

Estrategia de desarrollo  
económico y social  
mediante la promoción de las  
**Organizaciones de Cadena  
Productiva**

# COMPETITIVIDAD

Clave del éxito en una  
economía de mercado

# COMPETITIVIDAD

Se define sencillamente como:

- **Capacidad de permanecer, de manera creciente, en el mercado.**

Los **competitivos son los productores o empresarios**, no los países ni los gobiernos.

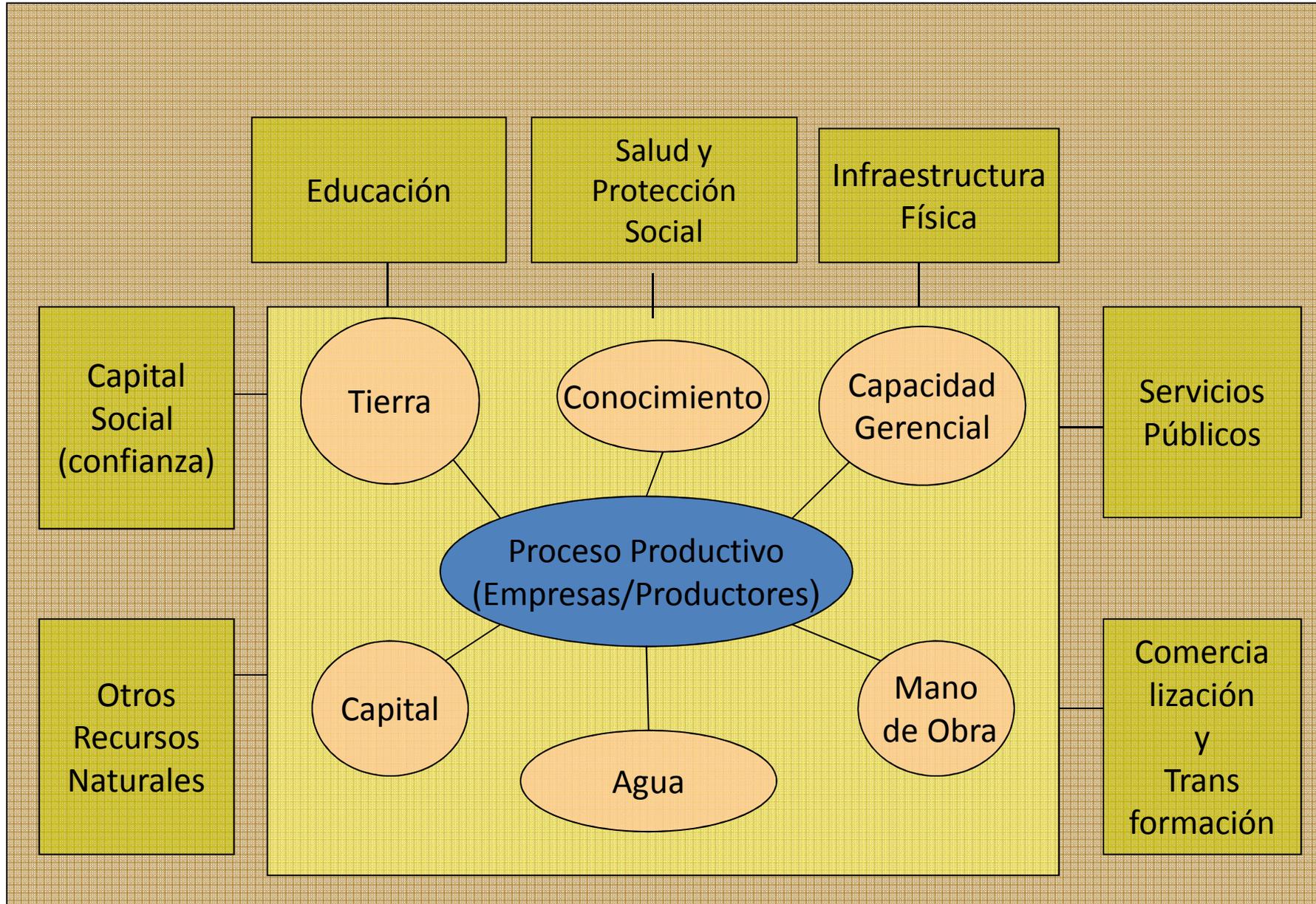
A los empresarios les corresponde sostener e incrementar su competitividad, en **búsqueda de mayores utilidades.**

Al Estado le compete **generar un entorno adecuado para los negocios**, buscando bienestar económico y social de toda la población.

# COMPETITIVIDAD

- Es permanente, no transitoria como pueden ser las ventajas comparativas.
- La competitividad se construye, no depende exclusivamente de ventajas comparativas.
- Es resultado de la interacción de toda la sociedad, a través de sus organizaciones públicas y privadas y de sus arreglos institucionales.
- Para lograr competitividad sostenible se requiere acumulación y crecimiento permanente del capital natural, físico, humano y social.

# Elementos que tienen injerencia en la competitividad



# Campos que influyen en la competitividad de las actividades agropecuarias



# ACTORES

- Los **Actores** en el mejoramiento competitivo son:

Productores (Empresas, Individuos y Grupos)	Unidades Gubernamentales (Nal, Regional y Local)	Instituciones De Apoyo (Nacional, Regional y Local)	Organizaciones Económicas y Sociales (Gremios, Cámaras de Comercio, Etc.)	
ONG's Nacionales e Internales	Sistema Financiero	Trabajadores	Partidos y Organizaciones políticas	Centros De Educación (Universidades, Educación Media, Tecnológica <sub>s</sub> )

# Antecedentes del trabajo con Organizaciones de Cadena

- Modelo de desarrollo proteccionista (autoabastecimiento) en crisis por insostenible y retardatario. Altos costos para los consumidores, ineficiente asignación de recursos, incapacidad de crecer, origen de desempleo y pobreza.
- **Nueva política: Que cada quien produzca aquello para lo que tiene más ventajas competitivas.**
- Como se concreta: Apertura comercial unilateral en 1991. Desmonte de los instrumentos de política de protección en frontera.

# **Antecedentes del trabajo con Organizaciones de Cadena**

- Replanteamiento del concepto del rol del Estado en los procesos de desarrollo económico (facilitador, no protagónico)
- Estatuto de desarrollo rural (Ley 101 de 1993)  
Crea nuevos instrumentos de política.
- Consecuencias: Pobre crecimiento económico, incremento de importaciones, desempleo, concentración del ingreso, etc. Se perdieron más de un millón de hectáreas de cultivo.

# Antecedentes del trabajo con Organizaciones de Cadena

En Colombia y en el mundo:

- Pobre resultado de las políticas aperturistas aplicadas, por si solas, para lograr el crecimiento económico y social.
- Insuficiencia del “desarrollo empresarial” aislado para enfrentar la competencia.

Auge del concepto de COMPETITIVIDAD, entre los académicos, en el ámbito nacional e internacional

# Antecedentes del trabajo con Organizaciones de Cadena

- Desarrollo de conceptos como capital social, competitividad sistémica, costos de transacción, etc.
- La experiencia de Francia y otros países con organizaciones de cadena (interprofesionales) - Inclusión del tema de competitividad y organizaciones de cadena productiva en todos los Planes de Desarrollo nacionales desde 1994.

# Conceptos básicos

- La competitividad **se construye**.
- La competitividad empresarial es indispensable pero no suficiente; tiene grandes limitaciones. El éxito exige **competitividad sistémica**.
- Los procesos exitosos requieren competitividad **a lo largo de toda la cadena productiva**.
- La competitividad de la cadena está **limitada por la competitividad del eslabón más débil**.
- El encadenamiento productivo se da de manera espontánea y **tiende a profundizarse cada vez más por la especialización**.

# Conceptos básicos

- Al interior de las cadena productivas se generan **conflictos por la apropiación de los ingresos de la cadena**. Más complejo el encadenamiento, más conflictos.

La **competencia es la clave de la dinámica de ganancia de competitividad** de la cadena.

Los conflictos originan **costos de transacción que restan competitividad** y no siempre son fáciles de identificar, eliminar o reducir.

# Conceptos básicos

- La construcción de capital social (**confianza**) requiere interacción de la cadena y **conocimiento “de la cerca para afuera”**.
- La capacidad de cambio se potencia mediante las **sinergias que se logran con la cooperación y la concertación**.
- El “Estado facilitador” otorga **preeminencia a los privados** pero exige **capacidad de demanda de políticas** por parte de las cadenas productivas.
- Importancia del **proceso regional** y los núcleos especializados (clústeres)

# Conceptos básicos

- Las organizaciones de cadena solo serán útiles para el desarrollo del Estado si logran ser **órganos consultores de alta calidad.**
- La planeación estratégica es una técnica muy útil para mejorar el desempeño productivo de las cadenas. Permite dirigir los recursos hacia la construcción de un futuro deseado y contribuye a **solucionar los problemas actuales y los futuros.**

# IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE ORGANIZACIONES DE CADENA

## **En lo organizacional:**

- Conformación de los Consejos Nacionales y comités regionales por cadena.
- Secretarías técnicas

## **En lo funcional:**

- Planeación estratégica (diagnóstico estratégico, visión de futuro y planes de acción a corto y largo plazo)
- Acuerdos Sectoriales de Competitividad y Planes de Acción Nacionales y Regionales

# Marco Legal de las Organizaciones de Cadena

- Ley 811 de 2003
- Decreto 3800 de 2006
- Resolución 186 de 2008, expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

# QUE ES UNA CADENA PRODUCTIVA

- se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario

# Que es una organización de cadena

- Es un espacio de diálogo y su misión surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena. Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias, que en lugar de confrontarse se coordinan con el fin de obtener un mejor desempeño económico a su vez colectivo e individual.

# Quienes conforman una Organización de Cadena

**Por el sector público:** El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, o su delegado, y las demás entidades públicas que la organización de cadena considere pertinente. (Secretaría de Agricultura)

**Por el sector privado:** Representantes de los empresarios, gremios y organizaciones de la producción, transformación, comercialización, distribución, proveedores de insumos y servicios de un producto determinado.

# **Estructura de la Organización**

## **Consejo Nacional de la Cadena**

Miembros Públicos Miembros Privados

**Presidente del Consejo**  
**Secretario Técnico**

**Mesas Temáticas**

**Comités Regionales**

# Funciones Básicas de la Organización de Cadena

Las organizaciones de cadenas inscritas se constituyen en cuerpos consultivos del Gobierno Nacional respecto a las orientaciones y medidas de política que les conciernen, así mismo serán órganos de concertación permanente entre los distintos eslabones de las cadenas y entre estos y el Gobierno

# Funciones Específicas de las Organizaciones de Cadena

Las que determine el Reglamento Interno o Régimen Estatutario. Entre otros:

- Evaluar el comportamiento de la cadena
- Elaborar los planes estratégicos y los planes de acción, coordinar y supervisar su ejecución
- Representar los intereses de la cadena ante el gobierno y recomendar las políticas a aplicar
- Verificar el cumplimiento de los acuerdos
- Establecer sistemas de información de la cadena
- Operar mecanismos de solución de controversias

Funciones propias de la  
Secretaría Técnica  
de una Organización de Cadena productiva

# Justificación del cargo de Secretario

- Los miembros de una Organización de Cadena son, por lo general, empresarios o empleados del más alto nivel de entidades pública y privadas que disponen de poco tiempo para realizar labores administrativas y operativas relacionadas con el rol de la organización.
- La naturaleza de la Organización requiere que alguien, con muy amplia dedicación y capacidad técnica, ayude y apoye las gestiones que le son propias.
- Una persona de altas capacidades, con independencia respecto de los intereses de los diferentes agentes, voluntad de servicio y habilidad para ello, ayuda a cohesionar la Organización, a solucionar los conflictos y a incrementar el capital social.

# Donde se deben concretar las funciones del Secretario Técnico

- Las funciones deben ser descritas y detalladas en el reglamento interno de la Organización de Cadena
- Los términos de referencia del contrato de trabajo con el cual se vincule el secretario deberán ser consistentes con dichas funciones.

# Características Deseables

El Secretario Técnico, como funcionario al servicio de la Organización de Cadena, debe tener las siguientes características:

- Amplio conocimiento del negocio
- Capacidad de análisis, de redacción y facilidades para hacer presentaciones y para comunicarse y transmitir información.
- Espíritu conciliador y facilidad para apoyar la solución de conflictos.
- Gran capacidad para mantenerse neutral frente a los intereses dispares de los diferentes agentes y eslabones de la cadena y para dar un trato ecuánime y equitativo a todos los integrantes de la Organización.
- Habilidad para organizar y coordinar diferentes eventos.
- Liderazgo para promover el análisis crítico, la formulación , ejecución y evaluación de planes de acción.

# Funciones del Secretario Técnico

- Las funciones típicas de un secretario técnico cubren aspectos administrativos y operativos.
- Se diferencian de una labor de simple secretaría en cuanto requieren de quien la ejerce, alta capacidad técnica para entender los asuntos técnicos de interés específico para la organización, para prestar su ayuda y apoyo a los fines de la Organización y para acompañar y promover la investigación, el análisis y la búsqueda de soluciones.

# Funciones del Secretario Técnico

- **Función básica:**
  - Prestar ayuda y apoyo a la Organización de Cadena para la realización de sus gestiones y para lograr el éxito en sus labores.
- **Funciones específicas:**
  - Recibir, organizar, presentar, clasificar, gestionar y custodiar los documentos y la información técnica de la organización.
  - Levantar actas y ayudas de memoria de las reuniones.
  - Dar fe de los actos y resoluciones que adopte la Organización.
  - Tramitar la correspondencia de entrada y salida.
  - Coordinar, participar directamente y apoyar la realización de estudios y trabajos técnicos que adelanten la Organización o los diferentes agentes.

# Funciones del Secretario Técnico

- **Funciones específicas:**

- Atender las consultas y visitas de los miembros de la organización y de terceros.
- Colectar información de interés para la Organización y circularla entre sus miembros.
- En concordancia con las instrucciones del Consejo de la Organización, implementar y mantener un sistema de información y de monitoreo del desempeño de la cadena productiva y de las actividades de la organización.
- Reportar las novedades de que tenga conocimiento y que afecten positiva o negativamente a la cadena productiva.
- Realizar cálculos y análisis básicos para enriquecer la información.
- Elaborar, presentar y sustentar los informes, expedientes y demás que se encuentren a cargo de la Organización.

# Funciones del Secretario Técnico

- **Funciones específicas:**
  - Tramitar los registros, solicitudes, demandas y demás compromisos de la Organización.
  - Llevar la agenda de actividades aprobadas por la Organización y procurar que se de fiel y oportuno cumplimiento .
  - Mantener el directorio de contactos personales e institucionales de interés para la Organización.
  - Encargarse de la logística para la realización de las reuniones y demás actividades de la Organización

# NO son funciones de la Secretaría

- Sustituir a los miembros de la organización en la presentación, debate, análisis y conclusiones de los temas de interés para la cadena productiva.
- Tomar decisiones inconsultas en nombre o por cuenta de la Organización de Cadena.
- Sesgar sus actuaciones en favor o en contra de cualquiera de los eslabones o miembros de la cadena productiva .

# Que son los Comités Regionales

Las organizaciones de zona o región productora de la cadena, serán comités de la organización nacional de cadena y tendrán representación en el seno de esta, conforme a los núcleos priorizados por la cadena en los acuerdos de competitividad y concertados con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

# Composición de los Comités Regionales

Sector Público: Secretario de Agricultura o su delegado y las demás entidades que la cadena estime conveniente

Sector Privado: Representantes de los empresarios, gremios y organizaciones de la producción, transformación, comercialización, distribución, proveedores de insumos y servicios de los bienes de la cadena productiva.

# Funciones de los Comités regionales

Las mismas del Consejo Nacional de la cadena pero a Nivel Regional.

En particular:

- Elaborar los diagnósticos regionales, hacer la visión de futuro y los planes estratégicos y de acción para la región, en concordancia con el Acuerdo Sectorial de Competitividad y los planes estratégicos nacionales.
- Promover los acuerdos regionales entre agentes de la cadena
- Coordinar y supervisar la ejecución de los planes regionales
- Verificar el cumplimiento de los acuerdos y la ejecución de los planes y programas
- Representar los intereses de la cadena ante los gobiernos regional y local y proponer políticas adecuadas para la cadena
- Operar servicios de información y conciliación para la cadena

# **Que es un Acuerdo de Competitividad**

Es el conjunto de acuerdos  
adoptados por una  
organización de cadena

# Que debe contener el Acuerdo de Competitividad

Deberá establecer:

- Propósito del acuerdo
- Diagnóstico
- Estructura de la cadena
- Visión de futuro
- Estrategias
- Plan de acción, responsables, indicadores de seguimiento y de evaluación
- Núcleos productivos regionales identificados
- Acuerdos en los puntos básicos de la ley 811 de 2003

# Acuerdos básicos obligatorios

1. Mejora de la productividad y competitividad.
2. Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.
3. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
4. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
5. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
6. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
7. Manejo de recursos naturales y medio ambiente.
8. Formación de recursos humanos.
9. Investigación y desarrollo tecnológico.

# LOS PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES DE CADENA DEBEN SER

- Liderar la política de competitividad
- Convertirse en un órgano consultivo de primera calidad para el gobierno.
- Desarrollar capacidades para proponer y demandar políticas públicas y privadas efectivas para mejorar la competitividad.
  - Aplicar técnicas de planeación estratégica para facilitar la construcción de un futuro más competitivo.
  - Elaborar planes de acción que privilegien actividades pertinentes, en aquellos campos que más aportan al mejoramiento de la competitividad

## **LOS PROPÓSITOS DE LAS ORGANIZACIONES DE CADENA DEBEN SER**

- Liderar la ejecución y evaluación de los planes de acción derivados de la planeación estratégica
- Privilegiar las políticas y actividades que mejoran la competitividad, sobre cualquiera otras, como las asistencialistas, que son insostenibles.
- Incrementar los niveles de confianza al interior de la cadena y aunar recursos y esfuerzos de todos los actores para lograr las metas propuestas.

# Recomendaciones

- No convertir las organizaciones de cadena en escenarios de distribución de los ingresos de la cadena.
- Tener presente que no siempre el derecho positivo garantiza que las cosas funcionen mejor. Los cambios de cultura si. La creación de confianza es definitiva.
- Evitar que prevalezca el cortoplacismo sobre lo importante.
- Evitar que la participación en la organización se traduzca en inequidad para los demás agentes.
- No convertir la organización en mandadero del gobierno

# Recomendaciones

- Sin perder de vista los objetivos de largo plazo, obtener resultados de corto plazo que resalten la importancia de trabajar en cadena (Información, políticas de diversa índole, programas de desarrollo y aplicación de instrumentos de apoyo, etc.).
- Nunca perder de vista que la razón de ser de la organización de cadena es mejorar la competitividad de la cadena.
- Mantener Secretarías técnicas imparciales
- Constituirse en un excelente órgano consultivo del gobierno, para evitar el lobby y el tráfico de influencias.

**MUCHAS**

**GRACIAS**