

# HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS AGROEMPRESARIALES EN UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL\*

*Laura Esperanza Rugeles Chacón\*\**

*Jean-François Jolly\*\*\**

---

\* Este artículo es una propuesta conceptual y operativa que está abierta y forma parte del marco conceptual de la línea y el Grupo de Investigación sobre Redes Agroempresariales y Territorio (RAET). Ha sido fuente de varios proyectos de investigación. Institución ejecutora: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Institución financiadora: OJTL y sector empresarial y territorial. El artículo se recibió el 23-10-2006 y se aprobó el 05-12-2006.

\*\* Magíster en Teoría y Política Económica, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, 1986. Economista, Universidad Nacional de Colombia. Investigadora de la Maestría en Mercadeo Agroindustrial, Facultad de Ciencias Económico-Administrativas, Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Correo electrónico: laura.rugeles@utadeo.edu.co

\*\*\* Doctor en Estudios de las Sociedades Latinoamericanas, Universidad de París III, La Sorbonne Nouvelle, Francia, 2004. Experto en Planificación Urbana y Regional, Institut d'Études Politiques de Paris, Francia. Economista, Universidad de Picardie, Amiens, Francia, 1974. Profesor asociado del Departamento de Arquitectura, Facultad de Arquitectura y Diseño, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia. Correo electrónico: jjolly@javeriana.edu.co

## RESUMEN

El artículo presenta un modelo de análisis y de acción para abordar el problema de la competitividad agroindustrial colombiana en el mercado global. Es un modelo en construcción, con una perspectiva de largo plazo, cuya consistencia se está validando empíricamente. El planteamiento central radica en que para cumplir las condiciones y requerimientos del nuevo mercado, la competitividad agroindustrial del país está en función de la capacidad para incentivar, diseñar y poner en marcha modelos agroempresariales en una perspectiva territorial. El esquema de análisis se estructura sobre la idea de Santos (1997) sobre un espacio de flujos, configurado por lo sectorial productivo o verticalidades, y el territorio, u horizontalidades, a manera de fuerzas que se articulan a través de la unidad productiva (empresas o redes de empresas). Dado lo anterior, la acumulación de capacidad territorial y la especialización productiva –a través de agendas territoriales construidas por actores estratégicos– son las dos ideas fuerza de este planteamiento; pero entre sí son condición y resultado, causa y consecuencia. La aplicación del modelo demuestra que la sola perspectiva territorial es insuficiente para alcanzar la inserción de la agroindustria en el mercado global y que los territorios tienen dificultades para desarrollar capacidades de competitividad.

**Palabras clave:** agroindustria, competitividad agroindustrial, competitividad territorial, territorio, redes agroempresariales.

## ABSTRACT

***Towards Building Agribusiness Models from a Territorial Perspective***

This paper presents an analysis and action model for broaching the problem of Colombian agroindustry competitiveness in the world market. The model is being built, from a long-term perspective, and its consistency is being empirically validated. The main proposition is that, to meet the conditions and requirements of the new market, Colombian agroindustry competitiveness is directly related to its capability to motivate, design, and start up agribusiness models from a territorial perspective. The analysis schema is structured on Santos' concept (1997) of a space of flows, configured by a productive sector called verticalities and of flows configured by the territory called horizontalities, as forces that articulate through a productive unit (businesses or business networks). Due to the above, territorial capability accumulation and productive specialization –by means of territorial agendas built by strategic actors– are the two driving ideas in this proposition. Yet, the two have a relation of condition and result, cause and effect. Applying the model demonstrates that a mere territorial perspective is not sufficient to achieve the entry of agroindustry into the world market and that territories find it difficult to develop competitiveness capabilities.

**Key words:** Agroindustry, agroindustry competitiveness, territorial competitiveness, territory, agribusiness networks.

## Introducción

En Colombia, los mercados agroindustriales enfrentan problemas de competitividad para poderse insertar en una demanda muy dinámica, pero cada vez más especializada y regulada. Un ejemplo es el caso de los productos hortofrutícolas, los cuales en un 91% no registran escalas comerciales significativas (Corporación Colombia Internacional [CCI], 2003).

La supremacía todavía existente de una perspectiva sectorial y gremial (lo vertical) sobre una visión territorial (lo horizontal) de la agroindustria, sin propiciar los encuentros que deben existir entre las dos, para las decisiones que se deben tomar en aras de desarrollar una agroindustria nacional competitiva, es en parte el origen de estos problemas. El planteamiento de que la competitividad es un propósito conjunto entre el territorio y las organizaciones empresariales es una consideración que aún no está presente en estos modelos de decisión. En la perspectiva del circuito local-global ahora compiten tanto las empresas como los territorios, entre otras razones, porque los consumidores están exigiendo y reconociendo condiciones ambientales y sociales de origen de los productos agroindustriales, a través de diferentes sistemas de información y de protocolos diseñados para este propósito.

Una implicación evidente del desbalance entre lo gremial y lo territorial es la ausencia de modelos de organización empresariales. Apenas podemos hablar de concentraciones productivas sobre la base de condiciones culturales y de recursos similares, que son un principio de proximidad económica, pero

no de organización empresarial territorial propiamente dicha. El problema está en que las transformaciones de la demanda con nuevas regulaciones implicadas son fuente de mayor complejidad para la agroindustria y sus modelos de organización y, por supuesto, de nuevas regulaciones sobre las ya existentes en los territorios.

El presente artículo, producto de una reflexión teórica, con avances de investigación empírica, tiene como objetivo presentar un modelo de análisis que ha venido trabajando el Grupo de Investigación Redes Agroempresariales y Territorio o Grupo (RAET), inscrito en Colciencias. Este modelo, en construcción, busca ligar *aspectos analíticos* (entender los cambios que se dan actualmente, especialmente con el reto de la globalización) y *utilizaciones normativas* (plantear las bases para construir políticas públicas que permitan responder este reto). Sostiene fundamentalmente que, para las condiciones que el mercado global requiere, la competitividad agroindustrial del país está en función de la *capacidad que se tenga de incentivar, diseñar y poner en marcha modelos agroempresariales-agroindustriales en una perspectiva territorial*.

En la primera parte se establecen las diferencias del modelo con los planteamientos sectoriales y con los planteamientos territoriales relacionados básicamente con lo rural. En la segunda se presenta el modelo RAET, mientras que en la tercera parte se hacen tres abordajes de experiencias prácticas o “pruebas de casos”<sup>1</sup> desde la pers-

<sup>1</sup> Se decidió llamar *prueba de casos* a los tres primeros abordajes que se han hecho tomando la perspectiva del modelo; cada uno representa una

pectiva de este modelo. Finalmente, se presentan conclusiones.

## 1. Los enfoques cercanos al RAET

Con el fin de ubicar las particularidades del modelo RAET en relación con los planteamientos de tipo sectorial y los planteamientos de tipo territorial, se mostrarán los principales aspectos que en una primera aproximación permiten diferenciar el modelo RAET: (i) lo sectorial sin territorio, (ii) lo territorial y la ruralidad y (iii): la reconciliación entre sector y territorio

### 1.1 *Lo sectorial sin territorio*

En el escenario de la política económica colombiana es sorprendente, pero comprensible, seguir encontrando, y de muchas maneras, un acento sectorial: productos y gremios (arroceros, avicultores, palmeros, azucareros, etc.). Dentro de éstos, lo agrícola o lo pecuario (no lo agroindustrial), y dentro de éstos, la ausencia de territorio donde la producción tiene lugar.

Desde esta perspectiva, la posibilidad de que los actores estratégicos en los cuales se apoya el ministro de Agricultura para identificar los problemas de política económica, en cuanto a la competitividad en el mercado global, sean actores sectoriales, es muy alta.

---

entrada diferente, porque tratan de responder preguntas diferentes relacionadas en su orden con territorio, sector y empresa, para llegar al problema de la competitividad agroindustrial. Los tres, una vez hecha su entrada, se guían por las relaciones esenciales generadas en el “espacio de flujos”, creado entre sector y territorio.

En este caso son agrónomos, veterinarios, zootecnistas, productores agropecuarios y sus gremios, fundamentalmente. A esto debe agregarse que en lo sectorial productivo prima el enfoque de mercado con su propia racionalidad y, por supuesto, prima la lógica y los intereses de los actores sectoriales. Los demás actores y las demás lógicas como la lógica pública, es decir, el interés común que corresponde a los asuntos territoriales, tienen menos posibilidad de estar presentes y de ser consultados. Por esta razón es posible afirmar que las políticas sectoriales aún no son territoriales.

El caso más evidente de acento sectorial ha sido el tratado de libre comercio (TLC). La compensación de las posibles implicaciones negativas están dirigidas a los actores sectoriales: arroceros, palmeros, avicultores. En ningún caso se ha mencionado compensar a los territorios. Con contadas excepciones, la representación de intereses territoriales no estuvo presente durante el proceso de negociación.

La cuestión es si esta perspectiva sectorial es suficiente para alcanzar la inserción de la agroindustria en el mercado global y quiénes pueden favorecerse. Los hechos más recientes revelan que el mercado global agroindustrial tiene un nuevo marco de competitividad, donde la productividad es una condición sine qua non siempre y cuando esté adicionada con elementos que van más allá de lo estrictamente sectorial para colocarse también en lo territorial. El cumplimiento de protocolos y regulaciones de calidad y de seguridad, la sostenibilidad de la oferta y la confianza entre actores consti-

tuyen fibras del entramado que se requiere para tejer el negocio agroindustrial en el mercado global.

La complejidad se encuentra en los factores que le son inherentes y se están incluyendo en esas nuevas condiciones del mercado, donde uno de los aspectos más sobresalientes es la forma de relación entre los actores involucrados, desde los productores hasta los consumidores, cada vez más institucionalizada, menos anónima y más cargada de identidad. Dicha relación va más allá de los actores directos como los productores, por cuanto incluye toda su proximidad social, política, cultural y ambiental, es decir, una relación que incluye el territorio. La articulación de la dimensión local con el mercado ecológico de alimentos, por ejemplo, está asociada también con la gestión y el despliegue de los procesos de educación y aprendizaje, de la toma de conciencia y de lo que Muller (2002) identifica como la capacidad de mediación de actores líderes territoriales.

## **1.2 Lo territorial y la ruralidad**

Los enfoques de desarrollo rural pueden considerarse enfoques de naturaleza territorial. Sin embargo, tal como lo define su nombre, tales enfoques asumen la separación del territorio entre urbano y rural y se han centrado en resolver problemas de la economía campesina, así como de la calidad de vida de ese grupo social, caracterizado por relaciones desequilibradas en la disponibilidad de recursos productivos y por problemas de baja rentabilidad y oportunidades de mercado.

Dentro de la problemática identificada, estos enfoques resaltan que el bajo nivel de desarrollo tecnológico, en la mayor parte del país, ha sido uno de los principales limitantes para integrar en forma mucho más eficiente la producción campesina a la economía nacional. El Desarrollo Rural Integrado (DRI) evolucionó introduciendo el componente de vías de comunicación, servicios básicos de salud, educación y electrificación y promoción de la organización y participación de la comunidad. Se consideraron indispensables un mayor esfuerzo y participación de los gobiernos locales, una mejor coordinación de las entidades comprometidas y, lo que es más importante, un mayor interés y participación de los productores (Chávez, 1991).

Más recientemente, a través del enfoque de *nueva ruralidad*, se ha planteado la necesidad de una transformación productiva con el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía campesina del territorio a mercados dinámicos (Sánchez, 2004). No obstante, siguiendo la línea de las motivaciones explícitas de este enfoque: de lo rural y la economía campesina surge la necesidad de preguntarse si de esta manera se logra integrar este grupo rural a una sociedad mayor y emparejar la calidad de vida que se persigue.

## **1.3 RAET: la reconciliación entre sector y territorio**

El RAET es un modelo de mercado, analítico y normativo, cuya perspectiva apunta a resolver problemas de *competitividad agroindustrial en el mercado global, a través de una competitividad territorial*. A la manera de Jessop (2002), el RAET busca

explicar y aportar a este problema, reconciliando el sector con el territorio, articulándolos y trascendiéndolos, “confiando en procedimientos que atraviesan la frontera entre mercado y Estado” (p. 8) y entre lo rural y lo urbano, que signifique *articulación de todos los actores territoriales*, entre ellos a los campesinos, a fin de generar las reestructuraciones necesarias.

Bajo una mirada política y normativa, se trata del papel público que, desde su perspectiva privada, pueden ejercer las actividades y los actores agroindustriales en el escenario local; papel que se revierte como una estrategia central para aumentar la eficiencia agroindustrial. Se trata también de la integración del componente técnico-económico privado con el componente social para una noción de desarrollo local. El interés es encontrar cómo la *actividad productiva se vuelve integradora y protagonista de territorios y de actores*, pero también, *cómo los territorios y los actores son solidarios con las actividades agroindustriales*, lo que equivale a un crecimiento mutuo.

## 2. El modelo RAET: un enfoque de investigación-acción

Como ya se ha dicho, el RAET es un modelo “en construcción”, con una perspectiva de largo plazo, es decir, que no está cerrado y que permite nuevos desarrollos principalmente porque intenta seguir un enfoque de investigación-acción. Según Jorge Castillo en su síntesis sobre el enfoque de investigación-acción, a éste lo caracteriza la forma de operar el proyecto y de organizar el trabajo, de tal manera que “*simultáneamente se puedan lograr avances teóricos y cam-*

*bios sociales*”<sup>2</sup> (2004, s. p.) que, en este caso, son territoriales. Es ésta la principal ambición de su promotor, el grupo RAET, que agrupa tanto a académicos dedicados a la reflexión y a la proposición como a profesionales y empresarios, orientados hacia la acción concreta.

Sin embargo, parece indispensable a los autores de este artículo seguir las pautas de un ejercicio académico y, por consiguiente, presentar a las comunidades científica y profesional lo que podría denominarse el *núcleo central* del modelo RAET, organizado a través de tres componentes:

- Tres posturas fundamentales.
- Una hipótesis de trabajo general y dos hipótesis colaterales.
- La estructura y operatividad del modelo.

### 2.1 Tres posturas fundamentales

El modelo RAET descansa sobre tres posturas:

- Hay que ser proactivo frente a las diferentes tensiones que genera la globalización.
- Para serlo, es necesario establecer un “camino de análisis” que apunte a la interacción entre redes agroempresariales y el territorio. Este camino de análisis se caracteriza por tres señales, que se presentan más adelante.
- Es posible que a partir de las agendas territoriales se pase del camino de análisis al “camino de acción”.

---

<sup>2</sup> Las cursivas de las citas no son originales.

### 2.1.1 ¿Cómo ser proactivo frente a diferentes tensiones?

La tensión más grande a que se hallan enfrentadas las actividades económicas de los países en desarrollo es la generada por el proceso de globalización. América Latina, en general, y Colombia, en particular, se ocupan ahora mismo de los arreglos y negociaciones concernientes a los tratados de mercado bilaterales (TLC) y regionales –Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA) y Comunidad Andina de Naciones (CAN)–. El componente de mayor atención se relaciona con las actividades agroindustriales en las cuales se prevé la necesidad de introducir ajustes y regulaciones de distinto tipo.

A su vez, “la globalización transforma las ciudades, las regiones y su gobernación” (Prats, 2004, s. p.), es decir, su modo de gobierno. Este planteamiento se relaciona con la corriente de pensamiento (política pública) que busca instalar los acontecimientos de las actividades económicas en las realidades que les corresponde, es decir, en lo local, en el territorio. Globalización y territorio están más que nunca interrelacionados, lo que permite a Prats afirmar que “la globalización y la localización son las dos grandes fuerzas del desarrollo del siglo XXI”, esto es, que “la globalización no sólo nace en las ciudades sino que se asienta en ellas” (2004, s. p.). Los flujos (materiales, financieros, humanos y de información) se dan entre ciudades, entre localidades, entre territorios, y, el territorio, además de biofísico, se vuelve, según la expresión de Milton Santos, “un espacio de flujos”. El problema entonces es cómo responden tanto la agroindustria como los terri-

torios a las tensiones que se transmiten por los diferentes flujos.

Desde esta perspectiva, el proceso que comprende la generación de conocimiento y la identificación, formulación e implementación de políticas públicas y de estrategias, desborda lo ligado exclusivamente a una actividad económica (como un sector de producción), la agroindustria, en este caso, y lo exclusivamente territorial o local. La experiencia del sector agroindustrial en Colombia, especialmente en el desarrollo de componentes de la producción y del procesamiento a través de la investigación y transferencia de tecnología, así como de la organización gremial ha tenido algún respaldo. Por otra parte, en escenarios distintos, el Departamento Nacional de Planeación, por ejemplo, se han configurado fortalezas en asuntos territoriales y de desarrollo endógeno local.

Así las cosas, es probable que lo sectorial productivo esté tomando una ruta y lo territorial otra, a fin de instalarse cada uno independientemente en los vericuetos y lugares de la globalización<sup>3</sup>. Lo que se debe discutir y está en juego es cómo los dos, que alcanzan a ser una misma cosa, a tener lugares e intereses comunes y de beneficio mutuo, pue-

<sup>3</sup> Las discusiones en el proceso de negociación del TLC, especialmente en el último tramo, correspondieron básicamente a los actores gremiales que defienden sus intereses como productores. Nunca se pusieron sobre la mesa argumentos territoriales, de las implicaciones sobre los territorios productores, de nuevas estrategias para la posnegociación; las políticas compensatorias han sido referidas fundamentalmente desde el gobierno hacia los productores, no hacia los territorios. Sólo unos pocos representantes territoriales estuvieron presentes en el cuarto del lado durante las negociaciones.

dan ir juntos y responder con capacidad a las tensiones generadas por la globalización.

Hay muchas razones que justifican este planteamiento, entre otras, porque la competitividad cada vez más sobrepasa las presiones de productividad para ser afectada por aquellas de carácter social y político, de tal suerte que ya es común hablar de “productividad política y social” (Santos, 1997, p. 134), de una competencia eficiente con nuevas normas éticas (Prats, 2004). El productor agroindustrial es cada vez más un subordinado del consumidor tanto en exigencias de inocuidad de los alimentos como de responsabilidad social y ética económica de las empresas que los producen, procesan y distribuyen. Es decir, la competitividad es un asunto de capacidades de articulación territorial con todo lo que en él ocurre y de innovaciones dinámicas y sistémicas en muchos frentes y áreas para las cuales la ciencia y la tecnología tienen bastantes aportes que dar.

Como ya se mencionó, uno de los temas que se descubre como muy importante por su significado en la crisis institucional de Colombia es el del *papel público que desde su perspectiva privada pueden ejercer las actividades agroindustriales en el escenario local*; papel que se revierte como una *estrategia central para aumentar la eficiencia agroindustrial*. Eso es también el de la integración del componente técnico-económico privado con el componente social para una noción de desarrollo local. El interés es saber cómo la actividad productiva se vuelve integradora y protagonista de regiones y de actores, pero también cómo las regiones y los actores son solidarios con las actividades agroindustriales, lo que equivale a un crecimiento mutuo.

Sin embargo, como las regiones productoras de hortalizas y de frutas, por ejemplo, no son homogéneas las relaciones entre esta agroindustria y el territorio son también diferentes, la capacidad de competir en el contexto de la globalización. Entonces, de alguna manera, estas diferencias territoriales justifican este enfoque territorial de la actividad económica agroindustrial.

### **2.1.2 Las tres señales de un “camino de análisis” para la interacción entre redes agroempresariales y territorio**

Más que un marco de análisis que establece límites, a menudo arbitrarios, el modelo RAET propone un *camino de análisis*, que significa salidas, dinámica, márgenes de libertad para la iniciativa y la acción.

Tres señales aparecen en este camino de análisis, tres principios estructuran la trayectoria, la caminata de quien lo quisiera seguir. El *primer principio* plantea la necesidad de *distinguir dos fuerzas* que configuran un espacio de flujos. Esas fuerzas son: la vertical, que corresponde a lo sectorial productivo, y la horizontal, que se refiere al territorio. Según el *segundo principio*, el punto de articulación de las fuerzas es la unidad productiva (empresa, cadena), la cual actúa como pivote que sostiene los giros y oscilaciones de todo lo demás. Finalmente, el *tercer principio* reconoce la existencia de fruticultores, horticultores, cacaoteros pachunos, del oriente antioqueño, de la sabana de Bogotá, cada uno con sus particularidades y supone en síntesis *que para ser un mejor horticultor, fruticultor o cacaotero hay que ser un mejor pachuno, un mejor antioqueño, un mejor sabanero, etc.*

La fuerza vertical o verticalidad “reagrupa áreas o puntos al servicio de actores *hegemónicos frecuentemente distantes*. Estos son los sectores de la integración jerárquica reguladas desde ahí necesariamente en todos los lugares de la producción, globalizados y comandados a distancia” (Santos, 1997, p. 140, las cursivas son del original). Ejemplo de componentes de la verticalidad lo ofrecen la tecnología, los activos específicos, los mercados, los consumidores.

Por el contrario, la fuerza horizontal o horizontalidad “debe su constitución, ya no a la solidaridad orgánica creada sobre su lugar, sino a una *solidaridad organizacional literalmente teleguiada y fácilmente reconsiderada*” (Santos, 1997, p. 140, las cursivas son del original). La horizontalidad está asociada con todos los cotidianos, es decir, con el cotidiano de todo (individuos, colectividades, firmas e instituciones). Está cimentada por la *similitud de las acciones* (actividades agrícolas modernas, ciertas actividades urbanas) o por su *asociación y su complementariedad* (vida urbana, relación campo-ciudad)<sup>4</sup>. Pero cabe anotar con

Milton Santos que, frente a la horizontalidad, la verticalidad:

... es un elemento perturbador, puesto que es el portador de cambio. De este modo, regulación y tensión se tornan en cada lugar indisociables. A mayor profundización de la globalización que impone regulaciones verticales nuevas a las regulaciones horizontales preexistentes, mayor y más fuerte es la tensión entre globalidad y localidad, entre el mundo y el lugar. Pero más se afirma el mundo en el lugar, aún más, este último se vuelve único. (Santos, 1997, p. 141)

La configuración de espacios de flujo por ambas fuerzas explica por qué no es posible concebir sólo lo sectorial o sólo lo territorial –por ejemplo, la producción y distribución de hortalizas– aparte de la vida del municipio de Pacho, en Cundinamarca, donde hay ciertas condiciones para su competitividad. El asunto es que, dependiendo del grado o de la *naturaleza* de la capacidad horizontal acumulada, se da la reacción a las tensiones de la verticalidad: flexibilidad, rapidez, coherencia y solidaridad. *A mejor capacidad horizontal acumulada, mejor reacción frente a las tensiones que genera la verticalidad.*

<sup>4</sup> Factores horizontales o territoriales pueden ser (Chiriboga, 2004):

- (a) Una infraestructura de carreteras adecuadas que le permiten conectarse con los centros de consumo o con puertos y aeropuertos en forma rápida y económica.
- (b) Sistemas de irrigación que funcionen adecuadamente y que pueden desempeñar un papel central en aumentar la productividad local.
- (c) Comunicaciones telefónicas y electrónicas que le permita relacionarse en tiempo real con abastecedores y consumidores.
- (d) Un ambiente de innovación tecnológico que incluya la presencia de universidades o centros de investigación cercanos y buenos sistemas de interacción entre empresas y ellas.

(e) Sistemas educativos y de servicios de salud que atiendan adecuadamente a la gente y fortalezcan su formación, salud y bienestar.

(f) Sistemas financieros capaces de responder a las necesidades de los abastecedores locales, de las empresas vinculadas y aquellas que proveen servicios y productos a la población local.

(g) Sistemas y mercados de servicios a la producción, incluyendo factores críticos como transporte, abastecimiento de insumos, soporte gerencial y contable, servicios legales, etc.

(h) Organizaciones públicas y privadas funcionando en red.

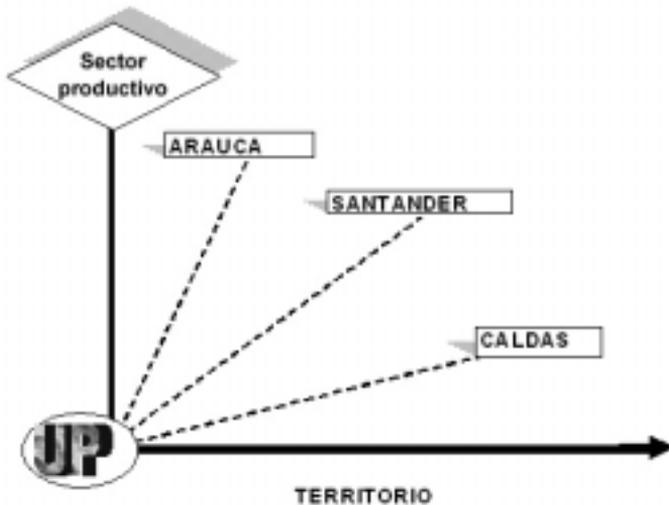
Desde esta perspectiva, *una buena horizontalidad permite una buena verticalidad* o, dicho de otra manera, *la competitividad pasa por lo horizontal* (el recurrir a las instituciones y organizaciones presentes en el territorio) y *no solamente por lo vertical* (el intervenir sobre el cambio técnico, los mercados, los precios). Lo anterior significa también que en la protección ante la incertidumbre será clave la movilización de elementos de la horizontalidad, además de otras medidas y factores.

Resulta entonces que la *reacción en la unidad productiva/empresa/cadena es por cierto necesaria pero no puede ser en ningún caso suficiente*, porque se necesita la reacción en lo público, o sea, en la cooperación explícita con otros: autoridades nacionales y locales, otros gremios, otros sectores (vías, servicios), otros territorios (en la cadena,

por ejemplo). En este sentido, se puede decir que para ser un mejor cacaotero o un mejor productor de hortalizas y de frutas hay que ser, respectivamente, un mejor santandereano o araucano, un mejor sabanero o habitante de la provincia de Rionegro, es decir, un mejor ciudadano de la región a la cual pertenece el productor.

Aplicando la dirección de las manecillas del reloj, en el Gráfico 1 es evidente que en el Viejo Caldas la verticalidad ligada, por ejemplo, a la agroindustria del cacao o a la del café, se articula a una fuerte horizontalidad, pero todo lleva a pensar, entre la gama de posibilidades, que en Arauca esta última es mucho menor. Podemos imaginar igual relación en el caso de las frutas y hortalizas entre la sabana de Bogotá y la provincia de Rionegro, en Cundinamarca, por ejemplo.

Gráfico 1  
La estructura del modelo RAET



Fuente: elaboración Grupo RAET.

El supuesto complementario de este camino de análisis es que si *se quita la verticalidad, desaparecen los factores fundamentales de cambio: no hay en este caso desarrollo ni dinámica, a no ser que estén dados los cambios por otras verticalidades o por otros factores como el caso de la violencia.*

En el caso de la agroindustria de hortalizas, de frutales o del cacao, *el productor es el actor clave* de este proceso de desarrollo, a la vez sectorial y local, porque su unidad de producción es el punto de articulación entre la fuerza de la verticalidad y la fuerza de la horizontalidad. *El camino de análisis conduce entonces a trazar las marcas de un “camino de acción”.*

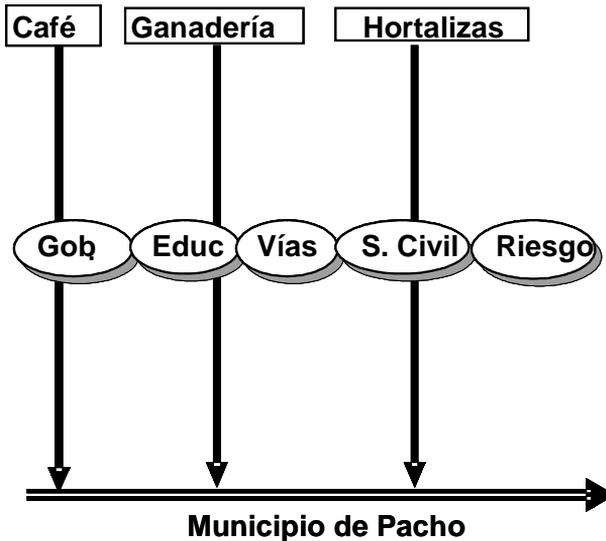
La complejidad va siendo mayor en la medida en que se asume ya no la especie en sí

misma, sino la agroindustria (la cadena), que además de poder implicar una desmembración de valor, también implica la desmembración territorial, como es el caso del cacao. Los *clusters* constituyen en cierta medida un modelo para concentrar los procesos en un polo industrial; en agroindustria este modelo aún está por desarrollar.

En la medida en que cada territorio está cruzado por varias verticalidades (cacao, hortalizas, palma, frutas...), así como se observa en el Gráfico 2, surge el dilema de saber qué verticalidad elegir o qué tipos de arreglos horizontales establecer entre verticalidades (pesaje de tensiones). Es entonces cuando hay que echar una mirada hacia el desarrollo local, buscar cómo diseñar “caminos de desarrollo local” o, si se prefiere, *estrategias encaminadas a lograr un desarrollo local.*

Gráfico 2

**El dilema de la elección de verticalidades y el pesaje de tensiones territoriales**



Fuente: elaboración Grupo RAET.

Estas estrategias pueden determinarse a partir de cruzar efectivamente el desarrollo sectorial, impulsado por “los elementos perturbadores, portadores de cambio”, generados por las diferentes verticalidades presentes en un territorio dado (tensiones y presiones que se dan en el mercado global), con los “nodos de proximidad” (Muller) y con los actores estratégicos que actúan en este territorio y lo constituyen y, además, son las fuerzas de la horizontalidad.

### **2.1.3 Del camino de análisis al “camino de acción”: las agendas territoriales o la acción sugerida**

El objetivo final del modelo RAET no es analizar por analizar, sino *analizar para orientar y facilitar la acción de los actores clave que son los productores, los procesadores y los comercializadores* de un territorio específico en el contexto de la globalización. Del análisis desarrollado deben resultar grandes lineamientos de cómo puede actuar el horticultor, el fruticultor, el cacaoero en lo territorial, cuando se interesa de lo horizontal; a su vez, de cómo lo territorial alimenta el esfuerzo del empresario horticultor, fruticultor, cacaoero, pues al potenciar la competitividad, se solidariza con él y lo protege ante la incertidumbre de la globalización y de otras tantas incertidumbres.

Se trata entonces de hacer que los productores e industriales y sus gremios locales (comités, asociaciones) se vuelvan *mediadores locales*, según la expresión de Pierre Muller (2002), es decir, *constructores y reguladores de horizontalidades* en cada uno de los territorios donde están presentes, al tiempo que asumen las tensiones de la fuer-

za de verticalización que nacen en su organización agroindustrial y toman en cuenta las particularidades del territorio donde están ubicados. Sin embargo, dado que la expresión de la verticalidad es diferente en cada territorio, por las características de la horizontalidad existente, se vuelve necesario adelantar *un análisis de cada espacio de verticalidad y horizontalidad constituido*, de cada región agroindustrial en una perspectiva comparada, con el fin de identificar las estrategias y políticas públicas que puedan favorecer a todos conforme a sus diferencias.

El modelo RAET conlleva entonces al diseño de los grandes lineamientos de *unas agendas territoriales* para cada una de las regiones agroindustriales estudiadas, sin que éstas tengan un carácter rígido, normativo sino, por el contrario, sean flexibles, sugestivas, a fin de que sugieran acciones adaptables a cada situación local y, sobre todo, distinguidas por *la voluntad de promover las iniciativas locales de los empresarios agroindustriales*.

Estas agendas territoriales buscan facilitar por parte del agroindustrial la posibilidad de *beneficiarse de efectos de sinergia con otros productores que pertenecen* a otros sectores productivos y sociales y *de recurrir a externalidades territoriales* en las cuales cada uno (cada productor) participa y de las cuales cada uno se beneficia, construyéndolas poco a poco (perspectiva dinámica y acumulativa).

Cabe observar que lo anterior sólo es posible si cada productor busca articularse con otros sectores de producción y sociales con el fin de firmar “alianzas estratégicas”, de construir redes de políticas públicas (Muller y

Surel, 1998) de temporalidad variable, alrededor de la identificación, el diseño y la implementación de acciones colectivas, de acciones públicas y de políticas públicas (acciones de capacitación, construcción de infraestructuras, gestión pública, etc.). El modo de actuar en estas redes es *la gobernancia*, cuya base ya no es como lo anota Santos “una solidaridad orgánica creada sobre su lugar sino una solidaridad organizacional” (1997, p. 135), construida por múltiples actores presentes en el territorio. A diferencia del modelo de desarrollo rural, el modelo RAET plantea el “desarrollo local” como una construcción territorial a partir de una construcción agroindustrial exportable.

## 2.2 Las hipótesis de trabajo

La hipótesis de trabajo, la más general, derivada de las tres posturas anteriores, plantea que *la competitividad agroindustrial del país, para las condiciones que el mercado requiere, está en función de la capacidad que se tenga de incentivar, diseñar y poner en marcha modelos agroempresariales en una perspectiva territorial*<sup>5</sup>. De esta hipótesis general se derivan dos hipótesis colaterales:

*Hipótesis 1.* Las verticalidades que no cuentan con una fuerte horizontalidad de soporte registran una menor competitividad.

*Hipótesis 2.* Los territorios que no cuentan con verticalidades diferenciadas o que tienen muchas verticalidades registran indicadores de competitividad (territorial) menores.

<sup>5</sup> Para reiterar, la perspectiva territorial equivale a lo público, a la cooperación explícita con otros, a lo cotidiano.

Por sí mismos, los modelos agroempresariales no son suficientes para asegurar una visión de sustentabilidad, la cual se está convirtiendo cada vez más en el requisito central para la entrada de productos al mercado global de alimentos y de materias primas. La generación de riqueza (rentabilidad del negocio), el equilibrio ambiental y la equidad social –que son los soportes de esta visión– tienen sentido y pueden concretarse cuando los modelos agroempresariales adquieren pertenencia, responsabilidad y compromisos territoriales. Es el encuentro entre lo sectorial y lo territorial, encuentro que debe ser el pivote equilibrador entre el mercado con sus lógicas y el territorio con sus especificidades de recursos, de cultura y de vida.

Sin embargo, el encuentro<sup>6</sup> de lo sectorial con lo territorial, como acontecimiento conjunto, es un enfoque con escasos desarrollos, porque, considerados de manera individual, territorio y sector, sí tienen una importante producción científica y tecnológica y una praxis en Colombia<sup>7</sup>. Es entonces necesario comprobar y validar el modelo de análisis propuesto, en cuanto al estado del encuentro de lo sectorial con lo territorial, lo que el Grupo RAET ha empezado a hacer a través de las “pruebas de caso” (véase sección 3).

<sup>6</sup> Se trata aquí del encuentro como un concepto que implica articulación, pero más en orden a lograr acuerdos y compromisos, sin excluir las posibilidades de conflicto entre las lógicas de la verticalidad y la horizontalidad.

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, los estudios e investigaciones sobre la “nueva ruralidad”.

### 2.3 La estructura y operatividad del modelo RAET: elementos de la matriz y factores de análisis

Cualquiera que sean las posturas fundamentales y las hipótesis de trabajo, “la calidad” de un modelo de investigación-acción se mide, en realidad, a la luz de la *consistencia de su estructura y operatividad* y de la *relevancia de sus indicadores y factores de análisis*. En efecto, como alguien lo señaló “una toma de decisiones acertada debe provenir de información de buena calidad y parte del proceso lo constituye un exitoso problema de indicadores” (autor no identificado).

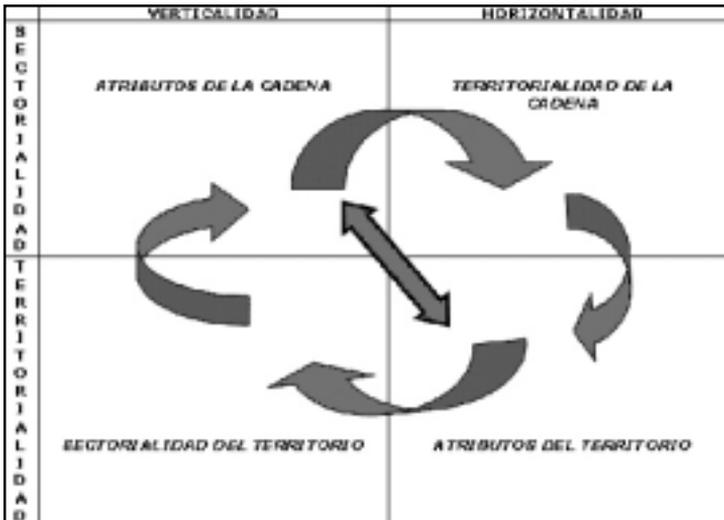
La estructura del modelo RAET está diseñada a través de una matriz de doble entrada, es decir, una matriz con cuatro elementos que se determinan mutuamente y en una di-

rección de espiral, de tal manera que llevan implícita una dinámica de transformaciones permanentes tanto en las verticalidades o sectores como en el territorio. Estas transformaciones deseadas no excluyen la existencia de tensiones, ni la posibilidad de círculos viciosos, sino que, antes bien, deben alimentarse de ellas, porque, según el supuesto, las tensiones son las portadoras de cambio. Igualmente, la estructura matricial permite en cualquier momento análisis horizontales, verticales y transversales. Los cuatro elementos de la matriz son:

- Atributos de la cadena o de las cadenas.
- Grado de territorialidad de la(s) cadena(s).
- Atributos del territorio.
- Grado de sectorialidad del territorio.

En el Gráfico 3 pueden observarse estos elementos y la dirección propuesta de análisis.

Gráfico 3  
Matriz de sectorialidad y territorialidad



Fuente: elaboración Grupo RAET.

Cada uno de los cuatro elementos contiene unos indicadores o dimensiones a través de los cuales se lleva a cabo el análisis y se establecen las relaciones. *La complejidad radica, por un lado, en extraer, según el caso, los indicadores esenciales que expliquen el problema y, por el otro, en examinar las interacciones importantes entre ellos.* La definición de cada uno de los cuatro elementos, así como de los indicadores que se van a considerar, se desarrolla enseguida<sup>8</sup>.

### 2.3.1 Atributos de la cadena

Los atributos de la cadena son las características y particularidades de la cadena, en la perspectiva de su naturaleza como producto y de su organización como proceso económico. Su importancia radica en que esas características definen las articulaciones de la cadena con el territorio; igualmente, permiten prever el tipo y la manera de hacer las innovaciones que se necesitan para reaccionar a las tensiones que el mercado u otros actores le plantean.

Algunos factores de análisis:

- La referencia histórica, desarrollo en el país e instalación en el territorio.

---

<sup>8</sup> Siguiendo a Joan Robinson, en la lógica económica un modelo es un método de análisis que "... consiste en extraer los simples elementos esenciales de un problema, despojándolos de todos los detalles superfluos y examinar la interacción entre sus partes". Y explica, "Cuando se han elegido los elementos y sus formas de actuación que corresponden a la realidad, las relaciones que pueden deducirse manipulando el modelo son esclarecedoras" (Robinson y Eatwell, 1982, p. 23). El peligro está en dejar un elemento clave por fuera.

- La naturaleza del producto y grado de especificidad de los activos.
- El grado de inserción en el mercado global (mercado nacional y exportable).
- El modelo tecnológico aplicado en el territorio.
- Las tensiones actuales (cantidad, grosor, hojas, oportunidad en el mercado principal actual, etc.) y potenciales (ética de producción: no destruya el medio ambiente y sea ecológica).

### 2.3.2 Grado de territorialidad de la cadena

El grado de territorialidad trata de establecer lo que ha dejado o ha construido el desarrollo de esta cadena en el territorio<sup>9</sup>.

Algunos factores de análisis:

- El grado de organización empresarial (integración horizontal, redes, *clusters*, etc.).
- El grado de adopción de protocolos (trazabilidad, prácticas BPA y BPM).
- La proporción del excedente y del valor agregado que se queda en el territorio, por ejemplo, distribución del ingreso y acumulación del capital.
- El nivel de gobernancia logrado, es decir, el grado de vinculación de los actores locales al negocio y el grado de organización y articulación con actores públicos

---

<sup>9</sup> Por ejemplo: el desarrollo de la cadena productiva de la palma de aceite en Puerto Wilches (Santander) originó a Fundewilches y la participación de los palmicultores en la Sociedad Portuaria Regional.

y con otros actores privados organizados.

- El nivel de interacción y de articulación con otros territorios.

### 2.3.3 Atributos del territorio

Los atributos del territorio corresponden a los recursos y condiciones propios del territorio y a las capacidades que el territorio desarrolla para usar bien esos recursos, para hacerlos productivos, para provocar innovaciones, entre otros aspectos. Los atributos del territorio se expresan especialmente cuando entran en operación las tensiones del mercado.

Algunos factores de análisis:

- La localización, extensión y población.
- Los recursos naturales y ambientales.
- El entorno institucional (seguridad, gobernabilidad, regulaciones aplicadas, políticas específicas).
- El sistema educativo y ambiente de innovación tecnológico.
- La infraestructura.
- Los servicios y productos a la población local.
- La intensidad de la articulación con otros territorios.

### 2.3.4 Grado de sectorialidad del territorio

El grado de sectorialidad del territorio se refiere a la estructura productiva desarrollada en el territorio, es decir, a las verticalidades que comparten con la cadena considerada los

recursos y los incentivos territoriales, así como el grado de articulación entre estas verticalidades. Es lo que se logra, lo que se alcanza con los atributos territoriales, son los arreglos entre cadenas, el pesaje de tensiones.

Algunos factores de análisis:

- La consolidación de un desarrollo empresarial competitivo, en términos de generación de redes empresariales, de articulación a cadenas productivas, de *clústers*, etc.
- El número de verticalidades consolidadas y tipo de arreglos entre verticalidades que se han hecho en el territorio.
- La especialización o diversificación del territorio.

## 3. Perspectiva analítica y perspectiva normativa: “las pruebas de caso”

Dentro del proceso de comprobar y validar la consistencia y pertinencia del modelo RAET y de mostrar su utilidad como una opción diferente para abordar el problema agroindustrial en una perspectiva de investigación-acción y de largo plazo se han desarrollado las tres “pruebas de caso” que se presentan enseguida. Constituyen una forma de experimentación que alimenta lo que Castillo llama “*un proceso continuo, una espiral* donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo círculo, partiendo de una nueva problematización” (s. f., s. p.). Esto coincide con las direcciones analítica y normativa que se han dado al modelo a través de los estudios realizados.

- *Las utilizaciones analíticas*, que permiten avanzar hacia nuevas problematizaciones, al confrontar el avance del modelo a nuevos contextos, ya sean éstos sectores, territorios o una combinación de ambos.
- *Las utilizaciones normativas*, que apuntan a plantear las bases de una propuesta de cambio, es decir, de políticas públicas y las acciones por desarrollar.

Estos estudios son:

- La construcción de una agenda territorial en Pacho (Cundinamarca).
- Una comprobación de todo el modelo, con ocasión del estudio de la cebolla de rama en el municipio de Aquitania, en Boyacá.
- Las reflexiones sobre la empresa agroindustrial como articuladora entre sector y territorio, a partir de un estudio exploratorio desarrollado en cinco departamentos de la amazonoquía colombiana.

### **3.1 La construcción de una agenda territorial en el municipio de Pacho**

La idea de esta prueba de caso, que está en marcha y que se originó a partir de la demanda de la primera autoridad del municipio de Pacho<sup>10</sup>, consistió en aprovechar la oportu-

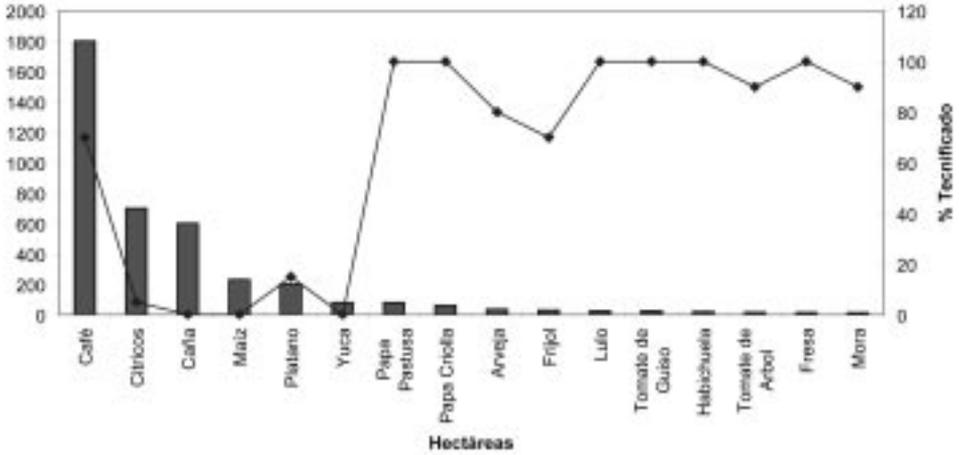
nidad que ofrecía este escenario para armar un laboratorio *in situ* que permitiera diseñar y desarrollar investigación-acción en el campo del desarrollo agroempresarial (verticalidades), atravesando el desarrollo territorial (horizontalidad). Desde esta perspectiva, la atención del Grupo se ha orientado a examinar *en qué ayuda el modelo RAET a la construcción de una agenda territorial*.

Por muchos factores, Pacho y la provincia de Rionegro tienen ventajas comparativas para intensificar su inserción en el mercado mundial agroindustrial y también para desarrollar un mayor mercado interno. Sin embargo, registran retrasos y dificultades para alcanzar ventajas competitivas sostenidas tanto en estos mercados específicos como en general de su territorio.

*En cuanto a la sectorialidad del territorio*, la ausencia de escalas comerciales significativas en una parte importante de la producción agropecuaria del municipio constituye un indicador fundamental de las condiciones en que se desenvuelve la oferta de estos productos y, por consiguiente, los problemas de competitividad que enfrentan. Como bien lo muestra el Gráfico 4, el portafolio de los principales productos es amplio, lo que puede corresponder a la diversidad de pisos térmicos existentes, y esto señala la multiplicidad y diversidad de las verticalidades. En cuanto al grado de tecnificación, fuera del café (que tiene 70%) se destaca que a mayor extensión menor tecnificación –incluso algunos productos alcanzan el 100% como las papas, la mora, las fresas y los tomates–. Los cítricos apenas alcanzan un 5% de tecnificación, y es el segundo cultivo después del café.

<sup>10</sup> Para más detalles sobre esta prueba de caso, véase en Jolly y Rugeles (2005): *El municipio de Pacho: un laboratorio in situ para la investigación y la acción sobre modelos agro empresariales competitivos y sostenibles. Una estrategia de investigación-acción*.

**Gráfico 4**  
**Las verticalidades del municipio de Pacho**  
**(área sembrada y % de tecnificación de especies agrícolas)**



Fuente: Plan de Desarrollo del Municipio, 2004-2008.

En cuanto a lo territorial/horizontal o atributos del territorio (Gráfico 5), Pacho se caracteriza por tener apenas un 10% de tierras cultivadas –pero en todos los pisos térmicos–, de tal suerte que su oferta potencial de productos es amplia, con más razón si se considera que dispone de abundantes recursos hídricos. La proximidad de Bogotá, menos de dos horas, una vía de comunicación en relativo buen estado, una fama de producir frutas de calidad, la existencia de un centro de acopio para la primera transformación de frutas (selección, jugos, etc.) son factores que constituyen oportunidades por explotar.

A estos atributos territoriales favorables para una buena producción agroindustrial se les pueden agregar la existencia de una granja municipal concebida como un “centro de promoción y difusión de innovaciones” y de un Instituto Técnico Agrícola con voca-

ción provincial. Sin embargo, en la realidad las relaciones entre estas diferentes ventajas son todavía escasas. Las iniciativas de la administración municipal son frecuentemente puntuales a pesar de su voluntad de fomentar el desarrollo de su territorio y de potenciarlas gracias a la práctica de la gobernanza municipal, que busca articular horizontalmente actores y sectores para lograr el desarrollo.

En la medida en que la agenda territorial la construye una serie de redes de actores que actúan en un espacio de flujos (territorio) sobre los atributos de la horizontalidad o atributos del territorio y a partir de éstos, el desafío ha sido encontrar y movilizar los actores estratégicos, tanto los existentes en el territorio como nuevos actores con intereses coincidentes (inversionistas, comercializadores, etc.) que se vuelven constructores de territorio.

Gráfico 5  
Atributos del territorio del municipio de Pacho

Gobierno municipal con voluntad de integrar actores territoriales
Un hospital regional y un puesto de salud
Un instituto técnico agrícola
Una granja agropecuaria municipal
Un centro de acopio dotado
Población total: 32.000 personas, 56% rural en disminución, 70% sin ninguna preparación
80 kilómetros de Bogotá por carretera en relativo buen estado
Abundantes recursos hídricos sin sistema de irrigación
72 veredas, 10% territorio cultivado
Varios picos térmicos y condiciones climáticas, prestigio frutícola

Fuente: elaboración grupo RAET a partir, entre otros, del Plan de Desarrollo 2004-2008.

La experiencia de Pacho muestra que la construcción de una agenda territorial que se mueve entre creación de negocios competitivos y coordinación de intereses entre actores dispersos y poco organizados, es un proceso complejo y de alto contenido de gestión. Tiene mucho valor dentro del propósito de un laboratorio *in situ* que debe servir como referente para otras agendas

### 3.2 La cebolla de rama en el municipio boyacense de Aquitania

A través de un trabajo de tesis alrededor de la problemática del mercado de la cebolla de rama en el municipio de Aquitania, Boyacá (Chaparro, Peñalosa y Zuluaga, 2006), se quiso *aplicar todo el modelo RAET*, teniendo en cuenta que el trabajo de campo preliminar dio señales de que los acontecimientos del mercado y del territo-

rio que allí tenían lugar eran útiles para validar dicho modelo<sup>11</sup>.

Ciertamente, y como los avances alcanzados lo demuestran, en el cruce entre las especificidades de la cebolla y los atributos físicos del territorio, básicamente alrededor del recurso agua, se puede entender por qué este negocio agroindustrial ha sido allí competitivo. De igual forma, este cruce sirve para explicar por qué dicha competitividad se está deteriorando, especialmente por deficiencias territoriales en cuanto a la capacidad de organización y gestión de los actores

<sup>11</sup> Cabe indicar que desafortunadamente el estudio, aunque avanzó en trabajo de campo y en recolección de información primaria y secundaria, terminó terciando hacia los enfoques clásicos de los estudios de mercado, por lo que permanece la necesidad de continuarlo desde la perspectiva inicial.

públicos y privados, de la educación y el desarrollo tecnológico para manejar el conflicto generado y para cambiar y ajustarse frente a las tensiones actuales y potenciales.

El grado de territorialidad alcanzado por la cadena es positivo, por cuanto la economía de la cebolla ha sido la portadora de cambios en el municipio, reflejados tanto en el incremento de la calidad de vida, por la articulación de la población a una actividad económica competitiva, como en la generación de riqueza. Esta última corresponde a un modelo denominado por el estudio *la ruta de la cebolla*, puesto que en Aquitania se produce y se transporta, en Bogotá se comercializa y en Sogamoso tiene lugar la principal acumulación y realización del excedente económico generado. Por esta razón, el nivel empresarial y la agregación de valor son incipientes, sustentados básicamente en unidades productivas muy fragmentadas y en propietarios de camiones que a la vez son productores. El grado de sectorialidad del territorio está sustentado en la especialización territorial en el negocio de la cebolla; cualquier otra actividad ha quedado casi desterrada, lo que ha contribuido a la competitividad y reconocimiento de ese territorio como municipio cebollero. Sin embargo, esta misma especialización es la principal fuente de tensiones desde la perspectiva ambiental, ya que se convierte en su propia gran amenaza para la competitividad de la cadena y del territorio.

Desde esta perspectiva se identificaron problemas nuevos del mercado, y se trascendió del modelo clásico sectorial de análisis basado en problemas de comercialización a uno que reconcilia lo sectorial con lo territorial y con un acento puesto en la capaci-

dad de oferta. Sin embargo, el problema no radica en qué tipo de cambios hacer –sobre eso ya está casi todo claro–, sino en cómo hacer los cambios, quiénes lo financiarían, cuándo empezarlos a hacer; todo ello sin que se afecte el bienestar económico de todos los grupos sociales que se ha alcanzado en Aquitania a través del negocio de la cebolla. Pero, como lo sugiere Prats: “Es muy diferente predicar el respeto al medio ambiente y los animales que realmente aplicar el principio” (2005, s. p.).

### ***3.3 La empresa agroindustrial en la amazorinoquía colombiana***

Como se mencionó en la configuración del modelo RAET, *la unidad productiva* (empresa o redes de empresas) es, nada más y nada menos, *el punto de articulación entre verticalidades y horizontalidades, entre mercado y territorio*. Significa que la búsqueda de competitividad y todos los asuntos de inserción de la agroindustria en el mercado global pasan por la empresa y por ello es necesario estudiarla y comprenderla. Sin embargo, la complejidad radica en que la reacción de la empresa, que es por cierta necesaria, no puede ser en ningún caso suficiente porque requiere la reacción en lo público, esto es, la cooperación explícita con otros: autoridades, sectores no productivos como ciencia y tecnología, otros sectores productivos y hasta otros territorios.

La investigación se desarrolla en cinco departamentos de la amazorinoquía colombiana: Meta, Casanare, Guaviare, Vichada y Guainía, con el propósito de analizar el sustento empresarial existente e histórico sobre el cual se establecerán las 35 apuestas

exportadoras establecidas para ese territorio por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el período 2006-2020<sup>12</sup>. El primer gran escollo de la investigación estuvo constituido por la calidad de la información, por cuanto, a pesar de tratarse de los registros administrativos empresariales de las cámaras de comercio, se identificaron bastantes inconsistencias que hubo que resolver.

Los resultados preliminares muestran que, en ese territorio, el sistema agroindustrial –agropecuaria, industrial, comercio, servicios de apoyo y otros– es en un 94% microempresarial, gestionado en un 80% y más por personas naturales, y que 66% se concentra en actividades de comercio, y 9%, en agropecuarias. La experiencia con el mercado externo es apenas del 10% de las empresas del sistema. Aun no se tienen resultados claros sobre el grado de articulación entre empresas ni la forma como esto tiene lugar.

Un resultado que preocupa es la bajísima utilización y aprovechamiento que las empresas hacen de los diferentes programas que el territorio o el ámbito central organizan para estimular el desarrollo sectorial. En un 90% y más las empresas no han tenido ninguna relación con programas de apoyo al desarrollo empresarial; en un 13% han tenido relación con centros de investigación, y en un 17%, con universidades. Igualmente, preocupa que entre agenda interna, como ejercicio territorial de prospectiva entre actores territoriales, y la apuesta exportadora, un ejercicio más técnico del gobierno nacional, existen

muy pocas coincidencias<sup>13</sup>. El problema en este caso es lo que en RAET se considera como el pesaje de tensiones entre productos o entre verticalidades, que termina siendo un conflicto entre actores, para resolver el dilema de qué productos elegir finalmente para colocar los incentivos de política.

De cualquier manera, y según Schultz (1974), estudiar la organización económica (la empresa) agropecuaria es entrar en un terreno difícil, donde no hay caminos completamente trazados por los que se pueda avanzar cómoda y rápidamente; a pesar de ello es necesario afrontarlo y no rehuir las opciones ni las creencias respecto a los resultados. Lo importante es comprender esa posición y esa función de las empresas de ser articuladoras entre mercado de producto y territorios, pero que su dimensión y su forma pueden variar al igual que la cantidad de recursos que domina, y sus reglas y normas de funcionamiento pueden responder a principios muy diferentes (Castaño, 2001).

Los resultados de las tres pruebas de caso refuerzan las expectativas respecto a la consistencia del modelo, pero fundamentalmente a su poder analítico y normativo. En los tres casos, es evidente la ausencia de articulación entre lo territorial y lo sectorial, y dentro de esto la dificultad de asociar desarrollo territorial con desarrollo empresarial robusto y competitivo. Las capacidades territoriales son

<sup>12</sup> Véanse más detalles sobre esta investigación en Arosa, Vargas, Cárdenas, Mora, Barrera y Ávila (2006), así como en Rugeles y Jolly (2006).

<sup>13</sup> En el caso del departamento del Meta, por ejemplo, hay más apuestas exportadoras que prioridades de agenda interna. De diecinueve apuestas exportadoras, sólo cinco están incluidos en la agenda interna. Caso semejante sucede con el departamento del Casanare.

difusas, pues si bien, por una parte, hay muchos programas de diversa naturaleza para incentivar el desarrollo empresarial, por la otra, dichos programas no son utilizados por los actores destinatarios. Igualmente, se nota la dificultad para ensamblar los programas y las preocupaciones de carácter nacional con los acontecimientos territoriales. Indudablemente, para el RAET es necesario avanzar en muchos más estudios territoriales que resalten las diferencias y permitan la comparación.

## Conclusiones

El RAET es un modelo en construcción que está revelando su utilidad y su pertinencia en el campo analítico y normativo de la problemática de competitividad en el escenario que relaciona al sector y al territorio con el mercado global.

En lo que se alcanza mucha claridad es que cada sector –por ejemplo, el productor de cebolla de rama– y cada territorio –por ejemplo, Aquitania (Boyacá), Pacho (Cundinamarca) y los departamentos de la amazonia– deben encontrar su propia vía, su propio “sendero de acción”, a partir de su propio “camino de análisis”.

Es evidente que la ausencia de articulación entre sector y territorio imposibilita el desarrollo de capacidades territoriales que permitan la competitividad sectorial en el mercado global.

## Lista de referencias

Arosa, Ch., Vargas, M., Cárdenas, J., Mora, H., Barrera, I., y Ávila, M. (2006). *La empresa agroindustrial en Colombia: el caso de la amazonia*. Tesis de maestría no publicada.

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

Balcazar, A., Orozco, M. y Samacá, H. (2003). *Fuentes y fundamentos de la competitividad agrorural en Colombia* (Informe de consultoría para el Banco Mundial y la FAO). Bogotá, Colombia.

Castaño, G. (2001). *Aportes a la economía de la empresa*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Castillo, J. (s. f.). *Investigación acción*. Recuperado el 5 noviembre de 2004, de <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion/investigacion-accion.shtml>.

Chaparro, D., Peñalosa, M. y Zuluaga, S. (2006). *Análisis territorial en la producción de cebolla de rama “Allium Fistulosum” del municipio de Aquitania-Boyacá*. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

Chávez, L. E. (1991). Evolución y experiencias de los programas de extensión y desarrollo rural en el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) 1967-1988. En ICA y SENA, *Veinte años de tecnología agropecuaria al servicio del minifundio. Memorias* (pp. 1-42). Bogotá: ICA-SENA.

Chiriboga, M. (2004). *Competitividad territorial rural* (trabajo para la Consultoría MEF-FIDA sobre Políticas de Inversión Pública para el Desarrollo Territorial Rural). Ecuador.

Corporación Colombia Internacional (CCI), (2003). *Manual del exportador de frutas y hortalizas, en Colombia*. Recuperado de <http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/Concentraciones/concentracion02.htm>.

- Garay, L. J. (Coord.) y Espinosa, A. (Edit.), (2004). *Borrador de avance sobre los estudios preparatorios para la negociación del TLC con Estados Unidos*. Bogotá: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia.
- Jessop, B. (2002, diciembre). Dinámica de la asociación y fallas de governance. *Administración y Desarrollo*, 8, 6-29.
- Jolly, J. F. y Rugeles, L. (2005). *El municipio de Pacho: un laboratorio in situ para la investigación y la acción sobre modelos agro empresariales competitivos y sostenibles. Una estrategia de investigación-acción*. Documento presentando en la Ponencia para el Encuentro Latinoamericano "Retos del desarrollo local, estrategias, escenarios, perspectivas", Cuenca, Ecuador, 19-21 de septiembre. Recuperado de [http://www.utadeo.edu.co/programas/postgrados/maestrias/mercadeo/graficas/ponencia\\_pacho\\_encuentro\\_desarrollo\\_local\\_cuenca1.pdf](http://www.utadeo.edu.co/programas/postgrados/maestrias/mercadeo/graficas/ponencia_pacho_encuentro_desarrollo_local_cuenca1.pdf).
- Muller, P. (2002). *Las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- y Surel, Y. (1998). *L'analyse des politiques publiques*. Paris: Montchrestien.
- Prats, J. (2005). La globalización transforma las ciudades, las regiones y su gobernación. *Gobernanza. Revista Internacional para el Desarrollo Humano* (16). Recuperado de <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=14325&art=14344>
- Prats, J. O. (2005). Ética, desarrollo y competencia: ¿la ecuación imposible? *Gobernanza. Revista Internacional para el Desarrollo Humano* (23). Recuperado de <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=43756&art=43759>
- Robinson, J. y Eatwell, J. (1982). *Introducción a la economía moderna*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rugeles, L. y Jolly, J. F. (2005). *Hacia la construcción de modelos agroempresariales en una perspectiva territorial: propuesta de investigación*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Maestría en Mercado Agroindustrial.
- (2006). *La empresa agroindustrial en Colombia: un estudio comparado por departamentos. Propuesta de investigación y construcción de una red de Grupos locales de investigación en agroindustria*. Bogotá: Grupo de Investigación RAET.
- Sánchez, R. (2004). *Competitividad territorial y nueva ruralidad*. Recuperado en abril de 2004, de [http://www.ciat.cgiar.org/planificacion\\_rural/Taller\\_Territorio/CIAT/Fuentes\\_consulta/Bibliografia.doc](http://www.ciat.cgiar.org/planificacion_rural/Taller_Territorio/CIAT/Fuentes_consulta/Bibliografia.doc)
- Santos, M. (1997). Los espacios de la globalización. En J. Medina Vázquez y E. Varela Barrios (Comps.), *Globalización y gestión del desarrollo regional: perspectivas latinoamericanas* (pp. 133-144). Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Schultz, T. W. (1974). *La organización económica de la agricultura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. y Winter, S. (Comps.), (1996). *La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica.