

EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR FRUTÍCOLA
COLOMBIANO: DESEMPEÑO Y RETOS

LORENA C. MEDINA ROBAYO

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ECONOMÍA
SANTA FÉ DE BOGOTÁ, D.C.
JULIO DE 2005

EL PAPEL DE LAS POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR FRUTÍCOLA
COLOMBIANO: DESEMPEÑO Y RETOS

LORENA C. MEDINA ROBAYO

Monografía de grado para optar al título de Economista

Asesor

LEONARDO GARCÍA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ECONOMÍA
SANTA FÉ DE BOGOTÁ, D.C.
JULIO DE 2005

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	2
2.1. COMPETITIVIDAD.....	2
2.2. CLUSTERS Y CADENAS PRODUCTIVAS	5
3.1. LA CADENA DEL BANANO	10
3.2. LA CADENA DEL PLÁTANO	12
4. POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD.....	17
4.1. ANTECEDENTES.....	17
4.2. DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO	19
4.2.1. ¿QUÉ SE HA HECHO?.....	19
4.2.2. ¿QUÉ FALTA POR HACER?: DESAFÍOS Y RETOS	23
CONCLUSIONES	25
BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXOS.....	29
ANEXO 1. ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD (ICC)	29
ANEXO 2. CADENA DEL BANANO	29
ANEXO 3. CADENA DEL PLÁTANO.....	30
ANEXO 4. CADENA DE LOS CÍTRICOS	30

INTRODUCCIÓN

En el contexto de globalización, el tema de competitividad y la creación de clusters y cadenas productivas es de gran importancia, en especial para países como Colombia, donde, con el fin de lograr un mayor desarrollo y crecimiento económico, se está buscando una mayor inserción al mercado mundial. Un sector que ha mostrado ser de gran potencial para el desarrollo de capacidades competitivas para Colombia es el frutícola, dado los amplios recursos que dispone el país en este campo. Por estas razones, es relevante hacer un análisis de las políticas que se han implementado para ver qué se ha hecho y qué falta por hacer para mejorar la competitividad de este sector.

La política de competitividad es el instrumento gubernamental por el cual se busca el mejoramiento del entorno competitivo a través de programas sectoriales para la competitividad empresarial y el desarrollo de la productividad empresarial. (Espinal, 2004). Este trabajo pretende responder la pregunta: ¿Qué políticas de competitividad han ayudado a impulsar la creación de las cadenas productivas en el sector frutícola colombiano y cuáles son los retos que enfrentan este tipo de iniciativas?

Este trabajo está compuesto por cinco secciones, incluyendo esta introducción. En la segunda sección se hará una revisión de conceptos de competitividad, haciendo especial énfasis sobre los clusters y cadenas productivas con el fin de crear un marco teórico. En la tercera, se caracterizan cuatro cadenas productivas frutícolas en Colombia. En la cuarta, se analizarán las diferentes políticas de competitividad que se han implementado en el sector frutícola colombiano y se evaluarán sus resultados, señalando los retos que enfrenta la cadena productiva de frutas para poder explotar su potencial competitivo. En la última sección se presentan las conclusiones y anexos.

De acuerdo a este análisis, se encontró que el enfoque y diseño de las políticas de competitividad del sector frutícola colombiano, no solamente han ayudado a identificar las ventajas competitivas del sector, sino también han contribuido a la creación, desarrollo y modernización de las cadenas productivas de frutas del país.

2. MARCO TEÓRICO

Con este marco teórico se pretende introducir y aclarar conceptos acerca de competitividad. En especial se quiere explicar el enfoque de políticas de competitividad en Colombia con el fin de tener un mayor entendimiento acerca de los avances que se ha hecho en esta materia en el sector frutícola del país.

“En este nuevo contexto de mayor integración, la competitividad se convierte en elemento fundamental para que un país logre insertarse de manera efectiva y beneficiosa en la economía mundial.”¹ En el caso de Colombia y muchos países de América Latina, el desarrollo y mejoramiento de sus capacidades competitivas requiere de una transformación productiva enfocada en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas².

Ésta transformación ha sido difícil para los países latinoamericanos, y el camino hacia un crecimiento económico, a través de su inserción a mercados extranjeros, ha significado la necesidad de una revisión de sus políticas y estrategias económicas. “Las políticas de competitividad ahora operan en un contexto económico, institucional y de políticas radicalmente diferentes del que predominaba hace menos de un decenio.”³

2.1. COMPETITIVIDAD⁴

Se han creado distintos tipos de metodologías y mediciones con el fin de evaluar la competitividad de los países teniendo en cuenta los últimos avances en materia de crecimiento y competitividad. Una de éstas es el Anuario de Competitividad Mundial (WCY por sus siglas en

¹ Montenegro, Santiago y Steiner, Roberto. Propuestas para una Colombia competitiva. Corporación Andina de Fomento (CAF) y Universidad de los Andes-CEDE. Bogotá, 2002.

² Michael Porter define la ventaja competitiva como “el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores.”

³ Peres, Wilson. El resurgimiento de las políticas de competitividad industrial en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades. Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR), 1997-8.

⁴ De acuerdo al Observatorio de Competitividad Agrocadenas de Colombia, la competitividad se entiende como la capacidad de un país, de una cadena, de una región o de una firma de identificar y aprovechar las oportunidades comerciales que le ofrecen un mercado globalizado, de manera permanente y rentable y con beneficios sociales para el entorno en el que se proyecta su actividad.

inglés)⁵, el cual elabora la Clasificación de la Competitividad Mundial (CCM), utilizando más de 200 criterios⁶. De acuerdo al CCM 2005, Colombia se ubica en la posición 47 entre 60 países (WCY, 2005).

El *Reporte global de Competitividad* (GCR por sus siglas en inglés) presenta la medición de competitividad más usada comúnmente en el mundo, el Índice de Crecimiento de la Competitividad (ICC), del cual Colombia hace parte desde 1994. El ICC⁷ está compuesto por tres indicadores que se consideran claves para el crecimiento económico de cualquier país: su entorno macroeconómico, la calidad de sus instituciones y su situación tecnológica. De acuerdo al ICC 2004, Colombia ocupa la posición 64 entre 101 países. Al desagregarlo en sus componentes, obtuvo el puesto 68 de acuerdo al índice de tecnología, el 61 según el índice de instituciones públicas, y el 66 con el índice de entorno macroeconómico (GCR, 2004) (Ver Anexo 1).

A la región de América Latina, y en especial a Colombia, le falta mucho camino por recorrer en términos de competitividad mundial, sin embargo, “es evidente que la región ha logrado dinamizar sus sectores de exportación y convertirse en un importante polo de atracción de inversiones extranjeras directas (IED).”⁸ Para Colombia esto se confirma en las cifras registradas de exportaciones durante el primer trimestre de 2005 e IED en 2004. Según cálculos provisionales del Departamento Nacional de Estadística (DANE), entre enero y marzo, las exportaciones colombianas crecieron 35,2%, ascendiendo a US\$4.604 millones⁹. Por otro lado, de acuerdo a cifras preliminares del Banco de la República, la IED creció 66.8% en 2004, ascendiendo a US\$3.004 millones.

⁵ Realizado por el Instituto Internacional para el desarrollo Gerencial (IMD por sus siglas en inglés), el cual analiza y clasifica la capacidad que tienen los países de crear y mantener un entorno empresarial competitivo.

⁶ Los cuales clasifica en cuatro factores de competitividad: desempeño económico (economía nacional, el comercio internacional, la inversión internacional, el empleo y los precios), la eficiencia gubernamental (finanzas públicas, la política fiscal, el marco institucional, legislación empresarial y el marco social), la eficiencia empresarial (productividad, el mercado laboral, fianzas, gestión y valores) y la infraestructura (infraestructura básica, tecnológica y científica, cuestiones de salud y medio ambiente, y la educación).

⁷ Elaborado por la Universidad de Harvard y el Foro Económico Mundial, busca estimar la capacidad que tienen las economías mundiales de lograr crecimiento económico sostenido a mediano y largo plazo.

⁸ Síntesis: Globalización y Desarrollo. Comisión Económica para América Latina (CEPAL), mayo 2002.

⁹ En este trabajo todas las exportaciones están expresadas en FOB.

Colombia tiene un enfoque de política de competitividad basada en la metodología de *La Ventaja Competitiva de las Naciones* de Porter. En este enfoque, la estrategia se concentra en buscar aumentar la competitividad de sectores productivos industriales, primarios y de servicios a partir de la creación de ventajas competitivas por medio de la formación de *clusters* y cadenas productivas, con concertación a nivel regional o local (Peres, 1997). Con el fin de entender la visión colombiana de políticas de competitividad, a continuación se reseñará brevemente *La ventaja Competitiva de las naciones* (Porter, 1991).

Michael E. Porter, partiendo de los principios de estrategia competitiva¹⁰ en sectores específicos, busca explicar por qué una nación es competitiva en una industria particular. Él le otorga una gran importancia a la productividad, no sólo como fin último de cualquier economía, sino como causa principal de la competencia entre productores y bienes y servicios. Realza el gran valor que tiene la innovación, el comercio internacional y la IED para incrementar la productividad y, por ende, la competitividad. Presenta la estructura sectorial y el posicionamiento dentro del sector como los dos conceptos claves a la hora de elegir una estrategia competitiva. Argumenta que cada sector tiene una estructura única, y que existen cinco fuerzas competitivas¹¹ que determinan la rentabilidad de los sectores.

Su mayor contribución a la teoría de competitividad fue el llamado Diamante de Porter (Figura 1.1.). Afirma que los determinantes de la ventaja nacional son cuatro: (i) condiciones de factores, (ii) condiciones de demanda, (iii) sectores afines y de apoyo, y (iv) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; las cuales componen el entorno en que compiten las empresas y se retroalimentan entre sí.

Analiza las características de los factores (recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura) y los clasifica en básicos (clima, geografía, recursos naturales) y avanzados (trabajo especializado e infraestructura de comunicación). Resalta las externalidades positivas

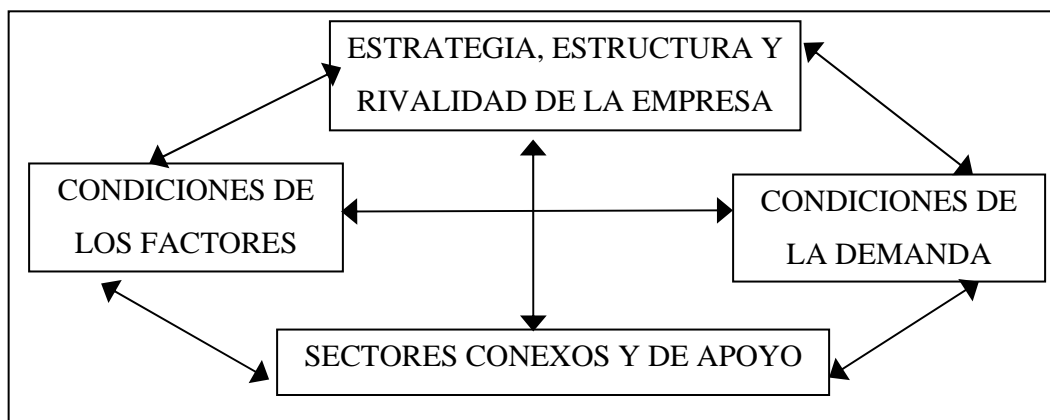
¹⁰ “La estrategia competitiva tiene que ver con distinguirse de los demás. Significa escoger a propósito un conjunto distinto de actividades, con el fin de proporcionarle al cliente una combinación único de valor.” Michael Porter.

¹¹ La amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, y la rivalidad entre los competidores existentes.

creadas por los sectores conexos y de apoyo al generar *spillovers*¹² en la industria debido a sus inversiones en tecnología y conocimiento, señalando cómo esto puede llevar a reforzar las cadenas productivas y a la formación de clusters. Advierte que todas las empresas tienen estrategias y estructuras diferentes las cuales pueden disminuir o aumentar la ventaja competitiva, y explica cómo la rivalidad doméstica crea presiones para innovar.

Afirma que la casualidad (invenciones, crisis económicas, guerras) y el gobierno pueden influenciar el diamante. Especialmente, llama la atención a la necesidad de un gobierno netamente promotor de la competitividad, que establezca y fomente las condiciones y políticas necesarias y propicias para la creación de ventaja competitiva.

Figura 1.1. Diamante de Porter



Fuente: La ventaja competitiva de las naciones, Porter, 1991

2.2. CLUSTERS Y CADENAS PRODUCTIVAS

Los clusters son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, oferentes especializados, proveedores de servicios e instituciones relacionadas en un sector particular de un país o región. Estas aglomeraciones surgen porque incrementan la productividad que una empresa necesita para competir en el mercado internacional. El desarrollo y mejoramiento de los clusters es de gran importancia para las agendas gubernamentales, compañías y otras instituciones. (Porter, 1996)

¹² La transferencia de información, tecnología, capital humano y otros recursos entre países y empresas.

De acuerdo al Centro de Estrategia de Competitividad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en los clusters, la creación de riqueza está por encima del promedio regional y tienden a exportar un alto porcentaje de su producción. Los clusters ofrecen una gran variedad de ventajas a las firmas que se localizan dentro de ellos, incluyendo acceso a economías de escala, reducción en costos de transporte, mano de obra especializada y más productiva, mayor difusión de conocimientos y tecnología, fortalecimiento de la confianza entre las empresas, menores costos de transacción, y ayuda a la fluidez de la actividad empresarial, en especial al financiamiento.

De acuerdo con la Política Nacional de Productividad y Competitividad, algunas de las ventajas de los clusters para Colombia son que constituyen un medio para identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo, ayudan a entender la especialización de los municipios en el contexto del desarrollo territorial, pueden orientar aspectos de industrialización rural, contribuyen a consolidar ejes geo-económicos y elevan la oferta exportable. En la actualidad, en el sector frutícola colombiano no existen complejos productivos tipo clusters en donde se cultiven, procesen y exporten, competitivamente, altos volúmenes de un producto (Anuario, 2004).

Una cadena productiva se refiere al amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto y al valor que se agrega en cada eslabón. Actualmente se puede hablar de una red económica internacional, debido a que las actividades repartidas entre diferentes empresas locales ahora se han extendido a empresas de diferentes países, creando cadenas productivas globales (Gereffti, 2001; Pietrobelli y Rabelloti, 2005).

La cadena es una fuente de ventaja competitiva y se pueden dividir las actividades que ocurren en ella en primarias¹³ y de apoyo¹⁴. Las empresas obtienen ventaja competitiva al idear nuevos métodos de llevar a cabo sus actividades, utilizar nuevas prácticas y tecnologías o diferentes insumos (Porter, 1991). La cadena productiva es un medio por el cual se pueden identificar y aprovechar de forma más efectiva las diferencias existentes en costos, recursos y logística en las

¹³ Producción, comercialización, entrega y servicio posventa del producto.

¹⁴ Aquellas que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados, o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades.

economías nacionales y mundiales. Además, ofrece un sinnúmero de ventajas, entre ellos: una mayor atención a todas y a cada una de las etapas involucradas en llevar un producto final a los consumidores; crea un flujo de información entre los diferentes agentes del mercado y sectores; y ayuda a identificar las actividades de alto rendimiento (Pietrobelli y Rabelloti, 2005).

Para Colombia, su inserción en las cadenas productivas mundiales implica una serie de retos, ya que sus empresas deben satisfacer los requerimientos de una economía de competencia internacional, los cuales son cada vez más exigentes en los atributos del producto: calidad, precio, tiempos de entrega, innovación, flexibilidad ante las solicitudes del comprador, y muchos otros. En la actualidad, el gobierno busca fortalecer las cadenas productivas y otorgarles un papel principal como generadoras de competitividad a través de su Plan Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), impulsando la política de acuerdos sectoriales de competitividad (ASC).

Un acuerdo (o convenio) de competitividad es un consentimiento unánime entre los productores, los industriales, los comercializadores y el gobierno nacional sobre la evolución y situación actual (el diagnóstico competitivo) de la cadena, y las estrategias y líneas de acción (la Visión de Futuro y el Plan de Acción) para avanzar en la modernización de los diferentes sectores económicos (OCAC, 2004; Espinal, 2004). “Así mismo, se viene implementando una estrategia de poner en marcha los acuerdos de competitividad en las regiones y en los conglomerados de empresas a través de la suscripción de acuerdos regionales a nivel de cluster y de cadena, promoviendo de esta manera, los ‘núcleos agroempresariales regionales’, de los cuales ya están en marcha 30 en diferentes regiones del país.”¹⁵

Para esto, se ha centralizado el desarrollo de los convenios de competitividad en varias áreas: las negociaciones comerciales, liderazgo del sector privado, la coordinación interinstitucional, la visión de futuro, asociatividad, oferta institucional y logística. Entre ellas vale la pena mencionar la esfera de negociaciones comerciales, la cual consiste de un mapa de proyectos y tiene en cuenta los retos que afrontan las cadenas frente a las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos y el Área De Libre Comercio de las Américas (ALCA); la visión de futuro se focaliza en identificar y fortalecer las necesidades tecnológicas,

¹⁵ www.argrocadenas.gov.co

demográficas y de inversión de las cadenas; y el módulo de oferta institucional, se encarga del tema de financiación y cofinanciación (Red Colombia Compite, 2005).

En el contexto actual, la agricultura hace parte de un mercado global. Consecuentemente, el Estado, en su esfuerzo por caracterizar las cadenas agroproductivas y hacerle el seguimiento a su desempeño competitivo, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, y siguiendo los lineamientos del PNPC, creó el Observatorio de Competitividad Agrocadenas Colombia (OCAC)¹⁶. El OCAC es una página web donde se puede acceder a la información pública sobre las cadenas agroproductivas del país.

De acuerdo al OCAC, “las cadenas agroproductivas comprenden el eslabón de producción de bienes que provienen del sector primario y sus correspondientes circuitos hacia delante y hacia atrás en las cuales se inscriben económica y socialmente.” Para proyectarse en los mercados internacionales es necesario que el país consolide un mercado nacional de productos primarios competitivo (altos niveles de producción y generación de potencial exportador) que favorezca el crecimiento y desarrollo económico y social del país. En Colombia existen 24 cadenas agroproductivas, de las cuales cuatro, la de banano, plátano, cítricos y frutales de exportación son del sector frutícola.

3. LAS CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO

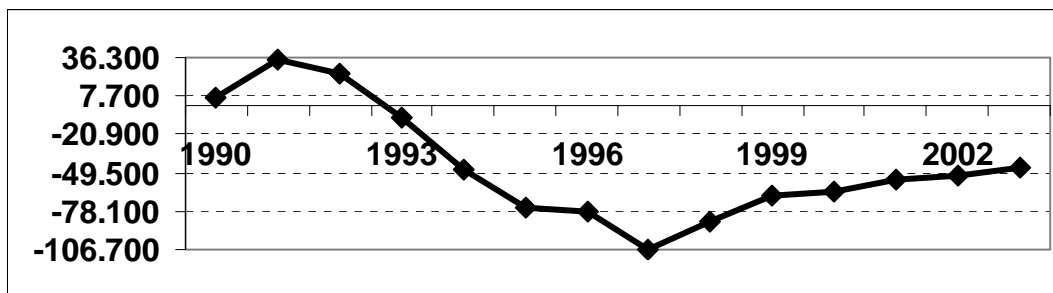
En este sector, Colombia ha logrado consolidarse únicamente en el comercio de bananos y plátanos, pero la diversificación de las exportaciones del sector es esencial para sacarle provecho a los mercados que éste puede ofrecer (Acuerdo de Competitividad Frutales, 2001). Esto se puede observar en la balanza comercial de frutas, que sin incluir el banano y plátano, es deficitaria para el país, \$-46.205 miles de dólares. (Ver Gráfico 3.1.).

Lo anterior, junto con el gran potencial del mercado frutícola mundial, prueba la gran importancia de fortalecer e impulsar las cadenas del sector. Con el fin de conocer los avances en

¹⁶ El OCAC es una página web donde se puede acceder a la información pública sobre las cadenas agroproductivas del país.

materia de cadenas productivas frutícolas colombianas, en esta sección se reseñará brevemente las conclusiones principales e indicadores de competitividad de cuatro cadenas de frutas presentados en el Anuario 2004¹⁷.

Gráfico 3.1 Balanza Comercial de Frutas Sin Banano de Colombia (miles de dólares), 1990-2003



Fuente: FAOSTAT

Algunos de los índices de competitividad¹⁸ adoptados por el Observatorio Agrocadenas para las cadenas frutícolas, son:

- El Indicador de Balanza Comercial Relativa (IBCR): mide la relación entre la balanza comercial neta y el flujo total de exportaciones e importaciones. Es un índice de ventaja competitiva el cual toma el valor de 100% cuando el sector es exportador neto y -100% cuando es importador neto.
- El indicador de grado de apertura exportadora: representa el grado de penetración en un mercado específico e indica la participación de las exportaciones de un producto sobre el consumo aparente.
- El indicador de grado de penetración de las importaciones: muestra la relación entre las importaciones de un bien o sector y su consumo doméstico aparente.
- El Indicador de Ventaja Comparativa Revelada (IVCR): es el cociente entre la participación porcentual de las exportaciones del producto examinado en las exportaciones mundiales del mismo producto y la participación de las exportaciones

¹⁷ elaborado por el Observatorio de Competitividad Agrocadenas Colombia (OCAC)

¹⁸ Para información más detallada acerca de los indicadores de competitividad de las cadenas agroproductivas y su metodología referirse a http://www.agrocadenas.gov.co/indicadores/ind_metodologia.htm

totales del país en el total de las exportaciones mundiales. Denota si un producto, o conjunto de productos, es más o menos exportador que el promedio de la economía.

- El Indicador de Modo de Inserción al Mercado (IMIM) o indicador de Fanjzylver: muestra la competitividad de una cadena medida por la variación de su presencia en un mercado y la adaptabilidad de los productos de exportación a los mercados en crecimiento usando dos criterios¹⁹.

3.1. LA CADENA DEL BANANO

En relación al banano de exportación tipo Cavendish Valery, la agroindustria bananera se ha desarrollado como una cadena agroexportadora tradicional (Ver Anexo 2). Ésta es una importante industria generadora de divisas para el país, que desde 1995 ha mantenido su posición como exportadora neta.

Los eslabones que participan en la producción, comercialización y exportación de banano en Colombia son los productores bananeros agrupados en gremios, asociaciones o como independientes²⁰, las asociaciones de riego y demás entidades prestadoras de servicios y las empresas exportadoras o comercializadoras²¹.

El banano es un principal producto de exportación, ocupando el tercer puesto en las exportaciones agroindustriales. En 2003, se exportaron 1.425 miles de toneladas métricas ascendiendo a \$389.648 miles de dólares. Esta fruta representa el 3,0% del total de exportaciones colombianas y el 90,6% del total de exportaciones de frutas del país. El Golfo de Urabá y el nororiente del departamento del Magdalena son las regiones más importantes en cuanto a la producción y explotación, ya que cuentan con elevados niveles de productividad e integración de productores y comercializadores.

De acuerdo a datos de la FAO, Colombia figura en el puesto once, con un 2,2 % de la producción total del mundo. En términos cuantitativos, las importaciones colombianas no son de gran

¹⁹ El posicionamiento, que mide el dinamismo relativo de un rubro en las importaciones o exportaciones de un país, y la eficiencia, que mide la participación relativa de las exportaciones del país en un producto determinado.

²⁰ Entre las que se destacan Augura, Asociación de Bananeros de Colombia, Guineos, Asbama, Asoproban, Parmag, Asobanar, Coinagivar, Arhuacos, entre otras.

²¹ Como Uniban, Proban (filial de Dole Foods), Banacol, Banadex (filial de Chiquita Brands), Sunisa, Bagatela, Conserba (filial de Fresh del Monte), Bana fruti, Tropical y Tecbaco, entre otros.

importancia, sin embargo, se observa una tendencia creciente de estas. Por otro lado, Colombia cuenta con el 9,0% de las exportaciones mundiales²². El 37,0% de las exportaciones de banano colombiano se dirigieron a Bélgica-Luxemburgo y el 34,0% a los Estados Unidos.

De acuerdo a los cálculos del OCAC, el indicador de Fanjzyler, el cual identifica los países “perdedores” y “ganadores” de un producto en el mercado internacional y que es estimado a partir de los valores de exportación reportados por la FAO para el período 1993-2002, Colombia es un país perdedor en el contexto mundial, ya que se ubica en el mercado mundial de banano como un país en retirada, lo que significa que muestra una tasa de crecimiento negativa de sus exportaciones, acompañada de una reducción en la participación en las exportaciones mundiales.

La evaluación cuantitativa del nivel competitivo de la cadena de banano en el mercado internacional, medida con el IBCR²³, muestra su condición competitiva como cadena exportadora neta, al mantener este indicador positivo y con un valor de 1 durante todo el período 1995-2003. Según el IVCR²⁴ durante el período 1995-2002, la cadena es más exportadora que el promedio de la economía, revelando más capacidad exportadora, y por ende, mayor ventaja competitiva.

El país debe mejorar los niveles de demanda en estimulando el consumo de banano, en especial en Estados Unidos, donde es posible mejorar el desempeño por medio de campañas publicitarias. Referente a las actuales negociaciones del TLC con Estados Unidos, el sector se muestra indiferente debido a que estas negociaciones no cambiarán las condiciones actuales de acceso²⁵.

Sin embargo, la competitividad del sector bananero se ve continuamente disminuida por aspectos tanto estructurales como coyunturales, como lo son las condiciones socioeconómicas del país, las políticas macroeconómicas, problemas sanitarios en los cultivos, la sobreoferta mundial de la fruta como consecuencia del crecimiento de la oferta de países competidores como Ecuador, la violencia en las zonas productoras y factores climáticos.

²² Las multinacionales: Chiquita (USA), Dole (USA), Del Monte (México), Noboa (Irlanda), y Fyffes (Irlanda) controlan el 75,0% del comercio mundial de banano.

²³ Cálculos del OCAC.

²⁴ Cálculos del OCAC.

²⁵ La importación de banano en este mercado cuenta con arancel cero y no está sujeto a ningún sistema de preferencias en este país.

3.2. LA CADENA DEL PLÁTANO

Según cifras de la FAO, la producción de plátano en Colombia alcanzó, en 2003, una producción de 2.925 miles de toneladas, con una participación del 9,2% en la producción mundial, y para el período entre 1990 y 2003, registró una tasa de crecimiento anual de 0,8%. Actualmente alrededor de un 4,0% de la producción nacional de plátano se destina al mercado de exportación.

Los agricultores, los comercializadores que abastecen el mercado interno, los industriales y los exportadores componen los cuatro eslabones básicos de la cadena (Ver Anexo 3). Como en el caso de la cadena del banano, la región del Golfo de Urabá y la del nororiente del departamento del Magdalena, se destacan por su grado de especialización en la producción y exportación de plátano.

Entre 1995 y 2003, en Colombia, las exportaciones de plátano crecieron en volumen 4,7%, pasando de 95.651 toneladas a 127.824 toneladas. En valor, el crecimiento de las exportaciones alcanzó apenas el 2,1% al pasar de US \$32.8 millones en 1995 a US \$35.8 millones en 2003, lo que evidencia un deterioramiento de los precios implícitos. De acuerdo a datos de la FAO, en 2003, Colombia, a nivel mundial figura como el segundo productor y el principal exportador de plátano.

De igual forma, el análisis de los indicadores de competitividad, calculados por el OCAC, muestra que si bien el plátano de exportación mantiene su ventaja competitiva en la medida en que conserva su capacidad exportadora, ha venido mostrando recientemente signos de debilitamiento y pérdida competitiva en los mercados internacionales. Por un lado, el indicador de grado de apertura exportadora sugiere que Colombia aumentó su nivel de exportaciones con respecto al consumo aparente, por otro parte, el indicador de grado de penetración de importaciones muestra un dinamismo importante en las importaciones de plátano, poniendo en evidencia un mercado abierto para este producto en Colombia.

Una comparación competitiva entre los principales países productores, exportadores e importadores mundiales de plátano, revela que de acuerdo con la evolución del Indicador de Balanza Comercial Relativa para el período 1993-2002, muestra que a pesar de que Colombia presenta una posición superavitaria en el comercio de plátano, se puede observar un descenso en

el IBCR en los últimos años debido a una caída en los niveles exportados y a un aumento en las importaciones.

El resultado del indicador de Fanjzylar, calculado por el OCAC y estimado a partir de los valores de exportación reportados por la FAO para el período 1997-2002, para Colombia fue ambiguo, ya que aunque hubo un incremento marginal en sus exportaciones, el país perdió dinámica en la participación en el valor total de las exportaciones mundiales, lo que quiere decir oportunidades perdidas en el mercado internacional.

El mercado de exportación de plátano colombiano ha sufrido varios problemas de vital importancia para la recuperación competitiva de la cadena, entre ellos se encuentran la pérdida de rentabilidad, la saturación de los mercados internacionales, y el problema relacionado a las diferencias en precios observado frente a países competidores como Ecuador, que ofrecen plátano a precios más bajos y con estándares internacionales de calidad. Para aumentar los niveles de competitividad del cultivo es necesario consolidar y ampliar la oferta nacional por medio del mejoramiento de los mercados actuales o explorar las posibilidades de incursionar en nuevos, junto con cambios y avances tecnológicos, así como también, competir con costos de producción más bajos y producción de calidad.

3.3. LA CADENA DE LOS CÍTRICOS

La cadena de los cítricos está compuesta por productos, en su fase primaria, tales como las naranjas, mandarinas, limones, limas y toronjas, y una serie de productos asociados a la fase industrial como jugos, concentrados, néctares, purés, pastas, pulpas, jaleas, mermeladas, aceites, esencias y pellets para alimentación animal (Ver Anexo 4). Asohofrucol, el cual administra el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola²⁶, y Asocítricos, son dos gremios con los que cuenta el sector cítrico en Colombia.

Según cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la producción de cítricos en Colombia alcanzó, en 2003, una producción total de 944.595 toneladas. Adicionalmente, los

²⁶ Algunos de sus objetivos son: promover la investigación, prestar asistencia técnica, apoyar las exportaciones y perseguir la estabilización de precios de frutas y hortalizas para el desarrollo del subsector.

cítricos han ganado participación en el sector frutícola colombiano, constituyendo en 2003 el 34,6% de la producción total de frutas del país. En Colombia existen cuatro núcleos geográficos productores de cítricos²⁷. Más del 50,0% de la producción nacional se concentra en el núcleo Centro Oriente.

En Colombia, la balanza comercial de cítricos presenta un déficit comercial en valor desde 1992, llegando a \$1.195 miles de dólares en 2003, con un crecimiento promedio anual de 10,7%. Entre 1991-2003 en Colombia, las exportaciones de la cadena cítrica mostraron una caída del 2,3% promedio anual. El principal país destino es Ecuador (47,0%), seguido por Estados Unidos (16,8%), Holanda (12,5%), y la Zona Franca del Pacífico (5,4%). Los principales productos exportados son naranjas frescas o secas (60,0%), jugo de naranja congelado (16,5%) y limones frescos (14,4%).

Las importaciones de la cadena han tenido una fuerte tendencia creciente²⁸, siendo Brasil, México, Ecuador, Estados Unidos y Venezuela los principales países origen. Los cítricos que más se importan son jugo de naranja congelado (50,6%), naranjas frescas (17,0%), mandarinas (11,1%), limones (8,2%) y demás jugos de naranja (4,7%).

Colombia figura en el puesto 33 entre los productores mundiales²⁹, el puesto 65 entre los exportadores, y a pesar de tener un peso considerablemente bajo en el contexto internacional, en general, el país muestra un fuerte crecimiento positivo en el sector cítrico.

Según el IBCR³⁰, el sector cítrico muestra una desventaja competitiva debido a que se caracteriza por ser una cadena importadora, manteniendo este indicador negativo con valores entre -0,32 y -0,92 durante todo el período 1992-2003. De acuerdo a los resultados del IMIM, calculado por el Observatorio para cada producto, Colombia muestra un óptimo desempeño

²⁷Núcleo Centro Oriente (Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cundinamarca, Tolima y Huila); Núcleo Sur-Occidente (Risaralda, Caldas, Quindío, Antioquia, Valle del Cauca, Cauca y Nariño); Núcleo de la Costa Atlántica (Atlántico, Bolívar, Cesar, Sucre, Córdoba, Magdalena y Guajira); Núcleo de la Orinoquía (Meta y Casanare).

²⁸ Con los que se abastecen la demanda de materia prima agroindustrial y el consumo interno de productos cítricos procesados.

²⁹ Naranjas, tangerinas, mandarinas, clementinas y satsumas

³⁰ Cálculos del OCAC.

competitivo en los mercados internacionales de naranjas frescas, ya que disfrutó de aumentos, tanto en presencia como en dinamismo, en las exportaciones. Tanto para el caso de limas y limones, como el de mandarinas, clementinas, satsumas y tangerinas, el país se ubica en el mercado mundial como país en retirada, en otras palabras, mostró un desempeño negativo tanto en eficiencia como en posicionamiento.

En general, la competitividad de esta cadena depende de la solución de varios problemas. Entre ellos encontramos la falta de materia prima para la agroindustria, precisa de una producción más eficiente y productiva, carece de la tecnología, información, infraestructura y procesos productivos sofisticados, sufre de costos de producción y precios muy altos y poco competitivos, necesita fuentes de financiación y crédito, y finalmente, requiere de prácticas de prevención de enfermedades y plagas.

3.4. LA CADENA DE LOS FRUTALES DE EXPORTACIÓN³¹

Ésta cadena está conformada por seis productos: la granadilla, pitahaya, tomate de árbol, banano bocadillo (o bananito), mango y uchuva. Estas seis frutas representaron el 3,8% del valor total de frutas vendidas por Colombia al exterior en el año 2003. Si a este total se le descuentan las exportaciones de banano y plátano, tan solo los seis productos promisorios exportables, representan el 88,8%.

Tomando como referencia la información estadística reportada por la FAO para un grupo denominado “Fruta Fresca Nep”³², en 2003 se puede observar que a pesar de ser uno de los principales productores de frutas como pitahaya o uchuva, Colombia se ubica en el puesto 24 con una participación de 0,7% y una tasa de crecimiento del 2,8%. Por otro lado, a nivel mundial, Colombia se encuentra en la posición 19 como importador y se ubica de octavo como país exportador de frutas frescas.

En 2003, la producción de uchuva colombiana ascendió a 9.872 toneladas, con un valor de \$8.951 miles de dólares. Los principales países destino de las exportaciones fueron Alemania,

³¹ No hay diagrama de la cadena disponible

³² Tomate de árbol, granadilla, uchuva, tunas, pitahaya, curaba, chirimoya, guanábana y otras frutas frescas

Holanda y Bélgica. Por otro lado, el valor de las exportaciones de banano bocadillo cayeron 18,5%, hasta llegar a \$1.813 miles de dólares. Los principales países destino de las exportaciones fueron Francia, Estados Unidos, y Suiza. En el mismo año, la producción de granadilla fue de 668 toneladas alcanzando un valor de \$1.500 miles de dólares. Las ventas al exterior más importantes fueron a Alemania, Francia y Canadá. En el caso del tomate de árbol, el valor de las exportaciones fue de \$1.011 miles de dólares, con una producción de cerca de 569 toneladas en el año 2003. Los principales países destino fueron Los Países Bajos, Ecuador y Alemania.

En el año 2003, Colombia, a nivel mundial, ocupa el lugar 24 como productor mundial de mango y una participación poco significativo como exportador. En cuanto a las exportaciones de mango colombiano, según datos del DANE, crecieron 100%, alcanzando un valor de \$610.821 dólares, con una producción de más de 870 toneladas. Los principales destino de las exportaciones de mango colombiano son Estados Unidos, Los Países Bajos e Inglaterra. Similarmente, las exportaciones de pitahaya crecieron 28,0%, logrando un valor de \$602.006 miles de dólares, equivalente a 116 toneladas. Los principales países destino fueron Francia, Japón y Los Países Bajos.

Según los resultados del IMIM, calculado por el OCAC para el período 1995-2003, la granadilla, el mango, la pulpa de mango, el tomate de árbol y la uchuva presentan un comportamiento positivo en su inserción al mercado mundial, ya que presentan tasas de crecimiento positivas y ganancia en la participación en las exportaciones del conjunto. Sin embargo, el bananito y la pitahaya presentan tasas de crecimiento de las exportaciones negativas y pérdida de participación en las mismas. El jugo de mango si bien aumenta sus exportaciones al exterior a su vez pierde participación en el valor total de las exportaciones del grupo.

La capacidad competitiva de la cadena afronta varios obstáculos, entre ellos se encuentra que no se cuenta con una oferta permanente y significativa y precios más altos que los de otros productos similares, así como un bajo nivel de diversificación de la canasta exportable de frutas. Además existe una excesiva dispersión y fraccionamiento de la producción y comercialización, lo que conlleva a aumentos en los costos de transacción. Por lo tanto, es necesario crear incentivos económicos para fomentar la producción de frutas exóticas.

4. POLÍTICAS DE COMPETITIVIDAD

4.1. ANTECEDENTES

Con la apertura económica, la cual entre 1990 y 1994, “transformó la orientación del modelo de desarrollo y metió al país a la corriente internacional”³³, se llevó a cabo una liberalización comercial en la que se eliminaron o redujeron los aranceles y las medidas restrictivas a las importaciones.

La ley 7 de 1991 creó el Consejo Superior de Comercio Exterior, sus funciones incluyen “recomendar al Gobierno Nacional la política general y sectorial de comercio exterior de bienes, tecnología y servicios, y fijar las tarifas arancelarias”³⁴; el Ministerio de Comercio Exterior, “organismo encargado de dirigir, coordinar, ejecutar y vigilar la política de comercio exterior”³⁵; el Banco de Comercio Exterior, “institución financiera a la cual le corresponderá ejercer las funciones de promoción de las exportaciones y asumirá todos los derechos y obligaciones del Fondo de Promoción de Exportaciones”³⁶.

“En tanto se creó Proexport Colombia, como organismo de promoción no financiera de las exportaciones, mediante la constitución de un fideicomiso de patrimonio autónomo. (Decreto 2505 del 5 de Noviembre de 1991).”³⁷ Proexport ofrece a los exportadores servicios en temas de mercadeo internacional, asesoría, soporte e información comercial y de mercados.

En Colombia, “la política de competitividad y política industrial, eran conceptos que se intercambiaban indistintamente y no había una relación directa entre competitividad y desempeño exportador, tampoco los sectores agropecuarios o de servicios, se habían involucrado.”³⁸ Esto cambió cuando en 1998, el Ministerio de Comercio Exterior desarrolló el Plan Estratégico Exportador Nacional (PEEN) 1999-2009. EL PEEN, el cual está compuesto por cuatro

³³ Portafolio.com.co. ¿Qué nos pasó? Casa Editorial El Tiempo S.A., Bogotá, mayo 2004.

³⁴ Artículo 14 de la Ley 07 de 1991

³⁵ Artículo 17 de la Ley 07 de 1991

³⁶ Artículo 21 y 22 de la Ley 07 de 1991

³⁷ www.proexport.com.co

³⁸ Política Nacional de Productividad y Competitividad

objetivos³⁹, da pie al surgimiento de la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), directamente ligada al desempeño exportador. El propósito de la PNPC es mejorar la productividad de las empresas y aumentar la competitividad de bienes y servicios a través de la armonización de las políticas comerciales y empresariales (Zapata, 2004).

Esta última está compuesta por tres elementos. El primero de estos es la productividad macro que se centra en el ambiente de negocios y “abarca los factores externos a la empresa⁴⁰, que afectan su competitividad.”⁴¹ La Red Colombia Compite (RCC)⁴², fue el programa que se diseñó como respuesta a este determinante (Zapata, 2004).

El segundo componente de la PNPC es la productividad micro, la cual “agrupa los factores internos de las empresas que determinan su eficiencia y por lo tanto parte de su competitividad, como la gestión y los procesos productivos. Aquí la mayor responsabilidad está en cabeza de la empresa.”⁴³ En este ámbito el Ministerio de Comercio Exterior complementó la oferta ya existente de programas de apoyo a la innovación y al desarrollo tecnológico (SENA y COLCIENCIAS), a través de la puesta en marcha de un Fondo de Productividad y de un Centro Nacional de Productividad.

El tercero es la estrategia empresarial, la cual “determina la manera de posicionarse sosteniblemente en el mercado.”⁴⁴ Con el objetivo de diseñar un programa que facilitara la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas, el Ministerio decidió promover el fortalecimiento de clusters o cadenas productivas a través de los Convenios de Competitividad Exportadora. No obstante la prioridad eran las cadenas con énfasis exportador, también los

³⁹ (i) Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial, (ii) aumentar la capacidad de venta de bienes y servicios colombianos al exterior, mediante promoción de inversiones internacionales y el mejoramiento de condiciones de prestación internacional de servicios, (iii) aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora, (iv) regionalizar la actividad exportadora, (v) desarrollar cultura empresarial.

⁴⁰ Como seguridad, la infraestructura, la regulación y las instituciones, la educación y el entorno macroeconómico

⁴¹ Velasco, María Piedad. Políticas de productividad y competitividad en Colombia 198-2002. CEPAL, Chile 2003.

⁴² La cual articula esfuerzos entre las entidades gubernamentales, del sector privado y de la academia para identificar y solucionar las dificultades y fallas competitivas del país.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid

ministerios sectoriales de Agricultura y Desarrollo adoptaron estrategias similares a través de cadenas productivas con énfasis en el mercado doméstico.

Para ésta estrategia fue de gran importancia la Ley 811 de 2003, la cual modificó la Ley 101 de 1993, y por medio de ella, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, y las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT.

4.2. DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO

4.2.1. ¿QUÉ SE HA HECHO?

Los mayores obstáculos que afronta el sector frutícola colombiano son factores de calidad y cantidad (lograr una oferta estable que responda a las necesidades del consumidor y de la industria). También es necesario un marco institucional que fomente y refuerza las relaciones de las cadenas productivas (agricultores, industriales, comercializadores, exportadores) y proponga estrategias específicas y efectivas para el buen desempeño del sector.

Estas fallas en el mercado interno colombiano llevaron a que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en 2001, incluyera la cadena hortofrutícola en el Programa de Oferta Agropecuario (PROAGRO), con el fin de aumentar la competitividad del sector frutícola y hortícola, mediante Acuerdos Sectoriales de Competitividad, los cuales buscan integrar los actores de las cadenas productivas con las instituciones, nacionales y regionales, del gobierno, y con los expertos del sector (organizaciones no gubernamentales, académicos, centros de ciencia y tecnología, etc.) (RCC, 2005).

“En el caso de la cadena hortofrutícola, se estableció como una de las estrategias trabajar por subsectores, así: cítricos, plátano, productos promisorios exportables (pitaya, uchuva, bananito, granadilla, tamarillo, espárrago, etc.) y productos industrializables (frutas para la industria de jugos, tomate, cebollas, etc.), de manera que se respondiera a la heterogeneidad del sector, pero agrupando productos que se conforman en forma similar.”⁴⁵

⁴⁵ Trópico 15. Corporación Colombia Internacional- CCI. septiembre 2000.

La cadena del banano cuenta con un Convenio de Competitividad Exportadora, firmado en julio del 2000, un Acuerdo de Competitividad en la Zona de Santa Marta, suscrito en marzo del 2001 y un Convenio de Producción más Limpia. La cadena productiva del plátano cuenta actualmente con tres acuerdos de competitividad: uno firmado a nivel nacional en el 2002; un acuerdo regional en Córdoba del 2001; y otro en el Eje Cafetero, que cobija los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Norte del Valle del Cauca y Norte de Tolima, firmado en el 2002. La cadena de cítricos ha suscrito tres acuerdos de competitividad: uno a nivel nacional, firmado en el mes de diciembre de 2000, y dos a nivel regional, un Acuerdo en la región Centro Occidente, firmado en Abril de 2002, y otro en la región Tolima, firmado en julio de 2002. Están en proceso los acuerdos para los departamentos de Cundinamarca- Boyacá, Santander y Costa Atlántica. Finalmente, la cadena de frutales e exportación firmó en 2001 el Acuerdo de Competitividad de Productos Hortofrutícolas Promisorios Exportables de Colombia (Anuario, 2004).

En cuanto a instrumentos de apoyo a la inversión y el financiamiento, con la Ley 118 de 1994 se estableció la Cuota de Fomento Hortifrutícola, se creó un Fondo de Fomento, y se establecieron las normas para su recaudo y administración. La Cuota, está constituida por el equivalente del uno por ciento (1%) del valor de venta de frutas y hortalizas y los productores tienen la obligación de pago, excepto los de banano.

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO ha buscado mejorar las condiciones de crédito para el sector bananero y aumentar la colocación de recursos para capital de trabajo. Se calcula que a través de FINAGRO el sector recibió como subsidio durante el período 2000-2002 un total de \$104 millones.

Asimismo, el gobierno nacional diseñó el seguro agrícola como un instrumento de apoyo al sector frutícola. Este plan de seguros fue reglamentado mediante la Ley 69 de 1993, creando el Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios, administrado por Seguros La Previsora S.A., el cual cubre a los agricultores contra los riesgos climatológicos a los que se encuentran expuestos los cultivos.

En cuanto a Instrumentos de promoción y apoyo a las exportaciones, el sector cuenta con el Certificado de Reembolso Tributario, CERT, creado con la Ley 48 de 1983 y reglamentado con el decreto 636/84, que busca estimular las exportaciones mediante la devolución de sumas equivalentes a la totalidad o una proporción de los impuestos indirectos, tasas y contribuciones pagados por el exportador, y promover, sobre la base del valor exportado, aquellas actividades que tiendan a incrementar el volumen de las exportaciones.

El CERT se otorga a los exportadores que demuestren el reintegro de las divisas producto de sus exportaciones y se reconoce de acuerdo con los países y las fechas de embarque de los productos exportados, según los niveles porcentuales que sean establecidos por el Gobierno Nacional. Actualmente se encuentra vigente el Decreto 1989 del 6 de septiembre del 2002 que fijó en cero el nivel porcentual de CERT para las exportaciones colombianas realizadas a partir de esa fecha.

Las políticas macroeconómicas son de gran importancia para el impulso de sectores dirigidos a las exportaciones, como el frutícola. Un ejemplo de esto se ve en el tipo de cambio del Peso colombiano respecto al dólar, medido por la Tasa Representativa del Mercado, TRM, la cual de acuerdo a fuentes oficiales pasó de \$2,778.21 el 31 de diciembre del año 2003, a \$2,699.58 el 30 de junio de 2004, disminuyendo en \$78.63 por dólar.

En general, se presentó durante el primer semestre el 2004 un comportamiento revaluacionista del tipo de cambio. El diferencial entre la inflación y la devaluación durante el primer semestre de 2004, resultó de manera negativa, disminuyendo notablemente los ingresos de los sectores exportadores colombianos como el frutícola, que centra gran parte de sus expectativas de rentabilidad en el tipo de cambio, dada su dependencia de los precios internacionales y que viene presentando una muy baja productividad en el primer semestre, especialmente desde hace cuatro años.

El sector bananera ha mostrado tener bastante iniciativa y ha avanzado mucho en el fortalecimiento de la cadena. Algunos de sus logros son: infraestructura (desarrollo de vías, puentes y pavimentación, entre otros.), e inversión en tecnología y medidas fitosanitarias (fumigación, mantenimiento, prevención de riesgos, estudios Colciencias, SENA)

En general de acuerdo al PNPC y la Red Colombia Compite, el sector frutícola ha recibido asistencia del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria de Alimentos (CIAL), Colciencias y Sena en proyectos dirigidos al desarrollo de productos con alto valor agregado, tales como: el desarrollo de productos innovadores de mora, lulo y uchuva para el oriente antioqueño con un aporte de \$156 millones del Sena; desarrollo de postcosecha y nuevos productos de los excedentes de mango de exportación, el cual cuenta con una cofinanciación de \$113 millones por parte del Sena; Post-cosecha de plátano y desarrollo de productos, presentado al Sena con una cofinanciación aprobada de \$320 millones.

En el marco del Programa Nacional de poscosecha del Sena, cinco organizaciones de productores (Moras de Oriente, Acompenol, COMSAB, Asofrusaba y Asopromora), 4 Umatas de los municipios de Andes, Peñol, Santa Bárbara y El Retiro, y el CIAL, ejecutan el proyecto de actualización tecnológica para la organización de 825 productores de mora, mango y plátano en el departamento de Antioquia. EPM y CIAL desarrollan conjuntamente una Plataforma Nacional de Información y Servicios Tecnológicos para el Sector Agroalimentario, como parte de la estrategia de apoyo empresarial a las Pymes del Cluster, en la implementación de la comercialización vía electrónica.

Además, la CIAL y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, desarrollaron el software de prueba dentro del Plan Piloto para implementación del Sistema de Información en Planes de Saneamiento -SIPS, que les permitirá a las empresas del cluster contar con una herramienta informática, a través de la cual es posible documentar y registrar los Planes de Saneamiento conforme a los lineamientos del Decreto 3075/97 y al Control de Documentos y Datos exigido por el numeral 4.5 de la norma ISO 9000.

Se desarrollaron proyectos de capacitación en el tema tecnología y control de ambientes en procesos productivos y se llevó a cabo la Tercera Jornada tecnológica para el sector agroalimentario, entre las entidades organizadoras se encuentran Sena, Central Mayorista de Asobastos, Universidad Nacional, U. de La Salle, Secretaria de Agricultura, UPB y CIAL.

4.2.2. ¿QUÉ FALTA POR HACER?: DESAFÍOS Y RETOS

El papel del Estado como promotor y generador de competitividad y productividad a través de estrategias, programas y políticas de competitividad es una condición necesaria para asegurar una posición de las firmas nacionales en el mercado mundial, en especial para los países de América Latina y el Caribe. “Muy pocos países de la región están fuera de la discusión sobre la necesidad y el alcance que deben tener las medidas de política orientadas a incidir sobre la estructura y dinámica del sector industrial.”⁴⁶

El desarrollo de un sector económico en un país depende en gran medida en las políticas macroeconómicas y sectoriales de un país. Lo ideal es tener un entorno macroeconómico estable, en efecto, es necesario para la consolidación de un sector orientado a la exportación. En la actualidad, a pesar de los avances en materia de finanzas públicas, se debe profundizar en los aspectos fiscales, ya que estos inciden sobre las decisiones de inversión de los agentes económicos (Reina y Zuluaga, 2003).

Se logrará alcanzar una capacidad competitiva y reforzar las cadenas productivas de frutas, solamente a través de una producción y comercialización nacional eficiente y productiva. El potencial exportador de estas cadenas sólo se obtendrá si se tiene un mercado interno que contribuya a ampliar las oportunidades de crecimiento y desarrollo económico y social. Sin embargo, en el marco de los acuerdos sectoriales de competitividad se han llevado a cabo acciones destinadas a aumentar el grado de protección para las actividades que se encontraban en situación crítica por causa de la competencia desleal y las prácticas restrictivas. En este sentido la falta de una coherencia explícita de los instrumentos de política industrial y comercial ha restado operatividad y eficiencia a las estrategias comerciales (Reina y Zuluaga, 2003)

De acuerdo a la CEPAL, Colombia aún tiene un sinnúmero de deficiencias competitivas a nivel nacional, sectorial y regional. Por un lado, falta formalizar institucionalidad de la PNPC y asignar recursos fijos por parte de instituciones del gobierno y sector privado para la competitividad. Adicionalmente, se presenta desarticulación en instancias de coordinación a nivel regional, en las medidas que existen varios consejos, comités, etc., falta de credibilidad,

⁴⁶ Ibid.

compromiso y permanencia., carece de metas y objetivos claros, necesita trabajar lo transversal y financiarlo, precisa la desarticulación entre entidades, políticas y gestión, urge de metodología de diagnóstico, operación y funcionamiento. Finalmente, y de gran importancia, son sus carencias en participación universal y democrática, y el desarrollo de una efectiva estrategia de comunicación.

El desarrollo futuro del sector de frutas está en la especialización de la oferta regional siguiendo el patrón de ventajas comparativas y competitivas a manera de clusters, para así desarrollar nichos productivos con orientación exportadora. El crecimiento del sector frutícola estará determinado en gran parte por el desarrollo de la capacidad exportadora, que sólo se dará sobre la base de un complejo agroindustrial organizado y una estructura empresarial eficiente.

Para esto es necesario tener un mejor conocimiento de las características de los mercados internacionales, en cuanto a variedades, calidades, presentaciones y normas técnicas y de calidad, que proporcionen mejor información para el desarrollo de nuevos mercados.

Finalmente, las políticas de competitividad del sector frutícola, a pesar de su buen diseño y cobertura de estrategias y objetivos de mediano y largo plazo, aún carecen del alcance necesario para impulsar efectivamente la competitividad de este sector. Aún queda mucho camino por correr en términos de infraestructura, tecnología, medidas fitosanitarias, costos de producción y coordinación y asociatividad de los diferentes agentes que intervienen en las cadenas agroproductivas. En especial, hace falta un sistema de evaluación concreta de estas políticas. Sin embargo, vale la pena resaltar, que los cambios esperados por estas políticas en las cadenas frutícolas, no ocurrirán de la noche a la mañana. Lo importante, es que el país ya ha empezado a tomar las medias necesarias para ayudar a crear un entorno favorable para el desarrollo de la productividad y competitividad del sector frutícola colombiano.

CONCLUSIONES

A pesar del hecho que no existe una estrategia de competitividad universal, se han identificado un sinnúmero de factores que influyen en la competitividad de un país como lo son la innovación, financiamiento, condiciones del entorno nacional, clima de negocios, promoción de exportaciones, capital humano, infraestructura y macroeconomía, entre otros

En Colombia, hasta hace poco, no existía distinción entre política comercial, industrial y de competitividad, sin embargo, a partir de 1994 el gobierno inició a coordinar sus esfuerzos con el fin de crear un marco legal de competitividad. Este marco se consolidó con el Plan Estratégico Exportador y el Plan Nacional de Productividad y Competitividad.

El gobierno ha logrado varios avances en materia de políticas de competitividad del sector frutícola colombiano. Entre ellas encontramos varios proyectos en materia de innovación en infraestructura, procesos productivos y medio ambiente, capacitación, transferencia de tecnología y modernización por medio del SENA, el CIAL y COLCIENCIAS. A pesar que aún falta encontrar y crear más fuentes de financiación para el sector frutícola, el gobierno ha ayudado a través de FINAGRO, el Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios, el CERT, y la Cuota de Fomento Hortofrutícola.

Adicionalmente, son de gran importancia las políticas macroeconómicas y fiscales del país, así como también las condiciones sociales. Por un lado, debe haber una coordinación entre las políticas nacionales y las sectoriales, de lo contrario el entorno de negocios colombiana será incierto, poco confiable y sin credibilidad alguna frente a los mercado internacionales. Por el otro, La inestabilidad política influye de forma negativa, frenando el desarrollo del sector frutícola colombiano y evitando que éste logre alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad. .

Se logrará alcanzar una capacidad competitiva y reforzar las cadenas productivas de frutas, solamente a través de una producción y comercialización nacional eficiente y productiva. El potencial exportador de estas cadenas sólo se obtendrá si se tiene un mercado interno que contribuya a ampliar las oportunidades de crecimiento y desarrollo económico y social.

Para consolidar la oferta exportadora con cantidad, calidad y continuidad, se necesita inversión, mayores fuentes de financiación desarrollo tecnológico en las etapas de producción, poscosecha y procesamiento. Mejorar la eficiencia en la gestión de los costos de producción, especialmente los aspectos vinculados a la fertilización y control fitosanitario, así como los costos de logística de producción, cosecha y exportación en general, son también factores estratégicos para la competitividad futura de las cadenas.

En general, las políticas de alcance sectorial continúan en una posición ambigua, ya que a pesar del avance significativo en su capacidad de diseño de políticas, la capacidad de implementación de esas políticas aún es baja en Colombia. En el caso de las políticas de competitividad se puede considerar que la falta de acuerdo en las políticas, la imprecisión de las reglas de juego y la ausencia de prácticas de evaluación de impacto deterioran la calidad de las acciones públicas.

El desarrollo futuro del sector de frutas está en la especialización de la oferta regional siguiendo el patrón de ventajas comparativas y competitivas a manera de clusters, para así desarrollar nichos productivos con orientación exportadora. El crecimiento del sector frutícola estará determinado en gran parte por el desarrollo de la capacidad exportadora, que sólo se dará sobre la base de un complejo agroindustrial organizado y una estructura empresarial eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Banco InterAmericano de Desarrollo. www.iadb.org.

Brenes, Esteban, Emmons, Willis y Porter, Michael. *Instituciones para la competitividad en Colombia: marco conceptual*. Proyecto Andino de Competitividad (PAC), noviembre 2001.

Centro de Estrategia y Competitividad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. <http://cec.uniandes.edu.co/cms/home/>

Corporación Colombia Internacional. www.cci.org.co
-*Trópico 15*. septiembre 2000.

Departamento Nacional de Planeación. www.dnp.gov.co
-*Agenda interna para la productividad y competitividad: metodología*. Documento Conpes 3297, julio 2004.
-*Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002: Cambio para construir la paz*

Garay, Luis Jorge. *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca Virtual del Banco de la República y Biblioteca Luis Angel Arango. 1998

Gereffi, Gary. *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización* en Problemas del Desarrollo, vol. 32, núm. 125, México IIEc-UNAM, abril-junio 2001.

Institute for Strategy and Competitiveness (Instituto para la Estrategia y Competitividad) del Harvard Business School. <http://www.isc.hbs.edu/>

Internacional Institute for Management Development (Instituto para el Desarrollo Gerencial). *Anuario de competitividad Mundial, 2005*.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. www.iica.int

Katz, Jorge, Mortimore, Michael y Vergara Sebastián. *La competitividad internacional y el desarrollo nacional: implicaciones para la política de Inversión Extranjera Directa (IED) en América Latina*. Serie Desarrollo Productivo 107 de la CEPAL, Santiago de Chile, agosto 2001.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. www.minagricultura.gov.co
-*Política Manejo Social del Campo 2002-2006*.
-*Artículo 14 de la Ley 07 de 1991*
-*Artículo 17 de la Ley 07 de 1991*
-*Artículo 21 y 22 de la Ley 07 de 1991*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. www.mincomercio.gov.co
-Zapata, María Edith. *Política Nacional para la Productividad y Competitividad*. julio 2004.
-Zarruk, Carlos Alberto. *Política Nacional para la Productividad y Competitividad en Colombia*. junio 2004.
-*Política Nacional para la Productividad y Competitividad. 1999-2009 Plan Decenal*.

Montenegro, Santiago y Steiner, Roberto. *Propuestas para una Colombia competitiva*. Corporación Andina de Fomento (CAF) y Universidad de los Andes-CEDE. Bogotá, 2002.

Observatorio de Competitividad Agrocadenas Colombia. www.agrocadenas.gov.co
-*Anuario 2004: La competitividad de las cadenas agroproductivas en Colombia*
-Martínez, Peña. *La cadena de los frutales de exportación en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2004*. mayo 2005
- Martínez, Peña. *La cadena de cítricos en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2004*. mayo 2005

- Martínez, Peña. *La cadena del plátano en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2004*. mayo 2005
- Martínez, Peña. *La cadena del banano en Colombia: una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2004*. mayo 2005
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo de Competitividad de la cadena productiva del plátano en Colombia
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo de Competitividad de la cadena productiva de los cítricos
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo Regional de Competitividad de cítricos del Centro Occidente del país
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo Regional de Competitividad – Cadena Citrícola Tolima
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo Regional de Competitividad de plátano en el departamento de Córdoba
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo de competitividad de la cadena productiva de plátano en la región centro-occidente de Colombia
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo Regional de Competitividad cadena productiva de banano núcleo empresarial Costa Atlántica Norte
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Convenio Nacional de Competitividad Exportadora
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Acuerdo de Competitividad de Productos Hortofrutícolas Promisorios Exportables en Colombia
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. Convenio de Competitividad exportadora para el cluster de frutas y verduras de Antioquia
- Espinal, Carlos F. *Cadenas productivas, experiencias, estrategias para el desarrollo de la competitividad en Colombia*. 2004

Organización Mundial del Comercio. www.wto.org

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). www.fao.org

Peres, Wilson. *El resurgimiento de las políticas de competitividad industrial en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades*. Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR), 1997-8.

Pietrobelli, Carlo y Rabellotti, Roberta. *Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America: The Role of Policies*. Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Best Practices Series. Washington, D. C., January 2004.

Portafolio.com.co. *¿Qué nos pasó?* Casa Editorial El Tiempo S.A., Bogotá, mayo 2004.

Porter, Michael E.. *La ventaja competitiva e las naciones*. Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina, 1991.

-*Competitiveness and the Role of Regions*. 2002

-*Clusters and the New Economics of Competition*. 1998

-*On Competition*. 1996

PROEXPORT Colombia. www.proexport.com.co

Red Colombia Compite. www.colomibacompite.gov.co

Reina, Mauricio y Zuluaga, Sandra. *Bases para un modelo agroexportador para Colombia*. julio 2003.

Síntesis: Globalización y Desarrollo. Comisión Económica para América Latina (CEPAL), mayo 2002.

World Economic forum (Foro Económico Mundial). *Informe sobre la competitividad global, 2004*.

Velasco, María Piedad. *Políticas de productividad y competitividad en Colombia 1998-2002*. CEPAL, Chile 2003.

ANEXOS

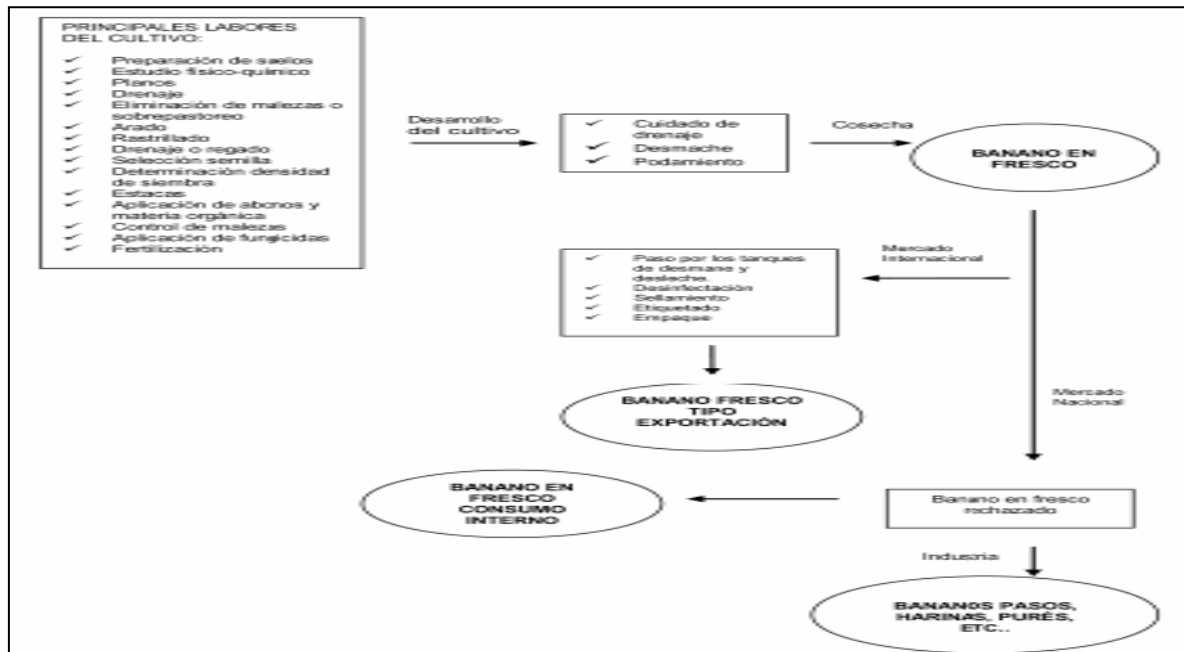
ANEXO 1. ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD (ICC)

Country	GCI 2004 rank	GCI 2004 score	GCI 2003 rank*	Country	GCI 2004 rank	GCI 2004 score	GCI 2003 rank*
Finland	1	5.95	1	Romania	63	3.86	75
United States	2	5.82	2	Colombia	64	3.84	63
Sweden	3	5.72	3	Jamaica	65	3.82	67
Taiwan	4	5.69	5	Turkey	66	3.82	65
Denmark	5	5.66	4	Peru	67	3.78	57
Norway	6	5.56	9	Ghana	68	3.78	71
Singapore	7	5.56	6	Indonesia	69	3.72	72
Switzerland	8	5.49	7	Russian Federation	70	3.68	70
Japan	9	5.48	11	Algeria	71	3.67	74
Iceland	10	5.44	8	Dominican Republic	72	3.63	62
United Kingdom	11	5.30	15	Sri Lanka	73	3.57	68
Netherlands	12	5.30	12	Argentina	74	3.54	78
Germany	13	5.28	13	Gambia	75	3.52	55
Australia	14	5.25	10	Philippines	76	3.51	66
Canada	15	5.23	16	Vietnam	77	3.47	60
United Arab Emirates	16	5.21	—	Kenya	78	3.45	83
Austria	17	5.20	17	Uganda	79	3.41	80
New Zealand	18	5.18	14	Guatemala	80	3.38	89
Israel	19	5.09	20	Bosnia and Herzegovina	81	3.38	—
Estonia	20	5.08	22	Tanzania	82	3.38	69
Hong Kong SAR	21	5.08	24	Zambia	83	3.36	88
Chile	22	5.01	28	Macdonia, FYR	84	3.34	81
Spain	23	5.00	23	Venezuela	85	3.30	82
Portugal	24	4.98	25	Ukraine	86	3.27	84
Belgium	25	4.95	27	Malawi	87	3.24	76
Luxembourg	26	4.95	21	Mali	88	3.24	99
France	27	4.92	26	Serbia and Montenegro	89	3.23	77
Bahrain	28	4.91	—	Ecuador	90	3.18	86
Korea	29	4.90	18	Pakistan	91	3.17	73
Ireland	30	4.90	30	Mozambique	92	3.17	93
Malaysia	31	4.88	29	Nigeria	93	3.16	87
Malta	32	4.79	19	Georgia	94	3.14	—
Slovenia	33	4.75	31	Nicaragua	95	3.12	90
Thailand	34	4.58	32	Madagascar	96	3.11	96
Jordan	35	4.58	34	Honduras	97	3.10	94
Lithuania	36	4.57	40	Bolivia	98	3.09	85
Greece	37	4.56	35	Zimbabwe	99	3.03	97
Cyprus	38	4.56	—	Paraguay	100	2.99	95
Hungary	39	4.56	33	Ethiopia	101	2.93	92
Czech Republic	40	4.55	39	Bangladesh	102	2.84	98
South Africa	41	4.53	42	Angola	103	2.72	100
Tunisia	42	4.51	38	Chad	104	2.50	101
Slovak Republic	43	4.43	43				
Latvia	44	4.43	37				
Botswana	45	4.30	36				
China	46	4.29	44				
Italy	47	4.27	41				
Mexico	48	4.17	47				
Mauritius	49	4.14	46				
Costa Rica	50	4.12	51				
Trinidad and Tobago	51	4.12	49				
Namibia	52	4.11	52				
El Salvador	53	4.10	48				
Uruguay	54	4.08	50				
India	55	4.07	56				
Morocco	56	4.06	61				
Brazil	57	4.05	54				
Panama	58	4.01	59				
Bulgaria	59	3.98	64				
Poland	60	3.98	45				
Croatia	61	3.94	53				
Egypt	62	3.88	58				

* Note that these are the published rankings from 2002. The three countries not covered this year (Cameron, Haiti, and Senegal) are not shown.

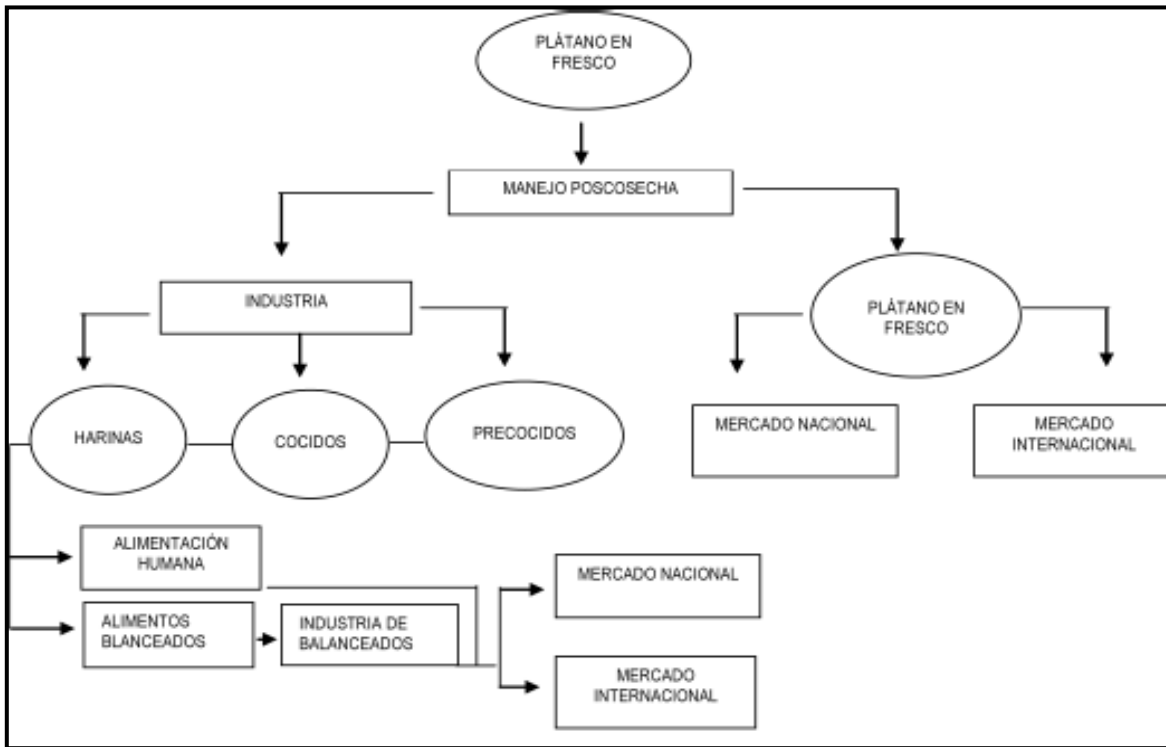
Fuente: GCR 2004-Foro Económico Mundial

ANEXO 2. CADENA DEL BANANO



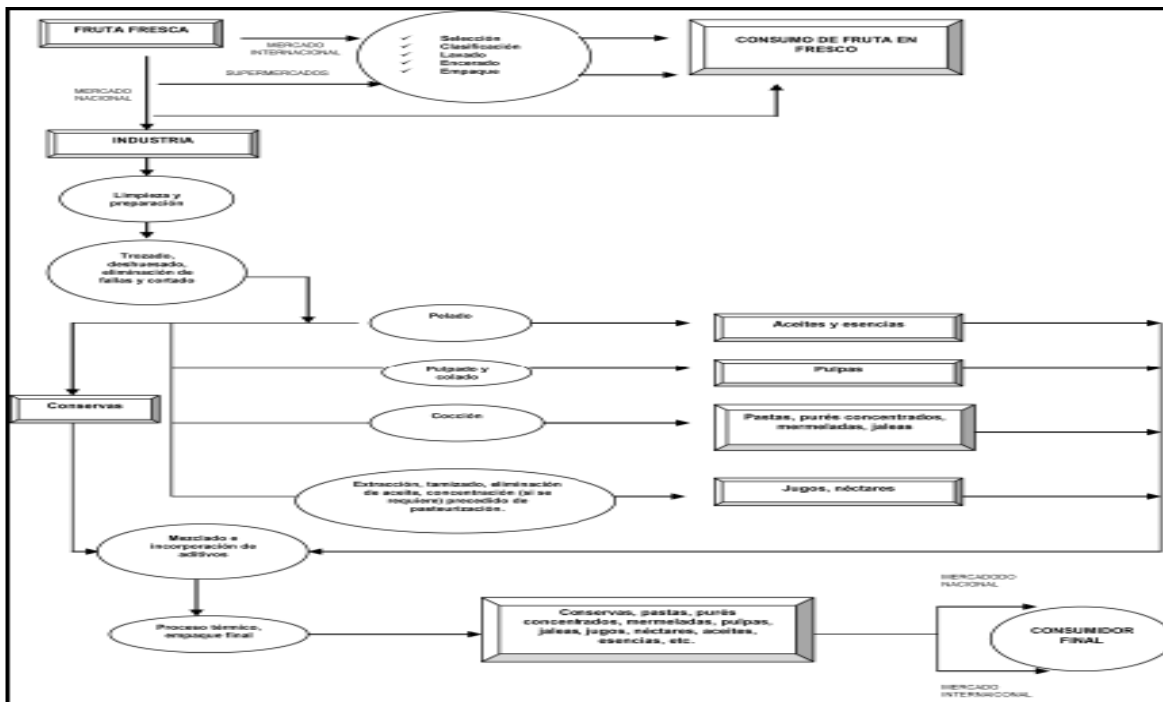
Fuente: Anuario 2004 Observatorio Agrocadenas Colombia

ANEXO 3. CADENA DEL PLÁTANO



Fuente: Anuario 2004 Observatorio Agrocadenas Colombia

ANEXO 4. CADENA DE LOS CÍTRICOS



Fuente: Anuario 2004 Observatorio Agrocadenas Colombia