

7 UdUWjXUXYg'miXYVj]jXUXYg`cWU'Yg'dUfU`U  
]bgYfVjOE ]bhYfbUW]cbU`XY`Ya dfYgUg'mdfcXi Wcg`  
U[fc]bXi ghf]U'Yg`XY`XYdUfhUa Ybhc`XY`Di hi a Umc`  
f7c`ca V]Uk

Johana Marcela Muñoz Samboní

Máster en Desarrollo Económico y Políticas Públicas



MÁSTERES  
DE LA UAM  
2019 – 2020

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**UAM** Universidad Autónoma  
de Madrid

**CAPACIDADES Y DEBILIDADES LOCALES  
PARA LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE  
EMPRESAS Y PRODUCTOS  
AGROINDUSTRIALES DEL DEPARTAMENTO  
DEL PUTUMAYO (COLOMBIA). UNA  
APROXIMACIÓN DESDE LAS TEORÍAS DEL  
COMERCIO INTERNACIONAL Y  
DESARROLLO LOCAL DURANTE EL PERÍODO  
2015-2019**

**Máster Universitario en Desarrollo Económico y  
Políticas Públicas**

**Trabajo Fin de  
Máster**

Estudiante  
Johana Marcela Muñoz Samboní

Tutor  
Ernesto Rodríguez Crespo

Curso Académico  
2019/2020

Junio de 2020

## **Agradecimientos**

*Agradecer inmensamente a mi director Ernesto Rodríguez Crespo por aceptarme para realizar este trabajo bajo su dirección. Por sus valiosos aportes y conocimiento, por el compromiso, la disposición en todo momento y el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas.*

*De manera especial, expreso mi más sincero agradecimiento al Profesor Javier Lucena Giraldo por sus contribuciones, tiempo dedicado y participación activa en el desarrollo de este trabajo.*

*Por sus orientaciones, atención a mis consultas y por el material facilitado sobre teorías del Desarrollo Local, mis enteros agradecimientos a Antonio Vázquez Barquero y Luis Collado Cueto.*

*A los directivos de las empresas de Putumayo: Apicultura el Rey, Café Selvayaco, Coopalmito, Sacha Inchi la Dorada y Corpocampo por compartir sus experiencias, facilitarme datos valiosos y el tiempo dedicado a las entrevistas.*

*A la Gobernación del Departamento de Putumayo y Colciencias que me han brindado la oportunidad de acceder a una beca para estudiar en una de las mejores universidades de España. A Colfuturo, que actúa como administrador, operador académico y financiero de la beca, quien siempre ha estado acompañando todo el proceso.*

*A la Universidad Autónoma de Madrid y su plantilla de profesores del Máster en Desarrollo Económico y Políticas Públicas, personas muy preparadas y profesionales, quienes se han esforzado por compartir sus conocimientos y ayudarme a alcanzar mis objetivos académicos, que sin duda alguna contribuirán al desarrollo de mi región y país.*

# **CAPACIDADES Y DEBILIDADES LOCALES PARA LA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS Y PRODUCTOS AGROINDUSTRIALES DEL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO (COLOMBIA). UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y DESARROLLO LOCAL DURANTE EL PERÍODO 2015-2019**

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es identificar las capacidades y debilidades locales y su impacto sobre el comportamiento exportador de empresas y productos agroindustriales del departamento del Putumayo en Colombia, durante el período 2015-2019. La metodología empleada en la investigación fue cualitativa, a partir de la realización de un estudio de caso y de encuestas enfocadas en la región, resultando un conjunto de datos y experiencias válidas que fueron contrastadas con las conceptualizaciones de la revisión teórica de comercio internacional y desarrollo local. La investigación permitió conocer que existe un importante tejido empresarial, que ha aprovechado las iniciativas de desarrollo de menor escala en torno a los importantes recursos amazónicos, ligadas a una fuerte movilización de potencial humano emprendedor e innovador. No obstante, a lo largo del proceso se identificaron carencias, especialmente en el débil apoyo institucional y bajo *stock* de capital en las empresas más pequeñas, lo que ha determinado que los flujos de exportación del sector estén altamente concentrados en una sola empresa, la más grande y competitiva.

**Palabras clave:** Desarrollo local, exportaciones, agroindustria, Putumayo, Colombia, estudio de caso.

**Clasificación JEL:** F0, F10, O18, Q17

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Teorías del Comercio Internacional .....	9
2.2 Teorías del Desarrollo Local .....	11
2.2.1 Bases teóricas del Desarrollo Endógeno .....	13
<b>3. PUTUMAYO, EL POTENCIAL DE UN TERRITORIO OLVIDADO</b> .....	16
3.1 Región aislada, despoblada y con rezago económico.....	16
3.2 La exportación petrolera.....	19
3.3 Dinámica empresarial y competitividad.....	21
3.4 Vocación Agrícola.....	22
3.5 Avances en agroindustria .....	23
<b>4. REVISIÓN DE LA LITERATURA</b> .....	25
4.1 Evidencia general .....	25
4.2 América Latina .....	27
4.3 Colombia .....	32
4.4 Putumayo.....	35
<b>5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	37
5.1 Objetivos .....	37
5.2 Hipótesis.....	38
<b>6. DATOS Y METODOLOGÍA</b> .....	38
6.1 Datos.....	38
6.2 Metodología.....	40
<b>7. RESULTADOS</b> .....	41
7.1 CAPACIDADES TERRITORIALES .....	42
7.1.1 Ventajas naturales de la Amazonía.....	42
7.1.2 Capacidad emprendedora para pasar de lo ilícito a lo legal .....	44
7.1.3 Innovación .....	46
7.2 DEBILIDADES.....	48
7.2.1 Debilidades en las teorías del desarrollo: el rol de las instituciones y la geografía.....	48
7.2.2 Debilidades en el <i>stock</i> de capital.....	51
7.2.3 Desarticulación sectorial (ausencia de redes).....	53
7.3 COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	53

7.3.1	Concentración de las exportaciones .....	53
7.3.2	Concentración exportadora por destinos y productos.....	57
7.4	RELACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	58
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>60</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>63</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>
	Anexo A1. Modelo de encuesta .....	69
	Tabla A2. Resumen de los principales resultados obtenidos de las encuestas .....	76

## LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Indicadores de Putumayo vs Colombia .....	18
Tabla 3.2 Exportaciones por grupo de producto .....	20
Tabla 3.3 Principales productos de exportación (miles de dólares FOB) .....	20
Tabla 3.4 Indicadores de Competitividad. Vigencias 2018 -2019 .....	21
Tabla 6.1 Relación de empresas y productos exportados en Putumayo .....	40
Tabla 7.1 Indicadores de Competitividad. Año 2019 .....	49

## LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 Composición sectorial del PIB. Año 2018 .....	18
Figura 3.2 Producción del sector primario (en toneladas). Año 2019 .....	22
Figura 3.3 Cadena agroindustrial en Putumayo .....	24
Figura 7.1 Esquema de resultados .....	42
Figura 7.2 Percepción de los empresarios sobre capital fijo .....	52
Figura 7.3 Ingresos por exportaciones de agroindustria. Putumayo, 2015- 2019 .....	54
Figura 7.4 Índice de Concentración de Herfindahl. Putumayo, 2015-2019 .....	57

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A1. Modelo de encuesta .....	69
Tabla A2. Resumen de los principales resultados obtenidos de las encuestas .....	76

# 1. INTRODUCCIÓN

La nueva globalización está impulsada por un cambio tecnológico acelerado y un movimiento de conocimientos y de información, que ha dado la posibilidad a los países en desarrollo de entrar en una fase de rápida industrialización y modernización, lo que ha producido gradualmente una “gran convergencia” de naciones avanzadas y en desarrollo con importantes desafíos, como se expone en la obra *The Great Convergence* de Baldwin (2016). Este fenómeno permite importantes transformaciones territoriales debido a una mayor difusión de recursos tecnológicos y de capital, así como a mercados con ventanas de oportunidad hacia una nueva dinámica en el comercio internacional. En función de los cambios experimentados en los espacios locales, el papel de los agentes productivos con una elevada capacidad emprendedora e innovadora es responder a los desafíos mediante una valoración de los recursos endógenos disponibles para llevar a cabo actividades económicas, que a su vez contribuyan al desarrollo económico y a la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

Estas cualidades adquieren especial importancia en las zonas más aisladas y atrasadas económicamente. Este es el caso de Putumayo, donde hace más de 20 años era impensable un desarrollo empresarial fuera de las fronteras, por ser un territorio con economías ilícitas de base, fuertemente golpeado por la violencia y la pobreza debido a la existencia de diversos grupos armados y el abandono estatal, que han impedido una verdadera cohesión social. Putumayo empieza a ganar importancia como un referente en producción agroindustrial, donde sus productos estrella giran en torno al potencial productivo del sector primario y a los recursos amazónicos. Esta línea de productos, actualmente representa un aporte importante en la economía del departamento, en lo que se refiere a ingresos por ventas locales y externas y mano de obra vinculado a este sector.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar los factores locales determinantes para la inserción internacional de empresas y productos agroindustriales bajo un enfoque teórico de comercio internacional y desarrollo local. El estudio de caso corresponde al departamento del Putumayo, localizado al sur de Colombia, en la región de la Amazonia y se toma como referencia un período de análisis comprendido entre los años 2015 y 2019.



Las hipótesis que se pretenden resolver a lo largo de esta investigación están relacionadas con el análisis de las capacidades y debilidades locales y como éstas inciden sobre el comportamiento exportador de las empresas. Para ello, la metodología utilizada se fundamentó en la revisión sistemática de bibliografía; en el análisis de información de fuentes primarias y en la aplicación de encuestas de elaboración propia dirigidas a directivos de empresas, ante la ausencia de estadísticas a nivel de empresa. La investigación permitió conocer que existe un sector empresarial emprendedor e innovador que ha apropiado las potencialidades del territorio para fortalecer la actividad exportadora agroindustrial. Sin embargo, encuentra serias dificultades en el débil apoyo institucional y en el bajo *stock* de capital en las empresas más pequeñas, lo que ha determinado que los flujos de exportación del sector estén altamente concentrados en una sola empresa, la más grande y la más competitiva.

Desarrollada la parte introductoria, la estructura del trabajo se orienta bajo los siguientes contenidos: en la siguiente sección se aborda el marco teórico sobre desarrollo local y comercio internacional. En el tercer apartado se describen los antecedentes y generalidades económicas del departamento del Putumayo. Seguidamente, se hace una revisión de la literatura vinculando los dos constructos teóricos bajo el análisis del sector de la agroindustria. En la quinta sección se plantean los objetivos e hipótesis de investigación. En el capítulo seis se describe la metodología empleada y la muestra considerada en el trabajo. En el apartado siete se exploran los resultados de la investigación y finalmente, se desarrollan algunas conclusiones.

## 2. MARCO TEÓRICO

Dado el alcance de la investigación, el marco teórico que facilitó el análisis se fundamenta en los conceptos de comercio internacional, desarrollo local y endógeno.

### 2.1 Teorías del Comercio Internacional

Conforme a que cada vez son más las empresas que se insertan a los mercados exteriores y se demuestra en las estadísticas de los flujos de comercio mundial, es importante conocer desde un enfoque teórico cuál es la razón que motiva a las empresas a dar este gran salto. Es así como desde las teorías del comercio internacional se intenta responder a dos preguntas (González, 2011): ¿por qué los países comercian? y ¿cuáles son los efectos del comercio internacional sobre la producción y el consumo nacional?.

Las teorías que han constituido la ortodoxia dominante hasta los años ochenta corresponden a los enfoques clásicos de la teoría de la ventaja absoluta desarrollada por Smith (1776) en su obra *la Riqueza de las Naciones* y ampliada por la teoría de las ventajas comparativas de Ricardo (1817) expresadas en su libro *Principios de Economía Política y Tributación*, que contemplan modelos aplicados a mercados de competencia perfecta y flujos de comercio determinados exclusivamente por una especialización productiva de las economías, resultado directo del aprovechamiento de ventajas comparativas derivadas de los costos de oportunidad relativos en ambos países. Para ellos, las causas del comercio se encuentran en las diferencias tecnológicas y en las dotaciones factoriales entre países. Estos modelos son complementados con los aportes neoclásicos del comercio internacional de Heckscher (1919) y Ohlin (1933), donde las diferencias de costes relativos entre naciones están determinadas por la abundancia y la intensidad en el uso de los factores de producción como la tierra, el trabajo y el capital.

Y por su parte, Krugman y Obstfeld (2012), en la obra *International Economics: Theory and Policy*, adentrados en una teoría más realista del comercio, critican los anteriores modelos porque predicen un grado de especialización extremo en el interior de un mismo sector, pero en la realidad cada país se ajusta cada vez menos a ese esquema explicativo, ya que empieza a producir una variedad diversificada de productos para exportar y para abastecer su propia demanda. Se observa

que el comercio entre dichos países es, cada vez más de carácter intraindustrial, es decir, un tipo de comercio caracterizado por la existencia simultánea de importaciones y exportaciones dentro de un mismo sector. Este fenómeno se conoce como la “nueva teoría del comercio internacional” que explica los beneficios del comercio en función de las economías de escala y bajo la tendencia de las personas y países a diversificar sus patrones de consumo.

Siguiendo a Porter (1990) y su teoría de la competitividad nacional en función de la productividad, demuestra que el éxito y fracaso de las empresas en el comercio internacional depende de cuatro factores según el “Diamante de Porter”: condiciones de los factores de producción; las características de la demanda; las industrias conexas y de apoyo; la estructura y la competencia de las empresas (Buendía, 2013). Y, adiciona a su modelo otros elementos como el gobierno y la innovación, determinantes a la hora de generar un ambiente propicio para la creación de la ventaja competitiva. Este adicional en el modelo de Porter refuerza el concepto de desarrollo endógeno (que se profundizará más adelante) porque involucra el desempeño del gobierno y de las instituciones locales considerados actores claves para forjar un ambiente favorable para el desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial.

En contraste con Porter (1990), actualmente, en la literatura del comercio internacional se otorga importancia al papel de las empresas. Los estudios del sector manufacturero de Estados Unidos de Bernard y Jensen (1995) confirman que la exportación se concentra en unas pocas empresas. Según los resultados, el 10% de las principales exportadoras manufactureras estadounidenses realizan el 96% de las exportaciones de Estados Unidos. Existen diferencias significativas entre las empresas exportadoras y las que no exportan, incluso dentro del mismo sector y región, en distintas dimensiones: por ejemplo, las exportadoras son de mayor tamaño, tienen mayores niveles de productividad, otorgan remuneraciones más altas a sus empleados, cuentan con una plantilla considerable de trabajadores cualificados y son más intensivas en capital y tecnología. Estos resultados empíricos, han llevado a la necesidad de nuevos modelos de comercio que contemplen las diferencias entre empresas<sup>1</sup> como lo sugiere Melitz (2003), quien afirma que la liberalización comercial afecta de forma desigual a las empresas; por un lado beneficia a las más grandes, más

---

<sup>1</sup> El modelo más citado y empleado es el de Melitz (2003), que hace una extensión del modelo de comercio de Krugman (1980), integra las diferencias entre empresas, y ha servido como base para la implementación de otros modelos de comercio con heterogeneidad de empresas.

eficientes y más productivas, y por otro lado, perjudica a las pequeñas, menos productivas y no exportadoras que no están preparadas con infraestructura y producción para enfrentar la apertura comercial, por lo que muchas de ellas saldrán del mercado. Otro efecto está asociado a que el crecimiento de la producción de las empresas exportadoras aumenta la demanda de factores (González, 2011), haciendo subir el precio de los inputs de los factores hasta el punto de que las empresas de productividad baja no pueden cubrir sus costes fijos y se ven obligadas a salir.

## **2.2 Teorías del Desarrollo Local**

El desarrollo local obedece a una visión territorial, tal como sugiere Albuquerque (2002), que indica que el territorio es visto no simplemente como el espacio geográfico en el que se fijan las empresas, sino como un recurso económico, un factor estratégico de oportunidades de desarrollo del que forman parte los actores y organizaciones que participan en la toma de decisiones de inversión y como un entorno local que integra y domina un conocimiento, unas reglas y un sistema de relaciones.

En este sentido, se puede definir al desarrollo local como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que mejora el nivel de vida de la población local, en el que se identifican tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para utilizar eficientemente los factores productivos locales para ser competitivos en los mercados; otra sociocultural, con un rol importante de las instituciones, y una dimensión político-administrativa (Vázquez Barquero, 1988), donde las políticas territoriales puedan crear un entorno económico local favorable.

Según Rodríguez (2009), *“en general, los procesos de desarrollo local se han creado en lugares que reúnen condiciones de desarrollo agrícola que han permitido consolidar ciertos mecanismos de acumulación de conocimientos económicos y tecnológicos para aplicarlos al cambio estructural de la economía”* (Rodríguez, 2009: 43). En este contexto, se puede establecer un nexo entre el desarrollo local y agrícola como procesos complementarios y una de las características que ha contribuido a fortalecer este vínculo es la abundante mano de obra barata en las regiones rurales y pequeñas localidades, lo que ha permitido emplearla más fácilmente en los procesos productivos. Sin embargo, a pesar de la baja cualificación técnica, el recurso humano ha logrado adaptarse

lentamente al proceso de desarrollo territorial y al tipo de industria productiva local, generando que los trabajadores más dinámicos accedan a oportunidades empresariales en el sector.

De acuerdo a Argüelles y Benavides (2012), el desarrollo económico local se fortalece a partir de la observación de algunos casos europeos que dieron paso al planteamiento de aproximaciones teóricas. Una de ellas es la Teoría de los Distritos Industriales, estudiada por Becattini (1979) y Marshall (1963) en regiones en las que existen un grupo numeroso de empresas pequeñas relacionadas con una misma actividad económica y localizadas en un entorno geográfico determinado.

A mediados de los ochenta surge el enfoque del Milieu Innovador o entorno innovador con el trabajo del francés Aydalot (1986). Aquí se considera a la innovación como un factor clave para el desarrollo local y endógeno. Para que el milieu se mantenga innovador en una región debe por un lado, formar redes de innovación, por otro lado, aprovechar las interacciones con el mundo exterior para obtener información y los recursos necesarios (conocimiento científico, técnico, sobre mercados y tendencias, entre otros) que permitan ser más competitivas a las empresas, y finalmente (Capello, 2007), generar, acumular y difundir el aprendizaje colectivo entre las empresas locales.

Bajo los estudios de Porter (1998), se da lugar a la teoría de los *Clústeres Regionales*, caracterizados como concentraciones geográficas de empresas, sectores e instituciones interconectados entre sí, que sirven de base para el desarrollo de ventajas competitivas de las regiones.

Los anteriores modelos teóricos posibilitan sentar las bases para establecer un modelo de análisis propio, y a su vez permiten comprender el desarrollo económico alcanzado en algunas partes de Colombia, especialmente en las capitales más industrializadas como Bogotá, Medellín o Cali. En las regiones menos desarrolladas como Putumayo, no existen aglomeraciones de empresas y el tejido empresarial se encuentra bajo contextos caracterizados por la pobreza, exceso de mano de obra, baja cohesión e integración social y bajo nivel de educación, lo cual dista muchísimo de un Silicon Valley (California) o de un Montebelluna en Italia.

Otra de las aproximaciones teóricas del desarrollo local tiene que ver con los Sistemas Regionales de Innovación (SRI) y Regiones que Aprenden. A diferencia de las anteriores teorías, en ésta Colombia y el Putumayo han tenido mayores avances. Aquí, los actores locales son los agentes

movilizadores de una estrategia de desarrollo endógeno, que en línea con Doloreux y Parto (2004), corresponde a las instituciones encargadas de crear el entorno en el que se produce la innovación.

Las anteriores teorías presentan como denominador común una orientación de “abajo-arriba” en la interpretación de los procesos y las políticas de desarrollo, configurando un nuevo enfoque del desarrollo endógeno como una propuesta alternativa de desarrollo, donde los territorios, regiones y las comunidades adquieren un mayor rol protagónico en la sociedad global (Ianni, 1998). Es así como, desde los años 80, la literatura de desarrollo local ha dado un gran énfasis a la descentralización y el desarrollo empieza a ser visto como un conjunto de capacidades generadas “desde abajo”, ligadas a la utilización y valorización de recursos locales donde la capacidad empresarial y las pequeñas empresas se convierten en el elemento de mayor eficacia del desarrollo. Pero también se encuentran los trabajadores especializados con formación y aprendizaje local, el capital acumulado históricamente y el conocimiento específico de los procesos de producción (Garofoli, 1991, 1992). Así mismo, Stöhr y Taylor (1981) proponen una serie de mecanismos orientados más hacia zonas rurales y marginales, a fin de potenciar el desarrollo desde el territorio, como el acceso a la tierra y a los recursos naturales; énfasis en la descentralización de las áreas rurales para generar una institucionalidad propia; elección de una tecnología regionalmente adecuada y mejoramiento del sistema de transporte y de las comunicaciones. De acuerdo a lo anterior, puede decirse que los procesos de desarrollo local tienen una dinámica endógena, basada en la dinamización de recursos propios, concepto que se profundizará en el siguiente apartado.

### **2.2.1 Bases teóricas del Desarrollo Endógeno**

En esta sección se describe en solitario la teoría del desarrollo endógeno, ya que será una de las teorías de referencia utilizadas en este trabajo.

El potencial endógeno de un territorio referido al conjunto de recursos de diferente naturaleza que se pueden aprovechar para construir un desarrollo sostenible y competitivo es uno de los conceptos que permite a la investigación ahondar en las potencialidades de las regiones para superar el rezago económico y social en el que viven.

Vázquez Barquero (2005) define el desarrollo endógeno como:

*“Procesos de acumulación de capital en localidades y territorios concretos. Se trata de procesos de desarrollo impulsados por la capacidad de ahorro e inversión interna de las empresas y de la sociedad local, eventualmente apoyados desde fuera<sup>2</sup> por las inversiones externas públicas y privadas”.* (Vázquez Barquero, 2005: 143).

Los fundamentos teóricos del desarrollo endógeno se apoyaron en las contribuciones de Schumpeter (1978) y Kutznets (1966) sobre formación de capital, cambio tecnológico y aumento de la productividad. Desde la escuela institucionalista, con Veblen (1904), Commons (1934) y Ayres (1952), hasta los estructuralistas hacían hincapié en la tecnología como una de las bases del desarrollo del territorio. Con Schumpeter (1978) se resalta la capacidad que puede tener un empresario para aprovechar los factores endógenos. Aparece el empresario innovador con un espíritu emprendedor y de aventura como verdadero gestor e incentivador del desarrollo y propiciador de los procesos de innovación.

La investigación se basa en los conceptos de Vázquez Barquero (2005), quien identifica cuatro mecanismos clasificados como las “fuerzas del desarrollo”, pertenecientes a la obra donde expone un modelo de desarrollo endógeno que permite interpretar y analizar una parte de la dinámica económica en curso. En esta obra, se refiere concretamente a las fuerzas endógenas, propias de cada territorio, que determinan la acumulación de capital y el crecimiento de la productividad de una región, tales como: organización de la producción, difusión de las innovaciones, dinámica territorial y urbana, y desarrollo de las instituciones. El análisis de estos mecanismos tiene sus bases teóricas en las contribuciones pioneras de Marshall (1890) y Rosenstein-Rodan (1943) sobre la organización de la producción y rendimientos crecientes a escala. También se basa en Perroux (1955) y Jacobs (1969), en las ideas referidas a polos de crecimiento, desarrollo urbano y economías de aglomeración; y, por último, en los conceptos de desarrollo de las instituciones y reducción de costes de transacción acuñados por North (1990) y Coase (1937), respectivamente.

El modelo plantea que existe una sinergia entre las fuerzas del desarrollo, de tal forma que lo ideal en los procesos de crecimiento económico y cambio estructural es que se multiplique el efecto de cada uno de los mecanismos, dando lugar a un efecto ampliado global denominado “factor de

---

<sup>2</sup> La incorporación de elementos exógenos no es contradictoria a los planteamientos endógenos, sino que representan un mecanismo de “ayuda” para las regiones menos desarrolladas, y pasarían a formar parte de los mecanismos del modelo endógeno, ya que se incorporan a las propias estrategias y se convierten en oportunidades de las localidades.

sinergia H<sup>2</sup>). Surgiría un efecto positivo y eficiente cuando el conjunto de fuerzas actúa de manera coordinada, en caso contrario, el funcionamiento ineficiente de algún mecanismo puede ejercer un efecto perturbador en el impacto de la inversión sobre el aumento de la productividad y debilitar el proceso de crecimiento.

Al aplicar el modelo de Vázquez Barquero (2005) sobre el contexto colombiano, los análisis empíricos muestran que el desarrollo endógeno tiene diferentes resultados en localidades bajo contextos muy diversos, de allí la importancia de plantear recomendaciones coherentes de acuerdo a las circunstancias locales. Cuando estos aspectos no son considerados, es posible que el esfuerzo por lograr el desarrollo se vea diezmado, como ocurre en muchas regiones donde no funcionan de manera coordinada los mecanismos del desarrollo. El factor institucional es considerado como el motor que actúa como multiplicador del efecto del resto de mecanismos. Especialmente, en zonas rurales y marginales, las instituciones locales no son flexibles, lo que no permite generar proyectos empresariales y lo que hacen es tratar de imponer modelos o generalizar en la aplicación de proyectos en las localidades tan sólo porque han funcionado en otros territorios, sin tener en cuenta que cada región posee unos recursos y características diferentes (González, 2006). En tal sentido, se puede decir que el desarrollo endógeno es sensible al contexto institucional, por ello, las instituciones locales deben intervenir partiendo de las peculiaridades de cada territorio, teniendo en cuenta los diferentes niveles de tecnificación, cultura, nivel educativo, infraestructura existente, así como el nivel de capitalización y siendo cautos en los procesos lentos de aprendizaje de los actores.

Si bien es cierto que el modelo planteado por Vázquez Barquero (2005) otorga bases conceptuales e instrumentos de desarrollo endógeno, hay que reconocer que su teoría se basó en la realidad de países desarrollados (González, 2006), y pretender la extensión del modelo a regiones menos desarrolladas podría conducir a un análisis limitado.



### **3. PUTUMAYO, EL POTENCIAL DE UN TERRITORIO OLVIDADO**

#### **3.1 Región aislada, despoblada y con rezago económico**

El Putumayo está ubicado al suroeste de Colombia, en la región de la Amazonía. Es un departamento de frontera, limítrofe con Ecuador y Perú, con una superficie total de 24.885 km<sup>2</sup>. Se caracteriza por tener escasa población, ya que se concentra menos del 1% de la población nacional. Para el año 2019, la región contaba con 353.759 habitantes, donde el 50,3% de la población es urbana y el 49,6% rural. Esta composición refleja la condición rural del departamento, especialmente si se compara con la distribución nacional en donde la mayor parte de la población, un 77%, es urbana (DANE, 2019). Está conformado por 13 municipios, siendo Mocoa la capital.

Putumayo es una de las regiones más atrasadas socioeconómicamente respecto al contexto nacional, que a pesar de su importancia por la biodiversidad y riqueza en recursos naturales e hídricos no ha sido debidamente articulada a las políticas de desarrollo del gobierno central. Sus características geográficas (por ser una zona amazónica, selvática, de difícil acceso, con poca y deficiente infraestructura vial y de servicios, lejana a los centros políticos y polos económicos y productivos, ubicados al interior del país) hacen de Putumayo una zona de bajo desarrollo económico, cuyas causas se consideran estructurales y asociadas principalmente a la ausencia institucional. La Defensoría del Pueblo de Colombia (2017) considera que existe una deuda histórica de las instituciones colombianas con la región. La ausencia estatal y el bajo control de las autoridades nacionales ha propiciado que este departamento sea un terreno fértil para la acción de los grupos armados y actores ilegales que han forjado una fuerte tradición de cultivos de coca y actividades ilícitas, desencadenando focos de violencia, inseguridad y conflicto que impiden una verdadera cohesión social y representan un obstáculo para el desarrollo local. Estas situaciones reflejan los bajos niveles de vida en la mayoría de los hogares, especialmente en las zonas rurales. En cifras, la región presenta un Índice de Desarrollo Humano de rango medio con valor 0,7; tiene una incidencia de la pobreza del 25%, muy superior a la incidencia observada a nivel nacional del 19,6%, lo que indica que aproximadamente el 25% de la población del Putumayo es multidimensionalmente pobre (DANE, 2019). Según el Banco Mundial (2019), Colombia es considerado un país de ingresos per cápita medio-alto con un promedio de ingreso de US\$6.641

dólares estadounidenses (US\$). Sin embargo, al comparar este dato con el PIB por habitante de Putumayo registrado en US\$3.753 (DANE, 2019) se observa un rezago alrededor de la mitad.

Históricamente, la región presenta un patrón de actividad económica de carácter extractivo en cuanto a la apropiación de recursos naturales con base a las diferentes bonanzas. Según Zafra y Ríos (2013), los puntos críticos para la economía de Putumayo fueron la bonanza de la quina (1850-1885), seguida por la del caucho (1880-1913), la de la madera (1950-1960), la de la coca (a partir de 1977) y más recientemente la del petróleo. Las incursiones extractivistas han sido efímeras y han generado unos flujos de ingreso que no se han difundido en la economía, causando la profundización de rezagos en el desarrollo y un atraso considerable en otros sectores de la economía.

Paradójicamente, Putumayo cuenta con un *stock* inmenso de recursos del sector primario, siendo considerada una región con vocación agropecuaria, basada inicialmente en economías de subsistencia con bajos niveles de producción y con vacíos en el comercio exterior. No obstante, hace más de 20 años que la estructura económica de la región se ha ido transformando de acuerdo a la implementación de políticas públicas dirigidas a la sustitución de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo a partir de economías legales, todo ello apoyado por las instituciones y la comunidad local, que supo adaptarse a ese importante cambio endógeno. Es así como empieza a evolucionar un importante tejido empresarial dispuesto a enfrentar los retos que exige un mercado cada vez más competitivo, cuyo papel ha sido fundamental para generar alternativas productivas enfocadas hacia la agroindustria en diferentes municipios, amparados por la existencia de ventajas comparativas, mano de obra de bajo costo y fácil acceso a las materias primas.

A continuación, se muestran los indicadores económicos de Putumayo reunidos en la tabla 3.1, comparados con el total nacional.

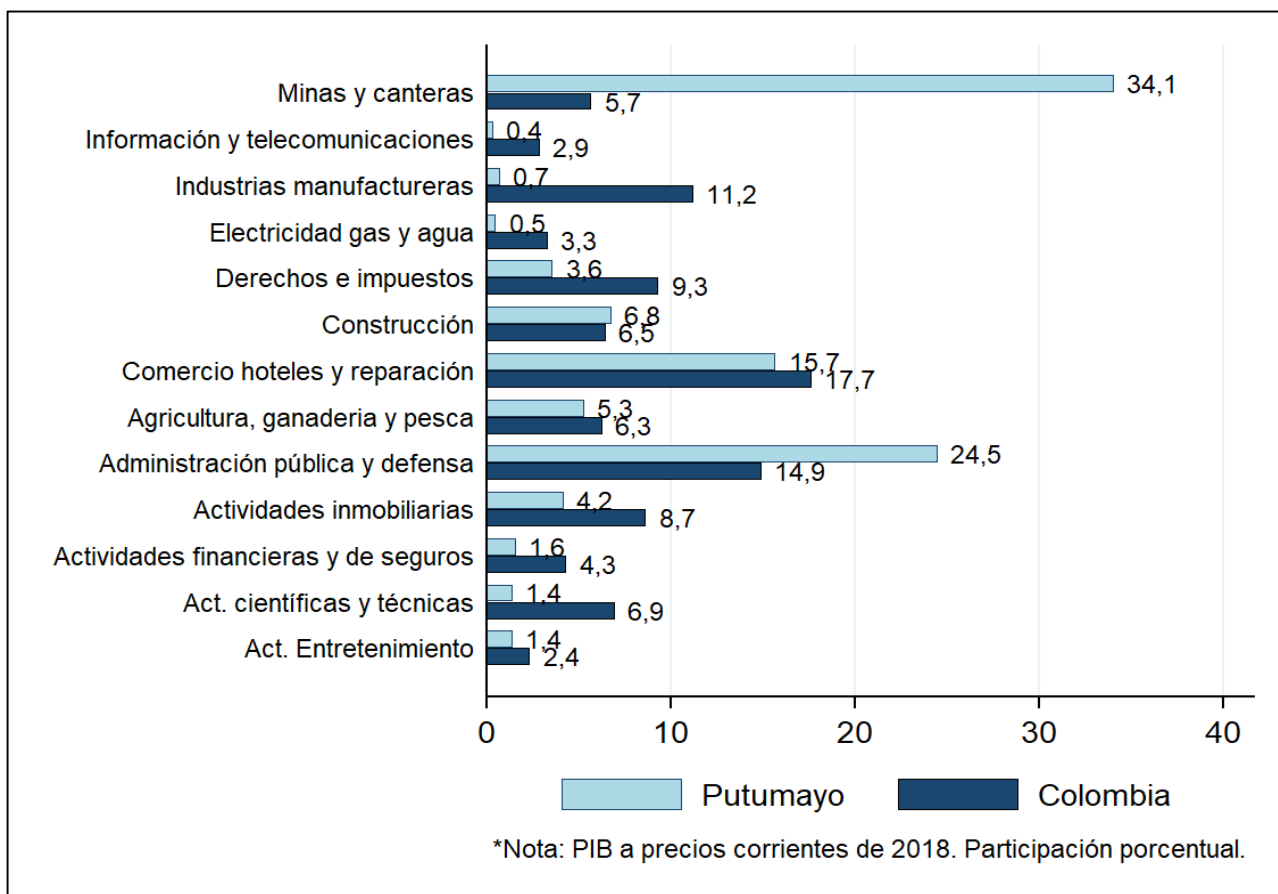
Tabla 3.1 Indicadores de Putumayo vs Colombia

Año	Indicadores	Putumayo	Colombia
2019	Población total	353.759	49.395.678
2018	PIB (miles de millones de pesos colombianos)	\$ 3.983	\$ 978.477
	Participación del PIB en el total nacional	0,41 %	100%
	PIB por habitante (en dólares)	US\$ 3.753	US\$ 6.641

Fuente: (DANE, 2019)

En la figura 3.1 se observa la composición sectorial del PIB y su respectivo análisis.

Figura 3.1 Composición sectorial del PIB. Año 2018



Fuente: (DANE, 2019)

La economía se basa en actividades agropecuarias y la explotación petrolífera. Para el año 2018, la actividad económica con mayor participación en el valor agregado departamental fue el sector de minas y canteras, que incluye la extracción de petróleo crudo y de gas natural, con una participación sobre el PIB total de 34%, seguida de la actividad de administración pública y defensa cuya participación ese año fue de 24,5%. En tercer lugar, se encuentran las actividades de comercio que tuvieron una contribución del 15,7% y por su parte, el sector agropecuario aportó el 5,3% que no denota una gran diferencia si se compara con el nacional cuyo aporte fue del 6,3%.

En términos de agroindustria, no se registran datos para Putumayo, pero según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) (2016), a nivel país para el año 2016, este sector representó el 10% del PIB nacional con US\$28.325 millones, de los cuales el 65% corresponde a la producción agropecuaria y 35% a actividades de la industria manufacturera.

Como se puede evidenciar, la dinámica económica depende en gran parte del desempeño del sector minero-energético, pues es el que más ingresos genera al departamento y esto se explica porque la región es una gran reserva petrolera, actualmente en exploración y explotación por parte de empresas colombianas y extranjeras.

Llama la atención el sector industrial manufacturero, pues en la estructura económica tiene una baja representatividad del 0,7% frente al 11,2% nacional, lo que deja entrever que el Putumayo contribuye al PIB industrial del país en una suma realmente exigua y demuestra la gran debilidad de este sector tan importante en el crecimiento económico por todo lo que representa y el mayor valor agregado que genera, creando una economía frágil y con pocas posibilidades de desarrollo.

### **3.2 La exportación petrolera**

Las exportaciones de la región aumentaron en más del 100% en 2018, alcanzando el mayor valor entre 2017 y 2019 de US\$1.074.424 (miles de dólares FOB). En diciembre de 2019 cambia la tendencia en las exportaciones al disminuir 67,7% respecto al mismo período del año anterior, alcanzando un valor de US\$347.466. Como se observa en las tablas 3.2 y 3.3, las exportaciones se concentran en productos minero-energéticos, destacándose el petróleo crudo y refinado. En cuanto a las exportaciones de la agroindustria no son tan significativas en el total, sin embargo, hay que

destacar que junto con el sector agropecuario representan el resto de exportaciones de la región, así: las ventas externas de productos agropecuarios crecieron en 2018 un 26,1% respecto a 2017, pasando de US\$92 a US\$116 mil dólares, y la agroindustria tuvo un descenso del 66,7%, pasando de US\$21 a US\$7 mil dólares en el año 2019, y entre los principales productos se destacan las semillas oleaginosas y productos de panadería. Los principales destinos de las exportaciones fueron Ecuador (76,1%), seguido de Estados Unidos (22,3%) y Perú (1,6%).

Tabla 3.2 Exportaciones por grupo de producto

Grupo producto	Año completo						
	2017	2018	Var. % 18	Part. % 2018	2019	Var. % 19	Part. % 2019
Total	238.481	1.074.424	350,5	100,0	347.466	-67,7	100,0
Minero - energético	238.343	1.074.284	350,7	100,0	347.458	-67,7	100,0
No Minero - energético	138	140	1,4	0,0	8	-94,3	0,0
Agropecuario	92	116	26,1	0,0	0	-100,0	0,0
Agroindustrial	0	21	Inf	0,0	7	-66,7	0,0
Industria Liviana	0	0		0,0	1	Inf	0,0
Industria básica	0	0		0,0	0		0,0
Maquinaria y equipo	46	3	-93,5	0,0	0	-100,0	0,0
Industria automotriz	0	0		0,0	0		0,0
Demás productos	0	0		0,0	0		0,0

Cifras expresadas en miles de dólares FOB.

Nota: Según clasificación MinCIT.

Fuente: (DANE-DIAN, 2020)

Tabla 3.3 Principales productos de exportación (miles de dólares FOB)

Partida	Descripción	Año completo			
		2016	2017	2018	2019
2709	Petróleo crudo	67.468	238.343	1.018.875	347.458
3505	Dextrina y demás alm	0	0	0	7
7010	Recipientes para envasado	0	0	0	1
0402	Leche concentrada	0	0	0	0
0901	Café	0	0	0	0
1207	Las demás semillas oleaginosas	13	92	116	0
1905	Productos de panadería	0	0	21	0
2008	Frutas preparadas	0	0	0	0
2509	Creta	0	0	0	0
2710	Petróleo refinado	0	0	55.410	0
4202	Baúles, maletas	0	0	0	0
4403	Madera en bruto	0	0	0	0
6103	Trajes para hombres	0	0	0	0
6406	Partes de calzado	0	0	0	0
6914	Las demás manufactur	0	0	0	0
Subtotal		67.481	238.435	1.074.421	347.465
Participación %		100	100	100	100
Exportaciones del Departamento de Putumayo		67.481	238.481	1.074.423	347.465

Nota: Descripción modificada por OEE - MinCIT.

Fuente: (DANE-DIAN, 2020)

### 3.3 Dinámica empresarial y competitividad

Según datos de la Cámara de Comercio del Putumayo (2019), el departamento cuenta con 8.563 empresas. De acuerdo a la clasificación por tamaño se observa el siguiente comportamiento: 8.297 son microempresas, que representa el 96,89%; 239 corresponden a pequeñas empresas (2,79%), 20 son empresas medianas (0,23%) y 7 son empresas grandes (0,08%).

Respecto a la competitividad del territorio, los datos se pueden observar en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Indicadores de Competitividad. Vigencias 2018 -2019

VIGENCIAS		2018		2019	
INDICADOR		PUNTAJE (0a10)	POSICIÓN (entre 27)	PUNTAJE (0a10)	POSICIÓN (entre 33)
Índice Departamental de Competitividad		3,10	25	4,07	26
Condiciones Habilitantes	Instituciones	3,31	26	3,98	28
	Infraestructura	2,16	24	3,92	23
	Adopción TIC	0	0	2,66	25
	Sostenibilidad Ambiental	6,29	11	5,39	9
Capital Humano	Salud	4,89	24	6,08	10
	Educación básica y media	4,89	24	5,07	25
	Educación superior y formación para el trabajo	1,26	27	1,38	28
Eficiencia de los mercados	Entorno para los negocios	0	0	6,26	33
	Mercado laboral	3,34	26	6,97	6
	Sistema financiero	1,72	27	1,72	27
	Tamaño del mercado	3,47	26	5,30	22
Ecosistema Innovador	Sofisticación y diversificación	1,66	25	3,57	25
	Innovación y dinámica empresarial	0,63	25	0,60	28

Fuente: (Cámara de Comercio del Putumayo, 2019).

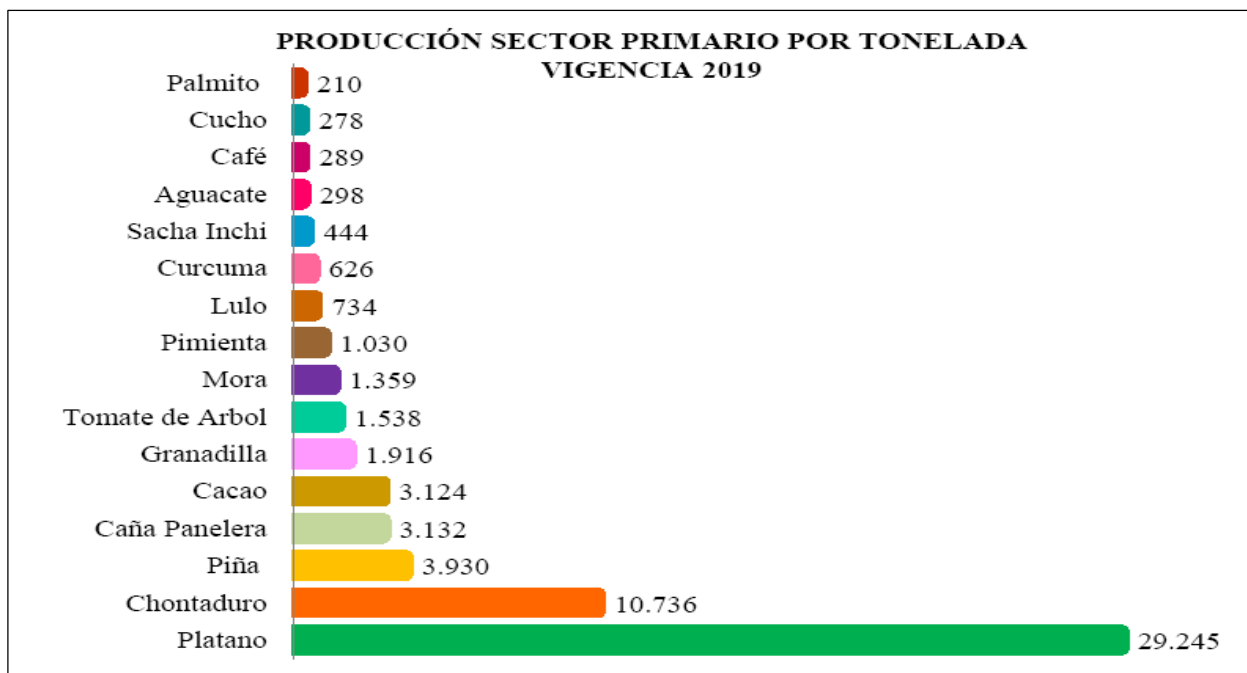
Putumayo tiene un gran potencial, sin embargo, el Índice Departamental de Competitividad (IDC) de 2019 muestra una competitividad muy baja, frente al resto de regiones de Colombia. En efecto, el Putumayo, con un puntaje de 4,07 sobre 10, ocupa el puesto 26 entre 33 territorios analizados. La tabla anterior (3.4) muestra el puntaje obtenido por la región en cada uno de los factores y pilares y presenta un diagnóstico rápido de la situación de las más importantes variables sociales, físicas, institucionales y económicas de la región y permite concluir que el peor resultado lo obtuvo el pilar de Innovación y Dinámica Empresarial con 0,60 sobre 10, lo que se traduce en una baja tasa de natalidad empresarial neta, baja densidad empresarial y nula investigación de alta calidad. Así

mismo, el pilar de Sofisticación y Diversificación también presenta un bajo puntaje de 3,57 sobre 10, lo que indica que hay poca diversificación en la canasta exportadora y en los mercados de destino de las exportaciones. Los anteriores resultados se consideran relevantes por el grado de incidencia que tienen en los resultados de esta investigación.

### 3.4 Vocación Agrícola

La figura 3.2 presentada a continuación muestra que, por un lado, la agricultura es una de las actividades más importantes para los habitantes de la región, quienes cultivan principalmente plátano, chontaduro y piña, y la comercialización de estos productos está orientada a satisfacer la demanda doméstica. Mientras que, por otro lado, se observa que en menor escala de producción, se encuentran los cultivos de palmito, café, cacao, aguacate, sacha inchi, cúrcuma y pimienta que son representativos porque en ciertas zonas tienen una industrialización incipiente y en otras, un poco más avanzada por parte de empresas que operan en el departamento, y algunos de estos productos son vendidos en los mercados externos.

Figura 3.2 Producción del sector primario (en toneladas). Año 2019



Fuente: (Comisión Regional de Competitividad, 2019)

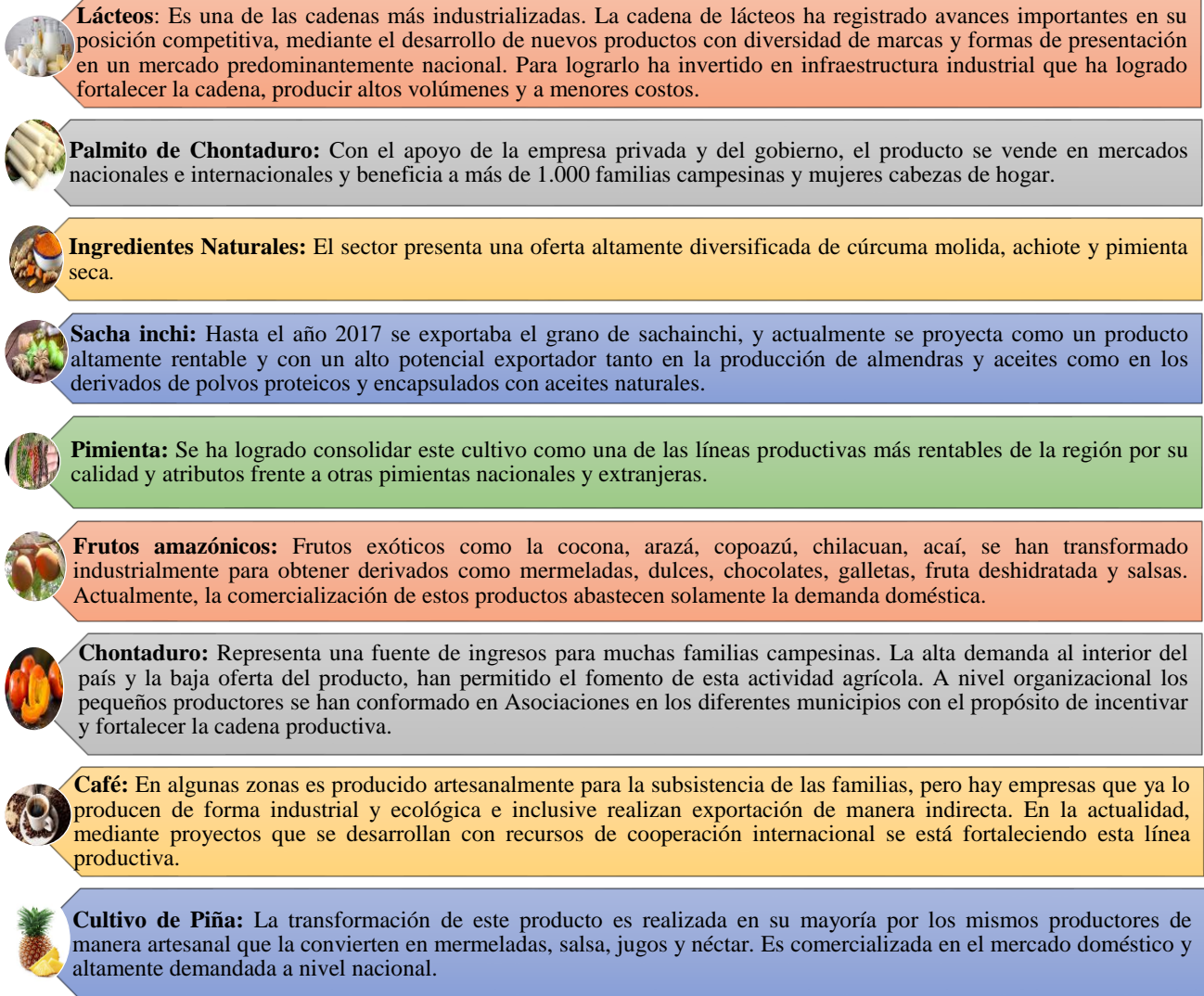
### **3.5 Avances en agroindustria**

Otras apuestas productivas que se han identificado y se pueden desarrollar de manera paralela o complementaria a la actividad extractiva es la agroindustria, considerada según Valenzuela (1992) un sector clave, quizás el más importante, para el desenvolvimiento de economías que se caracterizan por su escaso desarrollo y una gran dotación relativa de recursos naturales.

En Putumayo, destaca la producción y transformación industrial de productos amazónicos típicos de la región, que en los últimos años, están generando ingresos al departamento, ya sea por exportaciones o por ventas en el mercado interno (local, regional y nacional) y aportan al mejoramiento de la calidad de vida de los productores y sus familias. A continuación, se describen las cadenas más representativas en las que se desenvuelven las empresas agroindustriales de la región:



Figura 3.3 Cadena agroindustrial en Putumayo<sup>3</sup>



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio del Putumayo (2019) y del Plan Regional de Competitividad (2016).

El denominador común de las anteriores apuestas productivas es presentar un comportamiento industrial incipiente. La existencia de una alta concentración de unidades productivas agroindustriales de carácter microempresarial es una de las principales características de Putumayo, lo que redunda en una baja acumulación de capital y tecnología, que las convierte en

<sup>3</sup> La información de la figura 3.3, se recoge en fuentes primarias obtenidas de informes técnicos de instituciones públicas y privadas, concretamente del estudio económico realizado por la Cámara de Comercio del Putumayo (2019) y del Plan Regional de Competitividad (2016).

unidades productivas de baja competitividad, con las que difícilmente se puede incursionar en los diferentes mercados.

Sin embargo, hay que reconocer que el departamento por su gran vocación agropecuaria tiene gran potencial para hacer parte de los grandes avances de la agroindustria, y también posee ventajas frente a otros territorios del país, referidas a potencialidades generadas por su ubicación geográfica y otros elementos diferenciadores. Por ejemplo, existe una especialización productiva en cada región obedeciendo a las ventajas comparativas que posee cada zona como el clima, la topografía del terreno, las características físicas, químicas y de fertilidad del suelo, así como también la tradición cultural, que a su vez permiten un mejor manejo de los cultivos.

## **4. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **4.1 Evidencia general**

Existe una creciente literatura sobre comercio internacional, propiciada por los avances en las teorías del comercio y desarrollo local, así como en la disponibilidad de datos a nivel de país, regional y de empresa. Entre los estudios empíricos más destacados se ha documentado que una progresiva apertura al comercio exterior genera cambios en la estructura productiva, en la dinámica del empleo y de los salarios a nivel de las firmas, tal como se expone en Navarro y Pellandra (2017). Uno de los resultados, es que la heterogeneidad entre empresas, no solamente entre exportadoras y no exportadoras, sino también entre exportadoras a diferentes destinos tiene resultados muy diferentes. Por ejemplo, las empresas exportadoras son más grandes, más productivas, y pagan mejores salarios que las no exportadoras, y también, entre las exportadoras (Navarro y Pellandra, 2017), las empresas que venden a mercados más avanzados son superiores en términos de varias características a las que exportan sólo o en su mayoría a destinos menos desarrollados.

Otros trabajos se enfocan en el fenómeno de concentración de las exportaciones. Las empresas muy grandes son las que dan forma a los patrones de exportación de los países. Entre 32 países, las pequeñas y medianas empresas representan en promedio el 14% de las exportaciones totales (no petroleras) y las cinco empresas principales representan el 30%. Estas superestrellas de la

exportación también son importantes en la distribución sectorial de las exportaciones, a tal punto que la ventaja comparativa en un sector puede ser creada por una sola empresa (Freund y Pierola, 2015). Otro estudio se puede ver en Álvarez y Myro (2018) donde la excesiva concentración de las ventas españolas en los países de la UE-15 constituyó el principal factor explicativo del descenso de su cuota en los flujos mundiales entre 2003 y 2008. Es bien conocido, que dirigir las ventas hacia países más avanzados puede traer mayores beneficios, sin embargo, no siempre se garantiza una constante en el flujo de comercio por las situaciones coyunturales que enfrente cada economía. A raíz de esto, las empresas españolas emprendieron una estrategia de diversificación hacia mercados no tan sofisticados, como economías emergentes y países subdesarrollados, manteniendo su flujo comercial con los países avanzados. La premisa fue el efecto compensación en las ventas externas dados los ciclos recesivos en unos mercados con los expansivos en otros, a fin de mantener las cuotas de mercado y diversificar riesgos.

Por otro lado, se encuentran diferentes trabajos, que demuestran que la mayor parte del comercio internacional es liderado por firmas que producen múltiples productos, que presentan una productividad heterogénea entre los distintos productos que exportan (Baldwin y Gu, 2009; Arkolakis y Muendler, 2010; Eckel y Neary, 2010; Bernard et al., 2011; Nocke y Yeaple, 2014), y que típicamente concentran sus ventas internacionales en ciertos productos que reflejan sus mejores competencias (productos core).

En la literatura también se identifica otro factor clave, referido al sistema financiero que moviliza recursos para el crecimiento e inversión de las empresas en los mercados externos, sin embargo, no siempre funciona eficientemente y es así como las imperfecciones del mercado financiero pueden llegar a restringir severamente los flujos de comercio internacional. El trabajo de Manova (2013) demuestra de manera empírica que países con un amplio desarrollo financiero permiten a sus empresas expandir su volumen, ampliar su gama de productos de exportación y alcanzar más mercados para vender. Ocurre lo contrario en economías menos desarrolladas, como la de Colombia, donde se identifican instituciones financieras débiles más sujetas a choques de liquidez que reducen de manera más drástica su oferta de crédito, lo que obliga a las empresas a ajustar sus volúmenes de comercio internacional. Así mismo, las restricciones crediticias varían de acuerdo al tamaño de las empresas, en este caso las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las más vulnerables.

En la revisión literaria también se encuentran estudios como el de Lozano (2010), donde se expone las dificultades que presentan las PYMES a la hora de exportar, debido a que su reducido tamaño les impide contar con una estructura financiera que les proporcione una capacidad de producción y productividad significativas, así como una estructura de costos eficiente. Se propone como alternativa, la implementación de un modelo de asociatividad exportadora, que a través de redes o cadenas empresariales se puedan superar las limitaciones de este tipo de empresas individualmente para que, de manera mancomunada puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora. En esta misma línea, se orienta el trabajo de Medina et al. (2014) dirigido también a empresas pequeñas, resaltando la importancia del cooperativismo en la generación de empleo y renta en épocas de recesión económica, dado que la exportación se convierte en una exigencia para la supervivencia.

Después de presentar la revisión general, a continuación se exponen diversas investigaciones teóricas aterrizadas a estudios de caso de Latinoamérica, Colombia y Putumayo en el marco del sector agroindustrial. Esta revisión ayudará a identificar los factores locales claves que las micro y grandes empresas han apropiado y articulado a sus estrategias productivas con el objetivo de dar un gran salto a los mercados exteriores.

## **4.2 América Latina**

La revisión de literatura para Latinoamérica se enfoca en el sector de la agroindustria, que como sistema requiere de condiciones naturales, económicas, sociales y políticas para su desarrollo. Es así como se parte de dos modelos apropiados que recogen algunas condiciones que se interpretan como recursos y potencialidades locales endógenas que han favorecido el desarrollo local a través del sector, y han ejercido influencia para que las empresas logren insertarse en los mercados internacionales.

El primer modelo es el de López y Castrillón (2007), donde se analiza la viabilidad de la agroindustria rural en mercados exteriores destacando las experiencias en Latinoamérica, en los países Andinos y en Colombia. Concluyen que el reto de la agroindustria rural para acceder a mercados internacionales requiere el cumplimiento de tres condiciones: i) Que los pequeños y medianos productores entren en un proceso de transformación tecnológica, que les permita

construir núcleos de acumulación, crear nuevas empresas y generar ingresos en la población. ii) Las pequeñas agroindustrias aisladas no tienen mucha posibilidad de sobrevivir, especialmente en economías abiertas y globalizadas. De ahí, la importancia de que se articulen entre sí, y, iii) fortalecer al productor local con potencial de articulación a los mercados que exigen mayor tecnología (López y Castrillón, 2007), recursos y organización.

Siguiendo la importancia de este modelo, se han agrupado los casos de estudio que cumplen con alguna de las condiciones descritas por los autores, y se exploran los principales resultados obtenidos tanto en el plano de desarrollo local como de comercio.

El primer caso representativo se refiere a las experiencias estudiadas por Braun et al. (2008) que confirman el cumplimiento de la primera condición, ya que en estos países el impulso de la industria estuvo condicionado por la incorporación de tecnología de punta, la mejora de la tecnología instalada y de las técnicas de procesamiento. Sumado a ello, el aprovechamiento de las ventajas naturales y geográficas de las regiones contribuyó al surgimiento y desarrollo de nuevos sectores de exportación. En Argentina se observa una modificación sustancial de la estructura de ventas externas. Este país pasó de concentrar su exportación en cereales y productos primarios a exportar productos de alta calidad del sector vitivinícola. Igualmente, Chile, considerada como una de las economías más abiertas del mundo se ha favorecido con la liberación de las restricciones, donde el sector vitivinícola también experimentó una gran transformación a partir de fines de los años 80, paso de ser un sector tradicional orientado al mercado doméstico hacia un sector dinámico en tecnologías de producción orientado principalmente a los mercados externos. Mientras en el año 1990 Chile exportaba tan sólo US\$50 millones en vinos, en el año 2005 las exportaciones rondaban los US\$900 millones, llegando a más de 109 países.

Recursos naturales y climáticos combinado con el entorno macroeconómico favorable como la entrada del país al NAFTA, han permitido que México multiplique sus exportaciones de aguacate y de sus principales derivados como guacamole (Braun et al., 2008), aceites, cosméticos y champú.

Finalmente, en Uruguay se ha desarrollado un nuevo sector de exportación alrededor de los diversos ecosistemas acuícolas (Braun et al., 2008), lo que ha posicionado al caviar y esturión como productos reconocidos por su calidad en mercados internacionales.

Otro estudio realizado para Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay durante el periodo 2006-2013, también confirman el cumplimiento de la primera condición del modelo de López y Castrillón (2007), dado que las exportaciones agroindustriales están altamente concentradas en pocas cadenas de producción y productos, principalmente en las líneas de carne vacuna, carne aviar y lácteos, consideradas las cadenas de producción más relevantes, porque tienen incorporada mayor transformación industrial y sus procesos tienen mayor peso tecnológico (Szpak y Bianchi, 2015). Resultados semejantes se pueden ver en la investigación de Valenzuela (2018), donde las nuevas tecnologías de procesamiento son generadoras de economías de escala, promoviendo una mayor concentración exportadora agroindustrial hortofrutícola en Chile, que ha contribuido al crecimiento del país desde hace décadas, generando divisas, empleos y demanda para otros sectores de la economía.

Avanzando en el análisis, en México se identifican dos casos de empresas del sector agroindustrial que cumplen con la segunda condición -la de articulación- establecida en el modelo de López y Castrillón (2007). Aquí, el factor clave es el vínculo multiempresa considerado a su vez un factor endógeno que favorece las exportaciones y ayuda a que los sistemas productivos locales aumenten la posibilidad de prevalecer si se articulan a redes de cooperación empresarial internacionales. Consiste en un vínculo formado por varias empresas, la mayoría pequeñas, cuyo mecanismo principal es la cooperación, el aprendizaje y la comunicación constante, con el único objetivo de fortalecer las redes locales para articularlas a otras internacionales. El primer caso, localizado en Oaxaca, se trata de un vínculo multiempresa que beneficia a 44 comunidades indígenas, y a pesar de que la red local se encuentra geográficamente dispersa y conformada por grupos con diferente idioma, la articulación con otras empresas les ha permitido exportar sus productos orgánicos a mercados europeos. El segundo caso se refiere a otra empresa ubicada en Tacámbaro (Michoacán), que por medio de un vínculo múltiple ha logrado acumular el aprendizaje suficiente para exportar aguacate y sus derivados a países como Canadá, Francia, Japón y Costa Rica (Martín y González, 2008), beneficiando a más de 270 pequeños productores.

Teniendo en cuenta que el anterior modelo ha hecho abstracción de otros elementos que la literatura empírica revela como importantes y a los que algunas teorías han atribuido un cierto poder explicativo, se plantea el segundo modelo orientado por la teoría de Vázquez Barquero (2005) que

involucra la dinámica de otras variables endógenas determinantes para lograr el desarrollo local, tales como: innovación, dinámica urbana, instituciones y otras variables externas.

Hecha esta salvedad, se consideran ahora los casos representativos encauzados por el segundo modelo. Entre las principales experiencias, se destaca el trabajo de Madoery (2009), quien analiza los factores que promueven el desarrollo de los territorios locales en América Latina y toma como referencia la experiencia de desarrollo local de mayor peso en Rosario (Argentina) durante el período 1995-2008. Concretamente, examina si la efectividad de las políticas locales ha contribuido a la expansión de las capacidades endógenas en el territorio.

En este caso, se identifica claramente la efectividad de la sinergia de las “fuerzas endógenas del desarrollo” planteadas por Vázquez Barquero (2005). La eficiencia y transparencia de las instituciones del gobierno fue la clave para el desarrollo local en Rosario. A partir de ello, se generó una dinámica urbana favorable para la inversión en innovación y conocimiento y se fortalecieron los marcos institucionales enfocados hacia lo productivo, consolidándose la relación de la Triple Hélice: universidad-empresa-gobierno, lo que favoreció la organización de los siguientes conglomerados productivos: agroindustria; sector alimenticio (que se encuentra entre los más competitivos del mundo); *clúster* de industrias de tecnologías de la información, comunicación y biotecnología; empresas de servicios financieros y de diseño.

La situación actual de Putumayo se asemeja a la de Rosario (en su versión antigua) por las características del sector empresarial. El denominador común eran pequeñas y medianas empresas orientadas al mercado interno con baja productividad, tecnología obsoleta, mano de obra con bajo nivel de cualificación y problemas para acceder a mercados internacionales (menos del 10% de las empresas exportaban esporádicamente), sin embargo, son territorios que cuentan con amplias ventajas comparativas. En el caso de Rosario, la ubicación geográfica y el peso fundamental en la producción agropecuaria, se convirtieron en factores de éxito (Madoery, 2009), cuyos resultados a nivel de empresa fueron los siguientes:

- Mayor inversión de tecnología en el sector agrario, lo que representó una oportunidad de los empresarios locales para agregar valor a las tradicionales producciones agropecuarias, lo que convirtió a Rosario en el eje exportador de la producción agroindustrial del país.

- Las pequeñas y medianas empresas locales adquirieron un reconocido know-how en el procesamiento de los recursos regionales.
- La formación de redes asociativas de empresas.
- A partir de la asistencia institucional y financiera, se implementaron programas de emprendimiento que promovieron el surgimiento de nuevas empresas y el paso de una economía de subsistencia a una formal.
- El fortalecimiento de la relación Triple Hélice ha fomentado la inversión en innovación y tecnología (Madoery, 2009), dando lugar a la existencia de empresas con centros propios de innovación lo que demuestra una fuerte capacidad empresarial.

Rafaela en Argentina representa otro caso exitoso de desarrollo endógeno. Aquí, el carácter endógeno también se originó en la triple alianza entre el gobierno local, el sector privado y las universidades, que ha dado lugar a una red articulada de organizaciones de apoyo y de alianza para apoyar al sector productivo y lograr el funcionamiento de un dinámico sector industrial de 432 empresas manufactureras, que generan casi 8.000 empleos y altos volúmenes de exportación, donde el 67% de las exportaciones provienen del sector de alimentos y agroindustria (Rosales y Urriola, 2012), mientras que el 32% surge de la industria automotriz.

Otro estudio de Zamora y Riveros (2016), analiza la competitividad internacional agrícola en el estado de Michoacán en México, reconocido a nivel mundial por su producción agrícola de alto nivel. Los resultados revelan que la actuación del gobierno a través de programas de apoyo al campo y la creación de alianzas estratégicas mediante convenios con otras instituciones contribuyeron a que la región se convirtiera en una de las principales productoras de fresa en México, al aportar más del 50% a la producción nacional y convirtieron a la región en la principal exportadora de fresa a Estados Unidos.

La siguiente experiencia muestra que los actores locales de Argentina tuvieron la capacidad de endogeneizar la incorporación de factores externos propiciados por las coyunturas de la economía, en este caso, la liberalización comercial permitió un fuerte proceso de modernización en maquinaria agrícola que contribuyó al éxito del complejo oleaginoso considerado un *clúster* en torno a recursos naturales, que produce desde granos hasta aceites, harinas y biodiésel. Actualmente (Scialabba y Carpineti, 2014), el complejo es el principal exportador de la economía (destacándose



los productos de aceite de soja y sus derivados) llegando a más de 100 destinos y representando la mayor generación de divisas y de ingresos para el sector agropecuario.

Y finalmente, los resultados en Chuchamatanes (Guatemala), ejemplifican una mezcla de los esquemas propuestos por López y Castrillón (2007) y Vázquez Barquero (2005), ya que se conjugaron tres variables endógenas que aportaron al desarrollo local y exportador: articulación, fortalecimiento a los empresarios y ayuda externa. Es un caso de reorganización “desde abajo” con actividades de tipo cooperativo por parte de la sociedad local que han visto en el sector agrícola y agroalimentario una oportunidad para promover proyectos con productos típicos de la región, destacándose el café orgánico. Asimismo, han aprovechado numerosos proyectos de formación y de construcción de capacidades empresariales y administrativas y endogeneizaron la ayuda “externa” de cooperación internacional (Garofoli, 2009), que convirtieron en oportunidades de inversión en la infraestructura vial para mejorar la accesibilidad y conectar al territorio con las principales ciudades y así facilitar la presencia de los productos locales en los mercados y favorecer las exportaciones.

### **4.3 Colombia**

En el contexto de Colombia, el factor fundamental ha sido el papel activo de los gobiernos regionales y locales y su interacción con el sector privado y la comunidad. Un estudio del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2010), destaca al país como líder en Latinoamérica por sus experiencias de desarrollo local, y entre los casos más exitosos resalta las estrategias implementadas en Bogotá, Medellín, Quindío y Norte de Santander.

El proceso de descentralización en Colombia ha fomentado la democratización de los gobiernos locales, dando lugar al surgimiento de formas innovadoras de gobernanza en varias ciudades del país. Medellín es considerado como uno de los casos más interesantes. El factor clave en la transformación productiva fue el mayor dinamismo de los gobiernos locales y la construcción de nuevas estructuras de gobernanzas con el sector privado, que permitieron implementar estrategias de desarrollo local basadas en la adopción de la metodología de *clústeres* como instrumento de trabajo para incrementar la productividad e impulsar mayor valor agregado en industrias como la textil, automotriz, calzado y de servicios en el área de construcción.

Merece subrayar el trabajo de Mesa y Pérez (2011), que también destacan el desempeño exportador de Antioquía a partir del marco institucional que se ha venido impulsando, donde sobresalen la estrategia Medellín Ciudad *Clúster* y los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como experiencias de integración productiva y de asociatividad.

Quindío y Norte de Santander, potencializaron recursos locales para ser competitivos. Quindío logró aprovechar las bellezas naturales y el valor histórico de la industria del café para impulsar una industria ecoturística. Diversos productores de café aprovecharon su infraestructura para adaptarla al turismo y diversificar así sus fuentes de ingresos. En esta transformación fue fundamental la activa participación del sector público en la adecuación de servicios e inversión de la promoción turística de la ruta cafetera. En este sentido, el informe sugiere que el turismo facilita una mayor coordinación público-privada (Banco de Desarrollo de América Latina- CAF, 2010), precisamente porque es una actividad que requiere de esa condición para poder elevar el atractivo de la localidad.

Por su parte, Norte de Santander se ha enfocado en el desarrollo de nuevas industrias y al aprovechar su posición geográfica como departamento de frontera le ha facilitado el comercio internacional con Venezuela. La región ha tenido un sólido apoyo gubernamental en el fortalecimiento y posicionamiento de diversos *clústeres* como el avícola, los de chocolate y cuero (Banco de Desarrollo de América Latina- CAF, 2010), sectores que han mostrado un gran crecimiento exportador basado en las mejoras de sus procesos productivos.

No obstante, otra publicación muestra el gran vacío que existe entre la formulación de la política y la percepción de los empresarios respecto al limitado acompañamiento del Estado. En el trabajo de Cardona et al. (2013) aplicado a PYMES exportadoras e importadoras del sector de la manufactura y de alimentos de Bogotá se revela que el exiguo apoyo institucional no les ha permitido fortalecer las alianzas productivas. Sin embargo, han demostrado que con otros recursos como la innovación y la introducción de tecnología es posible garantizar el desarrollo empresarial.

La teoría del desarrollo endógeno es un instrumento de primer orden al momento de instaurar políticas de crecimiento regional, y aquí han desempeñado un papel fundamental las instituciones tanto públicas como privadas que han concentrado sus esfuerzos sobre el sector agropecuario y agroindustrial. Es de resaltar el papel que juegan las instituciones en el avance o retraso de los

sectores, especialmente del agroindustrial, pues influyen ampliamente sobre los resultados de esta investigación. La agroindustria en Colombia data del año 1904, pero es partir de 1936 (García, 2012) cuando las instituciones incursionan a través del desarrollo de la legislación para esta área<sup>4</sup>.

Históricamente estos dos sectores han sido uno de los principales motores del desarrollo económico colombiano y han representado oportunidades para generar estrategias de desarrollo local. En 2016, la agroindustria representó el 10% del PIB nacional; una contribución del 19,4% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI, 2016), y un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas.

De acuerdo a la revisión de la literatura, se puede concluir que los sectores más importantes para el país se concentran en la agroindustria del café y de la palma de aceite, cuyas potencialidades se han logrado aprovechar gracias a la amplia disponibilidad de tierras con vocación agrícola, riqueza de recursos naturales, localización estratégica, factor climático y con una ventaja comparativa en recursos hídricos.

La agroindustria de la palma de aceite es un sector fuertemente organizado y altamente competitivo. Para el impulso del sector, se destaca el aprovechamiento del marco institucional por parte de actores privados; el alto grado de eficiencia del sector con autonomía frente a los recursos del Estado y la constante introducción de tecnología e innovación. En cuanto a sus exportaciones, Colombia es el primer país exportador y productor de aceite de palma en América y es el cuarto productor mundial. Lo que genera competitividad a nivel internacional es el valor agregado del fruto de la palma como los diferentes aceites, biodiesel e industria cosmética, entre otros. En torno al aporte al desarrollo local, el cultivo está presente en el 70% de las regiones de Colombia, tiene más de 6.000 productores, genera aproximadamente 160.000 puestos de trabajo, directos e indirectos (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, 2018), y contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades rurales donde opera la agroindustria.

---

<sup>4</sup> Bajo el contexto de Putumayo, los esfuerzos institucionales representan una novedad, puntualmente sobre el sector agroindustrial, ya que a partir del año 2004 (Arcos et al., 2010), las instituciones conscientes de la importancia del sector, comienzan a identificar las apuestas productivas para su fortalecimiento y apoyo en los Planes de Desarrollo departamentales y municipales y en la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad.

Asimismo, la agroindustria ligada a la caficultura colombiana también se perfila como un eje articulador del desarrollo local. La mayor parte de la población cafetera (más de 1,6 millones de personas) se ubica en algunas de las zonas más pobres y vulnerables del campo colombiano. Sin embargo, la actividad por ser intensiva en mano de obra ha cumplido un papel prioritario en la generación de empleo rural, toda vez que se ocupan en la actividad más de 785 mil personas de manera directa. El sector exporta el 90% de la producción y sus principales destinos son Estados Unidos, Japón y Bélgica (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017).

El estudio más actual de 2019, denominado “Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia” resulta muy útil si lo articulamos con la vocación agrícola del Putumayo. Según la Comisión Regional de Competitividad (2019), actualmente el cultivo de plátano aparece como uno de los cultivos permanentes que tiene mayor presencia en la economía rural. De allí, que las conclusiones de este estudio puedan servir como recomendaciones a la agroindustria platanera de Putumayo. El objetivo del estudio era clasificar los mercados de destino con mejores posibilidades de comercialización del producto e identificar el subproducto más vendido. Durante el periodo de estudio (2013–2017), se encontró que los *chips* fueron el producto más exportado, seguidos del plátano en fresco, y en cuanto a sus potenciales compradores, a corto plazo los mayores importadores serían Estados Unidos y Suiza; a medio plazo, figuran México y Alemania; mientras que a largo plazo, Países Bajos y Chile. En el plano del desarrollo local se tiene que el plátano es uno de los productos que genera más ingresos en la economía campesina, lo que aporta al mejoramiento de las condiciones de vida de productores y sus familias (Carvajal et al., 2019). Dada la priorización de este cultivo se ha venido incluyendo en los planes de desarrollo locales y en las Agendas de Competitividad de las regiones.

#### **4.4 Putumayo**

Una primera aproximación de desarrollo local en la región de Putumayo se encontró en el año 2017 en referencia a la agroindustria de palmito de chontaduro. El propósito de esta investigación se orientó en describir y analizar la evolución del proceso organizacional y productivo de pequeños productores de palmito durante el período 2010-2017 y las dinámicas que se generaron en torno al proyecto. La investigación se llevó a cabo en el municipio de Puerto Asís, en un área rural

comprendida por doce veredas dispersas, en dónde se establecieron algunos núcleos de producción para palmito. Estos territorios habían sido anteriormente los escenarios de una economía local soportada en la producción de cultivos ilícitos, bajo el apoyo de algunos actores armados, lo que había generado inestabilidad social y deterioro ambiental. El pronunciamiento para superar la crisis se expresó a través de los movimientos sociales que exigían al gobierno generar opciones socioeconómicas y productivas. El proyecto agroindustrial de palmito justamente fue una de las apuestas productivas planteadas como una solución, promovido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En este contexto, surge la Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí (APAC), conformada por campesinos e indígenas, con el propósito de estimular el desarrollo socioeconómico y cultural de los asociados y propender por el desarrollo regional.

Entre las conclusiones, se destaca que este proyecto no funcionó como alternativa productiva local y no impactó positivamente en la calidad de vida de los pequeños productores asociados y sus familias, debido a varias razones: La fumigación aérea de cultivos ilícitos afectó las áreas sembradas de palmito generando inestabilidad en la producción; desorganización administrativa y financiera que provocó una situación de insolvencia en la empresa; ausencia de un escenario participativo y de generación de capacidades al productor y débiles relaciones de confianza surgidas al interior de la asociación.

Otra de las razones se debió a la poca capacidad que les habilitaba a los asociados para hacer parte de las deliberaciones y participar en la toma de decisiones pues estuvo condicionada a su bajo nivel de escolaridad (en el año 2017, aproximadamente el 67% de los productores habían culminado estudios de básica primaria), a la falta de capacitación e insuficiente asesoramiento técnico. Sumado a ello, el bajo compromiso de la institucionalidad promotora del proyecto y los mecanismos de participación empleados no fueron eficaces para la sostenibilidad del mismo (Chamorro, 2017). El proyecto de palmito dejó en los asociados enseñanzas y aprendizajes pero no con la fuerza necesaria para el emprendimiento de otras iniciativas agroindustriales, de tal modo que bajo este esquema analizado no se percibe la reproducción natural del ciclo, principio fundamental del desarrollo local.

Conforme a la teoría, donde todas las comunidades territoriales parten de un conjunto de recursos locales, se evidencia claramente que en este caso, los productores y las instituciones involucradas

no realizaron un aprovechamiento eficiente de los factores productivos para alcanzar niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; tampoco hubo iniciativas para formar redes y alianzas; el bajo nivel educativo no permitió el desarrollo de capacidades empresariales; la asociación no endogeneizó eficientemente los recursos de ayuda “externa” por parte de cooperación internacional y el rol de la institucionalidad pública fue nulo.

Todo lo anteriormente expuesto en las secciones 4.1-4.3, junto con lo presentado en la sección actual, deja entrever que la literatura es escasa para Putumayo, tanto en experiencias de desarrollo local como en prácticas exportadoras, evidenciándose huecos objeto de investigación en lo que se refiere a los impactos económicos y sociales que pueda traer la relación de estos dos constructos. Teniendo en cuenta que una de las apuestas productivas de la región es la agroindustria, pues es un sector ampliamente trabajado en las Agendas de Competitividad y Plan de Desarrollo Departamental y que existe un tejido empresarial valioso alrededor de este sector, resulta importante explorar en las capacidades y debilidades que presenta el sistema local actual y cómo estas pueden incidir en la dinámica exportadora de la región.

## **5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se dan a conocer los objetivos que se quieren lograr y que a su vez permiten orientar el trabajo, y además, se muestran las hipótesis que se pretende resolver a lo largo de la investigación, fruto de lo cual se obtienen los resultados y conclusiones del trabajo.

### **5.1 Objetivos**

El objetivo general de este estudio es analizar los factores locales determinantes para la inserción internacional de empresas y productos agroindustriales del departamento del Putumayo (Colombia), desde una aproximación de las teorías del comercio internacional y desarrollo local durante el período 2015-2019.

A partir del objetivo general, se enuncian los siguientes objetivos específicos que igualmente serán abordados en este trabajo:

1. Vincular los fundamentos teóricos y empíricos del desarrollo local y el comercio internacional en el análisis del sector de la agroindustria.
2. Identificar las capacidades y debilidades locales determinantes de la inserción internacional de organizaciones representativas de la dinámica productiva agroindustrial del departamento del Putumayo.
3. Analizar el comportamiento exportador de las empresas del sector agroindustrial de Putumayo de acuerdo a los efectos de los factores locales.

## 5.2 Hipótesis

La investigación materializará los anteriores objetivos en las siguientes hipótesis de investigación. Estas hipótesis H1 y H2 contrastan separadamente supuestos de comercio y desarrollo territorial:

**Hipótesis 1 (H1):** El tejido empresarial de Putumayo posee una fuerte capacidad emprendedora e innovadora que ha logrado aprovechar las ventajas naturales de la Amazonía para dinamizar sus iniciativas empresariales locales, sin embargo, tienen fuertes debilidades de capital y débiles apoyos institucionales para su fortalecimiento en el comercio internacional.

**Hipótesis 2 (H2):** La apuesta exportadora agroindustrial de Putumayo tiene como punto de partida una base empresarial dispersa y frágil, con una fuerte concentración de las exportaciones en las empresas más grandes y competitivas.

## 6. DATOS Y METODOLOGÍA

### 6.1 Datos

El universo objeto de este estudio es el tejido empresarial, comprendido por las empresas del medio local que realizan el aprovechamiento o explotación de algún factor del entorno territorial, asociado

a algún conocimiento tradicional y de relaciones comerciales (Gutiérrez et al., 2016). Se obtuvo un listado de empresas a partir de una base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio del Putumayo, y se procedió a realizar un filtro mediante encuestas virtuales con los empresarios para constatar los que realmente estaban exportando.

Como resultado, se encontraron siete empresas activas en la exportación, pero dos de ellas no respondieron a la encuesta, lo que significa un sesgo del 29% y una pequeña limitación de este muestreo. Una empresa es relativamente nueva en el mercado, se trata de la Asociación de Aguacateros y Fruticultores, quienes a partir de 2018 exportaron por primera vez aguacate hass y algunos derivados a Róterdam (Holanda), y la otra es Inzunai Gifts of Nature, exportadora de productos naturales para la industria alimentaria y cosmética.

Por el contrario, cinco empresas accedieron a la encuesta, constituyendo la muestra total de esta investigación. Cuatro de ellas son microempresas conformadas entre 4 y 10 empleados y Corpocampo es la única empresa grande en la que actualmente trabajan 1.200 familias campesinas como proveedoras de materia prima y 200 empleados en fábrica, de los cuales el 70% son mujeres cabeza de familia. Se considera una muestra representativa porque del total de empresas exportadoras de agroindustria en Putumayo, más de la mitad, el 71% brindaron información valiosa y datos relevantes que permitió resolver las hipótesis del presente estudio.

Para la recolección de datos, se entrevistó a los gerentes de las empresas que tuvieron una actividad exportadora durante los últimos 5 años, a partir de 2015 hasta 2019. Este período se ha tomado como referencia porque el 80% de las empresas iniciaron su actividad exportadora durante estos años<sup>5</sup>, ya que antes de 2015, una única empresa exportaba, se podría decir que tenía el monopolio del sector agroindustrial desde 2006. También hay que considerar que el marco muestral está compuesto por empresas con continuidad exportadora como por empresas esporádicas en la actividad.

El sector productivo al que pertenecen estas empresas es el agroindustrial con diferentes productos de exportación, que se muestran a continuación en la tabla 6.1<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> El total de empresas exportadoras son relativamente jóvenes, ya que fueron creadas después de 1990, año en que se dio la apertura económica en Colombia.

<sup>6</sup> Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (1997), la agroindustria se refiere a la serie de actividades de manufacturación y transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.



Tabla 6.1 Relación de empresas y productos exportados en Putumayo

<b>Empresa</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Productos exportados</b>
<b>Apicultura el Rey</b>	Microempresa	Jalea real y extracto de larva de zángano.
<b>Café Selvayaco</b>	Microempresa	Café orgánico y especial.
<b>Coopalmito</b>	Microempresa	Palmito de chontaduro.
<b>Sacha Inchi la Dorada</b>	Microempresa	Almendra de sachainchi.
<b>Corpocampo</b>	Gran empresa	Açaí berry, palmito, y sus derivados.

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a exportadores de Putumayo del sector agroindustrial, 2020.

## 6.2 Metodología

En el presente trabajo, se seleccionó la estrategia de estudio de caso con un enfoque descriptivo-analítico. Las fuentes de información utilizadas se basaron en la revisión bibliográfica, fuentes primarias y análisis de información a partir de datos obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas del sector priorizado.

Se elige trabajar con un estudio de caso porque representa una valiosa herramienta de investigación en las ciencias sociales y es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos (Martínez, 2006), como es este caso, donde no existe literatura empírica sobre el tema de investigación<sup>7</sup>. Además, el estudio de caso permite realizar investigaciones con una mayor profundidad que otros métodos en ciencias sociales. Dado que el estudio se enfoca en Putumayo, un departamento localizado al sur de Colombia sobre la región de la Amazonia, su carácter específico propicia acudir al estudio de caso para obtener resultados.

Para el cumplimiento de los objetivos, este trabajo desarrolló las siguientes aproximaciones metodológicas: para el primer objetivo, se realizó una revisión sistemática en bases de datos internacionales sobre los dos cuerpos teóricos principales de la investigación (comercio

---

<sup>7</sup> La definición de estudios de caso más citada y comúnmente aceptada es la propuesta por Yin (1994), quien los define como una investigación empírica de un fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente (Jiménez, 2012).

internacional y desarrollo local) y se exploró el vínculo existente entre estos dos constructos en el marco de estudios de caso de Latinoamérica, Colombia y Putumayo.

Para el segundo y tercer objetivo específico, se efectuó un diagnóstico estratégico mediante la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas dirigidas exclusivamente a directivos de empresas del sector priorizado, fruto de lo cual resultaron un conjunto de datos y experiencias válidas que fueron procesados para el desarrollo del trabajo. La encuesta (Anexo A1) se compone de tres secciones: preguntas de tipo descriptivo; preguntas sobre exportaciones y cuestionario sobre factores locales<sup>8</sup>. Las encuestas se desarrollaron por medios virtuales como Skype y llamadas telefónicas. Resulta pertinente aclarar que se seleccionó el método de encuesta, porque no se encontró información relacionada al tema de investigación en las páginas web de las empresas ni en las bases de datos oficiales de instituciones regionales y nacionales.

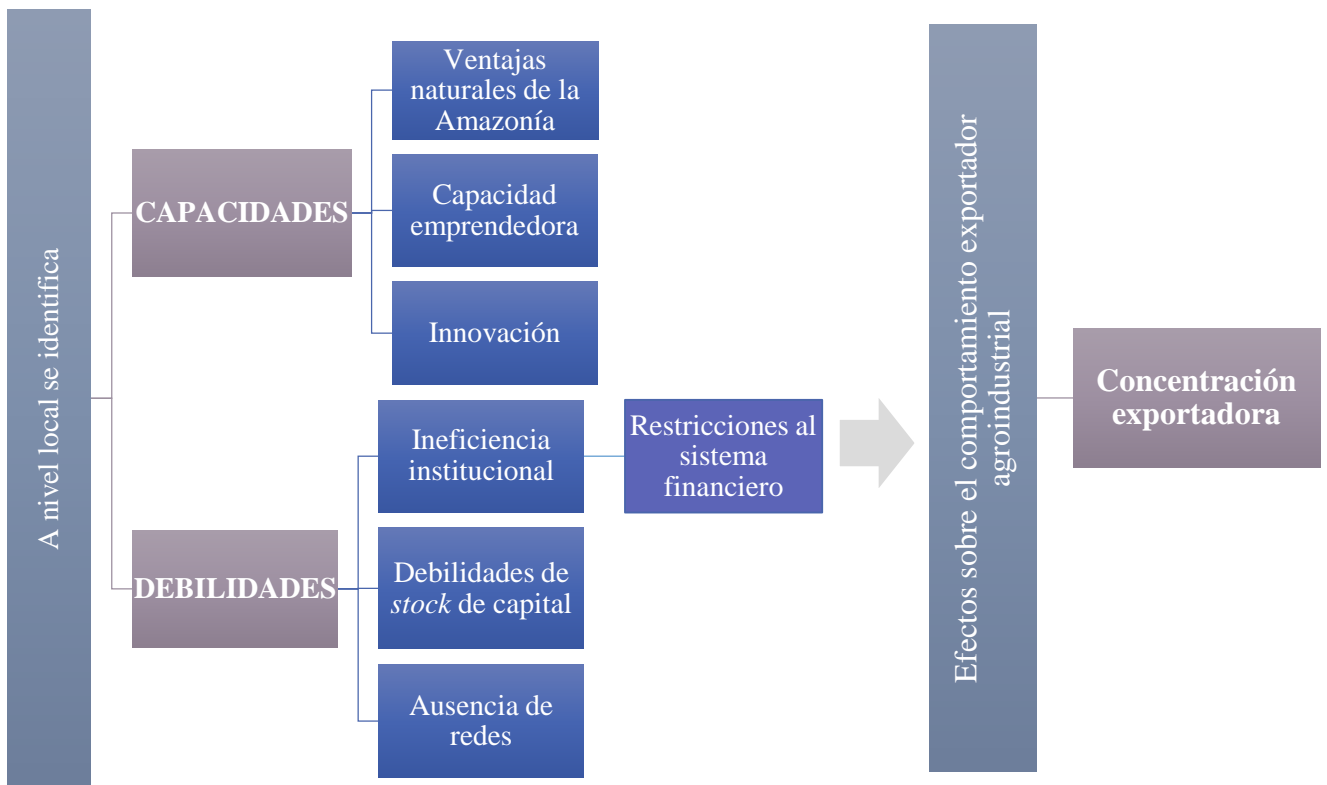
## **7. RESULTADOS**

En la siguiente figura se presenta un esquema de carácter orientador que muestra los resultados del trabajo empírico realizado con los empresarios exportadores del departamento del Putumayo.

---

<sup>8</sup> El modelo de encuesta y un resumen de los principales resultados obtenidos se pueden ver en la sección de anexos: Anexo A1 y Tabla A2, respectivamente. Por motivos de espacio y brevedad se omiten los resultados completos de la encuesta, disponibles bajo petición.

Figura 7.1 Esquema de resultados



Fuente: Elaboración propia.

## 7.1 CAPACIDADES TERRITORIALES

Putumayo parte de un conjunto de recursos locales que constituyen su potencial de desarrollo, entre los más representativos se encuentran:

### 7.1.1 Ventajas naturales de la Amazonía

Autores como Diamond (2016) en su libro *Sociedades Comparadas* y Sachs (2001) analizan el papel que tienen la geografía y el clima en el desempeño económico de los países. Coinciden en que los países situados en zonas templadas son considerablemente más ricos que los tropicales, dado que en éstos hay menor productividad agrícola y mayores problemas sanitarios materializados

en enfermedades tropicales como la malaria. Sin embargo, estos planteamientos pierden importancia cuando se aterrizan en el plano local, ya que la realidad nos muestra que los territorios dentro de un mismo país son heterogéneos y que cada uno cuenta con diferentes particularidades que determinan su nivel de desarrollo. Esto se ha podido evidenciar en la revisión de la literatura cuando se hacía alusión a casos exitosos de exportación en algunos países de Latinoamérica, donde la diversidad de climas, el entorno biótico y geográfico han sido uno de los factores que han favorecido el rendimiento en la producción de sus cultivos, generando alternativas de desarrollo local. También se ha podido comprobar en el presente estudio, dado que las empresas identificaron como una de las potencialidades de la región a la enorme variabilidad climática y ecosistémica. Cuatro quintas partes del departamento son zonas selváticas. El clima del área montañosa es frío, tipo páramo, y el de la zona selvática es muy caliente y húmedo. Además, cuenta con una privilegiada ubicación geográfica, por lo que se convierte en zona de interés estratégico. Por un lado, es un departamento fronterizo con Ecuador y Perú y, por otro lado, es la zona bisagra entre los Andes y el piedemonte amazónico. No hay estaciones, lo que favorece la permanencia de los cultivos durante todo el año.

La empresa Apicultura el Rey cuenta con un sistema productivo en función de todos los climas, ya que sus áreas productivas se extienden por todo el departamento, lo que ha favorecido la diversidad en la producción. Por ejemplo, en el clima tropical seco se produce la miel, y la extracción de polen se hace en el clima frío. El área cultivable alberga una gran biodiversidad y variedad de plantas y árboles silvestres que proveen su néctar a la gran mayoría de colmenas. El hecho de estar sobre la Amazonia favorece que la recolección de néctares se haga en hábitats más limpios, ya que existe un gran número de hectáreas que aún no han sido intervenidas y hay otras que son reforestadas. Ello le imprime un sello de alta pureza a los productos de la empresa como la jalea real y el producto estrella de extracto de larva de zángano.

La empresa Café Selvayaco también tiene una gran ventaja por la calidad de sus cultivos al encontrarse rodeados de bosques húmedos, montañas y terrazas altas. Actualmente, sus procesos productivos están medianamente industrializados bajo un manejo en pequeños lotes, lo cual facilita las buenas prácticas agrícolas a base de insumos orgánicos. De allí resulta un café de origen, semiorgánico, de micro lote que cuenta con un proceso único de recolección, fermentación y secado, para que conserve todas las propiedades.

Coopalmito y Corpocampo producen palmito y açai derivados de una palma nativa de la Amazonía, que crece sin dificultad durante todo el año. El Putumayo brinda un entorno adecuado en donde las condiciones agroecológicas de precipitación, temperatura, y altitud en relación al nivel del mar, son ideales para el desarrollo de la palma. Se ha convertido en un cultivo promisorio porque es una planta que tiene una esperanza de vida y de producción entre 70 y 80 años. Corpocampo se destaca por ser el mayor productor de açai en Colombia.

Por su parte, la empresa Sacha Inchi la Dorada, produce la almendra de sachu inchi, especie originaria de la Amazonia y cultivada en sus inicios por comunidades indígenas. También se considera una planta prometedora con excelentes posibilidades para su industrialización porque es el único fruto que contiene los omegas 3, 6 y 9. Actualmente Putumayo figura entre los principales productores del fruto en Colombia, seguido de Valle del Cauca, Amazonas y Antioquia, donde se concentra el 85% del total del país.

### **7.1.2 Capacidad emprendedora para pasar de lo ilícito a lo legal**

En Putumayo, a partir de 1977, la economía regional giraba en torno a los cultivos ilícitos de coca. Sin embargo, desde el año 2000, la estructura económica de la región se ha ido transformando de acuerdo a la implementación de políticas públicas dirigidas a la sustitución de cultivos ilícitos y proyectos de desarrollo alternativo. La política pionera y más conocida fue la efectuada en el marco del Plan Colombia, cuyos objetivos específicos se encaminaron a la reducción sustancial de las hectáreas cultivadas con coca. Este proceso fue apoyado por las instituciones, el gobierno internacional y los acuerdos comunitarios. En tal sentido, el compromiso de la comunidad fue decisivo, pues en el afán de mejorar sus condiciones de vida y propender por oportunidades lícitas, la comunidad local inició un proceso de adaptación a ese importante cambio endógeno de carácter económico y social. Es así como campesinos e indígenas emprendieron de manera autónoma un proceso organizativo encaminado a la conformación de unidades de negocio con cultivos de productos típicos de origen amazónico redescubiertos y valorados por sus potencialidades económicas. El acompañamiento institucional y de cooperación internacional al inicio del proceso se concentró en la transferencia de conocimientos, intercambio de semillas, alianzas comerciales, misiones tecnológicas e intercambio de buenas prácticas productivas, cuyos procesos resultaron

valiosos para la comunidad al momento de promover ideas innovadoras para añadir valor agregado a sus productos.

Es así como Putumayo cuenta con importantes transformaciones y cambios endógenos impulsados por un destacado crecimiento de emprendimientos, entre los que resaltan las cinco empresas objeto de estudio, que son las únicas que realizan exportación de tipo agroindustrial. Sus experiencias productivas se han apoyado en los saberes locales y ancestrales, pero paralelamente han ido promoviendo el conocimiento científico. Han participado en procesos de producción poco conocidos y explorados, y a partir de ensayos y errores han logrado posicionar sus productos en los mercados internacionales y han contribuido al desarrollo local y rural generando empleos alrededor de la práctica agroindustrial. Cuatro de las microempresas poseen una plantilla fija entre 4 y 10 empleados y Corpocampo beneficia a cerca de 1.200 familias campesinas, afrocolombianas e indígenas, a quienes les compra la materia prima y emplea a unas 200 personas de forma directa.

Aparte de la generación de empleo, la experiencia más relevante de desarrollo local es el modelo de negocios de Corpocampo, basado en su mayoría en la adquisición de la producción de terceros. La compañía proporciona asistencia técnica en los procesos de siembra, recolección y utilización de insumos y capacita a los pequeños agricultores de cuatro zonas en el país más afectadas por la violencia y los cultivos ilícitos donde tiene instaladas las plantas de producción: Cauca (Guapi), Valle del Cauca (Buenaventura), Nariño (Tumaco) y Putumayo (Puerto Asís); teniendo como eje central la política de compra de la totalidad (100%) de materia prima (palmito) a un precio equitativo y sostenible a largo plazo. De esta manera, se produce una sinergia basada en la confianza entre la corporación y la comunidad. Sumado a lo anterior, Corpocampo vela por el desarrollo integral de sus trabajadores apoyando financieramente los programas de salud y educación primaria en estas regiones.

En definitiva, el tejido empresarial surgido de la iniciativa local enfrentó un gran desafío: El de creer en sus ideas de negocio y contemplar una percepción de factibilidad, sin miedo al fracaso. Los empresarios pasaron de participar de un negocio ilícito del cultivo de coca muy rentable dado que representaba un sustento económico estable para las familias a arriesgar en un emprendimiento inexplorado. Construir un proyecto en la legalidad les tomó bastante tiempo, porque las tasas de ahorro eran bajas para invertir en tecnología, maquinaria e insumos, tampoco contaban con capital

semilla y tuvieron serias dificultades a la hora de acceder a financiación por parte del sistema financiero.

### **7.1.3 Innovación**

Uno de los factores endógenos identificados al interior de estas empresas fue el talento y el desarrollo de habilidades intensivas en conocimiento, que les ha permitido desarrollar practicas innovadoras en sus procesos productivos. No obstante, se identificaron grandes barreras al desarrollo de este tipo de actividades, sobre todo en el caso de las cuatro pequeñas empresas, debido a la reducida capacidad financiera y escaso personal cualificado para acometer el proceso innovador. Pero no por esto se puede afirmar que las pequeñas empresas son menos innovadoras que las grandes, lo que sí se considera es que su comportamiento es distinto en materia de innovación.

La investigación también permitió conocer que no existe un comportamiento innovador homogéneo entre las empresas de la muestra. Por ejemplo, una sola empresa realizó innovación de producto y el restante desarrollaron innovación de proceso, que en términos de la destacada obra de la Teoría del desenvolvimiento económico de Schumpeter (1978) corresponderían a innovaciones radicales, generadoras de desarrollo económico, promovidas activamente por el llamado “empresario innovador”, que posee capacidades e iniciativas para crear oportunidades que otros no perciben gracias a su propia imaginación (Montoya, 2004). Al contrastar los resultados de la investigación con la teoría se encontró que en cuanto a novedad en producto se refiere, la empresa apícola, incursionó en el mercado con su producto innovador en protocolos de extracción y producción con el “extracto de larva de zángano”. Se trata de un extracto natural sin aditivos ni conservantes y con propiedades que ayudan principalmente a problemas de recuperación sexual a personas que tienen eyaculación precoz, frigidez e infertilidad. En Colombia es la única empresa que vende este producto, lo que le confiere poder monopolista.

Se identifica a Corpocampo como la empresa más innovadora en procesos. La compañía continuamente realiza investigación agrícola e introduce tecnología en sus cuatro plantas de producción que han permitido una optimización de los recursos materiales y humanos disponibles

y mayor eficiencia en los procedimientos. La innovación se concentra en los derivados de la línea del açaí.

Por su parte, Café Selvayaco cuenta con una planta de procesamiento de alta tecnología que le permite disminuir el uso de agua y energía y ahorrar costos. Realiza investigación principalmente en la afectación a los ciclos productivos del café de acuerdo a variaciones climáticas. También realiza innovación implementando Buenas Prácticas Agrícolas, en el sentido de que los residuos obtenidos son utilizados para la producción de abono orgánico evitando en sus cultivos el uso de agroquímicos. Su producto innovador es el café tipo orgánico y especial.

La empresa Sacha Inchi la Dorada ha generado sinergia para el intercambio de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura y ha sido receptor de la transferencia de conocimiento científico desde Perú, considerado el principal productor del fruto en el mundo. La mejora en los procesos permitió obtener derivados como *snacks*, malteadas, harinas y aceites.

Se identifica a Coopalmito como la empresa que menos innovación desarrolla, ya que el producto es entregado en bruto a otras empresas para la transformación industrial y la comercialización. La única práctica innovadora ha tenido lugar sobre los métodos de cosecha y poscosecha.

Los resultados de las encuestas reflejan que todas las empresas incorporan nuevas formas de hacer, y a pesar de ser una innovación primaria e incipiente, lo que rige es la novedad generada con la poca tecnología que poseen. Esto se puede constatar cuando se mencionaba que la puntuación más baja obtenida por Putumayo en el Índice Departamental de Competitividad fue en el pilar de Innovación y Dinámica Empresarial con 0,60 sobre 10, lo que significa la escasa investigación de alta calidad realizada por las organizaciones de la región.

También se evidenció un fuerte cambio en la cultura empresarial para incorporar actitudes y patrones de conducta más favorables a la innovación, menos rutinarios y más participativos. La presencia de instituciones públicas, privadas y el rol de cooperación internacional adoptan cierto protagonismo en el apoyo a la innovación que han tenido estas empresas mediante la realización de talleres, ferias, capacitaciones y misiones empresariales para recibir transferencia de conocimiento de expertos de otros países. Se resalta el trabajo de instituciones de la región como el Sena, Corpoamazonía y Cámara de Comercio; recursos monetarios y en especie provenientes de Cooperación Internacional y Fondos Europeos y a nivel nacional la Federación Nacional de



Cafeteros y en especial Colciencias. Colciencias en el marco del Programa Alianzas para la Innovación ha fortalecido las capacidades de innovación de las cinco empresas mediante apoyo técnico en la creación de prototipos. Estos prototipos, al tener buenos resultados en las pruebas de mercado y grupos focales, han logrado masificarse y son los que se están vendiendo actualmente en los mercados externos.

Por otro lado, se ha identificado que estas empresas mantienen relaciones con el exterior, pero actúan de forma aislada a escala local, sin apenas vínculos entre ellas, por lo que no se propicia la aparición de redes de innovación. El único vínculo explorado es la transferencia de conocimiento técnico en procesos de plantación y cosecha desde Corpocampo hacia las cooperativas locales que actúan en calidad de proveedores de materia prima.

## **7.2 DEBILIDADES**

### **7.2.1 Debilidades en las teorías del desarrollo: el rol de las instituciones y la geografía**

Una de las formas para determinar las debilidades que encuentra el tejido empresarial a la hora de avanzar en la competitividad en los mercados internacionales es analizando el desempeño de las instituciones, que ha resultado ser la debilidad más fuerte. Para ello, se ha tomado como referencia el Índice de Competitividad de Putumayo para el año 2019, concretamente el pilar que monitorea las características institucionales, tanto públicas como privadas, y las conclusiones se complementan con los resultados de tipo cualitativo obtenidos de la encuesta en base a las experiencias de los empresarios.

Tabla 7.1 Indicadores de Competitividad. Año 2019

<b>Indicador</b>	<b>Puntaje (0 a 10)</b>	<b>Posición (entre 33)</b>
<b>INSTITUCIONES</b>	<b>3,98</b>	<b>28</b>
Desempeño administrativo	1,71	30
Gestión fiscal	1,19	32
Transparencia	6,62	18
Seguridad y justicia	6,38	20
<b>SISTEMA FINANCIERO</b>	<b>1,72</b>	<b>27</b>

Fuente: (Consejo Privado de Competitividad; Universidad del Rosario, 2019)

Como se puede apreciar en la tabla 7.1, la institucionalidad y sus subpilares presentan una baja calificación, el puntaje global es de 3,98 sobre 10 y se encuentra rezagado en un puesto 28 frente a 33 regiones, posición que evidencia un débil desempeño administrativo y gestión fiscal. Durante los últimos años, Putumayo ha ganado un cierto protagonismo originado en riquezas naturales, regalías y agroindustria, que se vienen produciendo en lugares institucionalmente débiles y que no están preparados para atender esas grandes responsabilidades que enfrentan. Las instituciones históricamente han mostrado un grado mínimo de autoridad estatal, ocasionando que el territorio sea controlado por organizaciones guerrilleras, de narcotráfico y paramilitarismo y al mismo tiempo por gobiernos que han privilegiado intereses sectoriales y han agotado el capital estatal. Teóricamente, el desarrollo local y endógeno son sensibles a la institucionalidad, y en esta investigación se confirma que este factor no ha funcionado eficientemente, producto de lo cual se identifican 3 síntomas que han afectado directamente a la actividad empresarial y al desarrollo local.

El primer síntoma de debilidad institucional es la falta de provisión de bienes públicos complementarios a la inversión privada, en especial la falta de infraestructura de la red vial terciaria fundamental para articular los centros rurales de producción con los puntos de transformación, de acopio y distribución de mediana y gran escala y para movilizar los insumos que requiere la producción. De esta forma, los costos de transacción se hacen más elevados. Tal es el caso de Corpocampo que enfrenta serias dificultades para que los agricultores puedan llevar el palmito y

aquí desde zonas rurales y alejadas a las plantas de producción ubicadas en áreas urbanas. En términos de Vázquez Barquero (2005), esto no permite generar un ambiente favorable a la dinámica empresarial.

El segundo síntoma de debilidad institucional es la ineficiencia e inoperancia de recursos públicos y proyectos dirigidos al sector empresarial. Los empresarios manifiestan que las políticas obedecen más a la formación de capital humano y no responden a las necesidades reales de estas empresas, basadas en la carencia de capital fijo. Los programas y el presupuesto priorizan apoyos con efectos de corto plazo, después de las primeras fases, el proceso queda a la deriva. Esto demuestra la falta de planificación técnica y económica de las instituciones, que se ve complementada con la baja capacidad para hacer seguimiento efectivo a largo plazo de los resultados y de las inversiones realizadas.

El tercer síntoma es la malversación de fondos destinados al desarrollo empresarial, lo que ha causado el deterioro de la relación público-privada- empresa. La prevalencia de corrupción y falta de transparencia, aumentan costos de transacción y se convierten en un impedimento para que las empresas operen eficientemente. Se considera una práctica persistente que los recursos destinados al rubro empresarial se desvíen y se orienten hacia la búsqueda de privilegios personales, en lugar de asignarlos a actividades productivas. Ello genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza que desmotiva a los empresarios a la hora de generar mayor inversión.

Paralelamente a la baja calidad institucional, el rol de la geografía también desempeña un papel importante de cara a explicar el atraso económico de Putumayo. Siguiendo a Gallup et al. (2003), en Colombia, los municipios exitosos tienden a tener “mejor” geografía y a concentrarse alrededor de los principales centros urbanos del país. Es decir que, en promedio, los municipios más saludables tienen menor pluviosidad, mejores suelos, topografías más planas, y están ubicados más cerca de los principales centros de desarrollo, pero lejos de los principales ríos. En tal sentido, en Putumayo, la realidad se acopla a la teoría, pues la geografía ha determinado el aislamiento tradicional de la región, al estar ubicada sobre la Amazonía al Sur de Colombia, alejada de los principales centros urbanos, centros políticos y polos económicos, que a su vez presenta dificultades de accesibilidad, conectividad física, infraestructura vial deficiente y baja presencia y cobertura de servicios básicos. Estos factores, relacionados con la geografía, explican las condiciones del retraso socioeconómico de Putumayo, unido a la escasa capacidad institucional

con la que cuentan las organizaciones públicas, gubernamentales y privadas. La combinación de estos factores produce que las políticas de inclusión, bienestar y promoción del desarrollo no logren su implementación y adecuada aplicación en la periferia Putumayense, reflejando grandes disparidades territoriales en relación con otras zonas más céntricas.

### **7.2.1.1 Restricciones al sistema financiero**

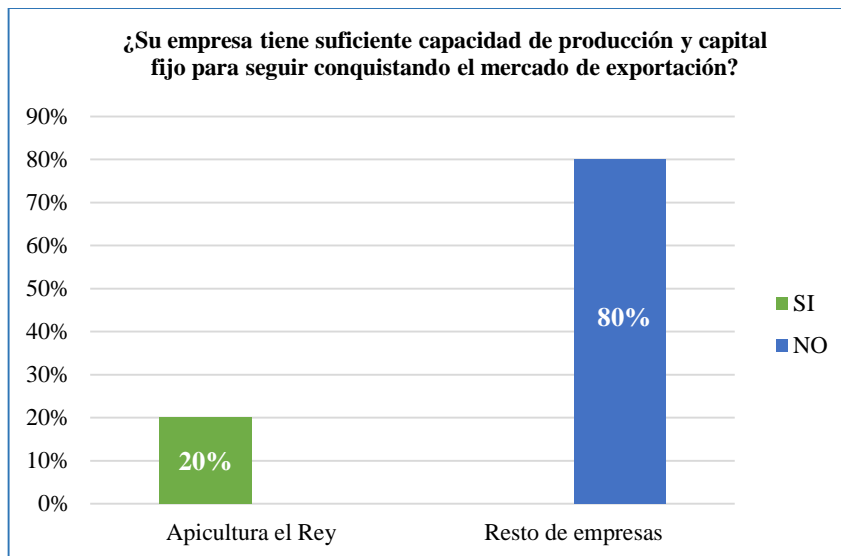
Los déficits de calidad institucional desembocan en debilidades del sistema financiero del departamento, y siguiendo la tabla 7.1 se aprecia una baja puntuación de 1,72 sobre 10, lo que significa entre otras cosas, que existe una baja disponibilidad de crédito interno al sector privado y para la financiación de microempresas. Por ello, para las empresas resulta difícil capitalizarse. En las entrevistas, los empresarios manifestaban la dificultad que tienen para acceder a los recursos financieros, especialmente créditos, debido a la falta de solvencia económica o de patrimonio en activos suficientes que respalden el crédito, exceso de trámites y especialmente a las altas tasas de interés. De las empresas encuestadas, el 40% accede a créditos bancarios para financiar la producción destinada a las exportaciones, mientras que el 60% se financian principalmente con recursos propios o reinvertiendo las ganancias.

Pero también expresan que la autosuficiencia otorgada por los fondos propios se convierte tarde o temprano en un techo al crecimiento, porque al tratarse de microempresas tienen una baja propensión al ahorro, ya que su dinero está rotando para cubrir los gastos operativos, lo que no permite financiar proyectos de inversión significativos. Como resultado, el problema de solvencia en estas empresas se ha manifestado de dos formas: por un lado, no se evidencia acumulación de capital financiero y por otro, hay fuertes carencias en la estructura de capital fijo y tecnológico.

### **7.2.2 Debilidades en el *stock* de capital**

Ante la pregunta: ¿su empresa tiene suficiente capacidad de producción y capital fijo para seguir conquistando el mercado de exportación?, únicamente Apicultura el Rey respondió afirmativamente, porque manifiesta que la mayoría de sus procesos son manuales y de cuidado, sin utilizar una gran cantidad de tecnología y maquinaria.

Figura 7.2 Percepción de los empresarios sobre capital fijo



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a exportadores de Putumayo del sector agroindustrial, 2020.

Por otro lado, el resto de empresas revelan que no cuentan con el capital fijo necesario que les impide producir a gran escala. Identifican esta debilidad como la más fuerte.

- Con la maquinaria existente hay una capacidad limitada y bajos rendimientos de producción. Las empresas encuentran problemas para la negociación en grandes volúmenes, por ejemplo, en las entrevistas manifestaban que han realizado acercamientos con clientes de Japón y Corea, pero al ser mercados tan sofisticados sólo aceptan grandes volúmenes y los pedidos son frecuentes, imposibilitando a la empresa poder cumplir con sus obligaciones.
- Las empresas no cuentan con amplias reservas de capital para enfrentar nuevas demandas internacionales y conquistar otros mercados. Revelan que no son capaces de adaptarse con rapidez a nuevas exigencias de los consumidores, no les facilita los negocios y les impide crear capacidades para la competitividad de largo plazo.
- En consecuencia, debido al reducido *stock* de capital instalado, los costes por unidad producida son superiores para las microempresas en comparación con el coste de la gran compañía “Corpocampo”, que efectivamente tiene incorporado más bienes de capital y cuenta con una

infraestructura más desarrollada al operar con cuatro plantas de producción en regiones diferentes. Por consiguiente, las microempresas presentan dificultades en la búsqueda de economías de escala y también para ser competitivas en precios de los productos.

- Otro de los problemas identificados es el alto grado de depreciación que van sufriendo los bienes de capital existentes. Los empresarios manifiestan que ante la aparición de nuevas tecnologías hacen que el capital existente quede obsoleto, con serias dificultades para alcanzar altos rendimientos y con una gran probabilidad de seguir produciendo solamente para el mercado doméstico.

### **7.2.3 Desarticulación sectorial (ausencia de redes)**

Existe una reducida capacidad para realizar trabajos interempresariales. No se identificaron mecanismos de asociatividad, tampoco hay sistemas de redes (productivas, comerciales, tecnológicas), lo que representa una limitación a las empresas para integrarse en la economía internacional, ya que no se está desarrollando el intercambio de información, no hay circulación de conocimientos, ni difusión de las innovaciones y por ende no hay un entorno local dinámico que permita una mayor competitividad.

## **7.3 COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

De acuerdo a la información captada en las encuestas y en base a los resultados del análisis de fortalezas y debilidades tanto de las empresas como de la región, se derivan los siguientes resultados en materia exportadora del sector agroindustrial para el departamento del Putumayo:

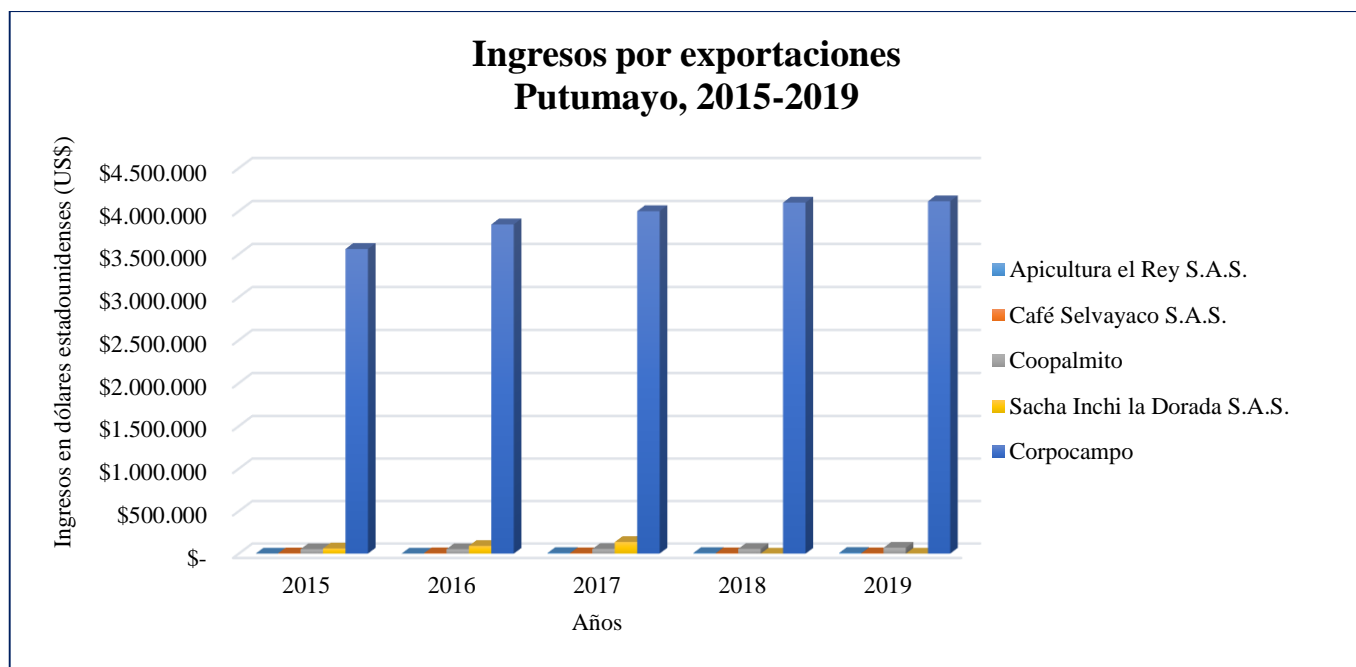
### **7.3.1 Concentración de las exportaciones**

La figura 7.3 revela que la estructura de las exportaciones muestra una elevada concentración en el 20% del total de empresas, que en este caso corresponde a la única empresa grande llamada Corpocampo, que realizó ventas externas equivalentes al 98% del total exportado en 2019 (US\$

4.197.513). La tendencia de concentración de exportaciones se ha mantenido desde el año 2015, y a pesar de que ingresaron a la actividad exportadora microempresas como Coopalmito y Sacha Inchi la Dorada, del total vendido, el 97% (2015) y 96% (2016) corresponden a Corpocampo. Para el año 2017, el efecto concentración disminuyó un punto porcentual (95%) explicado por la entrada al mercado de la empresa apícola. Sin embargo, en 2018, las ventas de Corpocampo volvieron a repuntar en tres puntos porcentuales (98%) sobre el total exportado por la reducción del número de firmas, ya que Sacha Inchi la Dorada sale del mercado internacional.

Con una importancia menor, durante el periodo 2015-2019, las cuatro microempresas sólo efectuaron en promedio el 3% del total de las ventas externas. Este comportamiento estaría reflejando las falencias existentes en la estructura de capital fijo, la capacidad limitada de producción, la falta de capitalización y las restricciones de liquidez dadas las dificultades de acceder al sistema financiero.

Figura 7.3 Ingresos por exportaciones de agroindustria. Putumayo, 2015- 2019



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a exportadores de Putumayo del sector agroindustrial, 2020.

De acuerdo a lo anterior, se puede verificar que el comportamiento exportador de productos agroindustriales en Putumayo confirma uno de los resultados del modelo de Melitz (2003) que

explica científicamente que el comercio exterior afecta de forma desigual a las empresas, ya que solo triunfan en las exportaciones las firmas más grandes porque son más eficientes y más productivas, y por otro lado, el resto de empresas son menos productivas y no exportadoras, cuyos niveles de infraestructura y producción no están preparados para hacer frente a la apertura comercial, por lo que algunas de ellas podrán operar en mercados domésticos, pero el resto de empresas se verán forzadas a abandonar el mercado. La tesis revela claramente lo que sucede en Putumayo, pues existe una diferencia significativa en el tejido empresarial de la muestra. Por un lado, está Corpocampo que es de mayor tamaño, tiene una plantilla fija de 200 empleados en fábrica; cuenta con cuatro plantas de producción en la zona pacífica y sur del país, lo que le permite producir a mayor escala y ser más productiva, así como otorgar remuneraciones más altas y estables a sus empleados. A pesar de que requiere la inyección de más capital fijo, en comparación con el resto de empresas, es más intensiva en capital y tecnología y es la única empresa donde hay alianzas comerciales y de capacitación con las cooperativas locales. También emplea otros medios para capitalizarse, como el acceso a créditos bancarios para financiar la producción destinada a las exportaciones. Esto ha permitido que, a partir de 2006, año en que inició su actividad exportadora, pueda ir creciendo y mantenerse como la única empresa con mayores volúmenes de exportación agroindustrial en el departamento, lo que le confiere poder monopolista. Siguiendo con el modelo de Melitz (2003), por otro lado, se encuentran las microempresas, que hacen sus mayores esfuerzos para exportar, pero su reducido tamaño les impide contar con una estructura financiera que les proporcione una capacidad de producción significativa y una estructura de costos eficiente. Tampoco coexisten modelos de asociatividad entre ellas, ni redes o cadenas empresariales, lo que les dificulta aún más operar aisladamente, y se podría prever que la oferta de sus productos en los mercados externos podrá permanecer por un corto y medio plazo, porque a largo plazo es probable que solamente comercialicen en el mercado doméstico.

En el periodo de estudio, también se pudo verificar un fenómeno de alta movilidad de firmas, por lo que se concluye la existencia de una relación negativa entre la movilidad y el tamaño de la empresa. Por ejemplo, Corpocampo, de mayor tamaño, presenta mayor estabilidad, en tanto que entre las pequeñas predominan las empresas entrantes como Apicultura el Rey, Café Selvayaco y Coopalmiteo y las salientes como Sacha Inchi la Dorada.



Para verificar los resultados anteriores se complementa el análisis con la construcción del Índice Herfindahl, que mide el grado de diversificación o concentración de la actividad comercial de una región. Para la construir el índice, primero se calcularon las cuotas de mercado de cada año de las cinco empresas<sup>9</sup>. La fórmula utilizada aparece en la ecuación (1):

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa en el mercado}}{\text{Ventas totales del mercado}} \quad (1)$$

Después, se elevó al cuadrado la cuota de mercado que cada empresa posee y se computó la suma de esas cantidades<sup>10</sup>, tal como se aprecia en la siguiente fórmula:

$$H = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

Donde:

H: Índice Herfindahl

$S_i$  = Cuota de mercado (en %)

N = Número total de empresas

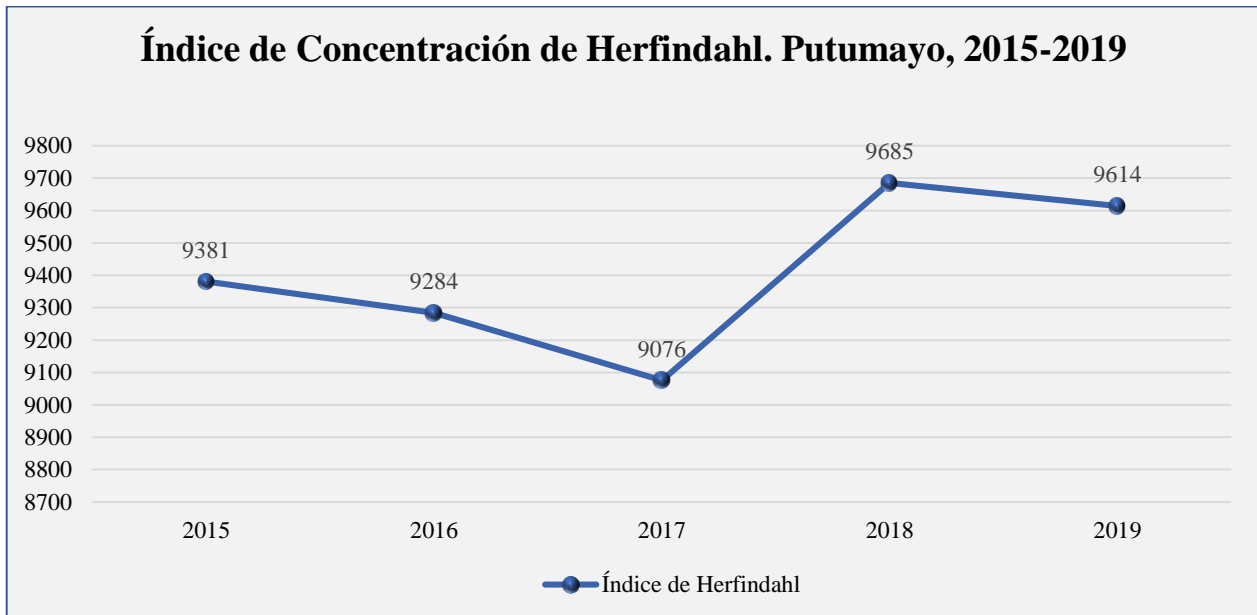
Los resultados del cálculo se pueden apreciar en la figura 7.4.

---

<sup>9</sup> Cuota de mercado: Se define como el porcentaje del mercado que tiene la empresa.

<sup>10</sup> El cálculo se realizó para cada año, desde 2015 hasta 2019.

Figura 7.4 Índice de Concentración de Herfindahl. Putumayo, 2015-2019



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a exportadores de Putumayo del sector agroindustrial, 2020.

El Índice Herfindahl puede tomar valores entre 0 y 10.000. Cero significa una baja concentración del mercado y un gran número de empresas con una participación muy pequeña y, el resultado máximo de 10.000 expresa que una sola empresa opera en el mercado con una concentración total del mismo, lo que evidencia un control monopólico y anticipa futuros problemas de abuso de posición dominante. El gráfico revela un índice elevado durante todo el periodo de estudio, que oscila entre 9.076 y 9.685, lo que representa un mercado muy concentrado y poco competitivo al haber pocas empresas en la actividad exportadora y de acuerdo a Melitz (2003), se confirma que el comercio contribuye a que las cuotas de mercado se reasignen en las mejores compañías, tal y como ocurre en Putumayo con Corpocampo.

### 7.3.2 Concentración exportadora por destinos y productos

También se pudo establecer que la mayoría de las empresas concentran sus exportaciones en muy pocos países, más de la mitad en dos países como Francia y Estados Unidos y una empresa en un solo país como Perú. Esta falta de diversificación dificulta su supervivencia internacional a largo plazo, pues hace a las empresas más vulnerables ante eventuales choques.

Resulta conveniente mencionar el caso de la empresa Sacha Inchi la Dorada, que permaneció en el mercado internacional solamente tres años y a partir de 2018 se retiró. Perú es el principal país transformador y exportador de sachá inchi, justamente el único comprador de la almendra Putumayense. Sin embargo, al no haber aún un mercado consolidado para estos productos hace que su consumo internacional sea bajo, lo que ha ocasionado que Perú deje de comprar a la empresa de Putumayo, cuando ésta ya había desarrollado una gran dependencia, por lo que se vio obligada a cerrar sus operaciones con el exterior al no contar con suficiente demanda potencial para sus productos.

También se observa una alta concentración de los productos exportados. El portafolio de las empresas comprende entre uno y dos productos con una línea de derivados muy simple, explicada por la baja capacidad productiva al no contar con el capital fijo necesario. Esta situación se puede validar con la puntuación del Índice Departamental de Competitividad en el pilar de Sofisticación y Diversificación de Putumayo, que presenta una baja puntuación para el año 2019 de 3,57 sobre 10, lo que indica que hay una reducida diversificación tanto en el conjunto de bienes exportados como en los mercados de destino.

#### **7.4 RELACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Putumayo ha sido una de las regiones de Colombia más golpeadas por el conflicto armado, la difusión de los negocios ilícitos y el abandono estatal. Es de reconocer, que pese a todas las dificultades, ha emergido un tejido empresarial, que le ha dado importancia a la necesidad de aprovechar iniciativas de desarrollo de menor escala, con estrategias de abajo hacia arriba, concretándose en experiencias exitosas en el mercado exterior, ligadas a una fuerte movilización del potencial humano innovador. Sin embargo a lo largo del proceso se han identificado debilidades, una de ellas considerada de carácter estructural, en el sentido que la región es controlada por instituciones que reflejan el escaso apoyo a las iniciativas empresariales. Los déficits de calidad institucional han desembocado en debilidades del sistema financiero de la región. El Índice Departamental de Competitividad refleja rezagos en este aspecto (baja puntuación de 1,72 sobre 10), que al contrastarlo con las experiencias de los empresarios evidentemente presentan una limitación para acceder a los recursos financieros, especialmente a los créditos por las altas tasas

de interés, de allí que el 60% de los empresarios financie la producción destinada a las exportaciones con recursos propios.

La existencia de una alta concentración de unidades productivas agroindustriales de carácter microempresarial es una de las principales características de Putumayo. De las cinco empresas encuestadas, cuatro de ellas son microempresas que poseen un bajo *stock* de capital y tecnología, que las pone en desventaja para competir contra la única empresa grande. Dicha carencia se puede confrontar con la baja representatividad de la industria en el PIB industrial del país, pues en la estructura económica, el sector industrial manufacturero del departamento hace un aporte del 0,7% frente al 11,2% nacional. Todo lo anterior permite corroborar el cumplimiento de la hipótesis 1 (H1) de esta investigación.

El comportamiento del sector exportador corrobora igualmente la hipótesis 2 (H2) y demuestra uno de los resultados del modelo de Melitz. En efecto, los flujos de exportación del sector agroindustrial están dominados por una sola empresa, la de mayor tamaño, la más estable, con una amplia infraestructura productiva y la más competitiva. Cabe resaltar que la actividad exportadora también se concentra hacia unos pocos destinos, en este caso, países desarrollados como Francia y Estados Unidos, considerados mercados altamente sofisticados y muy exigentes. Sin embargo, depender de estos destinos puede representar un riesgo para las empresas, ya que no siempre van a garantizar un constante flujo de comercio por los *shocks* coyunturales que puede sufrir cada economía.

## 8. CONCLUSIONES

El papel de lo local en el marco de la globalización adquiere mayor importancia, al ser un fenómeno que impacta a todos los países y los territorios deben estar preparados para enfrentarse a ello. Al no contar con garantías y apoyo de las instituciones y del estado, los actores locales ven la necesidad de volcar todos sus esfuerzos hacia iniciativas de abajo hacia arriba, donde las empresas locales se convierten en las principales protagonistas del desarrollo local. Es así como estos actores reconocen que las potencialidades de la región están dadas por el sector primario y con base en ello, encuentran en la agroindustria la clave para generar valor agregado y dar un gran salto al mercado exterior. Sin embargo, pese a las potencialidades generadas por las ventajas naturales y otros elementos diferenciadores, las empresas encuentran serias dificultades al momento de insertarse y mantenerse en los mercados internacionales. Una de ellas, es que el departamento tiene una incipiente industrialización, lo que ha hecho que el sector agroindustrial no logre incorporar el suficiente capital y los avances tecnológicos alcanzados en otras regiones del país. Otro problema, se encuentra asociado al marcado individualismo de las empresas productoras, que no permite el desarrollo de mecanismos de asociatividad y la conformación de redes (productivas, comerciales, tecnológicas) y al escaso apoyo institucional público- privado.

A nivel de la gestión del desarrollo local, esta investigación aporta un insumo a la planeación en materia de comercio exterior regional. Utilizando datos elaborados a partir de la encuesta realizada a empresas del Putumayo durante el período 2015-2019, este estudio concluye que, a pesar de que la agroindustria se convierta en una alternativa de desarrollo local, el sector se encuentra rezagado en términos competitivos y, por tanto, necesita articular esfuerzos en el marco de la triple hélice “estado- universidad- empresa” y la afluencia de políticas gubernamentales eficientes encaminadas a priorizar las necesidades del sector exportador e incluir en sus planes de desarrollo el presupuesto para fortalecer y ampliar el protagonismo del sector secundario, junto con cambiar el modelo de producción hacia actividades más intensivas en capital. De lo contrario, es muy probable que, por un lado, a largo plazo las microempresas de la muestra sigan siendo altamente vulnerables y tiendan a desaparecer súbitamente de los mercados internacionales y, por otro lado, que prevalezca en niveles reducidos el valor agregado de las exportaciones de la región.

También se propone la asociatividad como eje central para el fortalecimiento de las empresas, que les permitan agrupar sus potencialidades y desarrollar proyectos más agresivos enfocados al comercio internacional.

Avanzar en la integración en las cadenas globales de valor (CGV), puede ser otra opción, ya que actualmente gran parte de la producción y el comercio mundial tienen lugar dentro de las CGV (Baldwin, 2016). Si bien es cierto que pensar en que las empresas puedan operar en las CGV, el esquema actual las ubicaría en los eslabones de menor valor agregado y de bajo contenido tecnológico, lo que resulta al mismo tiempo ser una ventaja para que las empresas encuentren la mejor posibilidad de desarrollarse tecnológicamente, mediante una mayor apertura a la globalización.

Por otro lado, en el frente externo, la economía del departamento depende de forma crucial de las exportaciones del petróleo. Bajo *shocks* económicos, las caídas en el precio y en la demanda del crudo nos deja en una posición vulnerable en torno a los bajos ingresos que la economía recibe. En estas coyunturas, se considera el momento justo para que las instituciones locales reorienten el gasto hacia otros sectores de la economía que permitan diversificar la base productiva y exportadora, entre ellos, a la tecnificación de actividades agroindustriales que demuestran ser un potencial importante de la región y de esta manera enfrentar con mayor resiliencia las futuras coyunturas. Será conveniente observar cómo afrontarán las empresas del Putumayo el contexto de recesión global, derivado de la pandemia originada por el Sars-Covid 19, que se espera impacte de manera negativa en los flujos comerciales y en el desempeño empresarial.

La presente investigación plantea una línea base para futuros trabajos con mayor alcance de investigación. Uno de ellos puede darse en los impactos cuantitativos en la economía y sus efectos sobre el desarrollo local si se conserva la tendencia de concentración de exportaciones, que a largo plazo se prevén en un comportamiento monopólico del sector. Otros estudios, que profundicen en la principal debilidad de las empresas, relacionada a la falta de acervo de capital fijo que puede complementarse con la búsqueda de cifras de volúmenes de producción, rendimientos, costos, que permitan ampliar este problema y hacer comparaciones entre las micro y grandes empresas y también, investigaciones que aborden la posible utilidad derivada de la conformación de redes, trabajo colectivo y articulación sectorial entre las empresas del sector, como una estrategia para fortalecerse en los mercados internacionales.

Entre las limitaciones de este estudio, se considera la falta de datos disponibles, ya que no hay estadísticas oficiales de comercio exterior a nivel local ni regional, lo que impidió un alcance más cuantitativo del análisis, sumado a ello, existe una falta de estudios previos de investigación sobre el tema, y en cuanto a la metodología empleada, la limitación esta impuesta por el estudio de caso que sólo se analizó un área determinada y los resultados no se pueden extrapolar a otras regiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why nations fail?: The origins of Power, Prosperity and Poverty*. Nueva York: Crown Publishing Group.
- Åkerman, N. (2015). International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3), 242, 259.
- Alburquerque, F. (1997). El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local. ILPES/CEPAL.
- Alburquerque, F. (2002). Desarrollo económico territorial: guía para agentes. *Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional*.
- Álvarez, M., & Myro, R. (2018). Diversificación de mercados y crecimiento de la exportación. *Papeles de Economía Española, No 158, 2018. ISSN: 0210-9107, 90-101*.
- Arcos, L., Rosero, E., & Castro, H. (2010). *Empresa agroindustrial en Colombia: Zona Sur Nariño y Putumayo*. Bogotá D.C.
- Argüelles, M., & Benavides, C. (2012). *Economía y Política Regional*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Arkolakis, C., & Muendler, M. (2010). The Extensive Margin of Exporting Products: A Firm-Level Analysis. *NBER Working Paper No. 16641*.
- Armario, J., Rastrollo, M., & González, E. (2008). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 123, 49.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. (2016). *Agroindustria: Hacia la transformación de la cadena de valor agroindustrial*. Medellín.
- Baldwin, J., & Gu, W. (2009). The Impact of Trade on Plant Scale, Production-Run Length and Diversification. *En: T. Dunne, J. B. Jensen & M. J. Roberts, edits. Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data. Cambridge, Mass.: NBER, 557-592*.
- Baldwin, R. (2016). La malinterpretación de la revolución de las cadenas globales de valor. *Boletín informativo Techint 352, 81-92*.
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Cambridge (MSS). Estados Unidos de Norteamérica: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ballesteros, N., Navia, A., & Romero, E. (2013). La Política Medellín Ciudad Clúster, ¿contribuye al desarrollo endógeno?. Una aproximación desde los cuatro planos de Boisier. *DAAPGE, año 13, N° 20, 167-191*.



- Banco de Desarrollo de América Latina- CAF. (2010). *Desarrollo local: hacia un nuevo protagonismo de las ciudades y regiones*. Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Bernard, A., Redding, S., & Schott, P. (2011). Multi-Product Firms and Trade Liberalization. *Quarterly Journal of Economics*, 126(3), 1271-1318.
- Braun, M., Feldman, G., Junowicz, M., & Roitman, A. (2008). El desarrollo de nuevos sectores de exportación en América Latina: Lecciones de 10 casos exitosos. 1-70.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, vol. XXVIII, núm. 69, 55-78.
- Cámara de Comercio del Putumayo. (2019). *Estudio económico del Putumayo*. Puerto Asís, Putumayo.
- Capello, R. (2007). Transferencia espacial de conocimiento en Milieux de alta tecnología: procesos de aprendizaje versus aprendizaje colectivo. *Estudios Regionales*, 33, 4, 1999, 161-173.
- Cardona, M., Castiblanco, S., & Díaz, H. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, volumen 16, No. 34, 149-168.
- Carvajal, M., Zuluaga, P., Ocampo, O., & Duque, D. (2019). Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia. *Apuntes del CENES*, Volumen 38 - N° 68, 113 - 148.
- Chamorro, I. (14 de Septiembre de 2017). Cultivo y Agroindustria de Palmito de Chontaduro: ¿Una Alternativa de Desarrollo Local? Estudio de Caso: Asociación de Productores Agropecuarios El Cuembí APAC, en Puerto Asís, Putumayo. Bogotá, D. C., Colombia.
- Comisión Regional de Competitividad. (2019). *Agenda Putumayo*. Mocoa.
- Consejo Privado de Competitividad; Universidad del Rosario. (2019). *Índice Departamental de Competitividad 2019*. Bogotá D.C: Punto aparte.
- DANE. (2019). *Colombia. Indicadores de Coyuntura Regional*. Bogotá D.C.
- DANE. (25 de junio de 2019). Cuentas departamentales. Bogotá D.C., Colombia.
- DANE. (2019). *Pobreza Multidimensional por departamentos 2018*. Bogotá D.C.
- DANE-DIAN. (04 de febrero de 2020). Exportaciones. Bogotá D.C., Colombia.
- DANE-DIAN. (17 de febrero de 2020). Exportaciones e Importaciones. Bogotá D.C., Colombia.
- Dávila, M., Moral, E., & Muñoz, M. (2014). La exportación de servicios intensivos en conocimiento en los países de la OCDE. Análisis empírico de sus determinantes. *Revista de Economía Mundial*, 38, 147-174.
- Diamond, J. (2016). *Sociedades comparadas*. Barcelona. España: Editorial Debate.

- Eckel, C., & Neary, P. (2010). Multi-Product Firms and Flexible Manufacturing in the Global Economy. *Review of Economic Studies*, 77(1), 188-217.
- Estrada, Á., Martínez, J., & Viani, F. (2018). Una revisión de la literatura económica sobre los efectos de la globalización en el crecimiento y la distribución de la renta. *Boletín Económico 2/2018. Notas Económicas. Banco de España*, 1- 12.
- Fayos, T., & Calderón, H. (2013). Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias Españolas. *REVESCO N° 111*, 32-59.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2017). *La recolección de café en Colombia: Una caracterización del mercado laboral*. Bogotá: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite- Fedepalma. (Febrero de 2018). El Palmicultor. Bogotá D.C., Colombia.
- Freund, C., & Pierola, M. D. (2015). Export Superstars . *The Review of Economics and Statistics* , MIT Press, vol. 97 (5), 1023-1032.
- Gallup, J., Gáviria, A., & Lora, E. (2003). *América Latina: ¿Condenada por su geografía?* New York: Coedición del Banco Mundial y Alfaomega Colombiana S.A.
- Garofoli, G. (2009). Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina. 1-25.
- Gobernación del Putumayo; Cámara de Comercio del Putumayo. (2011). *Líneas base de las apuestas productivas sectoriales en el departamento del Putumayo*. Mocoa.
- Gómez, D., Ibagón, J., & Forero, A. (2014). Desarrollo endógeno y Latinoamérica. *Desarrollo con. soc. Vol. 3 No. 3.*, 117-128.
- González, R. (2011). Diferentes teorías del Comercio Internacional. *Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica- ICE No 858*, 103- 118.
- González, T. (2006). Reseña de "Las nuevas fuerzas del desarrollo" de Antonio Vázquez Barquero. *Contaduría y Administración, núm. 218*, 177-182.
- Granados, H., Giraldo, Ó., & Acevedo, N. (2016). Promoción de la competitividad y el desarrollo territorial en los municipios del Valle de Aburrá. *Semestre Económico, volumen 19, No. 40*, 93-116.
- Gutiérrez, S., Montañez, G., & Santamaría, C. (2016). Gestión de las organizaciones productivas rurales, desde la cultura emprendedora y la participación del gobierno local. *Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 24 - No. 35*, 155-169.
- Ianni, O. (1998). *La sociedad global*. México: Siglo Veintiuno editores.
- Jiménez, V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. Vol. 8 No 1*, 141-150.

- Lefebvre, E., Lefebvre, L. A., & Bourgault, M. (1998). RyD – Related Capabilities as determinants of Export Performance. *Small Business Economics*, 10, 365, 377.
- López, F., & Castrillón, P. (2007). Agroindustria: Teoría económica y experiencias latinoamericanas. 6-76.
- Lozano, F. (2010). La Asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad. Vol. 5 No. 2*, 161-191.
- Madoery, O. (2009). Un análisis de caso desde la perspectiva del Desarrollo Territorial. Rosario, Argentina, 1995-2008. *Semestre Económico, volumen 12, No. 24 (Edición especial)*, 69-92.
- Manova, K. (2013). Credit Constraints, Heterogeneous Firms, and International Trade. *The Review of Economic Studies, Volume 80 (2)*, 711–744.
- Manova, K., Wei, S.-J., & Zhang, Z. (2015). Firm exports and multinational activity under credit constraints. *Review of Economics and Statistics*, 97(3), 574-588.
- Martín, A., & González, T. (2008). El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno. El caso de las empresas agroindustriales mexicanas. *Revista Austral de Ciencias Sociales, núm. 15*, 15-32.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión, núm. 20*, 165-193.
- Mayorga, J., & Martínez, C. (2008). Paul Krugman y el nuevo Comercio Internacional. *Criterio Libre No 8*, 73-86.
- Medina, M., Mozas, A., Bernal, E., & Moral, E. (2014). Factores determinantes para la exportación en las empresas cooperativas oleícolas andaluzas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 81*, 241-262.
- Melitz, M. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Journal of the Econometric Society. Volume 71, Issue 6*, 1695-1725.
- Mesa, R., & Pérez, S. (2011). Desempeño exportador de Antioquia y marco institucional para su desarrollo: el papel de la Mipyme. *Perfil de Coyuntura Económica No. 17*, 123-139.
- Montoya, O. (2004). Schumpeter, Innovación y Determinismo Tecnológico. *Scientia et Technica Año X, No 25*, 209-213.
- Navarro, A., Rey, M., & Barrera, R. (2017). Compromiso, recursos, emprendimiento exportador y resultados empresariales. *RAE-Revista de Administração de Empresas. V. 57; n. 2. FGV EAESP.*, 135-147.
- Navarro, L., & Pellandra, A. (2017). Efectos de un choque exógeno en el comercio sobre el empleo y los salarios de las empresas manufactureras en Colombia. *CEPAL - Serie Comercio Internacional N° 134*, 5-45.

- Nocke, V., & Yeaple, S. (2014). Globalization and Multiproduct Firms. *International Economic Review*, 55(4), 993-1018.
- Ochoa, G. (2017). El desarrollo en la Amazonia y el enfoque de cadenas globales de valor en el escenario de postconflicto en Colombia. *Perspectivas Rurales. Nueva época, Año 15, N° 29*, 153-176.
- Placer, J. (2016). Configuración actual del comercio exterior en Galicia. *Pecunia, núm. 23*, 115-170.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Plaza & Janes Editores SA.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 6, 77-90.
- Rodríguez, A. (2014). Mapeo de capacidades territoriales y desarrollo productivo. Oportunidades de intervención para el desarrollo local con inclusión. 1-237.
- Rodríguez, J. (2009). Los procesos de desarrollo local desde la perspectiva Europea: Génesis y transformación. 43.
- Romero, E. (2002). Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización. 144-145.
- Rosales, M., & Urriola, R. (2012). Hacia un modelo integrado de desarrollo económico local y cohesión social. *Colección de Estudios sobre Políticas Públicas Locales y Regionales de Cohesión Social*, 1-94.
- Sachs, J. (2001). Tropical Underdevelopment. *National Bureau of Economic Research No 8119*, 1-34.
- Santos, A. (2002). Liberalización comercial y desempeño económico en países en vías de desarrollo: Una revisión de la literatura. *Ciencia y Sociedad. Volumen XXVII, Número 3*, 390-438.
- Santos, L. (2019). Cadenas globales de valor. Metodología, teoría y debates. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional. Volumen 29, No 54*.
- Schumpeter, J. (1978). Teoría del desenvolvimiento económico. *Fondo de Cultura Económica*.
- Scialabba, E., & Carpineti, M. (2014). Recursos naturales y desarrollo local: el complejo oleaginoso argentino y la producción de biodiesel. *Finanz. polit. econ., ISSN: 2248-6046, Vol. 6, No. 1*, 95-114.
- Stöhr, W., & Taylor, D. (1981). Development from above or below? The dialectics of regional planning in developing countries. 82.
- Szpak, C., & Bianchi, E. (Diciembre de 2015). Mercados de exportación de productos agroindustriales actuales y futuros. Argentina.
- Valenzuela, L. (1992). Industria y Agroindustria en el desarrollo nacional: una perspectiva histórica. *Trilogía, volumen 12*.

- Valenzuela, L. (2018). Concentración y Economías de Escala bajo la Tecnología de Leontief: Una representación teórica para la Agroindustria Exportadora Chilena. *Trilogía. Facultad de Administración y Economía*, 34-40.
- Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo local y territorio. 93-107.
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch editor, S.A.
- Vázquez Barquero, A. (2009). Una salida territorial a la crisis. Lecciones de la experiencia Latinoamericana. *Revista Eure, Vol. XXXV, N° 105*, 5-22.
- Vazquez Barquero, A. (2017). Dinámica productiva y desarrollo en las áreas rurales. *Panorama Económico*, 25, 3, 289-296.
- Wahren, P., Martín, D., Di, A., & Gárriz, A. (2018). Cadenas Globales de Valor: la reinterpretación de los Organismos Internacionales. *Realidad económica. No 314. Año 47*, 37-69.
- Zamora, A., & Riveros, E. (2016). Estudio de la región Michoacana de Zamora como polo de competitividad internacional agrícola. *Clío América. Vol. 10, No. 20*, 139-159.

# ANEXOS

## Anexo A1. Modelo de encuesta



---

### **MODELO DE ENCUESTA APLICADA A EMPRESARIOS EXPORTADORES DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DEL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO, COLOMBIA.**

---

La siguiente encuesta se desarrolla con el objetivo de identificar las capacidades y debilidades locales y su impacto sobre el comportamiento exportador de empresas y productos agroindustriales del departamento del Putumayo en Colombia, durante el período 2015-2019. Esta encuesta se realiza con fines exclusivamente académicos, a fin de obtener información para desarrollar el Trabajo Final del Máster en Desarrollo Económico y Políticas Públicas en la Universidad Autónoma de Madrid, España. Los resultados y la información aquí plasmada no serán divulgados públicamente, se garantiza confidencialidad de los datos.

## **1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**1.1** Nombre de la empresa:

**1.2** Representante Legal:

**1.3** Año de creación de la empresa:

**1.4** Número de empleados:

### 1.5 Tamaño de la empresa<sup>11</sup>:

Microempresa \_\_\_\_\_

Pequeña \_\_\_\_\_

Mediana \_\_\_\_\_

Grande \_\_\_\_\_

### 1.6 Sector productivo al que pertenece la empresa:

\_\_\_\_\_

### 2. ¿Qué productos exporta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. ¿Desde qué año empezó a exportar?

\_\_\_\_\_

### 4. ¿Cómo empezó su proceso de exportación?

- a) Viajes individuales \_\_\_\_\_
- b) Misiones empresariales \_\_\_\_\_
- c) Estudios de mercado \_\_\_\_\_
- d) Asistencia a ferias \_\_\_\_\_
- e) Buscando asesoramiento en un mercado de destino \_\_\_\_\_
- f) Exportando el producto con la ayuda de un socio \_\_\_\_\_
- g) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

<sup>11</sup> Clasificación de empresas según el número de empleados:

- **Microempresa:** Es aquella que cuenta con una planta de personal no superior a los 10 trabajadores.
- **Pequeña empresa:** Es aquella que cuenta con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.
- **Mediana empresa:** Es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.
- **Grandes empresas:** El número de personal en plantilla supera los 200 trabajadores.

5. ¿Cuáles son sus principales mercados de exportación?

---

---

6. ¿A qué país exporta mayor volumen?

---

7. ¿Cuál es el volumen de exportación por cada producto?

---

---

8. Nombre sus principales compradores y describa el volumen de exportación a cada cliente.

---

9. ¿Cuáles fueron los ingresos totales (anual) de sus ventas por exportación? (Se sugieren cifras desde el año que empezó a exportar).

---

---

10. En su empresa, ¿Qué porcentaje aproximado suponen las exportaciones sobre su volumen de negocio total?

- a) Menos del 10% \_\_\_\_\_
- b) Entre el 10% y el 24% \_\_\_\_\_
- c) Entre el 25% y el 49% \_\_\_\_\_
- d) Entre el 50% y el 74% \_\_\_\_\_
- e) Entre el 75% y el 99% \_\_\_\_\_
- f) El 100% \_\_\_\_\_



**11.** ¿Cuál es la modalidad de exportación del producto?

- a) Productos con marca propia \_\_\_\_\_
- b) Productos a granel sin posicionamiento de marca \_\_\_\_\_
- c) Ambas \_\_\_\_
- d) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**12.** ¿Pertenece a algún consorcio de exportación o participó en asociaciones temporales para exportar?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Si la respuesta es SI

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**13.** ¿Cómo financia la empresa la producción destinada a las Exportaciones?

- a) Financiación bancaria \_\_\_\_\_
- b) Recursos propios \_\_\_\_\_
- c) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**14.** ¿Qué factores influyen de manera positiva en la actividad exportadora de su empresa?

- a) Evolución de la demanda exterior \_\_\_\_\_
- b) Competencia internacional en precios \_\_\_\_\_
- c) Competencia internacional en calidad \_\_\_\_\_
- d) Tipo de cambio \_\_\_\_\_
- e) Precios de las materias primas \_\_\_\_\_
- f) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**15.** ¿Cuál es el modo de exportación de los productos de su empresa?

- a) Exportación directa \_\_\_\_\_
- b) Exportación indirecta \_\_\_\_\_
- c) Licencia o franquicia \_\_\_\_\_
- d) Otra, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**16.** ¿Su empresa tiene algún tipo de instalación en el extranjero?

a) Si \_\_\_\_\_

De carácter comercial \_\_\_\_\_

Con actividad productiva \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

**17.** ¿Señale qué entidades locales, regionales o nacionales le han informado y asesorado sobre los procesos de exportación?

- a) Cámara de Comercio \_\_\_\_\_
- b) DIAN \_\_\_\_\_
- c) Gobernación del Putumayo \_\_\_\_\_
- d) Proexport Colombia \_\_\_\_\_
- e) Procolombia \_\_\_\_\_
- f) Otras. ¿Cuales? \_\_\_\_\_
- g) Ninguna \_\_\_\_\_

**18.** ¿Cuáles considera que son sus fortalezas competitivas?

- a) Variedad de productos \_\_\_\_\_
- b) Precio \_\_\_\_\_

- c) Calidad \_\_\_\_\_
- d) Diseño \_\_\_\_\_
- e) Canales de distribución y venta \_\_\_\_\_
- f) Flexibilidad \_\_\_\_\_
- g) Tecnología \_\_\_\_\_
- h) Otras. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**19.** ¿Cuáles son los planes que contempla respecto a las exportaciones de su empresa?

- a) Exportar a nuevos mercados exteriores en los que hay oportunidades de negocio \_\_\_\_
- b) Continuar exportando a los mercados en los que opera \_\_\_\_\_
- c) Retirarse de algún/os mercado/s a los que exporta actualmente \_\_\_\_\_
- d) Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**20.** ¿Cuáles son sus mercados objetivo (países en los que prevé operar)?

---

---

**21.** ¿Cómo valora los resultados que ha obtenido su empresa en su experiencia internacional hasta la fecha?

- a) Muy malo \_\_\_\_\_
- b) Malo \_\_\_\_\_
- c) Regular \_\_\_\_\_
- d) Bueno \_\_\_\_\_
- e) Muy bueno \_\_\_\_\_

**22.** ¿Su empresa tiene suficiente capacidad de producción y capital fijo para seguir conquistando el mercado de exportación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

23. ¿Consideras que los recursos naturales y geográficos locales representan una ventaja competitiva para tu empresa? ¿Por qué?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Razón

---

24. ¿Los actores institucionales locales, regionales, nacionales o internacionales han aportado en la investigación e innovación para el desarrollo o mejoramiento de los productos o mercados?

---

---

25. ¿Ha introducido en el mercado productos innovadores o sensiblemente mejorados para el mercado en el que opera la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Quién ha desarrollado esos productos?

a) Principalmente su empresa \_\_\_\_\_

b) Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones \_\_\_\_\_

c) Principalmente otras empresas o instituciones \_\_\_\_\_

Agradezco su colaboración.

**Tabla A2. Resumen de los principales resultados obtenidos de las encuestas**

Tamaño de la empresa	Empresas de la muestra	Productos exportados	Principales clientes en el exterior	Promedio total de las ventas por exportación (en dólares-US\$)	Porcentaje de las exportaciones sobre el volumen de negocio total	Tiempo promedio exportando	Principales mercados de exportación	Capacidad de producción y capital fijo para seguir conquistando el mercado de exportación
La muestra total corresponde a cinco empresas: cuatro son microempresas, conformadas por cuatro y diez trabajadores. Hay solamente una empresa grande que emplea a 200 personas de forma directa.	Apicultura el Rey S.A.S.	Jalea real y extracto de larva de zángano	Laboratorios dermocosméticos y casas naturistas.	US\$7.373	25% y 30%	4 años	Francia Estados Unidos Perú	Suficiente
	Café Selvayaco S.A.S.	Café orgánico y especial	Tiendas especializadas en café	US\$3.695	Menos del 10%	7 años		Insuficiente
	Coopalmito	Palmito de chontaduro	Reconocidas pizzerías como Domino's y Papa John's	US\$49.313	80%	6 años		Insuficiente
	Sacha Inchi la Dorada S.A.S.	Almendra de sachainchi	Casas naturistas y agrodistribuidoras	US\$95.959	10% y 24%	3 años		Insuficiente

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Empresas de la muestra</b>	<b>Productos exportados</b>	<b>Principales clientes en el exterior</b>	<b>Promedio total de las ventas por exportación (en dólares-US\$)</b>	<b>Porcentaje de las exportaciones sobre el volumen de negocio total</b>	<b>Tiempo promedio exportando</b>	<b>Principales mercados de exportación</b>	<b>Capacidad de producción y capital fijo para seguir conquistando el mercado de exportación</b>
	Corpocampo	Açaí berry, palmito, y sus derivados	Restaurantes y supermercados de cadena como Carrefour, Auchan y Casino.	US\$3.924.230	65%	15 años		Insuficiente

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta aplicada a exportadores de Putumayo del sector agroindustrial, 2020.