



**Empoderamiento estratégico
de la sociedad civil a partir
de la inteligencia mutualista
COMEFREXCO**

El objeto de la investigación se torna a partir del impulso experimental para aportar al desarrollo de la vocación productiva exportadora del sector de las frutas exóticas colombianas en los territorios del Huila y Tolima. Dichas zonas han sido impulsadas por el emprendimiento dinámico y la asociatividad solidaria como vehículo de crecimiento y transformación de la agricultura familiar en una agroindustria competitiva, innovadora e incluyente. Aquella que integre sistemas de calidad e inocuidad que cumplan las exigencias internacionales y desarrollen marcas sociales y de origen. Así también, contribuir a la modernización técnica y tecnológica del aparato productivo rural, el cambio hacia la innovación, la movilidad social, académica y la proyección e incursión en cadenas globales de valor.

Por consiguiente, destaca la importancia de construir una cultura mutualista en torno a la inteligencia colectiva, de negocios y científica-tecnológica; que busque el desarrollo dinámico y sostenible con condiciones para una vida digna en las familias rurales. Lo anterior, mediante el fomento de las actividades agrícolas orientadas al mercado internacional, desde la gestión estratégica de las capacidades de cooperación y las ventajas competitivas en los territorios. En últimas, generando una estructura productiva y comercial permanente en el marco de una paz estable y duradera.

Dicha cultura, también propone la creación de una organización para el empoderamiento estratégico de la comunidad rural productora de frutas exóticas en la Región Administrativa y de



Planeación Especial (RAPE); en el marco de la economía social y solidaria, la clusterización de organizaciones de los sectores académico, gubernamental y empresarial. Finalmente, creada a partir de la implementación de Cultura C reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en comunidades menos favorecidas.

Bernardo Kliksberg, considerado como el “padre” de la gerencia social y coautor del libro *Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado* (2009), argumenta que no hay pobreza y hambre; lo que realmente existe es hambre por culpa de la pobreza. Esta última se da por la falta de acceso a salud, educación y alimentos. Asimismo, en Colombia el problema no es la falencia en la producción de alimentos, sino del acceso de la población más vulnerable, según cifras vistas anteriormente. En este sentido, el problema se genera por temas de políticas públicas y desorganización social. Así, conviene resaltar la definición de organización social como:

El grupo de personas que, en su qué hacer, se encuentran integrados, ordenados por modelos de conducta común para todos y que dan respuesta a las necesidades de afirmación como sociedad y de esta, por ende, se produce su desorganización cuando ocurre desajustes en las formas de ejecutar los modelos, diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o personal generando desintegración de vínculos y controles sociales, culturales, y fines sociales. (Fuquen, 2003)

En relación con lo anteriormente expuesto, en su artículo “Desorganización social” Ana Medina Martín (2015) manifiesta esta se refiere “al fracaso de los organismos institucionales, a la desintegración de vínculos y controles que hacen que el equilibrio social pueda o no mantenerse” (p. 2). Dentro de las evidencias para la desorganización social están:

- Desajustes en el sistema económico (endeudamiento).
- Aumento de grupos poblacionales vulnerables.
- Conformación o fortalecimiento de grupos sociales al margen de las políticas del Estado.
- Falta de protección social para la comunidad que le permita acceder a salud pensión y educación.
- Disminución de empleo y el emprendimiento.
- Aumento en las brechas sociales.

Al respecto habrá que decir que para recuperar el orden no es obligatorio establecer un líder que represente de manera continua a los grupos sociales. En sí, para que exista organización social se requiere empoderar a la comunidad desde diferentes perspectivas, el emprendimiento; la formación acción en mutualismo o como se denomina desde Cultura C (2018): la inteligencia mutualista la cual se describe en el presente capítulo.



3.1 Emprendimiento en Colombia: dificultades y retos

El emprendimiento es uno de los mejores mecanismos para la organización social. Aporta con el empoderamiento estratégico de la comunidad y la toma de decisión ante su progreso, para que ejerza autocontrol en el proceso. Así, brinda al individuo, y a las comunidades en general, la capacidad de crear y generar valor de emprender, lo que conlleva en su gran mayoría a buscar estabilidad económica. Como concepto central de emprendimiento, en relación con el crecimiento, se usa el del reporte GEM Colombia (2017) como:

Intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, bien sea de un individuo, de un equipo de personas o bien un negocio establecido. (p. 9)

Aspectos como el crecimiento económico, implantación de nuevas tecnologías, economías competitivas, emergentes, desarrollo y sostenibilidad; se ven asociadas al desarrollo de emprendimientos que generen el desarrollo socioeconómico en los países. Surge a partir de la capacidad de las personas u organizaciones para el fomento de ingresos que producen rentabilidad y “acumulación” de riquezas.

Las instituciones de desarrollo económico y social en los territorios trabajan en pro de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población, a través del apoyo al impulso y gestación de iniciativas productivas y su posterior avance. Con acciones de acompañamiento, formación y acceso a fuentes de capital que les dinamicen la economía en riquezas que se plantean.

En este sentido, el país reconoce la necesidad de la implementación de herramientas de educación social, política y económica para el fomento. De esta manera, la calidad y estabilidad del empleo, la igualdad de oportunidades e ingreso al mundo laboral será más viable. En palabras del *Global Entrepreneurship Monitor* (2017):

Al comparar el porcentaje de personas en Colombia que consideran el emprendimiento una opción de carrera deseable con el porcentaje promedio de este mismo grupo en las economías de Latinoamérica y el Caribe, se encuentra que Colombia las supera en 13 puntos porcentuales, y sobrepasa en 7 puntos porcentuales a las economías basadas en eficiencia.

Lo anterior, demuestra la capacidad de la sociedad (en estos casos colombiana) de generar estrategias que le permitan establecer estas metas de desarrollo. Como dato adjunto se reporta que para el año 2017 según GEM, por género se presentó una proporción de 8.3% hombres frente 7.4% mujeres de emprendedores nacientes dentro del territorio colombiano. Asimismo, una tasa de actividad emprendedora 19,2% hombres y 18,2% mujeres, datos que representan una disminución en las brechas emprendedora del país, demostrando el interés de la población en la generación de ingresos.

En consecuencia, se entiende que la incubación de procesos emprendedores depende directamente de la inversión de los entes del Estado y la empresa privada, con los individuos interesados e insertos en los territorios los cuales generan los apoyos necesarios para que esto

se realice. Lo anterior, desde soportes tecnológicos, capacitación y educación, financiamiento e inversión en los aspectos necesarios.

Esto fortalecerá los sistemas emprendedores del país. Sin embargo, de acuerdo con el informe de Confecámaras (2017), en el primer año de creación desaparecen entre el 20 o 30% de las empresas nacientes. Además, al cumplir los cinco (5) años el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebran antes de estas y el 98% son microempresas.

El panorama es totalmente desalentador. En cifras del mismo informe, de las 88.406 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, a finales del 2018 muy probablemente cerrarán 22.100. En adición, en el 2022, una vez concluidos los cinco (5) años de existencia, solo 35.362 negocios seguirán funcionando. Bajo esta mirada, las posibilidades de que una microempresa surja son bajas pues se ven enfrentadas a riesgos altos.

Dentro de la sociedad se presentan diferentes tipos de emprendimiento; los cuales se destacan en la tabla 4. Sería pertinente reconocer cuáles son las cifras de emprendimientos que quedan sin sostenibilidad en el tiempo y cuántas son las inversiones.

Tabla 4. Clasificación de Emprendimientos

Emprendimiento por necesidad	Emprendimiento por oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Sin alternativas laborales. • Bajos ingresos. • Buscan ingresos fáciles y rápidos. • No existe un compromiso permanente con esa labor. • No cuentan con plan de negocios. • Bajos niveles de capital de trabajo, productividad y tecnología. • Inmediatez de ingreso. • Tendencia a lo unipersonal. • Innovación baja. • En la mayoría de casos no cuentan con educación profesional. • Mayores de 40 años. <p>Se clasifican como:</p> <p>Emprendimientos de subsistencia</p> <p>Emprendimiento tradicional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno en el cual se encuentran. • Entendieron la oportunidad y se comprometen con ella. • Ubican carencias en el mercado que llevan a desarrollar productos y servicios. • Se dispone de tiempo. • Generan, siguen, evalúan y actualizan su plan de negocio y modelo de negocio. • Dinámicos. <p>Se clasifican como:</p> <p>Emprendimientos Alto Impacto</p> <p>Emprendimientos Dinámicos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del presente texto se hará referencia a uno de cada categoría:

Emprendimientos por necesidad: son todas esas acciones nacientes del no cumplimiento de la escala de necesidades del hombre según Maslow. Allí la única oportunidad de recibir remuneración es a partir de la creación de su propia empresas o negocio, en sí, alternativa laboral.

Emprendimientos de subsistencia: son acciones dirigidas a conseguir el ingreso diario, es decir, autoempleo generado sin planificación ni visión de crecimiento. En el caso colombiano, es el onceavo país con mayores tasas de emprendimiento de subsistencia, entre 60 países evaluados; lo anterior se debe a que el 33,3% de los hombres y mujeres del país que se encuentran entre los 18 y 64 años, emprenden por necesidad (GEM, 2017).

Los emprendimientos dinámicos: son prácticas laborales que desarrollan el Estado y las empresas. Establecen trabajo decente, definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004) como un conjunto de actividades humanas que producen bienes o servicios en una economía. Además, proveen o suplen la necesidad y medios de sustento necesarios para los individuos, que tributa al Estado.

Trabajo decente: en la reunión número 87 de Ginebra (junio de 1999), la OIT caracterizó el concepto bajo cuatro (4)

aspectos. Estos son oportunidades de empleo para todos y todas, protección social, diálogo social y el derecho al trabajo (Somavia, 1999).

Bajo esta conceptualización, los emprendimientos dinámicos tienen como objetivo ser proyectos innovadores en capacidad de crecer de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo. Es decir, tienen alto potencial de crecimiento por la calidad de su equipo emprendedor, la mejora de una buena idea existente, o porque interviene en nichos de oportunidades no cubiertos.

Los emprendimientos dinámicos no están necesariamente basados en conocimiento sofisticado, además generan alto valor agregado. Pueden diferenciarse de otros porque tienen un modelo de negocio, producto o servicio innovador que les da una ventaja competitiva (tecnológica o no) para convertirse en una mediana empresa. Este tipo de negocios están en condiciones de reinvertir y de registrar un nivel de ventas.

En otros términos, sino se potencia procesos de emprendimiento y fomento de productividad dentro del sector agro, no será fácil potenciarlo como tal. Hay que entender el emprendimiento como medida de desarrollo social; desde el mismo sector tecnológico o el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales no será viable.

3.2 Asistencialismo descomposición social.

El país se ha sumergido en múltiples ayudas como las de cooperación internacional o el aporte que desde diferentes empresas se viene dando. La Agencia Presidencial para la Cooperación internacional (APC, 2017) expone que en el año 2017 más de 663.987.582 dólares (USD); es decir, el 30.32% se destinó al desarrollo rural sostenible. Los acuerdos de paz no mencionan que no fue cierto, sin embargo, las evidencias del avance no se están visualizando sustancialmente.

El sector agrario se ha convertido en una bomba de tiempo. Cada vez es recurrente encontrar ausencia de mano de obra en el sector rural pues han decidido transitar hacia otros territorios por beneficios económicos. Otra de las razones es por la recolección de otro tipo de insumos como la hoja de coca, lo cual representa una descapitalización en el campo. Por último, los trabajos en las urbes para los más jóvenes ofrecen alternativas como educación y salud, aspectos con los que antes no contaban.

Por ende, la capacidad para los cultivadores (o para los trabajadores rurales) crece; el pago es el mismo o, por otro lado, dejan de existir las siembras. A esto se suman subsidios por parte del Estado que otorga en algunas zonas (o grupos); un ambiente de regateo y asistencialismo que para alguno autores y representantes refuerza el no esfuerzo dentro de la comunidad de trabajadores del agro.

En el sector cada vez se encuentran procesos de asistencialismo a los trabajadores y campesinos. Es un factor que desmotiva al personal porque en las ayudas encuentran lo suficiente pero no bastante para subsistir en el territorio. Tal es el caso del programa “Familias en Acción” que, a pesar de llegar a todas las comunidades, se demostró que no ayudaba en la disminución de la pobreza; en cambio, crea una sombra de comodidad en las personas que lo reciben, sin generalizar actores.

En Colombia y Latinoamérica estas mediciones tienen un sentido común: “apoyar” a las familias en situación de pobreza extrema o en situación de vulnerabilidad. Lastimosamente no se cumple y generan dependencias en las personas que lo reciben; además, la posición del estilo de sujetos que se conciben recibirá los subsidios determinados.

A su vez, Ospina y Palacios (2011) evidencian que no se ha contemplado al sujeto beneficiario como un sujeto activo, capaz de agenciar su propio bienestar. Por su parte, Jorge Enrique Bedoya Vizcaya (presidente de la Asociación de Agricultores de Colombia) en entrevista al diario La Economía argumenta: “Soy un convencido que el asistencialismo lo que genera es pereza porque la gente no hace el cambio mental y siempre está contando con que papá gobierno lo va a sacar del problema (citado en Núñez, 2017).

3.3 Asociatividad solidaria y emprendimiento rural

Por otra parte, los campesinos compiten frente a los importadores de frutas, por lo anteriormente mencionado. Ahora bien, por parte del Gobierno se presentan programas de apoyo para los agricultores y sus iniciativas de emprendimiento. Allí no tienen la oportunidad de fortalecer sus campos de cultivo a través de capacitaciones sobre el trabajo de la tierra. Además, son pocos los beneficiados pues que no poseen los recursos necesarios; para poder entrar en este grupo de emprendedores, los campesinos deben contar con organizaciones en cabeza de un líder. En otras personas, a que alguien lleve la vocería con una estructura organizativa, una asignación de funciones al grupo de trabajo; con el fin de sacar adelante sus cultivos, hacer conocer su trabajo, así como mostrar el valor que tiene su trabajo. Desde plantar una semilla, hasta llevar el producto final al cliente, logrando la participación en diferentes capacitaciones que genere fuerza a su labor diaria.

Las comunidades campesinas que no cuentan con una organización social preestablecida, o con líderes visibles, son las más afectadas. Además, no logran participar en los programas de desarrollo otorgados por el Gobierno lo cual disminuye la posibilidad de fortalecer su capital de trabajo.

En este sentido, es sabido que las organizaciones campesinas necesitan de un proceso de acompañamiento para su supervivencia y resultados positivos. Lo anterior, para establecer un trabajo conjunto, con una toma de decisión al interior que beneficie a toda su comunidad (trabajo que es en ciertos casos complejo sino se cuenta con un guía o grupo de líderes que establezcan las normas participativas). De su éxito depende que las organizaciones sean imitadas en cuanto su valor político y social. En gran medida cae en manos del Estado para que se reproduzca este tipo de organizaciones de gran importancia por el aporte al desarrollo social.

Así, para dar cumplimiento al plan de desarrollo 2018-2022 es necesario que el campo tenga representatividad. Para la aplicación no se visualiza atención individual, entonces, no tendrá en cuenta a estos agricultores que no cumplan con los requisitos (por ejemplo, contar con un líder que genere una estructura de trabajo). De esta manera, genera la pérdida de los beneficios que ellos necesitan para la expansión de mercados rurales, ahorros e inversiones. Por ello, dentro del plan se establece como estrategia:

(...) el establecimiento de clústeres que integren a pequeños y medianos productores en zonas ya que como diagnóstico, según el mismo documento dice “Más de la mitad (54,8%) de las Unidades de Producción Agropecuaria, no tiene acceso a asistencia técnica, crédito, maquinaria, infraestructura, sistemas de riego y esquemas asociativos aptas para su desarrollo”. (CNA, 2014)



Los pactos del Plan Nacional de Desarrollo incluyen legalidad, emprendimiento y equidad. El último pacto habla por la equidad y productividad en las regiones, la línea de trabajo decente, el acceso a mercados e ingresos dignos. Por consiguiente, acelerando la inclusión productiva, en particular con estrategias para emprendimientos agropecuarios como promover la creación y fortalecimiento de

los esquemas asociativos, con una vocación empresarial; así como la estrategia para emprendimientos no agropecuarios en municipios rurales y rurales.

Hoy día más del 65% de las familias campesinas vive en situación de pobreza y la tercera parte de ella de pobreza extrema. Entonces, se registra una alta informalidad en la posesión de sus predios y su acceso a crédito es limitado como a la tecnología moderna y los servicios básicos de calidad.

A pesar de la creciente diversificación en las actividades rurales, el sector agropecuario todavía es la mayor fuente de empleo y de participación en los ingresos rurales, sobre todo en los quintiles bajos. Sin embargo, la población ocupada en este sector recibe remuneraciones relativamente más bajas a las otras actividades, incluso por debajo del salario mínimo. Aún más, entre los trabajadores agropecuarios, la mayoría son independientes, pequeños productores y los peor remunerados (Misión para la Transformación del Campo, 2015a).

En consecuencia, sería pertinente saber cuál es el plan del Gobierno para llegar a las familias campesinas sin recursos para asociarlas y agremiarlas. En otras

palabras, qué estrategias aplicar para imputar la estrategia; teniendo en cuenta la participación descentralizada participativa considerada por la FAO (2017) como la oportunidad de la representación a la comunidad rural (campesinos o mujeres) por pequeñas organizaciones en la toma de decisiones. Su propósito es apoyar la planificación comunitaria para el desarrollo del territorio; la FAO entre líneas manifiesta la necesidad de estar asociados a estos grupos para su representatividad.

Según el último informe del Observatorio Nacional de Salud (ONS), los campesinos son los menos favorecidos con la salud; el sector administrativo y profesional tienen mejor atención a causa de la baja cobertura sobre las poblaciones. Por otro lado, el Gobierno ofrece subsidios en porcentajes menores; de un 100% de campesinos, el 60% posee el beneficio del servicio de salud. No obstante, existe un 40% con mayor necesidad de atención en los centros de salud. Dicha información es apoyada por los medios en relación con la mínima cobertura para el régimen subsidiado (salud, pensiones, riesgos laborales, educación y servicios públicos no son los únicos problemas de la zona rural (El Espectador, 2017).

3.4 Tecnología y agro

Existen dificultades de comercialización de los productos por falta de conocimiento en las tecnologías; se resalta que las zonas en las que viven los campesinos son alejadas de la ciudad, con un menor alcance de la tecnología y medios de acceso. En consecuencia, no les permite conocer qué se mueve en el exterior, qué productos tienen mayor demanda y cuáles ofertas. De acuerdo Antonio Cuellar, un campesino de Pitalito (Huila), las labores de cultivo y todo lo que acarrea no es valorado (El Tiempo, s.f). Por un lado, porque sobre ellos recae mayor demanda de trabajo (cultivar, cuidar, proteger un cultivo y transporte a la ciudad por un costo bajo); sino, porque en los mercados los productos se venden más caros y quienes se están beneficiando son otros.

Acá es donde se trae a colación la tecnología. Los campesinos no poseen el recurso suficiente para automatizar un poco más su labor y llegar más rápido a la ciudad o, quizás, al exterior. Tampoco cuentan con sistemas de información climática, ubicación hídrica o precios favorables para los insumos. El acceso a tecnologías está restringido, por disponibilidad, costo y conexión, aspectos que permiten asegurar la sostenibilidad del agro.

En el año 2018 la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) notificó haber realizado capacitaciones digitales en el sector agropecuario a 360 campesinos. El objeto fue desarrollar capacidades comerciales, temas como demanda, oferta y reconocimiento del mercado potencial. Fueron capacitaciones que ayudaron a cerrar las brechas tecnológicas y los resultados sólo de determinarán en el tiempo (Colprensa, 2018).

Las capacitaciones demuestran el interés del Gobierno por integrar herramientas tecnológicas que le permitan al campesino alinearse con las dinámicas mundiales (Misión para la Transformación del Campo, 2015b).

Ahora bien, dentro de los territorios del departamento del Huila y Tolima la necesidad actual está sustentada en las dificultades; se traduce en entregar herramientas sociales, económicas y tecnológicas que requieren los campesinos. Lo anterior, no dista de las otras zonas del país para alcanzar la productividad y la competitividad en territorios actuales gobernados por grandes industrias de comercialización de los productos.

En el departamento del Huila se presentan invasiones en las altas zonas provocadas por el conflicto armado. En consecuencia, son despojados de sus tierras a causa de vacunas², amenazas y demás. Por este tipo de problemáticas es que los campesinos también tienen precaución a la hora de seguir con sus cultivos; de avanzar con sus proyectos y seguir adelante con sus vidas. El Gobierno ha ayudado a disminuir la inseguridad en zonas afectadas, sea por el conflicto armado, o por ser vulnerable; es uno de los temas tratados en los acuerdos de paz. Allí se pidió mayor atención en estas poblaciones para acabar con el terrorismo y permitir el desarrollo en estos lugares.

El panorama actual del departamento presenta falencias en la parte técnica, donde necesitan un mayor refuerzo en conocimiento, a través de capacitaciones sobre cómo mantener los cultivos o cómo cuidar el medio ambiente. Muchas veces estas falencias se presentan porque los agricultores no son personas capacitadas y no tienen una asistencia técnica permanente y dirigida, de tal manera que sepan responder a enfermedades que ataquen sus cultivos.

² En el contexto colombiano se entiende como extorsión, presión y cobro efectivo por parte de las fuerzas al margen de la ley en donde obligan a los campesinos a entregar sus ganancias.

3.5 Comparativo: sector agropecuario

3.5.1 Huila, Colombia.

En el departamento de Huila las problemáticas más relevantes son el cambio climático, los precios de insumos de los cultivos, sus variables y el contrabando. Son parte de las causas que afecta el comercio de los productos agrícolas. Por otro lado, su competitividad está centrada a través de alianzas interinstitucionales con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) y UPRA. Dichas instituciones están para el fortalecimiento de las cadenas productivas con capacitación y formación.

De acuerdo con las estrategias implementadas en plan de desarrollo, el Ministerio de Agricultura introdujo un nuevo esquema de crédito, así como una serie de estímulos a las cadenas productivas que se están reflejando en mayor crecimiento. En este territorio ha producido una excelente labor; se visualiza su incremento de exportación a otros territorios fuera del país. También ha requerido participación de ciencia, tecnología y la academia presente, por ejemplo, en cursos y/ programas en formación exportadora, realizados por la Cámara de Comercio y ProColombia en el año 2017. Esto ha provocado frutas exóticas de calidad como maracuyá y granadilla.

3.5.2 El caso de México

En comparación con un país donde su economía se asemeja al sector colombiano y que han contado a través del tiempo el reflejo de estas problemáticas, Ciudad de México presenta problemáticas en el sector agropecuario, político, social y económico. De allí dependen aproximadamente 26 millones de personas de los cuales un 80% viven en la pobreza lo que representa un número significativo. En el caso de las familias presentan un bajo nivel educativo y para los jóvenes la mejor salida es migrar a otro país en busca de otros futuros. En la zona rural el 98.5% del total de productores orgánicos son pequeños productores, con dos (2) hectáreas de cultivo en promedio y, por lo general, agrupados en organizaciones campesinas. Este sector cultiva el 84% de la superficie orgánica de México y genera el 69% de las divisas (Importancia de la agricultura orgánica de México, Revista Agro Región, 2019).

Las estrategias que utilizan este grupo de trabajadores van de la mano con el medio ambiente; el reciclaje es el actor principal, generando productos sanos y libres de todo químico. Gracias a estas medidas que han adoptado, de vital importancia en su trabajo diario, se aprovechan y se valoran los recursos naturales (Costa, 2012).

De las unidades de producción rural, el 72% es trabajada por campesinos, indígenas y pequeños productores con superficies menores a cinco (5) hectáreas para el autoconsumo y algo para el mercado local. Además, solo el seis (6) por ciento de los productores son empresarios que canalizan sus mercancías al mercado nacional e internacional.

Su competitividad se basa en el diamante de Porter, en donde describen el análisis encontrado en los indicadores de sus productos (precios, volumen de producción y cosechas). En este apartado se ofrece un panorama general de la dinámica del sector agropecuario en relación con el PIB. Posteriormente, se aborda el análisis por subsectores; donde se recurren a indicadores para evidenciar tendencias que ofrezcan una perspectiva más clara de las condiciones de producción, distribución y comercialización de productos agropecuarios.

Tabla 5. Cuadro comparativo Colombia-México

CUADRO COMPARATIVO		
SECTOR AGROPECUARIO	COLOMBIA	MÉXICO
PROBLEMÁTICAS	Cambio climático, insumos de los cultivos, contrabando.	Políticos, social, económico.
ESTRATEGIAS	<p>La gobernación del Huila, busca reunirse con los 150 campesinos y para reinvertir en nuevas estrategias.</p> <p>Se llevaron a cabo talleres educativos en buenas prácticas sanitarias, actividades de promoción y prevención para el mantenimiento de la salud y mejoramiento de entornos.</p>	<p>El grupo de campesinos trabajan de la mano con el medio ambiente, donde el reciclaje es el actor principal, generando productos sanos y libres de todo químico. Gracias a estas medidas que han adoptado o que son de vital importancia en su trabajo diario, han permitido que se aprovechen y se valoren los recursos naturales.</p>
COMPETITIVIDAD	<p>Su competitividad está centrada a través de alianzas interinstitucionales como lo son SENA, FINAGRO, UPRA.</p> <p>Fortalecimiento de las cadenas productivas con capacitación y formación.</p>	<p>Su competitividad se basa en el diamante de Porter, en donde describe el análisis encontrado en los indicadores de sus productos (precios, volumen de producción, cosechas).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los hogares que dependen en mayor medida de los ingresos agrícolas, es decir, que no diferencian sus actividades económicas, tienden a ser más pobres. Esa condición los vuelve más vulnerables a eventos negativos inesperados en el hogar (como la enfermedad, accidente o muerte de alguno de sus miembros), o a los shocks económicos (como la actual crisis internacional) (Prim, Villada y Yancari, 2015).

3.6 Empoderamiento de la sociedad civil, protagonistas de su propio progreso

Después del recorrido realizado a través de aspectos que no ayudan al territorio a desarrollarse; los procesos de capacitación y de acompañamiento generan desarrollo local. Las asociaciones son las que más producen este fenómeno positivo para el país y frente a este factor tan importante, como el desarrollo que permite la unión y el trabajo conjunto, es necesario realizar un acompañamiento de los aspectos que empoderan su situación.

El concepto de empoderamiento en la sociedad civil tiene lugar a partir de 1960 con el fin de mejorar el futuro de un individuo o una sociedad, según corresponda. Para este caso se trabaja en la reconstrucción del país (sector agropecuario). Por consiguiente, las comunidades campesinas deben analizar y reflexionar sobre su situación económica actual para mejorar su calidad de vida.

Como parte inicial, se establece mirar la propiedad con la que cuentan los campesinos y como el mismo Estado cuenta con estas políticas desde tiempo atrás. Muestra de ello son las zonas de reserva campesina, una figura de ordenamiento territorial, desarrollo sustentable y gestión política campesina, contemplada en la Ley 160 de 1994. Esta figura jurídica fue construida para dar respuesta a las exigencias de las múltiples movilizaciones campesinas, que han defendido la economía campesina frente a los embates del latifundio.

A la hora de conocer la situación en la que se encuentran las poblaciones se trazan metas agresivas de crecimiento, a través de planteamientos innovadores en cuanto a sus productos, servicios y modelos de negocios. Ahora bien, existen modelos extranjeros que visualizan estrategias establecidas entre los diferentes actores con responsabilidades ante el proceso. Ejemplo de ello se encuentra en Relaciones entre Actividades de Desarrollo Rural LEADER; según la Red Europea de Desarrollo Rural (ENRD, 2016) se trata de:

[Un] método utilizado para movilizar y fomentar el desarrollo rural en núcleos locales, en los cuales se crean medidas que consisten en ceder la iniciativa de planificación a las comunidades locales de cada territorio rural que, organizadas en Grupos de Acción Local (asociaciones público-privadas de funcionamiento asambleario), elaboran y ejecutan una estrategia de desarrollo para dicho territorio aprovechando sus recursos. (p. 52)

Dentro de los componentes característicos de dicho modelo se encuentra el desarrollo local participativo, los principios, la cooperación, la innovación, la tecnificación en los territorios y la participación público-privada. Por otra parte, está el “Enfoque ascendente” que estimula a la colaboración comunitaria como promotores de ideas a través de grupos de interés económico y lleva a establecer asociaciones iniciales de trabajo. Sobre la población local, la Comisión Europea (2014) expone que “toma las riendas y forma una asociación local que diseña y ejecuta una estrategia de desarrollo integrado” (p. 10).

Por consiguiente, conlleva a trabajar con las comunidades agrícolas en la generación de confianza entre los participantes; animar a la liberación de ideas con las que cuentan; el manejo de conflictos, sean sociales, económicos o desacuerdos para la toma de decisión. Esto permite el respeto por la diversidad, el consenso de las necesidades y la transparencia del proceso. Requiere un cúmulo de actividades dentro del desarrollo del proyecto como espacios de encuentro; el refuerzo en el relacionamiento, tanto al interior de los grupos, como con las partes interesadas externas (sean públicas o privadas) y, definitivamente, la instalación inicial a través de un acompañamiento.

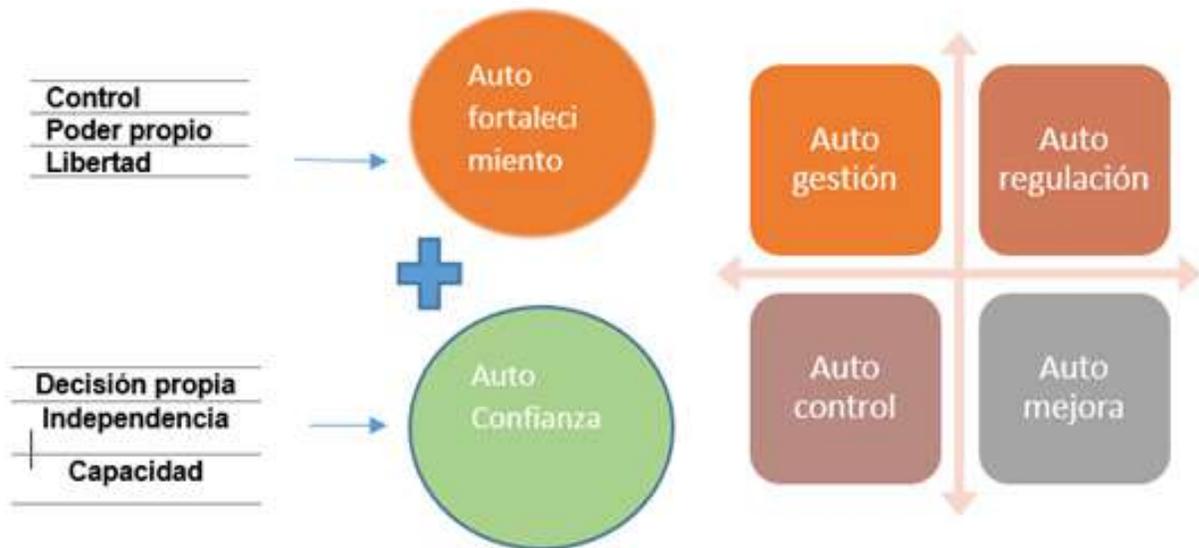
Hasta el momento no se ha dicho nada nuevo; tampoco teorías que sustenten nuevas bases para la construcción del desarrollo. Simplemente, se ha ofrecido un recorrido por la necesidad y el planteamiento de la solución. En este sentido, debe tenerse en cuenta la economía solidaria para dicha labor; naciente del movimiento cooperativo donde factores como autoayuda, equidad y responsabilidad son claves.

En el caso colombiano, la atención está centrada en llevar la tecnificación a las regiones y acompañar desde lo administrativo en la construcción de los procesos asociativos. Sin embargo, el espacio de acompañamiento y la generación de competencias blandas (como el trabajo en equipo y el manejo de la confianza entre los miembros) no es muy visible.

Dentro de las comunidades, la Dirección de Participación y Asociatividad del Ministerio de Agricultura de Colombia busca el desarrollo y la organización empresarial; así, fortaleciendo la productividad, competitividad y promoviendo el desarrollo social integral. Como parte de la estrategia, las capacitaciones impartidas son en liderazgo a las comunidades para su empoderamiento. Lastimosamente no se cuenta con sistemas de medición; tampoco se ha estudiado la efectividad del proceso.

Por otro lado, en términos de la Cultura C y la reingeniería social, se ha venido aplicando el empoderamiento hacia la comunidad. En este caso son productores de frutas del Huila, bajo cuatro (4) aspectos a desarrollar, para obtener resultados en el empoderamiento de la comunidad.

Bajo la premura de la existencia de cuatro (4) niveles de participación, a saber: información, consulta, elaboración conjunta y decisión colectiva; con el fin de dar continuidad al progreso de los cultivos de los campesinos y del sector; es necesario delegar poder y autoridad a los líderes de estos procesos. Dentro de los participantes, esto genera procesos de autofortalecimiento y autoconfianza en el proceso.

Figura 9. Niveles para el empoderamiento de la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra la necesidad dentro de los contextos poblacionales, es decir, un proceso de autofortalecimiento que les permitan establecer el control y el poder de toma de decisiones. De igual manera, la autoconfianza genera independencia y desarrollo de capacidades, enmarcado en que antes de establecer un proceso en la comunidad que demuestre la fortaleza del ejercicio, se debe realizar un proceso de acompañamiento, fomentando la seguridad de llevar a cabo los planes y proyectos.

La autogestión es entendida como la capacidad del ser humano de orientar las acciones de su vida en un foco de autotramite y desde los colectivos se entendería como la capacidad de generar una articulación. De tal manera, dentro de cada uno de sus roles, actividades y unidades se fortalecen las relaciones como un engranaje de medición armónica entre el recurso humano, tecnológico y la posible producción.

La autogestión se relaciona de manera directa con la concepción de desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos pertenecientes al ordenamiento, orientación y práctica impresos a los recursos disponibles. Lo anterior, con el fin de propiciar bienestar a todas las personas que persiguen intereses afines y adelantan esfuerzos conjuntos. Por consiguiente, genera modelos familiares, grupales, asociativas y comunitarias, a través de la cooperación de sus miembros.

En este sentido, no se trata tan solo de empoderar a la comunidad, ni establecer dentro de ellos formas asertivas de comunicación y comercialización de sus productos. En cambio, definitivamente se trata de consolidar a través de la articulación de diferentes partes, que va mucho más allá de la asociatividad. Ahora bien, desde el enfoque de desarrollo del territorio, elaborado por la DNP se define la asociatividad regional como:

Una estrecha colaboración entre dos o más instituciones o entidades, manteniendo cada una de ellas su autonomía y atendiendo, además, sus responsabilidades y derechos específicos (...) las instituciones suman sus recursos (técnicos, organizacionales, humanos, financieros entre otros), para atender propósitos comunes de desarrollo estratégicos y específicos. (Comité Técnico Intersectorial de Asociatividad Territorial, 2013)

Dichas asociaciones no se constituyen como el fin del proceso, sino como un canal mediador para las comunidades, como aporte a la solución, para aprovechar las oportunidades del territorio en lo regional.

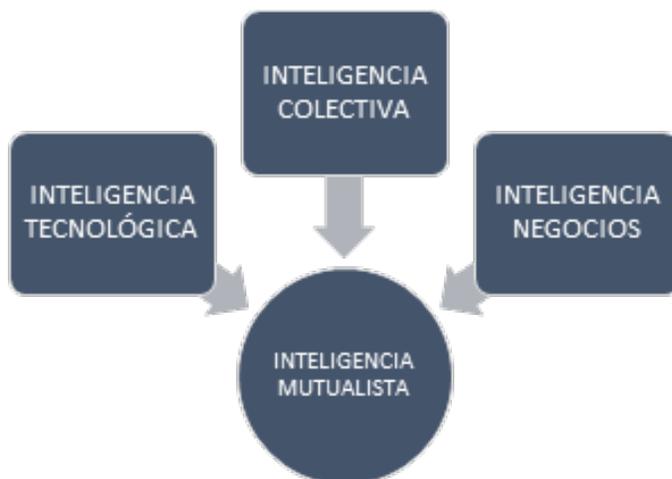
3.7 Inteligencia mutualista: sistema virtuoso de inteligencias

Como denominación inicial, se entiende a las asociaciones mutuales como:

Personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social. (Decreto 1480 de 1989)

En este sentido, se establece que para este tipo de asociaciones la reciprocidad se vuelve un determinante para el trabajo en red, participativo y proactivo. Así, desarrollando dentro de las comunidades el manejo de la información y, sobre todo, su direccionamiento de esta a través de tres (3) estrategias. Bajo estos parámetros, se establece el manejo de tres (3) tipos de inteligencia dentro del mutualismo: la colectiva, de negocios y tecnológica.

Figura 10. Tipos de inteligencia



Fuente: Elaboración propia.

3.7.1 Inteligencia colectiva.

Es definida como la generación de formación y desarrollo de capacidades asociativas en derechos humanos y civiles. Aquellas que conllevan a poner fin a todas las formas de discriminación y violencia, mediante la estimulación de la participación social en salud y promoción de la productividad.

Por consiguiente, a partir del reconocimiento de la variedad de necesidades presentes en las comunidades y los multiproblemas que afrontan; se establece la inteligencia colectiva definida como “la capacidad real de un grupo para resolver problemas que les afectan, a la vez que se refuerzan los vínculos de cohesión del grupo” Pablo F. Sánchez (2019). Como resultado, aporta a la solución de dichas dificultades.

La inteligencia colectiva es utilizada para la identificación de los problemas presentes y su resolución. En la medida que el grupo (o colectivo) aprende con sus aciertos, fortalecen esta inteligencia pues validan la experiencia y los cambios que se generan a través del tiempo. Dicha inteligencia parte desde el individuo y aporta al colectivo. El desarrollo de estas capacidades dentro de las comunidades se establece a partir de la comprensión, la empatía y la participación.

Como parte primordial, este tipo de inteligencia establece la comunicación realizada de manera horizontal y vertical, desde el interior del grupo hasta la escucha activa al medio que lo circunda. En este mismo sentido se establece la transferencia del conocimiento y el acompañamiento a las comunidades. Definitivamente, estas competencias les permitirán a estos grupos contar con la seguridad en la toma de decisiones asertivas y efectivas. El consenso les dará la fiabilidad de tener en cuenta la cultura con la que cuentan, los recursos y las necesidades, implicando la mejor toma de decisiones desde el consenso y la ética.

La posibilidad que le aporta esta inteligencia al grupo está enmarcada en el bien común y en el proceso de transparencia con la que se establecen las metas y asignación de trabajos en pro del grupo. Conlleva cambios significativos en la forma de relacionarse, en las propias estructuras organizacionales. Así, la misma forma de operar se reestructura a partir del trabajo conjunto, empoderando al colectivo. En fin, la meta de esta inteligencia es proporcionar “su crecimiento, su densificación, su extensión y apertura al mundo” (Aldrin Pelekais y Ferrer de Romero, 2008, p. 7).

Como ya se mencionó, la inteligencia colectiva trae consigo beneficios para la comunidad. Entre ellos, la disminución en gran medida de las rivalidades comerciales, la forma de hacer los negocios y la comercialización de sus productos. Para ello se referencia a Pierre Lévy (2004), el cual estableció las partes a tener en cuenta: organización de roles y responsabilidades, la escucha activa tanto al interior como exterior de las organizaciones, la expresión ante las comunidades y la toma de decisión respecto a los objetivos o metas planteadas. La evaluación de estas decisiones, y de los efectos ante el resultado, son en sí las partes que componen dicha inteligencia.

Como aspecto relevante para ser efectiva esta inteligencia está la capacidad del colectivo en establecer procesos y procedimientos que les permitan competir con el contexto de oferta en el que se encuentran.

3.7.2 Inteligencia de negocios.

El *Data Warehouse Institute* define la inteligencia de negocios como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que transforman los datos almacenados en información; está en conocimiento y dirigido a un plan o una estrategia de negocio (Eckerson y Howson, citado en Cano, 2007).

Por parte de Cultura C, es denominada como la posibilidad de incubación y aceleración de marcas colectivas para el empoderamiento económico y la inclusión productiva en cadenas globales de valor. Tiene un enfoque en la inserción de sus asociados, en el sistema de seguridad social y la garantía de seguridad alimentaria y nutricional de las familias.

A partir de la experiencia se obtiene conocimiento sobre los potenciales y las necesidades con las que cuenta el colectivo. Como parte importante se establece convertir ese conocimiento en ventaja competitiva para (y por otra) información pertinente. El propósito definitivamente es hacer negocios efectivos y proporcionar mercados REC.

En consecuencia, los beneficios de contar con este tipo de inteligencia están enmarcados en beneficios tangibles como la reducción de costos, la generación de ingresos como intangibles. Es decir, el uso

de la información para decidir mejorar la ventaja competitiva, mejor atención y satisfacción de los clientes, así como también beneficios estratégicos (Cano, 2007).

Dicho conocimiento se visualiza desde diferentes ejes. Según Ahumada Tello y Perusquia Velasco (2016) “la experiencia, las habilidades y capacidades” se desarrollan en pro del colectivo con el fin de producir productos de bienes o servicios con calidad (p. 133). Bajo esta dinámica en Repensar su negocio para crecer y competir en una nueva era, citado por los mismos autores, manifiesta la dinámica a partir del manejo de la información como la capacidad de “crear, aplicar y replicar constantemente estos conocimientos específicos, se establecen los lineamientos organizacionales que permiten alcanzar objetivos estratégicos en su planteamiento competitivo” (p. 131).

Lo anterior permite la generación de estrategias, construcción de herramientas, establecimiento de actividades dirigidas al beneficio de las comunidades. Sin embargo, ello no se produce únicamente por aportar datos; radica en contar con una estructura tecnológica y capacidad de análisis.

3.7.3 Inteligencia tecnológica

El campo colombiano es catalogado como la posible despensa global de alimentos por el informe presentado por la OCDE y la FAO “Perspectivas agrícolas 2019-2028”. Dichas instituciones manifiestan la existencia de un incremento en la demanda de producción del país. De igual manera, el informe relata cómo el Ministerio de Agricultura y el desarrollo rural cuenta con cuatro (4) aspectos a atender para los agricultores; son riesgos identificados en su programa de fomento, a saber: riesgos de mercado (alteraciones en el precio), riesgos financieros (falta de recursos o iliquidez), riesgos biológicos (plagas y enfermedades). Por último, riesgos climáticos (inundaciones, sequías y variaciones climáticas extremas) (Ministerio de Agricultura, 2018).

Bajo esta mirada, la inteligencia tecnológica toma una mayor relevancia. Los cuatro (4) aspectos son de atención por parte de análisis de datos. Además, permitirán a las comunidades contar con este aporte para ser más productivos y competitivos, fomentando la innovación y procesos emprendedores.

Por un lado, vista como la capacidad de transformar los datos de manera eficiente; también es reconocida por su escritura en inglés como *business intelligence*. Es definida como el manejo de herramientas y estrategias utilizadas al interior de organizaciones, en este caso, comunidades que les permitan utilizar la información recolectada tras la experiencia; para que a través de la tecnología se realicen búsquedas para la toma de decisiones en dos (2) orientes. Por ejemplo, hacia el interior, con la aplicación de estas tecnologías para el desarrollo de productos pertinentes para el mercado; las tendencias para las actividades comerciales para los agricultores son predisposiciones en productividad. Si el cultivador conocido cuenta con una producción positiva, con ventas que traen dividendos estables, en los semejantes generará la iniciativa de cultivar el mismo producto, generando una baja en el precio con el que se contaba con anterioridad.

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de inteligencia en relación con la de negocios, está en la productividad del maíz. Allí se determina la relación entre la producción del área cosechada de maíz y la altura a la cual se siembra, por medio de herramientas de inteligencia de negocios. Así, demostrando que a través del análisis de los datos suministrados a partir de las variables se logra estipular la efectividad del terreno (Serna-Vargas y Camargo-Vega, 2019).

Otro de los usos más conocidos es la irrigación de riego de agua asistida para cultivos, a través de datos suministrados por software. Como resultado, los estudios realizados para el incremento de la producción fueron asistidos por herramientas tecnológicas que permiten la toma de decisiones direccionadas bajo el recaudo de la información.

En “Desarrollo de una APP tecnológica para el monitoreo de plantaciones de café. Un aporte al mejoramiento de procesos productivos con enfoque social”, Ferro Escobar, Pineda Rodríguez, Vera Parra y Cruzado Jiménez (2019), demuestran cómo la incorporación de una plataforma y una aplicación móvil web de registro de avance de las plantas permitió programar el adecuado tratamiento según el cultivo, para cada una de las posibles enfermedades o plagas que pudiese adquirir.

El escenario de las tecnologías de la información tiene una importancia relevante. Su uso permite la comunicación casi instantánea entre el productor y el consumidor; es así como muchas cadenas de supermercados las utilizan con ventas online (o *e-commerce*). Los usuarios de plataformas inteligentes actualmente en Colombia son personas que posiblemente no cuentan con el tiempo suficiente para desplazarse y realizar compras. Por otro lado, las nuevas formas de vida definitivamente hacen que sea de más fácil acceso.

En la actualidad es necesario la toma de decisiones basadas en la información de los mercados existentes, sus necesidades, los clientes proveedores, la oferta y demanda. Esto posibilita e incrementa la competitividad bajo la recolección de los diferentes datos, tanto los internos a la comunidad o a la asociación, como al medio que los rodea.

Asimismo, el programa “Colombia Digital” viene plantando un trabajo denominado “Campos Conectados: Experiencias e Innovación Rural”. En su artículo, Pérez Martínez y Clavijo (2012) describen tres (3) experiencias sobre los beneficios de las TIC en el sector agrario. Esto significa que usar dispositivos de alta gama y redes sociales no basta para realizar procesos. Además, se requiere de una capacitación y el enfoque de desarrollo para las comunidades rurales, haciéndolas viables y sostenibles gracias a la labor de las TIC.

A partir de lo anterior, se describen los tipos de proyectos como Agronet del Ministerio de Agricultura de Colombia. Allí se mencionan algunos elementos como la inteligencia de negocios y la forma en que fluye la información; es transversal en la organización y llega al cliente.

La plataforma Agronet permite la divulgación y análisis de la información en el área del campo desde la producción y la distribución en el mercado. Molano (2012) expresa que consiste en “facilitar la oferta de información en un solo punto de acceso: la web” (p.8). Se puede decir que gracias a las TIC los campesinos y sus comunidades mutuales acceden a la información como a los aspectos climáticos, el valor de los productos en el mercado accionario, constituyéndose en información tipo *smart* en tiempo real.

Camilo Perdomo, director regional de operaciones de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, destacó en entrevista publicada en *La República* que somos conscientes del crecimiento y la oportunidad que tiene el e-Commerce en el país, por esta razón trabajamos para estar preparados con la tecnología, las ofertas y las buenas prácticas para crecer junto con nuestros clientes en Colombia y en toda la región.

Es así como aprovechar las TIC va más allá del uso de las redes sociales. En gran parte, gracias a su apropiación y orientación hacia los entornos rurales los campesinos están encontrando información, escenarios de participación y formación con el objetivo de mejorar sus procesos, hacer viable, sostenible y de crecimiento su labor cotidiana.

Entonces, la actividad comercial de los países incentiva la presencia de las TIC, las cuales traen consigo cambios económicos y comerciales. Según Ramírez (2000) citada por Méndez Prada (2013), están repercutiendo de manera directa en las nuevas formas de producción, mantenimiento, distribución, compra, venta; es decir, en todas y cada una de las actividades de la fuerza laboral en las organizaciones (p. 126).

En este contexto, las ciber estrategias ofrecen múltiples oportunidades para mejorar la efectividad y diferenciación de las empresas. El ciber marketing impulsa, entre otras, la posibilidad de:

- Aumentar su plataforma de negocio. La venta a través de Internet facilita la incursión a nuevos mercados, reduce costos y optimizar tiempo, a través del aprovechamiento de la capacidad de las nuevas tecnologías, su velocidad y disponibilidad.
- Ofrecer calidad y pertinencia en el servicio, a través de un sistema que le permite al campesino mostrar y distribuir sus productos, para llevarlos hacia el consumidor final.
- Fomentar la colaboración entre los stakeholders, entre ellos, proveedores y clientes, con el objetivo de enriquecer el diseño de productos, así como optimizar los procesos de compra y distribución.

Para Kotler y Keller (2006), también ofrece un sin número de oportunidades descritas a continuación:

En la web, las organizaciones tienen a su disposición un canal de información y ventas con alcance geográfico, el mismo les da a conocer sus productos y les otorga la posibilidad de promocionarlos a nivel nacional e internacional. En varias páginas Web, las empresas muestran sus productos y servicios, su misión, su visión, y toda aquella información que consideren importante el stakeholders debe conocer. Es así como a diferencia de la publicidad física, la red les permite transmitir información ilimitada acerca de mercado, clientes actuales y clientes potenciales, e incluso conocer y estudiar a sus competidores. (p. 17)

Las empresas tienen la posibilidad de mantener comunicaciones horizontales y de valor con los stakeholders (clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entre otros) y de brindarles transacciones efectivas. Lo anterior, se logra al apropiarse la concepción del internet como un sistema que hace más eficiente y rápida la comunicación entre los consumidores y las organizaciones, a través de herramientas como el correo electrónico, las páginas web, los blogs o wikis. Estos brindan la posibilidad de enviar y recibir información (anuncios, promociones, servicios, productos). Incluso, es posible realizar pedidos, transacciones y observar el número de visitas hechas por los stakeholders.

Asimismo, las empresas pueden mejorar su logística, sus operaciones, la pertinencia y calidad de los servicios. Además, fomentar el ahorro al comparar precios entre diferentes vendedores; comprar en subastas u ofrecer sus propias condiciones al que considere, luego de la evaluación de factores su mejor cliente. De esta manera, cada empresa deberá adoptar alternativas de solución diferentes, dependiendo de su actividad.

3.8 *Spin-off* académico y empresarial: vehículos de crecimiento

Definidos por Menguzzato (1992) y Condom (2002), citados por Alejandro Mazo (2016), como “empresas creadas por empleados de una organización previamente existente, también conocida como organización madre u organización incubadora; y cuyo proceso productivo se basa en el conocimiento desarrollado dentro de dicha organización” (p. 60).

La intención del *spin off* es la explotación de la producción intelectual generada a partir del desarrollo de sus investigaciones. Entonces, el propósito es colocarla al servicio de la comunidad bajo las necesidades de la cualificación, innovación y desarrollo social, necesario para las comunidades donde existe baja capacidad de consolidación de conocimiento.

Como parte inicial, realizado en el proceso desde el clúster agroalimentario, se sostuvo la idea de aportar al crecimiento económico de la comunidad de campesinos productores del sector de frutas exóticas en el Huila. Por sus condiciones antes expuestas, fue requerido como un acompañamiento específico de los diferentes sectores, en ese caso, la empresa privada. El objetivo fue aprovechar la vocación productora de la zona, para que sus productos cuenten con el apoyo para participar en mercados que les ofrezcan la oportunidad de entrar de manera competitiva.

Para la consolidación de esta idea se establece el compromiso del clúster con la comunidad. Su aporte consiste en un acompañamiento para el aprovechamiento de la oportunidad de asociatividad y trabajo mutuo de las comunidades campesinas. Esto permitió su fortalecimiento a través de diversas reuniones en las cuales se les informó las ventajas con las que contaban en la generación de una empresa asociativa. De igual manera, se expusieron las oportunidades para cada uno de ellos, denominado Consejo Nacional Especializado en Frutas Exóticas Colombianas (COMEFREXCO SAS), cuya razón social establece que la sociedad tendrá

como objeto principal desarrollar acciones, actividades, programas y proyectos enfocados a: propender en el sector agroindustrial especializado en frutas exóticas el bien común, la ayuda mutua y el desarrollo socioeconómico del campo colombiano, dando apoyo a actividades y programas de carácter productivo, académico, cultural, de protección social y bienestar, además de investigaciones científicas y tecnológicas, y todas aquellas actividades que contribuyan a promocionar la equidad y la prosperidad como en el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural, la innovación solidaria y la construcción de una paz estable y duradera. Constituyen además el objeto social de la sociedad.

Una vez solucionado el paso anterior, el clúster agroalimentario visualiza una de las dificultades: los campesinos de COMEFREXCO deben ingresar a mercados de orden internacional por la presente demanda. Sin embargo, no cuentan con las cuatro (4) variables (calidad, cantidad, frecuencia y precio) convirtiéndose en una de las metas iniciales acceder a esos clientes, planteándose la solución sobre cómo tener una oferta estable para la generación de sostenibilidad.

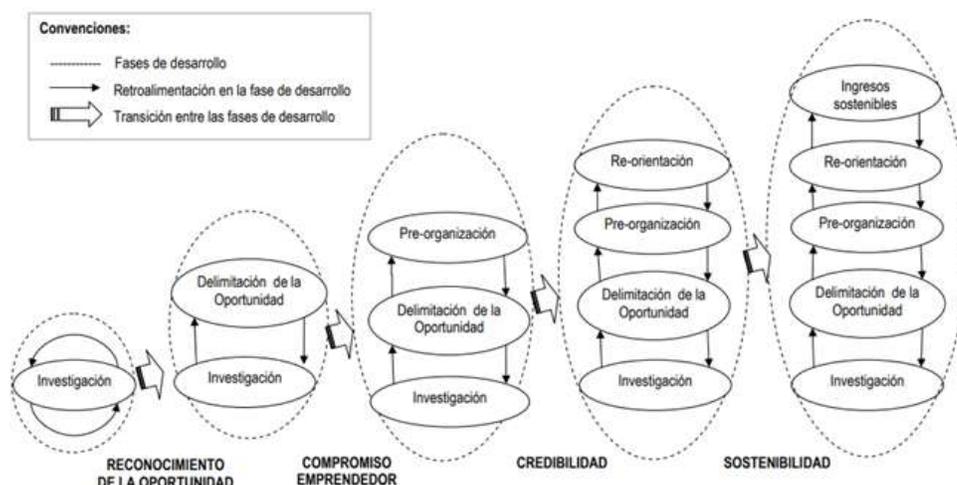
Desarrollar un proceso de transferencia de conocimiento requiere de la habilidad de la asociación de aportar su experiencia y su conocimiento para crear, innovar y generar puestos de trabajo; así como la habilidad para reconocer la necesidad de formación de sus participantes. Estas variables bien enfocadas permiten acceder a mejorar la calidad en los productos, ocasionando una producción continua que sostenga su participación ante la demanda, aumentando la frecuencia en las ventas, además de mantener los precios. A partir de ello se entiende este proceso como determinante para el acceso de las personas a protección social Integral³, dando cumplimiento al segundo elemento como el mejoramiento de calidad de vida a través de la atención de ellos y sus familias

³ La Ley 100 de 1993 son normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana.

En consecuencia, se propone el proceso de generación de un *spin off* a partir del proceso investigativo no solo de la asociación de COMEFREXCO, también del proceso de productividad para la participación en los mercados, dando una ruta diferente a la generación del *spin off*.

La figura 11 establece el modelo desarrollado en el 2004 por Vohora, en el que se visualizan los pasos realizados para la consecución de esta empresa; como se observa al inicio a partir de la investigación del clúster agroalimentario del potencial de la comunidad. El resultado de este primer proceso es la generación de la asociación de productores de frutas exóticas COMEFREXCO. De igual manera, desde la preorganización se observa la vocación productora del sector.

En este punto se establece la pregunta de cuál sería la mejor forma de establecer una oportunidad en el mercado que beneficie a los diferentes actores partícipes, entonces, se reorienta (etapa de credibilidad) a la comunidad a realizar. Como respuesta se obtiene la vinculación de los cuatro (4) aspectos referentes (calidad, capacidad, frecuencia y precio). Así, se da el proceso de sostenibilidad el cual se genera a partir del ingreso de la inteligencia mutualista y sus resultados correspondientes.

Figura 11. Aspectos referentes

Fuente: Vohora et al. (2004), p. 152

Cada una de las etapas establece una nueva fase de desarrollo. Conlleva consecutivamente al establecimiento de indicadores y al aporte de cada una de las partes desde la comunidad, asociada como de la empresa privada. Los planes de desarrollo rural se deben centrar en la consolidación de las capacidades tanto de la población rural como de las instituciones presentes en el territorio; también en el incremento de las capacidades sociales, productivas y empresariales de la población.

Lo anterior, con el objeto de construir una cultura productiva y de integridad mediante procesos de sensibilización, información, formación, acompañamiento, financiación y seguimiento a microcircuitos empresariales con carácter asociativo. Deben establecer relaciones en el mercado a través de dinámicas de cooperación

solidaria, que propicien alcanzar su auto-sostenimiento, el desarrollo comunitario, la innovación social y la promoción de la equidad y la prosperidad. En últimas, contrarresta las múltiples adversidades como el desempleo, la cultura del inmediatismo económico y del todo vale; la delincuencia y la constante oferta de la ilegalidad proveniente de grupos o de bandas armadas ilegales emergentes.

La mirada es la incentivación de la productividad del campo con estrategias que fortalezcan sus conocimientos haciéndoles actores de su propio progreso. Se logra a través de toma de decisiones y, sobre todo, colocando a las personas y sus necesidades en el lugar central. En conclusión, la asociatividad y el empoderamiento de sus partícipes son las mejores oportunidades para superar las desigualdades.