

# La competitividad de los agronegocios en Colombia: una reflexión académica

Colombian agribusiness competitiveness: an academic reflection

COLCIENCIAS TIPO 10. ENSAYO

RECIBIDO: DICIEMBRE 1, 2013; ACEPTADO: DICIEMBRE 20, 2013

Edwar Ramírez Castellanos

[ramirezedward@hotmail.com](mailto:ramirezedward@hotmail.com)

Universidad Santo Tomás, Villavicencio-Colombia

## Resumen

El Agronegocio colombiano tradicionalmente se ha caracterizado por la exportación centrada en pocos productos y de bajo valor agregado, así como la concentración en pocos mercados de destino. Lograr la competitividad del sector requiere de los esfuerzos que puedan adelantarse en cambiar la manera como se ha conceptualizado lo rural e integrar la actividad agropecuaria con la industria y los servicios. Asimismo, el reto se encuentra en la mayor integración a nivel de cadenas productivas, *clusters* o conglomerados, que procuren una mayor cohesión de la producción y el entendimiento entre los actores de los sectores estratégicos con oportunidades para el país. Finalmente, se requiere de una mayor y mejor generación de conocimiento centrada en la gerencia de los agronegocios, espacio donde las universidades, con programas de administración agropecuaria y agroindustrial, tienen un papel protagónico.

## Palabras Clave

Agronegocios; cadena productiva; competitividad; sector agroalimentario; mercado.

## Abstract

Colombian Agribusiness, traditionally, has been characterized by focusing on exporting few –and low value added– products and just few markets. To achieve a competitive sector, its required efforts to anticipate on changing the way has been conceptualized rural agricultural activities and its integration with industry and services sectors. Also, the challenge lies in the further integration at the level of chains, clusters or conglomerates towards higher production cohesion and understanding among stakeholders of the strategic sectors with opportunities for the country. Finally, it requires more -and better- knowledge in management, focused on agribusiness and farming, an issue where University could be a leading role.

## Keywords

Agribusiness; productive chain; competitiveness; agri-food industry; market.

## I. INTRODUCCIÓN

El sector agroalimentario colombiano ha sido, a lo largo de la historia, uno de los más dinámicos y de mayores transformaciones; a pesar de los vaivenes macroeconómicos y microeconómicos, se ha sabido mantener incólume, a tal punto que en estos momentos de la economía del país, se considera estratégico para el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento económico de la Nación. Dicho proceso de adaptación ha significado transformaciones del sector, como por ejemplo la reconfiguración de algunos rubros como el trigo, el maíz y la cebada; o el cambio de la oferta exportadora de café a banano y luego flores; a otro tipo de segmentos, donde el país, poco a poco, ha venido ganando espacio en el concierto internacional. No obstante, las verdaderas oportunidades del sector, aún están por aprovecharse, dadas las potencialidades de productos y recursos agrícolas, susceptibles de generación de valor agregado a partir de procesos agroindustriales rurales y de procesos de agroexportación.

Con la incursión del país en los mercados internacionales, manifiesta en la consecución de los Tratados de Libre Comercio [TLC] con Estados Unidos, la Unión Europea, Centroamérica, y los que se están negociando con Asia; nuevos escenarios económicos se han abierto para los agronegocios del país, los cuales, solo serán reales, si se logra la fórmula ya conocida pero que ha sido de difícil aplicación en el país: Competitividad = productividad = Investigación + Desarrollo + Innovación. *El resultado a la postre será una mayor inserción de la agricultura colombiana en los mercados mundiales, con la perspectiva de aumentar la participación de sus exportaciones en el total exportado por el país* (Leibovich & Estrada, s.f, p.159).

A decir de la falta de competitividad del sector, es difícil definir las verdaderas causas que impiden el paso hacia verdaderos agronegocios en los renglones productivos del país. Sin embargo, existen claramente tres factores que son claves para el despegue definitivo, no de una locomotora, sino de un tren bala, que es en definitiva, a lo que está llamado y debe perseguir el sector agroalimentario colombiano: lograr la competitividad. Un primer reto consiste en la concepción desafortunada que aún existe en el colectivo y las instituciones públicas sobre el sector, lo que implica la necesidad de desagrarizar el tema de los agronegocios y emigrar hacia escenarios integradores con la industria y los servicios, lo cual debe verse reflejado en políticas públicas. En segunda instancia, es necesario generar la integración de los diferentes eslabones de las

cadena productivas mediante estrategias horizontales y verticales, que aumenten las posibilidades de mayor productividad y competitividad. Finalmente, la generación y transmisión del conocimiento en el área agropecuaria y agroindustrial hace parte de la base sólida que se requiere para alcanzar la competitividad, a partir de investigación pertinente y enfocada en resolver los problemas y cuellos de botella del sector. Escenario donde las universidades y las instituciones de educación que ofrecen programas del sector tienen un papel preponderante.

## II. AGRIBUSINESS MADE IN COLOMBIA

Tradicionalmente, el sector agroalimentario del país ha sido visto de una manera desagregada, contrario a las recomendaciones provistas en los estudios de competitividad que se han realizado en Colombia. Según expresa Porter (2011) en una de sus más recientes visitas al país, *para progresar hay que crear pequeños grupos económicos o clústeres*. Dicho de otro modo, es imposible pensar hoy en términos globales, en una economía desagregada donde la producción va por un lado, la industria por otro y el mercado desea o necesita algo diferente. Sencillamente, si no se está integrado, o se cambia de negocio o se desaparece. Desde el concepto de cadena de valor de Porter (1998) *la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto*, y es allí, en esa línea de actividades donde se manifiesta la interrelación que debe existir entre los diferentes segmentos que tienen injerencia con la producción, la transformación y la distribución de un bien o servicio.

Para el caso de la producción y la industria agroalimentaria, los eslabones que conforman la cadena de valor abarcan la obtención de insumos, la producción, el beneficio, la transformación y la distribución, hasta que el producto está en manos del consumidor final. Sin embargo, algo que suena casi secuencial y elemental, en la práctica no lo es tanto, y sugiere el esfuerzo y colaboración de todos los integrantes que conforman la cadena, para alcanzar una verdadera integración económica y comercial, pues como afirma el mismo Porter (2005) *en los países en desarrollo las empresas se han centrado principalmente en la producción. Sin embargo, para construir una economía productiva las empresas tienen que desarrollar competencias en la cadena de valores*.

Desde esta visión de cadenas de valor aplicadas al sector agropecuario y agroindustrial se ha desarrollado el concepto de Agronegocios el cual cómo define Rodríguez (2010)

*... es un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente.*

Este concepto de agronegocios que aplica los principios de la cadena de valor expuesta por Porter (1998), busca que los sistemas de producción sean vistos como verdaderos negocios, integrados y complementarios. En Colombia, existen ejemplos de agronegocios con estas características en el caso de la palma, el café y las flores, en los cuales, a partir de la integración vertical y horizontal de las diferentes partes involucradas con la realización de las actividades de producción, transformación y distribución, se ha logrado mejorar la competitividad general del sector, proveyendo beneficios diversificados, una mayor penetración en los mercados internacionales y eficiencia en el manejo de los recursos. No obstante, la situación es otra en sectores de consumo básico como el arroz. El problema central de esta cadena, en particular, obedece a factores estructurales como la falta de entendimiento entre los actores directos para llegar a acuerdos que beneficien a las partes y procuren una mayor productividad del sector en su conjunto.

Al igual que la cadena del arroz, diferentes ejemplos se tienen de desarticulación productiva por parte de las empresas colombianas en sectores como el de ganadería de carne y leche, la avicultura, las frutas y hortalizas, y los demás cereales, entre otros. So pena que ha sido difícil sobreponer los intereses particulares de algunos actores sobre el bien general de la actividad económica, situación que requiere como añade Porter (2005.) *reunir a los actores y centrarlos en hacer lo que se necesita para ser más productivos.*

Podría decirse que, el agronegocio hecho en el país es aún incipiente en comparación con los niveles de desarrollo de otros países de la región, como Perú, Brasil y Chile, los cuales han hecho bien las cosas, creando ventajas competitivas en los sectores que conocen y tienen una mejor posición comparativa en el mercado internacional, lo cual le ha permitido, por ejemplo, a un país como Perú, diversificar su matriz exportadora, enfocarse en los productos más fuertes, generar cadenas de valor y hacer lo necesario para integrar la producción y la agroindustria. Caso contrario, en el país, en más de 20 años de apertura económica, la oferta exportadora colombiana sigue siendo

la misma, con la variante de que se ha perdido competitividad en el ámbito internacional. El grupo de los tres primeros bienes de agroexportación del país está liderado aun por el café verde (no molido ni empaquetado), seguido del plátano y el banano; lo mismo sucede con los mercados de destino, el país mantiene concentrado su mercado internacional en tres países: Estados Unidos (33%), Unión Europea (24%) y Venezuela (15.7%), a los cuales exporta fundamentalmente, los tres productos citados (Sector Industrial Colombiano, 2012).

Ahora bien, otro de los determinantes para que países como Perú y Chile estén a la vanguardia en la región en generación de valor en las agrocadenas, ha sido la profundización de su inmersión en los negocios a escala global. Profundización que se ve reflejada en el número de acuerdos y tratados suscritos con el resto del mundo. Mientras Colombia tiene actualmente veinte acuerdos con veinte países (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013), Chile cuenta con veintidós acuerdos con más de cincuenta países, de los cuales la gran mayoría son con naciones vecinas, países donde Chile tiene gran oportunidad de inserción, o con países donde existen oportunidades de mercado como India, Japón, Corea y China; es decir, se ha proyectado hacia Asia-pacífico.

En este punto es importante aclarar que no solo es el hecho de firmar tratados por firmar, sino que los tratados vigentes sean aprovechados realmente. Pues, de nada le serviría al país llenarse de acuerdos de libre tránsito de mercancías a Colombia si su gente, sus empresas y el gobierno, no generan los cambios necesarios para aprovechar las oportunidades y ser competitivos. Por ejemplo, según los datos recientes de la evaluación del primer año del Tratado de Libre Comercio de Colombia con los Estados Unidos, las exportaciones agroindustriales del país disminuyeron en 17.5% (Amcham, 2013), que si bien no se puede ser cortoplacista en resultados, si es una alarma importante para el país en torno a qué se está haciendo para ser mejores y más competitivos.

Frente a esto, Porter (2005) señala que, los países que han tenido éxito en los mercados internacionales no lo han hecho bajo el mismo patrón, con exportaciones de productos agrícolas sin generación de valor a economías grandes como Estados Unidos y Europa, sino por el contrario, han aumentado la diferenciación de sus marcas vendiendo productos en nichos y segmentos específicos, pues, la clave está en la diferenciación de productos y mercados.

### III. EL AGRONEGOCIO COLOMBIANO DE CARA AL FUTURO

Si bien se habla mucho de competitividad, pocos definen claramente que significa un agronegocio competitivo. García (1995, mencionado por Rojas & Sepúlveda, 1999, p.16) la define como la *capacidad para colocar los bienes que produce en los mercados, bajo condiciones leales de competencia, de tal manera que se traduzca en bienestar en la población*. En otras palabras, es llegar con los productos donde se sabe que existen oportunidades de ganancia, hacerlo bien hecho y generando beneficios responsables, no solo para la empresa, sino para el entorno que circunda las operaciones de la empresa. Bajo esta definición surge entonces la pregunta ¿qué debe hacer el sector agroalimentario del país para ser competitivo? y, a partir de allí, se consideran tres factores en los cuales se debería enfocar cualquier Agronegocio en el país para lograr una mayor inserción en el nuevo panorama del mercado.

#### A. Desagrarizar el agronegocio

Tradicionalmente, el peso de la producción agroalimentaria del país se ha concentrado en el sector primario, ya sea en la producción de materias primas o en la explotación de ganadería; el grueso de la economía agroproductiva se ha movido en función de una actividad extractiva. Empero, con la mayor interdependencia de los mercados, las nuevas exigencias de los clientes y el desarrollo de mercados más especializados; se requiere un cambio en la forma como se viene dando la producción agroalimentaria, que incluye un cambio de pensamiento de los empresarios y productores, buscando dar el salto de un sector productor de materias primas a uno de agroindustria que posibilite una mayor inserción en los mercados locales como mundiales. Pues como indica Porter (2005) *al pensar en competitividad existe una tendencia natural a centrarse en las industrias que exportan, pero la competitividad depende de todas las industrias. Si las industrias locales no son eficientes, es difícil que el país tenga éxito*.

Otro elemento importante, consiste en ampliar la visión de lo que se entiende por agronegocio, pues dentro del concepto de nueva ruralidad se le otorga al espacio donde se desarrollan las actividades productivas, diversas funciones que trascienden el mero hecho de producir comida, integrando otro tipo de actividades económicas como los servicios ambientales, el comercio, el turismo rural y el agroturismo, entre otras actividades. En palabras de Pérez (2001, p.18) *...lo rural trasciende lo agropecuario, y*

*mantiene nexos fuertes de intercambio con lo urbano, en la provisión, no sólo de alimentos, sino también de gran cantidad de bienes y servicios...*

#### B. Propiciar la integración productiva

Para hacer agronegocios competitivos, debe generarse una mayor integración de las empresas que tiene injerencia en la cadena de valor de los productos. La integración se puede ver a muchos niveles, los más conocidos son dos: integración vertical y horizontal. La integración vertical busca la articulación con los proveedores de insumos (vertical hacia atrás) o con los distribuidores de los productos (vertical hacia adelante). Por su parte, la integración horizontal, consiste en la fusión, adquisición o alianza de empresas que están en el mismo eslabón de la cadena (BID, 2003, citado en Arredondo & Hernández, 2012).

Esto es que el productor de arroz se integre horizontalmente con otros productores para lograr capacidad de negociación y, de esta manera, se pueda engranar verticalmente hacia atrás la producción con la proveeduría de insumos necesarios, y hacia adelante con la industria para lograr precios de compra y aseguramiento de la cosecha. En otras palabras, es jugar un juego donde todos tengan posibilidad de participación, pensar de manera conjunta y no aisladamente, pues mientras se siga pensando que de manera individual no se puede ser competitivo, difícilmente se tendrán agronegocios sólidos y exitosos en los mercados mundiales.

La integración empresarial puede darse diversas maneras, dependiendo del nivel y el alcance que se quiera tener. Cadenas productivas, complejos productivos, clústeres, etc. Una forma es a partir del análisis de cadenas productivas o cadenas de valor, las cuales son *una concatenación de procesos donde intervienen diferentes actores, quienes propician una serie de relaciones y ejecutan una serie de acciones, las cuales permiten realizar una actividad agrícola específica, en un espacio territorial determinado* (Chavarría, Rojas, & Sepúlveda, 2002, p.53). En el país, hasta 2005, con apoyo del IICA se realizaba el estudio de cadenas productivas en los sectores agroalimentarios priorizados; sin embargo, la falta de voluntad y de acuerdos concretos, atomizó el proceso y se terminó con una iniciativa que por lo menos, mostro que es posible –y beneficioso– articularse.

Otra forma de integración son los complejos productivos. Un complejo productivo es una

*...concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas con importantes y cumulativas economías externas, de aglomeración y de especialización... y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva* (Ramos 1998, mencionado por Rojas Chavarría, Romero, & Sepúlveda, 2000).

A partir de la organización de los complejos en territorios, se fortalecen las pequeñas unidades que trabajan aisladamente, que carecen de capital financiero y capacidad de negociación, pues al desarrollar complementación productiva se aumenta las posibilidades de realizar economías de escala y se facilita la consecución de materias primas, crédito, insumos, etc.

Los clúster constituyen otra de las herramientas de integración importante. Según Porter (2005) en un clúster no se considera la economía desde el punto de vista de las empresas como entes independientes, sino en términos de compañías interdependientes que trabajan juntas en la elaboración de un determinado tipo de productos o servicio.

En cualquiera de estos niveles de integración productiva, el logro o resultado positivo está necesariamente amarrado al concepto de innovación. La innovación procura la optimización de los recursos, una mejora en los productos existentes o la creación de nuevos bienes y servicios en el mercado, afianzando las ventajas y permitiendo aumentar los beneficios percibidos en los mercados. Pero solo la innovación no basta para alcanzar este objetivo, es imperativo que las cadenas productivas o de valor hagan uso de los avances tecnológicos disponibles gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [TIC], como la biotecnología, la nanotecnología, la agricultura de precisión y los sistemas de información para la toma de decisiones, auspiciadas hoy por una mayor interdependencia de los mercados (IICA, 2011).

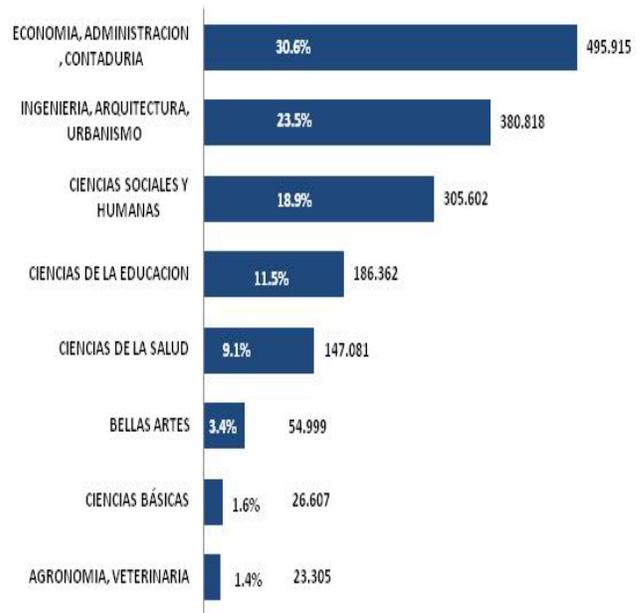
### C. Una mayor y mejor generación de conocimiento

La educación y el conocimiento que genera un país es un factor que afecta directamente la competitividad de los agronegocios, para bien o para mal. Sobre todo, aquel conocimiento que tiene que ver con la productividad del sector agroalimentario. En Colombia, el tema de la

generación y trasmisión del conocimiento agropecuario y agroindustrial es aún una tarea pendiente de los gremios, las empresas y las universidades. Según Jaramillo (2004), la investigación agropecuaria del país se caracteriza por tener bajo presupuesto de asignación, falta de voluntad política, falta de dirección y planeación, poca prospectiva, excesivo énfasis en la producción y poco en pos-cosecha y agregación de valor, y una cadena de ruptura entre la generación, la trasmisión y la adopción del conocimiento.

A este panorama se suma el hecho de que cada vez es menor la profesionalización para el sector –y la poca que existe es en áreas estrictamente productivas–, descuidando áreas fundamentales para la competitividad de los agronegocios como la administración, la economía, el marketing y la alta gerencia, a nivel de posgrado. Como se observa en la Figura 1, de los graduados a nivel de pregrado, entre 2001 y 2010, solo 1.4% corresponde a profesionales en las áreas agrícola y pecuaria.

**Figura 1. Graduados de educación superior en Colombia por áreas de conocimiento 2001- 2010 (Observatorio Laboral para la Educación Superior, 2011)**



Aunque existe un auge significativo en la profesionalización de las carreras administrativas, es difícil determinar de ese 30% del total de graduados en esta área en el país, cuantos tienen el énfasis y el enfoque en agronegocios, agroindustria o agropecuario, tan importante y necesario para el desarrollo y comprensión de los dos anteriores retos.

El mayor reto en este campo es generar más

conocimiento acerca de la pertinencia, enganchado en el logro de una mayor competitividad (no solo productividad), es decir, impulsando la consecución de valor agregado, realizando la transformación de materias primas, diferenciando productos y marcas, segmentando mercados, evaluando la factibilidad de negocios y capitalizando oportunidades de negocios internacionales y locales, pues como menciona Uribe (2012) debe buscarse que *...el desarrollo tecnológico y la innovación tengan un verdadero impacto, al pasar del modelo basado en la oferta a uno que se base en las demandas de las cadenas.*

De otra parte, debe asegurarse que el conocimiento generado llegue a quienes debe llegar, sea utilizado, asimilado y aplicado, y que, finalmente, produzca resultados reales. No obstante, para ello se necesitan personas comprometidas y preparadas para dirigir el cambio, lo cual solo se puede lograr en la medida que las personas se profesionalicen se preparen en áreas como la gerencia, el mercado y las finanzas, aplicadas a los agronegocios.

#### IV. REFERENCIAS

- Arredondo, S. & Hernández, D. (2012). La integración productiva como factor de competitividad en el sector agropecuario colombiano. *Libre empresa*, 9(1), 83-97
- Chavarría, H., Rojas, P., & Sepúlveda, S. (2002). *Competitividad cadenas agroalimentarias y territorios rurales: elementos conceptuales*. San José, Costa Rica: IICA
- IICA. (2011). *La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva* [Documento 574]. San José, Costa Rica: IICA
- Leibovich, J. & Estrada, L. (s.f). Competitividad del sector agropecuario colombiano [en línea]. Recuperado de [http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/infomes/2008-2009/Agropecuario-\(agricultura\).pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/infomes/2008-2009/Agropecuario-(agricultura).pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MCIT]. (2013). *Acuerdos vigentes. Colombia*. Recuperado de <https://www.mincomercio.gov.co/tlc/publicaciones.php?id=5398>
- Observatorio Laboral para la Educación Superior. (2011). *Graduados de educación superior por áreas de conocimiento 2001- 2010* [en línea]. Recuperado de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195063.html>
- Pérez, E. (2001). Turismo rural: Hacia una nueva visión de lo rural. En N. Giarracca [Comp.]. *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* (pp.17-29.). Buenos Aires, Argentina: Clacso
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free press
- Porter, M. (2005). *Hacia una Colombia más competitiva* [Taller con Michael Porter: empresarios, políticos, académicos y periodistas se reunieron en Cartagena para pensar en el futuro del país: memorias]. Bogotá, Colombia: / Centro de Estrategia y Competitividad
- Porter, M. (2011, 18 de febrero). *Lo peor que le puede pasar a Colombia es que siga encontrando petróleo* [Discurso en el Foro Prosperidad para todos]. *Portafolio.co* [en línea]. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/michael-porter-guru-la-estrategia-y-la-competitividad>
- D. Rodríguez. [coord.]. (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. San José, Costa Rica: IICA
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica: IICA
- Rojas, P., Chavarría, H., Romero, S., & Sepúlveda, S. (2000). *Complejos productivos: de la teoría a la práctica* [Cuadernos Técnicos No. 15]. San José, Costa Rica: IICA
- Sector Agroindustrial Colombiano (2012). Bogotá, Colombia: Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC] / Proexport. Disponible en <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil%20Sector%20Agroindustrial%20Colombiano%20-%202012.pdf>
- Jaramillo, D. (2004, junio). *El recurso suelo y la competitividad del sector agrario colombiano*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en [http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/El\\_suelo\\_y\\_el\\_agro\\_colombiano.pdf](http://www.unalmed.edu.co/~jiagudel/El_suelo_y_el_agro_colombiano.pdf)
- Uribe, C. (2012, julio). Innovar para un agro colombiano competitivo. *The Futures of Agriculture* [Brief No.37]. Recuperado de <http://www.fao.org/docs/eims/upload/305939/Brief%2037.pdf>
- Cámara de Comercio Colombo Americana [Amcham]. (2013, mayo 15). *Al TLC le hace falta más que 365 días*. [en línea - portal de Amcham citando a la revista Dinero]. Recuperado de <http://www.amchamcali.com/index.php/es/component/content/article/3-ultimas-noticias/645-al-tlc-le-hace-falta-mas-que-365-dias>

#### CURRÍCULO

*Edwar Ramírez Castellanos*. Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad Santo Tomás, Candidato a Magister en Agronegocios de la Universidad de la Salle. Ha realizado cursos con IICA y OEA en Gestión de Agroturismo y Agronegocios en empresas agroalimentarias. Docente e Investigador, Universidad Santo Tomás Sede de Villavicencio.