



Impulsando la competitividad territorial a través de la aceleración de emprendimientos con
impacto rural: análisis de la contribución del programa En-Campo de Fundación
Bancolombia en el Suroeste antioqueño

Laura Castrillón Giraldo

Angie Carolina Betancur Torres

Trabajo de grado

Asesor

Luis Felipe Salazar Llinás

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación social y el Desarrollo Local

Medellín, Colombia

2024

Contenido

Resumen	5
Introducción	7
Marco teórico	9
Teorías de desarrollo con enfoque territorial	9
Relación entre teoría con enfoque desarrollo endógeno y teoría valor compartido	12
Metodologías de análisis en la competitividad territorial	15
Análisis de territorio: Suroeste Antioqueño	20
Apuestas para el desarrollo	26
Programa En-Campo: negocios que comparten valor	30
Evolución del programa	33
Visión sobre la competitividad del programa En-Campo	34
Programa En-Campo en el Suroeste antioqueño	35
Planteamiento del problema	39
Objetivos	43
Hipótesis	44
Delimitación	45
Metodología	46
Descripción metodología	46
Consenso conceptual	49
Caracterización de los negocios en el Suroeste antioqueño	50
Muestra de los negocios en el Suroeste antioqueño	53
Caracterización de la muestra	53
Análisis sobre la contribución de los negocios en la competitividad territorial	57
Pertinencia de las estrategias de la Competitividad territorial	73
Conclusiones	75
Recomendaciones	77
Referencias	80

Análisis de la contribución del programa En-Campo a la competitividad en el Suroeste	3
Anexos	86
Anexo A: Formato entrevistas negocios	86
Anexo B: Formato entrevista líder En-Campo	88
Anexo C: Formato entrevista actores del ecosistema	89
Anexo D: Percepción de los negocios sobre la competitividad territorial”	91
Anexo F: Figura valoración del programa En-Campo.	91

Lista de Figuras

Figura 1. Relación entre aproximaciones y conceptos teóricos	14
Figura 2. Dimensiones de la competitividad territorial	16
Figura 3. Estructura del Índice Departamental de Competitividad 2023	19
Figura 4. Beneficios generales del programa En-Campo	30
Figura 5. Teoría de Cambio programa En-Campo	34
Figura 6. Competitividad territorial desde el programa En-Campo	34
Figura 7. Atributos y dimensiones habilitantes para la competitividad territorial	49
Figura 8. Empleos generados	57

Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen cifras del programa	31
Tabla 2. Indicadores durante el fortalecimiento del programa En-Campo	40
Tabla 3. Emprendimientos participantes de En-Campo en el suroeste antioqueño	51
Tabla 4. Caracterización de la muestra de negocios	56
Tabla 5. Estrategias de impacto de los negocios analizados	58
Tabla 6. Análisis contribución de los negocios sobre la competitividad territorial	64
Tabla 7. Aporte de los negocios en la competitividad	72

Agradecimientos

Durante este proyecto, tuvimos la oportunidad de explorar de cerca el campo colombiano y conocer algunos emprendimientos que están innovando y transformando la ruralidad de nuestro país.

Agradecemos a las personas y organizaciones que contribuyeron con su tiempo y conocimientos para la realización de este trabajo de grado, en particular, queremos reconocer a los negocios participantes del programa En-Campo de la Fundación Bancolombia: Campesino Coffee, Recolectores Jardín, In-Ova, SaBio, OMCE y Ruralmente, cuya colaboración fue clave en esta construcción.

A nuestro asesor, Luis Felipe Salazar Llinás, le agradecemos inmensamente por aceptar ser parte de este viaje. Su pasión, exigencia, experticia y, sobre todo su corazón, nos guiaron y nos retaron a dar lo mejor de nosotras en la realización de este trabajo. También extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias por su apoyo constante, confianza, paciencia y motivación, que fueron esenciales para culminar esta etapa.

Nos comprometemos a seguir cuestionando lo que parece obvio y desde allí aportar al desarrollo social con una visión de innovación y cambio positivo en cada una de nuestras acciones futuras.

Resumen

El presente estudio examina la contribución y alcance del programa En-Campo de la Fundación Bancolombia en la competitividad territorial del Suroeste antioqueño. En el contexto de conceptos como valor compartido, desarrollo local y especialmente la competitividad territorial, la investigación se centra en cómo este programa contribuye al fortalecimiento de negocios y su influencia en el desarrollo de mejores condiciones económicas y sociales de sus comunidades por medio de la generación de valor compartido.

El objetivo principal es determinar de qué manera los negocios participantes del programa En-Campo han aportado al mejoramiento de la competitividad territorial a través de la incidencia directa en las comunidades relacionadas con su negocio. Para ello, definimos y adoptamos un marco de análisis de competitividad territorial usando un enfoque cualitativo-descriptivo que nos permitió categorizar las acciones de los negocios estudiados.

Los hallazgos muestran que los negocios participantes del programa En-Campo han tenido una contribución positiva en la mejora de la competitividad territorial a partir del fortalecimiento e implementación de estrategias que mejoran la productividad, la diversificación de actividades y las condiciones de vida de las comunidades rurales desde las dimensiones social, ambiental, económica e institucional.

En suma, el estudio destaca la diversidad de acciones implementadas por los negocios para mejorar las condiciones del sector y sus comunidades, destacando la relevancia del programa En-Campo en la generación de valor compartido y la competitividad territorial en el Suroeste antioqueño.

Palabras claves: Competitividad territorial, Valor compartido, desarrollo, innovación, negocios de impacto, programas de aceleración.

Abstract

This research examines the contribution and scope of the En-Campo program by the Bancolombia Foundation in the territorial competitiveness of Southwestern Antioquia. Within the context of Shared Value, local development, and particularly territorial competitiveness, the research focuses on how this program contributes to the strengthening of businesses and its influence on the development of better economic and social conditions for their communities through the generation of Shared Value.

The main objective is to determine how the businesses participating in the En-Campo program have contributed to improving territorial competitiveness through their direct impact on the communities related to their business. To achieve this, a qualitative-descriptive approach is adopted, utilizing semi-structured interviews to gather the businesses' perceptions and secondary data analysis.

The findings show that the businesses participating in the En-Campo program have positively contributed to enhancing territorial competitiveness by strengthening and implementing strategies that improve productivity, diversification of activities, and living conditions of rural communities across social, environmental, economic, and institutional dimensions.

In conclusion, the study highlights the diversity of actions implemented by businesses to improve the sector's conditions and their communities, emphasizing the relevance of the En-Campo program in generating Shared Value and territorial competitiveness in Southwestern Antioquia.

Keywords: Territorial competitiveness, Shared Value, development, innovation, impact businesses, acceleration programs.

Introducción

La participación de las empresas en iniciativas como el programa En-Campo representa un punto crucial para potenciar el desarrollo del tejido productivo en el país. En un contexto dinámico y desafiante, las organizaciones deben no solo adaptarse al entorno, sino también asumir un papel protagónico en su transformación. Este cambio implica reconocerse como agentes de desarrollo, conscientes de su responsabilidad en generar impactos positivos que beneficien tanto a la comunidad como a la sostenibilidad de las propias empresas.

La presente investigación se apoya en el marco conceptual del desarrollo local y el valor compartido enfatizando en la competitividad territorial como fundamento estratégico para orientar a las empresas hacia la gestión de lo social, ambiental en conexión directa con su desempeño económico. Se exploró específicamente el impacto del programa En-Campo de la Fundación Bancolombia en la competitividad del sector rural colombiano. Este programa se distingue por su enfoque en acelerar y fortalecer negocios en diversos sectores productivos, contribuyendo al desarrollo del campo colombiano.

El objetivo general de esta investigación es determinar cómo los negocios que han participado del programa En-Campo han influido en la competitividad territorial del Suroeste antioqueño adoptando un enfoque cualitativo-descriptivo; se utilizaron entrevistas semiestructuradas y análisis de datos secundarios para revisar este aspecto. También se analizaron algunos negocios seleccionados, complementados con visitas de campo y entrevistas a representantes de algunas comunidades de influencia. Asimismo, este trabajo se basó en las diferentes teorías de desarrollo con enfoque territorial, específicamente en conceptos como valor compartido, de Porter y Kramer, y desarrollo local, de Vásquez Barquero.

Bajo este análisis de diferentes teorías y experiencias, el estudio reveló hallazgos relevantes alrededor de la incidencia que tiene el programa con sus negocios participantes en la aplicación de acciones y estrategias que promuevan una mayor competitividad con sus comunidades de interés. Estos resultados permitieron resaltar la diversidad de acciones

que este tipo de negocios aplican para mejorar las condiciones del sector y de sus comunidades, así como reconocer la importancia estratégica de programas como En-Campo trascendiendo la aceleración de negocios hacia un rol en la construcción de un futuro más próspero y equitativo para la región.

Marco teórico

El presente estudio aborda enfoques teóricos como: desarrollo endógeno, competitividad territorial y Valor compartido necesario para comprender el fenómeno en cuestión. Su desarrollo y la forma en que se relacionan se mencionan a continuación.

Teorías de desarrollo con enfoque territorial

El concepto de desarrollo se ha visto influenciado por contextos políticos, sociales y geográficos, dando lugar a cambios en la interpretación, en las teorías explicativas y formas de actuación (Vázquez, 2023, p. 87). A continuación, se exponen las aproximaciones destacadas sobre el concepto de desarrollo.

Como punto de partida, Cárdenas y Michel (2018) identifican en la literatura antecedentes remotos de estudios sobre el crecimiento económico por parte de economistas clásicos de los siglos XVIII y XIX, como Adam Smith, David Ricardo y Thomas Malthus, quienes se centraron en la acumulación de capital, la división del trabajo y la demanda del mercado como una de las primeras aproximaciones para la época en el concepto de desarrollo (p. 57). Tras la Gran Depresión de los años 30, John M. Keynes y Joseph A. Schumpeter contribuyeron significativamente a las teorías de crecimiento económico, enfocándose en superar el desempleo y promover la acumulación, inversión y productividad como claves del desarrollo (Cárdenas & Michel, 2018, p. 55). Según Vázquez (2023), en este período el desarrollo y crecimiento eran vistos como procesos coincidentes (p. 87), es decir que la visión de desarrollo estaba dada por el crecimiento a corto plazo, basado en la generación de políticas económicas para la producción de bienes y servicios, como un mecanismo para aumentar los niveles de renta y empleo.

Después de la Segunda Guerra Mundial se dieron aportes notables al concepto de desarrollo bajo una visión que, si bien incluía procesos de crecimiento, también contemplaba cambios estructurales en función de satisfacer las necesidades y demandas de la población para mejorar su nivel de vida por medio del aumento del empleo y la disminución de la desigualdad y de la pobreza (Cárdenas & Michel, 2018; Asprilla, 2023, p. 51). Esto empezó a generar un nuevo enfoque de desarrollo gracias a autores como

Abramovitz, Arrow y Kuznetz, donde el objetivo de los países no se centraba solamente en el crecimiento económico, sino que, como lo menciona Vázquez (2005, p.25), estaría enfocado en “mejorar el bienestar económico, social y cultural de poblaciones concretas, estimulando el aumento de la competitividad de la economía y de las empresas en los mercados internacionales”.

A partir de la integración económica, especialmente durante los años 80, surge un enfoque de desarrollo propuesto principalmente por el economista español Antonio Vázquez Barquero (2005) ligado a la “endogeneidad” como un proceso de desarrollo de territorios y países, que tiene génesis en el momento en que las empresas empezaban a participar cada vez más en mercados integrados y globalizados, por lo que esas dinámicas de cambio permanente afectaban sus tomas de decisiones, lo que incidía a su vez en los sistemas productivos en que estas se integraban y, por extensión, en los territorios en que se localizaban.

Así, Vázquez Barquero (1999) propone una visión hacia el desarrollo endógeno o local como aquel proceso que “persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población a través de la participación de la comunidad local en los procesos de desarrollo” donde otorga un protagonismo importante en aquella comunidad local como actor que contribuye al desarrollo y la dinámica productiva de una localidad, país o un territorio. El enfoque de Vázquez ha sido fundamental en estudios sobre desarrollo territorial, que se asemeja al desarrollo local y endógeno, permitiendo su uso indistinto. Este enfoque considera la variable territorial como “agente de transformación económica y social” (Vázquez Barquero, 1999, 2005 y 2007 como se citó en Vázquez Barquero, 2023, p. 71).

Lo anterior define el crecimiento y el cambio estructural como un proceso en función del territorio e identifica un conjunto de factores de carácter económico, tecnológico, institucional y social, resultantes de decisiones adoptadas por las comunidades locales, que afectan la productividad y competitividad de las empresas y, en consecuencia, al devenir y avance de los territorios (Vázquez Barquero, 2023, p. 208).

En cuanto a la noción de territorio, Vázquez Barquero (2007) menciona que este puede entenderse:

Como el entramado de intereses de todo tipo de una comunidad territorial, lo que permite percibirlo como un agente de desarrollo, siempre que sea posible mantener y desarrollar la integridad y los intereses territoriales en los procesos de crecimiento y cambio estructural. (p. 188)

Asimismo, Vázquez Barquero (2005) en cuanto al papel de las grandes empresas en los procesos de desarrollo endógeno menciona que la noción de territorio se puede entender como:

Las grandes empresas pueden desempeñar un papel dinámico en los procesos de desarrollo endógeno cuando se organizan de forma flexible y sus estrategias estimulan las relaciones entre las unidades operativas de su red espacial y los territorios en los que se localizan. (p. 62)

Así, esboza que el concepto de desarrollo no solamente se limita a un espacio geográfico, sino que puede concebirse a una comunidad local según intereses territoriales como interacciones sociales, culturales, entre otras o por influencia operativa de las empresas desde un alcance particular, regional o nacional.

A partir de la revisión de literatura del enfoque de desarrollo endógeno cabe anotar que, cuando se menciona la dimensión económica como parte de este proceso propio de los territorios, aparece un elemento importante: la competitividad como producto que emerge o que se convierte en categoría del desarrollo en los territorios y comunidades de interés. Con respecto a esto, Ravelo y Mendoza (2023) identifican una relación en ambos conceptos: desarrollo endógeno y competitividad territorial. Frente a esta relación González y Micheletti (como se citó en Ravelo Méndez y Mendoza Gómez, 2023) refieren que:

La inserción en lo global no es solamente asunto de las empresas, sino tiene que ver con la calidad del territorio en donde aquellas están insertas; su competitividad es, finalmente, la competitividad de los territorios, en los cuales podrá haber (o no) capital humano, cooperación entre las empresas, iniciativas público-privadas,

creación de saber, identidad, capacidades institucionales para articular actores, etc.
(p.7)

En la revisión de literatura emprendida por Ravelo y Mendoza (2023), los autores mencionan que no hay un consenso sobre el concepto de competitividad territorial, para lo cual toman como referencia las siguientes dos aproximaciones.

Una primera indica que se trata de “la habilidad de los territorios para fortalecer sus actividades económicas mediante una estrecha relación con su población residente y la mejora de sus condiciones de vida”. (Muñoz, 2022, como se citó en Ravelo Méndez y Mendoza, 2023, p.192). En segundo lugar, también se propone que la competitividad territorial es “la capacidad de un territorio para generar adecuados niveles de desarrollo económico que mejoren la calidad de vida de los habitantes de los diferentes municipios o comunidades que lo integran (Gómez, 2011 como se citó en Ravelo Méndez y Mendoza Gómez, 2023, p.197).

Según estas dos visiones, se entiende que el concepto de competitividad, desde una perspectiva de territorio, pone énfasis en su propia capacidad para mantener y dinamizar procesos económicos que contribuyan al bienestar de las comunidades de interés. Se deduce entonces que el medio para lograr la competitividad es el fortalecimiento de las actividades económicas que habilitan una mejor calidad de vida de los habitantes de un territorio.

Relación entre teoría con enfoque desarrollo endógeno y teoría valor compartido

Ravelo Méndez y Mendoza Gómez (2023, p. 195) subrayan la relación mutua entre el territorio y las empresas, especialmente desde el ámbito económico o competitivo, relación que toca puntos y cercanía con elementos destacados en la teoría de valor compartido propuesta por Porter y Kramer (2011), la cual hace hincapié en lo siguiente:

Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio, así como de manera inversa, una comunidad necesita empresas

exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. (p. 5)

De esta manera, se define la teoría de valor compartido como:

Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (Porter y Kramer, 2011, p. 6).

En la propuesta de Porter y Kramer (2011), se plantea que existen tres formas en que las empresas pueden generar valor compartido:

- a. Al reconcebir los productos y mercados: identificar y desarrollar nuevos productos, servicios o mercados que aborden necesidades sociales o ambientales no satisfechas, generando valor tanto para la empresa como para la sociedad (p. 7).
- b. Al redefinir la productividad en la cadena de valor: mejora de las prácticas en la cadena de suministro para aumentar la eficiencia, reducir costos y generar beneficios tanto para la empresa como para la sociedad, a través de la creación de empleo, el desarrollo de habilidades y el acceso a mercados para proveedores locales (p. 9).
- c. Al permitir el desarrollo de un clúster local: colaboración entre empresas, gobiernos y organizaciones sociales para abordar desafíos sociales y ambientales en un área geográfica específica, mediante la creación de infraestructuras compartidas, programas de capacitación laboral o la mejora de la calidad de vida de la comunidad, lo que a su vez puede mejorar la competitividad de las empresas y la atracción de inversión en la región (p. 13).

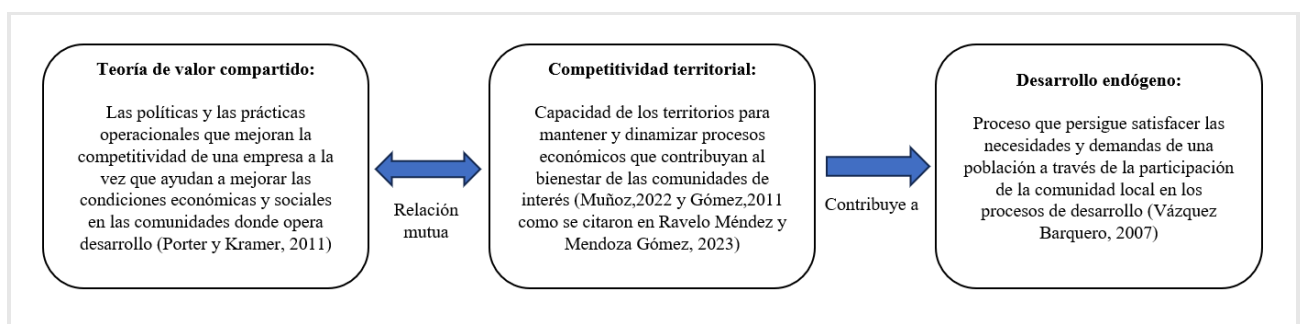
Así, al analizar los conceptos de valor compartido y desarrollo endógeno, se destaca una estrecha relación. En primer lugar, se evidencia la influencia de instituciones y organizaciones, especialmente las empresas, en la transaccionalidad e interacción con las comunidades locales generando valor para ambas partes. En segundo lugar, al profundizar

en esta relación, se reconoce el papel fundamental de la comunidad y el territorio en el desarrollo de sus propias capacidades para responder de manera competitiva a las oportunidades.

Para comprender la convergencia y relación de los tres enfoques teóricos y conceptuales, se plantea el siguiente esquema que ilustra de manera visual en la figura 1, su proximidad y facilita su comprensión:

Figura 1

Relación entre aproximaciones y conceptos teóricos



Nota. Elaboración propia con base en las teorías analizadas.

De esta manera, se toman los tres enfoques teóricos y conceptuales expuestos anteriormente para esbozar de una manera completa la interrelación existente entre las mismas. Entendiendo esto, el presente estudio toma como referencia central el concepto de competitividad territorial como un punto de sinergia entre la teoría de valor compartido y la teoría de desarrollo endógeno, que sirven como dos proposiciones valiosas para nutrir el desarrollo del análisis.

Esto es particularmente relevante para el entendimiento del programa En-Campo, ya que una de las teorías que fundamenta su creación es el valor compartido, que se genera por el tipo de negocios que participan en el proceso, los cuales desempeñan un papel importante en el desarrollo de las capacidades de sus comunidades de influencia en correspondencia con la teoría de desarrollo local o endógeno.

Teniendo en cuenta las particularidades anteriores, el presente estudio se delimita a comprender el concepto de competitividad territorial convocado por el objetivo y declaración

del programa En-Campo alrededor de su contribución a la competitividad, bienestar y sostenibilidad del campo colombiano, en el sentido que la competitividad es un factor principal que impulsa la sostenibilidad de las capacidades desarrolladas por los territorios en cuestión, derivando en mejores condiciones de calidad de vida, es decir, bienestar. Así, se espera comprender este concepto a partir del valor percibido por los negocios participantes del programa, en relación con la mejora de la competitividad en sus comunidades de influencia.

Metodologías de análisis en la competitividad territorial

Tomando como referencia el estudio de Del Canto Fresno (2000), que utiliza la propuesta desarrollada por el Programa LEADER del Observatorio Europeo en 1999 a través del cuaderno n°6: *Innovación en el medio rural*, se busca determinar el nivel de competitividad territorial de una comunidad o región a partir del análisis de su capital territorial. Este capital territorial se define como “el conjunto de los elementos a disposición del territorio, de carácter tanto material como inmaterial, que pueden constituir en ocasiones un activo o una dificultad” (Observatorio Europeo LEADER, 1999 como se citó en Del Canto Fresno, 2000, p. 76).

Dicho capital está conformado por recursos físicos y su gestión, cultura e identidad, recursos humanos, conocimientos técnicos, competencias, las instituciones y administraciones locales, las actividades y empresas, los mercados y las relaciones externas y la imagen y la percepción del territorio (Del Canto Fresno, 2000, p 77).

En este sentido, esta metodología propone que “la competitividad territorial supone tener en cuenta los recursos del territorio, implicar a los agentes e instituciones, integrar a los sectores de actividad en una lógica de innovación y cooperar con otros territorios” (Del Canto Fresno, 2000, p. 76), definiendo así cuatro dimensiones de la competitividad territorial:

- a. Competitividad social: capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.

- b. Competitividad medioambiental: capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento 'distintivo' de su territorio, garantizando al mismo tiempo la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.
- c. Competitividad económica: capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituya activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales.
- d. La localización en el contexto global: capacidad de los agentes para situarse con relación a los otros territorios y al mundo exterior en general, con el objeto de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

La metodología del Observatorio Europeo LEADER (1999) relaciona cada componente del capital territorial con las dimensiones de la competitividad territorial haciendo referencia a que estas últimas tienen relevancia porque toman en consideración los recursos del territorio. Por tanto, proponen un entendimiento de la competitividad territorial visto de la siguiente manera:

Figura 2

Dimensiones de la competitividad territorial

	Competitividad del entorno	Competitividad social	Competitividad económica	Localización global
Recursos físicos	X		X	
Recursos humanos	X	X		
Cultura/Identidad		X		
Conocimientos técnicos/competencias		X	X	X
Gobernación y recursos financieros		X	X	X
Actividades/empresas			X	
Mercados/relaciones externas	X		X	X
Percepción/Imagen	X			X

Nota. Observatorio Europeo LEADER (1999, p. 23)

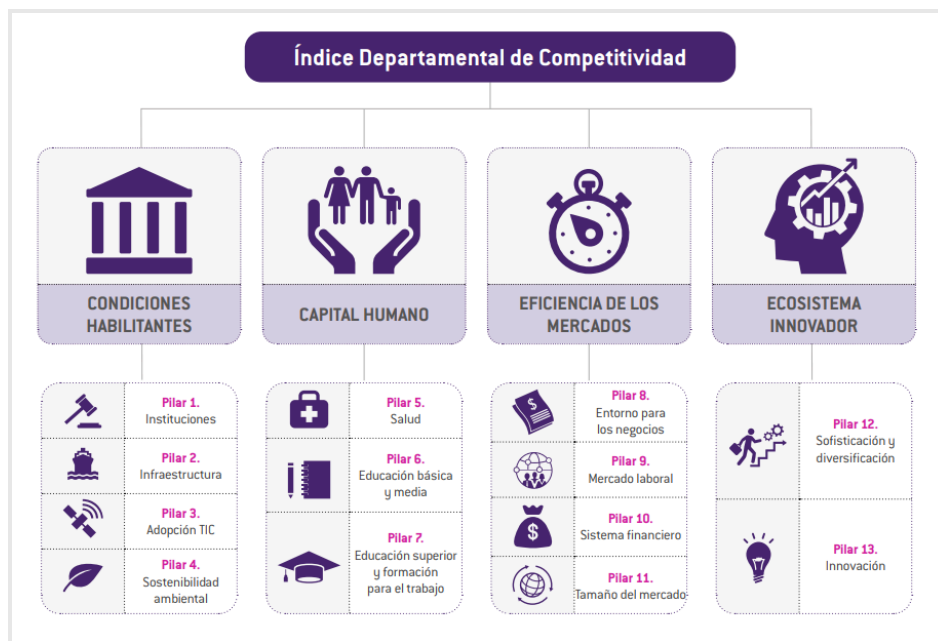
Por otra parte, en estudios locales, Aponte et. Al. (2021) hace un análisis para la competitividad territorial en algunos municipios de la región pacífica de Colombia, para lo cual identifica aspectos y características en diferentes dimensiones de los territorios.

Resultado de este trabajo, se desarrolló una serie de guías y cajas de herramientas de acceso abierto para analizar la competitividad territorial, por parte del Grupo de Investigación Economía y Desarrollo - GIED- de la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Occidente -UNAB-, como se menciona a continuación (p. 79):

- a. Característica económica: se refiere a toda clase de actividades productivas (agricultura, comercio, pesca, silvicultura, industria, etc.) que la población realiza para obtener su sustento diario o ingresos.
- b. Característica social: hace referencia a las cualidades y condiciones de calidad de vida de los habitantes del territorio. Comprende la salud, el deporte, la educación, los medios de transporte, la vivienda, los servicios públicos y los diferentes programas de apoyo e inclusión que recibe la población para mejoramientos en su calidad de vida.
- c. Característica institucional: tiene que ver con las relaciones, propuestas, apoyos y recursos (económicos sociales, ambientales, educativos, comunitarios y de la administración pública), que se dan entre los habitantes, grupos sociales y asociaciones diversas.
- d. Característica cultural: comprende la formación de valores que los habitantes tienen de forma tradicional y se dan a conocer históricamente a través de la alimentación (platos típicos), las celebraciones y festividades, danzas, folclor y lenguas nativas. Incluye también la disponibilidad de espacios culturales como bibliotecas, museos, teatros, etc.
- e. Característica ambiental: se refiere a las dotaciones o paisaje natural del territorio (ecosistemas como selvas, montañas, volcanes, ríos, lagunas, mares, flora y fauna), sus formas de uso y prácticas para su conservación.

Por último, desde 2013 se mide en Colombia el Índice Departamental de Competitividad (IDC), creado por el Consejo Privado de Competitividad como adaptación del Índice Global de Competitividad (GCI, por sus siglas en inglés) del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés,) que se ha convertido en una herramienta fundamental para evaluar y monitorear el desempeño de los departamentos colombianos en términos de competitividad. Como se muestra en la figura 3, este índice mide lo que una economía requiere para poder ser competitiva a nivel departamental y en las principales ciudades del país, mediante 108 indicadores distribuidos en 13 pilares y agrupados en 4 factores de competitividad (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2023, p. 13):

- a. Condiciones habilitantes donde se revisa las instituciones, infraestructura, adopción TIC y sostenibilidad ambiental.
- b. Capital humano, que incluye salud, educación básica y media, educación superior y formación para el trabajo.
- c. Eficiencia de los mercados, que integra el entorno para los negocios, mercado laboral, sistema financiero y el tamaño de mercado.
- d. Ecosistema innovador, que incluye mediciones de sofisticación y diversificación de la producción e innovación.

Figura 3*Estructura del Índice Departamental de Competitividad 2023*

Nota. Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario (2023)

Es relevante mencionar que dicha metodología aplicada por el IDC refleja las condiciones que inciden y que pueden explicar el nivel de competitividad por territorio desde una visión que depende, en lo posible, de la gestión de las autoridades regionales (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2023, p. 14).

Según estas tres metodologías y conceptos de competitividad territorial, se evidencia que no hay una declaración única frente al tema. Por un lado, se tiene la propuesta de Aponte et. Al. (2021) y el Observatorio Europeo LEADER (1999), que ofrece una perspectiva desde la comunidad y el territorio como propuesta y, por otro lado, el Índice Departamental de Competitividad (IDC) creado por el Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, que ofrece una visión de competitividad desde la gestión de las autoridades regionales por departamento o ciudades. Sin embargo, se inducen elementos comunes entre ellas como los recursos tangibles e intangibles que conforman un territorio como su riqueza natural, cultural, infraestructura de servicios públicos, actores institucionales, empresariales, nivel de innovación, entre otros, que determinan la competitividad de un territorio.

Análisis de territorio: Suroeste antioqueño

El departamento de Antioquia está conformado por 125 municipios, divididos en 9 subregiones entre las que se encuentra el Suroeste antioqueño, ubicado entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central que en sus vértices conforman el cañón del Río Cauca, y las cuencas del Río San Juan y de la Quebrada Sinifaná. Esta subregión está distribuida en cuatro zonas geográficas: Río San Juan, Río Penderisco, Río Sinifaná y Río Cartama (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019, p. 4).

Son 23 municipios los que conforman el Suroeste: Amagá, Andes, Angelópolis, Betania, Betulia, Caramanta, Ciudad Bolívar, Concordia, Fredonia, Hispania, Jardín, Jericó, La Pintada, Montebello, Pueblorrico, Salgar, Santa Bárbara, Támesis, Tarso, Titiribí, Urao, Valparaíso y Venecia. Allí conviven todos los pisos térmicos (de 100 a 4.080 M.S.N.M), lo que posibilita la producción de una extensa variedad de cultivos. En clima cálido se cosechan plátanos, cítricos, caña de azúcar y cacao; en clima templado, se produce café y aguacate; y en clima frío, el frijol. Esto es un reflejo de la alta capacidad productiva del sector, sumada al potencial ecoturístico del territorio por su gran biodiversidad y su riqueza hídrica, como lo es el Páramo del Sol en Urao, siendo el páramo de mayor altura en Antioquia (Consejo Territorial de Planeación de Antioquia, 2021, p. 15).

El Suroeste antioqueño es conocido como el Cinturón de Oro de Colombia (COC), pues su ubicación en la Cordillera Occidental se considera privilegiada al concentrar un gran número de yacimientos de oro y otras alternativas funcionales para la explotación de la minería. Por esta razón, el Suroeste se convierte en un foco de grandes organizaciones mineras, tanto nacionales como internacionales, para diferentes explotaciones en sus suelos, específicamente en los municipios de Caramanta, Valparaíso, Támesis, Jericó, Tarso, Pueblorrico, Andes y Jardín (Cinturón Occidental Ambiental, 2024).

La presencia de estas organizaciones, como AngloGold, y la implementación de varios proyectos mineros en el territorio, como Quebradona en Jericó y Támesis, desencadenó que varias organizaciones sociales, ambientales, campesinas e indígenas del Suroeste, se agruparan para conformar en el 2011 el Cinturón Occidental Ambiental (COA),

un movimiento regional del Suroeste que busca defender el territorio, la calidad de vida de sus habitantes y la preservación del medio ambiente de la explotación minera que se comenzó a desarrollar en la subregión, siendo también la oportunidad para que se comenzaran a desarrollar nuevas iniciativas emprendedoras en el territorio para poner el foco en otras fuentes de ingreso para sus comunidades (Cinturón Occidental Ambiental, 2024).

Según el informe económico del Suroeste, publicado por el Instituto de Desarrollo de Antioquia -IDEA- (Universidad de Antioquia, 2022), el ranking de las cinco ramas de actividad económica con mayor importancia y aporte en la subregión del Suroeste respecto al PIB total departamental (pp. 31-32) son:

- a. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca: 0,87%
- b. Comercio y transporte: 0,53%
- c. Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales: 0,53%
- d. Actividades inmobiliarias: 0,38%
- e. Industria manufacturera: 0,28%

Asimismo, la economía de la subregión se basa principalmente en la caficultura como actividad con mayor importancia y generación de empleo. Hay también presencia de ganadería, minería de carbón y oro, y fruticultura. Para 2019 en la subregión se cultivaron 38 productos que representaron una producción de 480.614 toneladas, sus principales cultivos fueron la naranja (20,5%), plátano (17,2%), café (16,0%) y aguacate (12,0%).

Según, la Cámara de comercio de Medellín para Antioquia -CCMA-, esta subregión cuenta también con excelentes paisajes y un potencial turístico con actividades concentradas en los municipios de La Pintada, Andes, Urrao, Ciudad Bolívar y Támesis, basados en buena medida por la producción cafetera, con perspectivas para el agroturismo, turismo recreativo, turismo de aventura y religioso (pp. 32-33). Según Carlos Augusto Henao, gerente de la sede Suroeste de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia -CCMA- y miembro de la Comisión Subregional del Suroeste:

El turismo es considerado como una industria, pues está compuesta por once sectores diferentes, lo que permite tener un campo de acción más amplio en la generación de empresas... toma cada vez más fuerza y reconocimiento en el territorio, además, contribuye significativamente a una mejor distribución de los ingresos entre la población (Comunicación personal, 28 de mayo de 2024).

A pesar de su potencial, el desarrollo en esta área aún enfrenta numerosos desafíos que deben superarse para incrementar su competitividad e impacto en el territorio. Según Mauricio Pérez, actual responsable de Estrategia y Proyectos de Comfama, “el turismo, a pesar de su gran potencial, sigue siendo incipiente debido a la falta de organizaciones que impulsen esta industria, adicionalmente, el territorio no cuenta con formación respecto a estos temas que permitan ofrecer un portafolio de calidad e impulsar sus grandes fortalezas” (comunicación personal, el 14 de mayo de 2024).

Carlos Henao, sobre la dinámica empresarial del Suroeste, indica que:

Esta región viene creciendo en generación de empresas desde 2010, cuando en el indicador de densidad empresarial había 13,15 empresas por cada 1000 habitantes, y en 2023 se llegó a un nivel de densidad de 23,34 empresas por cada mil habitantes, lo que quiere decir que a este territorio está llegando más inversión y están surgiendo más empresas (Comunicación personal, 28 de mayo de 2024).

Sin embargo, sigue estando por debajo de lo que el informe considera como economías avanzadas, un reto para que los diferentes municipios de esta subregión sigan trabajando en la consolidación de nuevas y diferentes empresas que aprovechen el gran potencial que tiene el Suroeste.

Así pues, del total de empresas que existen en el territorio y que se contemplan en el anterior informe, el 97% corresponden a microempresas, el 2.6% a pequeñas, el 0.5% corresponden a medianas y tan solo un 0.1% a grandes, teniendo una concentración del 99% de su tejido empresarial en estos rangos de empresas según su tamaño (Comfenalco Antioquia, 2023, p. 16). Según Carlos Henao, ese 0.1% son cerca de 18 empresas que

están ubicadas en los municipios de Amagá, Andes y Ciudad Bolívar. Además, manifiesta que:

Los principales centros empresariales de la subregión son Andes (14,6%), Ciudad Bolívar (9,2%), Amagá (8,5%) y Jericó (7%), que en conjunto concentran 40 % de la base empresarial, y si se suman Jardín y Urrao, se llega al 50% de esta concentración, la cual evidencia desarrollo empresarial en una sola zona, mientras que los demás municipios todavía tienen menos unidades productivas y menos negocios (Comunicación personal, 28 de mayo de 2024).

Adicionalmente, la estructura empresarial se asienta en el sector terciario de la economía, liderado por el comercio con el 49,9% de las empresas; el 22% alojamientos y servicios de comida; industrias manufactureras el 8,2% y agricultura, ganadería, silvicultura y pesca el 3,7%, mientras que el 2,1% de las empresas se dedican a las actividades de transporte y almacenamiento (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

Asimismo, según el Índice Municipal de Competitividad en Antioquia IMCA (Gobernación de Antioquia, 2022), 17 de los 23 municipios del Suroeste tienen un nivel de competitividad medio-bajo (32,2), mientras que Jardín (36,4), Ciudad Bolívar (38,1) y Amagá (38,1) tienden a alcanzar nivel medio. Por esto, uno de los mayores retos a los que se ve enfrentada hoy esta subregión es aumentar sus niveles de competitividad potenciando su estructura productiva, fortaleciendo el sector empresarial y creando nuevas organizaciones que permitan fomentar el desarrollo de cada uno de estos municipios, generando más oportunidades de trabajo, disminuyendo la informalidad, fomentando la educación y mejorando la calidad de vida de sus habitantes, a la vez que se consolidan emprendimientos y empresas competitivas en el mercado, que busquen mejorar la calidad de vida de sus territorios.

Según Proantioquia (2024), el Suroeste antioqueño es vital para la conexión de Colombia, pues entre sus montañas están las vías 4G, que juntas suman 293 kilómetros –Pacífico 1, 2 y 3– y suponen una inversión (2023) cercana a los 8,3 billones de pesos, conectando el norte del país, Eje Cafetero, Valle del Cauca, Buenaventura y Antioquia. Sin

embargo, y a pesar de estas grandes inversiones, sigue habiendo muchos retos que hoy afectan el desarrollo de una mayor competitividad territorial. Según Mauricio Pérez:

El problema de infraestructura del Suroeste, sobre todo en carreteras, es aún muy grave. Es un territorio geográficamente muy quebrado, inestable y con distancias muy amplias entre municipios. Hoy existen las vías 4G, sin embargo, sigue habiendo problemas sobre todo en las vías secundarias y terciarias, de comunicación entre las líneas. (Comunicación personal, 14 de mayo de 2024).

Asimismo, Federico Botero, responsable del Agroparque Biosuroeste, también indica que, aunque hay avances grandes en términos viales que han traído inversión al territorio, están pensadas en términos de vías rápidas, pero aún no es clara la forma en cómo las veredas pueden conectarse con estas 4G, dejando grandes desafíos en el territorio.

Según las entrevistas realizadas a los diferentes actores del territorio como Mauricio Pérez, responsable de Estrategia y Proyectos de Comfama; Federico Botero, responsable de Biosuroeste; y Carlos Augusto Henao, gerente sede Suroeste de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; se pueden agrupar ciertos retos del territorio como:

- a. Conexión a Internet: esta región cuenta con tan solo un cable de fibra óptica. A pesar que en varias ocasiones los gobiernos municipales y el Nacional han manifestado sus grandes apuestas para conectar al Suroeste, no ha sido posible y el cable que provee a toda la región de conexión a Internet es intermitente, incomunicando a toda su población.
- b. Oferta educativa: a pesar de que en el territorio existen entidades de educación formal tales como el SENA (centro ubicado en el municipio Caldas), Universidad de Antioquia (en Andes) y CESDE (en La Pintada), la oferta existente se concentra en ciertos territorios, imposibilitando llegar a otros municipios, haciendo que las opciones sean limitadas y de poco interés para la población. Según Carlos Augusto Henao, de la CCMA, adicionalmente, este reto se agudiza con la falta de buena conectividad a Internet.

- c. **Relevo generacional:** Mauricio Pérez (Comfama) afirma que es una gran problemática, no solo en el Suroeste sino en el campo colombiano, sin embargo, indica que no es que los jóvenes se quieran ir y abandonar sus territorios, sino que no encuentran allí oportunidades para cumplir lo que quieren: una casa, una familia, acceso a la educación. Por el contrario, los jóvenes quisieran estar en el campo, pero las actividades económicas no están siendo lo suficientemente atractivas para lograr la clase de vida que ellos esperan, haciendo que se desplacen a las grandes ciudades.
- d. **Informalidad:** Según Carlos Henao (CCMA), hoy el Suroeste es una de las regiones con la mayor informalidad laboral, por ejemplo, el municipio de Jardín es uno de aquellos con mayor creación de empresas, riqueza, turismo e inversión, sin embargo, es el municipio que tiene la informalidad laboral más alta, lo que hace que haya riesgos en la cadena productiva y la generación de empleo. El tema de la formalidad laboral es grave, tanto desde la sensibilización a los empresarios para pagar lo justo a sus empleados, para que el desarrollo se traduzca y tener un impacto positivo en la comunidad, como también la consecución de mejores resultados, como un habilitador para que las personas se motiven a estudiar y permanezcan en el territorio.
- e. **Talento profesional:** en el Suroeste hay muy pocos profesionales, pues, según Carlos Henao (CCMA), “la mayoría de ellos han migrado a las ciudades, primero, para prepararse por la falta de oportunidades académicas y segundo, por la falta de oportunidades laborales o la mala remuneración, generando un déficit de profesionales que genera un riesgo en los procesos de las empresas del territorio, pues no hay servicios especializados para estas organizaciones”.

Finalmente, aprovechar las fortalezas del Suroeste antioqueño para mejorar su competitividad territorial implica superar estos retos mediante oportunidades, alianzas interinstitucionales, políticas y estrategias que promuevan la educación avanzada, mejoren la infraestructura digital y apoyen la innovación y formalización empresarial,

asegurando así un desarrollo equitativo y sostenible para toda la población. Asimismo hay una gran oportunidad en el territorio, teniendo en cuenta que la mayor concentración de su PIB se centra en actividades agropecuarias, por lo que es necesario mirar cómo se genera valor a través de esos productos del sector primario, transformándolos a través de procesos de innovación. Carlos Henao sugiere que esta es una alternativa para generar industria en el territorio, generar empleo y generar más valor, para no depender de la especulación de los compradores en las plazas o en los mercados donde se comercializan estos productos, brindando nuevas oportunidades a los habitantes del territorio y mejorando su calidad de vida e incentivando la competitividad (comunicación personal, 28 de mayo de 2024).

Apuestas para el desarrollo

Para mejorar la comprensión del ecosistema y la dinámica de la subregión territorial, es esencial identificar las apuestas, instituciones, programas e iniciativas públicas y privadas que destacan por su contribución al impulso del potencial humano y productivo en los municipios. Entre estas destacan las siguientes:

Agroparque Biosuroeste

Es una plataforma de desarrollo territorial, rural y regenerativa ubicada entre los municipios de Támesis y Valparaíso. Se constituyó en 2016 por iniciativa de varios alcaldes de la región, que le apostaban a trabajar por el progreso socioeconómico de sus territorios y decidieron convocar a la institucionalidad para desarrollar el proyecto. Desde entonces, Biosuroeste, liderado por la Caja de Compensación Familiar de Antioquia -Comfama-, tiene como reto convertirse en un espacio que busca la creación de soluciones sostenibles para las oportunidades territoriales, la promoción de un desarrollo regenerativo de la mano de instituciones y organizaciones más conscientes con presencia en el territorio, la creación de nuevos negocios y la formación de un talento alineado el potencial social y productivo de la región (Agroparque Biosuroeste, 2023).

Actualmente, Biosuroeste está impulsando sectores con potencial de crecimiento y fortalecimiento en colaboración con diversos actores y aliados estratégicos (Agroparque

Biosuroeste, 2023). Se destacan las alianzas con la Fundación Nutresa y la Fundación Grupo Bancolombia, mediante las cuales se ha fortalecido las competencias de familias campesinas en seguridad alimentaria y agroecología aplicable a diferentes productos. Además, en la adopción de prácticas sostenibles y regenerativas, con el respaldo de la Fundación Grupo Bancolombia e In-Ova, se está acompañando al sector ganadero local para desarrollar sus modelos. Asimismo, en colaboración con la Fundación Grupo Argos, My Ecohome y Visión Suroeste, se está llevando a cabo una iniciativa de restauración productiva con familias vecinas del Agroparque. En el sector turístico, se están fortaleciendo las habilidades empresariales del tejido productivo con la colaboración de Comfama.

Para Federico Botero, responsable del Agroparque, el término de la competitividad no está dado desde la individualidad, no desde la capacidad de competirle al otro, sino desde la interrelacionalidad para crecer con el otro, siendo este uno de los propósitos del Biosuroeste, por tanto, profundiza en lo siguiente:

Hay que medir el progreso y el desarrollo no solo en términos cuantitativos, como el PIB, que te dice a qué velocidad estamos creciendo, sino de la dirección de ese crecimiento. Cuando el crecimiento fortalece las dinámicas de la vida y fomenta el desarrollo de las comunidades, es un buen crecimiento. (comunicación personal, 15 de mayo de 2024).

Por eso, manifiesta la importancia de trabajar con y para las comunidades locales, apalancándose en las organizaciones más grandes del territorio, denominadas por ellos como organizaciones jalonadoras, las cuales permiten mejorar las cadenas productivas, generando un crecimiento conjunto tanto de los negocios, como de las comunidades, el medio ambiente y el territorio.

Alianza ERA

La iniciativa Educación Rural para Antioquia (ERA) fue creada en 2017 entre el sector público y privado, para fomentar el desarrollo rural mediante la mejora de la educación en el Suroeste antioqueño y otras subregiones como Urabá. El proyecto busca articular la educación preescolar, básica, media, superior y la vida laboral a través de un

modelo educativo único y territorialmente pertinente, denominado como modelo escuela nueva. Desde su creación ha impactado más de 659 escuelas rurales con estrategias pedagógicas innovadoras, ha promovido el desarrollo de establecimientos educativos, abierto posprimarias y medias, ampliado el acceso a la educación superior y conectado con programas de emprendimiento y laborales (Comfama, 2023).

Granja La Nacional de Támesis

Iniciativa creada por la Compañía Nacional de Chocolates, en la cual se busca mejorar procesos de producción para la compañía y beneficiar a los productores de cacao del Suroeste y el país a través de espacios de capacitación teórica y práctica, de cara a la implementación de buenas prácticas agrícolas en sus cultivos (Fondo Colombia en Paz, 2022; Compañía Nacional de Chocolates, 2022).

Campus Comfama Julio C. Hernández

Es un centro educativo ubicado en el municipio de La Pintada, el cual brinda acceso a programas de formación vinculados a las necesidades actuales y futuras del territorio, con el fin de fortalecer el desarrollo local de la región, propiciando oportunidades de acceso a la educación técnica, tecnológica y superior a los habitantes de la Provincia Cartama y de más municipios del Suroeste (Comfama, 2024).

Visión Suroeste

Otra de las apuestas territoriales, que, a diferencia de las anteriores, nace de un movimiento ciudadano liderado por personas de la comunidad, es actualmente una red que acompaña a 64 iniciativas productivas y emprendimientos que estén alineados con el cuidado de la vida y la preservación del territorio (Visión Suroeste, 2024).

Si bien estas son apuestas que han sido claves para aportar al desarrollo del territorio bajo este panorama, teniendo en cuenta que el grueso de las empresas del Suroeste corresponde a empresas de familia de tamaño pequeño y que, según Carlos Henao en la entrevista realizada, la mayoría de ellas están constituidas como personas naturales, se hace imperativo que las instituciones, tanto públicas como privadas, universidades y alcaldías, desarrollen programas especiales de acompañamiento y

fortalecimiento ante la debilidad de estas empresas, la falta de experiencia, formación y apoyo. Si bien hay organizaciones en el territorio como Comfama, Fundación Grupo Bancolombia con el programa En-Campo y algunas otras, estas están enfocadas en empresas ya constituidas y no en el fortalecimiento de esa base emprendedora e innovadora del territorio, la cual es clave para seguir fortaleciendo la competitividad de cada uno de estos y, en esa medida, mejorar la calidad de vida de sus poblaciones.

Programa En-Campo: negocios que comparten valor

En-Campo es un programa de aceleración de emprendimientos de impacto rural, que contribuye a impulsar la competitividad, sostenibilidad y bienestar del campo colombiano, y que brinda una preparación para la financiación con herramientas prácticas, mentorías de expertos del Grupo Bancolombia y empresas aliadas (Grupo Argos, Nutresa, Protección, HACEB, Familia, entre otros) para los negocios y sus líderes, buscando escalar su impacto y crear agentes de cambio y otros beneficios y conexiones estratégicas (soluciones financieras y no financieras del Grupo Bancolombia y aliados), que se ilustran en la Figura 4. El programa entiende que esos tres pilares que se busca impulsar son interdependientes y se materializan de la siguiente manera (Fundación Bancolombia,2020):

- Mejores condiciones de competitividad: productividad, tecnología y desarrollo de productos que responden a mercados sofisticados.
- Creación de capacidades empresariales locales desde la asociatividad o aumento en la creación de nuevas oportunidades de negocios.
- Bienestar financiero de las comunidades rurales.

Figura 4

Beneficios generales del programa En-Campo



Nota. Fundación Grupo Bancolombia (2022, p. 1).

El programa ha convocado negocios que estén formalizados y que estén ubicados en la ruralidad o que incidan sobre esta, que tengan productos y servicios que se conciban como soluciones sostenibles e innovadoras ante desafíos complejos y sistémicos en el

campo colombiano. Estos emprendimientos deben tener un perfil que demuestre un alto potencial de innovación, escalabilidad de su producto y/o servicio, trayectoria en el mercado con ventas demostradas y un equipo comprometido con el crecimiento y liderazgo (Fundación Bancolombia, 2022).

Hasta la fecha, el programa En-Campo ha llevado a cabo cuatro cohortes desde 2019 (una por año) como se muestra en la Tabla 1, discriminando por las dos etapas del programa: *Fortalecimiento*, por la cual inician todos los negocios donde acceden a las diferentes herramientas para acelerar su modelo, y *Fortalecimiento + Financiación*, que es una segunda etapa en la que solo los negocios que manifiesten interés y presenten un proyecto ante un comité evaluador del programa, pueden ser seleccionados para acceder a recursos reembolsables y no reembolsables. Durante estos años se ha logrado fortalecer y acelerar el desarrollo de 338 emprendimientos y 24 de ellos han sido seleccionados para recibir financiación bajo esquemas diseñados a la medida, para implementar proyectos y fortalecer modelos de negocio de alto impacto positivo que, según información del programa, han beneficiado indirectamente a 1.152 familias rurales (Fundación Bancolombia, 2024). En el momento de la elaboración de este trabajo, el programa se encontraba en proceso de diseñar y lanzar su quinta convocatoria, la cual no se contempla en este análisis.

Tabla 1

Resumen cifras del programa

Año	Versión	Emprendimientos fortalecidos*	Emprendimientos financiados
2019	1	21	3
2020	2	46	7
2021	3	151	5
2022	4	120	8

Nota. Elaboración propia a partir de información de En-Campo (Fundación Bancolombia, 2020, 2022, 2023).

Ahora, cuando se profundiza en el rol del programa En-Campo en la competitividad rural, María José Ramírez Londoño, gerente de Fortalecimiento de Negocios y Territorios de Fundación Bancolombia, menciona que:

El programa incide en la competitividad territorial porque busca desarrollar acciones de innovación las cuales transforman o sofistican cadenas productivas. Los negocios que buscan generar innovaciones, elevar el nivel, generar cambios, sofisticar un poco más, ir más allá de la producción primaria, estarán generando un impacto positivo en la competitividad territorial (comunicación personal, 17 de mayo de 2024).

Asimismo, desde la perspectiva del programa, Ramírez indica que uno de los factores para lograr la competitividad territorial es el acceso a capital financiero para estos negocios articulado con el desarrollo de capacidades, haciendo énfasis en que “el acceso a financiación no garantiza, por sí solo, el éxito de los negocios” ya que en algunos casos, los negocios no estarían preparados para acceder de inmediato a financiación y por tanto, se debe acompañar este proceso (comunicación personal, 17 de mayo de 2024).

Además, Ramírez enfatiza que los negocios que forman parte de En-Campo, además de estar en estos sectores económicos relacionados con la producción, transformación de alimentos o servicios para el campo colombiano, son quienes tienen una intención, visión y declaración de impacto social, ambiental y económico integrada en sus modelos de negocio. Ramírez indica que:

Hablamos de negocios de impacto cuando son quienes quieren realmente generar un mejor bienestar o mejores condiciones para el territorio en el que están. Es importante declarar ese impacto, uno de los desafíos es que se haga del impacto una ventaja competitiva y sea evidente en los indicadores de gestión. En su mayoría, los negocios de En-Campo tienen esa visión de querer transformar de alguna manera. (comunicación personal, 17 de mayo de 2024).

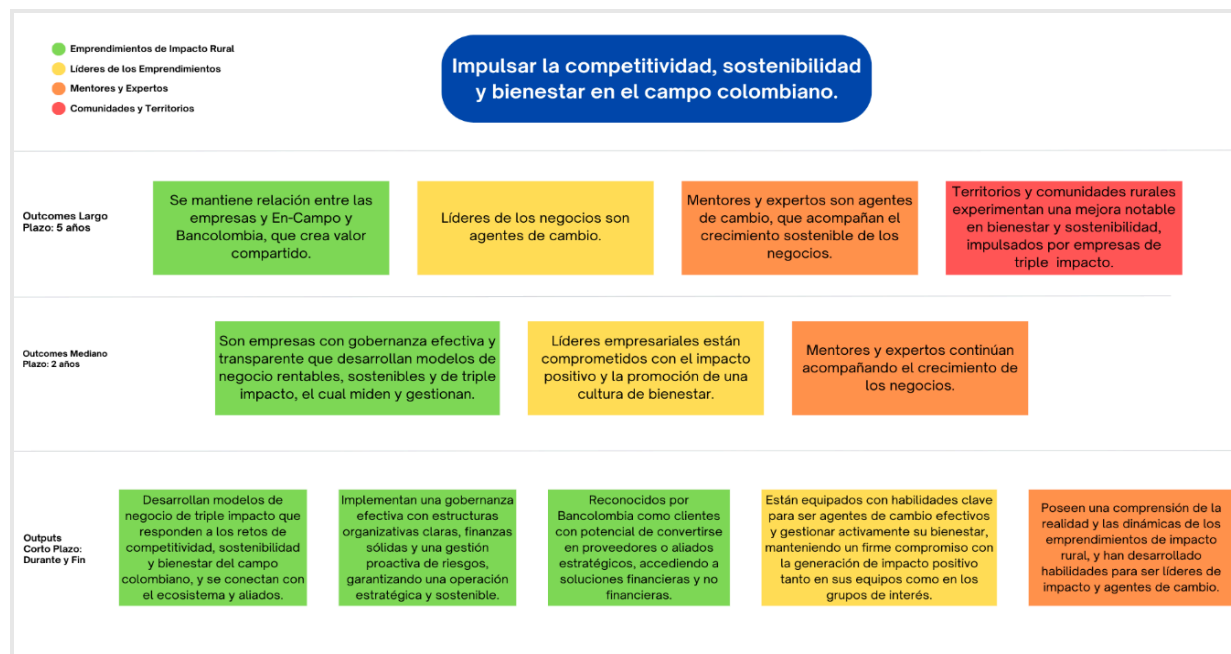
Evolución del programa

En-Campo nace desde 2019 con la intención de contribuir al desarrollo rural desde una óptica del fortalecimiento y financiación de cadenas de valor en agronegocios y turismo de naturaleza que ante una oportunidad de crecimiento generara un impacto positivo en sus eslabones productivos hasta las familias rurales.

La lógica de intervención adoptó un enfoque aproximado desde la teoría de valor compartido, enfocando sus esfuerzos en negocios rurales y empresas asociativas que, a través de proyectos, evidenciaran la generación de valor compartido definido por el programa como “el valor que se genera en uno de los integrantes de la cadena productiva y se refleja en sus aliados de negocio, llegando hasta el eslabón clave, el cual es la unidad productiva de las familias rurales” (2019) lo cual se aproximaba a las tres formas que plantean Porter y Kramer (2011) para generar valor compartido al reconcebir los productos y mercados, la productividad de la cadena de valor y desarrollo de clúster local.

Durante los siguientes años, el programa En-Campo ha adoptado algunas mejoras desde su metodología y aproximaciones entre las que se destaca: la rigurosidad del fortalecimiento y las herramientas brindadas a los emprendimientos para acelerar su crecimiento, las metodologías de formación y la perfilación del segmento de negocios participantes (Fundación Bancolombia, 2024).

Los aprendizajes y aciertos han permitido consolidar una teoría de cambio propia del programa En-Campo, que posibilita monitorear los resultados de las intervenciones clave en los sujetos del programa, como el emprendimiento de impacto rural, sus líderes, mentores expertos que hacen parte del programa, y comunidades y territorios que finalmente inciden en “impulsar la competitividad, sostenibilidad y bienestar del campo colombiano” como se muestra en la Figura 5.

Figura 5*Teoría de Cambio programa En-Campo*

Nota. Fundación Bancolombia (2024)

Los territorios y comunidades rurales aparecen como un sujeto receptor que resulta beneficiado de la preparación de las empresas participantes del programa al mejorar sus procesos de “Valor compartido” entre ambas partes, contribuyendo así a la transformación del campo colombiano.

Visión sobre la competitividad del programa En-Campo

Según el análisis de la información del programa En-Campo en relación con su teoría de cambio y la entrevista a María José Ramírez, gerente de la Fundación Bancolombia y quien lidera este programa, se infiere que el abordaje sobre el concepto de “competitividad territorial” se entiende como:

Figura 6*Competitividad territorial desde el programa En-Campo*

Desarrollo de acciones de innovación que mejoren la productividad, transformen o sofisticuen cadenas productivas a través de la generación de productos, aplicación tecnología y otras acciones que generen cambios positivos en el sector que finalmente se traduzcan o impulsen mejores condiciones de vida para las comunidades rurales impactadas (sea como cliente o beneficiario) por el negocio.

Nota. Elaboración propia con base en información y entrevista sobre el programa En-Campo.

A partir de la visión de competitividad territorial del programa En-Campo se destacan los siguientes elementos:

- Uno de los elementos necesarios para incidir sobre esa competitividad territorial son los negocios que hacen parte del programa quienes pretenden generar impacto positivo en las comunidades y territorios de influencia, es decir, los negocios “ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter y Kramer, 2011, p. 6) por tanto tienen una visión de generar valor compartido.
- La noción de territorio del programa En-Campo sobre el campo colombiano, los territorios y las comunidades rurales ha estado particularmente vinculada por las familias que se impactan de manera positiva a través del negocio, sea como usuarios del servicio, proveedoras de algún producto o servicio o como beneficiarias de acciones del negocio. Esta postura se articula con la propuesta de Vázquez Barquero (2005) sobre el territorio, especialmente desde la perspectiva de que el territorio desde la óptica de una empresa está dado por el alcance en su red operativa (p. 62).
- Dos factores que contribuyen a la visión de competitividad del programa En-Campo, es el fortalecimiento y desarrollo de capacidades sumado con la facilitación al acceso de capital financiero para el negocio participante.

Programa En-Campo en el Suroeste antioqueño

Para este análisis se focalizó el estudio en el Suroeste antioqueño. Según datos históricos del programa y sus cuatro cohortes, de 338 emprendimientos acompañados, 10 se encuentran en esta subregión, determinados por su presencia física en alguno de sus municipios o porque han tenido proyectos con incidencia en ellos.

Los 10 negocios identificados en el Suroeste antioqueño recibieron formación y conocimiento relevante a partir de talleres y mentorías para acelerar su modelo de negocio en la etapa de Fortalecimiento y tres de ellos; Campesino Coffee, In-Ova y Recolectores

Jardín S.A.S fueron seleccionados para recibir financiación del programa tras haber presentado su propuesta ante el comité evaluador.

A continuación, se describe con mayor detalle los emprendimientos que hicieron parte de la etapa de Fortalecimiento (Fundación Bancolombia, 2020, 2022, 2023):

- My Ecohome S.A.S es una empresa pionera en productos verdes que ofrece un portafolio para el cuidado del hogar, el cuidado personal y cuidado del jardín hechos con extractos de plantas, libres de químicos tóxicos y contaminantes. Este emprendimiento implementa estrategias de aprovechamiento de la biodiversidad local con el fin de incluir especies nativas como productos para desarrollar una cadena local sostenible e inclusiva con familias productoras en la provincia del Cartama (Mundo Ecohome, 2024).
- Riverside Jericó S.A.S es un servicio de coworking rural en el municipio de Jericó mientras ofrece espacios y entrega experiencias únicas para impulsar el turismo y cultura local a visitantes nacionales e internacionales. Esta apuesta se distingue por ser un modelo innovador especialmente después del COVID-19 con impacto social y económico en la región (Riverside Ecoliving Jericó, 2024).
- La Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE- es una asociación ubicada en Támesis, que busca contribuir al arraigo de las familias campesinas, mujeres y jóvenes al territorio.
- Café Bosque Adentro S.A.S. es una empresa ubicada en Venecia, Antioquia, que promueve la tradición cafetera ofreciendo café 100% premium, buscando una mejor calidad de vida para las comunidades campesinas y los jóvenes para que aprendan amar el campo colombiano.
- Penderisco Travel S.A.S., creada desde 2019 como una agencia operadora del turismo en Urao, fundamentada en el trabajo colaborativo de unidades productivas con el fin de fortalecer y promover el desarrollo turístico local de manera integral y sostenible aprovechando la biodiversidad local.

- Ruralmente es una empresa que trabaja por la humanización del sector agro, interviniendo en el bienestar mental y emocional de los jóvenes productores y sus familias, mientras conecta con profesionales de la salud mental para el desarrollo de su potencial y sus competencias impactando positivamente su labor.
- SaBio es una compañía que ofrece soluciones para “desbloquear el poder del suelo” a través de la regeneración del microbioma de los cultivos, aumentando la biodiversidad de los suelos mientras se captura el carbono en los suelos y se protege la salud de los trabajadores, las fuentes de agua y los ecosistemas cercanos (SaBio, 2024).

Ahora, desde los emprendimientos fortalecidos y financiados por el programa y que tienen presencia o influencia en el Suroeste antioqueño, se presentan los siguientes (Fundación Bancolombia, 2021, 2023, 2024):

- Ubicado en la ciudad de Medellín, Campesino Coffee (2024) se dedica a la compra y exportación de cafés especiales. En el marco de la financiación del programa En-Campo, Campesino Coffee logró la instalación de un centro de beneficio, el proyecto Escuela de Café Campesino en el municipio de Jericó. Este proyecto impactó directamente a 127 caficultores locales, asegurándoles mejores ingresos y generando capacidades mediante cursos enfocados en fortalecer la cadena de producción del café, dirigidos especialmente para los hijos de los caficultores asociados. Además, la empresa colaboró con marcas de café locales al trillar 372 kg y tostar 305 kg de café, lo que contribuyó a mejorar tanto la calidad como los costos de producción.

El proyecto de Campesino Coffee finalizó en 2023 la implementación de los planes operativos y técnicos y hasta la fecha se encuentra en cierre del plan financiero obteniendo un desempeño favorable al cumplir de manera satisfactoria los hitos establecidos por el proceso.

- In-Ova S.A.S. fue uno de los negocios seleccionados para recibir financiación con el fin de desarrollar la aplicación In-Ova Colectiva que permitió la evaluación del

sistema productivo y su entorno, facilitando dirimir las consultas de forma ágil, enviar contenidos y actualizar la data.

El proyecto contó con formación y asistencia técnica y el desarrollo e implementación de un modelo productivo sostenible en caña y café con 200 familias en el municipio de Girardota, Antioquia, el cual finalizó la implementación de su plan operativo en 2023. Este desempeño del negocio permitió que la Fundación Bancolombia continuara con su respaldo ahora desde el portafolio de inversión donde a través de diferentes instrumentos financieros, capital y apoyo integral impulsa el crecimiento del negocio (Fundación Bancolombia, 2024, p.48).

- Recolectores Jardín S.A.S. (Chabola, 2024) bajo la marca “Chabola, con toda el alma”, ubicado en el municipio de Jardín, tiene el objetivo de promover un café de especialidad cultivado bajo prácticas sostenibles, con un enfoque desde la economía circular donde transforman los subproductos que se generan dentro de la producción de cafés en productos innovadores como papel de café y mueblería con los árboles de café. El proyecto, que comenzó a desarrollarse a partir de 2024 con apoyo de la financiación de En-Campo, consistió en abrir su primera tienda física de café en Jardín, lo que permitió alcanzar el mercado de consumidores finales y visibilizar el trabajo de la mujer rural en el sector de la caficultura (Fundación Bancolombia, 2023).

Planteamiento del problema

A nivel mundial, las pequeñas y medianas empresa (pyme) juegan un papel importante en el desarrollo de mercados emergentes, pero su escaso acceso al conocimiento y recursos limita su crecimiento, por lo que iniciativas o servicios de desarrollo empresarial dirigidos de manera efectiva ayudan a estas empresas a prosperar (Argidius Foundation, 2021). De esta manera, estudios liderados por Fundación Argidius a partir de literatura académica, lecciones aprendidas de otros financiadores y proveedores de servicios de desarrollo empresariales, sugieren cinco consideraciones para aumentar la efectividad de los programas de desarrollo empresarial que se compilan en la metodología SCALE.

Cada una de las letras hace referencia a un aspecto para tener en cuenta en programas de desarrollo empresarial: seleccionar la empresa correcta (S), cobrar para mejorar el desempeño (C), el programa debe estar orientado a solucionar problemas (A), Aprender evaluando el desempeño de la empresa (L) y liderando con el ejemplo (E). Especialmente la cuarta consideración que tiene que ver con una gestión eficaz del desempeño para que los proveedores de los servicios o programas de desarrollo empresarial puedan conocer cómo las empresas apoyadas están creciendo, el alcance de cualquier crecimiento y qué funciona y qué no en sus programas e incluso, cómo las empresas apoyadas aprenden a recoger datos y usar la información como conocimiento de valor para mejorar su desempeño (Argidius Foundation, 2021, p. 51).

Sumado a lo anterior, de acuerdo con Porter et al. (2013, p.10) y Pfitzer, Bockstette, & Stamp (2013, p.5) exponen que, si bien las empresas han comenzado a medir su desempeño social y ambiental, esta gestión sigue estando desconectada de los beneficios empresariales. Esto se debe, en parte, a que hasta el momento no existe un sistema universal que permita esta medición con la visión del valor compartido que contemple la intersección de lo empresarial y lo social y, aunque ya existen reportes para la sostenibilidad empresarial, esto sigue siendo una obra en curso.

En este caso En-Campo, como programa de aceleración de emprendimientos de impacto rural, ha establecido durante sus años de implementación aspectos clave de medición para evaluar el desempeño en el fortalecimiento y crecimiento de los negocios a partir de actividades como talleres, mentorías, y entrenamientos, lo cual ha demostrado tener resultados favorables al fomentar prácticas o mejoras en áreas relevantes de los negocios, que aumentan su crecimiento según cifras disponibles. A continuación, en la Tabla 2, se comparten algunos indicadores y métricas relevantes del programa En-Campo que reflejan el tipo de seguimiento realizado para medir el progreso de un negocio participante.

Tabla 2

Indicadores durante el fortalecimiento del programa En-Campo

Versión	Indicador y/o meta	Porcentaje de negocios que cumplen
3	Lograr que mínimo 60 de los negocios en etapa de alistamiento identifiquen los hitos y retos de crecimiento de su negocio, estableciendo acciones para lograr un crecimiento sostenible.	168%
3	Negocios que diseñaron y/o implementaron acciones enfocadas a la superación de retos de crecimiento	97%
3	Negocios que declaran haber identificado sus impactos sociales y/o ambientales gracias al programa	68%
3	Negocios que declaran haber logrado medir sus impactos sociales y/o ambientales gracias al programa	32%
3	Negocios que declaran haber logrado gestionar sus impactos sociales y/o ambientales gracias al programa	18%
4	Al menos 93% de los negocios que finalizan el proceso de mentorías en el marco de la Etapa de Fortalecimiento Especializado, diseñaron y/o implementaron acciones enfocadas a la superación de sus retos de crecimiento, evidenciando mejoras en al menos una de sus áreas estratégicas y/o en la generación de impactos como elemento clave de valor.	93%

Nota. Elaboración propia según informes del programa (Fundación Grupo Bancolombia, 2022, 2022, 2024).

Esta información disponible sugiere que al menos para la cohorte 3 del programa En-Campo hay una alta tasa de negocios que aplican e implementan acciones para el crecimiento de sus negocios y cuándo se profundiza en los impactos sociales y/o

ambientales, la tasa de negocios que gestionan dichos impactos se reduce en comparación con quienes apenas logran identificarlos.

Por otra parte, se debe considerar que para los negocios que acceden a financiamiento del programa, se establecen indicadores de impacto en relación con aspectos económicos, sociales y ambientales, que definen el desempeño del proyecto financiado y las condiciones de financiamiento. Esto indica que para menos del 7 % del total de los negocios que han establecido indicadores de triple impacto además del acompañamiento técnico permitiendo tener una mayor trazabilidad, seguimiento a los logros y resultados de estos negocios en cada una de sus comunidades y territorios rurales evidencia el valor del programa sobre la competitividad, sostenibilidad y bienestar del campo colombiano (Fundación Bancolombia, 2024).

Por lo anterior, la forma de abordar el desempeño y éxito del programa En-Campo se ha centrado en el crecimiento de los negocios en la etapa de fortalecimiento. En cuanto al seguimiento de la incidencia del crecimiento de estos negocios en relación con mejores condiciones de sus comunidades de influencia, se realiza con mayor atención para los que son financiados. Por tanto, su estructura no permite establecer de forma sistemática y generalizada la incidencia del programa En-Campo cuando desarrolla capacidades en los negocios sobre el crecimiento de las comunidades de influencia de estos negocios en cada una de las etapas del programa.

Esta situación pone de manifiesto una oportunidad para fortalecer la dinámica del programa En-Campo donde además de continuar con las prácticas de seguimiento a los negocios participantes se establezcan estrategias de medición y análisis a la contribución de los modelos de negocio sobre los conceptos de competitividad, sostenibilidad y bienestar en el campo colombiano. Para este análisis es particularmente relevante, obtener hallazgos preliminares sobre atributos y mejoras desde el concepto de competitividad territorial que los negocios han aplicado en sus comunidades de influencia tras haber desarrollado capacidades en el programa En-Campo ya que finalmente este programa tiene el objetivo

de contribuir a una mejora en la competitividad de las comunidades en el campo colombiano.

De esta manera, el presente análisis busca obtener hallazgos preliminares que permitan evidenciar si el programa En-Campo contribuye a que los negocios que participan de sus procesos impulsen acciones de mejora en la competitividad de sus comunidades en el Suroeste antioqueño.

Objetivos

General

Determinar el alcance de la contribución de los negocios participantes en el programa En-Campo en la mejora de la competitividad territorial del Suroeste antioqueño, mediante la identificación y análisis de las dimensiones que favorecen mejores condiciones de desarrollo económico, ambiental y social de la región.

Específicos

- Describir la contribución de los negocios analizados del programa En-Campo antes y después de su proceso.
- Determinar el alcance de las acciones implementadas por los negocios analizados en relación con la competitividad de sus municipios de influencia a partir de su participación en el programa En-Campo.
- Proponer recomendaciones para fortalecer el impacto del programa En-Campo en los negocios que tienen influencia en el Suroeste antioqueño.

Hipótesis

A partir de este modelo, se plantea como hipótesis general de la investigación:

(Hi): Los negocios que participan en el programa En-Campo contribuyen a la mejora de la competitividad territorial del Suroeste antioqueño.

Delimitación

En el presente análisis, se busca identificar y analizar los atributos y dimensiones asociados al concepto de competitividad territorial, con el fin de obtener conclusiones relevantes sobre el impacto del programa En-Campo y sus negocios participantes. Este se basa en la información proporcionada por los negocios entrevistados, quienes expresan su valoración y percepción acerca de cómo el programa En-Campo ha fortalecido sus modelos de negocio, generando beneficios tangibles para la competitividad de sus comunidades. Este análisis se complementa con información secundaria obtenida de informes y reportes del programa.

De esta manera, se selecciona un alcance territorial para el análisis en el suroeste antioqueño como una región donde se evidencia convergencia de negocios del programa. Aun así, se espera que este primer análisis sea valioso para evidenciar elementos interesantes que se convierten en recomendaciones para potenciar y fortalecer estos programas de aceleración de negocios con una incidencia en la competitividad de los territorios rurales.

Metodología

Descripción metodológica

Para este estudio, se plantea una metodología con enfoque cualitativo y alcance descriptivo para determinar atributos que permitan evidenciar el alcance de la contribución a la competitividad de las comunidades de influencia de los negocios que han participado en el programa En-Campo de la Fundación Bancolombia.

Según Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo permite entender “cómo individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista” (p. 390) y el alcance descriptivo busca “especificar propiedades y características de conceptos de un fenómeno asociado” (p. 108). En el marco de este ejercicio, los individuos seleccionados son los negocios participantes del programa En-Campo que tienen presencia o influencia en el Suroeste antioqueño bajo la técnica de investigación cualitativa “codificación abierta”. Según Hernández y Mendoza (2018) sugiere en esta técnica “descubrir las categorías más relevantes del fenómeno o problema analizado” (p. 474) que, en este caso, tiene que ver con atributos aplicados por los negocios participantes del programa en relación con el concepto de competitividad territorial.

Para ello, primero se entrevistó a los líderes del programa En-Campo de la Fundación Bancolombia (María José Ramírez: Gerente de Fortalecimiento de Negocios y Territorios), para indagar de manera detallada sobre la perspectiva de esta iniciativa sobre el desarrollo local y competitividad de los territorios y el campo colombiano. En segundo lugar, se indagó sobre los retos y oportunidades del sector productivo y empresarial en el Suroeste antioqueño, por medio de entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores claves en los territorios y otras organizaciones con incidencia en esta subregión antioqueña como Comfama y su negocio Regiones (Mauricio Pérez: responsable de Estrategia y Proyectos de Comfama); Biosuroeste (Federico Botero: Responsable de Biosuroeste) y Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (Carlos Augusto Henao; Gerente sede Suroeste).

Estas entrevistas alimentan los datos secundarios recogidos en la sección del *Programa En-Campo y Análisis de territorio: Suroeste antioqueño* del presente estudio para

entender elementos claves con respecto a las dinámicas del Suroeste. Las preguntas realizadas a los actores mencionados se detallan en el anexo 1.

Adicional, para validar la hipótesis “Los negocios que participan en el programa En-Campo contribuyen a la mejora de la competitividad territorial del Suroeste antioqueño” se propone la siguiente metodología:

- a. A partir de las teorías: Valor compartido, Desarrollo local y Competitividad territorial se realizó un análisis con el fin de determinar la relación entre los tres enfoques para desarrollar un entendimiento integral del programa En-Campo y tipo de negocios que participan. Luego, con base en las aproximaciones referenciadas para analizar la competitividad territorial de Aponte et. Al. (2021), Observatorio Europeo LEADER (1999) y el Índice Departamental de Competitividad (IDC) creado por el Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2023), se declara un marco que indica los atributos y dimensiones que habilitan la competitividad territorial sobre el cual, se categoriza las acciones y estrategias implementadas o fortalecidas por los negocios a raíz de su participación en el programa En-Campo.
- b. Con el fin de obtener información primaria de la población objetivo en el presente estudio, se delimita la población objetivo de negocios por quienes tienen presencia directa o influencia con comunidades rurales. La muestra de los 10 negocios que forman parte de la población objetivo corresponde a una muestra no probabilística que responde a que la elección de los individuos depende de características y contexto de la investigación más no de la probabilidad (Hernández & Mendoza, 2018, p. 200) y que en este caso, corresponde a la disponibilidad y contabilidad con los negocios dentro de esta población. Asimismo, la unidad de análisis al que se refiere según Hernández y Mendoza (2018) como “la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos” (p. 198) está dada por mínimo la participación de un líder de los emprendimientos en las entrevistas semiestructuradas (virtual o presencial) como modalidad de recolección de datos.

Para este grupo, se lleva a cabo una indagación sobre acciones y estrategias fortalecidas o implementadas por los negocios a partir de su participación en el programa En-Campo con relación a los atributos y dimensiones de la competitividad territorial propuestas: Social, Ambiental, Económica e Institucional. Esta indagación está dada especialmente por la información que declaren los negocios a partir de su percepción y valoración que hacen frente a su proceso en el programa En-Campo.

Adicionalmente, como ejercicio complementario, se hicieron dos visitas de campo con Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S., para conocer de primera mano sus modelos de negocio y la relación con sus grupos de interés. De estas visitas se recogió información complementaria y relevante a través de entrevistas semiestructuradas a personas de sus comunidades cercanas, con el fin de tener más información para validar los atributos indicados por los negocios sobre su contribución a la competitividad de sus entornos sociales una vez participan del programa En-Campo.

- a. La información obtenida a través de los diferentes medios (entrevista y visitas de campo) se sistematizó y analizó bajo una metodología principalmente cualitativa, utilizando la técnica de codificación abierta para abstraer atributos y acciones que favorecen la competitividad de estas comunidades a partir de la participación en el programa En-Campo. Dichos atributos están enmarcados en cuatro dimensiones: ambiental, social, económica e Institucional, como habilitadoras de la competitividad territorial.

Los hallazgos proporcionaron recomendaciones valiosas para fortalecer la visión metodológica del programa En-Campo y para potenciar su rol frente a una mejora de la competitividad en el campo colombiano a través de los negocios que participan del proceso en una región en particular como es el Suroeste antioqueño. Así, este ejercicio busca convertirse en un caso de interés para otros programas de aceleración dirigidos al desarrollo rural que impulsen el valor compartido y la competitividad territorial en la misma región o en otros territorios.

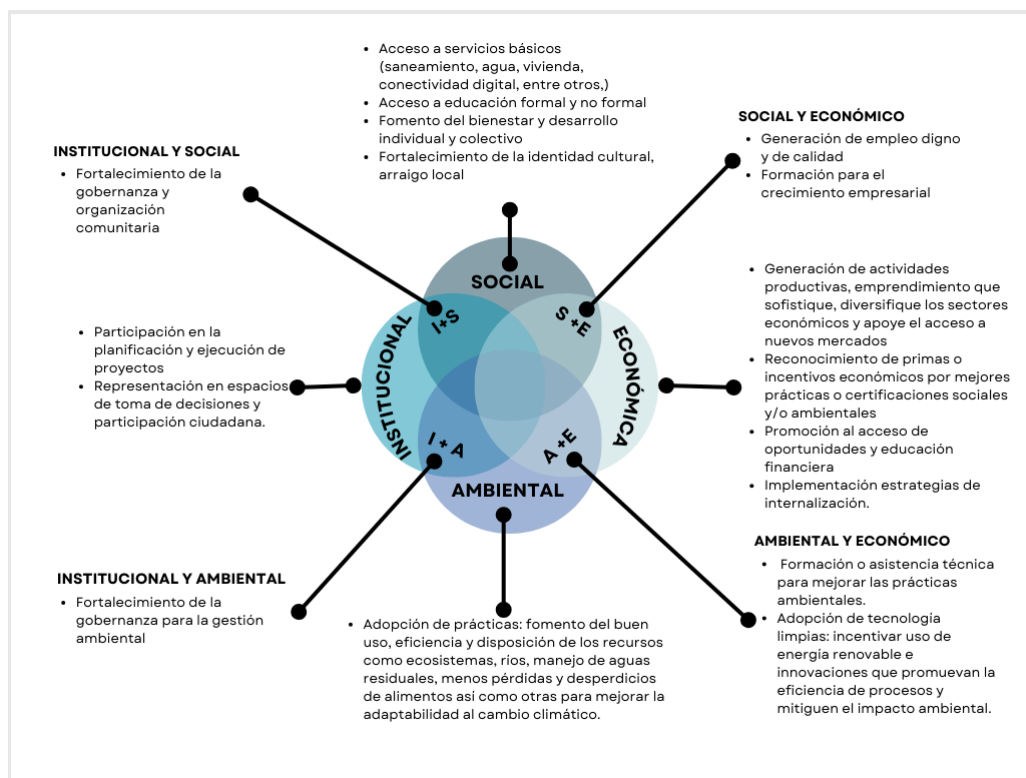
Como consideración especial del presente estudio, se entiende que los resultados obtenidos de las entrevistas, especialmente las practicadas a los negocios participantes del programa En-Campo, son de carácter confidencial.

Consenso conceptual

Con base en las cuatro perspectivas analizadas sobre la competitividad territorial de Aponte et al. (2021), el Observatorio Europeo LEADER (1999), el Consejo Privado de Competitividad (2023) y la visión del programa En-Campo y reconociendo que hasta la fecha no se evidencia un concepto único, se propone para este análisis una adaptación que toma elementos y aproximaciones comunes entre ellas. Esta adaptación busca determinar atributos y dimensiones que permitan analizar de manera integrada el concepto de competitividad de un territorio o comunidad. En la figura 7 se exponen las dimensiones Social (S), Ambiental (A), Económica (E) e Institucional (I) con cada uno de sus atributos y sus diferentes interrelaciones.

Figura 7

Atributos y dimensiones habilitantes para la competitividad territorial



Nota. Elaboración propia a partir del Observatorio Europeo LEADER (1999), Aponte et. Al. (2021) y Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2023).

Si bien, cada una de las dimensiones asociadas a la competitividad territorial contiene atributos relevantes, estos podrían estar interrelacionadas, es decir, un atributo puede ser parte de varias dimensiones de manera simultánea tal como lo propone la metodología del Observatorio Europeo LEADER (1999). Por ejemplo, el atributo de *generación de empleo digno y de calidad* está contenido dentro de la dimensión social y económica como se observa en la figura.

De esta manera, dichas dimensiones con sus respectivos atributos surgen como habilitadores para lograr incidir en la *competitividad territorial* concebida por el programa En-Campo como:

Acciones de innovación que mejoren la productividad, transformen o sofisticuen cadenas productivas a través del desarrollo de productos o servicios en nuevos mercados, implementación de nuevas tecnologías y otras acciones que generen cambios positivos en el sector que finalmente se traduzcan o impulsen mejores condiciones de vida para las comunidades rurales impactadas por el negocio.

(Ramírez, comunicación personal, 17 de mayo; Fundación Bancolombia, 2021)

Los atributos y sus dimensiones, así como el concepto del programa En-Campo sobre competitividad territorial recién mencionado, son las bases conceptuales definidas para realizar el análisis de los negocios.

Caracterización de los negocios en el Suroeste antioqueño

En las bases de datos del programa En-Campo (Fundación Grupo Bancolombia, 2020, 2022, 2023) se identificaron 10 negocios que hicieron parte del proceso y que están ubicados en alguno de los 23 municipios del Suroeste antioqueño o sus comunidades influencia tienen presencia en estos municipios. A continuación se detallan:

Tabla 3.*Emprendimientos participantes de En-Campo en el suroeste antioqueño*

Nombre	Ubicación	Actividad económica	Detalle actividad económica	Influencia territorial	Versión En-Campo	Etapas
My Ecohome S.A.S	Medellín	Comercio	Productos hogar	Nacional	2	Fortalecimiento
Riverside Jericó S.A.S	Jericó	Servicios	Turismo	Jericó	3	Fortalecimiento
Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE-	Támesis	Comercio	Café	Támesis	3	Fortalecimiento
Café Bosque Adentro S.A.S.	Venecia	Comercio	Café	Venecia	3	Fortalecimiento
Penderisco Travel S.A.S	Urao	Servicio	Turismo	Urao	3	Fortalecimiento
Ruralmente	Medellín	Servicios	Salud mental	Nacional	4	Fortalecimiento
Sabio	Medellín	Servicios	Regeneración ambiental	Nacional	4	Fortalecimiento
Campesino Coffee	Jericó	Comercio	Café	Jericó	2	Fortalecimiento + Financiación
In-Ova	Jardín	Servicios	Extensión rural	Nacional	2	Fortalecimiento + Financiación
Recolectores Jardín S.A.S	Jardín	Comercio	Café	Jardín	4	Fortalecimiento + Financiación

Nota. Elaboración propia con información En-Campo (Fundación Grupo Bancolombia, 2020, 2022, 2023).

Para la versión 2 del programa, se identificaron 3 negocios que participaron del proceso de fortalecimiento: My Ecohome, Campesino Coffee e In-Ova de los cuales, los últimos dos accedieron además de fortalecimiento a financiación del programa. Para la versión 3, cuatro negocios participaron de la etapa de fortalecimiento: Riverside Jericó S.A.S, Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE-, Café Bosque

Adentro S.A.S y Penderisco Travel S.A.S. Para la cuarta versión, tres negocios participaron de la etapa de fortalecimiento: Ruralmente, SaBio, Recolectores Jardín S.A.S y este último accedió a financiación. Para la versión 1 del programa, no se identificaron negocios en el Suroeste. En cuanto al total de negocios financiados por el programa se identificaron tres: Campesino Coffee, Recolectores Jardín S.A.S. e In-Ova, con la particularidad de que este último, si bien tiene incidencia y proyectos en el Suroeste antioqueño, el proyecto financiado se desarrolló en el municipio de Girardota, en el Valle de Aburrá antioqueño.

Los 10 negocios cuentan con su constitución legal como persona natural, como es el caso de Ruralmente, que para el momento del ingreso al programa En-Campo en 2023 se registraba como “Cafetear” y en el caso de OMCE, clasificaba como empresa asociativa. El resto de los negocios se constituyen como empresas con personería jurídica. En cuanto a las ventas generadas por estos negocios al momento de ingresar al programa En-Campo, se encontraron valores dispersos que oscilaban mensualmente entre \$14.000.000 COP hasta \$130.000.000 COP.

De los 10 negocios identificados, el 50 % desempeñan actividades de comercio y el restante 50 % están en el sector servicios. Dentro de las actividades de comercio, el 80% corresponde al subsector café y relacionados, siendo está una de las principales actividades económicas del Suroeste antioqueño. En el sector de servicios se destaca principalmente el turismo, seguido de otros servicios complementarios al agro (extensión rural, asistencia a proceso, entre otros).

En cuanto a la ubicación de los negocios, es importante diferenciar entre aquellos que tienen presencia física en territorio, por lo cual su impacto es localizado, y aquellos negocios que no tienen necesariamente una sede principal en el Suroeste pero su trabajo e impacto ha estado disperso en el territorio, como el caso de My Ecohome, que ha trabajado con familias productoras en la provincia del Cartama, y otras como SaBio, Ruralmente e In-Ova, que han prestado sus servicios a productores y usuarios en diferentes municipios.

En cuanto a la ubicación de los negocios, es importante mencionar que seis de ellos tienen presencia física en el Suroeste antioqueño a través de su sede principal, como

Riverside Jericó S.A.S en Jericó, OMCE en Támesis, Café Bosque Adentro S.A.S. en Venecia, Penderisco Travel S.A.S en Urrao, Campesino Coffee en Jericó, Recolectores Jardín S.A.S e In-Ova en Jardín. Negocios como My Ecohome, SaBio y Ruralmente manifiestan una influencia territorial a nivel nacional, es decir que tienen proyectos en algunos lugares del país entre ellos el suroeste antioqueño.

Muestra de los negocios en el Suroeste antioqueño

Para aplicar la metodología, se hizo un acercamiento a través de teléfono y vía WhatsApp para invitar a los negocios que tienen presencia e incidencia en el territorio del Suroeste, identificados previamente, para participar de este ejercicio. De este contacto, se logró una respuesta efectiva de los siguientes seis negocios: Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE-, Ruralmente, SaBio, In-Ova, Campesino Coffee y Recolectores del Jardín S.A.S.

Caracterización de la muestra

Para la caracterización de la muestra de estos seis negocios, se diferencia entre aquellos que participaron en la etapa de Fortalecimiento accediendo a formación y mentorías y aquellos que, además, accedieron a financiación, clasificados como Fortalecimiento + Financiación. Esta diferenciación tiene como objetivo identificar elementos y atributos clave en ambas etapas del programa En-Campo.

Como se mencionó en el desarrollo de este estudio, el seguimiento y el alcance de las dos etapas tienen niveles de profundidad diferentes. Para los negocios que solo participan en la etapa de Fortalecimiento, el seguimiento se centra en el desarrollo de capacidades y resultados obtenidos durante el proceso de formación. En cambio, para los negocios que también acceden a financiación mediante esquemas alternativos, se establecen indicadores para medir su impacto social, ambiental y económico en las comunidades de influencia.

De los seis negocios contactados, tres hicieron parte de la etapa de fortalecimiento: la Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE-, Ruralmente y SaBio; y

a la financiación accedieron tres negocios: Campesino Coffee, In-Ova y Recolectores del Jardín S.A.S.

En general, las actividades económicas de los 6 negocios se distribuyen en una proporción igual en el comercio (50 %) y servicios (50 %). Los tres negocios que desempeñan actividades de comercio se dedican a la comercialización y transformación del café especial con ciertas distinciones en los procesos y los mercados atendidos; Campesino Coffee se especializa en exportar café verde a tostadores en Los Estados Unidos, Canadá y Australia; Recolectores Jardín S.A.S atiende mercado nacional e internacional en menor proporción; y para OMCE, su principal mercado es el local. Para los negocios relacionados con servicios como SaBio, Ruralmente e In-Ova, su actividad se centra en prestar servicios de apoyo al sector agropecuario en forma de asistencia técnica para la productividad y bienestar.

En cuanto a su incidencia territorial, es decir, territorios donde se encuentran sus comunidades de interés, ya sea porque hacen parte de su red de proveedores o son usuarios de sus servicios, se tiene que cuatro de los seis negocios (66 %), sus comunidades están focalizadas en un municipio en particular como es el caso de OMCE, Ruralmente, Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S. Por otro lado, SaBio e In-Ova han llegado con sus servicios de asistencia técnica a productores de café, cacao o ganadería a diferentes municipios por ejemplo en Támesis, Salgar, Fredonia y Tarso.

Con respecto al acceso de financiación, el 66 % de los negocios declaran haber accedido alguna alternativa de financiación previo al programa En-Campo, entre las modalidades de financiación se encuentra principalmente los recursos obtenidos por convocatorias, proyectos y otros mecanismos como ángeles inversionistas o créditos de bajo monto.

La información recolectada en las entrevistas de los seis negocios se detalla en la siguiente tabla 4, que expone variables relevantes para comprender los modelos de negocio analizados en relación con su propósito, su actividad, el problema que resuelve en el sector, su incidencia territorial (donde tiene relación con sus comunidades o llega con sus

productos o servicios), el perfil de las comunidades que les rodean y si ha accedido a financiación previamente al programa En-Campo.

Tabla 4

Caracterización de la muestra de negocios

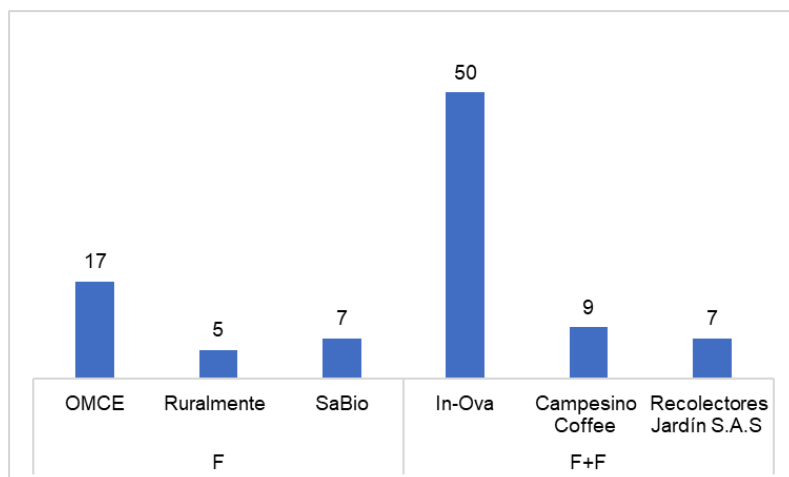
Etapa \ categoría	Negocio	Propósito	Actividad económica	Producto o servicio principal	Problema que resuelve	Incidencia territorial	Comunidades impactadas	Recibió financiación antes
Fortalecimiento	Organización Multisectorial Campesinos Emprendedores -OMCE-	Fortalecer calidad de vida, productividad, tejido social y fortalecimiento de las condiciones de los aspectos sociales, ambientales y productivos que tiene la comunidad en 3 veredas del municipio de Támeis (120 afiliados)	Comercio	Producción de café, administración tienda municipal y rutas turísticas alrededor del café.	Nace de un proceso de diagnóstico participativo donde se identificaron necesidades integrales de la población en una vereda de Támeis. Por tanto, la OMCE tiene como objetivo ejecutar y conectar oportunidades de desarrollo integral para su territorio.	3 veredas del municipio de Támeis	Principalmente, asociados y familias de 3 veredas del municipio de Támeis (la mayoría familias caficultoras y que hacen parte de su cadena de valor)	Sí, convocatorias y proyectos.
	Ruralmente	Impulsar el éxito del sector agrícola a través de atención en salud mental de forma especializada y a través de tecnología accesible.	Servicios	Servicios de atención a la salud mental de productores y familias rurales.	"1 de cada 3 productores en Colombia, eso según el Ministerio de Salud, presentan problemas algún tipo de problema de salud mental" y se indica que ante situaciones cada vez con mayor incertidumbre, vulnerabilidad climática esta problemática se incrementa.	Productores de Jericó inicialmente	Productores del sector agropecuario y empleados de empresas relacionados con el sector que acceden a su servicio	No
	SaBio	Impulsar la salud del suelo y la salud y bienestar de lo que hay en la agricultura, eso lo hacemos generando soluciones que integran conocimiento, datos y ciencia para tomar una mejor decisión en el campo	Servicios	Plataforma de asistencia técnica para mejorar la salud del suelo y servicio de laboratorio para identificar el estado de salud del suelo.	"con la erosión del suelo, se están perdiendo 8 billones de dólares al año, es decir 20 ha cultivables por minuto de suelo en el mundo" con esto, SaBio mejora la eficiencias nutricionales del suelo lo que tiene un efecto en la disminución de químicos y disminución de enfermedades para los trabajadores. Al final, incide en una mejor relación entre el agricultor y el suelo.	Productores dispersos en distintos municipios del suroeste antioqueño	Actualmente, pequeños y medianos productores formalizados que acceden a sus servicios	Sí, inversión de ángeles
Fortalecimiento + Financiación	Campesino Coffee	Mejorar la calidad, transparencia y trazabilidad del café conectando a los caficultores del suroeste antioqueño con los amantes del café por el mundo.	Comercio	Exportación de café verde y tienda de café.	Especializa el café para que se reconozca un mejor precio por la calidad a los productores, brinda una mejor opción económica para sus caficultores.	Jericó	150 caficultores asociados a su cadena de valor. 120 caficultores en Jericó y el restante en Tolima, Huila y Quindío.	Sí, créditos de bajo monto
	In-Ova	Ser vehículo de transformación social a partir de un modelo de tecnología y de inteligencia colectiva o modelo colaborativo que facilita toda la conexión entre una organización ande y sus usuarios para que le entregue más efectivamente los servicios para que sea más eficiente y sostenible.	Servicios	Plataforma tecnológica para gestión y gerencia de la información de usuarios y servicios de asistencia técnica	"En la ruralidad, menos del 10% de los productores reciben asistencia técnica o extensión rural y eso ocurre en Latinoamérica y el Caribe", por tanto, lo que hace In-Ova es conectar estos servicios a la ruralidad para que todos los procesos sean sostenibles y eficientes.	Productores dispersos en distintos municipios del suroeste antioqueño	Productores de la cadena de valor de las empresas andas u otras instituciones quienes contratan sus servicios.	Sí, convocatorias y proyectos.
	Recolectores Jardín S.A.S	Transformar la caficultura colombiana reutilizando todos los residuos dentro del cultivo de café y generando valor agregado mientras se impactan a las personas que están en el proceso, en especial a la mujer caficultora.	Comercio	Café y subproductos del café (libretas con papel de café, madera de árboles de café entre otros)	Recuperación de la tradición de la cultura cafetera como eje central de todo el territorio.	Jardín	Alrededor de 15 mujeres de familias caficultoras y que además son tejedoras que hacen parte de su cadena de valor.	No

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Frente al nivel de empleabilidad actual generado por los seis negocios, los datos se exponen en la figura 8:

Figura 8

Empleos generados



Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Para OMCE, Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S., parte de su generación de empleo se da en los territorios donde están ubicados mientras que, para el resto de los negocios, su equipo no se contrata necesariamente en un territorio específico. Este aspecto se profundiza durante el análisis.

Análisis sobre la contribución de los negocios en la competitividad territorial

Durante las entrevistas realizadas para este trabajo se identificaron algunas estrategias de impacto en negocios que, previamente a la participación en el programa En-Campo, venían implementando acciones alrededor de aspectos como educación, generación de ingresos, mitigación del impacto ambiental, entre otros. En la tabla 5 se mencionan de manera resumida estas estrategias:

Tabla 5*Estrategias de impacto de los negocios previo al programa En-Campo*

Etapa \ categoría	Negocio	Estrategias de impacto implementadas antes de la participación en el programa
Fortalecimiento	-OMCE-	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento a la calidad de vida de las familias por ejemplo con acceso a servicios de saneamiento. - Fortalecimiento turismo de naturaleza y caficultura con enfoque regenerativo. - Cercanía y articulación con la alcaldía y secretaria de desarrollo económico.
	Ruralmente	- Salud y bienestar para los productores y personas que trabajan en el agro. Se indica que los aspectos ambientales y economicos se fortalecen una vez se fortalecer el ser humano.
	SaBio	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la productividad de los cultivos dado el control de enfermedades y adopción de mejores prácticas lo cual tiene incidencia en la obtención de primas por calidad (caso lechería). reducción de agroquímicos desde el 5 al 40% promedio. Control de enfermedades en cultivos. - Reducción en el uso de agroquímicos tiene una mejora en salud de empleados (mejora relación cultural de los agricultores y empleados de fincas).
Fortalecimiento + Financiación	Campesino Coffee	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitación de cursos con el SENA en su escuela de café en Jericó a jóvenes hijos de los caficultores en su punto de compra en Jericó y - Capacitación a sus caficultores asociados sobre mejores prácticas de producción. - Reconocimiento y pago de primas extra por la calidad de café a su comunidad de caficultores. - Promoción de buenas prácticas productivos en especial con la reducción del uso del agua. - Contratación equipo en Jericó
	In-Ova	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a oportunidades de comercialización para productores locales en Giradorta. - Identificación de buenas prácticas de reforestación en productores de leche. - Ejecución de proyectos para alcaldías y conexión con oportunidades de aliados.
	Recolectores Jardín S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento económico de mujeres en el sector café especialmente de las que hacen parte de la comunidad indígena Karmata Rua (Comunidad Embera Chamí) y familias caficultoras. - Generación empleo local en Jardín - Aplicación de filtros en las aguas utilizadas para el proceso de café lo que genera una mejor disposición de las aguas vertidas. Conservación de más de 19 h en unas de las fincas. - Diversificación e innovación en la utilización de los subproductos del café (papel de café, madera de café, entre otros) lo cual genera menos desperdicios en el proceso.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Es así como se evidencia que los negocios analizados en este trabajo ya tenían identificadas o bajo implementación acciones o estrategias que buscaban generar mejores oportunidades para sus comunidades de interés, como productores, caficultores, mujeres en su cadena de valor, medio ambiente y mejora de procesos productivos. De los dos grupos de negocios Fortalecidos y Fortalecidos + Financiados, se destacan los siguientes dos casos para ejemplificar estas estrategias:

SaBio, uno de los negocios fortalecidos, identificó una oportunidad de mercado para brindar servicios para la “salud del suelo” a partir del aumento en la erosión del suelo en el sector agropecuario. Siguiendo la lógica propuesta por Porter y Kramer (2011, p.7) acerca de “reconocer productos y mercados”, SaBio inició desarrollando soluciones innovadoras que, como lo declaró el co-fundador Nicolás Montoya en la entrevista, no solo mejoran la

productividad de los agricultores al controlar enfermedades y reducir el uso de agroquímicos en un promedio de 5 % al 40 %, sino que también genera valor compartido al habilitar que el productor con el uso de esa solución obtenga mejores ingresos al lograr cumplir con estándares de mercado más altos y, a largo plazo, reducir el riesgo de enfermedades relacionadas con el uso de fertilizantes químicos (comunicación personal, 07 de junio de 2024).

En los negocios financiados, por ejemplo, Campesino Coffee, con la estandarización en la calidad de su café, empezó a participar de mercados internacionales de alto valor, a la vez que sus caficultores asociados accedían a formación que les permite cualificar sus competencias técnicas y obtener mejores ingresos por la calidad del café producido. De esta manera redefine la productividad en su cadena de valor al mejorar las prácticas en la cadena de suministro, mientras desarrolla habilidades y oportunidades para sus caficultores aplicando de esta manera, una de las formas de generar valor compartido (Porter y Kramer, 2011, p.9)

Con respecto a esta información y teniendo presente la definición de la teoría de valor compartido, lo anterior sugiere que en general la visión de los negocios revela una adopción desde la creación de valor compartido con la implementación de políticas y estrategias que mejoran la competitividad de las empresas, al tiempo que favorecen las condiciones económicas, sociales y ambientales en las comunidades de interés, alineadas con alguna de las tres formas de generar valor compartido: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construcción de clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Según el marco de la visión de competitividad del programa En-Campo, se sugiere que los negocios que implementan acciones que aumenten la productividad, transforman los sectores productivos o desarrollan los productos, impulsan mejores condiciones para sus comunidades de interés. A partir de esta visión y de la información recolectada en las entrevistas, se infiere que estas estrategias identificadas previo al programa En-Campo,

además de generar valor compartido, tenían relación con una contribución positiva en la competitividad de los territorios. Esto se debe a la implementación de buenas prácticas de innovación, transformación de los sectores económicos y aumento en la productividad, como lo señala Silva: “la transformación de los sistemas productivos locales, apoyados en los procesos de innovación, permite mejorar la calidad de vida de la población” (como se citó en Aponte et al., 2021). Por ende, estas acciones aportan a la competitividad de los territorios.

Así se tiene que, por ejemplo, los negocios de café declararon la promoción de procesos productivos diferenciales (enfoque regenerativo y de especialidad) que sofistican la cadena del producto, mejoran la calidad, aumentan los ingresos de las familias y promueven la conservación ambiental. Asimismo, los negocios relacionados con prestación de servicios de apoyo al sector agro están mejorando la productividad desde la asistencia técnica y salud mental que también incide en procesos más eficientes y bienestar de los usuarios.

Para evaluar con detalle estas acciones, se utilizaron las dimensiones de competitividad territorial: social (S), ambiental (A), económica (E) e institucional (I) como parte del marco de competitividad territorial, categorizando las estrategias que desarrollaban los negocios antes de ingresar al programa En-Campo, según la dimensión y atributo más relevante.

De esta categorización se observa que las acciones de los negocios antes de su participación en el programa En-Campo se concentraron en las dimensiones social, económica y ambiental, con los siguientes atributos y exponiendo el número de negocios que implementaban estas acciones:

- Cuatro negocios implementaban acciones de formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial.
- Tres negocios fomentaban el bienestar, salud, desarrollo y otras formas de empoderamiento individual y colectivo.

- Tres negocios generaban actividades productivas de emprendimiento que sofisticue, diversifique los sectores económicos y apoye el acceso a nuevos mercados.

En cambio, la dimensiones donde los negocios enfocaban menos esfuerzos previo al programa En-Campo, tiene que ver con el aspecto institucional y en algunos atributos de la dimensión Económica y Social como se menciona a continuación:

- Dos negocios adoptaban prácticas de eficiencia ambiental y productiva: uso de tecnología limpias e innovaciones que mitiguen el impacto ambiental y se traduzcan en mejores ingresos.
- Dos negocios adoptaban prácticas de sostenibilidad ambiental: fomento del buen uso, eficiencia y disposición de los recursos naturales; prácticas de economía circular, así como otras para mejorar la adaptabilidad al cambio climático.
- Un negocio generó oportunidades para facilitar el acceso a los servicios básicos (saneamiento, agua, vivienda, conectividad digital, entre otros).
- Un negocio fortaleció la identidad cultural, arraigo local, a través de la preservación de prácticas culturales indígenas para la realización y comercialización de tejidos.
- Un negocio incentivó el reconocimiento de primas económicas por mejores prácticas o certificaciones sociales y/o ambientales.
- Un negocio participó en la planificación y ejecución de proyectos.
- Un negocio tuvo representación en espacios de toma de decisiones y participación ciudadana.
- Un negocio implementó estrategias de internacionalización.

Asimismo, donde no se evidencian esfuerzos o estrategias de los negocios según la información disponible, es la dimensión institucional y algunos atributos de la dimensión económica como:

- Promoción al acceso de oportunidades y educación financiera.
- Fortalecimiento de la gobernanza para la gestión ambiental.
- Fortalecimiento de la gobernanza y organización comunitaria.

Los negocios analizados manifestaron que durante su participación por el programa En-Campo lograron trabajar sobre un aspecto en particular de sus modelos de negocios y en otros casos, resultaron acciones nuevas que empezaron a incorporar (ver Anexo F). De esta forma, los tres negocios que participaron del proceso de Fortalecimiento en el programa En-Campo manifestaron que las herramientas durante esta fase impulsaron algunas acciones de valor para sus negocios. En el caso de OMCE, reconoció que las mentorías y asesorías apoyaron la consolidación de la línea de negocio alrededor del café, lo que resultó de valor para impulsar la generación de ingresos para las familias asociadas. Ruralmente por su lado, indica que logró consolidar su modelo de negocio y financiero y reenfocó las líneas de negocio puesto que, antes de entrar a En-Campo, comercializaba café y después se centró en desarrollar el servicio de salud mental como la fuente de ingresos principal. Adicionalmente, SaBio, además de revalidar sus líneas de negocio, impulsó la consolidación de otra línea de negocio que facilita el acceso e inversión de los productores a este tipo de soluciones bajo esquemas de éxito compartido con el fin de aumentar su adopción.

Para los negocios Fortalecidos + Financiados se debe tener en cuenta que, para acceder a la financiación, se establecen metas e indicadores de impacto social, ambiental y económico por lo que se observan mayores estrategias en los tres negocios de este grupo. In-Ova manifestó que durante la formación logró definir el propósito de su empresa, favoreciendo la planificación de una ruta de acción más clara. Aunque los recursos de financiación se ejecutaron en un proyecto en el municipio de Girardota, Antioquia, el negocio indicó que, gracias a este proceso, desarrolló un chatbot que le permite llevar a muchos productores con sus servicios de asistencia técnica y conectar otras oportunidades como el programa de Educación Financiera de la Fundación Bancolombia, que permitió formar a 50 productores en Girardota en temas de finanzas personales. A raíz del fortalecimiento de sus servicios de asistencia técnica y una vez finalizado el proyecto de financiación en el marco de En-Campo, empezó a desarrollar proyectos de la mano de actores públicos y privados en el Suroeste antioqueño con temas de ganadería sostenible, a

explorar oportunidades conjuntas con Biosuroeste y otras acciones en nombre propio que está desarrollando para motivar a jóvenes del Suroeste a conectarse con oportunidades de educación superior (In-Ova, comunicación personal, 06 de junio de 2024).

Campesino Coffee manifestó que, por medio de la formación y recursos financieros del programa En-Campo, logró consolidar la Escuela de Café en Jericó que ha permitido brindar más espacios de formación para los productores y sus hijos junto con el SENA. También, logró desarrollar la infraestructura de un centro de beneficio piloto que reduce en gran medida el consumo de agua al promover procesos de café natural con una reducción de 5000 Lt. de agua reportado al 2022 (Fundación Bancolombia, 2022e).

Asimismo, la adquisición de una máquina tostadora y trilladora de café que además de aumentar la capacidad de producción y espacios formativos, ha permitido que sus productores desarrollen sus propias marcas de café. Este servicio no se tenía contemplado dentro del plan de trabajo, se fue desarrollando de manera natural después de su adquisición resultando en una nueva línea de ingresos para Campesino Coffee y en una posibilidad para que los productores puedan comercializar su propia marca de café, promoviendo así la generación de emprendimientos.

También, en el caso del proyecto de Recolectores Jardín S.A.S. que se encuentra en implementación, la empresa manifestó que a partir de la financiación de En-Campo aumentará la comercialización de café, que a su vez beneficiará a las mujeres rurales de su cadena (a la vez que algunas son tejedoras de una comunidad indígena) y contribuirá con una mayor diversificación en la utilización de los subproductos del café. Asimismo, una gran apuesta de este negocio es el arraigo por el territorio y su cultura, por lo cual genera espacios en cooperación con la Alcaldía y otros negocios para que los jóvenes se conecten con el arte del café y vean allí una posibilidad de generar capacidades para su futuro.

En la tabla 6, se observa las estrategias de impacto implementadas por los negocios antes de su participación en el programa En-Campo (clasificadas como A: Atributos y dimensiones implementadas antes del programa En-Campo) y las acciones que se ven fortalecidas o impulsadas a partir de su paso por el programa En-Campo (clasificadas como

F: atributos y dimensiones fortalecidas o recién implementadas durante el programa En-Campo), lo que quiere decir que, si bien el negocio antes del programa ya contaba ciertas estrategias en implementación, durante su participación en En-Campo, lograron profundizar alguna de ellas o implementar otras nuevas. Por tanto, el alcance de este análisis se centra en identificar y determinar las acciones o estrategias que se ven fortalecidas o creadas de manera directa por el proceso En-Campo, lo cual, no implica que los negocios renuncien a sus estrategias que ya implementan:

Tabla 6*Análisis contribución de los negocios sobre la competitividad territorial*

Dimensiones	Atributos	Fortalecimiento						Fortalecimiento + Financiación						
		OMCE		Ruralmente		SaBio		Campesino Coffee		In-Ova		Recolectores Jardín S.A.S		
		A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	A	F	
Social	Acceso a servicios básicos (saneamiento, agua, vivienda, conectividad digital, entre otros.)	■												
	Acceso a educación formal y no formal	■						■	■					
	Fomento del bienestar, salud, desarrollo y otras formas de empoderamiento individual y colectivo			■		■						■	■	
	Fortalecimiento de la identidad cultural, arraigo local													
Social + Económico	Generación de empleo digno y de calidad			■		■		■	■		■	■		
Económico	Generación de actividades productivas, emprendimiento que sofisticue, diversifique los sectores económicos y apoye el acceso a nuevos mercados	■	■					■	■		■	■		
	Reconocimiento de primas o incentivos económicos por mejores prácticas o certificaciones sociales y/o ambientales							■	■					
	Promoción al acceso de oportunidades y educación financiera										■			
	Implementación estrategias de internacionalización							■						
Económico + Ambiental	Formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial	■				■	■	■	■		■	■		
	Adopción de prácticas de eficiencia ambiental y productiva: uso de tecnologías limpias e innovaciones que mitiguen el impacto ambiental y se traduzcan en mejores ingresos					■	■				■	■		
Ambiental	Adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental: Fomento del buen uso, eficiencia y disposición de los recursos naturales, prácticas de economía circular, así como otras para mejorar la adaptabilidad al cambio climático							■	■			■		
Institucional + Ambiental	Fortalecimiento de la gobernanza para la gestión ambiental													
Institucional	Participación en la planificación y ejecución de proyectos										■			■
	Representación en espacios de toma de decisiones y participación ciudadana	■												
Institucional + Social	Fortalecimiento de la gobernanza y organización comunitaria													

Nota. Elaboración propia según las entrevistas. A: Atributos y dimensiones implementadas antes del programa En-Campo, F: atributos y dimensiones fortalecidas o recién implementadas durante el programa En-Campo.

Según el análisis de contribución del programa En-Campo para los negocios Fortalecidos, se observa que durante su participación, dos negocios mejoraron su incidencia sobre los siguientes atributos y dimensiones de la competitividad territorial:

- Social y Económico: generación de empleo digno y de calidad (2 negocios: Ruralmente y SaBio).

Ruralmente y SaBio impulsaron la dimensión Social y Económica al generar más oportunidades de empleo. Ruralmente declaró haber crecido su equipo a 5 personas y SaBio, reportó que incrementó a siete sus empleos directos, ambos durante el proceso de En-Campo. Al momento de la entrevista, SaBio manifestó tener la expectativa de aumentar su equipo en el corto plazo, sujeto a algunos proyectos y declaró que cuando inició el programa En-Campo, su equipo de trabajo solamente estaba conformado por una persona tiempo completo y resaltó que su talento se ha consolidado de manera significativa gracias a su paso por el programa y al acompañamiento de otros actores. Vale la pena mencionar que, según la información obtenida, si bien se indica un aumento de número de empleos no se puede garantizar que estos empleos se den en los territorios donde están ubicadas exactamente sus comunidades de interés.

Para el grupo de los negocios Fortalecidos + Financiados, se tiene que durante la participación en el programa En-Campo se fortaleció la incidencia de los negocios sobre los siguientes atributos y dimensiones de la competitividad territorial:

- Social y Económico: generación de empleo digno y de calidad (tres negocios: Campesino e In-Ova y Recolectores Jardín S.A.S).
- Económico y Ambiental: formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial (dos negocios: Campesino e In-Ova).
- Económico: generación de actividades productivas, emprendimiento que sofisticue, diversifique los sectores económicos y apoye el acceso a nuevos mercados (dos negocios: Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S.).

In-Ova, además de fortalecer sus estrategias con respecto a los atributos de Formación o asistencia técnica y Adopción de prácticas de eficiencia ambiental y productiva,

logró impulsar dos nuevas dimensiones y atributos: promover el acceso de oportunidades y educación financiera y generación de empleo digno y de calidad con el aumento de su equipo a 50 personas, 20 en vinculación directa y el resto bajo prestación de servicios. Al igual que Ruralmente y SaBio, no se puede garantizar que estos empleos se den en los territorios donde están ubicados sus comunidades de interés.

Campesino Coffee, por su parte, logró potenciar y fortalecer cada una de las estrategias que ya implementaba. Durante la visita de campo a Jericó se logró tener una conversación con Edgar Darío Correa, caficultor de tradición y quién ha trabajado con Campesino Coffee alrededor de 8 años. En la visita, Edgar resaltó elementos importantes alrededor de mejores condiciones sociales, económicas y el desarrollo de capacidades y aplicación de conocimientos cuando indica lo siguiente, al referirse a su proceso de adaptación de nuevas prácticas en la producción de un café lavado a un café natural o especial:

Campesino nos educó, nos enseñó cómo trabajar el café de mejor manera, optimizando procesos, probando tazas y capacitándonos en temas del beneficio. Hay muchos caficultores que llevan toda la vida cultivando y nunca, por ejemplo, habían probado su propio café... Ahora estamos en la capacidad de decirle a un recolector cómo necesitamos el café, poner estándares más altos, saber cómo mejorar nuestros procesos de producción. (Edgar Darío Correa, comunicación personal, 21 de mayo de 2024).

En cuanto a la generación de empleo, Campesino Coffee ha aumentado su equipo a nueve personas: tres en el punto de compra en el municipio de Jericó, todos miembros de la misma familia, y seis en la tienda de café en Medellín. Durante la visita de campo en Jericó, el equipo investigador conoció el punto de compra y la bodega del negocio liderada por Danyila Correa, nacida en el municipio y quien lidera los procesos en territorio para Campesino Coffee, quien menciona que:

Campesino nos capacita constantemente para mejorar nuestras habilidades, por ejemplo, hoy con Adriana (hermana y quien también hace parte del equipo de

trabajo) estamos formándola, porque consideramos que tiene unas grandes habilidades como barista. Es necesario ver que todos vamos creciendo alrededor del café y que Campesino nos da las mejores condiciones a nosotros y al territorio.

(Danyila Correa, comunicación personal, 21 de mayo de 2024).

Resulta valioso reconocer cómo los procesos de generación de empleo a nivel local conectado con otras oportunidades de formación y desarrollo profesional pueden generar cambios en la mentalidad y bienestar de las personas y familias como lo indica Danyila en la conversación. Esto fortalece el talento humano local, el bienestar social, la atracción de talento, la innovación y la sostenibilidad económica, tal como lo sugiere Vázquez Barquero (2005) en relación con los procesos de desarrollo local y competitividad.

En el caso de Recolectores Jardín S.A.S., el proyecto financiado en implementación además de fortalecer las estrategias que ya tenían vigentes, se observaron nuevas estrategias con respecto a la dimensión institucional y su atributo: participación en la planificación y ejecución de proyectos al estar trabajando de cerca con la Alcaldía de su municipio en diferentes temas. Esta estrategia, si bien no se enmarca en los compromisos de la financiación, surge como herramienta complementaria al desarrollo del negocio y la actuación local durante el acompañamiento y financiación del programa En-Campo.

Para ilustrar una de las contribuciones de Recolectores Jardín S.A.S., observadas durante la visita a su tienda de café en Jardín, se logró conversar con Ximena, una mujer que hace parte del resguardo indígena del municipio (Comunidad Karmata Rua -Embera Chamí) y lleva un año trabajando con el negocio (comunicación personal, 27 de mayo 2024). Empezó como recolectora de café y ahora, gracias al apoyo del negocio ha desarrollado competencias que la posicionan como la “directora de calidad” por sus habilidades para realizar una buena selección del café. Adicionalmente, por su identidad cultural, Ximena tiene habilidades destacadas para tejer artesanías conservando este oficio cultural propio de su comunidad. Durante el espacio de conversación con ella, indicó que además de conocer más acerca del café, ha potenciado su talento para las artesanías confeccionado piezas más elaboradas y esto, gracias a la confianza y oportunidades que

los líderes del negocio han habilitado para ella, puede comercializarlos a precios justos y a su vez seguir preservando su cultura.

A pesar de la diferenciación entre los negocios por las dos etapas; Fortalecidos y Fortalecidos + Financiados, en ambos se observa la relevancia de la generación de empleo en la medida que participan por el programa En-Campo, que resulta como producto del crecimiento y fortalecimiento de los negocios a pesar que, según el alcance y metodología del mismo programa, su objetivo no es garantizar la creación de nuevos empleos. Por otro lado, para los negocios que acceden hacen parte de Fortalecidos + Financiación se observa un impulso mayor en la profundización con la formación y asistencia técnica para sus comunidades de interés.

De manera consolidada, para los 6 negocios analizados, se tiene que su paso por el programa En-Campo ha contribuido a profundizar y potenciar las siguientes cuatro dimensiones y atributos de la competitividad territorial:

- Social y Económico: generación de empleo digno y de calidad (5 negocios: Ruralmente, SaBio, In-Ova, Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S).
- Económico y Ambiental: formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial (tres negocios: SaBio, Campesino Coffee e In-Ova).
- Económico: generación de actividades productivas, emprendimiento que sofisticue, diversifique los sectores económicos y apoye el acceso a nuevos mercados (tres negocios: SaBio, Campesino Coffee e In-Ova).
- Económico y Ambiental: adopciones de prácticas de eficiencia ambiental y productiva, uso de tecnología limpias e innovaciones que mitiguen el impacto ambiental y se traduzca en mejores ingresos (dos negocios).

La muestra de negocios total analizada plantea que una de las mayores contribuciones del programa En-Campo está relacionada con la generación de empleo. Sin embargo, desde una óptica de generación de empleo de calidad, se evidencia que para el caso de dos negocios: Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S, sus empleos se

generan principalmente en el territorio de influencia directa mientras que, para Ruralmente, SaBio e In-Ova su contratación se puede dar en diferentes zonas. Esta particularidad se menciona para profundizar en el entendimiento mas no para establecer un juicio sobre si alguno de los dos escenarios es mejor o no. En cualquier caso, la generación de empleo se reconoce como una estrategia positiva ya sea a nivel local o nacional, que fomenta la competitividad porque impulsa el desarrollo económico, genera riqueza local, diversifica las actividades productivas, la formación de entornos innovadores y mejora las condiciones de vida de las comunidades locales (Ravelo & Mendoza,2023, p. 200).

Acotando las acciones de contribución a la competitividad solo en el Suroeste antioqueño, se tiene lo siguiente:

- Económico y Ambiental: formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial (dos negocios: SaBio, Campesino Coffee e In-Ova).
- Económico: generación de actividades productivas, emprendimiento que sofisticue, diversifique los sectores económicos y apoye el acceso a nuevos mercados (tres negocios: OMCE, Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S).
- Social y Económico: generación de empleo digno y de calidad (dos negocios: Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S).¹
- Económico y Ambiental: adopción de prácticas de eficiencia ambiental y productiva que incluye el uso de tecnología limpias e innovaciones que mitiguen el impacto ambiental y se traduzca en mejores ingresos (dos negocios: SaBio e In-Ova).

De esta manera, los negocios analizados en el Suroeste antioqueño contribuyen principalmente a la formación o asistencia técnica en sus comunidades, lo cual representa un atributo relevante para impulsar su competitividad porque brinda las competencias necesarias para hacer crecer sus unidades productivas, mejorar sus procesos reduciendo costos y aumentando la calidad de sus productos. Esto impulsa que las comunidades estén capacitadas y sean capaces de adaptarse a las exigencias de nuevos mercados más

¹ Para este análisis se exceptúa Ruralmente, SaBio e In-Ova.

sofisticados que puedan generar mayores ingresos para las personas (Ravelo & Gómez, 2023, p. 199).

Adicionalmente, los negocios en el Suroeste antioqueño lograron fortalecer sus estrategias relacionadas con la generación de empleo, generación de actividad productivas y adopción de prácticas de eficiencia ambiental y productiva. Desde la generación de empleo de calidad, según las aproximaciones de competitividad territorial esto aporta a la retención del talento, desarrollo del capital humano y al aumento de los ingresos de la población local que en el largo plazo, dinamiza las economías locales con el consumo y demanda de bienes y servicios como lo contempla el Índice de Competitividad Departamental del Consejo Privado de Competitividad (2023) dentro de su pilar eficiencia de mercados.

La generación de actividades productivas de sofisticación y diversificación resulta un atributo para fortalecer la dimensión económica de la competitividad territorial al promover su integración en distintos mercados (Del Canto Fresno, 2000), que genere el impulso de la industria desarrollando ventajas competitivas para fortalecer los tejidos productivos propios de cada territorio (Ravelo & Mendoza, 2023, p. 200-202).

En cuanto a la adopción de prácticas de eficiencia ambiental y productiva, como atributo de la dimensión económica y ambiental de la competitividad territorial, como lo propone el Índice Departamental de Competitividad en el pilar Condiciones Habilitantes (para la competitividad territorial) y Aponte et al. (2021) es importante gestionar adecuadamente las dotaciones de recursos físicos y naturales. En el caso del Suroeste antioqueño, donde se ha identificado una riqueza natural significativa, los negocios que fortalecieron este atributo inciden en una mejor gestión de estos recursos para lograr varios objetivos. Primero, la reducción de costos operativos de las unidades productivas o negocios, lo que genera una mayor rentabilidad. Segundo, el cumplimiento de lineamientos y requisitos de mercados de alto valor y tercero, asegurar la disponibilidad de los recursos a largo plazo.

Resulta además relevante hacer énfasis en dos atributos nuevos que se implementaron durante la participación del programa En-Campo en dos negocios. Por un lado, In-Ova implementó nuevas acciones alrededor del atributo de promoción al acceso de oportunidades y educación financiera, aspecto que en las acciones implementadas por los negocios previo al programa En-Campo no fue identificado. En relación con su contribución a la competitividad territorial, esto impulsa a que las personas tomen decisiones informadas sobre ahorro, inversión, crédito y manejo de deudas fortaleciendo la gestión y el crecimiento de las unidades productivas y economía familiar como lo ejemplifican el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario (2023) en uno de sus casos (p. 44).

Por otro lado, Recolectores Jardín S.A.S, adoptó nuevas estrategias para impulsar el atributo de participación en la planificación y ejecución de proyectos lo que se traduce en una mejora en la competitividad territorial desde un aspecto de mejora en la gobernanza local que como lo indica Rávelo y Mendoza (2023) “refuerza la institucionalidad y promoviendo espacios de gobernanza territorial para el establecimiento de relaciones que mejoren las dinámicas competitivas, la infraestructura productiva y el acondicionamiento social para la optimización de las condiciones de vida de las comunidades” (p. 202).

Los últimos atributos que se mencionan como nueva incorporación para In-Ova y Recolectores Jardín no se debe a los compromisos acordados para recibir la financiación sino que, como lo indican en las entrevistas, surge como convicción e intención de transformar sus territorios a partir de las capacidades y alcances de cada uno.

Los resultados derivados de este estudio corresponden a una región de Antioquia en particular, por lo tanto, las acciones identificadas y la contribución del programa En-Campo sobre ciertos atributos y dimensiones de la competitividad territorial corresponde exclusivamente al análisis de la información otorgada directamente de los seis negocios entrevistados. Para determinar y generalizar la contribución del total de los negocios del programa En-Campo se debe realizar un análisis contemplando todos los negocios participantes del programa.

Percepción rol en la competitividad territorial

Durante estas entrevistas, se les preguntó sobre su rol en la competitividad de los territorios o sobre su aporte a la generación de mejores condiciones para las comunidades que impactan en la actualidad. Ante estas preguntas, se obtuvieron las siguientes respuestas evidenciadas en la Tabla 7.

Tabla 6***Aporte de los negocios en la competitividad***

-OMCE-	Articular y ser apoyo para otros que están emprendiendo, ser un agente de transformación social, económica y ambiental para el territorio y asociados.
Ruralmente	Su rol es desarrollar capacidades del ser para el hacer, bajo la filosofía de "reparar para empoderar y empoderar para desarrollar el potencial", logrando procesos agrícolas sostenibles y productivos, y familias empoderadas.
SaBio	Apoyar la transformación del campo desde la alta especialización del sector ante nuevas tendencias y lineamientos exigidos en el mercado.
Campesino Coffee	Sofisticar el mercado de café de especialidad en Jericó fortaleciendo las conocimientos de los caficultores y reconocimiento un mayor ingreso por calidad.
In-Ova	La competitividad está dada por la colaboración y articulación de capacidades a través de su solución, ya que gracias a la gerencia de la data, conocimiento del usuario, permite desarrollar un plan específico para cada comunidad y poder generar más oportunidades.
Recolectores Jardín S.A.S	Rescatar y potenciar la tradición cafetera del municipio de Jardín generando oportunidades económicas especialmente para la mujer rural y propiciando espacios inclusivos para el habitante local.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En general, los 6 negocios analizados perciben de manera particular su contribución a la competitividad territorial, puesto que no se identifica una postura o mecanismo único al respecto así como incluso sucede en la literatura (Aponte et al., 2023, p. 20). Sin embargo, durante las entrevistas se encuentran términos claves de las intervenciones con respecto a la competitividad territorial, recogidos en los siguientes términos: "transformación", "capacidades", "empoderamiento", "conocimiento", "confianza" y "mercado" (ver Anexo D). Con lo anterior se reafirma la visión de los negocios participantes del programa En-Campo por generar acciones de transformación positiva en sus comunidades de interés como una

condición necesaria que habilita la mejora en la competitividad territorial según la visión del programa sobre este aspecto.

Pertinencia de las estrategias de la Competitividad territorial

Teniendo presente los principales retos que enfrenta el Suroeste antioqueño, el análisis sugiere que los negocios tienen una incidencia y participación importante, aunque limitada a sus comunidades de interés, sobre los siguientes aspectos y retos analizados en el contexto regional:

- Desarrollo de talento profesional y relevo generacional: Campesino Coffee contribuye a este reto regional desde el acercamiento de oportunidades de educación formal con el SENA a sus productores e hijos y a la comunidad en general del territorio que quiera acceder a estas formaciones. OMCE, por su parte, también conecta oportunidades de educación superior con becas a los hijos de las familias asociadas a la organización. Esto apunta a lo que mencionó Carlos Henao en su entrevista, indicando que “la presencia de universidades y programas permanentes y estables es uno de los grandes retos” (comunicación personal, 28 de mayo 2024), por lo cual, este tipo de oportunidades complementa y refuerza la oferta educativa para que los jóvenes encuentren opciones de educación para el trabajo.
- Desarrollo de productos con valor agregado: Recolectores Jardín S.A.S. genera productos derivados del café como papel de café, vino de café, muebles, entre otros, que permiten que haya un proceso circular y a su vez una creación de valor agregado. Asimismo, Campesino Coffee y OMCE, impulsan la producción de café de especialidad, reconociendo una prima a los productores que le permite a ellos mejorar sus procesos de cultivo para la obtención de mejores resultados. Un ejemplo de esto es la producción de café natural, que tiene un impacto menor en el medio ambiente y es mejor pagado.

Esto es relevante ya que, como manifiesta Henao de la Cámara de Comercio de Medellín, hoy es evidente el reto que hay en la región para aprovechar los recursos que tiene y para crear productos con valor agregado, ante eso, expresa que: “la economía y el

PIB del Suroeste está concentrado en la actividad agropecuaria, pero tenemos un atraso en cómo generamos valor a través de esos productos del sector primario” (comunicación personal). Por lo anterior, estrategias como las implementadas por estos tres negocios, se convierten en casos interesantes para incentivar la transformación de productos primarios de mayor calidad a partir de la innovación y la inclusión de nuevas tecnologías.

- Generación de empleo: Campesino Coffee y Recolectores Jardín S.A.S promueven la contratación de empleo local en sus sedes en Jericó y Jardín. Esto aporta a los retos evidenciados en el análisis del territorio en relación con la alta informalidad en la empleabilidad y genera mejores condiciones para una economía basada principalmente en la caficultura, la cual es la mayor empleada del Suroeste (Carlos Henao, CCMA, comunicación personal, 28 de mayo de 2024 ; Universidad de Antioquia,2022).

Lo anterior, evidencia la pertinencia de estas acciones con respecto a algunos desafíos del territorio que, si bien no solucionan o cambian drásticamente la situación de la región, sí generan cambios en sus entornos y dinámicas. Para generar un cambio a nivel municipal o regional es necesario establecer acciones y estrategias con una escala mayor, como articulación con alcaldías, instituciones u otros negocios y ante esto, Federico Botero de Biosuroeste indica que es relevante “la competitividad no desde mi capacidad para competirle al otro y ganarle aplastándolo, sino para crecer con el otro” (comunicación personal, Federico Botero 15 mayo 2024) invitando a hacer sinergias entre diferentes actores que tengan como propósito común superar retos estructurales.

Conclusiones

La visión del programa En-Campo está orientada a desarrollar capacidades en los negocios participantes, especialmente en la preparación financiera para que este crecimiento también se pueda irrigar por medio de mejores condiciones para las comunidades de influencia de estos negocios principalmente en la ruralidad. Esta visión implica desarrollar esfuerzos metodológicos y estructurales importantes para evidenciar los resultados a partir de los negocios sobre su contribución en la competitividad, sostenibilidad y bienestar del campo colombiano.

Especialmente, este análisis se centra en evidenciar el alcance de la contribución del programa En-Campo para obtener hallazgos preliminares sobre la hipótesis: “Los negocios que participan en el programa En-Campo contribuyen a la mejora de la competitividad territorial del Suroeste antioqueño”.

A partir de los resultados del análisis, se sugiere que la visión y estrategias de los negocios en el marco de la investigación se logren enmarcar en la definición de competitividad territorial del programa En-Campo alrededor de “acciones que mejoran la productividad, sofisticación de mercados, desarrollan productos o servicios en nuevos mercados, implementen nuevas tecnologías” (Ramírez Londoño, comunicación personal, 17 de mayo de 2024; Fundación Bancolombia, 2021). Asimismo, se reconoce que estas acciones a su vez generan valor compartido en el sentido que apuntan algunas de las tres formas planteadas por Porter y Kramer (2011) en el que un negocio puede generar este valor: identificar y desarrollar nuevos mercados antes necesidades no satisfechas, redefinir la productividad en la cadena de valor y desarrollar clústeres locales.

Estos negocios desde sus diferentes modelos impulsan la competitividad de sus comunidades de interés desde la comercialización de café especial, se adoptan estrategias de economía circular, de formación para los caficultores y sus hijos, entre otras. En los negocios relacionados con servicios, mejoran la productividad con asistencia técnica y encuentran formas de acercar estas soluciones tecnológicas para conectar incluso otras oportunidades de aliados para el desarrollo de los usuarios y productores.

Las estrategias y acciones implementadas por los negocios, además de incidir de manera positiva sobre la competitividad territorial al mejorar la “capacidad de los territorios para mantener y dinamizar procesos económicos” (Muñoz, 2022 y Gómez, 2011 como se citaron en Ravelo & Mendoza, 2023) también posibilita que el papel de las comunidades sea relevante en el desarrollo de sus propias capacidades, donde estas sean parte de procesos de desarrollo local en el desarrollo de sus propias capacidades y fortalecimiento de su capacidad de agencia para responder de manera competitiva a las oportunidades.

Ahora, el análisis realizado sugiere que los seis negocios que participaron en el programa En-Campo sí contribuyen a la mejora de la competitividad territorial del Suroeste antioqueño a partir del fortalecimiento de acciones que ya se encontraban en implementación previo al programa o incluso de sumar acciones adicionales que surgieron como parte del proceso de formación o financiación.

Para los negocios fortalecidos y fortalecidos más financiados se destaca que ambos procesos habilitan el atributo de generación de empleo digno y de calidad. Especialmente para los negocios fortalecidos y financiados, se evidencia que los esquemas de financiación alternativa atada al desempeño del proyecto si ha favorecido la habilitación de varias dimensiones y atributos desde una visión integral que contribuirían a una mayor competitividad de sus comunidades.

Finalmente, el análisis también sugiere que en general, el programa En-Campo habilita en los negocios dimensiones y atributos que favorecen la competitividad territorial en la generación de empleo y acceso a formación o asistencia técnica para mejorar las prácticas ambientales y crecimiento empresarial. Ahora, en relación con la contribución de los negocios en la competitividad del Suroeste antioqueño, el análisis sugiere que, para estas acciones y modelos de negocio, el programa En-Campo ha habilitado la contribución principalmente hacia la formación o asistencia técnica y segundo lugar, dimensiones sociales, económicas y ambientales como: generación de empleo digno y de calidad, generación de actividades productivas y adopción prácticas de eficiencia ambiental y productiva que responden incluso a algunos desafíos estructurales de sus territorios.

Recomendaciones

Para fortalecer el impacto del programa En-Campo en la competitividad territorial del Suroeste antioqueño, se han identificado algunas oportunidades de mejora basadas en los hallazgos de entrevistas con negocios participantes, las visitas de campo y el análisis de las diferentes teorías abordadas. Las siguientes recomendaciones se abordan desde el ámbito de la competitividad, estrategias sugeridas para fortalecer la metodología del programa En-Campo dentro su alcance y otros retos más amplios que se recogen dentro del estudio.

Con esto, se propone que para fortalecer la visión de competitividad en el programa En-Campo, se debe:

- Declarar y socializar con los negocios la apuesta del programa en relación con este aspecto de forma que puedan apoyar y contribuir de una forma alineada a lo que espera el programa.
- La concepción de la competitividad está dada en función de las comunidades de influencia de los negocios lo cual evidencia resultados positivos. Sin embargo, se recomienda que el programa logre posibilitar el relacionamiento y conexiones entre negocios ubicados o con proyectos en territorios que puedan sumar las capacidades y esfuerzos de los negocios para lograr un impacto mucho mayor.

Ahora, en relación con las recomendaciones de cara a aspectos metodológicos se propone lo siguiente:

- Implementar sesiones más frecuentes de seguimiento y evaluación de los planes de acción derivados de las mentorías, asegurando que haya un proceso claro y continuo de retroalimentación.
- Promover espacios de mentorías y encuentros presenciales entre expertos y negocios acompañados para que los mentores conozcan de primera mano las condiciones y retos de los negocios en el contexto real.
- Organizar eventos periódicos de networking entre las cohortes actuales y pasadas del programa. Estos eventos pueden incluir ferias empresariales, encuentros

temáticos o mesas redondas que fomenten la interacción y colaboración entre los negocios locales.

- Facilitar plataformas virtuales o redes sociales exclusivas para los participantes del programa, donde puedan compartir recursos, experiencias y oportunidades de colaboración de manera continua.
- Implementar grupos de trabajo o comunidades de práctica en línea donde los participantes puedan discutir desafíos comunes, compartir mejores prácticas y continuar aprendiendo más allá de las sesiones formales del programa.
- Considerar la posibilidad de establecer programas de mentoría entre participantes de diferentes cohortes, aprovechando la diversidad de experiencias y conocimientos dentro de la comunidad.
- Establecer indicadores claros y medibles para evaluar el impacto y contribución del programa en crecimiento empresarial y en contribución a la competitividad territorial, sostenibilidad y bienestar del campo colombiano a nivel regional o nacional.
- Realizar evaluaciones periódicas con los participantes para recoger retroalimentación sobre la efectividad de las iniciativas implementadas y ajustarlas según sea necesario.

En relación con las comunidades y contexto regional analizado, se propone las siguientes acciones que complementan el desarrollo integral del territorio:

- **Promoción del emprendimiento local:** establecer programas que impulsen el emprendimiento entre los residentes locales o bien se conviertan en actores de la cadena de valor de los negocios En- Campo, ofreciendo capacitaciones, acceso a recursos y oportunidades de networking que permitan la creación de nuevos negocios dentro del territorio.
- **Educación y sensibilización:** desarrollar programas educativos orientados a fortalecer las habilidades empresariales y la conciencia sobre la importancia del desarrollo económico local sostenible, involucrando a todos los sectores de la comunidad.

Implementar estas recomendaciones podría fortalecer significativamente la contribución del programa En-Campo a la competitividad territorial del Suroeste antioqueño, asegurando que los negocios participantes no solo se benefician individualmente, sino que también generan un impacto positivo más amplio en la región. Adicionalmente, se mencionan otras acciones que trascienden el nivel de incidencia directo de programas de aceleración o fortalecimiento y que se convierten en retos sistémicos y transversales para actores de lo público y privado. Se recomienda que, a través de estos programas o iniciativas, se pueda impulsar con mayor intención estos enfoques de valor compartido y competitividad territorial, porque según como lo manifiesta Porter y Kramer (2011), lograría incentivar a las empresas y diferentes actores a generar más innovaciones y crecimiento para ellas mismas y mayores beneficios para la sociedad o comunidades de interés (p. 5).

Referencias

- Agroparque Biosuroeste. (2023). *Informe de Gestión 2022*. Corporación Biosuroeste.
- Aponte Jaramillo, E., Carrillo Rodríguez, L., Duque Sandoval, H., Garizado Román, P., Grueso López, L., Burgos Salamanca, D., & Aya Vásquez, D. (2021). *Región Pacífico de Colombia: Análisis local para la competitividad territorial a partir de algunos municipios*. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/e078c3f6-77a4-4397-ad7b-2a03c005c2cf/content>
- Argidius Foundation. (2021). *How to fulfill the potential of Business Development Services using SCALE*.
<https://www.argidius.com/en/learning/how-to-fulfill-the-potential-of-business-development-services-using-scale>
- Asprilla Perea, J. (2023). *Ciencia, tecnología e innovación (CTeI) para un desarrollo endógeno sostenible: Una propuesta de gestión con alcance global y aplicación local*. Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba; Institución Universitaria ITM. <https://doi.org/10.22430/9789585122871>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). *Perfil socioeconómico de la subregión del Suroeste de Antioquia*. Gobernación de Antioquia.
- Cárdenas Gómez, G. E., & Michel Nava, R. M. (2018). *Descripción de las teorías del desarrollo económico y desigualdad*. *Tiempo Económico*, Universidad Autónoma Metropolitana, XIII(40), 53-64.
- Chabola. (2024, junio 10). *Desarrollo sostenible- economía circular*.
chabola.com.co/s-projects-basic
- Cinturón Occidental Ambiental (COA). (2024, Febrero 03). *Cinturón Occidental Ambiental Territorio Sagrado*. <https://coaterritoriosagrado.org/coa/>
- Comfama. (2023). *Alianza ERA: Una educación que trasciende fronteras*.
<https://www.comfama.com/aprendizaje/basica-y-media/una-educacion-que-trasciende-fronteras/>

Comfama. (2024, Julio 02). *Campus Comfama Julio C. Hernández*.

<https://www.comfama.com/aprendizaje/aprendizaje/educacion-terciaria/fondo-becas-etdh/comfama-julio-c-hernandez/>

Comfenalco Antioquia (2023). *Antioquia Cómo Vamos: Informe Suroeste 2023*.

Gobernación de Antioquia.

https://www.antioquiacomovamos.org/system/files/2024-02/docuprivados/20230725_Informe_DL%20Suroeste.pdf

Compañía Nacional de Chocolates. (2022). *¡Nuestras granjas experimentales de cacao, un aporte al desarrollo sostenible del sector rural colombiano!*.

<https://chocolates.com.co/actualidad/nuestras-granjas-experimentales-de-cacao-un-aporte-al-desarrollo-sostenible-del-sector-rural-colombiano/>

Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2023). *Índice*

Departamental de Competitividad 2023. Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario.

https://compite.com.co/wp-content/uploads/2024/03/IDC_2023_web.pdf

Consejo Territorial de Planeación de Antioquia. (2021). *Perfil de desarrollo subregional. Subregión suroeste antioqueño*. Universidad de Antioquia.

https://ctpantioquia.co/wp-content/uploads/2023/12/Perfil-de-desarrollo-Suroeste_compressed1.pdf

Del Canto Fresno, C. (2000). *Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales*. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 20, 69-84.

Flores Ruiz, D., Perogil Burgos, J., & Barroso González, M. de la O. (2023). *El cooperativismo en la gobernanza del desarrollo territorial. El caso del municipio de Bonares*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 69-98. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.22793>

Fondo Colombia en Paz. (2022). *Cacaocultores del Urabá antioqueño reciben capacitación de la Compañía Nacional de Chocolates*.

<https://fcp.gov.co/cacaocultores-del-uraba-antioqueno-reciben-capacitacion-de-la-compania-nacional-de-chocolates/>

Fundación Grupo Bancolombia. (2019). *TÉRMINOS DE REFERENCIA. Programa En-Campo: Negocios que Comparten Valor. Convocatoria 2019*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2020a). *Brief En-Campo*. Fundación Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2020b). *Base de datos En-Campo 2*[Archivo Excel].

Fundación Grupo Bancolombia. (2021a). *Brief proyectos en implementación. En-Campo*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2021b). *TÉRMINOS Y CONDICIONES. Tercera Convocatoria del Programa En-Campo: Negocios que Comparten Valor*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2022a). *BENEFICIOS, TÉRMINOS Y CONDICIONES. 4ta versión del Programa En-Campo: Negocios que Comparten Valor*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2022b). *Base de datos En-Campo 3*[Archivo Excel].

Fundación Grupo Bancolombia. (2022c). *Informe cumplimiento OKR*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2022d). *INFORME FINAL 3RA VERSIÓN EN-CAMPO 2022*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2022e). *Madre Laura café comunidad. Campesino Coffee S.A.S*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2023a). *Base de datos En-Campo 4*[Archivo Excel].

Fundación Grupo Bancolombia. (2023b). *Informe En Campo. Implementación*. Fundación Grupo Bancolombia.

Fundación Grupo Bancolombia. (2023c). *En-Campo – 4ta Cohorte*. Fundación Grupo Bancolombia.

- Fundación Grupo Bancolombia. (2024a). *BENEFICIOS, TÉRMINOS Y CONDICIONES. 5ta versión del Programa En-Campo*. Fundación Bancolombia.
- Fundación Grupo Bancolombia. (2024b). *Evolución En-Campo*. Fundación Grupo Bancolombia.
- Fundación Grupo Bancolombia. (2024c). *Informe de gestión 2023*. Fundación Grupo Bancolombia.
https://www.grupobancolombia.com/wcm/connect/www.grupobancolombia.com/15880/8c17c097-44a4-4092-a23c-25b68576fa2d/INFORME_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=oXPglpF
- Fundación Grupo Bancolombia. (2024d). *Informe y resultados 4ta versión En-Campo*. Fundación Bancolombia.
- Gobernación de Antioquia. (2022). *Visión 2040: Antioquia corazón verde de América. Equitativa, educada, competitiva, sostenible, multicultural y en paz*. Gobernación de Antioquia.
- González Meyer, R., & Micheletti, S. (2021). El desarrollo local endógeno en tiempos de globalización: Aproximaciones teóricas y desafíos prácticos. *Cuadernos de Ciencias Sociales*, 31(1), 11-25
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Mundo Ecohome. (2024, Julio 07). *Nosotros*.
<https://www.mundoecohome.com/pages/nosotros>
- Observatorio europeo LEADER. (1999). *La competitividad territorial: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER*. Observatorio europeo LEADER, Cuaderno nº 6 - Fascículo 1.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). *Innovating for Shared Value*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La creación de Valor compartido*. Harvard Business Review.

- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2013). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. FSG. <https://www.fsg.org/resource/measuring-shared-value/>
- Proantioquia. (2024). *4G en Antioquia es conectar a Colombia*. <https://www.proantioquia.org.co/opinion/4g-en-antioquia-es-conectar-a-colombia#:~:text=El%20Suroeste%20antioque%C3%B1o%20es%20vital,8%2C3%20billones%20de%20pesos.>
- Ravelo Méndez, R., & Mendoza Gómez, M. (2023). *Competitividad territorial y desarrollo local*. *Equidad y Desarrollo*, 42, e1576. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.9>
- Riverside ecoliving Jericó. (2024, Julio 07). *Inicio*. <https://www.riversideecoliving.com/?lang=es>
- Rodríguez Miranda, A. (2015). *Cooperación territorial internacional y desarrollo local: El caso de Canelones (Uruguay) con los territorios españoles*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24(48), 183-210. Sabio. (2024, Junio 04). *Inicio*. <https://www.sabio.com.co/>
- Universidad de Antioquia. (2022). *Informe Económicos Subregionales 2022 Suroeste*. Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA- <https://www.idea.gov.co/wp-content/uploads/2023/09/Informe-Economico-2022-Suroeste.pdf>
- Vázquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación: Lecciones sobre desarrollo endógeno* (Pirámide, Ed.).
- Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Universidad Autónoma de México.
- Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210. Asociación Española de Ciencia Regional. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>

Vázquez Barquero, J. Á. (2023). *Modelos territoriales de aprovechamiento de los recursos termales en Europa*. Tesis doctoral, Universidade de Vigo.

Visión Suroeste. (2024, Junio 30). *Esencia*. <https://visionsuroeste.com/esencia/>

Anexos

Anexo A: Formato entrevistas negocios

Conocimiento del negocio (se busca conocer el estado y tamaño del negocio)

1. Nombre de la organización
2. Líder de la organización (entrevistado)
3. Fecha
4. Año Participación en En-Campo
5. Años de funcionamiento del emprendimiento
6. Cuéntanos ¿cuál es el propósito del negocio?
7. ¿En qué sector económico se encuentran?
8. Describa su actividad económica ¿Qué líneas de negocio tienen?
9. ¿Cuál es el problema que resuelve tu negocio?
10. ¿Descripción del mercado que atienden? (B2C, B2B) ¿nacional, local o internacional?
11. ¿Cuáles son los canales de venta o distribución?
12. # de empleos generados directos: _
13. ¿qué tipo de contrato se generan en empleos directos?
14. # de empleos generados indirectos: _
15. ¿Han recibido financiación o inversión en los últimos 3 años? Si, no
16. ¿de quién? (opcional)
17. ¿El negocio tienen identificado a sus grupos de interés? Si, no, ¿quiénes?
18. ¿Cuál o cuáles comunidades impacta? ¿Cómo es su relación con la comunidad que impacta? (*relación de proveeduría, beneficiaria, etc*) ¿Tienes comunidades de proveedores? ¿dónde están ubicadas? Si, no. Descríbelas
19. ¿Con qué otros actores del ecosistema en el territorio de influencia trabajan?

20. ¿El negocio genera un impacto positivo en el desarrollo del campo colombiano? Sí/ no ¿cuál?

Participación en En-Campo

21. Su emprendimiento hizo parte del programa En-Campo en su versión X en el año X, cuéntenos, ¿cómo fue tu participación en el programa? (terminaste el proceso/ quiénes participaron)
22. En general, ¿cuál herramienta, proceso, formación o conexión de En-Campo fue relevante para tu emprendimiento? ¿por qué?
23. En general, ¿que no fue tan relevante del proceso de En-Campo? ¿por qué?
24. ¿Hay alguna conexión, oportunidad adicional que emergió desde En-Campo? (por ejemplo, que se convirtió en aliado para algún programa, se materializó otra alianza con otro negocio...)

Análisis del negocio en las dimensiones de la competitividad

25. Recapitulando sobre el impacto y acciones que generas en tu comunidad y territorio de influencia, podemos entender que desde:
- lo social, el negocio contribuye a esto...
 - lo ambiental, el negocio contribuye a esto...
 - Lo económico, el negocio contribuye a esto...
 - lo institucional, el negocio contirbuye a esto...

Ahora nos vamos a parar, una vez el negocio finalizó el programa En-Campo:

26. ¿lo que genera o contribuye el negocio desde lo social en el territorio o comunidad de influencia se vio modificado de alguna forma después de En-Campo?
27. ¿lo que genera o contribuye el negocio desde lo ambiental en el territorio o comunidad de influencia se vio modificado de alguna forma después de En-Campo?

28. ¿lo que genera o contribuye el negocio desde lo económico en el territorio o comunidad de influencia se vio modificado de alguna forma después de En-Campo?
29. ¿lo que genera o contribuye el negocio desde lo institucional en el territorio o comunidad de influencia se vio modificado de alguna forma después de En-Campo?
30. ¿Qué de lo que acabas de mencionar es indispensable e irrevocable para el negocio? Ejm: es necesario 100% la formación productiva a los caficultores.
31. ¿Por qué el negocio trabaja de esta forma en su comunidad o territorio? (de esto se puede deducir una aproximación a la competitividad)
32. ¿es esto importante? Si, no
33. Algún comentario adicional frente al programa En-Campo, oportunidad de mejora o reconocimiento.

Anexo B: Formato entrevista líder En-Campo

- **Papel del Programa En-Campo:** ¿Cuál es el papel que juega el programa En-Campo de la Fundación Bancolombia en la mejora de la competitividad de las empresas y emprendedores participantes, así como en el impacto en los territorios donde operan?
- **Desafíos en la Competitividad:** ¿Cuáles crees que son los principales desafíos que enfrentan las empresas y emprendedores en el programa En-Campo para mejorar su competitividad, y cómo aborda el programa estos desafíos?
- **Medición y Evaluación de la Competitividad:** ¿Qué elementos considera el programa En-Campo para medir, evaluar y hacer seguimiento a la competitividad en los territorios?
- **Condiciones para la Competitividad Territorial:** ¿Qué condiciones o atributos debe tener un negocio del segmento En-Campo para habilitar la competitividad territorial o de sus comunidades?

- **Definición de Competitividad en Fundación Bancolombia:** ¿Podrías explicarnos cómo la Fundación Bancolombia define la competitividad en el contexto de sus programas, especialmente el programa En-Campo? ¿Qué atributos o elementos la definen?
- **Visión Futura del Programa En-Campo:** ¿Cuál es la visión de la Fundación Bancolombia para el futuro del programa En-Campo en términos de mejorar la competitividad de los territorios rurales?

Anexo C: Formato entrevista actores del ecosistema

Organización: Comfama

- ¿Cuál es la estrategia principal de Comfama para promover el desarrollo local en el Suroeste antioqueño?
- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas del Suroeste antioqueño en términos de competitividad?
- ¿Cómo perciben el nivel de competitividad de las empresas en el Suroeste antioqueño?
- ¿Cuáles creen que son los principales impulsores de la competitividad empresarial en esta región?
- ¿Cuáles son los indicadores clave que utilizan para evaluar el impacto de sus iniciativas en el desarrollo sostenible del Suroeste antioqueño?
- ¿Cómo inciden los proyectos que actualmente tiene Comfama en la competitividad del territorio?
- ¿Cuáles son las perspectivas de proyección global desde Suroeste?

Organización: CUEE Suroeste

- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas del Suroeste antioqueño en términos de competitividad?

- ¿Qué tipo de capacitaciones o programas ofrecen para mejorar la competitividad empresarial en la región?
- ¿Cómo creen que programas como En-Campo le aportan al desarrollo empresarial de la región y a la competitividad de esta?
- ¿Cuáles creen que son los principales impulsores de la competitividad empresarial en esta región?
- ¿Cómo perciben el nivel de competitividad de las empresas en el Suroeste antioqueño?
- ¿Han evidenciado un aumento en el número de emprendimientos agro o con impacto en la ruralidad en el Suroeste antioqueño en los últimos años?
- ¿Qué papel juegan estos emprendimientos en el desarrollo económico y social de la región?
- ¿Qué acciones consideran necesarias para promover un entorno más favorable para el desarrollo de emprendimientos agro y rurales en el territorio?

Organización: Biosuroeste- Comfama

- ¿Qué es la competitividad para Biosuroeste y qué atributos tiene este concepto?
- ¿Cómo colabora Biosuroeste con otras organizaciones y actores clave para impulsar la competitividad sostenible en el Suroeste antioqueño?
- ¿Qué desafíos han enfrentado al promover la competitividad sostenible en la región y cómo lo han abordado?
- ¿Qué estrategias consideran más efectivas para aumentar la competitividad en el contexto local?
- Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas del Suroeste antioqueño en términos de competitividad?
- ¿Cómo perciben el nivel de competitividad de las empresas en el Suroeste antioqueño?

