



PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN PARA EL CAUCA  
*Una Construcción Interdisciplinaria  
sobre el Desarrollo Tecnológico  
y su Impacto en el Entorno*

Temática 3: LA BÚSQUEDA DE APROPIACIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE DINÁMICAS DE INVESTIGACIÓN

## **Consolidación de una Agenda de Competitividad a Partir de Sistemas Colectivos de Agregación de Valor<sup>1</sup>**

Adolfo León Plazas Tenorio ([aplazas@unicauca.edu.co](mailto:aplazas@unicauca.edu.co)) <sup>(1)</sup>  
Luz Stella Pemberthy Gallo  
([pemberthyls@vri.unicauca.edu.co](mailto:pemberthyls@vri.unicauca.edu.co)) <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Grupo de Investigación Modelos Regionales de Competitividad

### **Resumen**

La dinámica económica tradicional de Cauca tiene su eje en cadenas de producción de bienes agropecuarios de escaso valor agregado, que se constituyen en las mayores generadoras de empleo no formal e ingresos en una población rural compuesta esencialmente por campesinos propietarios minifundistas; también en este mismo territorio se ha desarrollado una nueva dinámica productiva industrial, altamente tecnificada, con un valioso aporte al empleo formal y que genera el mayor porcentaje de aporte al PIB regional. En ambos sistemas productivos priman los esfuerzos empresariales aislados y el apoyo institucional y gubernamental es puntual y disperso, lo que se traduce en dificultades competitivas frente a los desafíos de la economía globalizada. La inserción adecuada del Cauca en los procesos de globalización requiere del fortalecimiento de procesos de asociatividad empresarial y la conformación de *Sistemas Colectivos de Agregación de Valor –SCAV-* Este artículo ilustra ampliamente los procesos, resultados e impactos de la construcción, articulación y consolidación de dos SCAV, las Agrocadenas y el Conglomerado Industrial del Norte del Cauca, fruto de la ejecución

---

<sup>1</sup> La competitividad sólo se garantiza si hay confluencia espacial y articulación de empresas e instituciones entorno a productos y servicios específicos; se expresa en procesos permanentes y dinámicos de aprendizaje, que conducen a la innovación, y son soporte de aumentos diferenciados de la productividad. Esta *agregación de valor* con acción colectiva interempresarial por la vía del aprendizaje colaborativo y la innovación es la base de la competitividad en el marco de lo que se ha denominado los **Sistemas Colectivos de Agregación de Valor**: Las Cadenas, los Clusters, las Redes Empresariales consolidadas son ejemplos de estos **SCAV**

del proyecto de investigación-acción denominado “Consolidación de Sistemas de Agregación de Valor - Cadenas y Clusters- en el departamento del Cauca” ejecutado por Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca –CREPIC- con cofinanciación de Colciencias y el SENA.

## 1. INTRODUCCION

De acuerdo a expertos en el tema de asociatividad empresarial<sup>2</sup>, esta es una de las pocas estrategias, sino la única, para el logro de la competitividad de pequeñas organizaciones productivas. El entorno cambiante de los negocios y la economía a nivel global plantea una serie de retos para las empresas; en el caso de las pequeñas agroempresas, algunos de los retos más importantes son: “Contar con precios competitivos en el abastecimiento de materiales e insumos, tener acceso al financiamiento, adquirir tecnología, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, mejorar su gestión empresarial y, sobre todo, elaborar productos altamente diferenciados que puedan tener acceso a los premios de mercado que el consumidor global está dispuesto a ofrecer”<sup>3</sup>.

A diferencia de las grandes empresas que disponen de los recursos y fortalezas necesarios para realizar cambios drásticos en sus estructuras productivas con el fin de sobrevivir en el ambiente global actual, las pequeñas tienen una serie de limitaciones para enfrentar dichos retos de manera aislada; una estrategia válida para estas pequeñas empresas es la articulación en redes, cadenas productivas o cualquier otro *Sistema Colectivo de Agregación de Valor*, estrategia de competitividad que en términos generales se denominan economías de aglomeración o asociatividad.

No obstante su importancia y de acuerdo con investigaciones de caso realizados en diferentes partes del mundo, la asociatividad no surge de manera espontánea sino que requiere de la inducción por parte de un organismo o institución externo a las empresas. En otras palabras, si alguien no promueve la asociatividad, las empresas difícilmente se articulan para trabajar de manera colectiva en torno a objetivos comunes.

Esta última fue justamente la razón de este proyecto de investigación – acción, apropiar metodologías y estrategias que permitan convertir al CREPIC en una institución líder en la promoción de la asociatividad

---

<sup>2</sup> López Cerdan, Carlos. Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina. Trujillo, Perú. Febrero de 2003,

<sup>3</sup> Ibidem

empresarial en el departamento del Cauca, en primer lugar en el ámbito de las agrocadenas de pequeños productores y, en segundo término, en el Conglomerado Industrial nortecaucano.

Con el aporte de esta iniciativa y la apropiación y aplicación de los diversos esquemas de construcción de SCAV basados en la asociatividad empresarial, los dos sectores intervenidos, las agrocadenas y el Conglomerado Industrial logran avances significativos y firmes para su conformación como colectivos empresariales. Esto queda demostrado con la inclusión de ambos colectivos como apuestas estratégicas en la Agenda Interna, proceso que sin duda, será el que oriente la focalización y consolidación del sector productivo del Cauca en los próximos 15 años.

El CREPIC ha sido el gran beneficiado de todo este proceso: por un lado, el trabajo con la realidad productiva caucana en las dos áreas de intervención le ha permitido sensibilizarse y prepararse para contribuir en los procesos de articulación productiva, institucional y gubernamental en beneficio de la competitividad regional, tal como reza su misión; además, los resultados exitosos de los dos SCAV le dejan alta credibilidad, legitimidad y reconocimiento como la institución técnica responsable y capaz de promover la asociatividad empresarial en el departamento; finalmente, la formación de su personal y las alianzas consolidadas le permiten contribuir con mayor suficiencia al difícil desafío de la globalización de la economía regional.

No menos importantes resultan los aprendizajes generados en el Grupo de Investigación en Modelos Regionales de Competitividad, que cada día tiene una lectura más real de su entorno regional, lo que le permite la concepción de las nuevas propuestas con mayor pertinencia y calidad, forjándose el reconocimiento local y una buena reputación y legitimidad, no sólo en el Cauca sino con sus aliados tecnológicos nacionales e internacionales.

## **2. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: Nuevo desafío a las empresas y a la política<sup>4</sup>**

El concepto de "Competitividad Sistémica" constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial:

---

<sup>4</sup> Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer  
Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59.

- La diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa;
- La vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos del reciente debate sobre gestión económica desarrollado en el plano de las ciencias políticas en torno a las policy-networks.

Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad. Semejante desafío proviene de una competencia cada vez más dura, una "carrera" por adoptar y adaptar modelos de producción "japoneses" y un cambio tecnológico acelerado. Y en esa carrera están enfrascadas todas las empresas, ya que hasta las posiciones hegemónicas se tornan cada vez más vulnerables. Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad internacional no se explica exclusivamente a nivel empresarial. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.

El primer requisito no se cumplió durante largo tiempo en los países en desarrollo que seguían una estrategia de industrialización orientada al mercado interno. Al amparo de murallas proteccionistas se hizo el intento de montar industrias nacionales altamente integradas, prescindiendo en muchos casos de la competencia, ya que el mercado nacional era demasiado estrecho para una sola empresa, tanto que la admisión de una más habría alejado bastante la posibilidad de contar con las deseadas economías de escala. La falta de presión competitiva hizo que las empresas nacionales y, en muchos casos, las filiales de las multinacionales quedaran muy rezagadas en términos de eficiencia con respecto a los niveles internacionales (Esser 1992). Cosa parecida sucedió en los países ex socialistas (Messner y Meyer-Stamer 1992). Las políticas de ajuste estructural practicadas en países en vías de desarrollo a lo largo de los años ochenta tendieron por lo tanto a incrementar la

competitividad de las empresas aumentando la presión sobre las mismas al liberalizar el comercio exterior y reducir los subsidios.

El segundo requisito no ha sido suficientemente considerado en el reciente debate sobre política de desarrollo. El concepto ortodoxo de ajuste estructural se movía a dos niveles: a nivel macro y a nivel micro. Las medidas adoptadas en el nivel macro (estabilización, liberalización y desestatización, apertura al mercado externo, devaluación) apuntaban a corregir distorsiones en las estructuras de incentivos y estimular así al empresariado latente en el nivel micro, cuyo desarrollo había sido nulo debido a las múltiples restricciones estatales y a la distorsión de los precios (Thomas 1991, Banco Mundial 1993). En la práctica, sin embargo, ese intento de vitalizar y dinamizar el sector empresarial quedó no pocas veces por debajo de las expectativas. Tal cosa ocurrió por haberse subestimado dos factores: la complejidad de los requerimientos a las empresas y la importancia del entorno institucional.

En los últimos años y en el marco de diversas disciplinas han sido elaborados varios conceptos destinados a englobar -a distintos niveles de agregación- los *requerimientos a las empresas* y los *requerimientos al entorno institucional*. En cuanto a los factores internos de la empresa, la sociología industrial hizo notar en fecha temprana que las empresas procuran adaptarse a los nuevos requisitos competitivos implantando "nuevos conceptos de producción" (Kern y Schumann 1984) que implican el abandono de patrones organizativos ya superados de tipo taylorista y basados en la división del trabajo. Durante largo tiempo fue imposible prever si acabarían imponiéndose los conceptos orientados a la técnica (*Computer-integrated manufacturing*) o los de orientación humana (organización antropocéntrica, *flexible specialization*, *lean manufacturing*).

Desde la óptica de la teoría de la gestión, el concepto de *reengineering* explica con mayor perspicacia la ruptura radical que las empresas necesitan consumar con los conceptos de organización desfasados (Hammer 1990). Aparte de ello, tanto la teoría de la gestión como la sociología industrial han tematizado las relaciones interempresariales de subcontratación --un fenómeno cambiante y cada vez más intenso-- aplicando conceptos como el de *just-in-time* y el de las cadenas de valor agregado.

Otros enfoques han permitido observar con mayor amplitud el fenómeno consistente en las redes de cooperación interempresarial. Con el trasfondo de experiencias recogidas en industrias tanto tradicionales (en los *industrial districts* italianos) como nuevas (en el Silicon Valley de California, ver por ej. Savenian 1994), quedaron demostrados los efectos estimulantes de la aglomeración (*clústers*)



sobre la competitividad de las empresas, demostración que engarzaba con reflexiones anteriores de Alfred Marshall. El énfasis recayó en las ventajas que surgen bajo el aspecto de la "eficiencia colectiva" (Schmitz 1989) a través de la intensa comunicación informal y del aprendizaje interactivo (Lundvall 1988). Se hizo énfasis en la complementariedad existente entre competencia y cooperación, así como la importancia que reviste un entorno institucional formado en parte por medios políticos; las investigaciones que se efectúan desde ese enfoque no se limitan al nivel micro, es decir, al de las empresas.

La investigación de los clústers fue ampliada por Michael Porter en su análisis de las "ventajas competitivas nacionales" (Porter 1990), que configuran un "diamante" cuyas aristas son las estrategias y estructuras empresariales, la competencia, las condiciones de la demanda, las condiciones factoriales, así como las industrias afines o de apoyo; la competitividad industrial proviene en medida determinante de la calidad locacional. Por cierto que Porter se centra en los clústers de empresas y en las empresas subcontratistas y de servicios que apoyan a las primeras. El nivel nacional emerge en su enfoque a la manera ortodoxa-neoliberal, es decir, como un contexto que ejerce presión sobre las empresas; Porter examina apenas los aspectos político-institucionales localizados más allá de la formación de entornos en los países de industrialización tardía.

En el marco de la OCDE se han desarrollado en los últimos años considerables esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y resumirlos en un enfoque integral bajo el concepto de "competitividad estructural" (OCDE 1992). Los elementos medulares de este concepto son (1) el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico, (2) una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y (3) redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

## ***2.1 Política Nacional de la Competitividad***

El Gobierno Nacional, dentro de los lineamientos trazados en la quinta estrategia del Plan Nacional de Desarrollo formuló el Plan Estratégico Exportador y, en su desarrollo, en julio del año 1999, lanzó la Política Nacional de Productividad y Competitividad liderada por el Ministerio de Comercio Exterior. Lo anterior, con el fin de lograr un incremento significativo y sostenible en las exportaciones nacionales. Dicha política se ha materializado mediante la firma de Convenios de Competitividad entre los representantes del sector público, y la parte

privada de los diferentes eslabones de las cadenas nacionales, que presentan las mayores potencialidades de consolidación y ampliación en los mercados externos.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en coordinación con la Consejería Económica y de Competitividad y los Ministerios de Desarrollo Económico, Comercio Exterior y Hacienda, así como del Departamento Nacional de Planeación, ha impulsado el desarrollo de la estrategia de Competitividad con la firma de Acuerdos Sectoriales de Competitividad. Ésta busca articular el proceso de crecimiento de los sectores y su inserción en la economía mundial, a través de acciones y compromisos conjuntos entre el sector público y privado en las áreas de innovación y desarrollo tecnológico, capacitación, comercialización, sistemas de información, créditos, capitalización, infraestructura, competencia desleal y producción limpia.

En tal sentido, se involucran a todos los actores de las cadenas agroindustriales, con el fin de que participen activamente en la definición de líneas de acción, objetivos, metas, indicadores e instrumentos y mecanismos de operación y seguimiento.

## ***2.2 Dinámicas que se han generado en el proceso de Competitividad del Cauca***

- En el proceso “***visión Cauca***” desarrollado por las fuerzas vivas de la región para la construcción de una visión regional, se identificó la ausencia de un modelo de desarrollo, impidiendo así la formulación y adelanto de políticas y acciones necesarias para lograr, a largo plazo, cambiar las condiciones de atraso del Departamento.

El Departamento del Cauca no tiene un modelo de desarrollo con características definidas ni tampoco se identifica con el modelo que actualmente se disputa la dirección de la política económica en nuestro medio, como lo es el Neoliberalismo. Modelo que basa sus fortalezas en la apertura, la privatización y el mercado en contraposición al modelo proteccionista que como su nombre lo indica fundamenta su efectividad en la existencia de normas y controles que favorezcan la producción autóctona.

De esta manera, Visión Cauca, identifica la necesidad de construir un modelo de desarrollo económico propio para el Departamento del Cauca que establezca objetivos tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Basado en lo anterior, se recomienda incorporar medidas proteccionistas hasta cuando se tenga un grado de competitividad que permita enfrentar los mercados externos en igualdad de

condiciones. Como estamos refiriéndonos al Departamento del Cauca, el término *externo* no se refiere tanto a otros países sino a los demás departamentos que compiten con el Cauca, en la búsqueda de mercados que generen una demanda permanente de bienes y servicios regionales.

El Departamento del Cauca contará con un modelo de desarrollo productivo centrado en las actividades agroindustriales, turísticas y del conocimiento, las cuales se desarrollan a través de la generación y aplicación de la Biotecnología, las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, y la Innovación por un Talento Humano preparado para extender el conocimiento y los saberes a los procesos productivos. Las actividades productivas se caracterizarán por el fortalecimiento de asociaciones productivas, comunitarias, con alto sentido de defensa del medio ambiente y enfocados al uso de tecnologías limpias y alcance de mercados orgánicos y regionales.

- **"La agenda de Competitividad Cauca Compite"** tiene como objetivo propulsar al sector productivo como eje del equilibrio económico y social de la región; el Cauca, como muchas regiones del país presenta altos índices de desempleo e inseguridad que son síntomas del desequilibrio social existente; una solución sostenible a esta problemática no se da - al menos no totalmente-respondiendo directamente a estos síntomas; ésta debe partir del fortalecimiento del sector productivo regional que es sobre el que recae la responsabilidad del desarrollo económico. Un sector productivo sano genera recursos que se traducen en empleo, educación, vivienda, es decir, mejoramiento de la calidad de vida de la población y desarrollo económico y social.

Pero este fortalecimiento del sector productivo no se produce de manera aislada y solamente en las empresas, sino en el marco de lo que se conoce como la competitividad sistémica que involucra a todos los actores sociales en un proyecto colectivo y concertado que debe obedecer a una clara visión de región, a unos programas y proyectos estratégicos y consensuados para el logro de esa visión y a un plan que permita su ejecución; son precisamente estos elementos los que el sector productivo caucano ha decidido enmarcar en la *Agenda de Competitividad Regional "Cauca Compite"*. Con esta Agenda se pretende lograr un compromiso de los actores estratégicos regionales entorno a unos programas y proyectos productivos que permitan al Cauca ser una región económica y socialmente sostenible, es decir competitiva.

El modelo de desarrollo que ha imperado en la región, fundamentado en la explotación de las ventajas comparativas aparentes de costos bajos de mano de obra, riquezas naturales o



productos poco elaborados no es viable en el nuevo paradigma de la sociedad del conocimiento. Para evitar efectos negativos en la calidad de vida de las gentes caucanas frente al desafío de la globalización, es urgente generar ventajas competitivas sostenibles, basadas en el mejoramiento y desarrollo del sector productivo con aplicación de los conceptos de productividad e innovación. Un reto de tales dimensiones no sólo compromete al sector productivo sino que involucra diversos actores sociales: la competitividad se construye donde todos los agentes del desarrollo armonizan sus intereses - Proyecto Político Regional-, poseen un fuerte sentido de pertenencia y tienen la firme determinación de ser “alguien” en el mundo.

En el proceso de consolidación de la globalización, es cada vez más claro que la competitividad reside en el terreno regional: en las universidades y la investigación; la educación; la infraestructura y los estímulos para atraer el capital privado; en las instituciones, en su capacidad de articulación y en la sinergia de sus esfuerzos: es decir, en la capacidad de crear un “tejido social” regional sólido. Pero, es imposible concebir este proceso si sus protagonistas no son las personas que viven y trabajan en la región; ellos son quienes deben responsabilizarse de impulsar un desarrollo fundado en las capacidades y vocaciones regionales.

- Convocados por el CARCE en un proceso participativo regional, orientado a definir las prioridades en lo productivo del Departamento del Cauca, surge “**el Plan Estratégico Exportador Regional del Cauca – PEER**”, que se constituye en el eje o brújula que orienta a los actores del Departamento en el tema de las exportaciones. El PEER define una Visión del Cauca en materia de competitividad y productividad que fomente e impulse las exportaciones identificando cinco sectores estratégicos: Agroindustria, Artesanías, Servicios Tecnológicos ETI, Servicios Educativos y turismo.

Mediante el ejercicio participativo de líderes de las cadenas productivas y representantes de las entidades e instituciones se han definido ocho temas críticos para la competitividad regional: asociatividad, acceso a capital, articulación con el mercado, gestión y fortalecimiento organizacional y empresarial, ciencia y tecnología, articulación institucional, conectividad y producción limpia; factores para los cuales se definen proyectos estratégicos transversales a partir de los servicios de apoyo requeridos por el sector productivo del departamento.

- A través del programa Sociedad Civil y TLC como resultado de la alianza establecida entre Confecámaras y la OEA, Con la coordinación del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el



Departamento Nacional de Planeación, se generan espacios regionales donde participan la comunidad, para reunir propuestas que ayuden a construir “**la Agenda Interna Regional**”, mediante la conformación de un Comité Asesor, representado por todos los actores estratégicos de nuestro Departamento. De esta manera, la Agenda Interna se constituye en un acuerdo de voluntades y decisiones entre el Gobierno Nacional, los entes territoriales y el sector privado sobre las acciones estratégicas que debe realizar el País, para mejorar su productividad y competitividad.

### **3. EL CREPIC EN EL ROL DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.**

Seguido a su creación en el año 2000, el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca –CREPIC- definió los lineamientos estratégicos que hasta el presente orientan su accionar; entre éstos y debido a su importancia para la región se destaca *Identificar, promover y fortalecer la conformación de Sistemas Colectivos de Agregación de Valor- SCAV- estratégicos para el Cauca*; en consecuencia y desde ese primer momento las estrategias de asociatividad empresarial se convirtieron en la tecnología medular del Centro.

Si bien el avance en la apropiación de estos esquemas de asociatividad empresarial ha sido constante durante los primeros años de vida del CREPIC, especialmente en la conformación de aquellos sistemas prevalentes de la región como son las agrocadenas de pequeños productores, con la cofinanciación de COLCIENCIAS - SENA para esta iniciativa se ha operado un salto cualitativo importante en esta área de los SCAV, ya que además de facilitar la sistematización de las experiencias anteriores, ha permitido la cualificación formal del talento humano del CREPIC, la consolidación de alianzas con centros de excelencia de nivel mundial como el CIAT y la exploración de nuevos campos de actividad como el sector industrial del norte del Cauca.

De acuerdo a expertos en el tema, la asociatividad empresarial es tal vez una de las pocas estrategias, sino la única, para el logro de la competitividad de pequeñas organizaciones productivas. El entorno cambiante de los negocios y la economía a nivel global plantea una serie de retos para las empresas; para el caso de las pequeñas agroempresas algunos de los retos más importantes son: “Contar con precios competitivos en el abastecimiento de materiales e insumos, tener acceso al financiamiento, adquirir tecnología, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, mejorar su gestión empresarial y, sobre todo, elaborar productos altamente diferenciados que puedan tener acceso a los

premios de mercado que el consumidor global está dispuesto a ofrecer”.

A diferencia de las grandes empresas que disponen de los recursos y fortalezas necesarios para realizar cambios drásticos en sus estructuras productivas con el fin de sobrevivir en el ambiente global actual, las pequeñas tienen una serie de limitaciones para enfrentar dichos retos de manera aislada; una estrategia válida para estas pequeñas empresas es la articulación en redes, cadenas productivas o cualquier otro *Sistema Colectivos de Agregación de Valor*, estrategia de competitividad que en términos generales se denomina como economías de aglomeración o asociatividad empresarial.

No obstante su importancia y de acuerdo con las investigaciones de caso hechas en diferentes partes del mundo, la asociatividad no surge de manera espontánea sino que requiere de la inducción por parte de un organismo o institución externo a las empresas. En otras palabras, si alguien no promueve la asociatividad, las empresas difícilmente se van a articular para trabajar de manera colectiva en torno a objetivos comunes.

### ***3.1 Sistemas Colectivos de Agregación de Valor.***

Ante los retos que plantea la globalización y la internacionalización de la economía los actores productivos regionales deben prepararse y plantear estrategias que les permitan permanecer y ser sostenibles en los cada vez más agitados mercados internacionales. Las estrategias para afrontar los retos de la globalización han trascendido el ámbito organizacional individual y se orientan al desarrollo de procesos colectivos que facilitan producción a gran escala, la agregación de valor a partir de la innovación y la capacidad de negociación entre otros factores críticos para la competitividad empresarial. Hoy por hoy, estas estrategias no solo son válidas para pequeñas unidades productivas – como los pequeños productores de las agrocadenas del Cauca – sino incluso para empresas de tamaños considerables que ven la necesidad de generar ventajas competitivas a partir de principios asociativos.

En el contexto anterior, surgen diversos sistemas que a partir de principios asociativos pretenden vía la agregación de valor, generar ventajas competitivas que les permitan tener un lugar en el mercado. Estos *Sistemas Colectivos de Agregación de Valor-SCAV* son denominados de diferentes formas de acuerdo al contexto en el que surgen, estructura y actores que participan entre otros factores, hoy se reconocen entre los principales SCAV las cadenas productivas, los clusters, las redes empresariales –horizontales y verticales–, los conglomerados y los distritos industriales. Aunque al respecto de cada uno de estos términos existe una amplia variedad de

definiciones, en el presente artículo damos una definición referencial de cada uno de los términos relativos a los SCAV.

**Cluster:** Es una concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios y en consecuencia se enfrentan con retos comunes y oportunidades. (López 1999)

De acuerdo con Humprey & Schmitz un cluster es: “Una concentración geográfica de empresas. Dicha concentración se beneficia a través de economías externas –el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto; la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector; un cluster puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros, contables”

*Red Empresarial: Una red de empresas es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de productores y/o empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. (López 1999).*

*Red Vertical: Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. (López 1999)*

*Red Horizontal: Es la alianza entre grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red podría ser el agrupamiento de pequeñas empresas del sector confección las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados individuales sin embargo a través del agrupamiento cooperan entre sí para la compra de insumos y/o para surtir un pedido que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas. (López 1999)*

*Cadena Productiva: Proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover*



*e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad. (Ministerio de Agricultura. Colombia)*

Distrito Industrial: De acuerdo con Humprey & Schmitz un distrito industrial es: "Una estructura que surge cuando un cluster desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las firmas que lo integran; en un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivado de la cooperación interfirmas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva, adicionalmente dentro de un distrito industrial se presentan la emergencia de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las firmas de los distritos para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se presenta la emergencia de fuertes asociaciones sectoriales"

Conglomerado: Un clúster o conglomerado es un grupo de compañías e instituciones interconectadas entre sí, que se ubican en un espacio geográfico particular, y están unidas por prácticas comunes y complementarias. Está compuesto por a) las empresas que proporcionan los productos o servicios finales que constituyen el núcleo central del clúster; b) los proveedores de materiales, componentes, maquinaria, servicios de información, servicios financieros, infraestructura especializada, servicios de educación, capacitación, información, investigación y desarrollo, asistencia técnica, fijación de normas, promoción del comercio internacional, y otros bienes o servicios que son insumos de los proveedores de productos finales; c) las compañías ubicadas en industrias relacionadas o secundarias, como pueden ser los productores de productos complementarios o de productos que comparten algunos de los principales insumos de las empresas centrales del clúster. Una característica fundamental de un clúster, que lo diferencia de un sector industrial tradicional, es que las empresas y organizaciones participantes comparten un clima de negocios común<sup>5</sup>

En el Cuadro 1 se presenta una relación de los principales conceptos de sistemas colectivos de agregación de valor presentado por el Dr. Carlos López Cerdán<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> El conglomerado de Café en El Salvador: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones. Documento escrito por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE, y Roy Zúñiga, profesor adjunto del INCAE y Director del Estudio del Conglomerado de café en El Salvador. Diciembre de 2002.

<sup>6</sup> CERDAN, Carlos. Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina. Trujillo, Perú. Febrero de 2003,

**Cuadro 1. Comparativo SCAV**

ÉNFASIS	CLUSTER	CONGLOME-RADO	DISTRITO INDUSTRIAL	CADENA PRODUCTIVA	RED EMPRESAS
<b>Grupo de actores que lo conforman</b>	Comercializadores, empresas productoras, proveedores, oferta de mano de obra calificada y empresas de servicios	Comercializadores, empresas productoras, proveedores y oferta de empresas de servicios	Comercializadores, empresas productoras, proveedores, mano de obra calificada, oferta de empresas de servicios, red de instituciones locales de apoyo y presencia de fuertes asociaciones sectoriales	Empresas productoras, proveedores y oferta de empresas de servicios Empresas intermediarias y empresas compradoras	Empresas que giran sobre el mismo eslabón de la cadena productiva o sobre eslabones complementarios
<b>Dimensión</b>	Cientos y a veces miles de empresas	Cientos y a veces miles de empresas	Cientos de empresas de diferente tamaño y a veces miles, de tamaño pequeño	Cientos y a veces miles de empresas	Número limitado de empresas, claramente identificables con una composición menos variable
<b>Ámbitos de concentración de la empresas</b>	Territorial y sectorial	Territorial y sectorial	Territorial y sectorial	Sectorial	Sectorial. Puede ser en el mismo territorio o en varios territorios
<b>Sistema de relaciones entre los actores y con entorno productivo e institucional</b>	Existe interacción entre los agentes internos	Existe interacción entre los agentes internos	Muy intenso. Existe interacción entre los agentes internos y externos del DI	Existe interacción entre los agentes internos. Puede existir interacción con agentes externos de diferentes ámbitos	Muy intenso. Existe interacción entre los agentes internos y externos de la red
<b>Instrumentos de intervención para su promoción y desarrollo</b>	Espontáneos	Espontáneos	Espontáneos. No existe un “Master Mind” que planifique el proceso del DI- (excepto para el caso de Estrategias de Planificación del Desarrollo Local)	Espontáneos	Se requiere de profesionales para su promoción y desarrollo (Articuladores, Brokers)
<b>Vinculación con el mercado</b>	Vinculación de manera individual por parte de cada una de las empresas	Vinculación de manera individual por parte de cada una de las empresas	Gracias a la intensa vinculación con agentes externos los DI esta fuertemente vinculados con el mercado de manera conjunta o colectiva	Las cadenas productivas están orientadas a la producción y no necesariamente están vinculadas al mercado, por eso tienen rupturas y cuellos de botella	Las redes están orientadas al mercado y la vinculación es de manera conjunta o colectiva
<b>Posibilidades de réplica y multiplicación</b>	Difícilmente replicables porque son espontáneos. Para replicar se requiere poblar de empresas un nuevo territorio que sea capaz de desarrollar un polo de atracción	Difícilmente replicables porque son espontáneos. Para replicar se requiere poblar de empresas un nuevo territorio que sea capaz de desarrollar un polo de atracción	Los DI son irreplicables ya que han surgido de entornos muy peculiares e irrepetibles	No se requiere replicarlas. Las cadenas productivas existen desde siempre. Sus problemas no son de replicabilidad sino de rupturas y cuellos de botella	Muy alta. Las redes de empresas son fácilmente replicables o multiplicables a través de articuladores o brokers



### **3.2 Conformación y Consolidación de Agrocadenas.**

El departamento del Cauca se caracteriza por su gran diversidad étnica, cultural y productiva; en esencia, un Departamento con más del 60% de población rural, mayoritariamente minifundista de vocación agropecuaria, especialmente en cultivos como café, caña de azúcar y panelera, fique, yuca y otros; el sector rural, habitado por campesinos mestizos, indígenas y comunidades afrodescendientes, se caracteriza por un alto grado de organización comunal en respuesta a su marginalidad y aunque hay un relativo auge de asociatividad productiva, se observan notables deficiencias en la gestión organizacional, la comercialización y una casi nula cultura empresarial.

Durante los últimos años y en torno al mejoramiento competitivo del Departamento se han generado dinámicas como el CARCE y su Plan Estratégico Exportador Regional del Cauca- PEER- que define la visión exportadora regional, así como los objetivos y compromisos institucionales concretos entorno a su logro; la ejecución del PEER ha activado procesos de mejoras productivas más centrados en los mercados internacionales que además demuestran la importancia de los mercados regionales y nacionales para este tipo de agrocadenas.

En cumplimiento de lo estipulado en el PEER, durante el lapso 2000-2003, el CREPIC enfoca su esfuerzo en el mejoramiento de las agrocadenas de panela, chontaduro, miel y plantas medicinales, seda artesanal, piscicultura y guadua con la cofinanciación y apoyo técnico de fuentes tan diversas como el Ministerio de Agricultura, el Fomipyme; USAID a través del Programa Colombia de la Universidad de Georgetown entre otras; también avanza en la formulación de una propuesta de asociatividad empresarial para la comercialización y perfila una alianza de aprendizaje con el CIAT para apropiar sus metodologías de intervención empresarial en agrocadenas; además y en reconocimiento de la importancia del rol de articulación en las agrocadenas incipientes, capacita su personal y los envía a conocer diversas experiencias asociativas nacionales e internacionales, entre las que se destaca la Red Latinoamericana de Comercio Justo del Ecuador.

Este esfuerzo de reconocimiento de las dinámicas empresariales en las pequeñas agrocadenas permite develar la carencia de metodologías y estrategias de asociatividad empresarial apropiadas a las especificidades de los pequeños productores caucanos, pues metodologías como CADIAC<sup>7</sup> y otras, aplicadas con éxito en otras

---

<sup>7</sup> CADIAC: Cadenas y Diálogo para la Acción, metodología de acuerdos de competitividad de cadenas impulsada por el IICA y el Ministerio de Agricultura. El eje motivador del enfoque son cambios que contribuyan a un verdadero desarrollo económico y



regiones no se adaptan a las condiciones de minifundio y amplia dispersión productiva del Cauca; un análisis más riguroso, lleva al equipo del CREPIC a probar y adaptar, bajo la tutoría de CORPOTUNIA, la metodología “Proyectos Productivos Integrados” desarrollada por el proyecto de agroempresa rural del CIAT y probada con éxito en el Cauca por el programa CIPASLA<sup>8</sup>.

Al final de este primer ciclo de apropiación de esquemas de asociatividad empresarial en agrocadenas se pueden destacar algunos aspectos esenciales: i) en las agrocadenas hay grandes denominadores comunes en cuanto a problemática competitiva que no se pueden atacar aisladamente y requieren la acción colectiva y articulada de los productores entre sí y con instituciones y organizaciones de apoyo, preferente organizados en un SCAV que aglutine a estas y otras agrocadenas similares; ii) resulta indispensable sistematizar los aprendizajes de aplicación de estrategias para conformación de SCAV como aporte a la tecnología medular del CREPIC iii) es fundamental el rol de la articulación para la conformación de SCAV y por tanto se deben formar articuladores de agrocadenas; iv) es urgente establecer alianzas con centros como el CIAT para soportar la apropiación de nuevos esquemas y metodologías para la asociatividad empresarial.

### ***3.3 Conformación del Conglomerado Industrial Nortecaucano.***

Como se puede apreciar, las primeras experiencias del CREPIC enfatizan en agrocadenas, dada la vocación agropecuaria de la región y las enormes necesidades de apoyo de este sector. Sin embargo y desde sus inicios, el Centro, aunque conciente de la importancia del asentamiento industrial ubicado en la región nortecaucana, reconoce que no cuenta con la suficiente madurez y capacidad para ofertar servicios de interés a estos empresarios, quienes acuden a los centros tecnológicos del Valle del Cauca en busca de soluciones a los problemas que enfrentaban sus industrias.

En la región Norte del Cauca está localizada una importante concentración industrial, con cientos de empresas y plantas que llegaron atraídas por las exenciones fiscales temporales ofrecidas por la ley 218 más conocida como ley Páez, generada por el gobierno nacional como mecanismo de desarrollo regional a raíz de la avalancha del río Páez en 1994; el peso específico de la producción de esta concentración empresarial es alto en la economía caucana

---

social, es decir, que promuevan sistemas agroalimentarios (SAA) competitivos, sostenibles y cuyos beneficios se distribuyan ampliamente en la sociedad.

<sup>8</sup> CIPASLA: Consorcio Interinstitucional para una Agricultura Sostenible de Ladera, organización responsable de aplicar las metodologías de conformación de cadenas en la microcuenca del río Cabuyal en el Cauca, Colombia





pues representa casi el 28% de sus empleos, el 48% de sus activos y el 56% de sus ventas; la concentración, caracterizada por la alta heterogeneidad productiva, cuenta con plantas industriales en campos tan diversos como artes gráficas, papel, productos químicos, agroindustria, alimentos, metalmecánica, entre otros.

Allí, el liderazgo de algunos empresarios y gremios de la localidad impulsa el desarrollo de acciones colectivas para mejorar las condiciones físicas de la localidad (infraestructura, comunicación, etc.) y proveer algunas ventajas comparativas a las industrias; no obstante, no existen una visión prospectiva de la zona ni se han definido estrategias y esquemas organizacionales adecuados que puedan proporcionar ventajas competitivas de largo plazo, una vez el periodo de exenciones fiscales finalice, poniendo en grave riesgo la continuidad de los asentamientos empresariales en la zona.

En este contexto, en el año 2003 tras una reunión de trabajo propiciada por el CREPIC y la entonces Subgerencia especializada para el Cauca de la ANDI con el Dr. Rudolf Buitelaar consultor de la CEPAL para América Latina y experto en Sistemas Colectivos de Agregación de Valor de tipo industrial, empresarios sensibilizados frente a las posibilidades de generar ventajas competitivas con base en economías de aglomeración conciben el *Conglomerado Industrial del Norte del Cauca* como un asentamiento de industrias multisectoriales que hacen presencia en la región nortecaucana.

También se argumenta que la consolidación del Conglomerado Industrial permitiría su integración al desarrollo del resto del Departamento para cumplir con la expectativa social a que dio lugar la Ley: la creación de empleo y bienestar para los afectados por la tragedia. Esta integración, amén de ser una preocupación permanente y anhelo regional, permitiría generar encadenamientos productivos especialmente en los temas de comercialización e insumos y servicios locales que incrementarían significativamente las posiciones competitivas y la generación de empleo en la Región; así, el polo industrial se convertiría en el canal de comercialización de la incipiente economía del interior y se beneficiaría de insumos y servicios locales con alta disponibilidad y precio justo con impactos muy significativos en la gobernabilidad e incremento en la productividad del resto del Cauca.

Las agrocadenas y el Conglomerado Industrial son de vital importancia para el Departamento pero su contribución podría ser sensiblemente mayor si se integran sinérgicamente en un espacio en el que, productores agrícolas e industriales, interactúen entre sí y con las organizaciones de apoyo – universidades, CREPIC, Cámara de Comercio, SENA, etc- a través de la oferta y demanda de productos y



servicios que fortalezcan su productividad, a la vez que aporten a la competitividad de la región.

### *3.3.1 Construcción de un SCAV en el sector industrial nortecaucano*

Dado que se plantea la intervención inicial del CREPIC en la región nortecaucana y en su Conglomerado Industrial, la primera etapa del proceso consiste en acopiar documentación acerca de metodologías y experiencias de trabajo en espacios similares a éste.

Esta iniciativa establece dos frentes de intervención en la región nortecaucana y su Conglomerado Industrial; el primero se orienta a la construcción de un espacio mesocompetitivo, que con el concurso de actores productivos – empresarios y productores- y actores institucionales – gremios, universidades, etc- pretende construir una carta de navegación de la región desde lo productivo, con visión de largo plazo, acciones, compromisos y responsabilidades para su logro que se denomina Agenda de Competitividad Nortecaucana . El segundo frente se concibe como un proceso microcompetitivo enfocado exclusivamente en un grupo empresarial y centrado en el desarrollo de procesos para obtener ventajas competitivas en las industrias participantes vía de procesos desarrollados en forma asociativa.

### *3.3.2 El Conglomerado Industrial del Norte del Cauca ha construido participativa y colectivamente su Agenda de Competitividad.*

Al iniciar la intervención en la Región Norte del Cauca, el CREPIC se percató de la existencia de un sin número de dinámicas que aunque surgen de diferentes iniciativas tienen en común el propósito de crear derroteros y generar propuestas de trabajo conjunto para el fortalecimiento de la región. En estos términos, el CREPIC decide en lugar de generar una nueva dinámica, aliarse y generar sinergias con las ya existentes; es así como el CREPIC se vincula al proceso de construcción de la Agenda Regional Nortecaucana para el Desarrollo Social Sostenible promovida por la Asociación de Municipios del Norte del Cauca- Amunorca; esta Agenda que incorpora el componente productivo, utiliza una metodología participativa acorde con los métodos de intervención del CREPIC; de esta forma, se aporta a la construcción de una Agenda Integral para el desarrollo nortecaucano que involucra temas como el de gobernabilidad, ambiental y el productivo como uno de sus mayores retos.

De forma paralela, la Subgerencia Especializada de la ANDI para el Cauca encuentra en el CREPIC el apoyo técnico necesario para fortalecerse como gremio y lanzarse a la iniciativa de convertirse en Seccional Plena de la ANDI para el Cauca con total autonomía y capacidad de gestión para el desarrollo de procesos de



fortalecimiento del Conglomerado Industrial; en este sentido, se desarrollan reuniones y diversos encuentros con empresarios donde se promueve la importancia del Conglomerado y la necesidad de contar con una instancia de gestión que le permita impulsar los proyectos y demás iniciativas de fortalecimiento competitivo y de articulación con el resto de la economía del Cauca. Ante la acogida de los empresarios y el reconocimiento de la necesidad de una instancia de articulación y gestión del Conglomerado, se formaliza la seccional de la ANDI para Cauca en el mes de diciembre de 2004 con la participación de aproximadamente 100 empresarios; en este evento la ANDI divulga su alianza con el CREPIC.

De la mano de la Andi Cauca, el CREPIC afronta el reto de proponer para la Agenda Interna departamental, el Conglomerado Industrial del Norte del Cauca como apuesta estratégica; como resultado de diversas jornadas de trabajo con empresarios y actores institucionales la Apuesta Productiva: "Conglomerado Industrial del Norte del Cauca, como Estrategia de Dinamización de la Economía Regional con Alto Impacto Social" es acogida por el Comité Técnico Departamental de la Agenda y presentada el 11 de marzo en Foro Regional al Departamento Nacional de Planeación como una de las 8 apuestas estratégicas priorizadas por el Cauca para la Agenda Interna.

### *3.3.3 Las empresas industriales del norte del Cauca han identificado estrategias de articulación e integración.*

Se identifica uno de los temas críticos y transversales a la multisectorialidad de industrias asentadas en el Conglomerado, el tema de la Cadena de Abastecimiento y Logística; alrededor de este tema se realiza un Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento y Logística orientado a la identificación de puntos críticos y se avanza en la identificación de estrategias colectivas para su solución. Este Diagnóstico constituye el punto de partida de futuros proyectos de creación de ventajas competitivas a partir de esfuerzos colectivos entre industrias.

### **3.4 Aspectos claves para generar la agenda de Competitividad de Agro cadenas.**

Para iniciar la construcción de la Agenda de Competitividad de Agro cadenas, en primer término se define su esquema de contenido, dado que no se trata sólo de recopilar y centralizar la información sobre las agro cadenas, sino ofrecer una mirada mucho más amplia y futurista que permita, a partir del análisis del pasado y presente consignado en los diagnósticos, una ubicación en el entorno, cruzando esta información con información similar generada por los demás actores comprometidos con su desarrollo (sistema de apoyo) y



también con resultados de ejercicios de prospección realizados en el Departamento con el fin de analizar su aporte, oferta y posibilidades de desarrollo a futuro.

Anteriormente, aquí en el Cauca se han realizado varios ejercicios de diagnóstico y planeación con los actores de las agrocadenas, cada uno orientado con diversas metodologías de recolección de información en respuesta a diferentes motivaciones de cada ejecutor; así, desde cada punto de vista se cuenta con información valiosa pero en formatos diferentes, por lo que es necesario estandarizarla de acuerdo a este propósito y según el esquema de contenido de la Agenda. De acuerdo con este formato, algunas agrocadenas no cuentan con la información suficiente, por lo que es necesario complementarla mediante un proceso de recolección directa con sus actores, en especial en la agrocadena del fique.

El resultado de este proceso de recolección y verificación de información permite establecer las demandas en cada eslabón para cada agrocadena; con esta base, y mediante un proceso de priorización y análisis se encuentran aquellas necesidades comunes, a las que se denominan transversalidades, que hacen referencia a factores críticos que inciden en el desarrollo de las agrocadenas y del sector rural en general; entre éstas se pueden destacar: la falta de financiamiento, el desconocimiento de mercados, el poco apoyo en innovación y desarrollo tecnológico, la inadecuada infraestructura, las dificultades de conectividad, el modelo educativo inadecuado al sector rural y otras.

De otro lado, se analiza la oferta institucional regional en referencia a los servicios disponibles y ofrecidos para cada una de las agrocadenas; así, con base en la oferta de servicios expresada por el sistema de apoyo y las necesidades priorizadas por los actores de las agrocadenas, se determinan los vacíos existentes para el apoyo adecuado a cada agrocadena; en cada caso, se identifican los campos sin cobertura y la manera como esos vacíos están impactando en la productividad y estado actual de cada agrocadena; así se empiezan a consolidar las acciones que debe incluir la Agenda de Competitividad de Agrocadenas.

Igualmente, se consultan los diferentes ejercicios de planeación y prospección realizados para el Cauca por parte de la institucionalidad regional; la consulta se extiende a cinco de estas propuestas, en especial en los apartes relacionados con el sector agropecuario o con el desarrollo rural, sin descuidar la interrelación e interdependencia que se presentan con los demás sectores. Los ejercicios consultados son: Plan de Desarrollo Departamental 2004 – 2007 “Por el Derecho a la Diferencia”, Visión Cauca 2020, Plan Si a los Objetivos del Campo



Caucano "Plan SOCCA", Plan Estratégico Exportador del Cauca "PEER Cauca" y la Agenda "Cauca Compite".

Estos documentos evidencian la importancia que todos los sectores confieren a las agrocadenas - sector agroindustrial o al sector primario - en el futuro desarrollo del departamento y cada una de éstos formula una visión o propuesta alrededor de cómo debe ser enfocado este futuro deseado. Esas diferentes visiones fueron recopiladas y establecidos los elementos comunes entre ellas para proponer una visión común o visión consolidada del desarrollo esperado en el Departamento con base en las agrocadenas.

Uno de los aspectos más importantes en la estructuración de la Agenda es la participación directa de los actores de las agrocadenas que legitima y valida el resultado y despierta la confianza en que las acciones propuestas son de utilidad para superar la situación actual; se destaca la participación de los diferentes actores de las agrocadenas, de sus articuladores - en aquellas cadenas que los tienen- y, en especial, de los empresarios líderes de cada agrocadena, quienes al momento de visualizar la importancia del trabajo planteado, dispusieron su tiempo e información para sacar adelante el proceso.

Como tal, los empresarios participaron en las diferentes actividades planeadas, como la realización de encuestas, entrevistas y talleres realizados en momentos claves del proceso de construcción, ofreciendo sus aportes en cada uno de los resultados conjuntos.

#### *3.4.1 Las Agrocadenas del Cauca han construido colectiva y participativamente su Agenda de Competitividad.*

Uno de los resultados más importantes de este proceso es el interés de los empresarios en dedicar sus esfuerzos a la construcción de una Agenda de Competitividad de Agrocadenas en lugar de un acuerdo de competitividad, en virtud a que la Agenda recoge especialmente aquellos aspectos envolventes y transversales a todas las agrocadenas, como es el caso de los temas de financiación, comercialización, pertinencia educativa, desarrollo científico y tecnológico, imagen territorial, por mencionar algunos de los más sensibles y cuya solución sólo puede alcanzarse con el trabajo mancomunado de todas las agrocadenas.

A diferencia, en los acuerdos de competitividad de cadena, los análisis individuales de cada línea productiva destacan más aquellos aspectos puntuales y particulares de cada producto, dejando ocultos y soslayados los aspectos del contexto. Además, para llegar a la Agenda de Competitividad de Agrocadenas se incorporan la mayoría de los ejercicios conocidos de acuerdos de competitividad de cada



una de las agrocadenas objetivo, lo que garantiza que la Agenda sea representativa e incluyente.

Aunque la Agenda establece una visión colectiva, es claro que para lograrla y consolidarla es necesario fortalecer primero algunos aspectos intrínsecos a cada una de las agrocadenas y a su accionar de manera conjunta, factores que también alimentaron la estructuración de las actividades que se proponen para la Agenda de Competitividad de Agrocadenas. En este sentido, adquiere particular importancia la gestión de cada uno de los proyectos de articulación e integración productiva que se generaron en el proceso.

Del lado de los actores institucionales, se ha desarrollado un proceso de fortalecimiento del CARCE, con miras a redireccionarlo estratégicamente y convertirlo en un sistema de oferta de servicios de apoyo a la competitividad de las agrocadenas bajo la denominación de Red Interinstitucional de Apoyo a la Competitividad.

El abordaje del tema de agrocadenas desde dos frentes: el de los productores y el de las instituciones permite lograr un mayor avance en el proceso del fortalecimiento de los SCAV en términos de: i) demostrar a los productores el compromiso institucional con su fortalecimiento. ii) enfrentar a las instituciones con las necesidades reales, puntuales y críticas que afectan de forma directa la competitividad de los productores. iii) facilitar un encuentro entre las demandas de los productores y oferta institucional de apoyo para inducir los acuerdos de fortalecimiento de las agrocadenas de forma efectiva y sistemática.

En este sentido, también es importante señalar el aporte, disponibilidad y participación de las instituciones del departamento, en especial las vinculadas al trabajo de concertación interinstitucional que realiza el CARCE Cauca-, interesadas en articular mejor su accionar institucional a las condiciones reales de los productores rurales; como ejemplo vale mencionar el esfuerzo realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA Cauca-, a través del Centro de Atención Integral al Sector Agropecuario -CAISA-, quienes llevan a cabo un ejercicio de adecuación de su portafolio de servicios a los requerimientos de las agrocadenas, en el que es posible identificar actividades de formación que son demandadas por los actores y que serán cubiertas por el SENA en el presente año, dando confianza al proceso.

Así mismo, de manera complementaria y dando respuesta a una necesidad identificada por los actores de las agrocadenas, como es la baja capacidad para la generación de empresa, una alianza institucional conformada por el CREPIC, la Universidad del Cauca, la



Cámara de Comercio del Cauca, la Corporación Ambiental del Cauca - CRC-, el Centro Internacional de Agricultura Tropical -CIAT- y la ONG, Corporación para el Desarrollo de Tunía -CORPOTUNIA-, con el apoyo del programa Infodev del Banco Mundial, han iniciado la planeación de servicios de una Incubadora de Agroempresas para el departamento del Cauca.

Finalmente, para dar respuesta a uno de los problemas transversales del desarrollo de las agrocadenas, se ha generado una propuesta para ser gestionada ante la Cooperación Internacional que permita contar con los recursos para implementar un sistema de financiamiento alternativo para los actores de las agrocadenas, con base en el trabajo que realizará al *Agroconsorcio*, la cual está a consideración de la Gobernación del Cauca, quién se propone como el garante en una eventual gestión ante el Banco Interamericano de Desarrollo.

### **3.5 El Agroconsorcio: la apuesta de agrocadenas para la Agenda Interna**

El CREPIC lidera la formulación de la apuesta productiva de las agrocadenas en la Agenda Interna; el proceso de construcción de la Agenda de Competitividad de Agrocadenas permite acopiar gran parte de la información requerida sobre la problemática y potencial de las agrocadenas; así mismo, con el apoyo de la Cámara de Comercio del Cauca se obtiene información sobre mercados externos para establecer el gran potencial de productos como miel de abejas, tilapia nilótica, trucha, panela y prendas de seda. Sobre esta base se construye la propuesta inicial que es complementada y formalizada con la realización adicional de dos talleres con los actores y empresarios líderes de las agrocadenas.

En resumen la apuesta de las agrocadenas se basa en la conformación de una empresa comercializadora de carácter colectivo -*Agroconsorcio*-, que permita posicionar los productos con identidad de origen Caucano, en mercados mejor remunerados. En detalle, se plantea la estructuración de un programa de mercadeo y formación empresarial que permita sistematizar los contactos de mercado y la información clave para cada producto, además de brindar acompañamiento para concretar los negocios, mediando un margen de utilidad que, en este caso, quedaría directamente en manos de los pequeños productores.

Al final del proceso y de cara a plantear una mayor participación de los actores de otras agrocadenas que aún no han sido analizadas y diagnosticadas en profundidad, pero que representan sectores importantes para el departamento, fueron incluidas en esta apuesta



las agrocadenas del totumo y la de granos andinos (quinua, amaranto y otros).

Esta apuesta fue incluida en el contenido de la Agenda Interna y como tal fue presentada ante delegados del Departamento Nacional de Planeación, en el evento de socialización de la Agenda Interna, liderado por la Gobernación del Cauca y la Cámara de Comercio del Cauca.

### **3.6 Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento y Logística.**

El proceso microcompetitivo, orientado al desarrollo de un proyecto de articulación e integración productiva se inicia identificando un tema común y transversal en las industrias que cumpla con tres condiciones: i) ser crítico para la competitividad de cada empresa; ii) que no pueda ser resuelto individualmente por ninguna empresa y por tanto demanda trabajo colectivo para su solución; y, iii) que logre despertar el interés de un buen número de empresarios. Después de un sinnúmero de entrevistas, los empresarios claves de la zona de la mano de la Subdirección Especializada de la ANDI para el Cauca identifican el eje para el desarrollo del proyecto de articulación empresarial: Fortalecimiento de la Cadena de Abastecimiento y Logística en las empresas del Conglomerado Industrial.

Una vez identificado este tema, con el apoyo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se inicia una exploración de las distintas metodologías que actualmente se están utilizando en el país con estos propósitos; con el concurso de la Dirección de Productividad y Competitividad, responsable de los procesos de encadenamiento productivo industrial del Ministerio se obtienen tres referencias metodológicas bien documentadas, con equipos responsables y trayectorias exitosas de aplicación en SCAV industriales, como son: i) Proyectos de Articulación e Integración Productiva de la ONUDI, que ha sido aplicada con éxito para la articulación de la Red Empresarial del Cuero promovida por la Cámara de Comercio de Cali y el Centro Tecnológico del Cuero en el Valle del Cauca, con el acompañamiento de la Universidad Javeriana y la Universidad Autónoma de Occidente; ii) Competitividad en Integración del *Supply Chain* y Logística en las Cadenas Productivas, del Centro de Investigación y Asistencia Técnica Internacional –CIATI- que ha permitido la construcción de la Cadena Productiva Nacional de Cosméticos y Aseo, y iii) el Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento, del Grupo de Investigación en Productividad y Competitividad Empresarial de la Universidad Autónoma de Occidente aplicada entre los empresarios del sector metalmecánico del Valle del Cauca.



Después de poner a su consideración estas metodologías, los empresarios teniendo en cuenta la experiencia del equipo investigador en la zona y la afinidad con los propósitos de la articulación empresarial, seleccionan al Grupo de Investigación en Productividad y Competitividad Empresarial de la Universidad Autónoma para desarrollar el Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento de las Industrias del Norte Cauca; este diagnóstico pretende determinar los puntos críticos en el tema de logística tanto al interior de las empresas como entre ellas, para a partir de esta identificación, formular estrategias de fortalecimiento del tema tanto a nivel individual como colectivo; La sistematización de este proceso es uno de los resultados más importantes de esta investigación, pues permite registrar los principales aprendizajes de esta experiencia con miras a hacerlos replicables con otros grupos empresariales; el producto se registra en el documento "Sistematización del Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento en las Empresas del la Región Norte del Cauca".

Así, quedan planteadas y sustentadas las estrategias colectivas en el tema de logística; su implementación corre por cuenta de la ANDI Cauca a través de su Comité de Logística en el marco de la alianza existente entre este gremio y el CREPIC.

### ***3.7 Las empresas de las agrocadenas, están operando proyectos de articulación e integración productiva – PAIP- que les permite articularse al mercado regional, nacional e internacional.***

En este frente, el CREPIC aborda la formulación conjunta – instituciones y productores- de diversos proyectos de asociatividad empresarial entre los que se cuentan:

- "Agenda Cauca Compite Fase II: La Inclusión en la Sociedad de la Información como Estrategia de Competitividad de los Encadenamientos Productivos Estratégicos del Cauca: Turismo, Agro-cadenas y el Cluster Ciudad del Conocimiento", que pretende fortalecer las agrocadenas bajo principios de asociatividad pero incorporando Tecnologías de la Información y Comunicaciones como contribución a la solución de uno de sus mayores problemas de competitividad: la comercialización. Actualmente, el CREPIC y más de 10 socios institucionales y productores gestionan su financiación.
- Proyecto de "Planeación e Implantación de una Agroincubadora Rural para el Cauca", formulado conjuntamente con Corpotunía, Cámara de Comercio del Cauca, Universidad del Cauca, CREPIC y CIAT cofinanciado con US \$100.000 por el Programa InfoDev del Banco Mundial; el objetivo general del proyecto es "Desarrollar

actividades para planear la provisión de servicios de incubación que promuevan la creación de nuevas empresas, con base en la integración de Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación –NTIC- además de la identificación de mejores prácticas y lecciones aprendidas en la implementación de incubadoras de negocios en países en desarrollo y facilitar su intercambio”. Es importante destacar el mérito del apoyo del programa InfoDev, pues Colombia es el único país al que se han financiado 3 proyectos de incubación, ya que en los dos años anteriores recibieron apoyo el ParqueSoft e Innovar; esta iniciativa ha sido acogida, en primer lugar por tratarse de un piloto en esta temática para el este programa InfoDev – ya que casi en su totalidad las incubadoras son tecnológicas y urbanas- y en segundo lugar, por la asociatividad demostrada de sus proponentes que ha sido propiciada por el proceso de la Agenda de Agrocadenas.

- Proyecto asociativo para el programa PADEMÉR con siete organizaciones de productores rurales del Cauca. Formulada por el CREPIC y presentada a PADEMÉR, este proyecto se orienta a la articulación de diferentes cadenas productivas para el desarrollo de gestión conjunta en temas como proyectos, financiamiento, búsqueda de negocios.
- Proyecto de fortalecimiento de la cadena Serícola del Cauca. Segunda fase. Formulada para Corseda y cofinanciada por el programa FOMIPYME. A través de este proyecto se continúa el fortalecimiento integral de la organización orientado al tema de desarrollo de nuevos productos y exploración y posicionamiento en nuevos nichos de mercado.
- Proyecto de fortalecimiento de la cadena piscícola. Segunda fase. Formulada por el CREPIC y cofinanciada por el Programa Colombia de la Universidad de Georgetown con recursos de USAID. Este proyecto se orienta al fortalecimiento de la organización asociativa de las diferentes asociaciones de piscicultores y a la formulación y gestión de nuevos proyectos de fortalecimiento de la cadena.
- Proyecto alianza productiva Piscícola. Formulada por el CREPIC para el programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura. Este proyecto se orienta al establecimiento de alianzas entre productores y comercializadores a través de las cuales se incrementa la productividad y participación en los mercados de las unidades piscícolas del Cauca.
- Proyecto de Fortalecimiento de la Cadena Apícola del Cauca. Formulada por la Cámara de Comercio del Cauca y el CREPIC para Cooapica presentada a Fomipyme. Se orienta al fortalecimiento



empresarial – organizacional, técnico, financiero y de comercialización- de 60 productores de miel afiliados a Coopica

### **3.8 Apropiación social de conocimiento para El CREPIC**

#### *3.8.1 Desarrollado de esquemas endógenos de construcción y gestión de SCAV pertinentes para el Cauca*

Durante el desarrollo del proyecto, el CREPIC Identifica diferentes metodologías de construcción de SCAV, como las relacionadas en el marco conceptual del Numeral 3 de este documento; éstas, además de estudiadas, fueron compiladas y hacen parte del informe final que se entrega a Colciencias.

Las metodologías se apropian y aplican en diferentes momentos del proceso de conformación de los SCAV y sufren las debidas adaptaciones que permiten incorporarlas de la mejor manera a los procesos sociales en desarrollo. Los detalles de los procesos de apropiación y adaptación se consignan en los documentos internos de la investigación que se constituyen, junto con la formación del talento humano, en el insumo más importante para el fortalecimiento institucional del CREPIC que arroja esta iniciativa.

#### *3.8.2 Diseño de un sistema de oferta y demanda de servicios tecnológicos para las empresas y productores de los dos SCAV.*

Este proceso se desarrolla conjuntamente con el equipo del proyecto Agenda Caucana de Ciencia y Tecnología – CAUCACYT - que ha sido también cofinanciado por Colciencias; con el soporte del Modelo de Gestión del Conocimiento<sup>9</sup> especialmente desarrollado para las agrocadenas objetivo – que luego se aplica en la redes sociales de conocimiento de CAUCACYT- se procede a identificar, esquematizar, sistematizar y analizar los diferentes procesos productivos de la agrocadena piscícola, que por su organización es tomada como un piloto de aplicación de este modelo; posteriormente se extiende su aplicación a las otras agrocadenas objetivo.

Durante esta etapa se ha recopilado valiosa documentación referente a cada proceso, la información que lo sustenta, las necesidades de mejoramiento en campos muy diversos como la capacitación, el mejoramiento continuo y, especialmente se han capturado necesidades específicas de desarrollo científico y tecnológico que

---

<sup>9</sup> Pemberthy, L.S; Plazas, A.L; y Sánchez, D. " Modelo de Gestión Integral Aplicado a la Creación de Redes Sociales en la Agenda Caucana de Ciencia y Tecnología "CAUCACYT". Reporte de investigación, 2005.



están registradas en el portal y sistema de información de CAUCACYT.

Las necesidades detectadas se han transferido a las diferentes instituciones presentes en la mesa de innovación del CARCE Cauca que opera como nodo articulador de la Red de Demanda en Ciencia y Tecnología de CAUCACYT. No obstante, debido a que este trabajo debe seguirse realizando sistemáticamente con cada agrocadena – y eventualmente con cada uno de los SCAV del Cauca- de aquí en adelante, el equipo a cargo del Modelo de Gestión del Conocimiento formula la propuesta “Desarrollo de un Mapa de Conocimiento como Aporte a la Consolidación del Sistema Regional de Innovación del Cauca” que es aprobado y cofinanciado por Colciencias y cuya ejecución se inicia una vez finalizada la presente investigación.

### *3.8.3 El CREPIC ha recomendado articulaciones productivas entre agroempresas del Cauca y las empresas industriales del Norte.*

Se han explorado diversas estrategias de articulación entre industrias del Conglomerado y productos de las agro cadenas, especialmente para producciones agrícolas ubicadas en las zonas aledañas de los parques industriales del norte; no obstante, los resultados están por definirse, debido a que ni las empresas están en condiciones de emprender nuevos esfuerzos colectivos pues están tan sólo intentando un primer piloto de articulación, ni los productores de la zona están organizados en SCAV.

No obstante se han logrado dos avances significativos en esta línea: primero, el reconocimiento de parte de los actores de estas agro cadenas – productores, gobiernos e instituciones locales- sobre la necesidad de articularse alrededor de SCAV para poder llegar a las metas de producción y calidad exigidas por los industriales; y en segundo lugar, el compromiso manifiesto de los industriales asociados a la ANDI de buscar la articulación con la producción regional.

En lo que respecta a la construcción de SCAV en agro cadenas de la zona, se han hecho diversos acercamientos con los alcaldes y AMUNORCA para trabajar conjuntamente con el CREPIC y la cooperación de USAID en la creación y fortalecimiento de los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial –CPGA-, iniciativa promovida por el Ministerio de Agricultura para reemplazar la UMATAS y que será la responsable de apoyar estos encadenamientos.

#### 4. CONCLUSIONES.

- Con el aporte de esta iniciativa y la apropiación y aplicación de los diversos esquemas de construcción de SCAV basados en la asociatividad empresarial, los dos sectores intervenidos, las agrocadenas y el Conglomerado Industrial logran avances significativos y firmes para su conformación como colectivos empresariales. Esto queda demostrado con la inclusión de ambos colectivos como apuestas estratégicas en la Agenda Interna, proceso que sin duda, será el que oriente la focalización y consolidación del sector productivo del Cauca en los próximos 15 años.
- Es fundamental apoyar la construcción de una Visión y una Agenda productiva regional en el largo plazo, como factor determinante para la focalización de esfuerzos y recursos en aquellos sectores con mayores potencialidades; La Agenda Interna es un paso inicial, pero su dinamización e implantación debe convocar a todos los actores de la sociedad regional, con el liderazgo y compromiso sistemático y continuado de los colectivos empresariales.
- Habida cuenta que la base productiva caucana es esencialmente de pequeños productores, la asociatividad empresarial y la construcción de SCAV es decisiva para lograr una competitividad sustentable y equitativa en la región; en este sentido, es importante el respaldo, divulgación y replicación de un buen número de esfuerzos agroempresariales asociativos exitosos que hoy son modelo en la reconstrucción del tejido productivo y social del departamento.
- La consolidación de SCAV en la región no sólo depende de la voluntad y compromiso empresarial, sino de la construcción de un entorno mesocompetitivo –nivel regional- en el que las instituciones son llamadas a brindar un soporte permanente en temas críticos para el sector productivo –comercialización, financiamiento, innovación- que permita al tejido empresarial, contar con servicios de apoyo adecuados para enfrentarse a los retos de la economía globalizada. En este sentido, paralelo a los esfuerzos de fortalecimiento de SCAV, se debe continuar fortaleciendo la Red Interinstitucional de Apoyo a la Competitividad Regional creada alrededor del CARCE, como un esquema de articulación de un grupo muy representativo de instituciones con capacidades complementarias que hacen esfuerzos para orientar sus ofertas institucionales acorde a las necesidades de los SCAV del Cauca.
- También en la construcción de este entorno mesocompetitivo es determinante el papel de los gobiernos locales y departamentales,

que además de avalar, gestionar e incorporar en sus planes las prioridades productivas regionales, deben establecer los marcos de política pública que favorezcan su consolidación. Así mismo, deben obrar como garantes públicos en las gestiones de cooperación internacional de estos colectivos empresariales, especialmente teniendo en cuenta que el Cauca en los próximos cinco años es destino de interés prioritario para estos flujos de recursos mundiales. Así mismo, estos gobiernos deben hacer un esfuerzo para mejorar aquellas transversalidades que sean de su competencia como factores cruciales para la competitividad regional; ejemplos de éstos son la seguridad e infraestructura.

- Los empresarios aprecian la innovación como factor crucial para la diferenciación y agregación de valor de sus productos; sin embargo, su escasa capacidad de apropiación científica y tecnológica producto de su aislamiento les impide emprender esfuerzos serios en esta línea. La conformación de SCAV permite por la vía de la asociatividad, reducir las distancias con los procesos de innovación y señalar las prioridades colectivas; en este sentido coinciden con la Agenda Caucana de Ciencia y Tecnología –CAUCACYT– y recomiendan la creación y consolidación de un Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación pensado para contribuir a la generación de conocimientos útiles a la productividad regional en el que los colectivos empresariales sean actores de primer nivel.
- El papel de los recursos de la cooperación internacional es crucial y decisivo en esta fase de reconversión de la economía departamental; este apoyo debe ser más estructural que coyuntural y apuntar a fortalecer tanto las prioridades productivas señaladas en las Agendas regionales, como la capacidad de soporte transversal de la institucionalidad y gobiernos locales, que son los responsables finales de la competitividad sostenible en el largo plazo; en este sentido es importante destacar que el Cauca tiene una base institucional comprometida, de buena trayectoria y capacidad, que frente al enorme desafío de la globalización y al bajo nivel de desarrollo del sector productivo, debe ser fortalecida.
- El proceso de intervención en las Agrocadenas determina, mediante un análisis técnico riguroso, una serie de transversalidades o aspectos críticos para el fortalecimiento competitivo de este colectivo empresarial; entre éstas se destacan la falta de financiamiento, el desconocimiento de mercados, el poco apoyo en innovación y desarrollo tecnológico, la inadecuada infraestructura, las dificultades de conectividad y el modelo educativo inadecuado al sector rural; la atención de estas transversalidades, que además son coincidentes en los diversos



diagnósticos, requieren tanto del concurso de los empresarios y productores como de las instituciones de apoyo públicas y privadas.

- La Agrocadenas cuentan con una Agenda de Competitividad participativa, legítima e incluyente, que señala la visión de largo plazo y las acciones prioritarias que permiten la focalización de esfuerzos empresariales e institucionales y la formulación de políticas públicas pertinentes.
- La apuesta de la agrocadenas en la Agenda Interna establece un balance adecuado entre lo estructural y lo coyuntural, pues el Agroconsorcio incrementa la capacidad de articulación a mercados que es una necesidad sentida y urgente, pero con visión de posicionamiento competitivo de largo plazo.
- Para generar confianza, sensibilizar y comprometer nuevos actores empresariales en la consolidación del SCAV de agrocadenas, están en curso la gestión y ejecución de un buen número de proyectos de articulación productiva, con contrapartidas institucionales efectivas que ofrecen el efecto demostrativo claro de las bondades del proceso de asociatividad empresarial.
- Se cuenta con una línea de base del estado actual de las agrocadenas en el Cauca, con la sistematización de procesos e información, que puede servir como referente para establecer el grado de avance en los procesos de fortalecimiento de estos colectivos empresariales.
- En el norte, aunque no se ha culminado el proceso de construcción de la *Agenda Regional Nortecaucana para el Desarrollo Social Sostenible*, es crucial el respaldo y consolidación de esta iniciativa para contar con un acuerdo social que permita direccionar los esfuerzos de los distintos actores hacia desarrollos productivos que faciliten la inclusión social y la superación de la pobreza, dos grandes flagelos de esta zona.
- El Conglomerado Industrial se ha convertido en una importante apuesta productiva del Cauca en la Agenda Interna, lo que constituye un gran avance en la generación de identidad caucana en este importante grupo empresarial; esto queda demostrado con la constitución de la nueva seccional de la ANDI para el Cauca, cuyo rol será crucial para la articulación de estas empresas con los sectores políticos, sociales y productivos del departamento.
- El proceso de construcción del Conglomerado Industrial enfatiza sus esfuerzos colectivos en las transversalidades y no en lo sectorial, debido a la heterogeneidad y mayor capacidad de las

industrias; entre las transversalidades más importantes están: seguridad e imagen positiva del Cauca para la inversión, Talento Humano, logística y cadena de abastecimiento, sostenibilidad ambiental e infraestructura.

- La consolidación de los proyectos colectivos originados a partir del *Diagnóstico de la Cadena de Abastecimiento y Logística*, son hechos cruciales para la conformación del Conglomerado Industrial, ya que se trata de un tema que reúne condiciones de interés individual, beneficio colectivo e incidencia productiva incomparables para generar confianza para obtener ventajas competitivas por la vía de la aglomeración.
- El CREPIC ha sido el gran beneficiado de todo este proceso: por un lado, el trabajo con la realidad productiva caucana en las dos áreas de intervención le ha permitido sensibilizarse y prepararse para contribuir en los procesos de articulación productiva, institucional y gubernamental en beneficio de la competitividad regional, tal como reza su misión; además, los resultados exitosos de los dos SCAV le dejan alta credibilidad, legitimidad y reconocimiento como la institución técnica responsable y capaz de promover la asociatividad empresarial en el departamento; finalmente, la formación de su personal y las alianzas consolidadas le permiten contribuir con mayor suficiencia al difícil desafío de la globalización de la economía regional.
- Las crecientes y nuevas demandas de apoyo a la asociatividad empresarial generadas por los desafíos de la globalización, los resultados exitosos de los grupos piloto y la confianza despertada en los productores conduce a la necesidad de fortalecer la institucionalidad de articulación productiva en la región; en este sentido, además de continuar con el desarrollo institucional del CREPIC, se deben crear y operar los Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial, la Agroincubadora Rural y otras organizaciones de soporte al desarrollo empresarial; así mismo, es importante fortalecer los vínculos con las redes nacionales e internacionales en el área, especialmente la Red Colombiana de Centros de Productividad.
- Los procesos de intervención en SCAV permiten al CREPIC conocer la riqueza de metodologías que existen en Colombia para la intervención de colectivos empresariales; de este amplio grupo de metodologías se lograron identificar las de mayor pertinencia al contexto caucano, en este sentido, las alianzas entre el CREPIC e instituciones como el CIAT y la UAO deben perdurar de forma que se logren desarrollar y afinar metodologías cada vez más adecuadas a la realidad caucana.





## 5. BIBLIOGRAFIA

España, German. y Sánchez, Edson. Informe Referencial de Algunas Metodologías para Articulación de Agrocadenas. Publicación interna del CREPIC. 2003.

López Cerdan, Carlos. Redes Empresariales. Experiencias en la Región Andina. Trujillo, Perú. Febrero de 2003

Lundy, M; Gotrec, V; Cifuentes, W; Ostertag, C; Best, R. Diseño de Estrategias de Competitividad para Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de Campo. Proyecto de Desarrollo de Agroempresa Rural. CIAT. Septiembre de 2003.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo "Guía para la Construcción de Mapas de Competitividad Regional en Colombia". Universidad Nacional de Colombia

Ojeda Baos, Martha Nydia "Documento de Dinámicas por el Fortalecimiento de la Región Norte del Cauca". Facultad de Ciencia Económicas, Centro de Investigaciones para el Desarrollo-CID. Publicación interna CREPIC. 2005.

El conglomerado de Café en El Salvador: Diagnóstico Competitivo y Recomendaciones. Documento escrito por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE, y Roy Zúñiga, profesor adjunto del INCAE y Director del Estudio del Conglomerado de café en El Salvador. Diciembre de 2002.