



AGOSTO DE 2022

IMPLICACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA PARA EL DESARROLLO DE AGRO-INICIATIVAS SOSTENIBLES EN EL CAQUETÁ, GUAVIARE Y PUTUMAYO: FACTORES DE ÉXITO Y CUELLOS DE BOTELLA DESDE LA VISIÓN DEL EMPRESARIO

MARÍA JOSÉ RESTREPO
MARÍA JOSÉ MEJÍA

CON FINANCIACIÓN DE GORDON & BETTY MOORE FOUNDATION

Implicaciones de política pública para el desarrollo de agro-iniciativas sostenibles en el Caquetá, Guaviare y Putumayo: factores de éxito y cuellos de botella desde la visión del empresario¹

María José Restrepo
María José Mejía

Fedesarrollo

Agosto 2022

¹ Agradecemos a los agro-empresarios entrevistados por compartir con nosotros sus experiencias y puntos de vista de los factores de éxito y los cuellos de botella de las agro-iniciativas en Caquetá, Guaviare y Putumayo.

RESUMEN

Tanto en la política nacional como en la regional², la búsqueda del emprendimiento basados en el uso y conservación de la biodiversidad se considera fundamental para el desarrollo de regiones económicamente sólidas. La Amazonia, por su riqueza natural, resulta un escenario ideal para impulsar el biocomercio. Las cadenas de valor que se pueden explotar en la Amazonia son promisorias para la diversificación y sofisticación como mecanismo de desarrollo productivo. Por esto la promoción del emprendimiento ha sido una parte importante del Programa Regional de Negocios Verdes por la Amazonia (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2014). Sin embargo, muy pocos negocios basados en el uso sostenible de la biodiversidad se han fortalecido hasta consolidarse.

Particularmente para la Amazonia, todavía es necesario comprender mejor cómo surgen, se consolidan y se mantienen las agro-iniciativas. Este artículo aborda este vacío mediante un enfoque cualitativo, basado en las experiencias vividas por 24 agro-empresarios. Conceptualmente, el Plan Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016) orienta el análisis³. El propósito de este estudio es (i) identificar los principales factores de éxito y cuellos de botella para el desarrollo agro-iniciativas sostenibles en el Caquetá, Guaviare y Putumayo; y (ii) proponer políticas relacionadas con la promoción de este tipo de iniciativas.

Aun cuando hay un mercado de alto valor con potencial de crecimiento para los productos estudiados, los bajos niveles de transmisión de conocimiento y tecnología, el déficit en la acumulación de capital humano, el limitado acceso a financiamiento, y el débil entorno dificultan la inserción de los productos transformados en los mercados regionales y nacionales. Específicamente para los canales de transmisión de conocimiento y tecnología, los empresarios manifiestan que (i) el aporte del Estado es bajo; (ii) los servicios de desarrollo empresarial están desconectados de la realidad y necesidades; y (iii) dadas las condiciones locales es difícil introducir tecnologías para la conservación y/o transformación. En cuanto a la acumulación de capital humano y acceso a financiamiento, (i) es difícil conseguir mano de obra; (ii) la oferta de carreras técnicas y tecnológicas está limitada a ciudades; y (iii) es difícil acceder a créditos y financiamiento. Finalmente, en relación con el entorno, los empresarios y emprendedores manifiestan un sentimiento de abandono del Estado que se traduce en: (i) una precaria oferta de servicios públicos; (ii) aumento de cultivos ilícitos; (iii) encadenamientos poco desarrollados; (iv) cargas impositivas desiguales; y (v) una baja demanda pública por productos locales.

Las recomendaciones que se derivan de este estudio están enfocadas hacia (i) fomentar la puesta en marcha de emprendimientos locales basados en cadenas de valor con una ventaja comparativa latente; (ii) aumentar las posibilidades de expansión y retención de agro-empresas locales; (iii) crear una imagen inspiradora de agro-industria y empresa local; y (iv) recomendaciones transversales. Desde un punto de vista práctico, comprender los determinantes de productividad de agro-iniciativas en un contexto tan particular como el de Caquetá, Guaviare y Putumayo –caracterizado por alta ilegalidad y baja conectividad– permitieron generar recomendaciones que (i) se ajustan a los contextos locales; (ii) incorporan las necesidades de desarrollo específicas del lugar; y (iii) complementan los esfuerzos de desarrollo rural existentes.

² Por ejemplo, el objetivo 4 del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Consolidar el desarrollo de productos y servicios basados en el uso sostenible de la biodiversidad; el Pacto de Leticia por la Amazonia con los mandatos 10,11,12.

³ Basado en el CONPES 3866: Política Nacional de Desarrollo Productivo, incluye determinantes en tres niveles: (i) a nivel de la unidad productora los canales de transmisión de conocimiento y tecnología; (ii) a nivel de factores de producción la acumulación de capital humano y acceso a financiamiento; y (iii) a nivel de entorno la inserción de bienes en mercados domésticos e internacionales.

Tabla de Contenido

Resumen.....	2
1 Introducción	5
2 Perspectivas teóricas: modelos productivos sostenibles asociados a la agro-biodiversidad	8
2.1 El concepto de bioeconomía, crecimiento verde y economía circular	8
2.2 Marco político y normativo.....	8
2.3 Ayudas o incentivos gubernamentales	10
3 Metodología	14
3.1 Etapa 1. Selección de casos.....	15
3.2 Etapa 2 y 3. Entrevistas y Transcripción.....	18
3.3 Etapa 4. Unitización: Elección de la unidad de análisis por significado	18
3.4 Etapa 5. Categorización: Desarrollo de un esquema de categorías relevantes.....	19
3.5 Etapa 6. Codificación: Asignar de forma sistemática códigos de categoría a las unidades de texto	19
4 Resultados: Visión del empresario de las condiciones actuales para el desarrollo efectivo de agro-inicativas en tres departamentos de la Amazonia colombiana	20
4.1 Caracterización de las iniciativas	20
4.2 Determinantes de producción: la visión de los empresarios sobre factores de éxito y cuellos de botella.....	21
4.2.1 Determinantes a nivel de la unidad productora: canales de transmisión de conocimiento y tecnología	22
4.2.2 Determinantes relacionados con la provisión de factores de producción: acumulación de capital humano y acceso a financiamiento	26
4.2.3 Determinantes de producción relacionados con el entorno para promover la inserción de bienes en mercados domésticos e internacionales	26
5 Discusión y recomendaciones de política	31
5.1 Visión de los empresarios	31
5.2 Recomendaciones.....	32
5.2.1 Fomentar la puesta en marcha de emprendimientos locales basados en cadenas de valor promisorias.....	32
5.2.2 Aumentar las posibilidades de expansión y retención de agro-empresas locales.....	34
5.2.3 Crear una imagen inspiradora de agro-industria y empresa local	35
5.2.4 Transversales	37
6 Bibliografía.....	38
7 Anexos	42
Anexo 1: Casos seleccionados	42
Anexo 2: Guía entrevista semiestructurada.....	43
Anexo 3: Códigos análisis cualitativo	44
Anexo 4: Citas de los entrevistados que ejemplifican los factores de éxito y obstáculos encontrados	45

Figuras

Figura 1 Marco propuesto para analizar los factores de éxito y cuellos de botella de agro-inicativas en Caquetá, Guaviare y Putumayo basado en la Política Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016) 14

Figura 2 Diseño sistemático de recogida y análisis de datos	15
Figura 3 Proceso de selección de casos.....	15

Gráficas

Gráfica 1 Ubicación de las iniciativas entrevistadas.....	18
Gráfica 2 Número de iniciativa a) según su ubicación en los tres departamentos del estudio (tonos de azul), b) por sector (tonos de naranja).....	20
Gráfica 3 Número de iniciativas a) que inician buscando un cambio social, por el potencial bio-económico de un producto, o ambas (tonos de azul); y b) en etapa de crecimiento o consolidación (tonos de naranja)	21
Gráfica 4 Número de iniciativas que consideran importantes los determinantes de producción: a) a nivel de la unidad productora; b) relacionados con la provisión de factores de producción; c) relacionados con el entorno.....	24
Gráfica 5 Número de iniciativas (tonos naranjas) que consideran importantes los determinantes de producción según la etapa: a) a nivel de la unidad productora; b) relacionados con la provisión de factores de producción; c) relacionados con el entorno	25

Tablas

Tabla 1 Requisitos de inversión y empleo	10
Tabla 2 Producción, área y rendimiento nacional por cultivo de productos con una ventaja comparativa latente (VCL).....	13
Tabla 3 Universo y criterio de las iniciativas seleccionadas	16
Tabla 4 Iniciativas seleccionadas por sector de la agro-industria	17
Tabla 5 Resumen de recomendaciones de política pública	32
Tabla 6 Casos seleccionados	42
Tabla 7 Código de determinantes de producción desarrollas de forma iterativa	44
Tabla 8 Citas de los entrevistados que ejemplifican los factores de éxito y obstáculos encontrados (A: Asociación; EL: Empresa local; EA: Empresa ancla).....	45

1 INTRODUCCIÓN

Tanto en la política nacional como en la regional, la búsqueda de emprendimientos basados en modelos productivos sostenibles asociados a la agro-biodiversidad se considera fundamental para el desarrollo de regiones económicamente sólidas. Stephens y Partridge (2011) sugieren que los programas que apoyan el emprendimiento y el desarrollo de nuevas empresas pueden contribuir al crecimiento económico, incluso en las zonas más remotas y las regiones que no son conocidas por su capacidad de innovación. De hecho, el emprendimiento puede servir como mecanismo para ampliar el flujo de conocimientos y, en consecuencia, contribuir a la innovación regional, la formación de clústeres y el desarrollo económico (Qian 2018). La Misión de Crecimiento Verde (DNP 2020) establece a la bioeconomía como apuesta productiva que, haciendo uso sostenible de la biodiversidad, genera nuevas fuentes de crecimiento económico de alto valor agregado a nivel nacional e internacional. Al priorizar como sectores estratégicos el agrícola y pecuario, de alimentos procesados y bebidas, y de cosméticos y aseo, la bioeconomía contribuye directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 2 (producción sostenible de alimentos), 3 (vidas saludables) y 15 (protección de ecosistemas terrestres). Adicionalmente, promueve nuevos modelos productivos que permiten el desarrollo de nuevos productos, instrumental para el logro del ODS 8 (nuevas fuentes de trabajo decente y desarrollo económico sostenible). Es así como la bioeconomía se considera como motor de desarrollo sostenible para Colombia contribuyendo al crecimiento, la diversificación, la sofisticación, la equidad y la protección del medio ambiente (DNP 2020); al tiempo que abre escenarios propicios para la generación de nuevos agro-emprendimientos de alto valor agregado (Biointropic 2018; Rodríguez, Rodríguez, y Sotomayor Echenique 2019).

Por un lado, para facilitar el desarrollo de modelos productivos sostenibles asociados a la agro-biodiversidad el país cuenta con un robusto marco político y normativo (DNP 2018). Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (Gobierno de Colombia y DNP 2019), específicamente con el cuarto objetivo que busca consolidar el desarrollo de productos y servicios basados en el uso sostenible de la biodiversidad, pasando por el Plan de Nacional de Negocios Verdes 2014 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y DNP 2014), el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible 2014-2024 (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2014), la Política de Crecimiento Verde 2018 (DNP 2018), que establece como meta un aporte del 1,5% de la bioeconomía al PIB en 2030, la Política Nacional para el Control de la Deforestación y la Gestión Sostenible de los Bosques (DNP 2020a), hasta el “Pacto de Leticia por la Amazonia” (Estado Plurinacional de Bolivia et al. 2019). Todo este marco político y normativo hace referencia a apoyar agro-iniciativas relacionados con modelos productivos sostenibles.

Por otro lado, Colombia es considerado el segundo país con mayor biodiversidad del mundo, representado por sus 63.303 especies registradas y 3.524 son objeto de comercio (SIB 2022)⁴. Gran parte de la biodiversidad colombiana reside en la Amazonia, que además cuenta con la mayor área de bosques de Colombia con 39.623.573 hectáreas y que equivalen al 66% del territorio nacional (DNP 2020a). Específicamente, Caquetá tiene registradas 9.616 especies, Guaviare 4.064 y Putumayo 7.316

⁴ SIB. (2022). Biodiversidad en cifras. Recuperado el 2022, de Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia (SIB): <https://www.sibcolombia.net/biodiversidad-en-cifras/>

(SIB 2022). Adicionalmente, el 81% del total de resguardos indígenas se encuentra en las regiones de la Amazonia-Orinoquía (DNP 2020a).

De esta forma, la Amazonia, por su riqueza natural y cultural, resulta un escenario ideal para impulsar el biocomercio y los negocios verdes. Por esto, el desarrollo de agro-empresarios, que contribuyen con el bienestar y con la conservación de los bosques de la región, ha sido una parte importante del Programa Regional de Negocios Verdes por la Amazonia (2014). Las cadenas de valor a partir de productos forestales no maderables –entre ellas el sacha inchi, copoazú, asaí, aromáticas amazónicas y otras variedades de palmas– son promisorias para la diversificación y sofisticación como mecanismo de desarrollo productivo (Biointropic 2018). De hecho, se estima que en Colombia cerca de 1.200.000 personas dependen económicamente del uso de productos forestales no maderables (DNP 2020a). Entre el 2014 y 2019 el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) verificó 1.958 negocios verdes, 39% corresponden a agro-sistemas sostenibles, el 32% a biocomercio y el 1% a negocios para la restauración (DNP 2020a). Para el 2022, el MADS tiene verificados 4.000 negocios verdes, de los cuales 279 comercializan productos forestales no maderables; particular a la región de la Amazonia, esta cuenta con 404 negocios verdes y 102 provienen de productos forestales no maderables (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible n.d.).

A pesar de que Colombia es un país megadiverso y del apoyo al establecimiento de nuevas agro-iniciativas, muy pocos negocios basados en el uso sostenible de la biodiversidad se han fortalecido hasta consolidarse (DNP 2018). Solamente el 0,5% de las empresas en sectores con potencial para la bioeconomía son bio-innovadoras (Biointropic 2018). De acuerdo con el Plan Nacional de Negocios Verdes (DNP 2018) el desarrollo de estos negocios está limitado, entre otros, por: (i) mercados locales poco desarrollados; (ii) desconocimiento de oportunidades a nivel empresarial; (iii) bajas capacidades para emprender; y (iv) baja organización y articulación institucional. Conforme el diagnóstico de la Política Nacional de Desarrollo Productivo, en Colombia las pequeñas empresas carecen de apoyo financiero, tienen una alta carga de impuestos y regulaciones y cuentan con muy pocos programas gubernamentales (DNP 2016).

Que un emprendimiento prospere depende en gran medida del contexto (Welter, & Gartner 2016). Welter (2011) sugiere que el emprendimiento se entiende mejor en su contexto histórico, temporal, espacial, institucional y social ya que estos proporcionan oportunidades y establecen los límites para el emprendimiento. Adicionalmente, el contexto influye en la gama de oportunidades, actividades y resultados disponibles (Fitz-Koch et al. 2018). Inclusive, hay contextos importantes que han recibido poca atención, por ejemplo el sector agrícola (Fitz-Koch et al. 2018). Particularmente para zonas remotas y con presencia de cultivos ilícitos, como la Amazonia colombiana, todavía necesitamos comprender mejor cómo y por qué surgen las agro-iniciativas, y cómo crecen, se consolidan, y se mantienen. Además, la Amazonia cuentan con una baja representatividad de recursos biológicos registrados y un bajo nivel de investigación básica aplicada orientada al desarrollo empresarial de productos BIO (DNP 2020a).

Este artículo aborda este vacío mediante un enfoque cualitativo, basado en 24 entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes de agro-iniciativas de cadenas de valor con una ventaja comparativa latente de la Amazonia. Conceptualmente, el CONPES 3866 Plan Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016) orienta el análisis. Así, en el análisis incluimos determinantes en tres niveles: (1) a nivel de la unidad productora los canales de transmisión de conocimiento y tecnología; (2) a nivel

de factores producción la acumulación de capital humano y acceso a financiamiento; y (3) a nivel de entorno la inserción de bienes en mercados domésticos e internacionales. Este artículo tiene como objetivo (i) identificar, desde el punto de vista de los empresarios, los principales factores de éxito y cuellos de botella para el desarrollo agro-iniciativas sostenibles en el Caquetá, Guaviare y Putumayo; y (ii) proponer políticas relacionadas con la promoción de este tipo de iniciativas. Desde un punto de vista práctico, comprender los determinantes de productividad de agro-iniciativas en un contexto tan particular como el de Caquetá, Guaviare y Putumayo –caracterizado por tener pocas empresas como referentes, alta ilegalidad con predominancia de cultivos ilícitos y grupos al margen de la ley, y baja conectividad– permite generar recomendaciones que (i) se ajustan a los contextos locales, (ii) incorporan las necesidades de desarrollo específicas del lugar, y (iii) complementan los esfuerzos de desarrollo rural existentes.

El documento está dividido en cinco secciones incluida esta introducción. La segunda sección incluye las perspectivas teóricas. La tercera sección presenta los métodos usados para responder las preguntas de investigación. La cuarta sección se enfoca en la visión de agro-empresarios sobre los factores de éxito y obstáculos que enfrentan para tener una iniciativa en la región de estudio, o encadenada a esta. Finalmente, en la última sección se presentan las implicaciones de política pública de lo expuesto en las anteriores secciones, y se hacen recomendaciones puntuales.

2 MODELOS PRODUCTIVOS SOSTENIBLES ASOCIADOS A LA AGRO-BIODIVERSIDAD: INSTRUMENTOS DE POLÍTICA EN COLOMBIA

En Colombia las autoridades gubernamentales, las organizaciones internacionales y empresas privadas están buscando oportunidades para mejorar el rendimiento de las cadenas de valor agropecuarias y abordar simultáneamente los factores de deforestación y conflicto (Castro-Nunez, Mertz, y Quintero 2016; Castro-Nunez et al. 2020). Estas intervenciones tienen como objetivo aumentar la productividad, mejorar los ingresos de las personas del campo, facilitar acceso a mercados nacionales e internacionales, ayudar a reconstruir el tejido social y reducir la presión sobre los bosques. La mayoría de estos programas promueven el emprendimiento sostenible que genere productos de alto valor como parte de su estrategia (Castro-Nunez et al. 2020). El emprendimiento sostenible es "la comprensión de cómo se descubren, se crean y se explotan las oportunidades de crear bienes y servicios futuros, por quién y con qué consecuencias económicas, psicológicas, sociales y medioambientales" (Cohen y Winn 2007, 35). Esta definición armoniza una visión de sostenibilidad con la definición de emprendimiento establecida por Venkataraman (1997): emprendimiento como el descubrimiento y la explotación de oportunidades de negocio rentables.

2.1 EL CONCEPTO DE BIOECONOMÍA, CRECIMIENTO VERDE Y ECONOMÍA CIRCULAR

Hoy en día, existe un amplio consenso sobre lo que es la bioeconomía. En este documento usamos la definición contenida en la Política de Crecimiento Verde CONPES 3934 "Bioeconomía es aquella que gestiona de manera eficiente y sostenible la biodiversidad y la biomasa para generar nuevos productos, procesos y servicios de valor agregado basados en conocimiento e innovación que permiten crear nuevas palancas de crecimiento, desarrollo y progreso en las regiones de Colombia" (DNP 2018, 26). Esta definición está en línea con la definición aportada por la Cumbre Global de Bioeconomía de 2018.

Algunos de los sectores priorizados para la innovación en bioeconomía en Colombia por usar ingredientes naturales, bioactivos y nutracéuticos son: (i) alimentos y bebidas, y (ii) cosméticos y aseo personal (Misión de Sabios 2021). Ambos sectores presentan niveles de crecimiento sostenidos y requieren fortalecer sus capacidades de innovación (Biointropic 2017). Adicionalmente, estos sectores tienen el potencial para jalonar cadenas de valor, fortalecer capacidades de investigación e innovación, y aumentar la inclusión social al dinamizar el trabajo con comunidades (Biointropic 2017).

Conceptos como crecimiento verde y economía circular son bastante cercanos, pero tienen algunas particularidades que vale la pena mencionar. El crecimiento verde tiene que ver con el funcionamiento de los ecosistemas, las actividades económicas con bajas emisiones de carbono y la inclusión social. El Documento CONPES 3934 define que "el Crecimiento Verde hace referencia a aquellas trayectorias de crecimiento que garantizan el bienestar económico y social de la población en el largo plazo, asegurando la conservación del capital natural y la seguridad climática" (DNP 2018, 25). Por su parte, la economía circular se refiere a una forma de producir bienes y servicios reciclando y reduciendo las materias primas originales, incluidos los recursos biológicos.

2.2 MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICA

En Colombia desde 1998 el Ministerio de Medio Ambiente y el Instituto Alexander von Humboldt, en una acción conjunta, desarrollaron las bases metodológicas para contribuir al conocimiento,

valoración y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad, buscando mecanismos que impulsaran la inversión y el comercio de sus productos y servicios. En el 2014 con el Plan Nacional de Negocios Verdes el gobierno define los lineamientos y proporciona herramientas para la planificación y toma de decisiones que permitan el desarrollo, fomento y promoción de los negocios verdes y sostenibles en el país (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y DNP 2014). Dentro de las metas establecidas estaba posicionar y consolidar a 2025 los negocios verdes como un nuevo renglón estratégico de impacto en la economía nacional (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y DNP 2014). Adicionalmente, se inician los Programas Regionales de Negocios Verdes, con la respectiva implementación y puesta en marcha de las ventanillas regionales. El propósito de dichos programas es facilitar el desarrollo de negocios verdes y sostenibles, basados en las ventajas competitivas regionales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y DNP 2014). Por su parte, con el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible (2014-2018) se establecen los lineamientos para aprovechar las ventajas comparativas del país en cuanto a su biodiversidad, facilitando la construcción colectiva de negocios sostenibles que potencien la equidad y la justicia social (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2014).

En el 2016 la Política Nacional de Desarrollo Productivo CONPES 3866 presenta los instrumentos sectoriales y transversales para resolver las fallas de mercado, gobierno y de articulación que inhiben el crecimiento de la productividad o que dificultan los procesos de sofisticación del aparato productivo colombiano (DNP 2016). Dentro de sus estrategias, esta política busca mejorar las capacidades de las unidades productoras de innovar y emprender; así como de absorber y transferir conocimiento y tecnología, cerrar las brechas de capital humano y aumentar la eficiencia y efectividad en el acceso a financiamiento, principalmente para la innovación y el emprendimiento.

El actual Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), específicamente con el objetivo 4, busca consolidar el desarrollo de productos y servicios basados en el uso sostenible de la biodiversidad (Gobierno de Colombia y DNP 2019). Por su parte, la Política de Crecimiento Verde CONPES 3934 establece la hoja de ruta que orienta, a largo plazo, el proceso de transición hacia un modelo económico basado en un crecimiento verde; su objetivo es impulsar a 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, al tiempo que se asegura el uso sostenible del capital natural y la inclusión social de manera compatible con el clima (DNP 2018). Específicamente, el primer eje estratégico busca generar condiciones que promuevan las oportunidades económicas basadas en la riqueza del capital natural; el segundo fortalecer los mecanismos y los instrumentos para optimizar el uso de recursos naturales y energía en la producción y en el consumo; el tercero desarrollar lineamientos para constituir capital humano para el crecimiento verde; el cuarto fortalecer las capacidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) para el crecimiento verde; y el quinto mejorar la coordinación interinstitucional, la gestión de la información y el financiamiento para la implementación de la Política de Crecimiento Verde a largo plazo.

Finalmente, la Política Nacional para el Control de la Deforestación y la Gestión Sostenible de los Bosques (CONPES 4021) brinda lineamientos de política para contrarrestar la deforestación y promover la gestión sostenible de los bosques. El primer eje estratégico busca consolidar alternativas productivas sostenibles que incidan en el desarrollo rural y la estabilización de la frontera agrícola; mientras que el segundo eje estratégico busca fortalecer acuerdos cero-deforestación y posicionar productos provenientes de cadenas productivas sostenibles (DNP 2020a).

2.3 AYUDAS O INCENTIVOS GUBERNAMENTALES

A continuación, se describen algunas ayudas o incentivos gubernamentales para fortalecer el desarrollo de emprendimientos sostenibles.

2.3.1.1 Tarifas diferenciadas para registro INVIMA

Como parte de la respuesta ante la emergencia derivada por la pandemia del COVID-19, el presidente Iván Duque expidió el Decreto 557 del 2020. El artículo 5 del presente decreto establece tarifas diferenciadas para el registro ante el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) para micro y pequeñas empresas, entidades asociativas y solidarias sin ánimo de lucro para productos de primera necesidad como alimentos, bebidas, medicamentos, cosméticos, dispositivos y elementos médicos quirúrgicos, equipos biométricos, fitoterapéuticos y reactivos de diagnóstico *in vitro* que sean útiles para prevenir, diagnosticar y tratar el COVID-19. La tarifa para microempresas es del 25% del valor vigente y para pequeñas empresas es del 50%; además las microempresas, formas asociativas y solidarias sin ánimo de lucro de poblaciones pobres, vulnerables, víctimas de desplazamiento forzado, en proceso de reintegración y reincorporación no tendrán que pagar la tarifa de registro sanitario INVIMA. Esta medida también extiende la validez de registros sanitarios que estuvieran por vencerse hasta el 31 de diciembre del 2020. Estas tarifas diferenciadas funcionaron hasta el 31 de agosto del 2020 (Presidente de la República de Colombia 2020a; 2020b).

2.3.1.2 Ley ZOMAC

La Ley 1819 de 2016 define que los municipios ZOMAC son considerados como las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado. Esta ley busca fomentar el desarrollo económico-social, empleo y las formas organizativas de los habitantes de municipios ZOMAC para cerrar las brechas entre estos y el resto del país por medio de incentivos, exenciones, beneficios, entre otros. Para el caso de las empresas, la ley establece distintos incentivos tributarios para las nuevas sociedades constituidas como empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Para las nuevas micro y pequeñas empresas el impuesto sobre la renta entre 2017 y 2021 será del 0%, entre el 2022 y 2024 será del 25%, del 2025 al 2027 será del 50%, y luego tendrán que pagar la tarifa general. Para las nuevas medianas y grandes empresas el impuesto a la renta entre 2017 y 2021 será del 50%, del 2022 al 2027 será del 75%, momento desde el cual tendrán que tributar la tarifa general. No obstante, para poder ser beneficiarios de este régimen de impuesto de renta las nuevas empresas deben cumplir con: estar establecidas y desarrollar la totalidad de su actividad económica en municipios ZOMAC, tener montos mínimos de inversión y generación de empleo según como defina el gobierno (ver Tabla 1) (Presidente de la República de Colombia 2017; Congreso de Colombia 2016).

Tabla 1 Requisitos de inversión y empleo

División económica	Tamaño de empresa							
	Microempresa		Pequeña		Mediana		Grande	
	Inversión SMLMV	Empleo	Inversión SMLMV	Empleo	Inversión SMLMV	Empleo	Inversión SMLMV	Empleo
Agricultura, ganadería, caza y actividades conexas	40	2	343	3	1.453	10	7.800	49

Silvicultura y extracción de madera	34	2	292	6	1.499	8	9.675	16
Pesca y acuicultura	33	2	256	2	1.088	9	5.458	26
Elaboración de productos alimenticios	37	2	251	4	1.297	18	19.249	92
Elaboración de bebidas	36	2	242	3	1.243	12	64.114	113

Fuente: Decreto 1650 de 2017 (Presidente de la República de Colombia 2017).

2.3.1.3 Municipios PDET

Los municipios PDET (Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial) surgen de la focalización de la Reforma Rural Integral del Acuerdo de Paz para lograr una verdadera transformación del campo en un horizonte de 15 años en los municipios más afectados por el conflicto, que tienen altos índices de pobreza, una alta presencia de cultivos ilícitos y una débil presencia del Estado. Para lograr este objetivo existen varias estrategias de implementación, dentro de las cuales se encuentran los proyectos productivos; estos buscan dinamizar la economía de las zonas rurales con cultura de legalidad y formalización, generar ingresos y fortalecer a las familias de pequeños productores. Para poder robustecer las cadenas de valor productivas⁵ los proyectos se enfocan en: reforzar la producción mediante extensionismo agropecuario, construir una mejor infraestructura productiva, generar acceso a activos productivos, fortalecer la comercialización, facilitar el acceso a mercados locales, fortalecer las organizaciones y promover la asociatividad, e implementar planes de negocios para emprendimientos rurales.

Para el 2021, en la subregión de Cuenca del Caguán y Piedemonte Caqueteño se han realizado 6 proyectos, en Macarena-Guaviare 5 y en Putumayo 11 (Agencia de Renovación del Territorio n.d.).

2.3.1.4 Sociedades BIC

En Colombia mediante la Ley 1901 de 2018 –y reglamentadas con el Decreto 2046 de 2019– fueron reconocidas las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)⁶, las cuales combinan un modelo de negocio con acciones para generar valor económico, equidad social y protección del medio ambiente de forma voluntaria. Las sociedades BIC incorporan un propósito social y ambiental más allá de la maximización del interés económico y garantizan la transparencia sobre su impacto empresarial en 5 dimensiones: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad. Estas sociedades pueden recibir beneficios como tarifas preferenciales en servicios de propiedad industrial, trámites de ICONTEC, diferenciación en plataformas de comercialización, y posibilidad de acceso a líneas de crédito (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo n.d.)

⁵ Principalmente en café, cacao, ganadería, frijol, pesca, arroz, leche, maíz, frutales, yuca, caña panelera, pimienta, etc (Agencia de Renovación del Territorio, s.f).

⁶ También son conocidas como empresas de triple impacto, empresas híbridas o empresas de beneficio (MinComercio, Confecámaras, s.f).

2.3.1.5 Incentivo Financiero Verde – Visión Amazonia

Este incentivo financiero es de hasta \$24 mil millones de pesos por líneas de crédito ofrecidas a pequeños productores de la Amazonia. Funciona como un crédito que puede llegar a ser condonado hasta en un 50%, incluyendo asistencia técnica especializada. Las líneas de créditos para acceder a este incentivo están dirigidas a: productos no maderables del bosque como el asaí o la piscicultura amazónica; sistemas agro-forestales con caucho, cacao, chontaduro o copoazú; sistemas silvopastoriles por regeneración natural; plantaciones forestales compactas; y producción forestal con regeneración natural (Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible 2022).

2.3.1.6 Línea Especial de Crédito – LEC Sostenibilidad Agropecuaria y Negocios Verdes

Las LEC ofrecen un subsidio a la tasa de interés de los pequeños, medianos y grandes productores que requieren financiamiento para el desarrollo de sus procesos productivos en el sector agropecuario y rural colombiano. Son inversiones dirigidas a mejorar la sostenibilidad ambiental de los sistemas de producción agropecuarias, piscícolas, apícolas, avícolas, forestales, acuícolas, de zootecnia y pesqueras; además para el desarrollo de actividades rurales exclusivamente de turismo rural y ecológico (Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible 2022).

2.3.1.7 Línea Especial de Crédito – LEC Agricultura por contrato

Esta Línea Especial de Crédito está dirigida a pequeños y medianos productores, esquemas asociativos, personas naturales y jurídicas que cuenten con contratos de comercialización de su producción. Las actividades financiables son: siembra de cultivos de ciclo corto y sostenimiento de cultivos perennes; producción y sostenimiento de actividades pecuarias, piscícolas, apícolas, avícolas, forestales, acuícolas, de zootecnia y pesqueras; comercialización de la producción; y actividades rurales (Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible 2022).

2.3.1.8 Línea Especial de Crédito – LEC A toda máquina e infraestructura sostenible

Esta Línea Especial de Crédito tiene como objetivo fomentar la modernización y renovación de la maquinaria para el sector agropecuario. Las actividades que financia son las siguientes: compra de maquinaria nueva de uso agropecuario; adecuación de tierras e infraestructura; infraestructura para transformación y comercialización en los distintos eslabones de las cadenas agropecuarias, piscícolas, apícolas, avícolas, forestales, acuícolas, de zootecnia y pesqueras (Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible 2022).

2.3.1.9 Línea de crédito Bancóldex “Mujeres Empresarias – Fondo Mujer Emprende”

Bancóldex creó esta línea de crédito con el propósito de impulsar la participación de las mujeres colombianas en la actividad productiva del país. Los recursos pueden ser destinados a: capital de trabajo y/o modernización (Biointropic y Corporación Biocomercio Sostenible 2022).

2.3.1.10 Marca de Negocios Verdes

Esta ayuda gubernamental está dirigida a los productores de negocios verdes verificados y vinculados a los Programas Regionales de Negocios Verdes que demuestren el cumplimiento de los requisitos

mínimos y de la implementación de, por lo menos, el 51% de los criterios definidos en el Plan Nacional de Negocios Verdes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 2022).

2.3.1.11 Sello Marca País

Es un certificado de origen que tienen algunos productos colombianos y que indica la región del país y autorizar el uso de la “Denominación de Origen” en la industria colombiana está a cargo de la Superintendencia de Industria y Comercio y tiene vigencia de 10 años (Marca País Colombia n.d.). La Tabla 2 muestra algunos productos que pueden tener denominación de origen o sellos Amazonia.

Tabla 2 Producción, área y rendimiento nacional por cultivo de productos con una ventaja comparativa latente (VCL)⁷

Cultivo	Producción (ton)	Área (ha)	Rendimiento (ton/ha)
Arazá (2020)	685.10	197.00	3.48
Arazá Caquetá	35.00	49.00	1.40
Arazá Putumayo	70.00	262.50	3.75
Asái (2020)	23637.72	4250.00	5.56
Asái Putumayo	96.00	981.00	10.22
Cacao (2020)	111739.82	213165.32	0.52
Cacao Caquetá	3955.00	1694.36	0.43
Cacao Guaviare	1559.00	605.05	0.39
Cacao Putumayo	5284.00	2806.41	0.53
Caucho (2018)	27185.80	21747.30	1.25
Caucho Caquetá	4837.00	6261.60	1.29
Caucho Guaviare	688.00	1169.60	1.70
Caucho Putumayo	430.00	277.90	0.65
Chontaduro (2020)	47585.03	9080.50	5.24
Chontaduro Caquetá	298.00	1,154.10	3.87
Chontaduro Guaviare	1658.00	7819.00	4.72
Chontaduro Putumayo	2,962.00	13,193.86	4.45
Copoazú (2020)	788.16	174.00	4.53
Copoazú Caquetá	18.00	72.00	4.00
Copoazú Putumayo	28.00	28.40	1.01
Palmito (2020) Putumayo	881.00	183.00	4.81
Sacha inchi (2020)	2643.20	971.94	2.72
Sacha inchi Caquetá	203.00	790.20	3.89
Sacha inchi Putumayo	212.50	402.30	1.89
Uva caimaroná (2020)	428.30	95.00	4.51
Uva caimaroná Putumayo	1.00	8.30	8.30

Fuente: Agronet (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural n.d.)

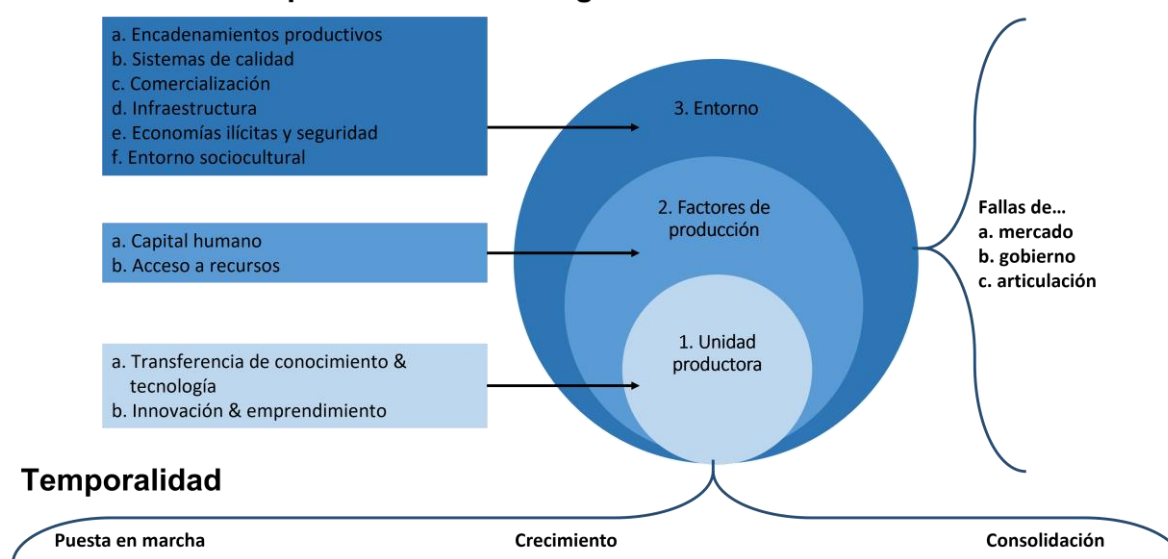
⁷ “Aquella ventaja comparativa que un país o región tiene dadas sus características naturales, geográficas, institucionales o económicas, entre otras, pero que por alguna falla de mercado no se traduce en exportaciones lo suficientemente grandes como para que dicho país o región tenga una ventaja comparativa revelada en el producto respectivo” (DNP 2016, 30).

3 METODOLOGÍA

Basado en la Política Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016), en este artículo pretendemos conocer, a partir de un número limitado de casos, la perspectiva de empresarios sobre los principales factores de éxito y cuellos de botella para el desarrollo de agro-empresas promisorias en los departamentos de Putumayo, Guaviare y Caquetá (Figura 1). Por lo tanto, es apropiado un diseño cualitativo exploratorio⁸, utilizando un enfoque orientado a los actores (Long 2001).

Figura 1 Marco conceptual para analizar los factores de éxito y cuellos de botella de agro-iniciativas en Caquetá, Guaviare y Putumayo basado en la Política Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016)

Determinantes de producción de las agro-iniciativas

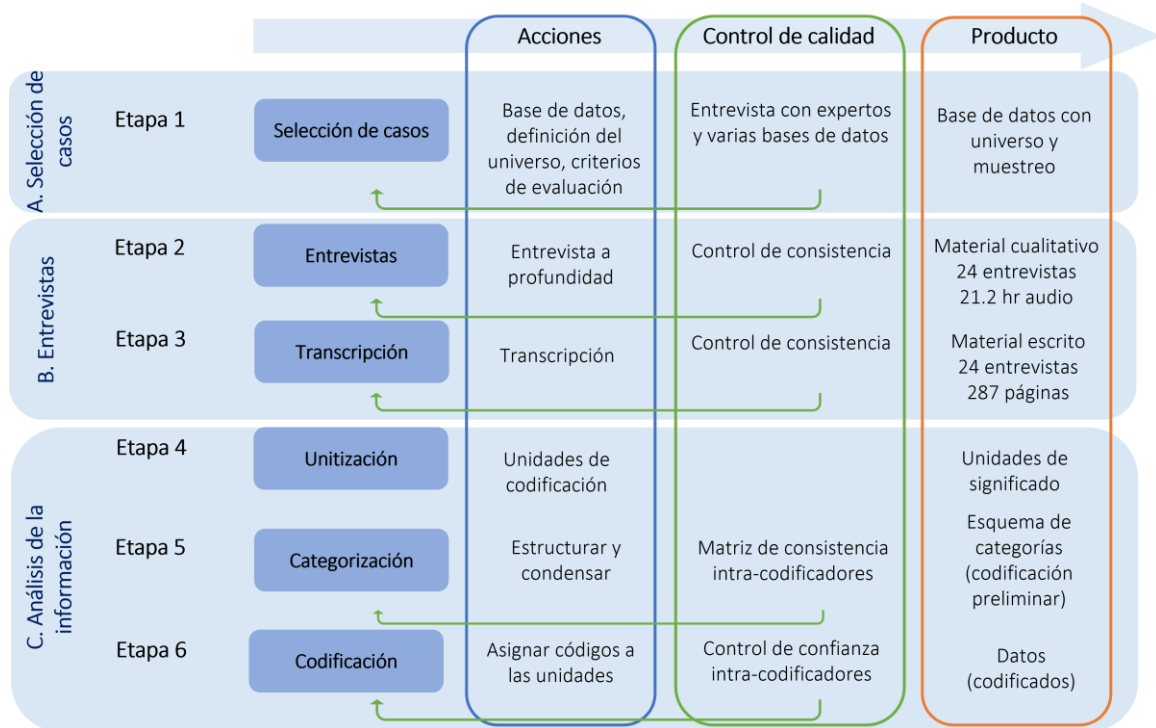


Fuente: Adaptado de la Política Nacional de Desarrollo Productivo CONPES 3866 (DNP 2016) y entrevistas.

El método para recoger datos cualitativos fue planeado y ejecutado sistemáticamente para asegurar la fiabilidad y la generalización (Figura 2). Esto es, la recogida de datos fue estructurada y llevada a cabo de acuerdo con etapas y reglas claramente definidas (Jensen y Jankowski 2002; Miles y Huberman 1994). Las entrevistas fueron analizadas usando análisis de contenido cualitativo (Mayring 2021). Los resultados fueron comunicados a las partes interesadas en diferentes momentos del proyecto. Las siguientes secciones amplían el marco propuesto en relación con los objetivos del estudio.

⁸ La investigación cualitativa es adecuada cuando los objetivos del estudio son comprender, explorar, proporcionar descripciones o generar hipótesis (Creswell y Creswell 2007). Un diseño cualitativo basado en los actores es adecuado para llevar a cabo una investigación que busca obtener una comprensión de las experiencias de los participantes (Creswell y Creswell 2007).

Figura 2 Diseño sistemático de recogida y análisis de datos

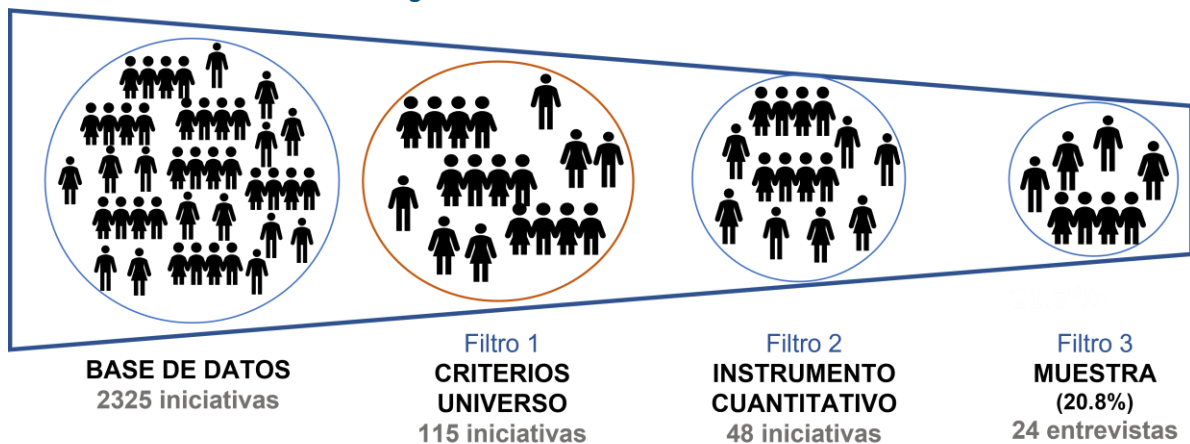


Fuente: Elaboración propia.

3.1 ETAPA 1. SELECCIÓN DE CASOS

El proceso de selección de casos constó de cuatro pasos (Figura 3): (i) definir universo y consolidar una base de datos preliminar; (ii) construir la base de datos con el universo; (iii) seleccionar las iniciativas más relevantes usando un instrumento cuantitativo; y (iv) seleccionar el muestreo.

Figura 3 Proceso de selección de casos



Fuente: Elaboración propia.

Para comenzar, definimos el universo de iniciativas objeto de estudio y los criterios de selección para establecer nuestro muestreo (Tabla 3): (i) ejemplo de éxito no trivial, es decir, éxito que tuvo que lograrse activamente en circunstancias adversas (el enfoque de *casos extremos*); (ii) proyectos agro-empresariales inscritos como negocios verdes y desarrollados a partir de las cadenas productivas priorizadas por CIAT-Visión Amazonia y Hojas de ruta de Agencia de Renovación del Territorio (ART);

(iii) en los tres departamentos; e (iv) iniciativas agro-empresariales a lo largo de la cadena de valor. Al mismo tiempo, consolidamos una base de datos de iniciativas inscritas en negocios verdes en los tres departamentos. Esta primera base de datos se construyó a partir de la Lista de Negocios Verdes y Sostenibles⁹, la ventanilla de negocios verdes de las corporaciones y las bases de datos del Instituto Sinchi¹⁰, y Expobosques¹¹, y está compuesta por 2.325 iniciativas, de las cuales hay 404 negocios verdes inscritos en toda la Amazonia colombiana (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible n.d.).

Sobre la base de datos más amplia aplicamos un primer filtro para seleccionar aquellas iniciativas que encajan dentro de la definición del universo de esta investigación (Tabla 3); es decir, agro-iniciativas con proyectos empresariales desarrollados a partir de las cadenas productivas priorizadas en los tres departamentos¹². Nuestro universo quedó compuesto por 115 iniciativas.

Sobre nuestro universo de 115 iniciativas aplicamos un segundo filtro usando un instrumento cuantitativo basado en los criterios de éxito definidos en nuestro universo (Tabla 3). Por un lado, durante entrevistas a expertos externos¹³ se le asignó un valor entre 0 y 1 (0 siendo no cumple y 1 cumple) a los siguientes criterios: viabilidad económica de la iniciativa, potencial de crecimiento verde e incluyente, potencial para incluir nuevas tecnologías, haber pasado una quiebra. Por otro lado, a partir de la información contenida en las bases de datos, los autores de este artículo le asignaron un valor entre 0 y 1 a los siguientes criterios: activa, encadenada, certificaciones o premios y evaluación de negocios verdes. Preseleccionamos las 48 iniciativas con mayor puntuación.

Finalmente, seleccionamos 24 iniciativas (20,8% del universo) según la representación por departamento, sector productivo, tipo de iniciativa, y disponibilidad de datos (Tabla 4). La muestra está compuesta por 8 iniciativas de cada tipo; es decir, 8 asociaciones, 8 agro-empresas locales y 8 empresas ancla (ver definiciones en Tabla 3). Las iniciativas pertenecen a los sectores de alimentos procesados y bebidas (ej. chocolates, bebidas gaseosas, conservas, aromáticas, helados, vinagres y snacks a partir de frutos amazónicos, principalmente el asaí), cosméticos (jabones y cremas elaborados utilizando como base aceite de sacha inchi) y manufactura (pegante derivado del caucho, elaborado mediante un proceso innovador que no requiere amoníaco) (Tabla 4). Su producción se basa en la transformación secundaria para obtener productos estabilizados, o final de productos forestales no maderables y/o agro-forestales con el potencial de ser un agente transformador tanto social, económico y empresarial.

Tabla 3 Universo y criterio de las iniciativas seleccionadas

Universo de iniciativas	Criterio	Definición
Agro-iniciativas exitosas en los departamentos de Caquetá, Guaviare y Putumayo,	Iniciativa exitosa	Activa, establecidas hace más de 3.5 años. Hace parte de cadenas de valor exitosas y reconocidas. Con certificaciones, premios o reconocimientos otorgadas por organismos independientes que acreditan un buen desempeño social y/o ambiental (e.j. BPA, rainforest alliance, etc.). Viable económicamente.

⁹ <https://www.datos.gov.co/Ambiente-y-Desarrollo-Sostenible/Lista-de-Negocios-Verdes-y-Sostenibles/rggv-qcwf>
Actualizado Oct 2021

¹⁰ <https://www.sinchi.org.co/negocios2>

¹¹ <https://probosquescolombia.org/expo-bosques/>

¹² Con el fin de consolidar y evaluar nuestra base de datos, durante octubre y noviembre 2021 nos reunimos con expertos de GGI, PNUD, ICCO, FIP y Fondo Acción, que han trabajado con agro-iniciativas en los tres departamentos.

¹³ GGI, PNUD, ICCO, Fondo Acción.

inscritas en negocios verdes, provenientes de los sectores productivos priorizados.		Evaluación satisfactoria, superior o ideal según los 12 parámetros negocios verdes. Con potencial de crecimiento verde e incluyente y para incluir nuevas tecnologías. Haber pasado por una quiebra.
	Territorio	Preferencias regionales: agro-iniciativas establecidas en el Caquetá, Guaviare y Putumayo. Se tienen en cuenta iniciativas por fuera de estas regiones que articulen e involucren actores de las cadenas de valor los departamentos.
	Sector productivo	Inscrita en negocios verdes. Provenientes de sectores productivos priorizados por CIAT y Visión Amazonia ¹⁴ y Hojas de Ruta establecidas por la ART: productos forestales no maderables (e.j. asaí, canangucha, seje, camu-camu) y agro-forestales (sacha inchi, cacao, caucho, palmitos y pimienta).
	Tipo de iniciativa	Diferentes opciones de iniciativas a lo largo de las cadenas de valor seleccionadas. Dividimos la agro-industria local en asociaciones y agro-empresas locales por sus diferencias en cuanto a la forma en la que están constituidas, que influye en los objetivos y manejo. Adicionalmente, las asociaciones se encargan de la transformación para dar el máximo valor agregado posible en la región y obtener <i>productos estabilizados</i> (pulpas, harinas, aceites, aromáticas y extractos), mientras que las agro-empresas locales se encarga de la transformación local y comercialización de <i>productos de consumo directo</i> (alimentos, cosméticos y pegante elaborado a partir de caucho) a partir de los ingredientes naturales obtenidos a partir de los PFM. Adicionalmente, incluimos empresas ancla que comercialicen y/o procesen productos de consumo directo a partir de los ingredientes naturales obtenidos de las regiones, y que además garanticen encadenamientos justos y equitativos en toda la cadena.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Iniciativas seleccionadas por sector de la agro-iniciativa

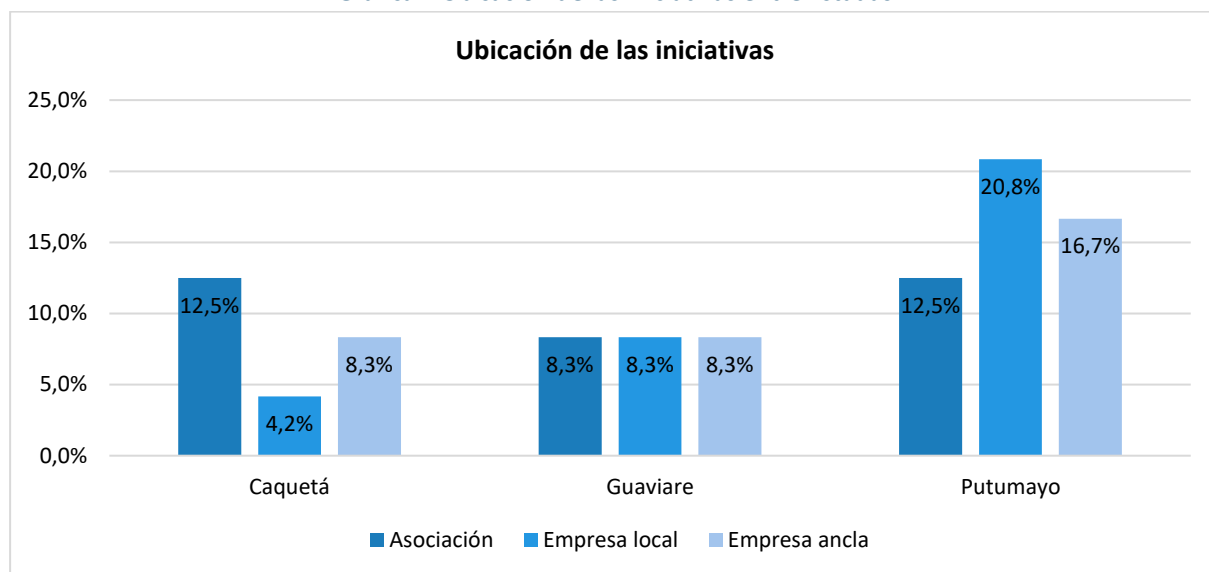
Agro-iniciativa	Alimentos procesados y bebidas	Cosméticos	Manufactura
Asociación	6	1	1
Empresa local	5	3	
Empresa ancla	6	2	

Fuente: Elaboración propia.

Los casos seleccionados son una muestra (no representativa) del universo de agro-iniciativas inscritas en negocios verdes para las cadenas de valor seleccionadas de los 3 departamentos (Gráfica 1). Estos casos constituyen una colección empírica que permite comprender los factores de éxito y cuellos de botella regional, y son lo suficientemente consistentes como para iniciar un debate sobre políticas y estrategias basado en dicha información primaria.

¹⁴ Estrategias sectoriales de las cadenas de valor de cacao, caucho, productos forestales no maderables y ganadería en Guaviare y Caquetá.

Gráfica 1 Ubicación de las iniciativas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia.

3.2 ETAPA 2 Y 3. ENTREVISTAS Y TRANSCRIPCIÓN

Los datos fueron recogidos mediante entrevistas. La entrevista se diseñó como una entrevista semiestructurada (véase Anexo 2: Guía entrevista semiestructurada). El tema principal de las entrevistas es la identificación de los factores que afectan al desarrollo y el éxito de las iniciativas. La guía de entrevista consta de 3 partes. La primera considera el inicio del agro-iniciativa; la segunda el crecimiento y consolidación, y la tercera en el efecto de factores externos. Se realizó una entrevista piloto con el primer entrevistado, después de la cual se refinaron las preguntas.

Al iniciar la entrevista, los participantes recibieron una explicación del objetivo, el contexto del estudio y los pasos a seguir. Las entrevistas fueron grabadas para reflejar con exactitud las opiniones de los participantes sobre los temas tratados en la guía. Además, tomamos notas para comprender mejor algunos de los comentarios y puntos de vista de los entrevistados para poder profundizar, hacer precisiones o retomar a lo largo de la entrevista. En cada caso, las preguntas de la entrevista se ajustaron según la construcción mutua entre los investigadores y los participantes.

Cada entrevista duró aproximadamente 60 minutos y se realizaron entre enero y abril del 2022; llegando a un total de 21.2 horas de entrevistas que fueron transcritas *verbatim* (287 hojas). Dichas entrevistas son el insumo principal de este documento y determinan la calidad general de la investigación. Este número de entrevistas resultó suficiente para revelar factores de éxito y cuellos de botella recurrentes.

3.3 ETAPA 4. UNITIZACIÓN: ELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS POR SIGNIFICADO

Estas unidades comprenden una idea comunicada, independientemente de que se exprese en una frase, una secuencia verbo-objeto, o una sola palabra.

3.4 ETAPA 5. CATEGORIZACIÓN: DESARROLLO DE UN ESQUEMA DE CATEGORÍAS RELEVANTES

Consiste en el proceso de estructurar y condensar los datos agrupando el material cualitativo de forma teóricamente comprensible (Mayring 2021). Además de la transcripción, que también puede requerir mucho tiempo, la etapa 5 requiere de la mayor parte de la energía y los recursos, ya que consiste en un proceso reiterativo (indicados en la Figura 2 con flechas hacia atrás).

La categorización es un proceso informado y, al mismo tiempo, creativo. Al desarrollar el esquema de categorías, el criterio de *fiabilidad* induce a crear "categorías estándar" derivadas de la teoría (deductivo), que puedan utilizarse repetidamente. El criterio de *validez*, por su parte, sugiere el desarrollo (inductivo) de categorías que capten la esencia del fenómeno (Mayring 2021). Usamos un procedimiento deductivo-inductivo porque combina las ventajas de ambos enfoques. Partiendo de las categorías identificadas en la Política Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016), el esquema de categorías se adaptó en pasos reiterativos al problema de investigación específico y al contenido de los datos obtenidos en las entrevistas.

En este sentido, entre más detallado es el esquema de categorías, se refleja mejor el significado particular de la unidad que se va a codificar y, por tanto, mayor será su *validez*. Además, los datos codificados con un esquema detallado son usados con mayor flexibilidad en el análisis (porque se pueden condensar uniendo las categorías, mientras que la desagregación de los datos requiere un nuevo proceso de codificación). Sin embargo, un esquema de categorías muy preciso dificulta la codificación y suele dar lugar a una menor *fiabilidad* entre codificadores. Por lo tanto, existe un equilibrio entre la precisión (*validez*) y la coherencia entre codificadores (*fiabilidad*). De manera que, desarrollamos un esquema de categorías lo más preciso posible para maximizar la validez de los resultados del estudio (ver Anexo).

3.5 ETAPA 6. CODIFICACIÓN: ASIGNAR DE FORMA SISTEMÁTICA CÓDIGOS DE CATEGORÍA A LAS UNIDADES DE TEXTO

La codificación consiste en la asignación sistemática de códigos a las unidades basándose en el esquema de categorías. Una vez aplicados los códigos al material transcrito, se resumieron las citas y se identificaron patrones. Los resultados se presentan en torno a los temas clave que surgieron de los participantes y que fueron coherentes en todo el conjunto de datos. Las citas directas que son representativas de los temas recurrentes añaden la voz de los empresarios a los resultados.

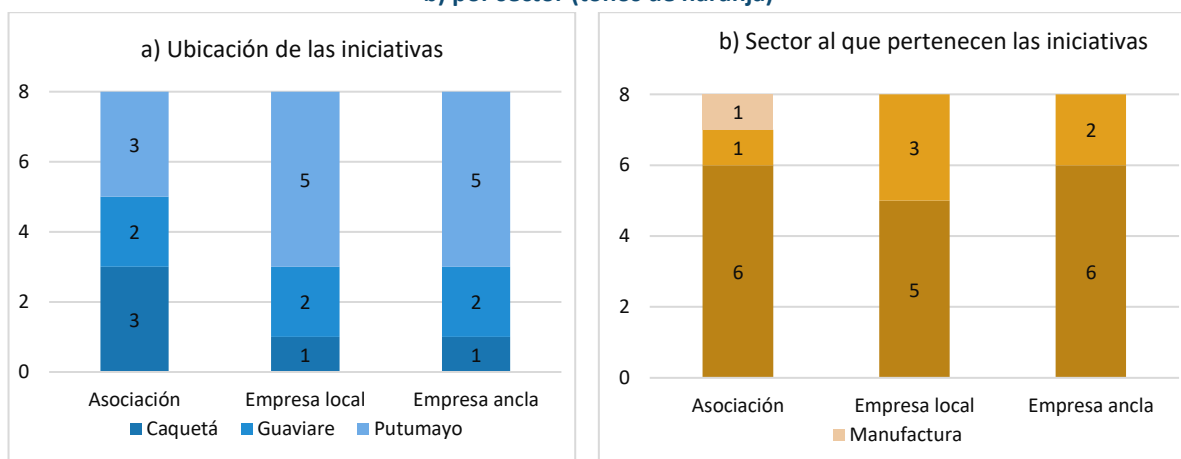
4 RESULTADOS: VISIÓN DEL EMPRESARIO DE LAS CONDICIONES ACTUALES PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE AGRO-INICATIVAS EN TRES DEPARTAMENTOS DE LA AMAZONIA COLOMBIANA

Esta sección inicia con una breve caracterización de los tres tipos de iniciativas entrevistadas; incluyendo ubicación de las iniciativas, sector al que pertenecen, motivos de emprender y estado de madurez de cada iniciativa. La segunda parte contiene la visión de los agro-empresarios sobre los factores de éxito y obstáculos con los que se han enfrentado, organizado usando los determinantes de producción del marco conceptual utilizado (CONPES 3866 de 2016, DNP 2016).

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Las iniciativas que hacen parte del estudio corresponden a 8 asociaciones (encargadas de la transformación secundaria para dar el máximo valor agregado posible en la región y obtener *productos estabilizados*, por ejemplo pulpas de frutos amazónicos, harina de palmas como chontaduro y canangucha, aceite de sacha inchi), 8 agro-empresas locales (encargadas de transformación secundaria o final en la región y comercialización de *productos de consumo directo* a partir de los ingredientes naturales) y 8 empresas ancla (obtienen su materia prima de los departamentos de estudio y realizan un proceso de transformación final en Bogotá o Cundinamarca; jalonan el crecimiento de la agro-industria local). Para todas las iniciativas, los procesos de producción se basan en la transformación a partir de productos forestales no maderables y/o agro-forestales con el potencial de ser un agente transformador tanto social, económico, como empresarial. Las iniciativas estudiadas pertenecen a los sectores de alimentos procesados y bebidas (ej. gaseosas, conservas, chocolates, helados y aromáticas, entre otros), cosméticos (ej. cremas y jabones elaborados con aceite de sacha inchi como ingrediente principal y otros ingredientes obtenidos a partir de los PFSM) y manufactura (ej. pegante a partir del caucho). En la Gráfica 2 se observa la ubicación y los sectores para cada tipo de iniciativa.

Gráfica 2 Número de iniciativas a) según su ubicación en los tres departamentos del estudio (tonos de azul), b) por sector (tonos de naranja)



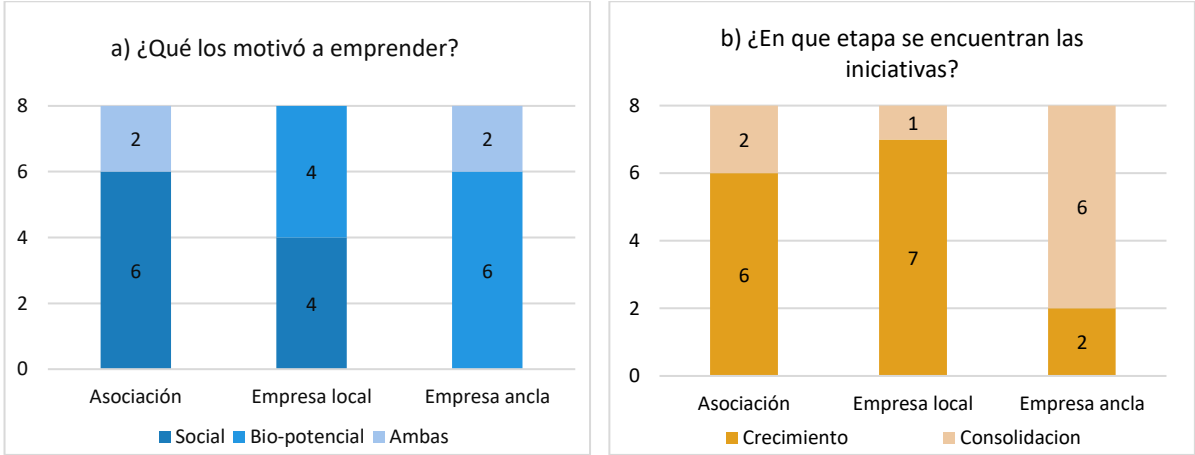
Fuente: elaboración propia. Nota: n=24.

El 75% de las asociaciones que hacen parte de este estudio comenzaron con un objetivo claro: darles opciones a los campesinos de zonas rurales de Caquetá, Guaviare y Putumayo para que pudieran erradicar cultivos de coca, facilitar un cambio y mejorar la calidad de vida de los asociados. El 25% restante tienen la doble intención de construir sociedad y comercializar productos con un alto bio

potencial (Gráfica 3a). Por esta razón, dividen su tiempo en dos grandes grupos de actividades. Por un lado, se enfocan en construir relaciones de confianza y cuidado que les permitan crear nuevas formas de organización social y mejorar la calidad de vida de los asociados; por ejemplo, mediante la implementación de proyectos de seguridad alimentaria. Por otro lado, dedican parte de su tiempo a implementar las actividades del proyecto productivo, que desde sus inicios busca aprovechar el potencial de algún producto con una ventaja comparativa latente de la Amazonia. Por su parte, las empresas locales surgen como una oportunidad para transformar y comercializar productos con un alto bio potencial o para construir sociedad (Gráfica 3a); mientras que las empresas ancla, en su mayoría, tienen el objetivo de aprovechar el bio potencial de los productos de la región (75%) o tienen la doble intención de construir sociedad (25%). Es importante aclarar que todas las empresas ancla se encuentran radicadas en Bogotá y Cundinamarca, y obtienen su materia prima de los departamentos de estudio.

En cuanto a la etapa en la que se encuentra cada iniciativa, se resalta que dos de los empresarios entrevistados han pasado por quiebras y cinco de las empresas por crisis que los ha llevado a reestructurarse. Sin embargo, todas las asociaciones han pasado por altibajos que los han llevado a cambiar de estrategias y a fortalecer el capital social. Actualmente, el 87,5% empresas locales están en etapa de crecimiento y el 12,5% ya están consolidadas (Gráfica 3b). Las empresas locales que tienen más tiempo de estar consolidadas migran hacia empresa ancla, como es el caso de Inzunai y CorpoCampo, y se radican en Bogotá y Cundinamarca. Dentro de las empresas ancla el 75% ya están consolidadas y el 25% están en etapa de crecimiento.

Gráfica 3 Número de iniciativas a) que inician buscando un cambio social, por el potencial bio-económico de un producto, o ambas (tonos de azul); y b) en etapa de crecimiento o consolidación (tonos de naranja)



Fuente: elaboración propia. Nota: n=24.

4.2 DETERMINANTES DE PRODUCCIÓN: LA VISIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE FACTORES DE ÉXITO Y CUELLOS DE BOTELLA

Esta sección muestra la visión de los empresarios entrevistados sobre los factores de éxito y los principales cuellos de botella que enfrentan agro-iniciativas en los tres departamentos. El análisis se organizó de acuerdo con los determinantes de producción del CONPES 3866 de 2016 (Figura 1): a nivel de la unidad productora (4.2.1), relacionados con la provisión de factores de producción (4.2.2) y concernientes con el entorno para promover la inserción de bienes provenientes de alimentos procesados, bebidas y/o cosméticos en los mercados domésticos e internacionales (4.2.3). La Gráfica

4 muestra la relevancia de los determinantes de producción según el tipo de iniciativa (tonos de azul), y la Gráfica 5 la relevancia de los determinantes de producción según la etapa de la iniciativa (tonos de naranja). Esta última no incluye infraestructura, cultivos ilícitos, ilegalidad y orden público ya que estos factores afectan de forma transversal a todas las iniciativas en sus diferentes etapas.

4.2.1 DETERMINANTES A NIVEL DE LA UNIDAD PRODUCTORA: CANALES DE TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

- **Transferencia de conocimiento y tecnología**

Para los empresarios de todos los agro-empresarios incluidos en el estudio estar en un constante aprendizaje es un factor de éxito. Esto implica (i) motivación para aprender y (ii) tener acceso a información pertinente. Sin embargo, para ellos, los programas de asistencia técnica (i) no tienen el suficiente alcance, lo que dificulta el acceso a información relevante; (ii) no están diseñados de acuerdo con las necesidades reales; (iii) no son dictados por personas con conocimiento práctico; y (iv) no incluyen prácticas sobre cómo resolver falencias en gestión organizativa, de gobernanza y administrativa –ej. llevar registros, análisis de costos, manejo del negocio, relaciones comerciales–. Como solución, todos los tipos de iniciativas –asociaciones, empresas locales y empresas ancla– brindan sus propios servicios de asistencia técnica, e inclusive las empresas ancla buscan recursos externos para que los productores puedan tener acceso a información de buena calidad. Dentro de las prácticas destacadas están las que involucran el conocimiento entre pares, como las giras a fincas en otras regiones.

Los programas de cooperación internacional han jugado un papel importante en aumentar la eficiencia de las asociaciones, sobre todo en su etapa de crecimiento. Estos programas incluyen transferencia de conocimientos enfocados al “catch-up”, para establecer y mantener cultivos, y al “upgrade” para la postcosecha, transformación primaria y conservación de productos forestales no maderables (PFNM); además de instalar infraestructura como centros de acopio y transformación. El Acuerdo de Paz – firmado entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP– ha permitido la llegada de más proyectos de cooperación internacional. De resaltar, una de las asociaciones incluidas en el estudio ha tenido la opción de ellos mismos ejecutar un porcentaje del rubro de los proyectos de cooperación en los que han participado gracias a acuerdos de presupuesto participativo. El director de la cooperativa destaca este hecho como un punto de quiebre en el crecimiento de la asociación. Otro factor de éxito a destacar son las alianzas que hacen agencias de cooperación con empresas ancla para ejecutar los proyectos, al tiempo que son transformadoras y comercializadoras.

Sin embargo, los empresarios ven los siguientes cuellos de botella en los programas de cooperación internacional: (i) inflan los costos de mano de obra calificada; (ii) generan una competencia difícil de superar para emprendimientos locales; (iii) en general no forman capacidades empresariales para que las asociaciones sigan solas; y (iv) muchos proyectos han fracasado, lo cual los desmotiva.

- **Innovación y emprendimiento**

En cuanto a la innovación, la mitad de las empresas ancla y el 37,5% de las empresas locales destacan el rol de los chefs en desarrollar nuevos sabores a partir de productos autóctonos de la Amazonia. Para las empresas locales el desarrollo de productos diferenciados, sobre todo durante la fase de crecimiento, implica “... tener procesos estandarizados, tener calidad en los procesos, tener bastante

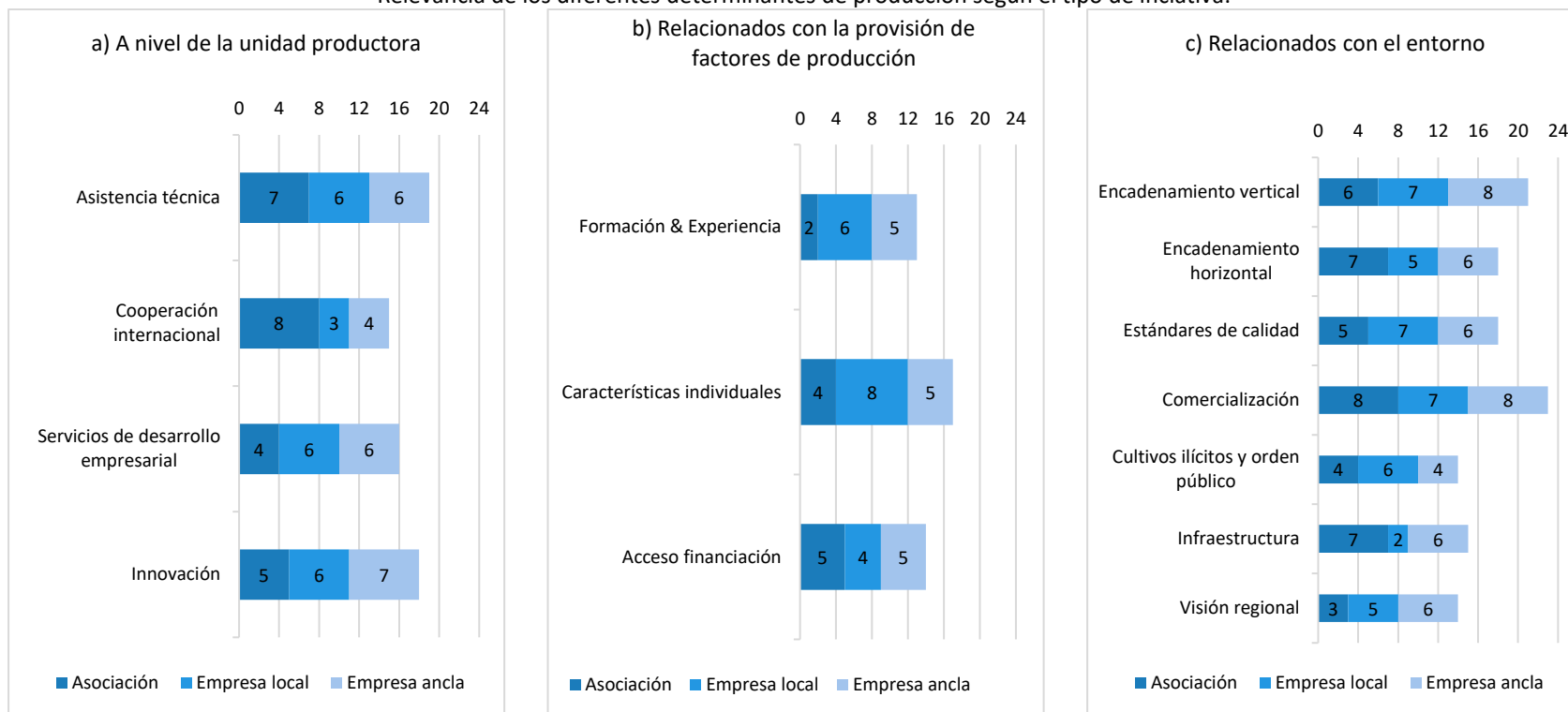
ingeniería y estar articulados con centros de investigación que te ayuden a investigar e innovar” (Empresa local 4). Esto también incluye ser innovador en la presentación del producto. A las empresas locales tener un producto diferenciado les ha permitido: (i) ganar premios y convocatorias; (ii) competir con las asociaciones, que reciben ayuda de cooperación internacional; (iii) mantenerse en el mercado local; y (iv) poco a poco insertarse en mercados regionales.

En temas de tecnología para la transformación de los productos, el Instituto Sinchi también es reconocido por su trabajo en estandarizar procesos y transferencia de conocimientos. A pesar de los esfuerzos para desarrollar procesos que permitan transformar los productos conservando sus propiedades, aún hay necesidades en cuanto a la eficiencia y eficacia en el secado y conservación de los productos. Por ejemplo, un buen secado es determinante para obtener cacao de excelente calidad y la conservación de la pimienta. Durante los meses con mayor humedad relativa no se alcanzan a secar bien estos productos y no pueden ser vendidos a mercados de calidad. El acceso a infraestructura y equipos también es limitado para las empresas locales y ancla, sobre todo al inicio. Una de las empresarias lo solucionó mandando a maquilar usando sus propias fórmulas químicas de los productos y contrato de confidencialidad.

Adicionalmente, los empresarios sienten que no hay un referente empresarial claro en los tres departamentos. Los principales cuellos de botella relacionados con el servicio de desarrollo empresarial tienen en cuenta que: (i) la oferta está concentrada en centros urbanos; (ii) estos servicios son poco promocionados; (iii) existe una falta de capacitadores con conocimiento práctico; y (iv) los contenidos no son diseñados de acuerdo con las necesidades reales, como por ejemplo habilidades blandas.

Gráfica 4 Número de iniciativas que consideran importantes los determinantes de producción: a) a nivel de la unidad productora; b) relacionados con la provisión de factores de producción; c) relacionados con el entorno

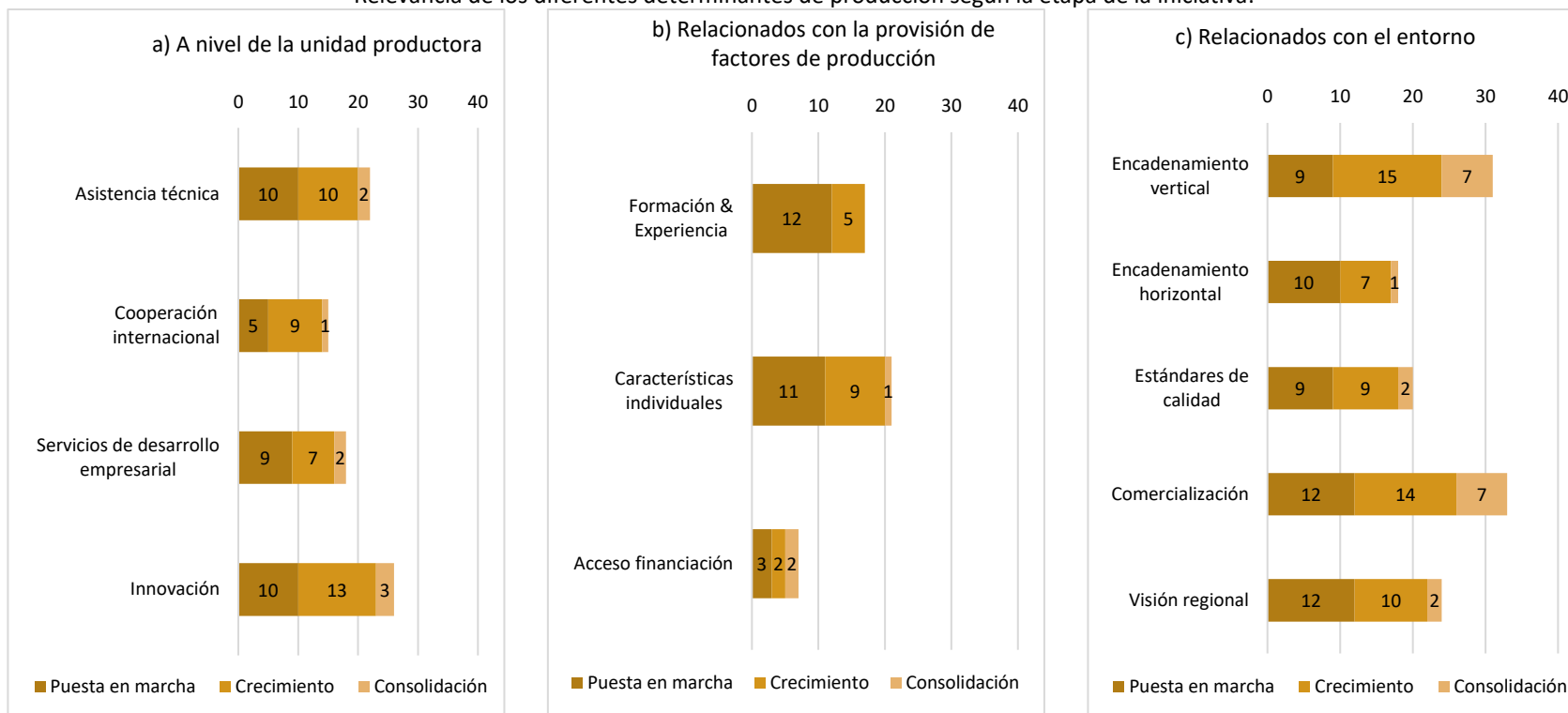
Relevancia de los diferentes determinantes de producción según el tipo de iniciativa:



Fuente: elaboración propia. Nota: n= 24.

Gráfica 5 Número de iniciativas (tonos naranjas) que consideran importantes los determinantes de producción según la etapa: a) a nivel de la unidad productora; b) relacionados con la provisión de factores de producción; c) relacionados con el entorno

Relevancia de los diferentes determinantes de producción según la etapa de la iniciativa:



Fuente: elaboración propia. Nota: n= 24, respuestas no excluyentes.

4.2.2 DETERMINANTES RELACIONADOS CON LA PROVISIÓN DE FACTORES DE PRODUCCIÓN: ACUMULACIÓN DE CAPITAL HUMANO Y ACCESO A FINANCIAMIENTO

- **Capital humano**

Para las empresas locales y ancla la formación y experiencia previa son determinantes para poder poner en marcha un negocio. El 75% de los emprendedores locales son profesionales, de los cuales el 50% son del área de ingeniería y 25% de administración. El 100% de los empresarios de las empresas ancla son profesionales: 50% administradores, 25% economistas y 25% ingenieros. Para la puesta en marcha también son importantes, según los empresarios, las habilidades blandas como tener facilidad de comunicación; trabajo en equipo, además de tener pasión por el proyecto, ser constantes, estar dispuestos a hacer sacrificios y dedicación. Adicionalmente, para el crecimiento de las empresas es clave, según los empresarios, estar abiertos al cambio y buscar oportunidades constantemente. Uno de los líderes de las asociaciones, por su parte, ve como determinante para el crecimiento que toda la junta directiva tenga capacidades administrativas y de gestión (por ejemplo, usar un computador, escribir informes, propuestas y manejar internet).

Conseguir mano de obra en los tres departamentos es un cuello de botella. Por un lado, los salarios altos que paga cooperación internacional por mano de obra calificada no los puede pagar una empresa local o ancla. Esto hace que haya una competencia desleal cuando cooperación internacional está presente y que una vez terminados los proyectos las asociaciones no puedan contratar a personal calificado porque no les pueden dar los salarios que antes tenían. Por otro lado, hay un déficit de personal calificado (técnico, tecnológico y profesional), y la calidad de la educación para el trabajo ofrecida en los departamentos no es la mas optima, según los empresarios entrevistados. Finalmente, el aumento en los cultivos de coca ha llevado a un incremento en la demanda de trabajadores técnicos y no calificados, que también son mejor pagos, siendo difícil encontrar mano de obra masculina.

- **Acceso a recursos**

En cuanto al acceso a recursos, los empresarios ven como obstáculos el difícil acceso a capital semilla, créditos y financiación. Por esto, los recursos utilizados por las empresas locales son en su gran mayoría propios.

4.2.3 DETERMINANTES DE PRODUCCIÓN RELACIONADOS CON EL ENTORNO PARA PROMOVER LA INSERCIÓN DE BIENES EN MERCADOS DOMÉSTICOS E INTERNACIONALES

- **Encadenamientos productivos**

Encadenamiento vertical:

Los empresarios tanto de las asociaciones (75%), como de las empresas locales (50%) y ancla (62,5%) expresan que una de las grandes dificultades durante la puesta en marcha de la iniciativa es establecer alianzas comerciales, y que la clave para establecerlas es generar confianza. Entre los entrevistados, estas alianzas son relaciones a largo plazo donde todos ganan, se basan en un mutuo acuerdo de un precio justo y estable, y está unido a un pago oportuno. Además, son relaciones claras y justas, donde todas las partes son tratadas como socios y todos se benefician de estar en ellas. Los términos de las

alianzas comerciales permiten que los productores se capitalicen, aumenten sus capacidades, mejoren la calidad e incrementen los volúmenes; lo cual, a su vez, les permite tener otros clientes.

Para el 62,5% de las asociaciones, el 37,5% de las empresas locales y el 100% de las empresas ancla mantener estas relaciones es un factor de éxito durante la fase de crecimiento, al igual que para todas las iniciativas que están en etapa de consolidación. Esto implica que las asociaciones y productores deben satisfacer los estándares de calidad y los volúmenes negociados, y que las empresas locales y ancla deben cumplir con contratos a largo plazo que garanticen la estabilidad en los precios.

Las empresas ancla usan el formato de agricultura por contrato¹⁵: proveen en finca asistencia técnica, insumos, y a los que están en etapa productiva les compran la cosecha en la finca. Adicionalmente, gestionan alianzas con programas de desarrollo para acompañar el establecimiento de arreglos agro-forestales¹⁶ con incentivos económicos durante un determinado tiempo, por ejemplo, por parte del Fondo Multidonante de la Paz. Aun cuando las empresas ancla han hecho un esfuerzo por desarrollar las cadenas, principalmente la del asaí y los frutos amazónicos, la principal dificultad a la que se refieren los empresarios es que estos encadenamientos no están completamente desarrollados, y es difícil hacer parte de ellos.

Otro cuello de botella importante para las empresas locales es el difícil acceso y los altos costos de insumos (ej. empaques). Finalmente, hay una falsa creencia por parte de la agro-industria local (asociaciones y empresas locales), de que un producto transformado genera mayores ingresos, sin entender que el ascenso en la cadena productiva se da poco a poco en la medida de sus capacidades.

Encadenamiento horizontal:

En los tres departamentos se observan dificultades para el encadenamiento horizontal. Según los empresarios esto se debe a (i) los bajos niveles de confianza y cohesión; (ii) las experiencias de desarrollo (fallidas) caracterizadas por el asistencialismo/paternalismo; (iii) las falencias locales en gestión organizativa, administrativa y de gobernanza. Por lo tanto, trabajar para mejorar el tejido social es determinante en la puesta en marcha y en el crecimiento de las asociaciones. Este trabajo incluye una constante comunicación asertiva con los socios, involucrar a las familias de los asociados en las actividades (ej. hijos de asociados trabajan en redes sociales para darle visibilidad a la asociación y en el e-marketing), y formación técnica de asociados e hijos en el SENA. Este trabajo persistente ha permitido que las asociaciones tengan una junta empoderada, que actúen con transparencia y claridad, que tengan sentido de pertenencia y que puedan tomar decisiones colectivas para el beneficio de la asociación.

Dado los volúmenes que manejan las empresas ancla, promover las alianzas horizontales es especialmente importante. Para los empresarios fortalecer estas alianzas permite hacer más eficiente la logística relacionada con la asistencia técnica, cosecha y postcosecha. Adicionalmente, las centrales de acopio y de transformación posibilitan tener procesos estandarizados y manejar más fácilmente la

¹⁵ La agricultura por contrato es una relación comercial entre una empresa y un grupo de agricultores. Se trata de un acuerdo en el que la producción agrícola es comprada por adelantado por una empresa a cambio de determinados servicios, como la prefinanciación de insumos. Aunque se trata principalmente de una iniciativa comercial, la agricultura por contrato puede considerarse una herramienta para el desarrollo, como una forma de ayudar a los pequeños agricultores a superar los retos a los que se enfrentan cuando intentan acceder a mercados más remunerativos (Ton et al. 2018).

¹⁶ Estos arreglos agro-forestales incluyen especies de ciclo corto (como sacha inchi, camu-camu, o arazá) para generar resultados e ingresos a corto plazo, especies de ciclo largo con una actual demanda alta (como asaí), e incentivos provenientes de recursos externos.

calidad. Fortalecer las alianzas horizontales incluye aumentar capacidades organizativas, de gobernanza y administrativa.

- **Sistemas de calidad**

Los empresarios de los tres tipos de iniciativas son conscientes de que estar registrado en cámara de comercio y tener registro INVIMA brinda más oportunidades. De los entrevistados, todas las asociaciones están legalmente constituidas y tiene registro INVIMA, o están en proceso de obtenerlo; mientras que las empresas locales están todas legalmente constituidas y el 62,5 % tiene registro INVIMA. De hecho, los propietarios de las empresas locales expresan que el registro INVIMA es necesario para crecer; lo anterior, debido a que el 20% de las empresas locales han perdido opciones de venta por no tenerlo. Sin embargo, para que un emprendimiento local logre sacar el registro se necesita tener infraestructura, lo que quiere decir que requiere tener o bien un capital semilla o haberse capitalizado. A pesar de ser consciente de la importancia de estar constituidos como empresa y tener registro INVIMA, las agro-industrias locales sienten que deben pagar impuestos muy altos, tal como lo expresan dos empresarios. La facturación electrónica también es percibida como un obstáculo, sobre todo para los empresarios locales que tienen varios pequeños proveedores por los costos que implica hacerle una factura a cada proveedor. A pesar de esto, los empresarios locales conocen sobre las múltiples ayudas para hacer empresa¹⁷; sin embargo, no siempre es posible aplicar: *“Nosotros somos de la región, pero cuando vamos a los beneficios, no aplicamos porque no somos jóvenes, ya nos pasaron los años, nunca nos declaramos víctimas, no somos afro, no somos indígenas, no somos excombatientes. Entonces a pesar de tener todas las dificultades del territorio y ser del territorio no calificamos”* (Empresa local 5).

Con el fin de seguir creciendo, el 62,5% de las asociaciones está en proceso de obtener otro tipo de certificaciones, como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), que les permita exportar (AMATIVA, ASOCHON, ASORPOCEGUA), entrar a nichos crecientes como el de alimentos orgánicos (ASOCACSAN), registrar la marca (ASAPIV), o patentar un proceso (ASOPROCAUCHO). De hecho, una de las empresas locales tiene marca registrada, lo que no es habitual en la zona. Las empresas ancla también usan sellos emitidos por terceros para darle un mayor valor agregado a sus productos: por ejemplo, dos son Empresas BIC¹⁸, y otra participa en la iniciativa de Cero-Deforestación “Cacao, Bosques y Paz”.

- **Comercialización**

La estrategia de comercialización de las iniciativas se ha centrado en tener un producto promisorio con un valor agregado para un nicho de mercado. Aunque el nicho está afuera de los departamentos, establecer un mercado local estable ayuda a que la agro-industria local genere capacidades y a capitalizarse. Por esto, 50% de las empresas locales enfocan sus ventas a nivel local en hoteles y almacenes grandes. Además, el 87,5% busca abrir un mercado regional y nacional. Esto lo hacen participando en los eventos organizados por las corporaciones regionales y las gobernaciones (ej. asistiendo a ferias, participando en eventos y concursos), o buscando tiendas especializadas en Bogotá. Sin embargo, cuando las empresas locales crecen y se consolidan en un mercado externo la

¹⁷ Ayudas gubernamentales como habitar en un municipio PDET, Ley Zomac para el fomento del desarrollo socioeconómico, incentivos e instrumentos financieros de distintas entidades para pequeños productores de la Amazonia, y créditos especiales para negocios verdes.

¹⁸ Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo que tienen un modelo de negocio con un propósito triple: crear valor económico, social y ambiental (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo n.d.).

tendencia es que también salgan de las regiones para disminuir costos relacionados con mano de obra y con la logística necesaria para solucionar los déficits en servicios públicos.

El crecimiento de las asociaciones y empresas locales es lento y puede ser por dos vías; por un lado, van abriendo mercados nuevos y logrando aumentar el volumen de producción y, por el otro, van desarrollando varios productos que lanzan al mercado a medida que comienzan a tener una aceptación por parte de los consumidores. Sin embargo, ha sido difícil concientizarse de que emprender es un proceso lento y a largo plazo. Los retos más grandes para las empresas locales son: (i) hacerse visibles y establecer un mercado regional, nacional, o inclusive exportar; (ii) competir con asociaciones a las que se les está inyectando capital; y (iii) no hay compra pública a negocios verdes de la región.

- **Infraestructura**

Para todas las iniciativas estudiadas la infraestructura representa un cuello de botella recurrente. En general, la logística necesaria para superar los cuellos de botella relacionados con la infraestructura incrementa los costos de producción. Por un lado, las asociaciones encuentran que la ausencia o mal estado de las vías terciarias para llevar la cosecha a las centrales de acopio encarece el proceso de producción. Dos asociaciones han solucionado en parte esta limitante utilizando procesos y logísticas ya establecidas, en este caso usando el transporte de la leche. Por otro lado, el mal estado de las vías que comunican los departamentos con el resto del país aumenta los costos de transportar los productos terminados hacia el lugar de transformación final o comercialización y encarecen los insumos necesarios para el desarrollo de la agro-industria local.

En los tres departamentos el servicio energía es costosa e intermitente; además, la variación en el suministro de energía hace que la vida útil de los equipos sea más corta y que se tengan que interrumpir procesos. Esto es especialmente costoso si alguno de los equipos se daña durante la cosecha ya que en los departamentos no hay quien haga las reparaciones y hay que interrumpir procesos por lo menos una semana y enviar las máquinas a reparación hasta Bogotá. Para las empresas locales, estas fallas implican una interrupción en la cadena del frío y, por lo tanto, un deterioro de la calidad y/o pérdida de la producción. Algunas asociaciones han resuelto este problema usando paneles solares para los cuartos fríos, donados por cooperación internacional.

Por último, el acceso a internet es malo, escaso o nulo en los tres departamentos; por lo que no funciona como herramienta para difundir información de interés para los empresarios. Igualmente, las redes sociales son poco usadas para generar más visibilidad.

- **Economías ilícitas y seguridad**

Tanto las asociaciones como las empresas locales tienen un sentimiento de abandono por parte del Estado. Por su parte, los empresarios están preocupados por el aumento en la presión para sembrar coca y la respectiva expansión de los cultivos ilícitos. Les preocupa que los proyectos productivos ahora están amenazados, muchos están volviendo a la coca, hay desplazamiento de tierras y aumentan los problemas de orden público. Así mismo, el incremento de los cultivos ilícito también repercute en el valor de la mano de obra no calificada. Además, intensifica el miedo a una posible fumigación con glifosato y de contaminación por el uso intensivo de agroquímicos en este cultivo, lo cual afecta otros procesos como el de obtener un sello orgánico.

Además del incremento de cultivos ilícito, los empresarios afirmaron que los paros afectaron la agro-industria local haciendo más difícil sacar los productos y tener acceso a insumos y empaques.

- **Visión regional**

Un obstáculo difícil de sopesar es que por varias décadas la economía de la región se ha caracterizado por la ilegalidad y la ganadería. Por mucho tiempo, la única forma de producir dinero legalmente es por medio de la ganadería, actividad que se caracteriza por generar ingresos rápidos y ejercer una fuerte presión sobre el bosque. Adicionalmente, los empresarios comentan que no hay referentes de empresas exitosas usando la diversidad amazónica. Para cambiar el chip de la cultura cocalera y ganadera por una cultura de la Amazonia, las asociaciones trabajan para que sus socios aprecien el territorio y lo que les brinda, y para que los productores se apropien del potencial de la bioeconomía. Esta visión regional permite tener productos insignia de la Amazonia con un valor agregado, como el cacao que es originario del Putumayo. También permite a las empresas locales conocer mejor sus productos y propiedades.

- **COVID-19**

Los empresarios en general afirmaron que la cuarentena afectó la agro-industria local haciendo más difícil sacar los productos y tener acceso a insumos y empaques. Inclusive, algunos empresarios tuvieron que parar la producción durante largos periodos de tiempo, afectando sus ingresos. Otros empresarios usaron el tiempo de la cuarentena para reestructurarse.

5 DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Aunque el emprendimiento ha sido identificado como un factor clave en la generación de empleo, la innovación, aumentar los mercados, generar interacciones entre regiones y mejorar la competitividad (Meyer y Meyer 2017; Aparicio, Urbano, y Audretsch 2016), el desarrollo y la consolidación de agro-empresarios amazónicos debe ser apoyado más activamente por el gobierno. Este artículo tiene como objetivo (i) identificar, desde el punto de vista de los empresarios, los principales factores de éxito y cuellos de botella para el desarrollo de agro-iniciativas sostenibles en el Caquetá, Guaviare y Putumayo; y (ii) proponer políticas relacionadas con la promoción de este tipo de iniciativas.

En este capítulo, primero se recapitula la visión de 24 agro-empresarios pertenecientes a cadenas de valor con una ventaja comparativa latente del Caquetá, Guaviare y Putumayo bajo el lente de los determinantes de producción establecidos en la Política Nacional de Desarrollo Productivo (DNP 2016). En seguida, se propone una serie de recomendaciones para: (i) fomentar la puesta en marcha de agro-empresarios locales; (ii) aumentar las posibilidades de expansión y retención de agro-empresas locales; y (iii) crear una imagen inspiradora de la agro-industria y empresa local. Finalmente, postulo una serie de recomendaciones transversales.

5.1 VISIÓN DE LOS EMPRESARIOS

En relación con los determinantes de la unidad productora, los empresarios expresan que hay bajos niveles de transmisión de conocimiento y tecnología. Más específicamente, ellos encuentran que hay un bajo aporte del Estado a la generación, transferencia e implementación de tecnologías. Por esto, el sector privado y cooperación internacional proveen y financian la mayoría de estos servicios. Además, consideran que es difícil introducir tecnologías para la conservación/secado más eficientes y eficaces dadas las condiciones locales (alta humedad relativa, servicios de energía costosa e intermitente). En cuanto a los servicios de desarrollo empresarial, los empresarios exponen que están concentrados en las ciudades y su contenido está desconectado de la realidad y necesidades locales.

Respecto a los determinantes relacionados con la provisión de factores de producción, los empresarios manifiestan que hay un déficit en la acumulación de capital humano y limitado acceso a financiamiento. Particularmente, ellos ven que los empresarios locales son todos profesionales (en su mayoría ingenieros), pero con débiles capacidades gerenciales, organizativas y administrativas. En cuanto a la mano de obra, los empresarios manifiestan, por un lado, que es difícil conseguir mano de obra técnica, tecnológica y no calificada (sobre todo hombres) por la alta demanda de trabajo en los cultivos de coca. La oferta de carreras técnicas y tecnológicas está limitada a las ciudades, por lo que la acumulación de capital humano es difícil, especialmente para las mujeres. Por otro lado, los costos de mano de obra calificada se encuentran inflados por las remuneraciones elevadas que hacen desde los proyectos de cooperación internacional. Así mismo, los empresarios expresan que es difícil acceder a créditos y/o financiamiento.

Finalmente, los empresarios perciben un débil entorno para promover la inserción de sus productos en mercados domésticos e internacionales. Lo anterior, debido a que hay un sentimiento generalizado de abandono del Estado, que se traduce en la precaria oferta de servicios públicos y el reciente aumento de cultivos ilícitos. Aun cuando hay un mercado de alto valor con potencial de crecimiento para los productos estudiados, el bajo desarrollo de los encadenamientos y la baja asociatividad, la baja demanda pública por productos locales, y las cargas impositivas desiguales dificultan la inserción de los productos transformados en los mercados regionales y nacionales.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones sobre cómo superar las principales dificultades y sacarles provecho a los factores de éxito (Tabla 5). En general, las recomendaciones están enfocadas hacia mejorar la eficiencia de instrumentos existentes, evitando crear instrumentos nuevos por el riesgo de crear dispersión de programas.

Tabla 5 Resumen de recomendaciones de política pública

Fomentar la puesta en marcha de emprendimientos locales basados en cadenas de valor con una ventaja comparativa latente	Aumentar las posibilidades de expansión y retención de agro-empresas locales	Crear una imagen inspiradora de agro-industria y empresa local
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar capacidades empresariales - Modernizar y ampliar el crédito y financiamiento - Facilitar el acceso a incentivos tributarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la formación y capacitación de talento humano (con enfoque de género) - Consolidación de la demanda pública por agro-productos locales - Promover herramientas digitales para el comercio electrónico - Modernizar y ampliar los esquemas de financiación e inversión 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el desarrollo de proyectos estratégicos basados en modelos de comercio justo y sostenible - Mejorar la capacidad asociativa
Transversales		
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la oferta de servicios públicos - Fortalecer estrategias para la creación y promoción de productos con certificación Bio / Amazonas 		

5.2.1 FOMENTAR LA PUESTA EN MARCHA DE EMPRENDIMIENTOS LOCALES BASADOS EN CADENAS DE VALOR CON UNA VENTAJA COMPARATIVA LATENTE

Las recomendaciones para fomentar la puesta en marcha de la agro-industria local deben seguir los principios de política del CONPES 4011 “Política Nacional de Emprendimiento” (DNP 2020b).

- **Ampliar capacidades empresariales¹⁹:**

Para aprovechar el potencial que ofrece la bioeconomía para los agro-emprendedores de la Amazonia se requiere un conocimiento del potencial de mercado y la aceptación de los consumidores de los nuevos productos (Rodríguez, Rodrigues, y Sotomayor Echenique 2019). Actualmente, las redes sociales están jugando un rol importante en los emprendimientos, permitiéndoles ver oportunidades y ampliar su nicho de mercado. Aprovechar eficientemente estas oportunidades implica un proceso continuo de desarrollo empresarial. Sin embargo, como evidencia la narrativa de los emprendedores/empresarios entrevistados, no es común que los agro-emprendedores y miembros de asociaciones participen en procesos de desarrollo empresarial, y quienes lo han hecho no se sienten satisfechos ya que su contenido está desconectado de la realidad y necesidades locales. Por esto, es importante que las instancias pertinentes revisen y ajusten de forma periódica dichos programas. Igualmente, es necesario que dichos programas contemplen las particularidades de las

¹⁹ De los programas de emprendimiento con mayor relevancia se encuentran: Aldea de iNNpulsas, las líneas de crédito de Bancóldex Capital, el Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Red Nacional de Ángeles Inversionistas; los cuales tienen grandes oportunidades para apalancar emprendimientos verdes con alto valor agregado y gestionar recursos para proyectos e iniciativas de crecimiento verde (DNP 2019).

comunidades indígenas, como proponen Camargo Calderón et al. (2020) después de estudiar las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos sostenibles en Colombia.

Actualmente, la educación empresarial se centra en la innovación y los modelos de negocio para maximizar beneficios. Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos para promover el desarrollo de la agro-industria local es reducir la deforestación, por un lado es imperante que los programas de desarrollo empresarial faciliten y refuercen la orientación hacia la sostenibilidad, como sugieren Sung & Park (2018). Por otro lado, es necesario ajustar la evaluación de los planes de negocios para que se incluyan factores sociales y ambientales, y proporcionar mayor apoyo y asistencia por parte de entes gubernamentales a los emprendedores sostenibles.

Adicionalmente, es fundamental que el servicio de desarrollo empresarial incluya competencias básicas de contabilidad, habilidades administrativas y preparación de solicitudes de financiamiento, como sugieren Parra-Peña et al. (2021) en su análisis de la productividad del sector agropecuario colombiano. Otras competencias que se ajustan al contexto local incluyen la de realizar contratos de confidencialidad para mandar a maquilar; todo lo referente a mercadeo, redes sociales y e-marketing, incluyendo comunicación asertiva, estrategias de negociación; capacidades para realizar propuestas como en esquemas de presupuesto participativo y operar recursos (ver 5.2.3), y capacidades para conseguir fondos usando esquemas como *crowdfunding* y ángeles inversionistas.

Además de las anteriores capacidades y habilidades específicas, otro aspecto clave para ampliar las capacidades empresariales está relacionado con proporcionar confianza a todos los empresarios en sus propias capacidades (Aparicio, Urbano, y Audretsch 2016; Stephens y Partridge 2011). En este sentido un programa de mentorías inspiracionales es particularmente útil. Así mismo, varios de los directores de las empresas ancla entrevistados estarían orgullosos de participar en dicho programa.

- **Modernizar y ampliar los créditos y el financiamiento:**

En los países latinoamericanos se necesita una estructura gubernamental con políticas centradas en la reducción de los trámites que aumentan el coste de entrada, además de mantener en el tiempo los incentivos para iniciar un negocio (Aparicio, Urbano, y Audretsch 2016). Sin embargo, el estudio de la Misión de Sabios sobre Bioeconomía advierte que no existe una oferta consolidada y estructurada de inversión para apoyar empresas que hacen uso comercial sostenible de la biodiversidad (Biointropic 2018). Por consiguiente, se recomienda promover esquemas de financiación como *crowdfunding* y ángeles inversionistas e incrementar la disponibilidad de financiación privada en etapas tempranas para *start-ups*. Igualmente, es importante continuar los esfuerzos para implementar las recomendaciones concernientes a los instrumentos de financiación contenidos en la Política de Crecimiento Verde (DNP 2018).

- **Facilitar el acceso a incentivos tributarios para que sea más fácil empezar:**

En el estudio sobre “Bioeconomía como fuente de nuevas industrias” los autores recomiendan diseñar un instrumento de extensión tributaria dirigido a las empresas orientadas a la bioeconomía de alto valor agregado; por ejemplo, mediante una exención tributaria total durante los primeros 5 años, y una exención del 50% en los 5 años siguientes (Biointropic 2018). Si bien, en general Fedesarrollo ha propendido por la eliminación de exenciones y tratamientos diferenciales en impuestos de renta a empresas, sería apropiado considerar el sector de la bioeconomía un potencial beneficiario de este tipo de instrumentos para impulsar su desarrollo que aún es muy incipiente. Este tipo de tributaciones especiales favorecerían el agro-emprendimiento en la Amazonia a partir de las cadenas de valor

priorizadas. Adicionalmente, se sugiere plantear otros beneficios tributarios; por ejemplo, dar un trato diferencial a iniciativas dependiendo de las etapas de desarrollo (ej. que los costos del INVIMA sean proporcionales a la etapa en la que se encuentra la iniciativa).

5.2.2 AUMENTAR LAS POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN Y RETENCIÓN DE AGRO-EMPRESAS LOCALES

Las empresas locales cuando han alcanzado un nivel de crecimiento tienden que salir de los departamentos para poder seguir creciendo y poder superar problemas relacionados con los costos y la dificultad de conseguir mano de obra; además de los costos logísticos por déficit en servicios públicos. Por esto, para magnificar el impacto positivo de desarrollar la agro-industria en la región, es importante tomar medidas tanto para aumentar las posibilidades de expansión de las agro-empresas locales, como para retenerlas en los tres departamentos de estudio.

- **Fortalecer la formación y capacitación de talento humano (con enfoque de género):**

Por un lado, en este estudio es evidente que la fortaleza de los emprendedores está en el conocimiento técnico²⁰. Sin embargo, ellos expresan la necesidad de desarrollar nuevas habilidades en conducción de negocios de alto crecimiento; por ejemplo, en áreas de dirección, desarrollo de negocio, gestión de la innovación, regulatorias, habilidades blandas, y para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, entre otras. En congruencia con la propuesta de la Misión de Crecimiento Verde (2019) y el estudio de la Misión de Sabios sobre Bioeconomía (2018), se recomienda incrementar los esfuerzos para la formación en negocios, mercados y gestión de innovación.

Por otro lado, la visión de los empresarios evidencia una limitada oferta de mano de obra, sobre todo masculina, por la alta demanda de trabajo en los cultivos ilícitos. Para promover la conexión entre el sector de formación y las necesidades de la agro-industria local, se sugiere diseñar programas para el trabajo que estén alineados con los requisitos del mercado laboral identificados por el SENA y Ministerio de Trabajo, teniendo en cuenta opciones para beneficiar a las mujeres del campo. Esto se facilitaría, además, implementando un programa de prácticas técnicas y tecnológicas en las instalaciones de las asociaciones que tienen infraestructura instalada y se encuentran en producción contante; por ejemplo, Asocasan para cacao en Caquetá y Asoprocegua para asaí en Guaviare. Adicionalmente, se recomienda aumentar la cobertura de programas de formación media técnica o media vocacional como herramientas para la acumulación de capital humano pertinente y ajustado a las necesidades de los jóvenes rurales.

Finalmente, como propone Parra-Peña et al (2021), es importante contar con un sistema de monitoreo y seguimiento de los programas y proyectos de formación de talento humano para el trabajo, con el fin de estarlos actualizando y poder evaluarlos correctamente.

- **Consolidación de la demanda pública por agro-productos locales:**

Los empresarios entrevistados notan que sus productos no se incluyen en las compras públicas del departamento. Por esto, se sugiere fortalecer las compras públicas a las agro-iniciativas locales, siguiendo las recomendaciones de la Misión de Crecimiento Verde (2019) y el estudio de la Misión de Sabios sobre Bioeconomía (2018). Estas compras públicas deben incluir las compras realizadas para

²⁰ El 75% tiene estudios universitarios y de estos, el 50% son ingenieros.

los Programas de Alimentación Escolar, no solo como estrategia para fomentar las agro-iniciativas locales, sino también para fomentar una buena nutrición y el reconocimiento y aprecio de los productos locales desde la infancia (FAO y PMA 2020).

- **Promover herramientas digitales para el comercio electrónico:**

Los empresarios ven como promisorias las herramientas digitales para el comercio electrónico y la creación de vínculos comerciales. Para que estas herramientas puedan ser utilizadas por agro-iniciativas en los tres departamentos, es necesario continuar con la adecuación de la cobertura de internet en zonas rurales y la capacitación de emprendedores y empresarios para la utilización de este canal. Las recomendaciones deben seguir los principios del CONPES 4012 que contiene la Política de Comercio Electrónico (2020c), más específicamente en cuanto a la implementación del plan para articular la oferta institucional en comercio electrónico para MiPymes y emprendedores. Igualmente, las recomendaciones contenidas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI) pactada en el Acuerdo de Paz.

- **Financiación e inversión:**

Dado que las empresas tipo *start-up* y Pymes son reconocidas como pioneras e impulsores de la innovación (Rodríguez, Rodrigues, y Sotomayor Echenique 2019), es necesario que estas cuenten con un mayor acceso a mecanismos de financiación e inversión. Por ejemplo, mediante el desarrollo de estímulos positivos para la inversión en agro-iniciativas que transformen productos con una ventaja comparativa latente de la Amazonia. Esto debe ir de la mano de los esfuerzos realizados por las corporaciones por tener portafolios de negocios verdes actualizados para la atracción de inversión. De igual manera, se recomienda revisar mecanismos de financiación para proyectos de largo plazo. Por ejemplo, el Fondo Verde del Clima aprobó el programa de bioeconomía en la Amazonia para financiar productos de bioeconomía durante 20 años en Colombia por medio de Finagro²¹.

5.2.3 CREAR UNA IMAGEN INSPIRADORA DE AGRO-INDUSTRIA Y EMPRESA LOCAL

Los emprendedores de los tres departamentos manifiestan que no hay una cultura empresarial ni agro-industrial; es decir, que no hay un referente que seguir en los departamentos. A continuación, se presentan las estrategias que se recomiendan para crear/fortalecer dicha imagen.

- **Continuar con el desarrollo de proyectos estratégicos basados en modelos de comercio justo y sostenible:**

Para crear una imagen inspiradora de agro-empresas sostenibles que venden productos (certificados) en nichos de mercado en crecimiento, es necesario continuar con el desarrollo de proyectos estratégicos con efecto multiplicador en el mediano y largo plazo. Varias de las empresas ancla, locales y asociaciones entrevistadas están aportando al desarrollo de dichos proyectos, por lo que se recomienda hacerlos más visibles.

Se sugiere al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) estudiar la manera cómo programas como Alianzas Productivas y los Proyectos Integrales de Desarrollo Agropecuario y Rural (PIDAR) e instrumentos como “Coseche y venta a la fija” pueden ser usados para incentivar el desarrollo de redes de prosperidad basados en relaciones a largo plazo con mutuo acuerdo de precios justos,

²¹ <https://www.greenclimate.fund/document/amazon-bioeconomy-fund-unlocking-private-capital-valuing-bioeconomy-products-and-services>

estables y oportunos para cadenas de alto valor e impacto de la Amazonia. Estas alianzas pueden ser un mecanismo eficaz para fomentar el desarrollo de la agro-industria local (Steiner y Ramírez 2019). Se recomienda promover acuerdos contractuales que incluyen un precio constante y con una prima por calidad/origen (Ton et al. 2018; Swinnen y Vandeplass 2012; Steiner y Ramírez 2019), donde las empresas ancla asumen el riesgo derivado de la volatilidad de los precios. En la zona de estudio ya hay referentes de empresas ancla que buscan calidad (por ejemplo, en cacao fino y de aroma, pimienta, o asaí perfectamente estabilizado) y pactan precios estables y superiores a los de referencia. En cuanto al tiempo de pago, es importante promover acuerdos contractuales basados en el pronto pago para disminuir problemas de liquidez de los productores y asociaciones.

Así mismo, se recomienda al MADR priorizar la inclusión de asistencia técnica en instrumentos como “Coseche y venta a la fija” para avanzar en el aumento de la productividad del campo y en la calidad de los productos provenientes de las cadenas priorizadas. Estos instrumentos ayudan a los agricultores a conectarse con los mercados de productos y a menudo proporciona insumos, créditos o extensión agrícola.

- **Mejorar la capacidad asociativa:**

Las organizaciones de productores son esenciales para crear ventajas competitivas al resolver en conjunto cuellos de botella relacionados con la comercialización de los productos aumentando volumen y mejorando o controlando calidad (Parra-Peña, Puyana, y Yepes 2021). Igualmente, como concluyen Núñez et al. (2017), el éxito de una asociación sirve de inspiración para productores de cultivos ilícitos que ven en su vinculación con asociaciones la posibilidad de tener una vida digna con actividades lícitas. Sin embargo, como lo mencionan los empresarios entrevistados, el tejido social en los tres departamentos está muy desgastado, previniendo la asociatividad.

Actualmente, cooperación internacional juegan un papel determinante por la cantidad de dinero invertido en proyectos para el desarrollo de capacidades y la transmisión de conocimiento y tecnología. No obstante, la narrativa de que crean dependencia sigue presente. Se sugiere contribuir a la capacidad de acción colectiva de las asociaciones mediante programas que no generen dependencia y que contribuyan directamente a aumentar las capacidades gerenciales de los asociados. Cuando los asociados participan activamente en la planificación, ejecución, control y toma de decisiones, se fortalece el arraigo territorial, la cooperación y la autogestión (Arboleda y Zabala 2011). Una estrategia usada con éxito, y que se recomienda multiplicar, es la de incluir un rubro que vaya incrementando en el tiempo, al estilo de presupuesto participativo, para que las asociaciones lo manejen. También, se recomienda promover que la infraestructura y maquinaria donada por cooperación internacional hacia estas iniciativas sea también usada por las asociaciones para maquilar; lo cual contribuiría directamente a aumentar la liquidez de las asociaciones y al desarrollo de la agro-industria local.

El sector privado también es clave en la consolidación de las asociaciones pues juega un papel determinante en la transferencia de tecnología, en dinamizar mercados y en resolver la falta de información que enfrentan los productores sobre las preferencias de los consumidores (Fuglie et al. 2020; Núñez et al. 2017). Se recomienda aumentar esfuerzos para vincular aliados comerciales a los nuevos proyectos para el desarrollo de capacidades y la transmisión de conocimiento y tecnología.

Por último, aunque son escasas las cadenas productivas en el país que involucran trabajo con comunidades para la obtención de ingredientes naturales novedosos (DNP 2019), en el área de estudio

se conocen casos en asaí y sacha inchi en los que trabajan de la mano con comunidades. Por ende, se recomienda que las empresas ancla, locales y las asociaciones continúen el trabajo con comunidades.

5.2.4 TRANSVERSALES

- **Mejorar la oferta de servicios públicos:**

La precaria oferta de servicios públicos sigue siendo una de las mayores problemáticas que enfrentan las actividades económicas que se llevan a cabo en el campo colombiano dados los altos costos de transacción, transporte y acceso a servicios. Por esto, es importante continuar y acelerar los esfuerzos para proveer servicios públicos (energía, agua potable, internet, entre otros) y mejorar las vías de acceso, como está estipulado en los PDET. Esto facilitaría optimizar infraestructuras de logística, cadenas de frío y conectividad digital como habilitadores para la creación de encadenamientos eficientes.

- **Fortalecer estrategias para la creación y promoción de productos con certificación Bio / Amazonas:**

Es importante incentivar a las agro-iniciativas para que adopten prácticas sostenibles que garanticen que sus procesos no causen ningún daño a los bosques²². Como recomienda Furumo y Lambin (2020), la certificación de terceros o participativos de sostenibilidad y compromisos de deforestación cero aumentan el valor agregado del producto. Dentro de las iniciativas entrevistadas, encontramos que algunas tienen o están aplicando a las siguientes certificaciones: asociaciones (sello orgánico, BPA, patente, marca registrada); empresas locales (empresas BIC, marca registrada); empresas ancla (cero-deforestación, empresas BIC). Según los empresarios, el principal cuello de botella para penetrar con éxito en los nichos de mayor valor agregado nacional y extranjeros es la falta de volúmenes suficientes con la calidad y regularidad necesarias.

Valdría la pena explorar la opción de solicitar la denominación de origen para el cacao y pimienta, y promover otros protocolos voluntarios y certificaciones privadas, como comercio justo o uno que diferencie a los productos de la Amazonia. Adicionalmente, es importante promover las Alianzas Público-Privadas y colaboraciones regional-multilateral para facilitar el cumplimiento de requisitos impuestos por países para importadores de bio-productos, ya sea en términos de infraestructuras (ej. laboratorios), de certificaciones de calidad (ej. Global Gap para la Unión Europea, David Fresh para Estados Unidos), o certificaciones orgánicas (NOP para Estados Unidos, JAS para Japón, Unión Europea) (DNP 2016; Rodríguez, Rodrigues, y Sotomayor Echenique 2019). De igual forma, es importante trabajar en la madurez del mercado nacional para productos bio, sostenibles, provenientes de la Amazonia y/o de comercio justo.

²² Dentro de las prácticas sostenibles cabe recalcar todas aquellas que permiten reducir la dependencia de insumos externos (por ejemplo, incentivar la preparación y uso de abonos orgánicos en vez del uso extensivo de fertilizantes químicos, o implementar un manejo integrado de plagas en vez de aplicar insecticidas).

- Agencia de Renovación del Territorio. s/f. “Todo sobre el PDET”. Gubernamental. Agencia de Renovación del Territorio. Consultado el 1 de diciembre de 2021. https://www.renovacionterritoio.gov.co/especiales/especial_PDET/.
- Aparicio, Sebastian, David Urbano, y David Audretsch. 2016. “Institutional Factors, Opportunity Entrepreneurship and Economic Growth: Panel Data Evidence.” *Technological Forecasting and Social Change* 102 (enero): 45–61. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.04.006>.
- Arboleda, Olga Lucía Arboleda, y Hernando Zabala Zabala. 2011. “Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín.” *Semestre Económico* 14 (28): 77–94. <https://doi.org/10.22395/seec.v14n28a5>.
- Biointropic. 2017. *Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia. Fase I. Criterios e identificación de los sectores de bioeconomía para Colombia*. Bogotá.
- . 2018. *Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II*. Bogotá. <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/1%20Documento%20Principal%20Bioeconomia%20fase%20II.pdf>.
- Biointropic, y Corporación Biocomercio Sostenible. 2022. “Mecanismos e incentivos tributarios y no tributarios; instrumentos financieros, económicos, monetarios y no monetarios”. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/04/E3-Instrumentos-economicos-financieros-y-de-promocioin-NV-20-04-2022.pdf>.
- Camargo Calderón, Angela Yinet, Luisa Fernanda Latorre Carrillo, y Jennifer Lorena Gómez Contreras. 2020. “Sustainable entrepreneurship in Colombia: strengths and opportunities”. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* 36 (68): 190–203. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9468>.
- Castro-Nunez, Augusto, Andres Charry, Fabio Castro-Llanos, Janelle Sylvester, y Vincent Bax. 2020. “Reducing Deforestation through Value Chain Interventions in Countries Emerging from Conflict: The Case of the Colombian Cocoa Sector.” *Applied Geography* 123 (octubre): 102280. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2020.102280>.
- Castro-Nunez, Augusto, Ole Mertz, y Marcela Quintero. 2016. “Propensity of Farmers to Conserve Forest within REDD+ Projects in Areas Affected by Armed-Conflict.” *Forest Policy and Economics* 66 (mayo): 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2016.02.005>.
- Cohen, Boyd, y Monika I. Winn. 2007. “Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship.” *Journal of Business Venturing* 22 (1): 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>.
- Congreso de Colombia. 2016. *Ley 1819 de 2016*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>.
- Creswell, John W., y John W. Creswell. 2007. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DNP. 2016. “CONPES 3866 Política Nacional de Desarrollo Productivo.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%3%B3micos/3866.pdf>.
- . 2018. “CONPES 3934 Política de Crecimiento Verde.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%3%B3micos/3934.pdf>.

- . 2019. *Misión de Crecimiento Verde*. <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Resultados/DNP%202020%20-%20S%3%ADntesis%20Misi%C3%B3n%20de%20Crecimiento%20Verde.pdf>.
- . 2020a. “CONPES 4021 Política Nacional para el Control de la Deforestación y la Gestión Sostenible de los Bosques.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4021.pdf>.
- . 2020b. “CONPES 4011 Política Nacional de Emprendimiento.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>.
- . 2020c. “CONPES 4012 Política Nacional de Comercio Electrónico.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf>.
- Estado Plurinacional de Bolivia, República Federativa del Brasil, República de Colombia, República del Ecuador, República del Perú, y República de Surinam. 2019. *Pacto de Leticia por la Amazonia*. <https://id.presidencia.gov.co/Documents/190906-Pacto-Leticia-Amazonia-Espanol.pdf>.
- FAO y PMA. 2020. *Alimentación escolar con productos locales - Marco de recursos: Sinopsis*. Rome, Italy: FAO y PMA. <https://www.fao.org/publications/card/es/c/CA0474ES/>.
- Fitz-Koch, Sarah, Mattias Nordqvist, Sara Carter, y Erik Hunter. 2018. “Entrepreneurship in the Agricultural Sector: A Literature Review and Future Research Opportunities.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 42 (1): 129–66. <https://doi.org/10.1177/1042258717732958>.
- Fuglie, Keith, Madhur Gautam, Aparajita Goyal, y William F. Maloney. 2020. *Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1393-1>.
- Furumo, Paul R., y Eric F. Lambin. 2020. “Scaling up Zero-Deforestation Initiatives through Public-Private Partnerships: A Look inside Post-Conflict Colombia.” *Global Environmental Change* 62 (mayo): 102055. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2020.102055>.
- Gobierno de Colombia, y DNP. 2019. “Bases Del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.” <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022-Interactivo.pdf>.
- Jensen, Klaus Bruhn, y Nicholas W. Jankowski. 2002. *A Handbook of Qualitative Methodologies for Mass Communication Research*. Routledge.
- Long, Norman. 2001. *Development Sociology*. 0 ed. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203398531>.
- Marca País Colombia. n.d. “Productos colombianos con sello único.” ProColombia. Accessed June 23, 2022. <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/exportacion/productos-colombianos-con-denominacion-de-origen/>.
- Mayring, Philipp. 2021. *Qualitative Content Analysis: A Step-by-Step Guide*. SAGE.
- Meyer, Natanya, y Daniel Francois Meyer. 2017. “An Econometric Analysis of Entrepreneurial Activity, Economic Growth and Employment: The Case of the BRICS Countries.” <https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/27462>.
- Miles, Matthew B., y A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. s/f. “Agronet”. Agronet. Consultado el 23 de junio de 2022. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=1>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2014. “Programa Nacional de Biocomercio Sostenible 2014-2024.” <https://www.corpamag.gov.co/archivos/negociosVerdes/ProgramaNacionalBiocomercioSostenible.pdf>.

- . 2022. “Portafolio de Negocios Verdes.” *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible* (blog). 2022. <https://www.minambiente.gov.co/negocios-verdes/portafolio-de-negocios-verdes/>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, y DNP. 2014. “Plan Nacional de Negocios Verdes.” <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/03/Plan-Nacional-de-Negocios-Verdes.pdf>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. s/f. “El ABC de las Sociedades BIC”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Consultado el 2 de mayo de 2022. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/sociedades-bic/el-abc-de-las-sociedades-bic-1>.
- Misión de Sabios. 2021. “Ciencia y Tecnología: Fundamento de La Bioeconomía. Propuestas Del Foco de Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente.” Volumen 3. Misión de Sabios. Colombia: Gobierno de Colombia. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ciencia_y_tecnologia_sabios_vol_3.pdf.
- Núñez, Jairo, María del Pilar Ruiz, Nidia Rincón, Andrés Bateman, Julieth Parra, Cindy Cárdenas, y Camila Cortés. 2017. “Producers to Markets Alliance. Informe Final. Estudio de Línea de Base.” Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3521>.
- Parra-Peña, Rafael, Rafael Puyana, y Federico Yepes. 2021. “Análisis de La Productividad Del Sector Agropecuario En Colombia y Su Impacto En Temas Como: Encadenamientos Productivos, Sostenibilidad e Internacionalización, En El Marco Del Programa Colombia Más Competitiva.” Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4092>.
- Presidente de la República de Colombia. 2017. *Decreto 1650 de 2017*. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201650%20DEL%2009%20DE%20OCTUBRE%20DE%202017.pdf>.
- . 2020a. *Decreto 507 de 2020*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111574>.
- . 2020b. *Decreto 557 de 2020*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20557%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>.
- Qian, Haifeng. 2018. “Knowledge-Based Regional Economic Development: A Synthetic Review of Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Entrepreneurial Ecosystems.” *Economic Development Quarterly* 32 (2): 163–76. <https://doi.org/10.1177/0891242418760981>.
- Rodríguez, Adrián G, Mônica dos Santos Rodrigues, y Octavia Sotomayor Echenique. 2019. *Hacia una bioeconomía sostenible en América Latina y el Caribe: elementos para una visión regional*. serie Recursos Naturales y Desarrollo, 191 (LC/TS.2019/25). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44640-bioeconomia-sostenible-america-latina-caribe-elementos-vision-regional>.
- SIB. 2022. “Biodiversidad En Cifras.” Sistema de Información Sobre Biodiversidad de Colombia. 2022. <https://biodiversidad.co/consultar/biodiversidad-cifras-colombia/>.
- Steiner, Roberto, y Tomás Ramírez. 2019. “Análisis de Experiencias de Modelos Asociativos Como Mecanismo Para El Desarrollo Empresarial En La Ruralidad.” Fedesarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3784>.
- Stephens, Heather M., y Mark D. Partridge. 2011. “Do Entrepreneurs Enhance Economic Growth in Lagging Regions?” *Growth and Change* 42 (4): 431–65. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2257.2011.00563.x>.
- Sung, Chang, y Joo Park. 2018. “Sustainability Orientation and Entrepreneurship Orientation: Is There a Tradeoff Relationship between Them?” *Sustainability* 10 (2): 379. <https://doi.org/10.3390/su10020379>.

- Swinnen, Johan, y Anneleen Vandeplass. 2012. "Rich Consumers and Poor Producers: Quality and Rent Distribution in Global Value Chains." *Journal of Globalization and Development* 2 (2). <https://doi.org/10.1515/1948-1837.1036>.
- Ton, Giel, Wytse Vellema, Sam Desiere, Sophia Weituschat, y Marijke D'Haese. 2018. "Contract Farming for Improving Smallholder Incomes: What Can We Learn from Effectiveness Studies?" *World Development* 104 (abril): 46–64. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.11.015>.
- Venkataraman, Sankaran. 1997. "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research: An Editor's Perspect." In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, edited by J Katz and R Brockhaus, JAI Press. Greenwich, USA: Emerald Publishing Limited.
- Welter, Friederike. 2011. "Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward." *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (1): 165–84. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>.

Anexo 1: Casos seleccionados

Tabla 6 Casos seleccionados

Tipo de iniciativa	Departamento	Iniciativa	Producto	Transformación
Asociación	Guaviare	Asoprocegua	Asaí	Pulpa*
Asociación	Caquetá	Amativa – Asmuech	Asaí	Aromáticas**
Asociación	Putumayo	Asochon	Chontaduro	Conservas**
Asociación	Putumayo	Ampromayo	Pimienta	Pimienta*
Asociación	Guaviare	Asoprocaucho	Caucho	Latex* y pegamento**
Asociación	Caquetá	Asmococa	Sacha inchi	Extracción aceite*
Asociación	Putumayo	Asapiv	Pimienta	Pimienta seca**
Asociación	Caquetá	Asocasan	Cacao	Cacao
Empresa local	Guaviare	Alimentos de selva	Asaí, frutos amazónicos	Mermeladas**
Empresa local	Putumayo	Amavit	Asaí	Pulpa* y snacks**
Empresa local	Caquetá	Selva Amazonia	Frutos amazónicos, sacha inchi	Cosméticos**
Empresa local	Putumayo	Bioingredientes Amazónicos	Sacha inchi	Extracción aceite*
Empresa local	Guaviare	Agroindustria del Bosque Amazónicos	Cacey, Sacha inchi	Extracción aceite*
Empresa local	Putumayo	Aroma & Sabor del Putumayo	Pimienta	Pimienta seca**
Empresa local	Putumayo	Pradera Verde	Asaí, frutos amazónicos	Mermeladas y snacks**
Empresa local	Putumayo	Frucamp	Asaí, frutos amazónicos	Gaseosa**
Empresa ancla	Putumayo	Corpocampo	Asaí	Pulpa* y snacks**
Empresa ancla	Guaviare	Selva Nevada	Asaí, frutos amazónicos	Helados**, pulpa*
Empresa ancla	Putumayo	Waira	Asaí, frutos amazónicos	Gaseosa**
Empresa ancla	Putumayo, Guaviare	Wok	Asaí, frutos amazónicos, Pimienta	Restaurante**
Empresa ancla	Putumayo	Tibitó	Cacao	Chocolate fino y de aroma**
Empresa ancla	Caquetá	Agrobiz chuculat	Cacao	Chocolate fino y de aroma**
Empresa ancla	Caquetá	Chiribiquete Yari SAS	Sacha inchi, asaí	Cosméticos**
Empresa ancla	Putumayo	Inzunai	Sacha inchi, asaí	Cosméticos**

Fuente: elaboración propia. Nota: *la transformación para dar el máximo valor agregado posible en la región y obtener productos estabilizados (pulpas, harinas, aceites y extractos); **Transformación final de productos de consumo directo (alimentos y cosméticos).

Anexo 2: Guía entrevista semiestructurada

Sección 1: La puesta en marcha de una nueva empresa

Hablando de su experiencia particular con su empresa, cuénteme...

- 1) ¿Qué lo motivó a iniciar con este negocio?
- 2) Describa el proceso por el que decidió crear su propia empresa
- 3) ¿Cómo ha sido la evolución de su empresa desde que empezó hasta hoy?
- 4) ¿Cómo obtuvo los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lanzar y mantener su negocio?

Sección 2: Crecimiento y mantenimiento de la empresa

Tras el lanzamiento de su negocio,

- 5) ¿En qué momento empezó a crecer?
- 6) ¿Cuáles han sido los factores decisivos en la fase de crecimiento?
- 7) ¿Cuáles fueron los principales obstáculos o desafíos a los que se enfrentó cuando su negocio empezó a crecer?
- 8) ¿Hay decisiones que desearía haber tomado de forma diferente durante la puesta en marcha o el mantenimiento de su empresa?

Sección 3: Estrategias empleadas para el mantenimiento del negocio a largo plazo

Su negocio lleva varios años ...

- 9) ¿Podría compartir algunas ideas sobre cómo ha conseguido mantenerse?
- 10) ¿Puede destacar los 5 obstáculos más importantes que ha enfrentado al mantener su negocio?
- 11) ¿Qué habilidades cree que son las más importantes para tener éxito en su negocio?
- 12) ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa en comparación con sus competidores?
- 13) ¿Qué consejo le daría a un emprendedor de la región que desee iniciar una agro-empresa?

Sección 4: Factores externos

- 14) ¿Cómo asegura el éxito en la comercialización de sus productos?
- 15) ¿Tuvo mentores, asesores o consultores que le ayudaran? ¿Quiénes? ¿Cómo?
- 16) ¿Cuál ha sido el papel de diferentes actores en el desarrollo de su agro-empresa? (e.j comerciantes, agricultores por contrato, ONGs, prestadores de servicios técnicos, institutos de investigación, competencia, clientes, proveedores, inversores, incubadoras)

¿Hay algo más que quiera añadir o compartir?

Anexo 3: Códigos análisis cualitativo

Tabla 7 Código de determinantes de producción desarrollas de forma iterativa

1. Temporalidad

Categoría	Código
Puesta en Marcha	Puesta en Marcha
Fase de Crecimiento	Crecimiento
Fase de Consolidación	Consolidación

2. Desarrollo productivo

a. Determinantes a nivel de unidad productora: canales de transmisión de conocimiento y tecnología

Categoría	Código
Transferencia de conocimiento y tecnología Catch-up / Alto valor agregado	Cooperación internacional
	Asistencia Técnica
Innovación y emprendimiento	Innovación
	Servicios de desarrollo empresarial

b. Determinantes relacionados con la provisión de factores de producción: acumulación de capital humano y acceso a financiamiento

Categoría	Código
Capital humano	Formación y experiencia previa
	Características individuales
Acceso a recursos	Acceso financiamiento

c. Determinantes de producción relacionados con el entorno para promover la inserción de bienes en mercados domésticos e internacionales

Categoría	Código
Encadenamientos productivos	Horizontal
	Vertical
Sistemas de calidad	Sistemas de calidad
Comercialización	Comercialización
Infraestructura	Vías
	Energía
	Otros (agua, TIC)
Economías ilícitas y seguridad	Cultivos ilícitos e ilegalidad
	Problemas de orden público
Entorno sociocultural	Visión regional

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4: Citas de los entrevistados que ejemplifican los factores de éxito y obstáculos encontrados

Tabla 8 Citas de los entrevistados que ejemplifican los factores de éxito y obstáculos encontrados (A: Asociación; EL: Empresa local; EA: Empresa ancla)

Determinantes de producción	Factores de éxito (+) y obstáculos (-)	Cita ilustrativa
Asistencia técnica agropecuaria	<p>(+) Iniciativas brindan asistencia técnica (+) Aprendizaje par a par, ej. giras a fincas de otras regiones</p> <p>(-) Bajo alcance (-) Desconectado de la realidad y las necesidades (-) Capacitadores/operarios con conocimiento solamente teórico</p>	<p>(+) “estar bien empapado de lo que se va a hacer” (EL6) (+) “asumir el rol de asistencia técnica y a veces buscar recursos para que los agricultores puedan tener acceso a información buena... para poder ser excelente en lo que se hace” (EA6) (+) “hacer una gira en Arauca donde hace rato hay unas cooperativas muy poderosas que compran cacao en baba en grandes volúmenes... después de un tiempo una comunidad ya entendió que el asunto es beneficioso, que es interesante, que vale la pena invertir en mejorar las plantaciones para que haya mayores productividades” (EA6)</p> <p>(-) “La capacitación es de abonos orgánicos y ellas ya saben hacer varios y los implementan, ya han recibido esa misma capacitación por GLZ, Universidad del Amazonas y Sena...dictar una capacitación que no tienen ningún objetivo para nosotros, para ellos sí, pero para nosotros no. O sea, esa falta de concertar las necesidades” (A2)</p>
Proyectos de Cooperación	<p>(+) Caso exitosos de asociación que operan un porcentaje de los proyectos (+) Alianzas con empresas ancla (operar proyectos y comercializar)</p>	<p>(+) “El 80% de los recursos han venido de cooperación internacional” (A5) (+) “otra cosa que nos abrió muchas puertas fue el Acuerdo de Paz, que pudieran llegar las diferentes organizaciones de cooperación” (A8) (+) “cuando toda la Junta Directiva tiene algunos conocimientos en manejo de redes y sabe operar un equipo (computador e internet) se facilitan mucho más los procesos... nosotros hemos tenido la posibilidad de operar proyectos directamente y el rendimiento que se consigue cuando el recurso lo maneja directamente la asociación es mejor. Entre nosotros mismos vamos a buscar que salgan las cosas bien, porque pues si algo se hace mal pues es nuestra plática. Nosotros establecemos el plan de acción, ellos lo revisan, lo aprueban o piden modificaciones. Estos son los indicadores que se van a medir y estos son los resultados que se tienen que dar, ya uno empieza a trabajar en formar ese proceso” (A8)</p>
Servicios de Desarrollo Empresarial	<p>(-) No hay un referente empresarial local (-) Oferta concentrada en ciudades (-) Servicios de desarrollo empresarial poco promocionados (-) Falta de capacitadores con conocimiento práctico</p>	<p>(+) “Nosotros usamos maquila, tenemos contratos de confidencialidad, fórmulas propias y registro INVIMA propio... Esta es la fórmula para los que están empezando y debería hacer parte de la formación empresarial” (EA7). (-) “creo que ha habido tan poquitos casos de éxito que la gente piensa que el único exitoso es el ganadero” (EA7) (-) “a un emprendedor no le puede hablar una persona que no haya emprendido” (EA7) (-) “a mí me inspira poder ser punto de referencia para muchas personas que puedan hacer unos cambios en la comunidad y en la zona” (EA1)</p>

<p>Innovación</p>	<p>(+) Usar una maquila durante la etapa de crecimiento (+) Rol de chefs en el desarrollo de nuevos sabores e introducirlos al público (+) Inicativas con marca registrada, bioinnovadoras y en proceso de patente</p> <p>(-) Insuficiente tecnologías para la conservación/secado (-) Daños de maquinaria por energía costosa e intermitente</p>	<p>(+) "lo que más influyó en nosotros fue la transferencia de tecnología que nos hace el Sinchi" (EA3) (+) "el chef fundador Benjamín Villegas siempre fue muy apasionado por los ingredientes... abre un restaurante de comida asiática en Colombia y lo primero que él comienza a hacer es buscar qué se puede producir localmente... recorriendo el país comienza a conocer estos pequeños agricultores y campesinos que están dispuestos a sembrar estos ingredientes que son diferentes, que no tienen una comercialización en Bogotá, y la única forma de lograr esta comercialización es trabajando directamente con ellos" (EA4)</p> <p>(-) "Yo tengo temporadas en que como está lloviendo tanto no me despachan cacao, no hay cacao porque no lo pueden secar" (EA5).</p>
<p>Capital humano</p>	<p>(+) Profesionales (ingenieros), experiencia (+) Habilidades blandas</p> <p>(-) Mano de obra no calificada difícil de conseguir (por alta demanda en cultivos de coca) (-) Programas de cooperación inflan costos de mano de obra calificada</p>	<p>(+) "a mí me parece que la pasión en lo que se está haciendo es clave y sobre todo en estas cosas" (EA5) (+) "... todo ha venido cambiando y creo que la mejor estrategia que puede tener un empresario es estar óptimo para el cambio para cualquier cambio... el éxito siempre viene detrás de muchos fracasos" (EA3)</p> <p>(-) "un técnico o un tecnólogo pues si no le funciona pues se va a ir a cosechar coca, se ganan mucho más que trabajando legalmente" (EA8)</p>
<p>Acceso a financiación</p>	<p>(-) Difícil acceso a capital semilla, créditos, financiación (-) Los recursos utilizados por las empresas locales son en su gran mayoría propios</p>	<p>(-) "Bueno creo que el primero no podemos negarlo es la parte financiera, para todo emprendedor en Colombia creo que eso es un obstáculo muy grande porque a veces hay muy buenas ideas pero no hay el apoyo para financiar esas ideas... de hecho en pandemia que donde nos vimos ahogados, fuimos al sistema financiero y no nos pararon bolas" (EL2)</p>
<p>Encadenamiento vertical</p>	<p>(+) Empresas ancla desarrollan redes de prosperidad: relaciones a largo plazo, mutuo acuerdo de precio justo y estable, todas las partes son tratadas como socios (+) Empresas BIC: compromiso de tomar acciones dirigidas y medibles para crear valor social, ambiental y económico</p> <p>(-) Cadenas no desarrolladas (-) Difícil acceso y altos costos de insumos (empresas locales)</p>	<p>(+) "Identificar la materia prima y tener buena relación con las comunidades para poder adquirirla" (EL4) (+) "trabajamos con el gana-gana, si la empresa gana, ellos deben ganar" (EL7) (+) "una ayuda mutua, en donde ese productor pueda ir creciendo a medida que Wok va creciendo... entonces es llegar a una negociación en donde siempre el enfoque es gana-gana, que sea bueno para ellos y que sea bueno para nosotros porque o sino no es sostenible a largo plazo" (EA4) (+) "yo pago hasta el doble del precio de mercado si el cacao es perfecto" (EA5) (+) "los chocolates nuestros llevan por detrás el logo de la asociación y entonces esos chocolates pues andan por muchas partes y ellos han conseguido nuevos negocios con muy buenos clientes" (EA6) (+) "parte del diseño técnico del proyecto nuestro también trata de emular esas condiciones que favorecen el cultivo de la coca... les estamos dando los insumos, las plántulas en la finca, a los que ya están en etapa productiva les compramos la cosecha en la finca... hay que reconocerlo, eso ha sido posible gracias a la cooperación internacional porque ningún privado a bolsillo propio aguanta esos gastos, sobre todo teniendo en cuenta la dificultad en las vías de acceso" (EA1)</p>

		<p>(+) “nosotros los que estamos en el tema de transformación y comercialización tenemos el poder de abrir mercado, y si abrimos el mercado el territorio se mueve... tú no le puedes decir a un campesino que siembre sin tener el mercado asegurado” (EA7)</p> <p>(+) “Cuando Wok ya crece y se vuelve una empresa muchísimo más grande, se volvió muy ventajoso que haya comenzado de esta forma porque toda la estructura de compras se monta alrededor de este trabajo, priorizando primero que todo el comercializador y el productor directo” (EA4)</p> <p>(+) “cuando yo me ganó un premio les mando copia del premio allá y les mandó chocolates y les cuento lo que pasó y eso como que ha generado una dinámica interesante” (EA5)</p> <p>(+) “muchas de esas asociaciones han querido inclusive hacer su propio chocolate para tratar de venderlo, yo se los hago y les doy un precio muy especial” (EA5)</p> <p>(-) “Al principio fue difícil conocer los proveedores y hacer alianzas con ellos” (EA7)</p> <p>(-) “cuando hablamos de empaque en conservas pues los frascos no se consiguen en nuestras regiones, encargarlos es costoso y no siempre hay disponibilidad de los mismos” (A3).</p> <p>(-) “hoy estamos sufriendo mucho por insumos, no hay insumos, no hay materias primas, imagínese no hay cartón, no hay frascos, no hay papel para hacer las etiquetas, eso está escaso, está carísimo... como todo ha subido pues indudablemente el producto sube y las ventas se bajan” (EL7).</p> <p>(-) “uno va ascendiendo en la cadena productiva poco a poco en la medida de sus capacidades” (EA6).</p>
<p>Encadenamiento horizontal</p>	<p>(+) Soluciones colectivas a problemas de logística, ej. central de acopio y transformación, procesos estandarizados</p> <p>(+) Uso de logísticas ya establecidas para el transporte de productos (carro de la leche)</p> <p>(+) Junta empoderada y capacitada</p> <p>(+) Formación constante de asociados en instalaciones</p> <p>(+) Emplear asociados y miembros de familia</p> <p>(+) Comunicación asertiva y constante</p> <p>(-) Bajos niveles de confianza y cohesión</p> <p>(-) Falencias en capacidades para establecer asociaciones, negocios y la generación de economías de escala</p> <p>(-) Falencias en gestión organizativa, administrativa y de gobernanza de asociaciones y productores</p> <p>(-) Bajo tejido social</p>	<p>(+) “La asociación da acompañamiento técnico, recoge en las fincas el látex y se les entregan los insumos... hay muchos cultivos de caucho que están aptos para el beneficio, pero que no lo estaban haciendo, por eso nos planteamos un plan de mejoramiento y pagos” (A5)</p> <p>(+) “La central de beneficio permite tener el proceso estandarizado y manejar la calidad, se han implementado 4 protocolos aquí en la central, que se usan dependiendo de lo que quiere el cliente” (A8)</p> <p>“aprovechar logísticas ya establecidas, reduciendo costos: utilizamos los transportes de la leche para transportar el cacao, esa fue una de las soluciones a las que llegamos” (EA6)</p> <p>(+) “a nosotros como empresa transformadora nos interesa formar núcleos para hacer más eficiente todo el tema de la cosecha y todo el tema también de asistencia técnica y producción y luego recolección” (EA1)</p> <p>(+) “lo bueno es que la comunidad ya se metió al cuento, ya la comunidad pasó a una fase en la que ya están más pensando en cacao y en cómo mejorar la productividad, la calidad y en cómo obtener sus ingresos de esa actividad y que no dependan de la cooperación” (EA6)</p> <p>(-) “los productores tienen muy pocas capacidades organizativas, de gobernanza y administrativa. No solo deben ser buenos agricultores, sino tener un negocio sostenible y saberlo manejar, saber sacar</p>

		<p>costos, saber buscar clientes y relacionarse, saber agruparse para tener mayor capacidad" (EA4)</p> <p>(-) "ha sido difícil porque pues la presencia de coca, también el histórico intervencionismo que ha tenido el Putumayo de distintos proyectos de desarrollo ha configurado un panorama muy complejo para trabajar, la gente quiere que le paguen por todo" (EA1)</p> <p>(-) "un cuello de botella muy complejo es aumentar productividad, porque realmente tenemos una demanda grande de grano, pero la productividad que tenemos es poca" (A6)</p>
Sistema de calidad	<p>(+) Certificaciones que permiten abrir nuevos mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones (Orgánico, BPA, Patente, Marca Registrada) • Empresas locales (Empresas BIC, Marca Registrada) • Empresas ancla (Cero-deforestación, Empresas BIC) <p>(-) INVIMA no llega</p> <p>(-) Altos costos y no son proporcionales</p>	<p>(+) "creo que ese alivio que dieron este año y el año pasado para los INVIMA gratis a las pequeñas empresas es lo mejor que ha podido hacer el gobierno" (EA3)</p> <p>(+) "además de ser un cacao bueno de sabor y aroma, que sea un cacao orgánico puede incrementar el valor en un 40%" (A8)</p> <p>(+) "es una empresa de interés colectivo donde nosotros nos comprometemos a tener un impacto social, ambiental y económico justo, es decir tenemos políticas de comercio justo" (EA7)</p> <p>(-) "es necesario tener cierta infraestructura, lo que quiere decir que se necesita tener o bien un capital semilla o haberse capitalizado" (EL1)</p> <p>(-) "Estar legalizados implican muchos gastos, pero sino no pueden conseguir aliados comerciales buenos... No es justo que a una empresa sin ánimo de lucro que está ayudando a desarrollar el campo, a empoderar mujeres, de las utilidades que genere la empresa le cobren el 20% de impuestos" (A2)</p> <p>(-) "el INVIMA nos cuesta lo mismo que le cuesta a una empresa como Alpina o Colanta, entonces no hay equidad, no hay proporcionalidad en eso.... Y anteriormente estaba a 10 años, ahora lo dejaron a 7 años... estamos sacando galletas en 13 sabores con frutas y nos cuesta el mismo INVIMA a nosotros que nos puede contar a NOEL" (EL7).</p> <p>(-) "como somos responsables de IVA, ya estamos metidos en facturación electrónica... los proveedores son pequeñitos y hay que hacerle un documento soporte a cada uno, imagínese una tolva de fruta que vale 5.000 pesos y yo tengo que reportar el documento soporte por esa compra y la sola hojita me cuesta 400 pesos" (EL7)</p>
Comercialización	<p>(+) Producto con un valor agregado para un nicho de mercado en crecimiento</p> <p>(-) Los productores recuperan solo una pequeña parte del valor agregado</p> <p>(-) Débil conocimientos de comercialización</p> <p>(-) Competencia con asociaciones que tiene recursos de cooperación</p> <p>(-) Poca visibilidad de la agro-industria local</p> <p>(-) No hay compra pública a negocios verdes</p> <p>(-) Empresas locales al crecer migran a ciudades (donde tienen mejor acceso a mano de obra y servicios públicos)</p>	<p>(+) "alinearse con las expectativas de los consumidores actuales, con las tendencias del consumo... hacer un trabajo excelente primero que todo, tener un muy buen producto y después comportarse como la sociedad espera que uno se comporte" (EA6)</p> <p>(+) "es el crecimiento a medida que vamos ganando territorio, que se va incrementando la demanda" (EL2)</p> <p>(+) "el éxito el de los cultivos de uso ilícito son uno la venta asegurada y dos el volumen de cosecha. Entonces en mi cabeza siempre está rondando eso que tenemos que tener producido de cosecha o producto con valor agregado que no nos afecte el transporte por el volumen, que no sea perecedero y que tengamos una venta asegurada y que si no tenemos una venta asegurada por lo menos que no</p>

		<p>sea perecedero para poderlo sostener en el tiempo” (EL5)</p> <p>(-) “si montan un negocio y a los 3 meses no les está dando ganancias, ellos dicen no, esto no está sirviendo para nada, lo cierro más bien” (EL8)</p> <p>(-) “a veces como yo soy campesino no tengo toda la capacidad para entrar a un mercado que podamos decir de exportación y le ponen muchas trabas para uno poder ingresar” (EL6)</p> <p>(-) “Cooperación crea monopolios, a nosotros nos toca competir con una asociación que tiene 800.000 millones de subsidios y yo con las uñas. Eso nos ayuda a innovar por una parte” (EL5)</p>
Visión regional	<p>(+) Valor agregado: Producto(s) insignia de la región, triple impacto</p> <p>(+) Valor agregado: Conservación y transformación de productos (de temporada)</p> <p>(-) Bajo sentido de identidad/pertenencia a la Amazonia</p> <p>(-) Cultura cocalera y ganadera arraigada</p> <p>(-) Visión a corto plazo</p>	<p>(+) “si la gente no se reconoce como un habitante amazónico no va a actuar como parte del territorio” (EA7)</p> <p>(+) “cuando nosotros iniciamos a elaborar pulpas de arazá, de cocona, de copoazú mucha gente nos decía, ¿y a ustedes si les compran eso? Y ahora es un componente importante de la innovación del departamento” (EL8)</p> <p>(+) “el asaí es un producto de triple impacto porque hace bueno el bosque, hace buena la comunidad y hace bueno cuando yo lo consumo” (EA1)</p>
Illegalidad, cultivos ilícitos y orden público	<p>(-) Presión por siembra y aumento cultivo de coca</p> <p>(-) Miedo de fumigación y contaminación por agroquímicos</p>	<p>(-) “el Estado abandona el territorio, que no haya carreteras, no haya vías buenas que sirvan, energía...” (EA1)</p> <p>(-) “en este momento han disminuido las áreas cultivadas de pimienta realmente por parte de los cultivos ilícitos” (EL6)</p> <p>(-) “mirando ese incremento tan grande de coca, en cualquier momento puede haber fumigaciones y acaban con todo lo que tenemos nosotros” (EA8)</p> <p>(-) “importante manejar el cacao sin ningún tipo de contaminación, pues fácilmente el cacao puede absorber esos olores y esos sabores desagradables” (A8)</p> <p>(-) “bueno 2020 ya es el tema de la pandemia y 2021 pues nuevamente paro, entonces esas cosechas se van quedando” (A3)</p>
Infraestructura	<p>(-) Pobre infraestructura para el transporte</p> <p>(-) Derrumbes</p> <p>(-) Internet con baja cobertura e intermitente</p> <p>(-) Energía costosa e intermitente (daño de maquinaria, dificultad de introducir nuevas tecnologías)</p>	<p>(+) “utilizamos los transportes de la leche para transportar el cacao, esa fue una de las soluciones a las que llegamos” (EA6)</p> <p>(-) “la parte de transporte es complejo, sale muy costoso para el asociado traer el cacao...” (A8)</p> <p>(-) “El flete sale al 12% de lo que vale una factura” (EL7)</p> <p>(-) “energía no es constante y es muy costosa... difícil cubrir gastos” (A6)</p> <p>(-) “nosotros en Guaviare no hemos podido con la energía de un cuarto frío y una despulpadora... se daña toda la máquina, pues en Guaviare no hay quien arregle eso. Entonces nosotros tenemos que en plena cosecha subir la despulpadora ahora parar 8 días, pagar el costo de esos 8 días y luego bajarlo” (EA2)</p> <p>(-) “acá en la región hay muchas empresas que son en zonas apartadas, en las veredas, muchas de estas personas son campesinos que no tienen acceso a internet el internet es muy inestable, o no saben</p>

		<i>manejarlo muy bien, entonces pues pueden perder opciones como las que ofrece el Gobierno” (EL8)</i>
COVID-19	<p>(+) Tiempo para reestructurar el plan de negocio</p> <p>(-) Vías cerradas</p> <p>(-) Encarecimiento de suministros como empaque</p> <p>(-) Para producción</p>	<p>(+) <i>“en el año de pandemia lo que hicimos fue diseñar otro modelo de negocio” (EL4)</i></p> <p>(-) <i>“en época de la pandemia tuvimos la fábrica cerrada 8 meses” (EL7)</i></p> <p>(-) <i>“... en este caso de las frutas son estacionales, donde preciso empezaba cosecha de asaí en el periodo donde se cierra el país y se pierden las cosechas, no se alcanzan a recoger materias primas, nos quedamos prácticamente un año sin hacer una sola factura” (EA3)</i></p>

Fuente: elaboración propia.