

## Capítulo 2

### Requerimientos de recursos humanos de las pequeñas, medianas y grandes empresas: el sector de frutas frescas como caso de estudio para el departamento del Valle del Cauca

El sector de frutas frescas es fundamental para el desarrollo económico de la región vallecaucana y, se ha convertido en una de las despensas de los productos naturales en Colombia al ser el cuarto departamento con más hectáreas cosechadas al año 2018 con un 7.7% del total de la producción (Evaluaciones agropecuarias municipales, 2018)

El objetivo de este capítulo consiste en analizar las necesidades de recursos humanos de las pequeñas, medianas y grandes empresas para el sector de frutas frescas para el departamento del Valle del Cauca.

Para ello en este capítulo, se presentará en primer lugar un análisis de la participación del Valle del Cauca en la producción frutícola de Colombia. En segundo lugar, se caracterizará el sector de frutas frescas en el Valle del Cauca. En tercer lugar, se presenta un análisis, de las expectativas y retos del sector agroindustrial frutícola en el departamento el cual se realiza a partir de entrevistas semiestructuradas a diferentes actores relacionados con el sector. En cuarto lugar, a partir de un conjunto de 230 entrevistas a diferentes actores se presentan las necesidades y requerimientos de recursos por parte del sector de sector de restaurantes, hoteles y abastecimiento de alimentos en el Valle del Cauca. En quinto lugar, se presenta el análisis y discusión de los resultados encontrados. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de política para el sector de frutas frescas en el Valle del Cauca.

#### La fruticultura colombiana y peso del departamento del Valle del Cauca en la producción de frutas

De acuerdo con la contabilidad del DANE, el PIB del sector agrícola colombiano se aproxima a la cifra de \$42,3 billones moneda corriente en el 2018, con un 4.3% de peso en el PIB total; hacia el año 2020 el PIB del sector se sitúa alrededor de \$55,16 billones y aumenta su participación al 5,5%, por lo que se registra una mejoría de su desempeño aumentando su importancia en la producción nacional, ver la Ilustración 2.1. Así mismo, factores como la seguridad y soberanía

**Doi:**

10.25100/peu.686.cap2

**Autores:**

Jhon James Mora Rodríguez  
Universidad Icesi

 0000-0001-5499-5400

Juan Tomas Sayago  
Universidad Icesi

 0000-0002-7238-124X

Julián Durán Peralta  
Universidad Santiago de Cali

 0000-0002-8252-729X

Elizabeth Aponte Jaramillo  
U. Autónoma de Occidente

 0000-0003-0820-5679

Paola Andrea Garizado Román  
U. Autónoma de Occidente

 0000-0001-6420-262X

Lilian Carrillo Rodríguez  
U. Autónoma de Occidente

 0000-0001-9045-2905

Henry Caicedo Asprilla  
Universidad del Valle

 0000-0003-1839-7061

alimentaria hacen que la priorización de esta rama económica no se pueda abandonar a través de la política pública.

En la agricultura colombiana se destacan productos tradicionales como el café, las flores, los plátanos y tubérculos, la caña de azúcar, la palma, las hortalizas y vegetales. Pero también es importante la producción de frutas, a través bienes como el banano, el aguacate, los cítricos, la piña, entre otros. Según datos del Censo Nacional Agropecuario 2014, del área cosechada en Colombia el 36,9% corresponde a cultivos agroindustriales (café, cacao, caña, caucho, palma africana, higuera, fide), el 25,4% a Tubérculos y plátano, el 15,7% a cereales, y el 10,3% a las frutas, por lo que la fruticultura se ubica en el cuarto lugar como se puede observar en la Ilustración 2.2.

La producción de frutas es un componente esencial de la agricultura en una economía como la colombiana, por lo que su promoción también debe ser favorecida por entes públicos y la iniciativa privada. A continuación, en la Tabla 2.1 se presenta la importancia productiva de los departamentos en el consolidado nacional frutícola.

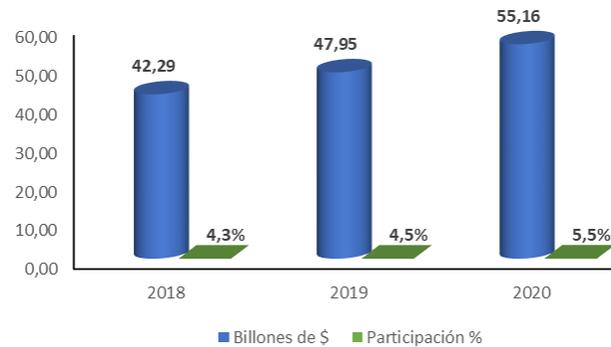
**Tabla 2.1** Peso relativo departamental sobre el total de producción de frutas en Colombia

Departamentos	2016	2017	2018
Amazonas	0,0%	0,0%	0,0%
Antioquia	28,6%	26,9%	22,5%
Arauca	0,4%	0,4%	0,5%
Atlántico	1,2%	1,4%	1,4%
Bolívar	1,1%	1,0%	1,1%
Boyacá	2,3%	2,5%	2,7%
Caldas	2,4%	2,9%	3,2%
Caquetá	0,2%	0,2%	0,2%
Casanare	0,6%	0,8%	0,8%
Cauca	1,0%	2,3%	2,4%
Cesar	1,2%	1,1%	1,1%
Choco	0,8%	0,7%	0,7%

Departamentos	2016	2017	2018
Córdoba	2,3%	1,4%	1,9%
Cundinamarca	5,3%	5,2%	5,7%
Guainía	0,0%	0,1%	0,0%
Guaviare	0,1%	0,2%	0,3%
Huila	2,6%	2,3%	2,9%
La Guajira	1,1%	2,0%	2,1%
Magdalena	8,8%	9,0%	7,9%
Meta	5,2%	5,7%	6,3%
Nariño	2,0%	2,2%	2,3%
Norte De Santander	1,4%	1,2%	1,2%
Putumayo	0,4%	0,3%	0,3%
Quindío	3,1%	4,0%	4,1%
Risaralda	1,2%	1,1%	1,3%
San Andrés Y Providencia	0,0%	0,0%	0,0%
Santander	11,6%	13,7%	14,7%
Sucre	0,6%	0,4%	0,4%
Tolima	4,5%	3,8%	4,0%
Valle del Cauca	9,7%	7,0%	7,7%
Vaupés	0,0%	0,0%	0,0%
Vichada	0,1%	0,1%	0,1%

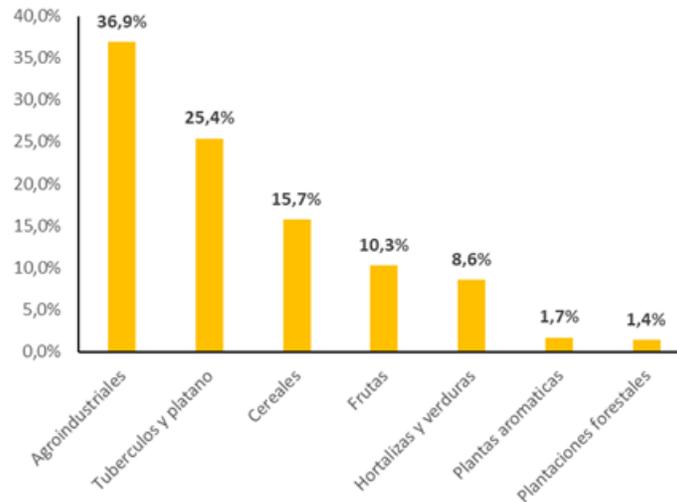
Fuente: elaboración propia, datos tomados de la base EVA (Evaluaciones agropecuarias municipales, Ministerio de Agricultura)

La Tabla 2.1, muestra como el Valle del Cauca, en el año 2018 ocupó el cuarto lugar con el 7,7%; le anteceden regiones como Antioquia (22,5%), Santander (14,7%) y Magdalena (7,9%). Estos valores señalan que pese a la magnitud de tierras y recursos que ocupa el sector de la caña de azúcar en el Valle, el departamento logra estar entre las principales regiones frutícolas del país, por lo que se convierte en objetivo ampliar este tipo de cultivo y prolongar sus encadenamientos productivos a través de las agroindustrias.



**Ilustración 2.1 PIB del sector agrícola de Colombia (COP \$.)**

Fuente: elaboración propia con base en datos DANE (2018)



**Ilustración 2.2 Composición del área cosechada por grupos de cultivo en Colombia**

Fuente: elaboración propia con base en Censo Nacional Agropecuario 2014.

### El sector de frutas frescas en el Valle del Cauca

Si bien, de acuerdo con el valor de la producción, el sector agrícola no tiene un gran peso sobre el PIB del Valle del Cauca (en el 2018 el peso fue de un 2,5% (Departamento Administrativo de Planeación, 2020)), se puede observar que este sector sí genera un mayor valor agregado (3,4%). Durante el año 2016 el PIB del sector agrícola del Valle del Cauca alcanzó la cifra de 2.84 billones de pesos moneda corriente, según la información del DANE, y de los cuales el 88% (2.5 billones) corresponde a cultivos diferentes al Café. De esta forma, la vocación agraria de

la región se reparte entre la caña de azúcar y otros bienes como las frutas frescas, pues es de considerar las condiciones geográficas en el departamento que facilitan la producción de estos bienes.

Por su parte, la crisis del 2020, y la cuarentena posterior implicó una caída en los índices de producción agrícola del departamento:

En primer lugar, para el sector agrícola se logra identificar una caída en el índice del -0.33%, al pasar de 1,557 en el 2018-III a 1,552 al 2019-III. Durante el trimestre III de 2019, las tasas de decrecimiento de las variables que miden el sector

agrícola como son la caña, los pollos y los huevos del Departamento son 0.21%, -1.75% y -0.23%, respectivamente. La dinámica de producción de caña de azúcar reportó un leve crecimiento del 0.21% durante el tercer trimestre de 2019. En detalle, se tiene que, en el trimestre III de 2019, la producción fue de 7.268.168 toneladas, cuando para este mismo periodo en el 2018, registró un total de 7.253.276 toneladas; lo cual muestra un aumento de 14.891 toneladas en la producción de caña y 6.556 toneladas de azúcar (incremento tenue del 0.93% respecto a 2018-III)" (Departamento Administrativo de Planeación, pág. 16. 2020)<sup>4</sup>

Ahora bien, la producción agrícola adquiere una mayor importancia a través de la capacidad local para transformar y generar nuevos bienes y usos a través de los sectores agroindustriales o de consumo final, por lo que profundizar estos eslabonamientos productivos se convierte en una necesidad con el fin de incrementar la innovación y desarrollo de la cadena frutícola en el Valle. No obstante, es vital conocer cuáles son los requerimientos del recurso humano en esta área económica, y que pueda potenciar su crecimiento a través de la productividad, la competitividad y la innovación.

#### La producción de frutas en el departamento en el departamento del Valle del Cauca

La condición geográfica del departamento se caracteriza por tener un valle en torno al río Cauca y zona de ladera con diversos climas, permitiendo la posibilidad de explotar una amplia gama de frutas frescas.

La Tabla 2.2 muestra los niveles de producción de las principales frutas frescas cultivadas en el departamento durante los años 2016 hasta 2018 y, por ejemplo, para el año 2018 la piña ocupa el primer lugar con 144.163 toneladas. Posteriormente, le siguen los cítricos con 140.683 toneladas, y el banano con 83.013, por lo que este conjunto de tres frutas representó el 72% de la producción departamental la cual alcanzó las 508.441 toneladas es ese mismo año.

<sup>4</sup> El índice, construido por la sección del Departamento administrativo de planeación del Valle del Cauca, no tiene en cuenta el sector de frutas frescas y, por ello, no se presentan cifras recientes al 2020 sobre el sector de frutas frescas.

Lo anterior, evidencia un patrón de especialización en la producción frutícola del Valle del Cauca.

Luego aparecen el aguacate, la uva, la papaya, el lulo, el maracuyá y la guayaba con producciones por encima de las 10.000 toneladas, siendo un segundo conjunto de frutas con una importancia moderada en el sector. Finalmente, están las frutas restantes, algunas con una producción marginal como el zapote, el chontaduro, la macadamia, el durazno, el arazá y el brevo.

**Tabla 2.2 Producción de frutas en todo el Valle del Cauca (Toneladas)**

Fruta	2016	2017	2018
Piña	132.695	135.380	144.163
Cítricos	155.079	120.949	140.683
Banano	107.770	67.272	83.013
Aguacate	26.389	21.536	29.001
Uva	24.379	20.912	21.452
Papaya	28.597	16.069	17.132
Lulo	13.632	11.832	12.564
Maracuyá	9.741	11.467	12.094
Guayaba	10.074	10.045	10.607
Borojó	9.312	9.312	9.312
Melón	13.814	6.755	4.515
Mora	5.105	4.156	3.990
Coco	3.864	3.804	3.804
Guanábana	2.421	3.119	3.519
Mango	1.722	2.451	3.189
Bananito	4.092	1.960	2.211
Granadilla	2.469	1.839	2.115
Tomate de Árbol	1.496	1.806	1.633
Pitahaya	890	998	1.060
Fresa	763	607	655
Patilla	1.044	513	584

Fruta	2016	2017	2018
Curuba	373	98	408
Zapote	250	167	259
Chontaduro	6.651	174	174
Macadamia	174	174	174
Durazno	365	126	126
Arazá	2	2	2
Brevo	2	2	2
<b>Total</b>	<b>563.165</b>	<b>453.525</b>	<b>508.441</b>

Fuente: elaboración propia, datos tomados de la base EVA (Evaluaciones agropecuarias municipales, Ministerio de Agricultura)

A continuación, se muestra la producción de frutas frescas en las ciudades de Cali, Tuluá y Buenaventura. En el caso de Cali no se registra una gran producción frutícola, apenas alcanza las 408 toneladas en 2018, dado que su área rural tiene una baja vocación agraria como se puede observar de la Tabla 2.3. Entre las frutas de mayor explotación están los cítricos con 184 toneladas y la guayaba con 96 en el 2018. También figuran la mora, el tomate de árbol y aguacate. A pesar de estas cifras debe advertirse que la importancia de la ciudad en la cadena frutícola radica es en los roles de la transformación, la comercialización y el consumo.

**Tabla 2.3 Producción de frutas en Cali (Toneladas)**

Fruta	2016	2017	2018
Cítricos	161	161	184
Guayaba	88	96	96
Mora	70	70	70
Tomate de Árbol	33	33	33
Aguacate	15	25	25
<b>Total</b>	<b>367</b>	<b>385</b>	<b>408</b>

Fuente: elaboración propia, datos tomados de la base EVA (Evaluaciones agropecuarias municipales, Ministerio de Agricultura)

En Tuluá la producción en el año 2018 fue de 9.389 toneladas, de las cuales el 50% correspondió al banano con 4.734 toneladas, siendo predominante

en la fruticultura del municipio. Nótese, sin embargo, que este producto en el 2016 había obtenido una producción de 9.360 toneladas, por lo que en los años siguientes se reduce a cerca de la mitad. En segundo lugar, se encuentra el lulo con 1.380 toneladas, y posteriormente están los cítricos, la mora, la papaya, el tomate de árbol y la fresa entre otros.

**Tabla 2.4 Producción de frutas en Tuluá (Toneladas)**

Fruta	2016	2017	2018
Banano	9.360	4.707	4.734
Lulo	1.440	1.350	1.380
Cítricos	636	612	588
Mora	683	564	564
Papaya	330	383	443
Tomate de Árbol	480	690	420
Fresa	313	388	413
Curuba	288	18	320
Maracuyá	160	160	200
Aguacate	96	96	96
Granadilla	48	40	96
Mango	50	50	50
Guanábana	49	49	49
Uva	36	36	36
<b>Total</b>	<b>13.969</b>	<b>9143</b>	<b>9389</b>

Fuente: elaboración propia, datos tomados de la base EVA (Evaluaciones agropecuarias municipales, Ministerio de Agricultura)

Como se expone en la Tabla 2.4, a pesar de que se observa cierto grado de diversidad en el área frutícola, si es de resaltar la especialización en el banano que experimenta el municipio de Tuluá ya que el mismo corresponde al 50,42% lo que equivale a un poco más de la mitad de la producción agrícola.

Finalmente, con respecto a Buenaventura, la producción alcanzó las 16.468 toneladas en el 2018. No obstante, en el 2016 se habían producido 25.172 toneladas, esta caída es explicada esencialmente, por la afectación que sufre el cultivo del chontaduro por

la plaga denominada “el picudo” y que prácticamente eliminó las plantaciones de la fruta en este municipio. También, es de mencionar una drástica reducción de la producción de banano del 2016 al 2017, repercutiendo en el sector agrícola Bonaverense.

**Tabla 2.5 Producción de frutas en Buenaventura (Toneladas)**

Fruta	2016	2017	2018
Borojón	9312	9312	9312
Coco	3864	3804	3804
Bananito	3900	1760	2035
Banano	1612	630	1170
Guayaba		104	104
Piña		18	36
Chontaduro	6484	7	7
<b>Total</b>	<b>25172</b>	<b>15635</b>	<b>16468</b>

Fuente: elaboración propia, datos tomados de la base EVA

Como muestra la Tabla 2.5, el borojón se consolida como la fruta de mayor producción en este municipio manteniéndose en 9.312 toneladas (56,54%), la siguen el coco con 3.804 (23,09%), el bananito con 2.035 (12,36%) y el banano con 1.170 (7,1%). Mientras que la producción de chontaduro se reduce a un estado mínimo de 7 toneladas.

#### **La cadena productiva y la agroindustria del sector de frutas del departamento**

La cadena productiva de las frutas frescas en el Valle del Cauca inicia con los proveedores de insumos, maquinaria y equipo agrícola (tiendas agrícolas), productores de semilla y viveristas; seguiría con los productores (fruticultores) y avanza hacia comercializadores, agroindustriales y sectores de consumo final (hoteles y restaurantes). También, es de mencionar que existen otros actores que intervienen en la cadena como son las entidades académicas, el gobierno, los gremios y sectores económicos generales.

Dado el tamaño que tiene una cadena productiva como esta, si se enfoca la mirada hacia los enlaces productivos hacia adelante, se encuentra con sectores que juegan un rol fundamental en la economía regional; por ejemplo, según estadísticas del DANE el sector manufacturero de alimentos, bebidas y tabaco (agroindustrias) del Valle presenta en el 2016 un PIB de \$4,43 billones moneda corriente, representando el 33% del agregado industrial departamental. Entre tanto, los sectores de Hoteles, restaurantes, bares y similares obtienen un PIB de 2,86 billones de pesos en el mismo año, ver Tabla 2.6.

**Tabla 2.6 PIB en el Valle del Cauca en 2016**

SECTOR	PIB 2016
Agrícola (sin café)	2,5
alimentos, bebidas y tabaco	4,43
Hoteles, restaurantes, bares y similares	2,86

Fuente: DANE-Cuentas departamentales

Diversos enfoques teóricos han indicado la importancia que tiene la construcción de los eslabonamientos productivos en el proceso de desarrollo de las economías (Hirschman, 1958; Chenery, H Robinson & Syrquin, 1986). Por lo tanto, como se muestra en las cifras anteriormente expuestas, la economía del Valle ha logrado parte de su industrialización gracias a la transformación de bienes agrícolas, pecuarios y de recursos naturales, y como lo señala el estudio de Duran (2010) el proceso de industrialización trae consigo ventajas como el aprendizaje en la práctica, que incrementa la productividad en las industrias. En ese orden de ideas, resulta ser un propósito incrementar la generación de nuevos bienes a partir del sector primario que posee el departamento. Pero lo ideal, es que dichos procesos se lleven a cabo con un uso intensivo en conocimiento a través de las dinámicas de innovación, de esta forma, se lograría agregar valor a la producción primaria, permitiendo aumentar la actividad económica y el empleo en la región. No obstante, se requiere un capital humano apropiado y la aplicación de políticas para alcanzar ese objetivo.

## Expectativas y retos del sector agroindustrial frutícola en el departamento del Valle

El departamento del Valle del Cauca es conocido en Colombia por ser el centro de la agroindustria de la caña. Aunque, entre el 2016 y el 2019 se produjeron alrededor de 7 millones de toneladas de caña de azúcar, como resultado de la pandemia la producción se redujo a “5.665.508 de toneladas métricas de caña durante el primer trimestre de 2021” (Boletín Económico Regional, 2021). Y aunque este es uno de los principales productos que impulsan la economía vallecaucana, la diversidad de su territorio, tanto en la zona norte del Valle, como en el Pacífico, aporta a la agroindustria una variedad de microclimas que permite encontrar una gran gama de cultivos frutícolas que alimentan tanto el mercado del departamento, como la exportación a nivel nacional e internacional.

Con el fin, de conocer las expectativas y retos del sector agroindustrial se desarrolló un instrumento de consulta a diferentes actores del sector productivo de frutas en el Valle del Cauca; desde pequeñas asociaciones campesinas que han creado confederaciones con el fin de satisfacer el mercado interno de consumo de los productos frutícolas, hasta aquellas grandes empresas que están en capacidad de exportar productos hacia el exterior. Así mismo, se consultaron hoteles y restaurantes, que se encuentran vinculados en la cadena como transformadores de la producción agrícola que le llega al consumidor final, y que desde su perspectiva tienen un conocimiento, que nos permite ver un panorama más completo con relación al sector agroindustrial frutícola del Valle del Cauca.

Cuando se considera la situación actual en el departamento, el descontento es generalizado y podría entenderse por la coyuntura en la que se consultó a los diferentes actores: El paro nacional del 2021. Parte de la molestia social que surge coincide con algunas de las consignas que se oían en las calles, como la falta de oportunidades para los jóvenes “nini”, la tenencia desigual de tierras, las grandes extensiones de monocultivo de caña y el precario uso del suelo debido al ganado. Así mismo, sin importar

su tamaño, se hizo evidente el impacto de la pandemia para estos sectores, como el problema más reciente y de mayor magnitud al que se enfrentan. Gracias al confinamiento obligatorio preventivo que se decretó por el Gobierno nacional, negocios como restaurantes y principalmente hoteles, dejaron de comprar insumos para la alimentación afectando una gran parte de la demanda del mercado; por este motivo los agricultores se vieron obligados a buscar formas alternas de llegar al consumidor final, para que no se perdieran sus cosechas. Si bien esto parece lógico y de sencilla solución, plantea varias problemáticas que deben solventarse antes de poder llegar a un escenario que beneficie a todos los actores del sector frutícola. *“La pandemia porque no hubo ingreso en ese tiempo, trabajamos muy poco y los productos se encarecieron; y ahora llega el paro y los productos no bajan” (entrevistado N°19 - Empresa sector alimentos y bebidas- Restaurante Kitchen Republic)*

Ahora bien, como se observa en la Ilustración 2.3, y de acuerdo a la situación marco dentro de la cual se desarrolló la investigación, los principales retos del sector frutícola en el Valle del Cauca y que son mencionados en mayor medida, se encuentra la idea de reducir la tercerización frente a la comercialización de los productores, surgiendo como oportunidad la tarea del productor de ampliar su participación en la comercialización, así mismo, el acceso fácil a créditos por parte de pequeños productores, es uno de los retos que podría poner al sector más cerca de conseguir mayores beneficios y mejorar la prestación del servicio tanto al cliente final, como a los empresarios.

A continuación, haremos una revisión de las principales problemáticas detectadas que serán analizadas desde la particularidad del sector agroindustrial, hasta la generalidad que afecta otros sectores y que tiene un alcance más amplio en lo que nos compete como país.

27. Principales retos del sector frutícola en el Valle del Cauca	
<p>Reducir la tercerización en la comercialización de los productores</p> <p>[2:1]</p>	<p>Transporte más eficiente con mejores carreteras y menores costos de producción</p> <p>[1:1]</p>
<p>Acceso fácil a créditos por parte de pequeños productores</p> <p>[2:1]</p>	<p>Crear cooperativas que aumenten la organización y rentabilidad de los campesinos</p> <p>[1:1]</p>

**Ilustración 2.3** Principales retos del sector frutícola en el Valle del Cauca

Fuente: elaboración propia con Nvivo v11

Desde las diferentes perspectivas de los entrevistados se ha evidenciado una reducción de la población rural, representada en los pequeños agricultores. Es una tendencia que se ha venido presentando desde hace muchos años y obedece a causas sociales, económicas y políticas; cuya interacción se han convertido en un círculo vicioso que han afectado desde varios aspectos a las familias rurales, provocando que éstas perciban cada vez más dificultad en la labor en el campo; y aunque se mencionan los cultivos frutícolas, no se reducen a estos. Esta situación se presenta, de acuerdo con la posición de los entrevistados por las siguientes situaciones:

#### **Necesidades desde lo social**

Entre las necesidades desde lo social se destacan el orden público y la cartelización de los productos por grupos irregulares. Esto se explica mejor a continuación:

#### **Situación de orden público**

A pesar de los acuerdos de paz entre el gobierno de Juan Manuel Santos y las FARC-EP, el desplazamiento forzado y la historia de violencia en el país, generaron el abandono de tierras por parte de los agricultores y/o el cambio de destino de suelos para uso en cultivos ilícitos. Esto generó una crisis social, en la medida que para muchos campesinos no era tan rentable la producción de frutas u hortalizas como otras opciones al margen de la ley. Ahora bien, en la medida que el gobierno nacional ha avanzado planes de erradicación de cultivos ilícitos para el fomento y desarrollo rural, se ha podido mantener un nivel de producción que satisfacen las necesidades del departamento e incluso algunos productores grandes consiguen cantidades para exportar. No obstante, la encrucijada económica a la que se enfrentan los pequeños productores sigue estando presente y hace parte de su realidad. (Ministerio de Justicia, 2014: atlas de la caracterización regional

de la problemática asociada a las drogas ilícitas en el departamento de Valle del Cauca.)

### **Cartelización de productos por grupos irregulares**

Aunque sea un problema poco mencionado por los entrevistados; es una realidad a la que se enfrentan quienes hacen parte de la cadena de producción o comercialización frutícola. De esta manera, reportan que grupos ilegales intermedian la compraventa de determinados productos, aprovechándose de los bajos precios de cara a los agricultores y ofreciéndolos a los siguientes eslabones de la cadena productiva (hoteles, restaurantes, supermercados, etc.) a unos precios desmedidamente elevados, generando una inflación que termina por trasladarse al consumidor final.

En Tuluá tenemos un tema que son los carteles, que son grupos ilícitos, qué quieren manejar sectores frutícolas propios y nos afecta muchísimo en cuanto a precios y disponibilidad, porque los comerciales no estaban comprando productos por todas las amenazas, entonces nosotros nos vemos afectados con el alza de precios y la disponibilidad. (Entrevistado N° 19- Empresa sector alimentos y bebidas- Restaurante Kitchen Republic)

### **Necesidades desde lo económico**

Entre las necesidades desde lo económico se destacan la alta deserción, la falta de integración entre la academia y el agro, la falta de procesos productivos entre otros. Seguidamente, se hace una ampliación de estos factores:

#### **Alta deserción**

Aunque no haya un entendimiento de las causas, es de conocimiento general que el trabajo en el campo no es bien remunerado dada la intensidad y condiciones del mismo, principalmente para los pequeños productores y agricultores que deben reducir al máximo sus precios de venta por la cantidad de intermediarios presentes que deben involucrarse para hacer llegar sus productos al consumidor final. *“Los intermediarios son los que dañan esa parte de la comercialización y la idea es acercarlos a ellos pero entonces tratar de que puedan llegar a un merca-*

*do más directo” (Entrevistado N° 14- Empresa sector Agroindustrial- COPPAC-Productores) “El gobierno va a tener que ponerle sentido al campesino, porque el relevo generacional está muy difícil, ya la agricultura está en poder del sector adulto, y en la medida que los adultos vamos desapareciendo el campo se va quedando solo, porque la juventud no quiere saber, porque no hay estímulo realmente.” (Entrevistado N° 9- Experto- Fundación agropecuaria afrodescendiente del corregimiento de Quinamayo-Asociación de productores) Alineado con esto, el deseo de algunos jóvenes por tener unos mejores ingresos, los llevan a buscar en la academia una forma de progreso idealizado que los separa de la vida rural y por ende de la actividad agrícola. “Lo que pasa es que el campo, digámoslo así, ya hay mucha emigración, ya los muchachos no quieren seguir, o sea, hay una esta de estudiar y todo mundo quiere estudiar” (Entrevistado N° 6- Empresa sector Agroindustrial- Asociación de productores agropecuarios de San José-Productor) Por otra parte, están los casos de deserción de personal que se presentan por la falta de condiciones adecuadas de trabajo y que por ende los hace ejercer bajo situaciones insostenibles de calor y exposición física inadecuadas. “Imagínate vos cosechando ají con un solazo, con todo ese vapor de ese ají en la cara, es complicado entonces, hay mucha deserción de personal.” (Entrevistado N° 7- Empresa sector Agroindustrial-LIMONAGRO SAS-Productor).*

#### **Falta de integración academia y agro**

Aparentemente, las personas dedicadas a la agricultura poseen un saber empírico que ha pasado de generación en generación que, si bien ha dado buenos resultados a lo largo del tiempo, aparentemente excluye el desarrollo de nuevos conocimientos, así como la utilización de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos productivos que ayuden a incrementar la eficiencia y reducir los costos. De esta manera, se siente que hay un desaprovechamiento de la sinergia que se puede generar entre los diversos actores de la cadena agrícola, por ejemplo, los pequeños productores pueden desarrollar alianzas con la academia, a cambio de la utilización de herramientas y la aplicación de conocimientos enfocados en el campo. *“Por ejemplo aquí en cítricos, en aguacate, en papayas, en los otros productos no se tienen*

capacitación de nadie, no hay como decir "tenemos el acompañamiento de organizaciones o alguien que nos va a enseñar o nos va a acompañar" (Entrevista N° 16-Experto-Asoprotoyotoco-Asociación de productores) "Tenemos problemas de vías y problemas de asistencia técnica para poder hacerle buen manejo a los cultivos para sacar buena fruta." (Entrevista N° 9-Experto-Fundación agropecuaria afrodescendiente del corregimiento de Quinamayo-Asociación de productores-) "Porque el campo es muy empírico, muy de cuaderno ¿sí? Y ya si queremos crecer, necesitamos pensar en empresa y entonces, tener registros, guardar registros, pensando en comparativos ¿si me entiende? tener costos reales, presupuestos." (Entrevistado N° 7-Empresa sector Agroindustrial-Limona-gro SAS-Productor) De esta manera, se evidencia en los entrevistados que hay un desaprovechamiento de la sinergia que se podría generar entre estos dos actores. Lo ideal para ellos es que los pequeños productores presten sus tierras a la academia, a cambio de la utilización de herramientas y la aplicación de conocimientos enfocados en el campo. Sin embargo, a pesar de los programas que existen actualmente, ellos los desconocen, desaprovechando este tipo de oportunidades.

Sería bueno hacer alianzas con las universidades y que las ingenierías agrónomas o de riegos le aporten al campo. Me parece tenaz que tengamos que importar tantas cosas cuando hay gente que viene de otros países a decir que el suelo de nosotros es lo máximo. (Entrevistado N° 12-Empresa sector alimentos y bebidas- Hotel Monet SAS).

### Falta de procesos productivos

Desde la perspectiva de los restaurantes y hoteles, se considera que los productores agrícolas se han enfocado en el cultivo y comercialización de frutas y hortalizas, es decir, en la exportación de materia prima (frutas o pulpas), ignorando por completo que podrían transformar el producto con el fin de generar una mayor ganancia para ellos, reducir el número de intermediarios y al mismo tiempo, bajar el costo que se genera para los demás eslabones de la cadena. En otras palabras, evitarían la importación del producto transformado que es el fenómeno que

se presenta actualmente y lleva a un encarecimiento de los productos, que sienten que podría evitarse.

### Multiplicidad de intermediarios

Independientemente de los motivos que puedan generar esta situación entre el agricultor y el consumidor final, el resultado se ve reflejado en los extremos, es decir, una disminución en los precios de venta por parte de los agricultores y un incremento en los de compra para los consumidores finales.

### Monocultivo de caña desplazando frutas y hortalizas

Con el auge generado en el país por la producción de biocombustibles, empresas grandes pertenecientes al sector azucarero, aprovechándose de su músculo financiero y el crecimiento en la demanda, han ido apropiándose cada vez de más tierras en el departamento para enfocarlos a la producción de caña, quitándole así la posibilidad a los pequeños agricultores de producir otro tipo de cultivos.

Las frutas están siendo desplazadas por un monocultivo de caña. El campesino que antes tenía tierra ya no la tiene y si hoy en día quiere recuperarla no le es posible por los altos costos de administración y de compra (Entrevistado N° 14 - Empresa sector Agroindustrial- COPPAC-Productores)

### Exceso de actividad ganadera

Al igual que como ocurre con los monocultivos de caña, los miembros del sector ganadero han ido desplazando poco a poco la producción agrícola gracias a la cantidad de terreno que necesitan para llevar a cabo su pastoreo. "Hemos hecho algunos análisis precisamente de cómo los monocultivos de caña han ido desplazando sistemas de producción y suelos que son aptos para la producción de frutas y hortalizas"; "Combina caña y ganado bovino, el estiércol del ganado puede ser utilizado como fuente de nutrientes de abono para la caña" (Entrevistado N° 14 Empresa sector Agroindustrial- COPPAC-Productores) "No nos metamos mentiras, la caña nos está invadiendo y nos está desplazando" (Entrevistado N° 9-Experto- Fundación agropecuaria afrodescendiente del corregimiento de Quinamayo-Asociación de productores ) (Ministerio de Minas y Energía, 2009).

### Necesidades desde lo político

Entre las necesidades desde lo político se destacan la falta de apoyo al pequeño agricultor, el mal estado de las vías y la importación de productos. A continuación, se explicarán estas necesidades:

#### Falta de apoyo al pequeño agricultor

Desde diferentes entidades, se reconoce que el gobierno ha anunciado diversas ayudas enfocadas al apoyo del agro; sin embargo, desde la perspectiva del sector agroindustrial, esas asistencias que pueden ser bienintencionadas no son accesibles para los pequeños productores por los requisitos que son considerados como inalcanzables para ellos; es de esta manera que, así lo deseen, siendo unos pocos los que pueden acceder a maquinarias, sistemas de riego o cualquier elemento que aporte al incremento de la eficiencia y productividad. Así mismo, estas ayudas gubernamentales terminan siendo aprovechadas por empresas medianas o grandes, haciendo que la situación de desigualdad se perpetúe. Adicionalmente, se evidencia que entidades como el Banco Agrario enfocan productos especializados y con beneficios especiales a agremiaciones como Fedepanela o Fedegan; las mismas que los desplazan cada vez más.

Sale un programa del gobierno nacional y en una semana los recursos se terminan y van a las grandes empresas que son poseedoras de grandes tierras y sistemas de monocultivo. Bajo esas condiciones el problema de fondo va a seguir, porque un pequeño productor siembra comida porque tiene unos hijos que alimentar, a él no le puedes pedir que sea monocultivo. (Entrevistado N° 14 - Empresa sector Agroindustrial- COPAC-Productores).

#### Mal estado de las vías

Ya sea por las condiciones climáticas o geográficas, existe una gran dificultad al transportar la producción de los pequeños agricultores. En algunos casos logran generar agrupaciones que ayudan a minimizar los costos de transporte, otros encuentran intermediarios que realicen esta labor por ellos, y finalmente algunos se ven obligados a entrar en pérdidas ante la imposibilidad de generar estos desplazamientos.

Algunos pueden tener sus tierras, pero cuando van a sacar su producción la vía está cerrada por las lluvias, esa carga se pierde en la finca porque sale más costoso llevarla al mercado que dejarla ahí podrirse. (Entrevistado N° 14- Empresa sector Agroindustrial- COPAC-Productores)

#### Importación de productos

Ya sean de índole nacional o extranjero, cuando el mercado cuenta con una mayor oferta de productos que la demanda, se genera una caída (lógica y esperada) en los precios de comercialización. Esta situación se ha vuelto problemática para los productores, ya que, al constituirse como un eslabón débil de la cadena productiva, es en ellos en quien recae en mayor medida la reducción del margen de ganancias para ser competitivos y ser más atractivos de cara al consumidor final.

La Ilustración 2.4, nos muestra claramente, las relaciones existentes entre los diferentes retos y expectativas que se tienen frente al sector frutícola en el Valle del Cauca, si bien, se espera un aporte por parte del Estado para lograr un funcionamiento óptimo del sector, también se espera un esfuerzo de los empresarios para impulsar el mercado, en donde logren desarrollar los eslabonamientos que amplíen la industrialización y/o transformación de la producción agrícola, incluido el sector de las frutas.

## Metodología y diseño de instrumentos

### Diseño Metodológico

De acuerdo con las etapas del proceso investigativo, el diseño metodológico siguió un tratamiento mixto cualitativo y cuantitativo; enfoque que guarda estrecha relación, tanto con el planteamiento del problema como con la formulación de los objetivos y el alcance de los resultados .

El diseño del componente cualitativo es de tipo flexible y descriptivo, que como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010), son estudios que investigan problemas que han sido estudiados y requieren otro tipo de mirada, e indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios y preparan el terreno para nuevos estudios.

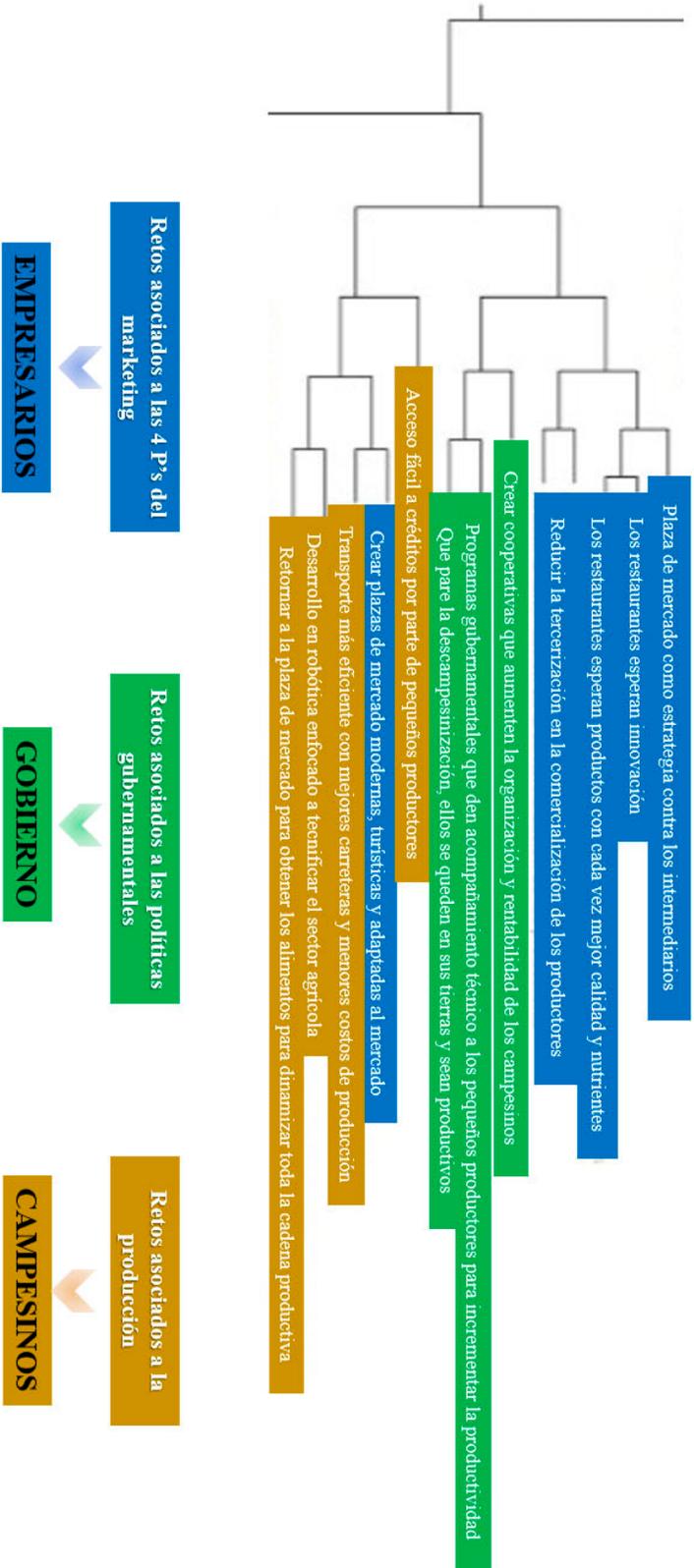


Ilustración 2.4 Análisis de conglomerados sobre los retos del sector frutícola en el Valle del Cauca

Fuente: elaboración propia con Nvivo V11

De esta forma, el diseño se realizó través del método fenomenológico, haciendo énfasis en las experiencias y vivencias de los individuos (Moreno, 2005, p. 75).

El cuantitativo, por su parte incluyó una muestra por cuotas, en donde se fijó a priori, la cantidad de empresas a consultar en el Valle del Cauca (230) pertenecientes a los sectores agroindustrial frutícola, alimentos y bebidas y hotelero con el fin de cuantificar las necesidades y expectativas de las empresas entorno al problema de investigación.

### **Población**

La población consiste en empresas radicadas en el departamento del Valle del Cauca. El análisis cualitativo se realizó a partir de la segmentación en cinco grupos: Expertos, empresas del sector agroindustria, instituciones académicas, hoteles y restaurantes; todas las personas que participaron son residentes del departamento. Esta segmentación obedece a la importancia de conocer desde diferentes puntos de vista la percepción que se tiene de la imagen del sector frutícola en el valle del Cauca, así como las necesidades y retos en talento humano. Con respecto al análisis cuantitativo, éste se realizó teniendo en cuenta los siguientes tres grupos: sector agroindustrial frutícola, alimentos y bebidas, y sector hotelero.

### **Consideraciones éticas**

Para el componente cualitativo, el proceso se rige bajo las leyes colombianas de la práctica profesional de la psicología; tiene en cuenta las disposiciones del Congreso de la República de Colombia en el año 2006, sobre la ley 1090 en la cual se reglamenta el ejercicio de la mencionada profesión, se abordan, mencionan y se ponen en ejecución los artículos 49, 50 y 51 de dicha ley, en los que se describen las responsabilidades y tareas de los profesionales dedicados a la investigación:

- a) Como primera medida para este estudio hay una clara responsabilidad en cuanto al tema, metodología, materiales empleados, conclusiones y resultados relacionados con su correcto uso, en ningún momento de la investigación ninguno de estos aspectos podrá ser modificado por terceros o manipulado para conveniencia personal.
- b) Los derechos de los participantes en la investigación permanecerán intactos, es este uno de los motivos por los cuales se procederá a la firma de consentimientos informados, con el fin de que los informantes decidan libremente sobre su participación en el estudio, puesto que la dignidad y el respeto como bien lo menciona el artículo 50 del capítulo VII de esta ley deben salvaguardarse y protegerse.
- c) La información personal de los informantes será guardada y no revelada ante nadie, a menos que los mismos autoricen incluir sus datos y publicarlos en algún lugar de ser necesario.

Además de la contemplación de los anteriores artículos sobre el ejercicio de la investigación en el campo de la psicología, se tuvieron en cuenta los artículos 55 y 56, en los cuales se explica la obligación de abstenerse a la aceptación de presiones o condiciones que limiten la objetividad y que puedan o pretendan causar distorsiones en los hallazgos; además se defiende la propiedad intelectual sobre los trabajos realizados individual o colectivamente.

Para finalizar, y dada la importancia de la investigación, se resalta el uso de la resolución 008430 de 1993 creada por el Ministerio de Salud, en la que se aclara la existencia de “ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales” (p. 2), y que permite entender la participación voluntaria de los informantes además de un trato adecuado regido por las disposiciones éticas también descritas en el código deontológico del Congreso de la República de Colombia.

El CNC (Centro Nacional de Consultoría) operador de la investigación, para el componente cuantitativo recolecta datos personales únicamente con fines estadísticos o de investigación atendiendo su Política de Tratamiento y Protección de Datos Personales y lo establecido en la Ley 1581 de 2012. Para garantizar lo anterior, la información que se entregó a la dirección del proyecto consiste en una base de datos anonimizada, con excepción de los casos en los cuales el entrevistado haya dado autorización.

### Muestreo

El marco de muestreo es el directorio de la Cámara de Comercio con las empresas pertenecientes a las actividades relacionadas con el sector Frutícola de los municipios pertenecientes al departamento del Valle del Cauca. Con un total de 938 registro de empresas, distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla 2.7. Empresas relacionadas con el sector frutícola**

Codmun_Comercial	Municipio_Comercial	Tamano	Alimentos y bebidas	Hotelero	Sector agroindustrial frutícola	Total general
76001	Cali	Grande	62	3	4	69
		Mediana	172	21	8	201
		Pequeña	441	70	36	547
76109	Buenaventura	Mediana	5	3		8
		Pequeña	37	15	1	53
76834	Tulua	Grande	4		1	5
		Mediana	15	1		16
		Pequeña	37	2		39
<b>Total</b>			<b>773</b>	<b>115</b>	<b>50</b>	<b>938</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2020)

El método de muestreo aplicado es probabilístico y estratificado con selección de unidades estadísticas por muestreo aleatorio simple. La estratificación estadística consideró el sector económico (Alimentos y bebidas, Hotelero y sector agroindustrial frutícola) como variables de estratificación. En cada estrato estadístico se seleccionarán negocios a partir del marco de muestreo. Se encuestará al informante idóneo en cada negocio.

A partir de lo anterior, se definió como tamaño de la muestra 230 negocios formales. La muestra se distribuye de manera proporcional, teniendo en cuenta el peso de cada sector económico dentro del marco de muestreo. Este tamaño de muestra permite reportar indicadores de resultados con error de muestreo máximo de 5,6% y 95% de confianza.

**Tabla 2.8. Empresas relacionadas con el sector frutícola**

Sector económico	Muestra
Sector agroindustrial frutícola	35
Alimentos y bebidas	140
Hotelero	55

Fuente: elaboración propia.

La expresión matemática utilizada para relacionar el tamaño de muestra y el error de muestreo, considerando que el parámetro de interés es una proporción  $p$ , es:

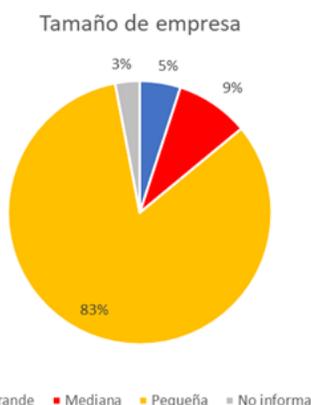
$$n = \frac{Np(1-p)deff}{Np(1-p)deff / N(ESrel)^2 p^2 + p(1-p)deff} \quad (2.1)$$

En la ecuación (2.1)  $n$  es el tamaño de muestra,  $p$  es el parámetro de interés en el estudio,  $N(938)$  es el tamaño de la población,  $deff$  es el efecto de diseño y  $ESrel$  (5.7%) es el Error Estándar Relativo máximo admitido en el estudio. Aplicando esta fórmula matemática, se obtienen el tamaño de muestra y error de muestreo dados anteriormente ( $deff=1,0$ ).

Con base en lo anterior las 230 encuestas se distribuyen de la siguiente manera según tamaño y ciudad:

Ciudad	%
Cali	73,0%
Yumbo	3,9%
Tuluá	3,5%
Buenaventura	3,5%

Ciudad	%
Jamundí	3,0%
Palmira	2,6%
Buga	1,3%
Candelaria	1,3%
Cartago	0,9%
Villagorgona	0,9%
La Cumbre	0,9%
Argelia	0,4%
Sevilla	0,4%
Roldanillo	0,4%
Otros	3,9%



Fuente: cálculos propios a partir de la encuesta realizada por el CNC

### Técnica

La técnica usada para el componente cualitativo fue la *entrevista en profundidad*. Para la elección de dicha técnica se tuvo en cuenta el enfoque de la investigación (fenomenología), el tipo de información que se pretendía encontrar, las características de los participantes y el tiempo previsto para realizar el proyecto (Sandoval, 2002). Para el componente cuantitativo fue *encuesta estructurada* a través Computer – assisted Omni Channel Interviews<sup>5</sup>. Esta metodología omnicanal permite mantener

<sup>5</sup> Esta metodología es una innovación del CNC, producto de las condiciones especiales que las cuarentenas y los diferentes protocolos de autocuidado de los informantes, y utilizada para la obtención de la información utilizada en este documento.

la trazabilidad de los resultados y la solidez estadística de las evidencias recogidas. Esto quiere decir que el operador (CNC) se encarga de seleccionar al informante y el informante es quien determina el canal para responder la encuesta. En este sentido con este sistema el CNC habilita recolección de la información de forma telefónica, de forma presencial, de forma digital asistida telefónicamente o auto diligenciada, en caso de ser necesario.

### Instrumentos

Para la realización de las *entrevistas en profundidad*, se diseñó entre el CNC y el componente de medición económica del proyecto Un Valle del Conocimiento, una guía cualitativa con 28 preguntas no estructuradas, teniendo en cuenta criterios como la pertinencia, la coherencia, la relevancia y la suficiencia. (Ver Anexo 1)

Por su parte, para la realización de las encuestas estructuradas, también se diseñó entre el CNC y el componente de medición económica del proyecto Un Valle del Conocimiento, un cuestionario con 21 preguntas específicas cerradas, en las que se incluyen preguntas de opción múltiple y escalas de referencia y ordenamientos. (Ver Anexo 2)

### Método

El método de investigación seleccionado para el componente cualitativo fue el fenomenológico, que como se mencionó anteriormente busca comprender las experiencias y vivencias de los individuos con un fenómeno social o de mercados y en un contexto específico, a través de 4 dimensiones: Tiempo, espacio, cuerpo y relacionabilidad; dicho por Moreno (2005).

### Análisis de los datos

Teniendo en cuenta el método de investigación seleccionado para el componente cualitativo, los datos fueron analizados a través del método de *teoría fundamentada* (TF), por medio del cual se sacaron categorías de estudio que fueron la base de este método que busca generar teoría a través de la información recolectada.

La TF fue pensada y propuesta por Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de los 60. Sus inspiraciones para desarrollar esta metodología estriban en la necesidad de salir al campo de investigación para descubrir los conceptos que allí subyacen. Ambos investigadores compartían la necesidad de hacer comparaciones constantes mientras se hacían los análisis cualitativos, con la finalidad de desarrollar conceptos y relacionarlos (San Martín, 2014, p.107).

Este método de análisis (Teoría fundamentada) permite la exploración de textos libres a través de la reducción de estos a códigos, en donde el análisis de esquemas, el análisis de contenido clásico, los modelos de decisión etnográficos, entre otros, se convierten en la base fundamental de la teoría que proporciona los resultados de la investigación en su fase cualitativa (Fernández, 2006).

En el componente cuantitativo, previo al análisis de los datos se realizó la crítica y codificación de la base de datos de las respuestas obtenidas, en este proceso se realizan las validaciones lógicas evaluando la calidad de las respuestas, la consistencia de la información, es decir se relacionan variables y se revisan las rutas del cuestionario. El proceso de codificación consiste en la conversión de respuestas abiertas en códigos para tabulación. (Ver Anexo 3) Posteriormente y, con el fin de generar las Tablas de salida o tabulados se realiza el procesamiento estadístico de la información de acuerdo a los objetivos del estudio; el procesamiento estadístico se hace bajo Quantum, un programa de la compañía SPSS orientado específicamente al procesamiento de encuestas. Este programa es muy flexible en cuanto a diseño de cruces y fórmulas y permite generar tabulados muy claros. (Ver Anexo 4)

Más específicamente, el método de análisis de los datos cuantitativos es descriptivo, como su nombre lo indica, consiste en describir las tendencias claves en los datos recopilados y observar las situaciones que enmarcan un hallazgo para la investigación.

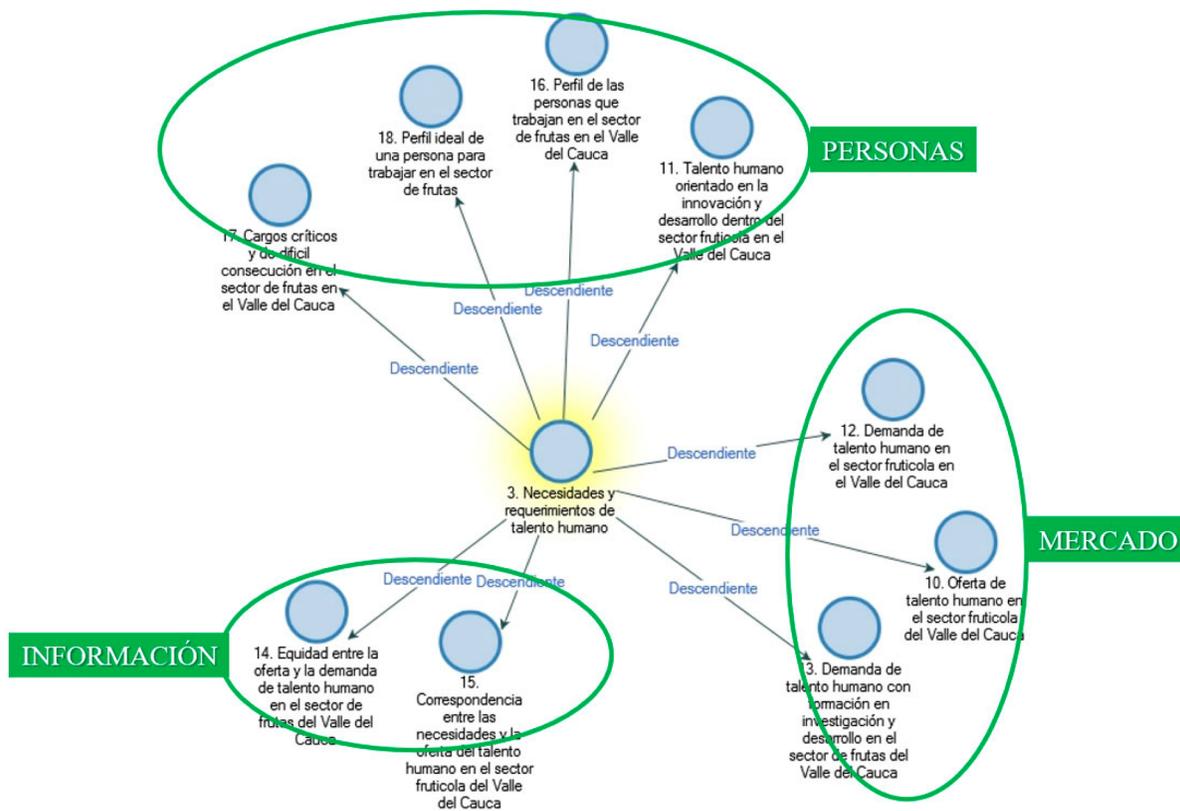
## Necesidades y requerimientos de recurso humano por parte del sector de restaurantes, hoteles y abastecimiento de alimentos en el Valle del Cauca

Una de las características del departamento del Valle del Cauca, es la variedad de climas que podemos encontrar en toda su extensión, lo que permite encontrar una gran diversidad de cultivos frutícolas. De acuerdo con cifras de la Secretaría de Agricultura Departamental, el departamento es el segundo productor de frutas en el país, alcanzando aproximadamente 600.000 toneladas al año, donde se destacan frutas como piña, papaya, melón, mango, aguacate, fresa, cítricos, mora, guayaba, sandía, guanábana, granadilla, lulo, banano, uva y carambolo.

Esta diversidad de productores nos lleva a entender que las necesidades con relación al talento humano en el sector frutícola son variadas, ya que cada productor enfrenta retos específicos que van acorde a su tipo de producción, y en ese sentido, las necesidades de talento humano varían. Sin embargo, encontramos varios aspectos transversales compartidos por todos los productores; y es sobre estos aspectos que haremos una profundización.

De acuerdo con la Ilustración 2.5, se agrupan dentro de las necesidades y requerimientos asociados al talento humano, una serie de categorías que incluyen las características y el comportamiento del mismo para entender su funcionamiento dentro del sector frutícola.

Por un lado, se describen ejes que permiten entender específicamente a las *personas*, aquellas que se encuentran dentro del sector, que se encargan de innovar y de manejar cargos críticos para dar paso al funcionamiento del mercado. El *mercado*, por otro lado, está mediado por la oferta y la demanda de profesionales que pueden dedicarse al sector frutícola, y que tienen las competencias para dedicarse a la investigación y ejecución de labores dentro de él. La información, por último, agrupa las características de ese talento humano dedicado al sector, allí se muestran las necesidades asociadas a la posibilidad de realizar sus labores.



**Ilustración 2.5** Clasificación asuntos de talento humano

Fuente: elaboración propia con Nvivo v11

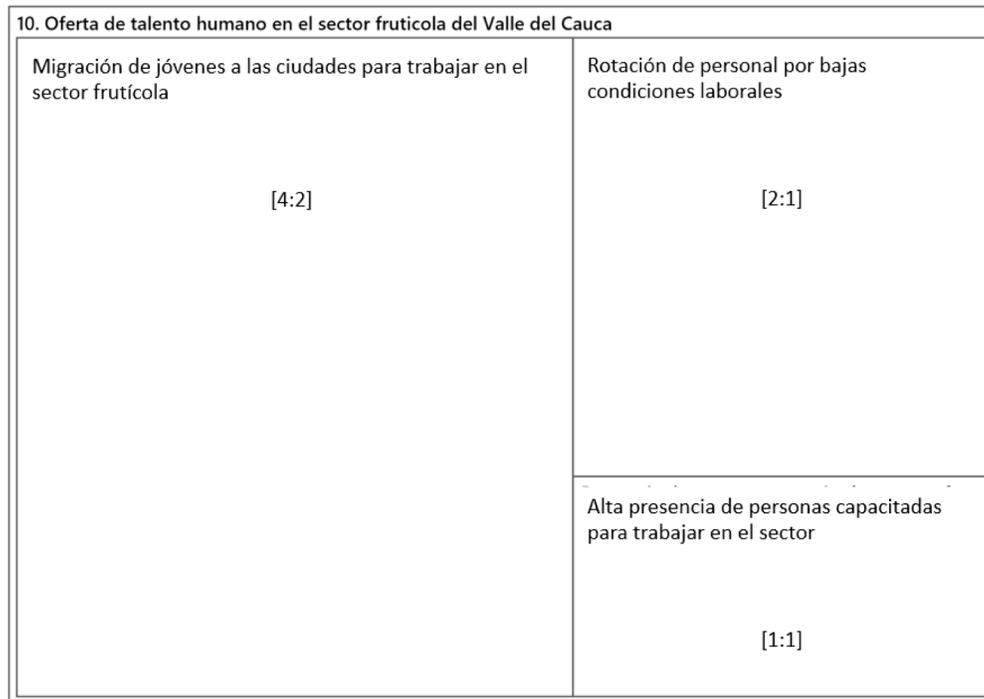
Aunque se menciona el hecho que, dentro del sector frutícola hay alta presencia de personas capacitadas, lo afecta en gran medida el que existan factores como la migración y la rotación por falta de condiciones óptimas para permanecer dentro del mismo. En esa medida, también este, se convierte en un reto del sector, mostrándose principalmente como necesidad primaria.

### Competencias y habilidades esperadas en el Talento humano

Las valoraciones y la importancia que da el empleador frente al talento humano se fundamentan en la identificación y desarrollo de competencias, habilidades o conocimientos, que ayudan al individuo a insertarse de manera apropiada en un determinado contexto laboral; para el caso específico de evaluación, por parte de las empresas, las categorías de exploración apuntan a conocer el nivel de importancia y logro de tres grupos de competencias:

transversales aquellas esperadas en todo empleado, competencias laborales y conocimientos específicos propios del sector frutícola.

La Tabla 2.9 muestra el porcentaje de la importancia y el logro que da el empleador frente a diferentes aspectos del talento humano en las competencias transversales. La importancia se calificó en una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante. El logro se calificó en una escala de 1 a 5 donde 1 es bajo logro y 5 alto logro. Para el análisis de los datos se consideró el número de encuestados que calificaron alguna de las dos calificaciones más altas (cuatro + cinco) – Top Two Boxes.



**Ilustración 2.6** Oferta de talento humano en el sector frutícola del Valle del Cauca.

Fuente: elaboración propia con Nvivo v11

**Tabla 2.9** Valoración de importancia y logro para las competencias transversales

Competencias transversales	Importancia	Logro
Creatividad e innovación	90%	78%
Adaptabilidad	93%	89%
Sentido crítico	87%	78%
Trabajo en equipo	99%	96%
Iniciativa y proactividad	97%	87%
Limpieza y aseo personal	99%	98%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

Con relación a las *competencias transversales*, La Tabla 2.10 muestra los resultados de las empresas consultadas. Estas consideran como indispensables para la contratación de personal, que se dedica a la manipulación y disposición de frutas: el trabajo en equipo, la limpieza y aseo personal, esta última muy particular en el sector donde el contacto con los alimentos es parte natural del rol. Además, la iniciativa, la proactividad y adaptabilidad del profesional

al entorno de trabajo, se identifican como habilidades complementarias y requeridas en un profesional en el área. Ahora bien, al observar las tendencias de los datos, surge como un hallazgo revelador que son estas competencias transversales las que tienen mayor prelación para determinar la contratación de personal, más que los conocimientos específicos y otras competencias laborales puntuales; en concordancia con ello, son las que obtienen un mayor nivel de alcance y en el ejercicio laboral de los empleados.

**Tabla 2.10** Valoración de importancia y logro para las competencias laborales

Competencias laborales	Importancia	Logro
Vocación agrícola	63%	63%
Compromiso con el desarrollo sustentable	90%	76%
Capacidad de solucionar problemas tecnológicos y ecológicos	81%	63%

Competencias laborales	Importancia	Logro
Interés por mantener contacto con la naturaleza- contacto con el campo	77%	67%
Capacidad de comprender fenómenos biológicos	80%	66%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

En la evaluación de las *competencias laborales*, mismas que permiten responder satisfactoriamente a la tarea definida por el empleador; adquieren relevancia para las empresas encuestadas; en primera instancia, que los colaboradores desarrollen compromiso con el desarrollo sustentable y, en segundo lugar, tengan la capacidad de solucionar problemas tecnológicos y ecológicos, competencia que obtiene un muy bajo nivel de logro en los actuales empleados contratados para esta labor. Por su parte, la capacidad de comprender fenómenos biológicos y el interés por mantener contacto con la naturaleza (contacto con el campo) son habilidades que adquieren alto nivel de importancia para las empresas, estas suponen mayor conocimiento del proceso agroindustrial y por ende mayor apropiación del rol.

En general, las competencias laborales crean un espectro de mejora; las empresas reconocen que el nivel de logro de éstas, en el ejercicio laboral de los empleados que actualmente se encargan del manejo, manipulación y disposición de las frutas, es bajo, y es la academia quien puede liderar estrategias formativas que contribuyan a suplir esa necesidad tangible en el sector.

**Tabla 2.11** Valoración de importancia y logro para los conocimientos

Conocimientos	Importancia	Logro
Conocimiento especializado en frutas particulares	75%	72%
Conocimiento operativo dentro de la producción y la transformación de frutas	87%	76%
Conocimiento teórico enfocado en la legislación y los procesos dentro del sector	74%	59%

Conocimientos	Importancia	Logro
Conocimiento y destreza en el manejo de maquinaria	74%	73%
Conocimiento en construcción de proyectos.	60%	51%
Conocimiento en Marketing y financiación	59%	50%
Conocimiento en herramientas y tendencias tecnológicas en procesos logísticos	68%	55%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

A partir de la Tabla 2.11, se puede observar que los *conocimientos o saberes* asociados a la operación, producción y la transformación de frutas, son los de mayor nivel de importancia para el sector empresarial. En línea con ello, también son altamente valorados el conocimiento especializado en frutas particulares, el conocimiento teórico enfocado en la legislación y procesos del sector y finalmente, la destreza en el manejo de maquinaria; no obstante, la percepción de las empresas apunta a visualizar una deficiencia de conocimientos específicos en el talento que realiza las actividades de manipulación de alimentos específicamente en aquellas asociadas al Marketing y financiación y el conocimiento en construcción de proyectos, saberes que hoy día adquieren relevancia y hacen parte transversal de varios currículos educativos.

De esta forma, se puede evidenciar que las *competencias transversales* son las más importantes y son ellas las que obtienen un mayor nivel de logro, por parte del talento humano contratado por las empresas. Sin embargo, desde la identificación de necesidades y requerimientos de talento humano, se ratifica que las categorías de conocimientos propios del sector requieren intervención y ajuste de expectativas entre la academia y la demanda de talento, pues sin duda hay una necesidad latente de formación y complemento de los conocimientos empíricos a través de formación académica; más aún cuando de acuerdo con los datos, se evidencia que las empresas pequeñas, medianas y grandes consultadas, tienen poca contratación de talento humano

para la manipulación y disposición de las frutas, con estudios formales. En su mayoría, la fuerza laboral contratada para estas tareas posee conocimientos empíricos, este perfil tiene una participación cercana al 77% en las empresas consultadas, seguido de los técnicos con el 15%, tecnólogos con el 4% y profesionales con 3%. Esto confirma que el talento que desarrolla las actividades manipulación y disposición con un nivel de formación bajo para el desarrollo de sus labores.

### Profesionales especializados

En el sector agroindustrial frutícola, más específicamente en los cultivos se observa una carencia de personal especializado en productos específicos, es decir, se considera que los profesionales al servicio de la agroindustria cuentan con una formación básica y generalizada, en donde se evidencia un conocimiento superficial en una gran variedad de cultivos, pero no hay personal capacitado en las especificidades de los cultivos frutícolas.

El argumento presentado por los entrevistados es que esto se debe en primer lugar al crecimiento de monocultivo de caña que ha relegado a los cultivos frutícolas (como se mencionó previamente), lo que deriva en que asociaciones de pequeños campesinos implementen cultivos frutícolas como forma de sustento, aprovechando la gran variedad de microclimas con los que cuenta el departamento. En segundo lugar, la ausencia de profesionales especializados se debe a la falta de planificación de la industria agrícola en el departamento, pues la mayoría de los profesionales se enfocan en desarrollar sus conocimientos e industrializar los cultivos que estén con mayor demanda en el mercado. *“Aquí cítricos, aguacate, papayas... los otros productos no tienen capacitación de nadie; no hay el acompañamiento de organizaciones o alguien que nos va a enseñar.”* (Entrevistado N° 16 - Experto- Asoproyotoco - Asociación de productores agropecuarios de Yotoco).

Estos profesionales estarían enmarcados dentro de un proceso de planificación en términos de producción, en donde los cultivos se desarrollarán a largo plazo con relación a las particularidades de la zona, y no se supeditará a las necesidades inmediatas

del mercado. *“Ahí es donde la academia puede hacer ese trabajo de especialización en los diferentes cultivos frutales que se manejan en el departamento, porque llega un cultivo de moda y todos se inclinan sobre ese y abandonan el resto.”* (Entrevistado N° 9-Experto- Asociación de productores- Fundación agropecuaria afrodescendiente del corregimiento de Quinamayo)

### Cargos críticos y de difícil consecución

Al partir de la consideración que el recurso humano es el capital más importante para que las empresas y organizaciones salgan adelante y evolucionen de acuerdo a las necesidades del mercado. *“El Valle va a tener un crecimiento, vamos a necesitar bastante recurso humano porque viene mucho crecimiento, se va a requerir mucha mano de obra”* (Entrevistado N° 7- Empresa sector Agroindustrial-LIMONAGRO SAS-Productor) *“El talento humano, es lo que más nos hace falta por aquí”* (Entrevistado N° 16-Experto-Asoproyotoco - Asociación de productores agropecuarios de Yotoco)

Cerca del 25% de las empresas consultadas en el Valle del Cauca, reportan no presentar mayores dificultades en la consecución de cargos asociados a las labores de manejo, manipulación y disposición de las frutas; no obstante, lo que se deriva del proceso de reclutamiento y selección de estos perfiles (Tabla 2.12) revela una problemática en la vinculación de talento para cargos de manipulación de frutas o alimentos, auxiliares de cocina, operarios de máquinas y herramientas y obreros agrícolas; labores que implican un nivel de especialización concreta no disponible según las empresas en la oferta académica del Valle del Cauca.

**Tabla 2.12 Cargos de difícil consecución para la empresa para el manejo, manipulación y disposición de las frutas.**

Cargo	Importancia	Logro
Auxiliar de cocina	23	10%
Manipuladores de frutas	13	7%

Cargo	Importancia	Logro
Operario de máquinas / herramientas	12	5%
Líderes / supervisores / jefes	11	5%
Obreros agrícolas	11	4%
Manipulador de alimentos	10	5%
Bartender	6	4%
Chef	6	4%
Logística / transporte	5	2%
Meseros	4	2%
Vendedores	3	1%
Administradores	3	1%
Almacenista	1	1%
Otros	11	4%
Ninguno	55	24%
No sabe	64	26%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

En ese mismo sentido, un poco más del 30% de las empresas entrevistadas, manifiesta enfrenta “cuellos de botella” es decir que las actividades de producción y operación del negocio, se ven afectadas en términos de rapidez y costos, debido a la dificultad para conseguir empleados para el manejo manipulación y disposición de frutas.

La pregunta es entonces ¿Cuánto tiempo tarda una empresa en conseguir un perfil el manejo, manipulación y disposición de las frutas?

**Tabla 2.13** Tiempo que tardan las empresas en conseguir un perfil para su empresa para el manejo, manipulación y disposición de las frutas.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 mes	145	63%
Entre 1 y 3 meses	71	31%
Mas de 3 meses	14	6%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

De esta forma, la Tabla 2.13 muestra que:

- 6 de cada 10 empresas consultadas afirma no tarda más de un mes en conseguir personal calificado para esta labor, pero esto puede deberse a la priorización de experiencia del talento en actividades similares y no al conocimiento y formación del potencial aspirante.
- 3 de cada 10 empresas manifiesta que tarda de 1 a 3 meses en conseguir este personal; es así como se evidencia un reto adicional en el sector y es la oferta permanente de talento que cumpla con los requerimientos y estándares del mercado.

En esa misma perspectiva de la consecución del talento humano, es alentador identificar que en las empresas consultadas en su mayoría el personal contratado para las labores de manejo, manipulación y disposición de frutas; proviene en su mayoría del departamento del Valle, y sólo un 15% de otras regiones de Colombia u otras partes del mundo.

### Imposibilidad para la contratación de profesionales

Dados los costos que representa, la mayoría de los productores de frutas en el Valle del Cauca, incluyendo empresas pequeñas legalmente constituidas, no cuentan con la capacidad de contratar personal profesional que les brinde acompañamiento, ya que no cuentan con los ingresos constantes que les permitan contratar de forma permanente a este tipo de personal agrónomo o técnico que atienda las necesidades de sus cultivos. *“Las organizaciones y productores como yo, no tenemos la capacidad de pagar un asistente técnico o un ingeniero de tiempo completo, que es lo que realmente necesitamos.”* (Entrevistado N° 9-Experto- Asociación de productores- Fundación agropecuaria afrodescendiente del corregimiento de Quinamayo)

En el mejor de los casos y siendo una la minoría; tienen la posibilidad de acceder a personal que les ayude a solucionar sus necesidades específicas de producción, en la medida que puedan acceder a las ayudas gubernamentales o al personal con el que las entidades estatales cuentan para darles asesoramiento técnico. Sin embargo, aunque estas

instituciones brindan apoyo a pequeños productores para tecnificar y capacitarlos para el desarrollo de sus proyectos agrícolas, las agendas a las que responden los funcionarios están alineadas con los cronogramas y la burocracia características de las entidades públicas y no se ajusta a las necesidades del sector productivo. Una de las instituciones más mencionadas por los pequeños productores fueron las UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), que logran solventar de cierta manera esa necesidad de conocimiento específico, sin embargo, estos espacios tienen el mismo problema de acceso en términos de tiempos en las agendas de los funcionarios. *“Nosotros recibimos apoyo de las UMATAS, pero hay muchísima demanda. O sea, el problema son las capacidades en asistencia técnica, debemos estar sometidos a los horarios que ellos manejan”* (Entrevistado N° 16- Experto- Asoproyotoco – Asociación de productores agropecuarios de Yotoco)

Es así como no sólo es importante que el estado ayude en la financiación de estos profesionales del sector público, si no también implica un cambio en sus agendas, donde las jornadas de trabajo y su sentido misional se enfoque en integrarlos con los escenarios productivos de las diferentes zonas del departamento. Es decir, la relación debería dejar de ser una relación netamente formativa y pase a ser un espacio donde se integre el conocimiento para encontrar soluciones planificadas y se proyecten a espacios de transformación que ayuden a los productores frutícolas a consolidarse ya sea como individuos o como asociación.

### **Ausencia de formación del talento humano *in situ***

Como hemos venido mencionando el monocultivo de caña dentro del departamento ha desplazado a muchos de los proyectos frutícolas a zonas periféricas del departamento, esto ha generado un aislamiento de los productores dificultando el acceso a las instituciones de formación técnica. En este sentido, los productores identifican como una necesidad que se hace cada vez más prioritaria, la educación de profesionales fuera de un aula y enfocados en un terreno real donde hayan visto de primera mano las dificultades que tienen los cultivos al momento

de ser tecnificados, la ausencia de procesos industriales, o cualquiera de las diferentes problemáticas que se presentan en el gremio agroindustrial en los diferentes cultivos que se manejan en el departamento.

Es así como surgen propuestas de diferentes productores enfocadas a desarrollar programas que le permitan a las instituciones educativas ofrecer programas de extensión que impliquen la formación práctica, donde ellos brindarían los espacios de aprendizaje a cambio de una asesoría por parte de profesionales en formación y así contar con programas conjuntos que tengan como objetivo el mutuo beneficio para el desarrollo de los sectores productivos frutícolas. *“Empoderar al SENA y a los centros de capacitación intermedia a que trabajen con los productores que realmente necesitamos y estamos dispuestos a poner nuestras tierras para que sirvan de escuela de formación.”* (Entrevistado N° 15-Experto-Asociación de productores-Finca el Paraíso)

Este tipo de iniciativas dan solución en el corto plazo al acompañamiento requerido desde la agenda de los productores, y en el mediano y largo plazo generaría que a futuro se pueda contar con profesionales especializados en determinados cultivos frutales, dando respuesta a otra de las problemáticas que se presentan con relación al talento humano. En otras palabras, las necesidades del sector frutícola no se pueden entender de forma separada, sino como un cúmulo integral de procesos que apunten a tecnificar y mejorar los espacios de producción dentro del sector.

### **Profesionales con la capacidad de formular proyectos sostenibles**

No menos importante que lo expuesto anteriormente, en el sector frutícola se hace necesario contar con personal que esté en la capacidad de generar proyectos de financiamiento y/o que incrementen la competitividad de los productores. Una de las tendencias identificadas dentro de los productores es la producción limpia y agroecológica como una de las formas de darle un valor agregado a los productos, y así posicionarlos de forma estratégica dentro del mercado. Si bien, estas estrategias se encuentran

sustentadas en formas tradicionales de cultivo por parte de los campesinos, las asociaciones buscan personas que formulen proyectos que permitan financiar estas formas alternativas de cultivo.

Se ha manejado mucho, es el tema socio empresarial, donde capacitaban al personal directo de la institución como para darle un orden más al pie de la letra, más organizado a la organización, al tema de documentación, de gestión de proyectos. (Entrevistado N° 17-Experto- Asociación de productores Y Viticultores de Patio Bonito Aproveit)

En este sentido, parte del talento humano que permita la consolidación del sector frutícola debe enfocarse en crear y diseñar formas de financiamiento y negocio que hagan viables los proyectos productivos de los agricultores, si bien, la capacidad técnica y de acompañamiento en la implementación de nuevas tecnologías dentro de los cultivos es la prioridad para los productores, la puesta en marcha de proyectos que le den un sustento económico y de planificación a la producción hace parte de las necesidades del sector frutícola.

### Orientación y oportunidades

Según la percepción de las empresas del sector frutícola en el Valle del Cauca, se vislumbran ventanas de oportunidades especialmente en todo lo relacionado con la capacitación y aplicación de saberes en la producción, transformación y comercialización de las frutas. Adicionalmente, los jefes de recursos humanos enfatizan con sus opiniones la necesidad de contar con una oferta de talento humano en el sector frutícola, orientada a la aplicación de Investigación + Desarrollo, es decir profesionales que cuenten con los conocimientos científicos y técnicos suficientes para desarrollar tecnologías que abran paso a la obtención de nuevos productos, materiales o insumos para mejora de la industria; más aún cuando las empresas reconocen que las frutas son un bien intermedio para la gastronomía y se requiere talento humano capaz de modernizarla.

**Tabla 2.14 Percepciones número de trabajadores que la empresa piensa emplear en los próximos 2 años.**

Relación número de trabajadores a emplear en los próximos 2 años	Frecuencia	Porcentaje
Mayor	137	60%
Menor	10	4%
El mismo	83	36%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

La Tabla 2.14 muestra en general, que las proyecciones de las empresas son optimistas y apuntan a un aumento en el número de trabajadores de tiempo completo para el manejo y disposición de las frutas, en los próximos dos años; más de la mitad de las empresas lo planea así; esto sugiere la necesidad de contar con suficiente personal calificado en el Valle del Cauca.

En línea con esa visión de futuro, las expectativas de las empresas frente al perfil talento humano, es definido a partir de los competencias y habilidades propias del contexto actual, que van desde el compromiso con el desarrollo sustentable, el dominio de habilidades digitales (manejo de las TICs) características de la cuarta revolución industrial y la vocación ambiental e interés de mantener contacto con la naturaleza.

### Análisis y discusión de los resultados encontrados

Hemos visto entonces, las diferentes situaciones que afectan al sector frutícola y de cierta forma comenzamos a entender que varias de ellas están relacionadas y hacen parte de una misma causa que podría ser solventada con acciones muy específicas, como es el caso de las necesidades del sector en relación con el talento humano y los posibles convenios que se pueden generar con la academia. Sin embargo, existen muchas otras que deben ser analizadas una a una para entender la manera en que deben ser abordadas y poder determinar hasta

qué punto podrían agruparse dando así soluciones más amplias a las problemáticas encontradas que, si bien se encuentran enfatizadas por el paro nacional que ocurrió durante la recolección de la información, no distorsionan la realidad de estas situaciones que llevan afectando por varios años a los productores frutícolas.

Así pues, las expectativas y retos del sector se hacen aún más presentes dentro de las descripciones realizadas por los informantes, dejando claro que la proyección a futuro es parte fundamental de lo que se espera para que la producción y el desarrollo de la misma sea óptima, entre tanto, las expectativas a mediano y largo plazo cumplen una importante función dentro de lo que está por aparecer para el sector de las frutas.

Los informantes aseguraron la existencia de un deseo profundo por ver, ayudar y disfrutar del desarrollo del sector, siendo esto, lo que impulse su crecimiento no solo hacia adentro, sino también hacia afuera del país.

Si bien se hizo una distinción de las necesidades del sector en relación con los ámbitos social, económico y político, desde el discurso de los entrevistados queda claro que esta división es meramente teórica, ya que en la realidad encontramos que hacen parte de un todo (incluyendo las necesidades del talento humano) que es la realidad que viven los diferentes eslabones de la cadena productiva no solo en el Valle del Cauca, sino también en otras regiones del país. En ese sentido, y para poder analizarlo de forma macro, es importante que encontremos los puntos de contacto de cada una de las problemáticas planteadas, con el fin de entender mejor la situación que se presenta y posteriormente llegar a planteamientos más aterrizados que nos acerquen a soluciones más aterrizadas a la realidad del gremio.

Teniendo en cuenta el modelo teórico participativo de las cinco esferas para el desarrollo sostenible planteado por Carayannis, Thorsten y Campbell (Journal of Innovation and Entrepreneurship, 2012) según el cual existen 5 actores que, actuando conjuntamente en proyectos comunes podrían generar

desarrollos sostenibles; deberíamos hacer una primera aproximación analítica basándonos en la secuencia lógica que plantean para priorizar las problemáticas del sector frutícola.

### Sistema educativo (Capital humano)

Este subsistema se compone por todos los organismos grupales (colegios, universidades, centros educativos, empresas, agremiaciones, etc.) e individuales (estudiantes, profesores, investigadores, emprendedores, etc.) que aportan al conocimiento, ya sea desde la difusión de este o a partir de la construcción por medio de la investigación.

La Tabla 2.15 muestra el porcentaje de acuerdo de las empresas frente a diferentes percepciones y expectativas del talento humano. Se calificó en una escala de 1 a 5, donde 1 es completamente en desacuerdo y 5 es completamente de acuerdo. Para el análisis de los datos se consideró el número de encuestados que calificaron alguna de las dos calificaciones más altas (cuatro + cinco) – Top Two Boxes.

**Tabla 2.15 Percepciones y expectativas en la oferta de talento humano.**

Percepciones y expectativas	Porcentaje
La oferta de talento humano en el sector frutícola debe estar orientada a la aplicación de Investigación +Desarrollo	76%
La consecución de perfiles técnicos y tecnológicos en el sector frutícola es difícil en el Valle del cauca	56%
La oferta de personal técnico y tecnológico ofertados en el Valle del Cauca está en línea con requerimientos de la empresa en el manejo de frutas	60%
La oferta de personal profesional ofertados en el Valle del Cauca está en línea con requerimientos de la empresa en el manejo de frutas	61%
En el valle del Cauca se requiere mayor capacitación y conocimiento para transformación, producción y comercialización de las frutas.	78%
En el sector, hay mayor demanda de personal técnico y tecnológico que profesional	68%

Percepciones y expectativas	Porcentaje
Las condiciones de producción no permiten la contratación de personal con todas las prestaciones legales	54%
Las competencias o habilidades de formación del talento, son las mismas que requiere el sector y mi empresa	69%
La cantidad de la oferta de talento técnico y tecnológico es la requerida por las empresas del sector	60%
Hay un desbalance entre oferta educativa y vacantes disponibles en el sector	58%

Fuente: elaboración propia a partir de 230 encuestas.

En términos generales, las percepciones de las empresas consultadas apuntan a considerar que la oferta de talento humano en el sector frutícola del Valle del Cauca responde a las necesidades de las empresas; sin embargo, cerca de 10% califican la oferta como insuficiente. Entre las razones asociadas se destaca fuertemente la falta de conocimiento de los postulados, y la ausencia de especialización en el área: ambos tópicos ampliamente identificados y descritos en capítulos anteriores.

En ese sentido, se debe comenzar con las acciones que estén relacionadas con la academia como fuente de conocimiento y la principal fuente de profesionales requeridos en el mercado. Así mismo, en la medida que el sector educativo logre integrarse con el productivo, se podrán desarrollar más espacios para la creación de nuevos conocimientos o al menos la ejecución de los ya existentes.

### Sistema económico (Capital económico)

Este sistema incluye a las empresas, asociaciones, grupos económicos y bancos. Esta esfera se enfoca en la generación del capital económico como por ejemplo emprendimientos, maquinaria, desarrollo de productos, nuevas tecnologías, recursos económicos, entre otros.

Posteriormente habría que abordar las acciones relacionadas con los beneficios a los cuales pueden acceder principalmente los pequeños productores frutícolas y garantizando que estos no sean víctimas indirectas de facilidades otorgadas a otros sectores

productivos. De igual manera, los planes de desarrollo corporativo de las grandes empresas (locales o multinacionales) deberían reconocer e incluir a los miembros más pequeños de la cadena productiva.

### Medioambiente (Capital natural)

Este subsistema es decisivo para un desarrollo sostenible, ya que provee a la gente con el capital natural, que en este caso es todo el ecosistema de flora, fauna y climas que hacen viable la producción de tan diversa cantidad de frutas y hortalizas.

Por este motivo, es importante pensar en que las decisiones que se tomen deben estar encaminadas (o al menos no ir en contra) del cuidado del entorno, que más allá de ser pensado como un valor agregado, representa la continuidad indefinida de la explotación de la tierra en beneficio directo o indirecto de los habitantes de la región.

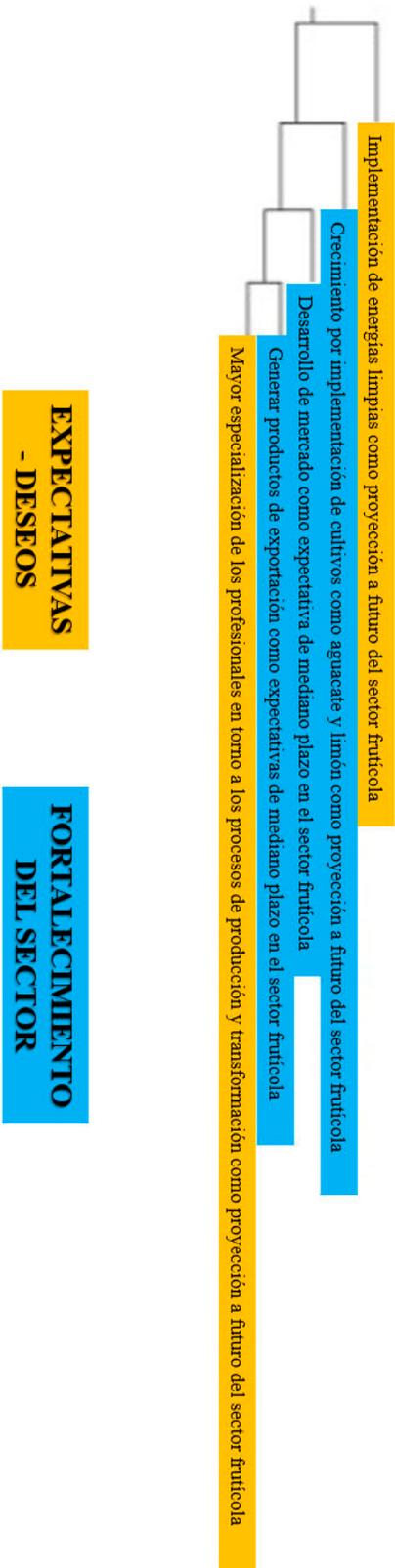
### Cultura comunitaria (Capital social)

El cuarto subsistema está basado en los medios de comunicación y la cultura; integrándolas y combiniéndolas. Por un lado, se evidencia el capital social a través de la cultura por medio de la tradición, los valores, etc. Y por el otro, el capital de información basado en la comunicación como por ejemplo la televisión, el internet, los periódicos, etc.

Sobre esta esfera, debemos aprovechar ambos capitales ya que, por un lado, está la apropiación de la cultura por medio de lo tradicional, así como la preferencia del producto propio que genere un beneficio a los pequeños productores que son que tienen una mayor dificultad para salir adelante; y, por otro lado, la difusión mediática de la cual se puede aprovechar la inmediatez en el manejo de la información.

### Sistema político (Capital político y legal)

Este último subsistema es posiblemente uno de los más importantes, porque determina la dirección hacia dónde se dirige el estado (y sus recursos) en futuro. Definiendo, organizando y administrando las condiciones de la nación a través de la creación y/o cumplimiento de leyes, planes, o políticas públicas.



**Ilustración 2.7** Expectativas del sector de frutas

Fuente: elaboración propia como Nivel V11

Es relevante en la medida que en teoría es el garante de la fluidez en la convergencia de todas las esferas y así mismo, el que hará posible que los planes de acción de cada una de ellas se lleven a cabo.

### **Conclusiones y recomendaciones de política para el sector de frutas frescas en el Valle del Cauca**

Alineadas con el análisis y la discusión, las conclusiones y recomendaciones van a ser presentadas alrededor de las 5 esferas para el desarrollo sostenible (Carayannis, Thorsten y Campbell, 2012) de tal manera que se mantenga una estructura secuencial lógica y se puedan llevar a cabo de una forma más accionable en cada uno de los sistemas anteriormente mencionados.

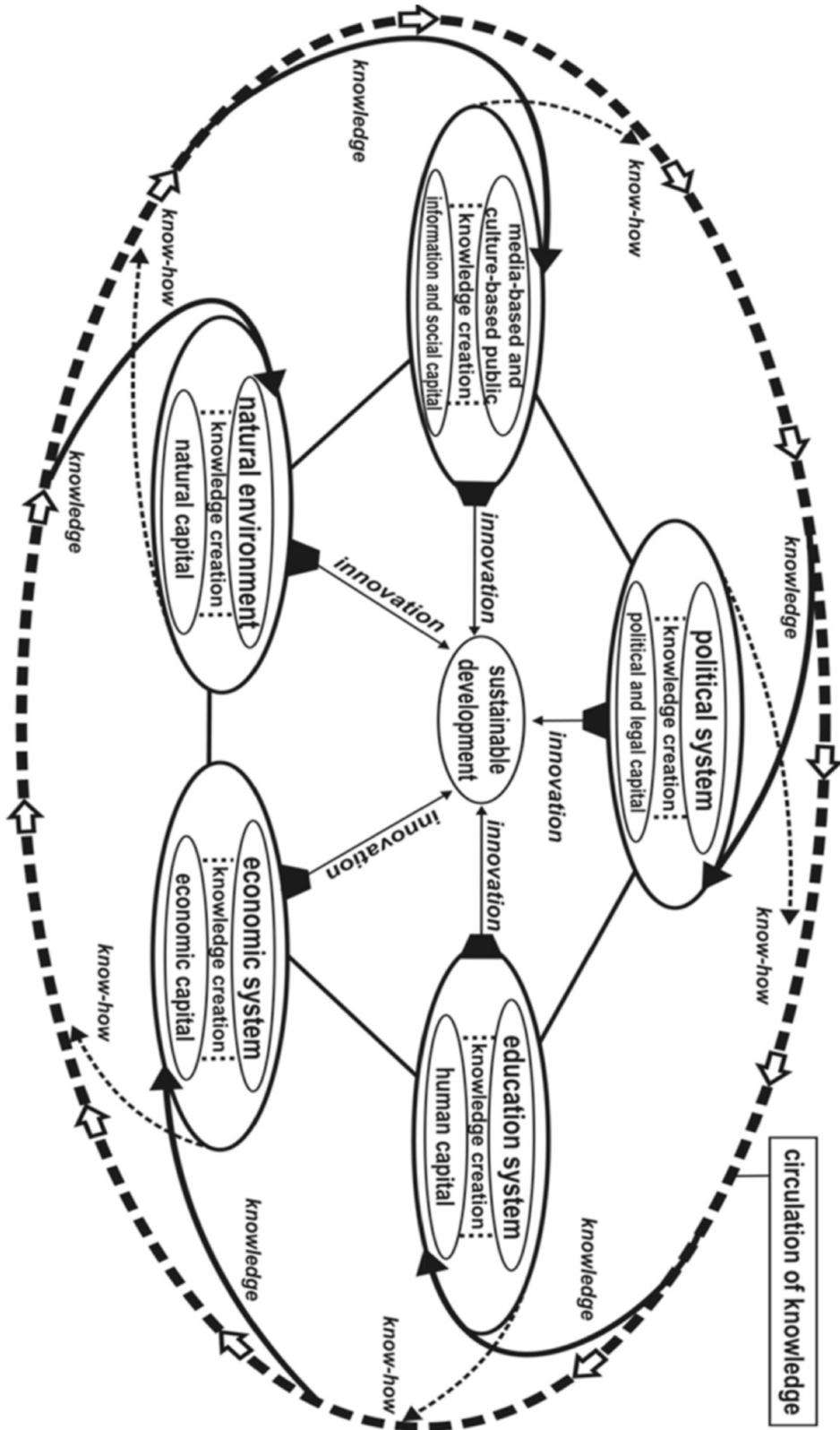
Con respecto al capital humano, ya que las necesidades del sector con relación al talento humano son relativamente fáciles de solventar por medio de la academia, es importante que las autoridades académicas que tienen procesos formativos relacionados con la agroindustria se involucren de tal manera que se pueda generar una sinergia entre ellos y los pequeños productores; permitiendo así la aplicación del conocimiento académico a la realidad del sector frutícola. Así mismo, los pequeños actores del sector podrían contar de forma gratuita (o a un costo más accesible para ellos) con profesionales que les aporten el conocimiento que necesitan en los procesos productivos específicos de cada uno. Finalmente, podría pensarse en aportes menos enfocados a los cultivos y enfocarse más en los aportes académicos a la parte de la comercialización o la generación de procesos de transformación de la materia prima con el fin de encontrar nuevos mercados que les permitan garantizar su subsistencia, haciendo más atractiva la vida en el campo para las generaciones venideras.

Con respecto a la estructura económica, las diferencias en relación con los recursos económicos disponibles entre los pequeños y grandes productores son desproporcionadas y dejan a los agricultores en una desventaja considerable y con pocas

opciones que pueden accionar. En ese sentido y aprovechando que los productores que sienten una situación difícil son mayoría, es recomendable valerse de las asociaciones o agremiaciones existentes, o bien fomentar la creación de unas nuevas que los ayuden a fortalecerse como unidad de cara al comportamiento del mercado y así puedan generar oportunidades de negocio de mayor volumen y posiblemente sin intermediarios, ayudando a maximizar sus ganancias. Así mismo, valdría la pena buscar la manera de generar una agremiación tan fuerte como la cafetera, que encontró la manera de regular los precios de compra bajo ciertos estándares, ayudando a todos los actores que hacen parte de este sector.

Con respecto al medioambiente, si bien este subsistema es uno de los más difíciles de incorporar porque implica a todos los actores, hay algunas ideas de los entrevistados que se encaminan hacia un mismo aspecto: La generación de turismo. Esta idea nace precisamente por la ubicación geográfica privilegiada del departamento, así como la gran diversidad de frutas que se pueden producir en los diferentes microclimas. No es sorpresa para los miembros del sector hotelero y restaurantes, que los visitantes de países principalmente europeos visitan sus establecimientos, encuentran una reacción muy positiva al ver frutas por primera vez. De esta manera, se podría llevar a estos visitantes a tures en los que puedan conocer el proceso de cultivo de dichos productos, generando un ingreso extra para los productores y motivando el dinamismo de la economía departamental.

Con respecto al capital social, se plantean dos recomendaciones. La primera que se lleva a cabo en cierta medida y está relacionada con los mercados campesinos que existen en algunas ciudades. En ese sentido, se recomienda aprovechar el alcance que tienen los medios de comunicación para potenciar la concurrencia a estos; y así mismo para hacer presencia en algunas locaciones en las que aún no se cuente con este tipo de mercados, facilitando a los productores el transporte de sus productos.



**Ilustración 2.8** Modelos de las 5 hélices y sus funciones

Fuente: Carayannis and Campbell (2006, 2009, 2010), y Barth (2011a)

Alineado bajo ese mismo esquema y derivado de la problemática surgida por el paro; los agricultores se vieron en la necesidad de comercializar sus productos bajo la modalidad del trueque para no perderlos y para poder alimentar a sus familias, dando resultados muy positivos. Es así, como podría incentivarse este tipo de dinámicas en situaciones en las que no pueden transportar sus cultivos y muchas veces se ven obligados a perderlos o dejarlos a precios demasiado bajos a los intermediarios. La segunda recomendación, consiste en enfocarse más en la parte final de la cadena. De esta forma, impulsar más el programa “Valle compra Valle” establecido por la Gobernación del Valle en mayo del 2021. De esta forma, se busca fomentar en las personas la cultura de compra de productos locales que apoyen así mismo la economía del Valle del Cauca. Esto podría lograrse por medio de un branding que sea representativo de la región y por medio de las asociaciones del sector frutícola.

Con respecto al sistema político, este subsistema es posiblemente el más difícil de accionar, puesto que está supeditado a legislaciones y aprobación de presupuestos que no necesariamente están disponibles en la actualidad, sin embargo, se debería hacer una revisión de toda la regulación y aportes estatales que existan actualmente y buscar la manera que se puedan llevar a cabo en la realidad y garantizando que sean los pequeños productores quienes disfruten de estos beneficios. Una forma, podría ser involucrando nuevamente a la academia, para que sean ellos quienes hagan una revisión y acompañamiento a los actores afectados y los guíen en la consecución esta meta.

De manera específica, se plantean las siguientes recomendaciones de política para el sector de frutas frescas:

- Las autoridades académicas, que tienen a su cargo los procesos formativos relacionados con la agroindustria, deben involucrarse más con los empresarios, de tal forma que se pueda generar una sinergia entre ellos y los pequeños productores.
- Los pensum (contenidos programáticos) de las instituciones educativas relacionados

con la agroindustria deben incluir de manera específica contenidos relacionados con la comercialización con el fin de encontrar nuevos mercados que les permitan garantizar su subsistencia, haciendo más atractiva la vida en el campo para las generaciones venideras.

- Fomentar la creación de una agremiación agrícola tan fuerte como la cafetera, que encontró la manera de regular los precios de compra bajo ciertos estándares, ayudando a todos los actores que hacen parte de este sector.
- Fomentar la generación de turismo agrícola. De esta manera, se podría llevar a estos visitantes a tours en los que puedan conocer el proceso de cultivo de dichos productos, generando un ingreso extra para los productores y motivando el dinamismo de la economía departamental.
- Fomentar los mercados campesinos en el Valle del Cauca. En ese sentido, se recomienda aprovechar el alcance que tienen los medios de comunicación para potenciar la competencia a estos; y así mismo para hacer presencia en algunas locaciones en las que aún no
- Impulsar el programa “Valle compra Valle” establecido por la Gobernación del Valle en mayo del 2021. De esta forma, se busca fomentar en las personas la cultura de compra de productos locales que apoyen así mismo la economía del Valle del Cauca. Esto podría lograrse por medio de un branding que sea representativo de la región y por medio de las asociaciones del sector frutícola.
- Fomentar la participación de la academia en torno a la revisión y acompañamiento a los actores afectados en todos los aspectos regulatorios e incentivos creados en el último año que involucren al sector agroindustrial.