Estrategia de apoyo al desarrollo de la agroindustria en el Tolima[1]

Jaime Eduardo Reyes M.[2]

Resumen:

El departamento del Tolima ha establecido la necesidad de desarrollar su sector agroindustrial y así alcanzar mayores crecimientos económicos, de igual forma el gobierno nacional ha orientado políticas de desarrollo industrial desde los ministerios sectoriales de la producción y la competitividad (Agricultura y Desarrollo Rural, y Comercio, Industria y Turismo) con el fin de superar las tasas de crecimiento cercanas al cuatro por ciento.

El Objetivo de este artículo es brindar a los formuladores de políticas públicas elementos básicos de comprensión y análisis sobre el sector agroindustrial para el diseño de una estrategia de desarrollo de la agroindustria en el Tolima. Este artículo invita a la reflexión sobre la necesidad de desarrollar la agroindustria en el departamento.

[1] Ponencia presentada en la reunión que la Asociación para el Desarrollo del Tolima organizara con los candidatos a la Gobernación del Tolima y a los candidatos a la Alcaldía de Ibagué en el mes de Octubre de 2011.

[2] Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué. Economista Universidad de Ibagué, Ingeniero Agrónomo Universidad del Tolima, Candidato a Magister en Desarrollo Rural PUJ, Especialista en Administración Universidad de los Andes, Especialista en Ciencia Política Coruniversitaria-Universidad de Salamanca.

Palabras claves: Agroindustria, Transformación productiva, Agroindustria rural, Agronegocios.

1. Introducción: visión 2025, mandato para el desarrollo económico del Tolima

Con el fin de superar el lento crecimiento económico y aumentar la competitividad del Tolima, el Departamento, mediante un ejercicio de prospectiva, formuló la Visión 2025. La visión compartida definió tres sectores en los que se deberían centrar los esfuerzos: turismo e industria cultural, centro de logística, y agroindustria de alto valor agregado, y además estableció la necesidad de incorporar la ciencia y la tecnología, como un cuarto elemento prioritario, para el logro de la Visión. También definió a Bogotá como el mercado potencial más cercano a alcanzar.

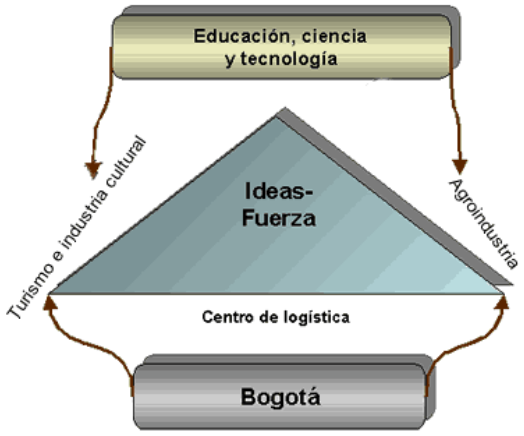

Diagrama Ideas Fuerzas Visión 2025.

En relación con la idea fuerza de la Agroindustria, la Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT) ha propuesto una agenda de trabajo que contempla la realización de un estudio de factibilidad de nuevas cadenas con alto valor agregado, por ejemplo la cadena frutícola, la hortícola, la maderera, la piscicultura, entre otras (especialmente para el triángulo del Tolima) a partir de los estudios técnicos realizados, concertar un plan decenal de desarrollo agroindustrial del departamento entre las diferentes fuerzas políticas, crear un centro de investigación aplicada al sector agroindustrial que mantenga el uso de tecnología

de punta en el sector, diseñar un sistema de estímulos para atraer la inversión en los productos agroindustriales identificados y consolidar una incubadora de empresas en el sector agroindustrial.

2. Marco de referencia:

2.1. Tipos de agroindustria

La *agroindustria* puede comprenderse como un sistema dinámico que implica la combinación de dos procesos productivos, el agrícola y el industrial, para transformar de manera rentable los productos provenientes del campo el cual se relaciona directamente con los demás sectores de la actividad económica. Al ser un sistema está compuesto por un conjunto de procesos de transformación aplicados a materias primas de origen agropecuario y forestal, que abarca desde su beneficio o primera agregación de valor, hasta la instancia que generan productos finales con mayor grado de elaboración.

Según sea su producción, la agroindustria puede clasificarse en: productos con poco valor agregado, productos con algún valor agregado, productos con alto valor agregado y productos con muy alto valor agregado. La diferencia se establece mediante el nivel de enlaces entre la producción, el procesamiento y sus características de consumo final. La clasificación que se usará en este artículo abordará la agroindustria desde las categorías de transformación productiva y agroindustria rural, entendiendo que el primer sector obedece a las características de la economía agroempresarial y el segundo sector obedece a las características de la economía campesina.

Transformación productiva: La estrategia de transformación productiva plantea la evolución de la producción agropecuaria de los sectores existentes y el desarrollo de una nueva oferta a partir de estos, y el desarrollo de nuevos sectores productivos competitivos en los mercados globales.

En el primer caso, el objetivo es estimular la producción de más y mejor de lo bueno en sectores establecidos y se enfoca en "elevar los niveles de agregación de valor mediante la optimización y sofisticación de la oferta ya existente, el proceso debe ser jalonado en gran parte por esfuerzos importantes en investigación, desarrollo e innovación" (Plata, 2010: 85). Para el segundo caso, impulsar el desarrollo de sectores nuevos y emergentes se basa en la premisa de que para crecer es necesario producir otras cosas debido a que el potencial de crecimiento de las exportaciones actuales es muy limitado, bajo la perspectiva

del crecimiento de la demanda mundial, identificando cuáles de ellos cuentan con una base de desarrollo en las regiones, "que, aunque incipiente, tengan el potencial para generar una nueva oferta solida y competitiva. Son sectores intensivos en tecnología y conocimiento, altamente generadores de crecimiento económico y empleo" (Plata, 2010: 87).

Al respecto, El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, está impulsando el programa de transformación productiva y para el sector agropecuario ha definido los planes de desarrollo de cuatro sectores agropecuarios y agroindustriales; palma, aceites y grasas vegetales; chocolatería y confitería; carne bovina, y camaronicultura, con cuatro líneas de trabajo transversales a estos, en las que se concentrarán muchos de los esfuerzos, a saber: normatividad, promoción internacional, infraestructura, y mejoramiento del recurso humano.

De igual manera el Gobierno Nacional está trabajando en el proceso de construir la alianza público-privada que permita al sector lácteo colombiano ser parte del programa de Transformación Productiva y convertirse en un sector que genere excedentes, aumente sus ventas y pueda aprovechar mejor los tratados de libre comercio.

Agroindustria rural: Se constituye en una categoría de la agroindustria que se relaciona directamente con la economía campesina y puede entenderse como un estadio superior al de la producción agrícola campesina. A través de la transformación de productos agrícolas campesinos se genera valor que le permite al campesino la acumulación de capital y ahorro. Un ejemplo común es la producción panelera o de quesos.

Según Boucher, (2000) citado por López y Castillón (2007)[3], la agroindustria rural es: "La actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias, tales como: la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización". Esta actividad les permite a los campesinos y pequeños productores subsistir, acumular y mejorar su calidad de vida.

Para el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe (PRODAR) la agroindustria rural (AIR) es "la actividad que permite aumentar y

[3] http://www.eumed.net/libros/2007b/304/agroindustria%20rural%20Boucher.htm

retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de pos cosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización."[4] La importancia de la AIR se centra en contribuir en la solución de los problemas del campesinado, mediante la generación de empleo, el aumento de la producción con valor agregado y mayores ingresos.

No obstante las anteriores consideraciones, la evolución de la agroindustria rural en el Tolima ha sido muy precaria como precario ha sido el apoyo estatal a las miles de iniciativas campesinas. De hecho, en Colombia el apoyo para este sector se ha dado a través de oportunidades rurales.

3. Características de la agroindustria en el Tolima

Avances en el desarrollo agroindustrial del Tolima

El Tolima es consciente de que existen muchas oportunidades debido al incremento en la demanda de alimentos a nivel mundial y para aprovecharlas el sistema agrícola del Departamento debe transformarse en un sector agroalimentario. La tarea, obviamente, deberá sumar los esfuerzos de los sectores productivos, el sector público y la universidad. La oferta de materias primas producidas en el Departamento ha sido la ventaja comparativa más significativa para la creación de empresas agroindustriales en el Tolima, permitiendo la disminución de costos de transporte y financiación de inventarios[5].

Actualmente, la estructura de la agroindustria tolimense está definida por la elaboración de productos de molinería, de almidones y alimentos preparados para animales, la elaboración de productos de panadería y pasta, la elaboración de productos de café, la elaboración de productos lácteos y la producción y transformación de carnes y pescados. Se encuentran, también, algunos desarrollos en los sectores textiles, confecciones, marroquinería y calzado. Los problemas que más se identifican en la agroindustria del departamento tienen que ver con el bajo nivel de organización para la producción y

[4] http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_13/espanol/art.asp?art=21

[5] Ver: Campos, A. (2004). *El sector industrial del Tolima*.

comercialización, la falta de innovación y desarrollo tecnológico, los altos costos de transformación, y la pequeña escala de producción.[6]

Agronegocios en procesos agroindustriales

El departamento del Tolima cuenta con un estudio[7] que definió 38 nuevos agronegocios para consolidar el sector agropecuario como uno de los sectores con mayores niveles de competitividad, con aseguramiento de ingresos superiores y mejoramiento de la calidad de vida de los tolimenses. Aunque se denominan nuevos, la verdad es que la mayoría se pueden implementar a partir de negocios ya establecidos pudiéndose utilizar los sistemas de producción como "anclajes para el desarrollo de otros negocios incentivando la creación de clúster agroindustriales"[8]. En efecto, más del 50% de los negocios promisorios propuestos pertenecen al sector agroindustrial. Estos proyectos se caracterizan por incorporar valor agregado, respetar el medio ambiente, generar empleo y retener la mano de obra en el campo, bajo una mirada del mercado como estrategia fundamental para el crecimiento económico.

Consecuentemente, los proyectos pertinentes se clasifican en cuatro categorías, a saber: sistemas de producción (12), proceso agroindustrial (19), agroturismo (3), y servicios especiales de apoyo a la agroindustrialización (4). Los proyectos en procesos agroindustriales se definen en el negocio de las frutas, los endulzantes, pecuarios, almidones, aromáticas y plantas medicinales y biocombustibles. Los servicios especiales identificados como necesarios son: la creación de una comercializadora internacional, la creación de empresas del conocimiento a partir de la metodología de las Spin Off, y un sistema de información regional integral, para los sectores agropecuario y agroindustrial en el Tolima.

Adicionalmente, con el apoyo de la Gobernación del Tolima, 30 estudiantes de la especialización en evaluación y desarrollo de proyectos de la Universidad del Rosario en convenio con la Universidad de Ibagué, están realizando los estudios de prefactibilidad para

---

[6] Ver: Lozano, J. (2008). *Formulación de una política pública de generación de empleo en condiciones dignas para el departamento del Tolima*.

[7] Secretaría de Desarrollo agropecuario. (2009). *Nuevos agro negocios para el desarrollo del sector agropecuario en el departamento del Tolima*. Ibagué. GT, UT.

[8] Ibíd. Pg. 154.

cinco de los 38 agronegocios mencionados. Al respecto, la siguiente tabla muestra el nombre de los cinco proyectos y el municipio eje del desarrollo agroindustrial.

Tabla 1. Proyectos en estudio de pre factibilidad.

Nombre del proyecto	Ubicación del proyecto	Objetivo
estudio de pre factibilidad para la implementación de una plantación forestal de caucho con énfasis en la generación de látex natural en el oriente del departamento del Tolima	Cunday, Icononzo, Melgar y Villarrica	Realizar el análisis de pre factibilidad proyecto de caucho para el establecimiento de 500 has en el oriente del departamento del Tolima.
estudio de pre factibilidad para el montaje de 50 hectáreas de un sistema de agricultura protegida en siete (7) municipios del norte del departamento del Tolima	Herveo, Fàlan, Palocabildo, Casabianca, Villahermosa y Líbano	estudio de pre factibilidad para el montaje de un sistema agricultura protegida para el cultivo de tomate
estudio de pre factibilidad del proyecto "producción de carne a partir de sistemas silvopastoriles"	Coyaima, Natagaima y Purificación Triangulo del Tolima	estudio de pre factibilidad para aumentar la capacidad de carga por hectárea en los predios del área de influencia del triángulo del sur del Tolima
Estudio de pre-factibilidad para la construcción de una planta de sacrificio de ganado ovino-caprino en el municipio del guamo, departamento del Tolima.	Guamo, Natagaima, Coyaima, Espinal e Ibagué	Desarrollar un estudio de pre-factibilidad para la construcción de una planta de sacrificio de ganado ovino en el municipio del guamo, departamento del Tolima.
Estudio de pre-factibilidad para el montaje de una empresa procesadora de aguacate como alternativa de diversificación del fruto producido en el norte del departamento del Tolima.	Fresno norte del Tolima	Desarrollar un estudio de pre factibilidad para el montaje de una empresa procesadora de aguacate como alternativa de diversificación del fruto producido en el norte del departamento del Tolima.
estudio de pre factibilidad para el montaje de una planta transformadora de cacao en el departamento del Tolima-"chocolates pijao	Ibagué	Determinar la viabilidad a nivel de pre-factibilidad del proyecto "montaje de una planta transformadora de cacao en el departamento del Tolima".
estudio de pre factibilidad para el montaje de una planta de producción de alcohol carburante a partir de sorgo dulce en el departamento del Tolima	espinal centro del departamento del Tolima	Determinar la viabilidad a nivel de pre-factibilidad del proyecto "montaje de una planta de producción de alcohol carburante a partir de sorgo dulce en el departamento del Tolima".

estudio de pre factibilidad para la implementación de una planta de clasificación y empaque de aguacate hass en el norte del Tolima"	mariquita norte del Tolima	estudiar la pre factibilidad de implementación de una planta de clasificación y empaque de aguacate hass en el norte del Tolima

Elaboro: el autor. Fuente: Universidad de Ibagué.

Oportunidades rurales

En el Tolima se destacan diferentes proyectos asociativos en cárnicos, cacao, piscicultura, aromáticas y aceites esenciales, panela, mimbre, y derivados lácteos, en los municipios de Alpujarra, Planadas, Mariquita, Ibagué, Palocabildo, Cajamarca y Alvarado, entre otros. El programa de oportunidades rurales, diseñado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, pretende permitir a los pequeños productores agroindustriales el acceso a servicios técnicos que eliminen las barreras tecnológicas, gerenciales y organizativas que impiden el desarrollo de la agroindustria rural.

El Departamento, gracias a la gestión de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario[9], ha avanzado en el fortalecimiento empresarial para organizaciones de microempresarios rurales que desean acceder a la oferta institucional articuladamente. Las organizaciones tienen trayectoria de trabajo como organización microempresarial y en la ejecución de un negocio conjuntamente.

Las microempresas son organizaciones económicas legalmente constituidas de pequeños productores rurales, con un mínimo de 20 usuarios por organización, pertenecientes a los niveles del SISBEN 0, 1 y 2, ubicados en los municipios rurales del Tolima, con actividades económicas en marcha, y vinculadas a las líneas productivas financiables por el Programa.

El Programa de Oportunidades Rurales otorga recursos a organizaciones microempresariales con trayectoria para inversión en fortalecimiento a través de contratación, compra y/o adquisición se servicios de apoyo (asistencia técnica, asesorías profesionales, participación y acceso a mercados, equipos, entre muchos otros). Para ello se han definido cinco áreas de intervención en cada organización: productiva, comercial, administrativa, financiera y organizacional.

[9] En particular gracias a la labor de Alma Constanza Plazas.

Innovación tecnológica

El centro de productividad del Tolima, CPT, con el apoyo de la Alcaldía de Ibagué y de la Gobernación del Tolima adelanta diferentes proyectos encaminados a la agregación de valor y al fortalecimiento de las diferentes cadenas productivas. Así pues, se destacan los trabajos para el fortalecimiento de la cadena piscícola en el Tolima mediante el diseño y construcción de una planta móvil para la agregación de valor al pescado, la innovación y el aprovechamiento de los sub productos y el diseño y puesta en marcha de una marca colectiva.

En Ibagué, a partir del apoyo a la estrategia de laboratorios microempresariales para el sector agropecuario, se trabaja en el proyecto de marketing agroalimentario innovador en café, panela, lácteos y bizcochos del municipio. También, con el fin de lograr la industrialización de caucho natural en el oriente del Tolima, actualmente se desarrolla el proyecto de aseguramiento de la calidad de la materia prima, el diseño y construcción de una planta laminadora de caucho en los municipios de Cunday y Villarrica.

En la cadena ovina caprina, se adelanta el proyecto de aceleración de la asociación san José Ovejas (Purificación), mediante la implementación de estrategias de mercadeo innovadoras para incursionar en el mercado nacional, con visión internacional en el sector confección, diseño y moda, mediante prendas diferenciadas en piel de cordero y cabro. Asimismo, se destaca la creación de la unidad de vigilancia tecnológica como una herramienta estratégica para fortalecer los sectores productivos del departamento del Tolima, con miras a generar valor agregado y consolidar un modelo de estructuración de información competitiva para los sectores de la apuesta productiva del Tolima. De esta manera el Departamento podrá disponer de información confiable sobre patentes, desarrollos tecnológicos y mercados, entre otros.

Mega Tolima.

La gobernación del Tolima y las cámaras de comercio del departamento formularon el proyecto Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial (MEGA) el cual definió como objetivo el fortalecimiento de procesos agroindustriales y mejoramiento de la comercialización de los productos agro industriales derivados del aguacate, cacao, café especial y mango. La meta es posicionar al Tolima como departamento líder en desarrollo agroindustrial en estos cuatro subsectores. Las cámaras de comercio del Tolima y el CPT

adelantaron capacitaciones sobre comercialización, mediante ruedas de negocios a trece asociaciones de diferentes municipios.

El Modelo Empresarial de Gestión Agroindustrial –MEGA- Tolima inició su ejecución en octubre de 2011 con la apertura de sus oficinas en Ibagué, Honda y Espinal, en las sedes de las Cámaras de Comercio de Ibagué, Honda y Sur y Oriente del Tolima, respectivamente. El objetivo es fortalecer la cultura comercial, cumplir los requisitos de calidad y educar a los campesinos para proveer pensando en el largo plazo. Con ocasión de la apertura se generaron acercamientos comerciales con grandes superficies locales y nacionales como Mercacentro y Makro y comercializadoras internacionales interesadas en establecer relaciones de proveeduría con productores individuales y asociaciones de mango, aguacate, cacao y cafés especiales.

En ese sentido, el MEGA, según lo informado por la doctora Maira Ruiz[10], ha trabajado hasta ahora en dos direcciones: la primera en identificar la demanda de los productos priorizados en el mercado de Ibagué, Melgar, Bogotá y el Eje Cafetero para informar a los productores sobre requerimientos, cantidades, calidades y oportunidades comerciales; y la segunda en promover la participación de productores en actividades de tipo comercial en dos ruedas de negocios, ocho citas con compradores, un encuentro empresarial en Bogotá y dos en el Tolima, con cerca de 25 asociaciones de productores vinculadas a las actividades. Estos encuentros han propiciado la interacción entre los actores del sector y generado el espacio para que en el 2012 Se implemente un proyecto piloto para desarrollar proveedurías a dos reconocidas empresas productoras de pulpas y a tres comercializadoras internacionales.

Red Campo

En el 2009, RedCampo[11] desarrolló un software de gestión agroempresarial basado en el servicio web en la convocatoria de empresas de base tecnológica de Colciencias, con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario de la Gobernación del Tolima.

Adicionalmente, en el 2009 y 2010, con MiPyme Digital del MinTIC, RedCampo y la Gobernación del Tolima, impulsaron y jalonaron recursos nacionales para dotar con

[10] Consultora de la Cámara de comercio de Ibagué para el proyecto MEGA.

[11] Proyecto empresarial Tolimense dedicado a la apropiación de TIC en MiPyme y el sector agropecuario

computador, internet, servicios web como páginas, dominios y alfabetización digital a sectores de artesanos, frutas y ganaderos del Tolima. Los beneficiarios fueron: 13 empresas artesanales del barro en la Chamba del municipio del Guamo, con impacto directo para al menos 20 familias e indirecto para la dinámica de toda la región, pues se trabajó con 11 empresas, entre asociaciones y productores de frutas en siete municipios, con una cobertura indirecta de 60 familias, 20 comités de ganaderos municipales del Tolima y diez empresas y productores ganaderos, distribuidos en 11 municipios, para beneficio de aproximadamente 100 familias.

Tabla 2. Beneficiarios Proyecto Red campo

SECTOR	LOCALIDAD	EMPRESAS	FAMILIAS
Artesanal	La Chamba	13	31
Frutas	7 Municipios	11	60
ganadería	11 Municipios	30	100

Elaboró: el autor. Fuente: Red Campo

En las experiencias adquiridas en la ejecución y transferencia de tecnología a las comunidades, se detectó que no es suficiente dotar con tecnología a los empresarios de las PYME y micro empresas, sino que también se debe crear la conciencia empresarial de su experticia, lo que permitirá a mediano plazo asegurar el éxito sostenido de los negocios MiPyme y así generar un desarrollo real sobre las economías regionales. La conciencia empresarial es una verdadera actitud de empresarios, bien formados, con altas competencias de desempeño, con políticas de aceleración empresarial, donde la competencia sea un aliciente para innovar y superar al otro, en un continuo ir de crecimiento.

En pertinencia con la consideración anterior, con el apoyo de Colciencias, RedCampo se preparó y adelantó procesos de mejora en la oferta de servicios innovadores. Por ello, en el 2011, logró la aprobación de dos proyectos: el primero, convocatoria SENA; y, el segundo, convocatoria emprendimiento de base tecnológica de Colciencias. Con el soporte de la Universidad de Ibagué, está en desarrollo el primer proyecto de innovación para optimizar y actualizar el software de gestión administrativa, contable, productiva y de costos esigma®, a las normas financieras internacionales y nuevas herramientas de gestión para la toma de decisiones de las MiPyme. Esta es una herramienta hecha para apoyar la

competitividad de este sector de la economía influyendo no sólo en el uso de la tecnología blanda sino en la gestión del cambio de estos empresarios.

El segundo proyecto sobre la convocatoria de empresas de base tecnológica de Colciencias, tiene como objeto desarrollar un nuevo proceso de gestión de la inocuidad de los alimentos del sector de frutas y hortalizas, con el apoyo de e-sigma® en el registro del proceso productivo del agricultor. RedCampo ha proveído y demostrado que sus productos y servicios definen estrategias de control y seguimiento de indicadores de eficiencia y competitividad, entrega herramientas fáciles para la gestión administrativa y financiera con análisis correctos del negocio.

4. Esquema para el desarrollo de la agroindustria

Condiciones para el desarrollo de la agroindustria

Al comportarse la agroindustria como un mercado oligopólico, se caracteriza por desarrollar barreras de entradas que dificultan el ingreso de nuevas empresas a este subsector, una de ellas son los costos de producción.

Para contrarrestar tal obstáculo, la nueva agroindustria del Tolima requiere implementar economías de escalas en las empresas que transforman aquellos productos llamados a desarrollar nuevos subsectores agroindustriales, con el fin de disminuir los costos de producción. Para esto es indispensable lograr la asociatividad de los pequeños productores de subsectores agropecuarios promisorios y, por este camino, lograr alcanzar niveles de economías de escala que puedan competir con los subsectores agroindustriales del país.

Como existen limitaciones para el desarrollo de la agroindustria en lo que respecta al acceso a tecnologías y al desarrollo de nuevos productos que agreguen valor a la alta variedad de productos agropecuarios producidos en el Departamento, es imperativo y fundamental desarrollar nuevas tecnologías, buscar la transferencia de otras y apoyar la innovación. También es necesario el desarrollo de entornos favorables a nivel macro y de la empresa. Asimismo, los apoyos estatales a través de créditos para la innovación, la capitalización tecnológica y la producción son fundamentales. Además, las empresas agroindustriales requieren de acompañamiento para adoptar modelos empresariales que se basen en normas de calidad, de gestión ambiental y de responsabilidad social empresarial.

Transformación productiva de talla mundial

El Tolima tiene que aprovechar las oportunidades que se brindaran con la puesta en marcha del programa Ola Agro. Para lograr avanzar en el desarrollo económico del Tolima se deben transformar los sectores productivos en el Departamento. Se requieren, de hecho, nuevos sectores que produzcan bienes y servicios que aprovechen las ventajas comparativas actuales y agreguen valor a los sistemas productivos tradicionales. Sectores que sean competitivos en mercados internacionales mediante la oferta de *productos de talla mundial*. En tal sentido, aprovechar el programa Ola Agro es una oportunidad para alcanzar este fin, específicamente en los sectores de chocolatería y confitería y carne bovina.

Al efecto, en los últimos años el Departamento ha fortalecido la producción de cacao. Ahora debe crear la industria y aprovechar los aliados estratégicos para aprender de la experiencia exportadora y los mercados ya consolidados. En consecuencia, el plan de negocios para este sector busca aumentar en un 50% las exportaciones del subsector, de manera que las ventas alcancen los 380 millones de dólares al año, con lo que se generarán más de 25 mil puestos de trabajo. La pregunta obligada es: de esta meta ¿cuál será la apuesta a la que le va a apuntar el Tolima?

En relación con la producción de carne bovino, el Tolima tiene un gran potencial debido a su liderazgo en el cumplimiento de la normativa sanitaria, lo que le permitirá incrementar la oferta de carne de más calidad a menor costo. Tal consideración permite presumir que el Departamento le puede apostar a producir una amplia variedad de productos cárnicos.

De los sectores establecidos, *más y mejor de lo bueno*, la apuesta para el Tolima y en particular para Ibagué es el textil, confección, diseño y moda. Esta industria se considera motor fundamental de la economía debido al uso intensivo de mano de obra y al nivel de consumo de materias primas que en el pasado hacían parte de las ventajas comparativas del Departamento. Inclusive, en la actualidad se adelanta un proyecto de producción de algodón orgánico como alternativa innovadora para abrir nuevos mercados competitivos nacionales e internacionales, mediante el uso óptimo y sostenible de los recursos naturales y la sustitución de importaciones de químicos, en total concordancia con la necesidad de diferencias las prendas mediante la innovación.

Sin embargo, para superar las nuevas condiciones del mercado en este sector, es necesario que del tradicional modelo basado en maquila sea cambiado por un “modelo más

flexible y competitivo en términos de escala de producción, velocidad y oportunidad de entrega, agregación de valor, y funcionalidad entre otros" (Plata, 2010: 117). El sector en Ibagué, "debe aprovechar la flexibilidad operativa de las empresas pequeñas y medianas para dirigirse a clientes que demanden variedad de referencias en lotes pequeños y con mayor frecuencia" (Plata, 2010: 118)

Agroindustria Rural.

El Tolima debe trabajar en el fortalecimiento de las alianzas público privadas con el fin de consolidar un sistema agroproductivo alternativo al sistema tradicional en el que prima la producción de bienes agropecuarios básicos y de poco valor agregado. La agroindustria rural debe caracterizarse por tener una fuerte organización de pequeños productores que genere y agregue valor en los territorios, que se articule de manera vertical con otras agroindustrias y con los distintos canales de comercialización y cadenas productivas.

Con el fin de generar ventajas competitivas en la agroindustria del Tolima se requiere del trabajo conjunto entre el sector privado, la academia y el Estado, "con el fin de que la transformación productiva impulse el desarrollo de sectores nuevos y emergentes, y estimule el fortalecimiento de los ya establecidos"[12]. Además, es fundamental adecuar la institucionalidad pública y privada relacionada con el sector agroindustrial, como también es importante "aumentar considerablemente los esfuerzos e implementar soporte de logística e infraestructura para lograr una verdadera agro industrialización del departamento"[13].

En ese sentido, la ADT plantea que es necesaria una revisión del esquema productivo del arroz, ya que el punto de control de la cadena se encuentra en manos de la industria, situación que implica una dependencia absoluta del cultivador hacia el molinero, lo que impide que se ejecuten iniciativas de aprovechamiento de subproductos para cosméticos, bebidas, etc.

En suma, la estrategia de desarrollo de la agroindustria en el Tolima, que debe quedar en un Plan de Desarrollo de la Agroindustria, debe contemplar entre otros aspectos: fortalecer la asociatividad y las cadenas productivas, establecer y mantener sistemas de

[12] ANDI Tolima.

[13] Secretaría de Desarrollo agropecuario. (2009) Pg. 69.

información agroindustrial y de vigilancia tecnológica, mejorar la logística comercial y de infraestructuras, el fomento y acceso al financiamiento de activos productivos, la investigación e innovación tecnológica, y la implementación de sistemas de gestión de calidad y medioambiental.

Servicios de apoyo.

Las nuevas microempresas agroindustriales no cuentan con el apoyo para realizar estudios y análisis de inteligencia e investigación de mercados, ni para la elaboración de planes de mercadeo. Las características actuales del mercado en el marco de la globalización les establecen a los nuevos empresarios agroindustriales la necesidad de apoyarse en sistemas de información pertinentes y adecuados a las características rurales. Por ello, la dimensión de la logística en las empresas agroindustriales debe ser objeto de investigación aplicada por parte de las entidades diseñadas para tal tarea con el fin de implementar estrategias de desarrollo logístico, acordes con las características de las agroindustrias rurales.

Todo lo anterior requiere del apoyo decidido del sector público y en especial del gobierno sectorial. La Gobernación debe liderar el desarrollo de un marco de políticas e incentivos que faciliten el desarrollo de la agroindustria rural en el marco del enfoque territorial.

4.1. Esquema para el desarrollo de la agroindustria en el Tolima

A continuación se plantea un esquema básico para el desarrollo de la agroindustria en el Tolima. Este esquema establece como principal reto del programa propiciar el acceso a recursos financieros por parte de los diferentes actores para desarrollar programas en los diferentes ejes sobre los cuales girara el desarrollo de la agroindustria del Tolima.[14]

Los ejes del desarrollo agroindustrial del Tolima son: la asociatividad, I + D + &, los sistemas de gestión, la logística y la comercialización, todos ellos apoyados en la adopción de tecnologías de información y las comunicaciones. Los instrumentos que deberán crearse con el fin de apoyar y fortalecer los distintos proyectos que soportan los cinco ejes son: el plan regional de desarrollo agroindustrial, el fondo para el fomento y desarrollo de cadenas

[14] Recursos del Sistema General de Regalías, de convocatorias públicas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, recursos propios de los entes territoriales, de cooperación internacional, entre otros.

agroindustriales y la plataforma de servicios de apoyo en asistencia técnica, uso de activos improductivos, certificación y sellos, y creación y fortalecimiento de las cadenas agroindustriales.

El plan regional de desarrollo agroindustrial deberá ser diseñado y aplicado bajo el enfoque territorial, por lo que tendrá que contemplar las dimensiones institucionales, sociales, económicas, culturales y medio ambientales del departamento de Tolima, con el apoyo de aquellas entidades sectoriales creadas para la formulación e implementación de proyectos y planes de negocio con perspectiva regional. No debe perderse de vista que el plan regional debe considerar la importancia de que la agroindustria del Tolima se incluya en las distintas cadenas productivas, clúster y zonas agroindustriales del país, con el fin de aprovechar las experiencias y aprendizajes de estas organizaciones.

Los otros dos instrumentos, el fondo para el fomento y desarrollo de cadenas agroindustriales y la plataforma de servicios, deben diseñarse desde la Gobernación bajo el marco del modelo de desarrollo local con el fin de fortalecer el emprendimiento local y el empoderamiento de las comunidades. Aquí es fundamental la participación de las autoridades locales y, en especial, el fortalecimiento institucional de organizaciones que la política pública ha diseñado como los consejos municipales de desarrollo rural y los comités municipales de ciencia y tecnología. El esquema plantea finalmente que el desarrollo de la agroindustria debe realizarse pensando en las necesidades del mercado y en particular del mercado de talla mundial y del mercado de productos agroindustriales rurales.

ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA EN EL TOLIMA

Diseñó: el autor.

5. Conclusiones

Aunque el Tolima determinó, en la Visión 2025, desde hace más de diez años, que un sector económico a desarrollar sería el Agroindustrial, a la fecha no se ha podido hacer debido a condiciones internas y externas propias de la estructura empresarial del sector agrícola y agroindustrial del Departamento y al reorganización institucional del Departamento y la Nación. Pese a ello, permanentemente los sectores académicos y políticos están reflexionando sobre el diseño de una estrategia que le permita a los tolimenses cumplir el sueño colectivo de impulsar la agroindustria como sector líder de la economía departamental.

La anterior ponencia propone un esquema para el desarrollo de la agroindustria que debe basarse en el fortalecimiento institucional del sector bajo los enfoques del desarrollo regional y local bajo los principios del fortalecimiento de sectores de apoyo para la C T &, la asociatividad, la logística y la comercialización, y el desarrollo de instrumentos de

planificación participativa, buscando los mercados de talla mundial y de la agroindustria rural.

Bibliografía

Campos, A. (2004). El sector industrial del Tolima: aproximación histórica, estructura y dinámica. En: Ensayos sobre economía regional. Centro de Estudios Económicos. Ibagué. Banco de la Republica.

Lozano, J. (2008). Formulación de una política pública de generación de empleo en condiciones dignas para el departamento del Tolima. Ibagué. GT, UT.

Plata, L.G. (2010). Transformación productiva. En: Alcanzando el futuro deseado. Bogotá.

Secretaría de Desarrollo agropecuario. (2009). Nuevos agro negocios para el desarrollo del sector agropecuario en el departamento del Tolima. Ibagué. GT, UT.

http://www.eumed.net/libros/2007b/304/agroindustria%20rural%20Boucher.htm

http://www.eumed.net/libros/2007b/304/agroindustria%20en%20Colombia.htm

http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_13/espanol/art.asp?art=21

http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Paginas/default.aspx

http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroindustria/Documentos%20Agroindustria%20Rural/La%20agroindustria%20rural%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.%20Contexto%20y%20retos%20a%20enfrentar.pdf

http://www.cadenahortofruticola.org/admin/poli/125agroindustria_y_competitividad_cadenaproductivas.pdf