

2020

Lineamientos participativos para el fortalecimiento del proceso de empresarización del sector agropecuario en el Caquetá

Verenice Sánchez Castillo

Universidad de la Amazonía, ve.sanchez@udla.edu.co

Carlos Alberto Gómez Cano

Universidad de la Amazonía, car.gomez@udla.edu.co

Edwin Eduardo Millán Rojas

Universidad de la Amazonía, e.millan@udla.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Sánchez Castillo, V., C.A. Gómez Cano, y E.E. Millán Rojas (2020). Lineamientos participativos para el fortalecimiento del proceso de empresarización del sector agropecuario en el Caquetá. *Equidad y Desarrollo*, (35), 205-230. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss35.10>

This Artículo is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Lineamientos participativos para el fortalecimiento del proceso de empresarización del sector agropecuario en el Caquetá*

205

Verenice Sánchez Castillo**

Carlos Alberto Gómez Cano***

Edwin Eduardo Millán Rojas****

How to cite this article: Sánchez Castillo, V., Gómez Cano, C. A., & Millán Rojas, E. E. (2020). Lineamientos participativos para el fortalecimiento del proceso de empresarización del sector agropecuario en el Caquetá. *Equidad y Desarrollo*, (35), 205-230. <https://doi.org/10.19052/eq.voll.iss35.10>

Recibido: 22 de julio de 2019. **Aprobado:** 19 de noviembre de 2019.

Versión Online First: 19 de febrero de 2020. **Publicación final:** 16 de marzo de 2020

* Este artículo se deriva del proyecto de investigación denominado “Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá”, que forma parte del plan de gestión del Colectivo de Investigación en Educación, Naturaleza, Cultura e Innovación para la Amazonia (CIENCIA).

** Ingeniera agroecóloga, magíster en Ambiente y Desarrollo, doctora en Antropología. Docente-investigadora de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Amazonia. Correo electrónico: ve.sanchez@udla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4472-6191>

*** Contador público, especialista en Gestión Pública, magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos. Docente-investigador de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia. Correo electrónico: car.gomez@udla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-7201>

**** Ingeniero de Sistemas, especialista en Ingeniería de Software, magíster en Ciencias de la Información y las Comunicaciones, doctor en Ingeniería. Docente-investigador de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Amazonia. Correo electrónico: e.millan@udla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4258-4601>



Palabras clave

Empresarización,
gremios, sector
agropecuario

Clasificación JEL

A13, L26, O35, P13, R11

Keywords

Entrepreneurship,
agroecological sector,
guilds, perceptions

Resumen

Las apuestas del país en el sector agropecuario están direccionadas a la búsqueda de su empresarización. En el Caquetá este sector ha venido aportando el 16% a su PIB en los últimos cuatro años; sin embargo, se evidencian problemáticas como bajos niveles de competitividad y altos niveles de importación de productos terminados. Partiendo de la política del Gobierno en torno a la empresarización, y teniendo en cuenta el poco avance del sector agropecuario en este departamento, se consultó a los diferentes gremios acerca de los lineamientos para que dicho proceso sea posible en la región. El trabajo se realizó en el municipio de Florencia, vinculó a diversas organizaciones gremiales y se apoyó en herramientas metodológicas como el arqueo de archivo y entrevistas. Se conocieron las condiciones para la empresarización, la percepción de los gremios acerca de ella y la caracterización de los actores presentes y determinantes en el territorio para que el proceso se dé con éxito. Dentro de las principales conclusiones se destacan el interés de los gremios por las apuestas de productos minoritarios, el acceso seguro a mercados y la necesidad de transformación y elaboración de productos terminados.

Participatory guidelines for strengthening the process of entrepreneurship in the agricultural sector in the department of Caquetá

Abstract

The bets of the country in relation to the agricultural sector-SA, are directed in the pursuit of their entrepreneurship. In the Department of Caquetá, the SA has been contributing 16% to its GDP in the last four years. However, the low levels of competitiveness of the SA, the high levels of imports of finished products afflict the sector. Following the policy of the government of entrepreneurship, and taking into account the little advancement of the SA of Caquetá in this order, the different guilds were consulted about the guidelines for this process to be carried out in the region. The work was carried out in the municipality of Florence, linked to the different trade union organizations and the tools used were archive archiving and interviews. The conditions for entrepreneurship, the perception of the guilds about it, and the characterization of the present and determining actors in the territory for the process to be successful were known. Among the main conclusions stands out the interest of the unions for the bets of minority products, secure access to markets and the need for transformation and preparation of finished products.

Diretrizes participativas para fortalecer o processo de empreendedorismo no setor agrícola no departamento de Caquetá

207

As apostas do país em relação ao setor agrícola-SA, são direcionadas na busca de seu empreendedorismo. No Departamento de Caquetá, o SA vem contribuindo com 16% do seu PIB nos últimos quatro anos. No entanto, os baixos níveis de competitividade do SA, os altos níveis de importações de produtos acabados afligem o setor. Seguindo a política do governo de empreendedorismo, e levando em conta o pouco avanço das SA de Caquetá nessa ordem, as diferentes guildas foram consultadas sobre as diretrizes para esse processo a ser realizado na região. O trabalho foi realizado no município de Florença, ligado às diferentes organizações sindicais e as ferramentas utilizadas foram arquivo de arquivamento e entrevistas. As condições para o empreendedorismo, a percepção das corporações sobre ele e a caracterização dos atores presentes e determinantes no território para o processo ser bem sucedido eram conhecidas. Entre as principais conclusões destaca-se o interesse dos sindicatos pelas apostas de produtos minoritários, o acesso seguro aos mercados e a necessidade de transformação e preparação de produtos acabados.

Palavras chave

Empreendedorismo, setor agroecológico, guildas, percepções

Introducción

El sector agropecuario (en adelante, SA) es sin duda una apuesta constante en Colombia, lo cual puede demostrarse —al menos protocolariamente— a través de los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) de los diferentes gobiernos, donde siempre se le ha enlistado como una prioridad en las agendas. Al revisar, por ejemplo, los últimos cuatro PND del país, se percibe una marcada tendencia hacia la transformación productiva del campo: se busca mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de procesos de reingeniería que aseguren una mayor competitividad (tabla 1).

Tabla 1. Planes de Desarrollo Nacional y su relación con el SA

Plan de Nacional de Desarrollo	Comprensión y apuestas del SA
Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006: “Hacia un Estado comunitario”	“El enfoque adoptado en la estrategia de <i>Manejo Social del Campo</i> incorpora una política de protección razonable de la producción nacional por su importancia en la defensa y generación del empleo y el logro del objetivo de seguridad alimentaria. El reto de la política comercial sectorial consiste en dar continuidad al proceso de promoción de exportaciones. [...] La estrategia propone [...] intervenciones a través de: a) acceso a infraestructura básica y a vivienda; b) seguridad alimentaria; c) esquemas asociativos y productivos para el desarrollo rural; d) desarrollo científico y tecnológico; y e) acceso a factores productivos y productos financieros” (p. 226).
Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: “Estado Comunitario: desarrollo para todos”	“El medio más eficaz para la reducción de la pobreza es aumentar la capacidad de la población rural para generar sus propios ingresos. Para esto, dentro del marco de lo propuesto por la Red de Protección Social, este Gobierno promoverá: (1) el fortalecimiento de los niveles de empresarización de los pequeños campesinos; (2) la promoción de la agroindustria y el turismo rural; y (3) el desarrollo de microfinanzas rurales. Para el fortalecimiento de los niveles de empresarización de las actividades agropecuarias se implementará el “Programa para el Desarrollo de Oportunidades de Inversión y Capitalización de los Activos de las Microempresas Rurales de Colombia”, basado en la experiencia de Pademer, y se implementará la segunda fase del Proyecto de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP)” (p. 222).
Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: “Prosperidad para todos”	“La locomotora de crecimiento del sector agropecuario acelerará el desarrollo sostenible del país, contribuirá a la reducción de los desequilibrios regionales y generará encadenamientos económicos y sociales. En este sentido, por <i>locomotora</i> se entiende que el sector agropecuario y rural alcanzará un crecimiento sostenido de la producción, por encima del promedio nacional, de forma tal que se generen riqueza, empleos de calidad y beneficios para la economía en materia de encadenamientos productivos con otros sectores, profundización de los mercados, reducción de la pobreza, seguridad alimentaria y bienestar para la población, con consideraciones ambientales para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo. [...] En materia de financiamiento, apoyados en procesos de empresarización para la población pobre, se favorecerá el establecimiento de servicios financieros (microfinanzas) oportunos y pertinentes que potencien la generación de ingresos. Para esto se continuará con los esfuerzos encaminados a incrementar la oferta de estos servicios a través de nuevos canales y a desarrollar tecnologías que faciliten el acceso. Así mismo, se promoverá la educación financiera de la población rural, de forma que esta pueda vincularse al sistema financiero tomando como punto de partida el microahorro y el microseguro” (p. 234).

Plan de Nacional de Desarrollo	Comprensión y apuestas del SA
Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: "Todos por un nuevo país"	"La construcción de una paz estable y duradera, la disminución de las brechas territoriales y poblacionales en las condiciones de vida y una población rural más educada pasa[n] necesariamente por la transformación integral del campo colombiano. [...] Lo anterior requiere pensar en el territorio rural como un espacio en el que convergen la igualdad de oportunidades para la población junto con el crecimiento y la competitividad de las actividades económicas rurales, principalmente las agropecuarias, reconociendo las diferencias regionales y urbano-rurales" (p. 340).

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2003, 2007, 2011, 2015).

Los gobiernos nacionales, además de concebir al SA como una política de protección a la producción nacional, han concentrado sus esfuerzos en la generación de ingresos a través de la empresarización, la cual se podría lograr a partir de encadenamientos productivos orientados a la transformación integral del campo. El interés político por el SA ha sido materia de intervención constante por parte de los distintos gobiernos, pues este tiene un papel protagónico en el PIB. Sin embargo, las realidades económicas del país plantean un escenario diferente: la participación del SA en el PIB nacional es secundaria, pues se ha visto rezagada a un dígito; e incluso en algunos periodos, por circunstancias atribuibles a la crisis económica mundial, a fenómenos de tipo ambiental, al conflicto armado o a la corrupción (Sierra, 2013), su participación ha sido negativa y en otros casos muy cercana a cero (tabla 2), hasta el punto de convertirse en uno de los crecimientos más deficientes en América Latina (Misión para la Transformación del Campo, 2015).

Tabla 2. Participación del SA en el PIB nacional

Año	Porcentaje
2002	4,55
2003	3,09
2004	2,98
2005	2,81
2006	2,37
2007	3,91

Continúa

Año	Porcentaje
2008	-0,38
2009	-0,65
2010	0,19
2011	2,07
2012	2,51
2013	6,52
2014	2,71
2015	2,52
2016	1,63
2017	4,92

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017).

Sobre el particular, Romero (2011) sostiene que la involución de la participación del SA en el PIB nacional es drástica, pues pasó de ser la cuarta parte de la producción total en los setenta, a poco menos de una décima en el 2010; sin embargo, expone que “el sector agropecuario sigue siendo apreciable por su vínculo directo con la agroindustria, el empleo y el comercio exterior” (p. 59). Tales resultados dejan en evidencia una disonancia entre las apuestas gubernamentales y los resultados económicos del SA, resultado de propósitos similares a través del tiempo, pero que no conducen a avances significativos. En concordancia, Beltrán y Piñeros (2013) concluyen:

Es evidente que el sector agropecuario colombiano no ha cumplido con la expectativa de ser dinamizador de la economía nacional de manera sostenida, puesto que los dos únicos años en los que se presentó un resultado mejor en el sector que en la nación se debieron a periodos de crisis o incrementos en los precios, fenómeno que no obedece a ninguna clase de política o legislación ni tampoco a alguna práctica realizada por entes privados que hayan favorecido el campo colombiano. Esta clase de acontecimientos son coyunturales y no se repiten en periodos prolongados de tiempo. (p. 64)

Ahora bien, desde la perspectiva gubernamental, la situación del SA presenta un tono más prometedor, pues, pese a las dificultades y cuellos de botella, se le entiende como una apuesta productiva promisoriosa para el país. El Ministerio

de Agricultura y Desarrollo Rural expresa en su *Informe de rendición de cuentas 2016-2017* que el comportamiento del SA a partir del 2017 tiende a ser favorable, pues comparativamente el PIB del SA está creciendo por encima del nacional, situación atribuida a las gestiones estratégicas del Gobierno nacional. Sin embargo, el documento deja entrever una marcada preocupación por el decrecimiento del presupuesto de inversión, destacando la importancia de esta cartera en los Acuerdos de Paz y el desarrollo del país. Para el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO, 2014) el panorama es, no obstante, ciertamente alentador:

Las perspectivas de crecimiento para el sector agropecuario en Colombia son positivas, y se explican principalmente por tres factores: i) el incremento en la demanda mundial de alimentos, que se conjuga con las condiciones geoclimáticas colombianas y permiten el aumento sostenido de la oferta agropecuaria; ii) la evolución reciente de sector agropecuario, que ha mostrado un crecimiento superior al de otros renglones de la economía, y iii) el incremento del gasto del Gobierno Nacional dirigido al sector agropecuario. [...] La coyuntura actual del sector agropecuario es prometedora. Además de ser el principal generador de empleo en las zonas rurales, el aumento en la productividad de los cultivos ha permitido que el crecimiento del PIB agropecuario sea superior al del PIB nacional. En lo que respecta a política comercial, sus comportamientos son favorables, no sólo por la tendencia al alza de los precios internacionales, sino por el incremento de las exportaciones. (pp. 4-6)

“Pese a que las posiciones expuestas son contradictorias respecto a la actual y futura situación del SA en Colombia —lo que, de hecho, generaría dos ejes de tensión para el análisis—, existe un punto de coincidencia entre las diferentes percepciones, a saber: la imperiosa necesidad de incrementar los niveles de productividad del Sector Agropecuario”.

Pese a que las posiciones expuestas son contradictorias respecto a la actual y futura situación del SA en Colombia —lo que, de hecho, generaría dos ejes de tensión para el análisis—, existe un punto de coincidencia entre las diferentes

percepciones, a saber: la imperiosa necesidad de incrementar los niveles de productividad del SA. Para el Consejo Privado de Competitividad (2017), la coyuntura de los mercados internacionales y el desarrollo de tratados de libre comercio son una oportunidad valiosa para evaluar el desempeño del SA y analizar sus principales cuellos de botella, a fin de garantizar un salto a la competitividad desde los principios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

De esta manera, en el horizonte de desarrollo del SA, como lo afirman Baribbi y Spijkers (2011), se demanda la “construcción de capital social y empresarial campesino para la inserción en estrategias de desarrollo rural a través del fortalecimiento y consolidación de mecanismos de asociatividad, alianzas, y/o participación en conglomerados” (p. 22). En otras palabras, el desarrollo de un proceso de empresarización del SA, donde los tradicionales modelos de producción den paso a economías agrarias organizadas que articulen el saber técnico-productivo y las disciplinas administrativas, garantizando así la perdurabilidad de los negocios en el tiempo.

Marco teórico y metodológico

Múltiples investigaciones consideran la empresarización agropecuaria como una estrategia económica para el logro de la competitividad rural. Se parte de esta premisa: aunque la crisis nacional haya afectado al sector agropecuario y rural en los últimos años, producto de diversos factores y circunstancias de orden interno y externo, estos sectores son y seguirán siendo responsables de una parte importante del futuro del país. Sin embargo, se reconoce que para lograr este acometido se requiere comprometer significativos recursos públicos y privados orientados precisamente a la empresarización del sector (Revista Nacional de Agricultura, 2006).

En el ámbito nacional, esta última investigación consideró que si no hay responsabilidad política del Congreso de la República y compromiso del sector privado en materia de desarrollo competitivo, no se podrán lograr las transformaciones deseadas. Además, desde las condiciones sociopolíticas, económicas y culturales fácilmente se configura un conflicto entre la productividad, la viabilidad y la sostenibilidad, pues la productividad depende directamente de la competencia sin distorsiones, y las políticas del Gobierno tienden a limitar a esta última —incluso sin tener la intención—, razón por la cual el crecimiento se reduce y, en algunos casos, se detiene.

Solarte (2011) dedicó años de investigación a demostrar que la empresarización del SA es el punto de partida para configurar una estrategia hacia los pactos territoriales, con la que se busca transformar la visión del sector en la visión del territorio y cuyos resultados se reflejen en consensos entre interlocutores locales, esto es, donde los sectores de la sociedad civil participen activamente. Tales consensos se plasman en documentos con compromisos operativos, administrativos y financieros adoptados entre interlocutores locales y regionales.

En términos metodológicos, este autor agrega que para que la empresarización sea posible, se deben establecer alianzas y vínculos interempresariales, al igual que acciones de colaboración con las instituciones locales, en función de dar valor y producir innovaciones de asuntos que no se tienen en otros territorios y que, a su vez, pueden ser la puerta a nuevas formas de crecimiento y desarrollo. En este sentido, la apuesta va más allá del escenario predial o de las empresas de forma particular; este mapa de actores de la empresarización en lo rural debe necesariamente vincular productores, microempresarios rurales, asociaciones de productores, cadenas productivas, empresas comercializadoras o transformadoras, asociaciones o federaciones por productos, entidades o instituciones del sector de servicios técnicos, universidades, entre otros. Asimismo, para llegar a consolidar la estrategia, Solarte (2011) propone que esta se debe realizar mediante cinco fases de trabajo: a) diagnóstico, b) construcción de la visión compartida, c) estrategia de información y comunicación, d) construcción del Modelo de Pacto Territorial y e) seguimiento y evaluación.

Carmona, Villareal y Herrera (2011) parten de analizar que en el orden nacional los proyectos del sector rural carecen de asignación de créditos especiales por parte del sector financiero formal; por ello, muchos de los emprendedores y nuevos empresarios dependen de créditos informales que tienen tasas de interés altas y condicionan las ganancias al pago de deuda. Los investigadores resaltan además que si bien Agro Ingreso Seguro fue un programa del Gobierno con muchas críticas, en el 2011 destinó 500.000 millones de pesos exclusivamente a la empresarización de pequeños y medianos agricultores. Sin embargo, consideran que es el sector privado el llamado a ejercer el liderazgo en la ejecución de las iniciativas de competitividad regional y empresarial, puesto que, a su juicio, los empresarios —en comparación con el mismo Estado— identifican mejor las oportunidades, obstáculos y restricciones en su desarrollo.

Asimismo, hacen un recorrido por los indicadores financieros, económicos y de competitividad en el ámbito nacional; luego profundizan en el caso del Casanare,

retomando el accionar de la Alta Consejería para la Reintegración, la Agenda de Competitividad del Departamento, las alianzas productivas y el comportamiento empresarial del departamento; finalmente identifican problemas de competitividad como baja capacidad de generación o incorporación de tecnologías de producción, falta de emprendimiento, poca formación de talento humano pertinente, infraestructura incipiente de apoyo al sector productivo, poca formación de capital social, poca institucionalidad y bajo valor agregado de la producción/ industrialización.

Por su parte, Mahecha (2015), reconociendo la necesidad de la empresarización en el SA para avanzar hacia la obtención de mayores niveles de competitividad, trabajó en el periodo 2013-2015 en el desarrollo de un proceso de empresarización con organizaciones de pequeños y medianos productores en el municipio de El Dorado (Meta). Para ello, los caracterizó social y económicamente, les ayudó a fortalecer sus capacidades organizacionales en el área contable e implementó estrategias de asociatividad especialmente con las organizaciones productoras y comercializadoras de bienes agroalimentarios. Como resultado del ejercicio, llegó a la formulación de planes y perfiles de negocios para las organizaciones que participaron en el proceso.

Dentro de los principales hallazgos, Mahecha (2015) encontró que las asociaciones agropecuarias de El Dorado son abiertas al cambio, al aprendizaje colaborativo y tienen muchas ilusiones, pero cuentan con poco conocimiento sobre sus actividades en un escenario empresarial. Si bien el autor evalúa el ejercicio y los resultados como satisfactorios, considera que son organizaciones en constante crecimiento y, por tanto, requieren de acompañamiento permanente y capacitaciones en múltiples ámbitos, especialmente en comercialización e innovación de nuevos productos, que son ciertamente los aspectos con mayor debilidad.

Como se observa, el asunto de la empresarización del SA ha llamado la atención no solo de la comunidad académica, sino también del Estado y los sectores privados, al ser concebida como un proceso prioritario para el desarrollo del campo colombiano. En este recorrido académico-investigativo se identifican elementos coincidentes con el objeto central del presente estudio, pero hay diferencias principalmente en los niveles de profundidad del análisis (niveles nacional, departamental o municipal). Además, se reconocen apuestas interesantes, pero fallidas, por la poca operatividad de la institucionalidad formal y la ausencia de créditos e instrumentos financieros especiales que dinamicen el proceso de empresarización (Carmona, Villareal y Herrera, 2011).

Metodología

La población objeto del estudio corresponde a los directivos gremiales de las principales cadenas productivas del SA en el Caquetá: caucho, cacao, peces, ganadería, panela y peces. El enfoque metodológico utilizado en esta investigación fue el histórico-hermenéutico, pues considera que la realidad es una construcción constante en la que median subjetividades de todo tipo. El interés ontológico es de tipo descriptivo, pues importa tanto el proceso como los resultados del fenómeno (Gutiérrez, 2004); se busca, en este caso, identificar elementos que permitan aportar soluciones a un problema local que afecta al panorama global (González, Gómez y Sánchez, 2016). A continuación se refieren otros aspectos concernientes al método y las actividades desarrolladas en la investigación.

215

El concepto de empresarización y su importancia en el sector agropecuario

Para este ejercicio se acudió a la técnica de arqueología de archivo, mediante la cual se hizo un rastreo en páginas web, libros, boletines, documentos CONPES y artículos acerca del concepto, las tendencias, el esquema teórico y las proyecciones de la empresarización del SA en Colombia. Los hallazgos se sistematizaron en una plantilla de doble entrada cuyos campos involucraron el nombre del documento, un resumen del contenido de interés por variable y las condiciones para la empresarización del SA identificadas en cada una de las fuentes de consulta. Una vez agotada la búsqueda, se procedió a la redacción de los resultados diferenciando coincidencias y puntos antagónicos acerca del asunto de referencia.

Imaginario en torno al proceso de empresarización en el sector agropecuario del Caquetá

Las técnicas de investigación empleadas fueron de corte cualitativo a fin de entender a profundidad el sentido que se le da a la empresarización. En este orden,

se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave¹. Las variables abordadas en las conversaciones estuvieron relacionadas con el entendimiento del concepto de empresarización, los logros, retos y desafíos para el SA del departamento. Las entrevistas fueron grabadas previa autorización de los participantes, puestas en texto plano y llevadas al *software* de procesamiento de datos cualitativos Atlas.Ti, a partir del cual se establecieron las frases de interés y luego las categorías de análisis; estas últimas fueron posteriormente organizadas por grupos de afinidad y se conformaron así las familias de códigos o categorías. Finalmente, se establecieron las relaciones en el interior de cada familia, se generaron las respectivas redes, se describieron sus comportamientos, se hizo la triangulación de la información y, finalmente, se redactaron los hallazgos.

Análisis de los actores estratégicos en el proceso de empresarización en el sector agropecuario del Caquetá

Identificación de actores² y elaboración del mapa de actores

Un mapa de actores tiene como objetivo identificar los actores más importantes en cada escenario y, a partir de ello, hacer su respectiva representación gráfica. Esta última acción proporciona una visión de conjunto del campo de actores y permite formular las primeras consideraciones en relación con el grado de influencia de ellos sobre un tema (en este caso, la empresarización). Así, en el mapa de actores se tienen cuatro escenarios de localización, definidos de afuera hacia adentro dependiendo de su importancia o grado de influencia (GIZ, 2016):

1 De acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996), los informantes clave son personas que tienen acceso a la información más importante sobre las actividades de una comunidad y tienen amplia experiencia y grandes conocimientos acerca del tema abordado en la investigación.

2 Para GIZ (2016), el concepto de *actor* se aplica a todos los grupos y colectivos públicos y privados en una sociedad que actúan como grupos organizados. En inglés, el concepto *stakeholder* se aplica a “las partes interesadas”, es decir, a aquellos actores que tienen intereses comunes respecto a algo.

- *Actores secundarios*: aquellos que solo participan en el asunto de forma indirecta o temporal.
- *Actores primarios*: corresponde a los que directamente refiere el programa, objetivo o meta; son los beneficiarios directos si se da lo que se propone.
- *Actores clave*: se refiere a aquellos actores que pueden influir de manera significativa en el proyecto o meta diseñada, con características de capacidad, conocimiento y poder; su apoyo es considerado indispensable para el logro de los objetivos.
- *Actores con capacidad de veto*: aquellos con capacidad de bloquear el desarrollo del proyecto, en cuyo caso se conocen como *veto players* o actores con capacidad de veto.

217

En este orden de ideas, teniendo en cuenta los relatos de los entrevistados y siguiendo la metodología del Capacity Works de la Agencia Alemana de Cooperación (GIZ), se procedió con la identificación y el mapeo de los actores asociados con la empresarización:

- a) *Tipos de actores identificados en el marco del encadenamiento productivo*. Salazar y Van der Heyden (2004) plantean en términos metodológicos, y en clave de la equidad, la promoción y el desarrollo, que para lograr un encadenamiento productivo se hace necesario articular los diferentes actores participantes, tanto los directos (producción, transformación, comercialización y consumo) como los indirectos (investigación, capacitación, asistencia técnica, proveedores de insumos, financiamiento e información). Según se deriva de los relatos de los entrevistados, el encadenamiento productivo es uno de los determinantes para la empresarización, y por ello se procedió a cruzar los actores identificados con su localización en los tipos manejados en dicho encadenamiento.
- b) *Análisis de la red de actores según el escenario de localización y el tipo de actor*. Para conocer la relación que existe entre los diferentes grupos de actores (producción, transformación, comercialización y consumo) y su escenario de localización (primarios, clave, veto, secundarios), y así entender el rol de cada uno de ellos en el proceso de empresarización, se empleó el programa de construcción de grados de redes UCINET versión 6.0. De este modo, se estableció la matriz de adyacencia con todos los actores identificados, partiendo del supuesto de que todos tenían relaciones y conocimiento de la existencia

con otros. Luego se elaboraron dos matrices de atributos: la matriz de atributo 1: tipo de actor, y la matriz de atributo 2: localización del actor. Ambas fueron evaluadas y calificadas, y luego fue generado el respectivo diagrama de red.

218

Resultados y discusión

Condiciones para la empresarización en el Caquetá

El Caquetá cuenta con grandes potencialidades en sectores estratégicos como el turismo, la explotación de bosques, el SA, etc. Sin embargo, los bajos niveles de desarrollo y competitividad, los prolongados episodios de violencia, la corrupción, la intermitencia política y otros fenómenos asociados a su ubicación geográfica e historia configuran factores de riesgo para el SA (Ávila, 2017). Tal dinámica ha condenado al departamento a un congelamiento de sus actividades productivas, al punto de participar en tan solo el 0,5% del PIB del país (DANE, 2017). Este escenario da cuenta de la importancia de potencializar las actividades productivas del territorio, buscando elevar sus niveles de competitividad.

Los Planes de Desarrollo del departamento superan ampliamente en número a los nacionales en el periodo analizado, debido a situaciones de índole política; no obstante, en todos ellos se evidencia una constante en torno a las apuestas por el SA, lo cual es atribuible a que, desde una perspectiva local, este sector ha representado históricamente un aporte significativo al PIB departamental, con un promedio de participación de 16,7% en el periodo 2000-2016 (DANE, 2016). Sin embargo, tal y como lo establece el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019, existe una crisis en términos de competitividad y productividad del SA (Gobernación del Caquetá, 2016).

Tal crisis se acentúa al observar que, si bien el SA es representativo en términos porcentuales, existe un estancamiento de la actividad; incluso a partir del 2010 su representación está por debajo del 15% en el PIB del departamento, y según el DANE (2017), el SA presenta uno de los comportamientos más tímidos en términos del crecimiento durante las vigencias 2015 y 2016, con dinámicas inferiores a sectores como construcción, industria y servicios financieros; es decir, su participación está ligada a prácticas tradicionales de producción, lejos de condiciones de productividad y desarrollo sostenido. En consecuencia, es fundamental gestionar

acercamientos a la empresarización del SA en el Caquetá, entendidos por Solarte (2011) de esta manera:

Es un proceso en el que se busca potenciar las capacidades de las personas para forjar negocios o empresa. Se entiende como el desarrollo de competencias emprendedoras de las personas, que deben conducir a la creación de empresas innovadoras, o con el mejoramiento de los procesos productivos y administrativos en las existentes dentro de un territorio, que permitan incrementar el nivel de ingresos y calidad de vida en el mismo. (p. 15)

219

Esta apuesta ya ha sido objeto de análisis, pues el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Caquetá (2012-2025) expone que el territorio debe atender de manera inmediata la empresarización agropecuaria. En concreto, plantea como uno de los principales retos del desarrollo rural la organización de los productores, concibe que la “promoción de la cultura empresarial (formación, emprendimiento y formalización) [es] una forma de repensar la región”, al tiempo que resalta la importancia de crear “condiciones para la competitividad a partir de la incubadora de empresas, el fomento del modelo empresarial y la integración de clúster de producción” (Ríos *et al.*, 2012, p. 49).

Ahora bien, como se ha expuesto, el establecimiento de prioridades en las agendas de inversión pública no constituye garantía de un impulso en la competitividad de los sectores productivos, pues se requieren acciones de transformación contextualizadas e ininterrumpidas que se conviertan en verdaderos estadios de desarrollo para las economías regionales, que se traduzcan en mejores condiciones de vida para los habitantes y, por ende, para la situación económica del país; es decir, acciones alejadas de la retórica de los discursos políticos de desarrollo y realmente catalizadoras de la transformación económica de las regiones.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2011), esta tarea es un tanto compleja en el panorama colombiano, pues “la empresarización del campesinado no deja de ser ilusa en medio de tanta pobreza, carencia de activos y bienes públicos, y sistemas de organización efectivos para el mercadeo” (p. 125). Añade el autor que la paquidermia estatal no ha permitido la evolución de los sistemas productivos en el SA, condenándolo a decisiones de corto plazo sin ejes de articulación. En tal sentido, como lo sostienen Rodríguez, Ramírez y Restrepo (2016), se hace imperante construir una estrategia para el desarrollo del SA:

[Es necesario] la planificación de abajo hacia arriba con la participación de los beneficiarios, la gestión del conocimiento, el desarrollo del capital social, al igual que tener en cuenta la especificidad del territorio y la consolidación de redes de intercambio de conocimientos e innovaciones, aspectos que permitirán mejorar la capacidad de cooperación de los productores para la autogestión de su propio desarrollo. (p. 40)

En este horizonte, es esencial que en el Caquetá se generen sinergias en torno al proceso de empresarización del SA, las cuales traslapan los límites del accionar público, pues han de converger fuerzas como el sector privado, la academia y los gremios, a fin de que se generen vínculos de confianza que permitan un accionar colectivo en la búsqueda del desempeño económico demandado por la región (Carmona, Villareal y Herrera, 2012). Este proceso, según la Sociedad de Agricultores de Colombia (2013), se debe hacer por fases, las cuales abarcan la formación

en temas empresariales y buenas prácticas de gestión, y el desarrollo de habilidades comerciales y condiciones específicas para la penetración en los mercados más sofisticados, a fin de lograr mayores niveles de diferenciación en el producto.

“La empresarización agropecuaria parte de la necesidad de mejorar el sector agrícola y pecuario en cada uno de los procedimientos que afectan e inciden en la productividad. Para ello, a juicio de los actores involucrados, se requiere pasar de la informalidad a la formalidad, es decir, organizar la unidad productiva como una empresa”.

Imaginarios en torno al proceso de empresarización en el sector agropecuario del Caquetá

Para los entrevistados, la empresarización agropecuaria parte de la necesidad de mejorar el sector agrícola y pecuario en cada uno de los procedimientos que afectan e inciden en la productividad. Para ello, a juicio de los actores involucrados, se requiere pasar de la informalidad a la formalidad, es decir, organizar la unidad productiva como una empresa. Al tiempo, reconocen que esto solo será posible a partir del fortalecimiento de la organización y la agremiación de los diferentes sectores de la producción.

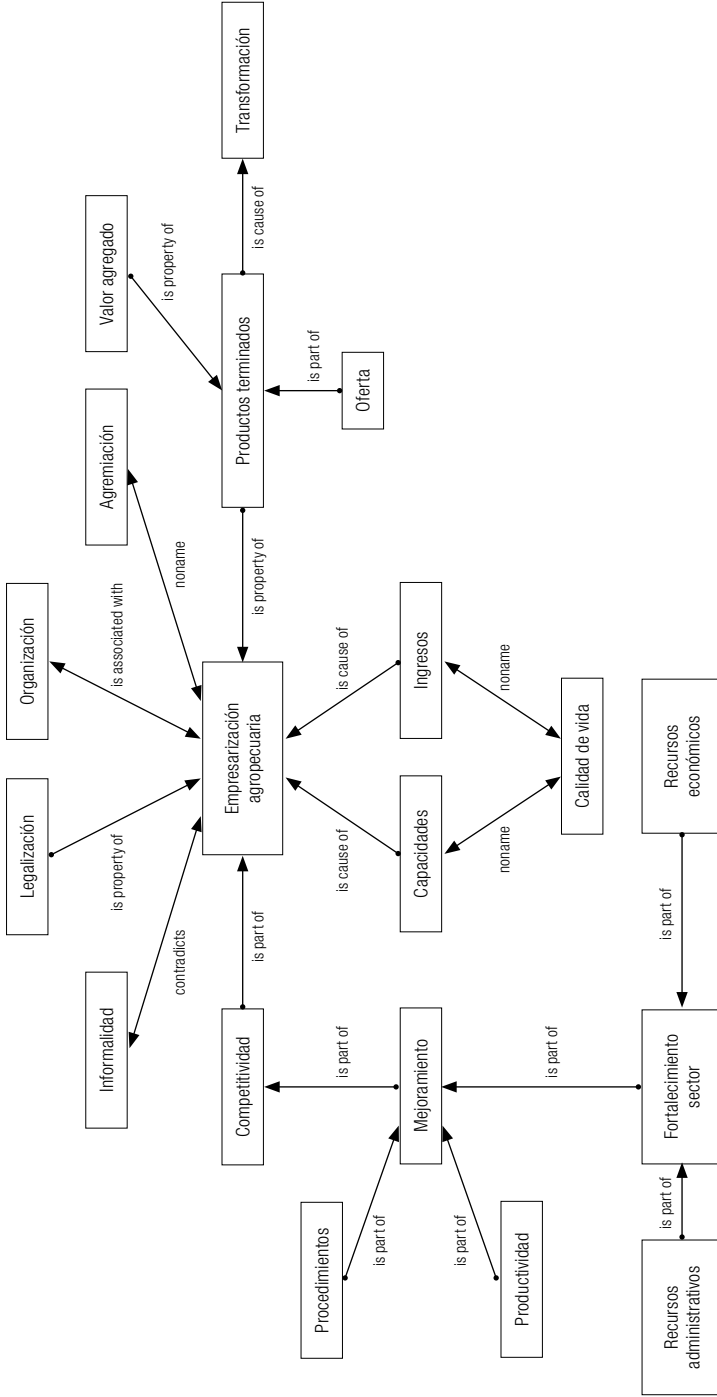
La empresarización debe abogar entonces por los productos terminados, pues solo de esta manera se tendrá valor agregado a través de la transformación de las materias primas, lo cual derivará en el mejoramiento de los ingresos de las familias y su calidad de vida. Así también, es vista como un paso fundamental del sector para asegurar una mayor competitividad. No obstante, para ello se requiere de la convergencia de diferentes recursos administrativos y económicos, que son finalmente los que soportan el fortalecimiento del sector (figura 1):

221

Percepción acerca de la importancia de la empresarización del SA

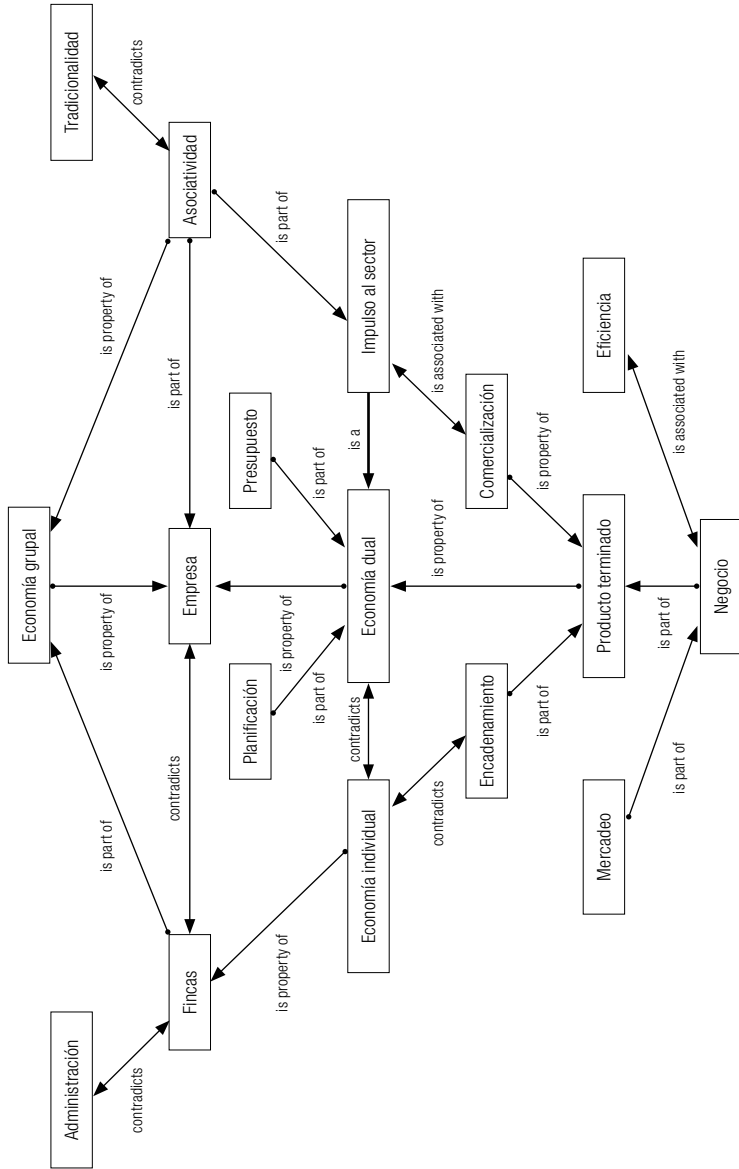
Al ahondar con los entrevistados acerca de la importancia de la empresarización del sector, las categorías de análisis identificadas se pueden agrupar en tres grupos: *categorías económicas*, *categorías sociales* y *políticas empresariales*. Se menciona la finca como un escenario de economía individual, alejado del encadenamiento y la generación de productos terminados (que es lo que en el momento demanda el mercado y dinamiza el negocio ante eventuales situaciones de incertidumbre). La empresarización se ve como la alternativa para cambiar de un modelo cada vez menos rentable —por la individualidad y la poca administración— a un escenario de economía grupal, donde todos los integrantes de la cadena y del sector se apoyan en un negocio, con base en la planificación y la búsqueda de presupuesto, y siendo el fin último lograr una excelente comercialización e impulsar el sector (figura 2).

Figura 1. Concepto de empresarización agropecuaria desde los actores involucrados



Fuente: elaboración propia a partir del *software Atlas.Ti*.

Figura 2. Importancia de la empresarización del sector agropecuario



Fuente: elaboración propia a partir del *software Atlas.Ti*.

Actores estratégicos en el proceso de empresarización del sector agropecuario del Caquetá

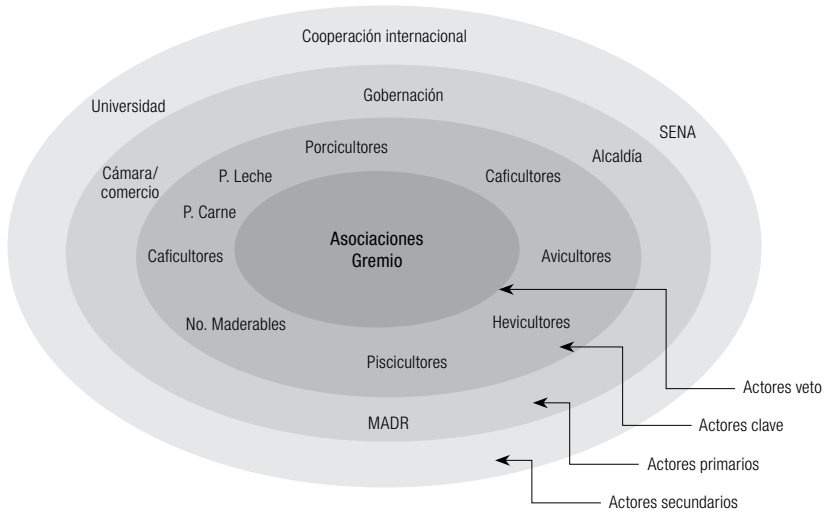
224

En sus relatos, los entrevistados mencionaron instituciones y organismos del orden nacional e internacional que, a su juicio, serían de vital importancia a la hora de iniciar el proceso de empresarización del SA, a saber: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, SENA, alcaldías, gobernación y universidades.

Los entrevistados definieron los gremios como los actores más importantes en la empresarización del SA caqueteño e identificaron 16 de ellos como los más representativos, que luego fueron agrupados por afinidad en la actividad socioeconómica que desarrollan: productores de leche, productores de carne, productores de no maderables, caficultores, cacaoteros, porcicultores, avicultores, piscicultores, Gobernación, Cámara de Comercio, cooperación internacional, universidades, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, SENA, asociaciones gremiales y productores de caucho natural (hevicultores).

Al profundizar en el análisis del relato acerca de la importancia y la influencia que representaba cada actor para el proceso, se determinó el escenario de localización y mapa de actores que se presenta en la figura 3.

Figura 3. Mapa de actores de empresarización del sector agropecuario en el Caquetá



Fuente: elaboración propia.

Este mapa define que las asociaciones gremiales son constituidas como actores veto, por cuanto, aunque son determinantes para la empresarización, pueden ser aliadas del proceso, o bien, sus principales detractoras; además, su condición de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro las aleja del concepto de empresa y del ejercicio rentable. Así las cosas, si las asociaciones gremiales no están realmente interesadas en pasar de la asociación a la empresa, difícilmente se podrá lograr la empresarización de un determinado sector de la producción, pues la asociación aglutina y representa a la gran mayoría de los productores primarios de los diferentes sectores agropecuarios de la región.

En segunda instancia, como actores clave aparecen los piscicultores, hevícultores, caficultores, productores de carne y leche, avicultores, cacaoctores, porcicultores y productores de no maderables del bosque. Este conjunto de actores tiene gran influencia sobre el gremio, pues cuenta con el conocimiento y el poder necesario para hacer posible la estrategia de empresarización. No obstante, todos estos actores primarios responsables de impulsar el proceso de empresarización se ven influenciados por las políticas agropecuarias del país (especialmente las del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), los Planes de Desarrollo departamentales y municipales y, finalmente, la entidad que adelanta las estrategias de comercio en el departamento, es decir, la Cámara de Comercio.

Finalmente, las universidades, la cooperación internacional y el SENA son identificados como actores secundarios, puesto que pueden llegar a ser relevantes en un momento puntual y concreto de la empresarización del SA. En términos generales, los entrevistados identifican un conjunto robusto de actores en los diferentes niveles que podrían aportar conocimiento, poder y estrategias para iniciar el tránsito hacia la empresarización del SA en Caquetá.

Tipos de actores identificados en el marco del encadenamiento productivo

Las expresiones de los entrevistados acerca del concepto de empresarización y su importancia en el SA estuvieron relacionadas especialmente con la categoría de *encadenamiento productivo*. En este orden de ideas, al tipificar los actores identificados se encuentra sintonía con el trabajo de Salazar y Van der Heyden (2004), que plantean que las cadenas productivas con equidad para la promoción y el desarrollo tienen actores directos (producción, transformación, comercialización

y consumo) e indirectos (investigación, capacitación, asistencia técnica, proveedores de insumos, financiamiento e información). Se halló que aunque el SA se relaciona con la estrategia de encadenamientos, la mayor parte de los actores enunciados pertenecen solo a un eslabón de la cadena productiva —el primario—, y algunos pocos son actores externos, pues en su discurso los entrevistados no enunciaron actores como los transformadores, los comercializadores o los proveedores de materias primas (tabla 3, figura 4).

Tabla 3. Tipo de actor identificado

Actor	Tipo
Productores de leche	Directos - Producción
Porcicultores	
Avicultores	
No maderables	
Caficultores	
Cacaoteros	
Piscicultores	
Asociaciones gremiales	
Hevicultores	
Alcaldías	
Gobernación	
Cámara de Comercio	
Cooperación internacional	
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Indirecto - Capacitación
Universidades	
SENA	

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la red de actores según el escenario de localización y el tipo de actor

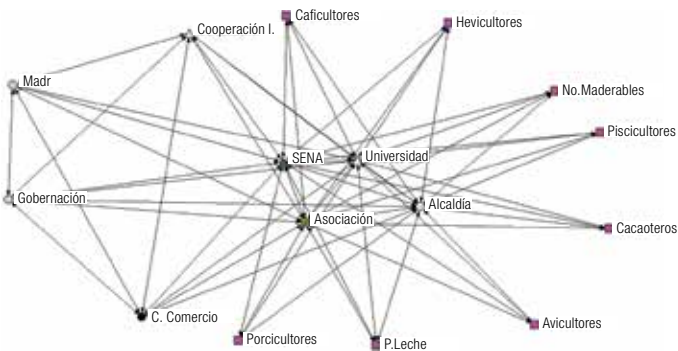
La figura 4 muestra, a partir del relato de los entrevistados y del rastreo de información secundaria, otros actores internos que, aunque no tienen una cadena productiva formalmente establecida, sí participan con una producción significativa y estable,

por lo que deberían ser tenidos en cuenta en los diferentes procesos (es el caso de los avicultores). De igual forma, conviene mencionar el reconocimiento de la cooperación internacional como una fuente primaria para el acceso a recursos; de hecho, su presencia en el Caquetá ha crecido significativamente en cuanto a número de cooperantes y proyectos para el sector rural, coyuntura que se puede aprovechar para no depender en el arranque solo del Estado. Es destacable también el relacionamiento que los centros de formación e investigación sostienen con las agremiaciones del SA, que las reconocen como un actor relevante en el camino hacia la empresarización. Los actores identificados con un triángulo son estratégicos en términos de capacitación, formación e información para la empresarización, y se relacionan con el sector primario de la producción.

“Es destacable también el relacionamiento que los centros de formación e investigación sostienen con las agremiaciones del sector agropecuario, que las reconocen como un actor relevante en el camino hacia la empresarización”.

Por su parte, los actores que pueden apoyar financieramente (en círculo) median entre productores y actores que aportan al proceso desde la formación. Finalmente, ningún actor tiene mayor peso que otro, mayor nivel de relacionamiento o centralización; la red no es tipo jerárquica ni centralizada, sino democrática y horizontal.

Figura 4. Red de actores



Fuente: elaboración propia a partir del *software* Atlas.Ti.

Conclusiones

228

Los lineamientos para la empresarización del SA en el Caquetá deben partir de la identificación de nuevos actores clave, primarios y secundarios, para cada uno de los gremios de la producción. Luego se debe pasar a la articulación de estos en los diferentes niveles, direccionando la producción tanto al consumo local como a la transformación de productos terminados y a su respectivo posicionamiento, comercialización y mercado. La empresarización del SA deberá aprovechar el contexto social, político y ecológico amazónico de la producción, así como la ubicación geográfica de los productores, pues ello permitiría tener un sello de identidad que facilitará, sin duda alguna, cautivar mercados diferenciados.

Las apuestas para el fortalecimiento del SA en el Caquetá deben afrontar como reto primordial la identificación y articulación de actores no solo primarios, sino también de transformación y comercialización. Estos dos últimos son, de hecho, los menos frecuentes en los relatos identificados y en el quehacer de los gremios de la producción. El proceso de empresarización del SA debe retomar también las apuestas productivas minoritarias, que si bien no están consolidadas como una cadena productiva formal, sí cuentan con múltiples actores que puede apoyar la diversificación de la transformación del campo caqueteño.

Referencias

Ávila, D. (2017). Economía: ¿mejor o peor en Caquetá en el posconflicto? *Ploutos*, 7(1), 32-39. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1758>

Baribbi, A. y Spijkers, P. (2011). *Campesinos, tierra y desarrollo rural. Reflexiones desde la experiencia del tercer laboratorio de paz*. Bogotá: Presidencia de la República y Unión Europea. http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf

Beltrán, J. y Piñeros, A. (2013). *Sector agropecuario colombiano: su realidad económica y perspectiva* (tesis de pregrado). Bogotá: Universidad EAN.

Carmona, D. M., Villareal, R. L. y Herrera, J. C. (2011). Caracterización del sector agrícola y condiciones de empresarización en la región de Yopal, Casanare. *Equidad y Desarrollo*, 17(1), 105-131. <https://doi.org/10.19052/ed.69>

Consejo Privado de Competitividad (2017). *Competitividad en el sector agropecuario colombiano*. Bogotá: Autor. <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/05/208Agro.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2016). Resultados PIB departamental 2016 provisional (base 2005). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2017). *Cuentas Departamentales: Producto Interno Bruto* [Boletín Técnico]. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Bol_dptal_2016preliminar.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2003). *Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006: "Hacia un Estado comunitario"*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010: "Estado comunitario: desarrollo para todos"*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: "Prosperidad para todos"*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"*. Bogotá: DNP.
- Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2016). *Manual metodológico Capacity Works*. Bon: GIZ .
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) (2014). *Perspectiva del sector agropecuario colombiano*. Bogotá: Autor.
- Gobernación del Caquetá (2016). *Plan Departamental de Desarrollo (2016-2019): Con usted hacemos más por el Caquetá* [Documento base]. Florencia: Gobernación del Caquetá.
- González-Hernández, G., Gómez, C. A., Sánchez, V. (2016). La educación y la gestión ambiental en la industria azucarera: una experiencia comunitaria en la localidad de la Adela - Cuba. *Revista FACCEA*, 6(2), 135-145. <http://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/download/587/603>
- Gutiérrez, M. L. (2014). *Los enfoques filosóficos de generación del conocimiento y las apuestas metodológicas que exigen* [Curso de Investigación Cualitativa Aplicada a las Ciencias Políticas]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mahecha, A. C. (2015). *Empresarización y construcción de planes de negocio de organizaciones y productores en el municipio del Dorado, Departamento del Meta*. Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MARD) (2017). *Informe de rendición de cuentas. Junio 2016 - octubre 2017*. Bogotá: Autor.
- Misión para la Transformación del Campo (2015). *Diagnóstico económico del campo colombiano*. Bogotá: Autor.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011). *Colombia rural, razones para la esperanza informe nacional de desarrollo humano*. Bogotá: Autor.
- Revista Nacional de Agricultura (2006). La empresarización de los sectores rural y agropecuario. *RNA*, 98, 8-10.
- Ríos, G., Peña, P., Marlés, C. y Espinosa, L. M. (2012). *Plan Estratégico de Ciencias, Tecnología e Innovación del Departamento del Caquetá 2012-2025*. Florencia: Universidad de la Amazonia, Gobernación del Caquetá y Colciencias.
- Rodríguez, H., Ramírez, C. y Restrepo, L. (2016). Nuevas tendencias de la extensión rural para el desarrollo de capacidades de autogestión. *Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 17(1), 31-42. https://doi.org/10.21930/rcta.vol17_num1_art:457
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Romero, Y. (2011). Incidencia del PIB agropecuario en el PIB nacional. Evolución y transformación. *Revista Gestión y Desarrollo*, 8(2), 49-60. <https://doi.org/10.21500/01235834.1832>

Salazar, M. y Van der Heyden, D. (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. Lima: SNV.

Sierra, O. (2013). *El sector agropecuario en Colombia revestido en una colcha de retazos*

[tesis de especialización]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Solarte, G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: claves del desarrollo de los territorios rurales*. Bogotá: Corporación Latinoamericana Misión Rural.