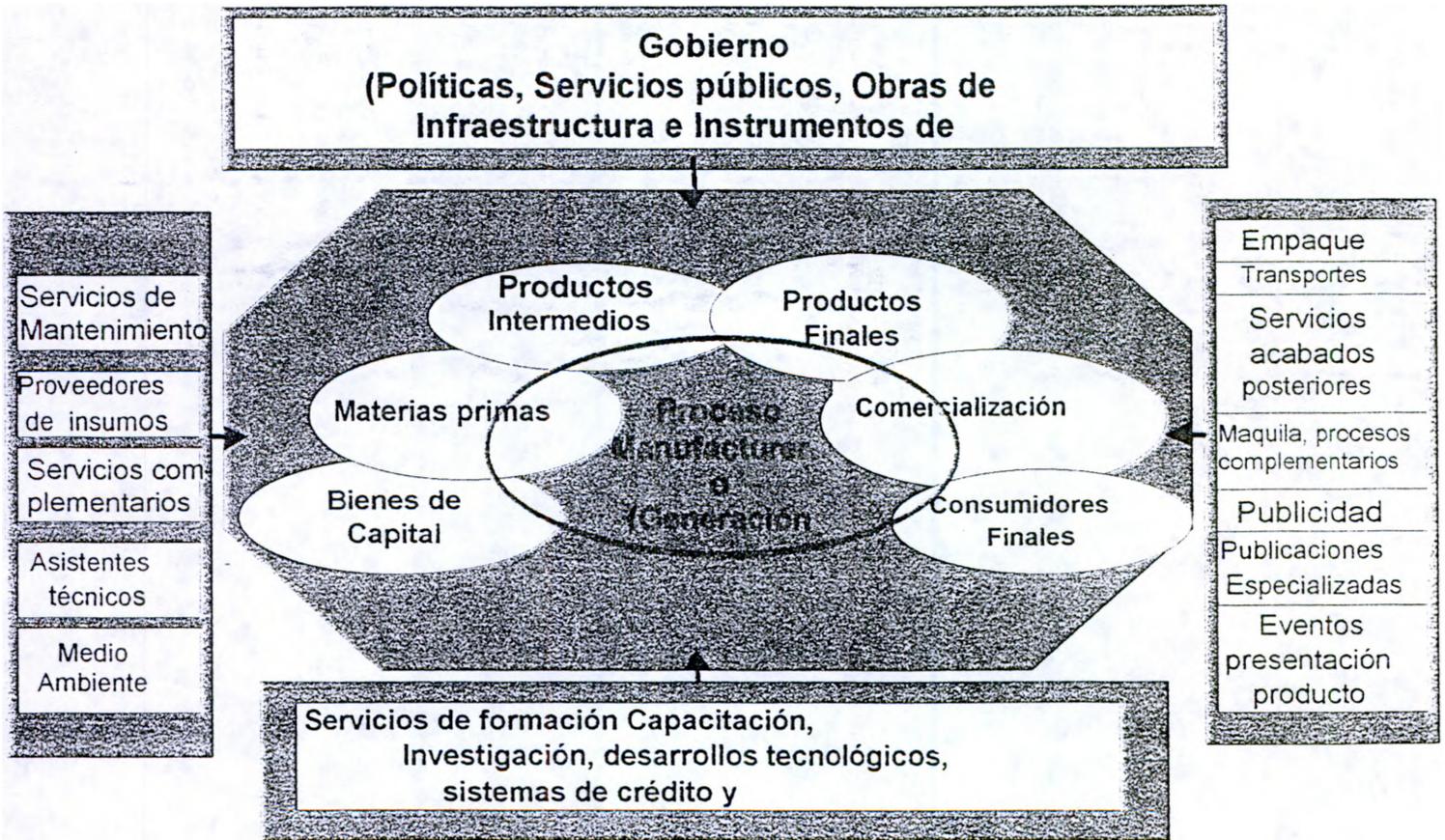
MODELO DE ACUERDO MARCO

ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL

A través de un diagrama visualizar la cadena productiva en la región, con sus eslabones, encadenamientos, servicios y contexto.



VISUALIZACIÓN DE LA CADENA



No obstante, es importante aclarar que los encadenamientos no son lineales como aparecen en la gráfica. Los diferentes eslabones se entrecruzan generando procesos interconectados.

Con el fin de valorar y determinar la importancia de la dimensión económica y social de la cadena se debe estudiar y analizar las siguientes variables:

- **CADENA PRODUCTIVA**

Identificar el área de influencia regional y caracterización de los mercados determinando los siguientes indicadores de impacto en la generación de valor agregado y en el empleo: Área de explotación primaria o de siembra, calificación de la mano de obra, empleos directos generados, empleos indirectos, costo unitario laboral, desarrollo e innovación tecnológica y capacidad productiva.

- **PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**

Analizar los rendimientos y participación en los mercados, tomando como referencia el promedio mundial y de los países con productos similares y con altos volúmenes de exportaciones de dichos productos.

- **MERCADO**

Determinar el consumo de la industria en la región, mostrando que existe un mercado potencial importante para los productores que tengan estándares y precios competitivos en el ámbito internacional.

- **EMPLEO**

Determinar los empleos directos e indirectos generados en cada uno de los eslabones de la cadena productiva, mostrando su impacto regional.

- **MANUFACTURA**

Determinar la concentración regional que muestra la industria objeto de estudio, es decir, donde se encuentra ubicado el mayor número de empresas señalando su respectiva especialización en procesos y el impacto regional de la cadena productiva en todos los aspectos de la actividad económica y social.

- **FINANCIAMIENTO**

Establecer cuales son las fuentes y flujos de recursos financieros con que cuenta la región para apoyar la generación y desarrollo de las actividades productivas de cada uno de los eslabones y de los servicios y mercados complementarios requeridos por la cadena.

- **INFRAESTRUCTURA**

Determinar la infraestructura pública y privada existente que permita establecer un entorno competitivo de apoyo y fomento al crecimiento y desarrollo de los complejos productivos regionales.

- **SERVICIOS**

Analizar los niveles y la disponibilidad que en esta materia cuenta la región, especialmente en lo relacionado con las necesidades en servicios y actividades complementarios para la cadena productiva, servicios de formación y capacitación, asistencia técnica y sistemas de promoción y comercialización.

VISION DE FUTURO

Determinar el potencial de crecimiento del sector con el mercado interno. De igual manera, si se logran objetivos precisos en materia de productividad y competitividad en un marco macroeconómico estable con condiciones financieras competitivas, determinar el potencial para duplicar las exportaciones de la cadena productiva en determinado lapso de tiempo.

Bajo estos supuestos lograr que la cadena en la región alcance el objetivo planteado en el acuerdo y el cual tenga las siguientes características:

- Cadena más integrada al mercado nacional de bienes y servicios de la industria del sector.
- Cadena integrada a precios competitivos con la industria.
- Cadena exportadora en todos los niveles.
- Mayor participación en el mercado nacional de materias primas, bienes intermedios y producto terminado.

- Industria con más diseño para incorporar mayor valor agregado y tener una oferta diferenciada.
- Cadena innovadora, con procesos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, con alta incidencia en el crecimiento económico regional.
- Mayor valor agregado derivado de actividades más complejas, sofisticadas e intensivas en conocimientos especializados.

OBJETIVO GENERAL

Construir y consolidar durante los próximos cinco años una cadena sectorial productiva competitiva y sostenible, que contribuya al desarrollo empresarial, a la generación de empleo estable y a la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un modelo de jerarquización funcional de los ejes de las cadenas productivas a partir de variables relacionadas con la disponibilidad de recursos físicos, humanos, tecnológicos, financieros, infraestructura y acceso a servicios y mercados.
- Identificar los subsistemas económicos y sociales que las componen a nivel de regiones y subregiones.
- Identificar acciones de política que posibiliten mejorar la competitividad de los diferentes eslabones y/o superar situaciones de manifiesto desequilibrio y ofrecer bases para orientar decisiones de política.

ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

La estrategia general para lograr el objetivo del Acuerdo, se puede definir de la siguiente manera:

El crecimiento progresivo y sostenido de las exportaciones de cada uno de los eslabones de la cadena serán el motor que le permita subsistir, ser rentable y crecer, para la generación de empleo estable y la mejora socioeconómica permanente de los ciudadanos de la región.

Las estrategias específicas y los proyectos pueden girar sobre los siguientes temas:

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Objetivo general

Incrementar la disponibilidad de personas debidamente formadas en las diferentes tareas que tienen que afrontar las empresas de la cadena para un mejor desempeño competitivo, mediante acciones concertadas entre las empresas, el sistema de formación para el empleo, las universidades y otras entidades involucradas.

Proyectos

- **Creación de una cultura de la competitividad**

Todos los actores de la cadena tendrán acceso a actividades y eventos de sensibilización, información y capacitación, que permitan afianzar una cultura de la competitividad, la negociación y la cooperación

- **Formación en Manejo Empresarial para los productores**

Manejo de las materias primas con una visión de eficiencia empresarial que contemple: la gerencia de la empresa y la adecuada capacitación en el uso de las mejores prácticas.

- **Formación Gerencial con enfoque de cadena**

Formación permanente en gestión para asociaciones de productores de materias primas, agremiaciones industriales, cooperativas, etc.

- **Formación de nuevo personal técnico**

Formación de asistentes técnicos, ingenieros y operarios especializados.

- **Actualización del personal vinculado a las industrias**

Un programa de formación con el fin de lograr un mejoramiento permanente de la productividad y la promoción social de los trabajadores

B. PENETRACIÓN DE MERCADOS

Objetivo general

Esta estrategia tiene como objetivo lograr que la industria regional tenga una amplia participación en el mercado nacional y multiplicar por cuatro las exportaciones de productos de la cadena en el próximo quinquenio.

Proyectos

- **Creación de un sistema de información para la cadena**

Crear una red de instituciones y empresas, que cubra entre otros los siguientes aspectos: mercados, precios, inteligencia de mercados, tendencias de la moda, oportunidades de negocios, publicaciones especializadas, acuerdos internacionales.

- **Creación de Infraestructura para facilitar las exportaciones**

Difundir y facilitar el acceso de los empresarios a la oferta de ayudas exportadoras del gobierno. Acompañamiento a los empresarios en los negocios de exportación.

- **Promoción de alianzas estratégicas**

Generar experiencias asociativas para lograr economías de escala en los procesos de comercialización de productos de la cadena.

- **Mejoramiento continuo de los servicios de preventa y posventa de los productos de la cadena**

Adelantar acciones de mejoramiento continuo en los servicios de venta y posventa de los productos de la cadena.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Objetivo general

Crear entre todos los actores involucrados en el desarrollo de la actividad productiva regional,^{2/} un conjunto de servicios tecnológicos que permita innovar permanentemente en todos los eslabones de la cadena, bajo un esquema de calidad.

Proyectos

- **Unidad certificadora**

Dispone de laboratorios para la prestación de los servicios de:

- a. **Identificación y clasificación de producto.**

^{2/} Productores de materias primas, industriales, instituciones de apoyo gubernamentales y privadas, etc.

- b. Simulación de operaciones para la industria desmotadora y textilera.
- c. Diseño de nuevos productos para el sector.
- d. Metrología.
- e. Producción más limpia.

- **Mejoramiento tecnológico**

Manejo adecuado de los recursos y procesos productivos, con miras a evolucionar hacia actividades más complejas, sofisticadas e intensivas en conocimientos especializados que requiere la industria.

J. DESARROLLO SOSTENIBLE

Objetivo general

Lograr el mejoramiento de la productividad y de la competitividad de los sectores productivos y orientarlos hacia formas de gestión y tecnologías ambientales limpias, introduciendo en sus procesos la dimensión ambiental.

Proyectos

- **Acceso a facilidades para el desarrollo productivo**

Canalización de las ofertas de ayudas gubernamentales tanto nacionales como locales, contempladas en las políticas agropecuaria, minera, forestal, industrial y de desarrollo regional, para el crecimiento y fortalecimiento productivo de la cadena, como por ejemplo: los incentivos a la capitalización, estímulos tributarios a la creación de empresas, fondo de productividad, fondo de capital de riesgo, incentivos a las alianzas estratégicas, apoyo a la gerencia de núcleos empresariales regionales, contribución del Sena a la innovación, la competitividad y el desarrollo tecnológico productivos, convocatorias Pronatta, Pademer, Colciencias, cooperación internacional, etc.

- **Gestión de la calidad y gestión ambiental**

Desarrollar un programa integral de aseguramiento de la competitividad mediante la capacitación y el acompañamiento a empresas de la cadena, con miras a la obtención de la certificación del sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9000 e ISO 14000.

DESARROLLO DE UN ENTORNO COMPETITIVO

Objetivo general

Lograr que el Estado cumpla sus tareas en materia de desarrollo de infraestructura pública y de regulaciones para las relaciones entre los actores de la cadena.

Proyectos

Se deben concertar con las entidades del estado con presupuesto de inversión en infraestructura en la regional.

COMPROMISOS

El comité de competitividad y productividad del acuerdo establecerá de manera concertada los compromisos que han disidido llevar a cabo, cada uno de los organismos representados, para iniciar la trayectoria estratégica hacia altos niveles de productividad y competitividad de la cadena y teniendo en cuenta las proyecciones definidas de creación de empleos directos e indirectos, incremento de la productividad por hectárea y las estrategias y los proyectos definidos para alcanzar el objetivo del acuerdo.

La secretaria técnica del acuerdo, hará el seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos y le reportará el estado de avance al comité de competitividad y productividad.

ESTRUCTURA Y MODELO DE GESTIÓN DEL ACUERDO

FINANCIACIÓN DEL CONVENIO

Para la financiación de los proyectos propuestos, se gestionarán recursos a través de:

- ✓ Fondo Nacional de Productividad y Competitividad.
- ✓ Programas del Sena para la innovación, la competitividad y el desarrollo productivo.
- ✓ Recursos de Finagro, IFI y Bancoldex.
- ✓ Colciencias.
- ✓ Ministerio de Agricultura.
- ✓ Cooperación Técnica Internacional.
- ✓ Recursos provenientes de entidades gubernamentales y del sector empresarial.
- ✓ Otras fuentes de financiación que apoyen el desarrollo productivo.

DOCUMENTACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

Relacionar y referenciar cada una de las fuentes consultadas entre las cuales se deben incluir:

- Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para Construir la Paz".
- Política Nacional para la Productividad y Competitividad. Cartagena. 1999.
- Estudios y Acuerdos Sectoriales.
- Centros de Desarrollo Tecnológico.
- Centros de Desarrollo Productivo.
- Centros de Desarrollo Empresarial.
- Centros de Productividad y Competitividad
- DANE.
- Estudios de Universidades.
- Estudios de Colciencias.
- Información Departamental, Regional y Local
- Minagricultura.
- Mindesarrollo
- D.N.P.
- Información de gremios y asociaciones de industriales y comerciantes
- SENA
- Cámaras de Comercio
- Embajadas y Cámaras de binacionales

