

**LLYC  
IDEAS**

MAYO 2024

**El desarrollo agroindustrial:  
Una oportunidad de  
diferenciación y contribución  
para el sector empresarial**



**01** **VISIÓN INTRODUCTORIA:  
LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA.  
UN SECTOR CON GRAN POTENCIAL Y  
DESAFÍOS POR DELANTE**

**02** **FICHA TÉCNICA**

**03** **DESDE LA PROBLEMÁTICA HACIA EL  
COMPONENTE SOCIOPOLÍTICO**

La preocupación en torno a la integridad del sector encabeza la conversación

Los recursos. La principal apuesta que se necesita para el desarrollo

Productividad. Propuestas y preocupaciones

Hay conflictos políticos que se evidencian en el escenario público

La apuesta por el agro: un modelo de desarrollo sostenible para proteger el planeta y reducir la huella de carbono.

La política pública, la principal habilitadora de la recuperación de tierras para aumentar la producción

**04** **¿CÓMO SE VE EL POSICIONAMIENTO  
DE LA INDUSTRIA?**

**05** **CLAVES PARA PROYECTAR  
LA CONTRIBUCIÓN**

## VISIÓN INTRODUCTORIA: LA AGROINDUSTRIA EN COLOMBIA. UN SECTOR CON GRAN POTENCIAL Y DESAFÍOS POR DELANTE

La agroindustria colombiana juega un papel fundamental en la economía del país por su impacto en el desarrollo rural y la generación de empleo. Con una amplia variedad de productos agrícolas y pecuarios, el sector tiene un gran potencial para contribuir a la seguridad alimentaria nacional, la diversificación económica y la competitividad en el mercado internacional. En 2023, el sector representó el 7.1 % del PIB nacional y generó alrededor de 10.5 millones de empleos.

Los principales desafíos del sector están enmarcados en **lo que podemos hacer desde el ámbito privado para enfrentar los límites al desarrollo y a la competitividad**. Uno de los más críticos es la **baja productividad del sector agropecuario** (ver Tabla 1 para comparar la productividad de algunos productos).

Otros factores que han limitado el bajo desarrollo del sector agroindustrial en Colombia son **la falta de acceso al crédito y la innovación**, principalmente en los pequeños y medianos productores. Esto se explica en gran medida por los altos niveles de informalidad en la producción de muchos productos que se desarrollan en esquemas de economía campesina, con bajos niveles de tecnificación.

El bajo nivel de tecnificación en la producción agropecuaria en Colombia se puede ilustrar con datos relacionados con uso de maquinaria agrícola. Solo el 20% de las explotaciones agrícolas en Colombia utiliza maquinaria agrícola; El 80% de las labores agrícolas se realiza de forma manual. El acceso a crédito de inversión es muy restringido, lo que limita la inversión en maquinaria, tecnología e innovación.

**En adopción de tecnología, los datos muestran también bajo desarrollo.** El 80% de los pequeños productores no utiliza tecnologías como el riego tecnificado, las semillas mejoradas o la biotecnología. Adicionalmente, los niveles de asistencia técnica para los pequeños y medianos productores son bajos, solo el 50% tiene acceso a capacitación en nuevas tecnologías. La inversión en investigación y desarrollo agropecuario en Colombia es baja. Colombia invierte el 0.07% del PIB en investigación agropecuaria, mientras que el promedio en América Latina es del 0.5 %. La baja inversión en investigación limita el desarrollo de nuevas tecnologías y la innovación en el sector.

**TABLA 1: PRODUCTIVIDAD AGROPECUARIA POR PAÍSES**

PRODUCTO	COLOMBIA	PAÍS DE REFERENCIA	DIFERENCIA
Café	7.9 sacos/ha	Brasil: 22.5 sacos/ha	-14.7 sacos/ha
Arroz	4.2 t/ha	Egipto: 10.2 t/ha	-6 t/ha
Banano	25 t/ha	Ecuador: 35 t/ha	-10 t/ha
Palma de aceite	4.5 t/ha	Indonesia: 8 t/ha	-3.5 t/ha
Ganadería bovina	1.2 kg/ha	Argentina: 4.5 kg/ha	-3.3 kg/ha

Fuentes: FAQ 2022

Adicional a estos factores, la producción agroindustrial del país también se ve afectada por otros problemas, entre los que podemos mencionar:

La infraestructura deficiente. El 40% de las vías rurales en Colombia se encuentran en mal estado, lo que dificulta el transporte de productos agrícolas a los mercados; en promedio, se necesitan 7 horas para transportar un producto agrícola desde el campo hasta el mercado. Los costos de transporte se incrementan en un 30% debido al mal estado de las vías.

También existen **ineficiencias en el almacenamiento**. Colombia tiene un déficit de almacenamiento de 1.5 millones de toneladas de productos agrícolas. El 30% de las cosechas se pierde por falta de infraestructura de almacenamiento adecuada. Las pérdidas económicas por falta de almacenamiento se estiman en \$2 billones anuales.

**Y la producción se da con infraestructura de riego subóptima.** Sólo el 20% de la tierra cultivable en Colombia tiene acceso a riego tecnificado. El 80% de la agricultura depende de las lluvias, lo que la hace vulnerable a la variabilidad climática.

Adicionalmente se identifican otros problemas relacionados con la electrificación, las telecomunicaciones y la infraestructura para la comercialización, que, de nuevo, por sus niveles relativamente bajos afectan negativamente la producción agroindustrial del país

Ante este panorama, las acciones de las empresas privadas del sector juegan un papel fundamental en el desarrollo de la agroindustria colombiana. Lo hacen a través de **la inversión, la innovación y la transferencia de tecnología para aumentar la productividad**: la inversión en maquinaria moderna, tecnología de precisión y prácticas agrícolas sostenibles. El desarrollo de nuevas variedades de semillas y la adopción de biotecnología también son claves para mejorar la eficiencia. Estas acciones deben hacerse bajo esquemas de integración vertical, en las que las grandes empresas integren a los pequeños y medianos productores para la adopción de tecnología más eficiente y sostenible.

**El rol de la adopción de sistemas de riego** también requiere mayor participación del sector privado para que estas inversiones aumenten el uso eficiente del agua en cualquier escala de producción, por ejemplo con sistemas público privados a cualquier escala.

**La agregación de valor en la producción primaria,** con esquemas de compra por parte de los grandes comercializadores, mejoraría notablemente la competitividad, sobre todo para los productores más pequeños, con el desarrollo de esquemas asociativos.

**Capacitar a los pequeños y medianos productores:** Es importante brindar capacitación y asistencia técnica a los pequeños y medianos productores para que puedan acceder a las nuevas tecnologías y mejorar su gestión empresarial.

En temas de sostenibilidad y cambio climático, el rol de la agroindustria no es menor. Se pueden tomar numerosas acciones para mejorar su impacto ambiental y social. Podríamos mencionar algunas que pueden generar un gran impacto en los años venideros:

**1. Optimizar el uso de recursos naturales:** con prácticas como la agricultura de precisión, el riego eficiente y la gestión integrada de plagas y enfermedades para optimizar el uso de agua, tierra y energía.

**2. Minimizar la huella de carbono:** Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la adopción de energías renovables, la reducción del uso de maquinaria y la implementación de prácticas de secuestro de carbono en los suelos y cultivos silvopastoriles en la ganadería.

**3. Proteger la biodiversidad:** Fomentar la agricultura sostenible y la ganadería extensiva que protejan los ecosistemas naturales, la flora y fauna local.

**4. Asegurar la seguridad alimentaria:** Producir alimentos nutritivos y accesibles para toda la población, priorizando la producción local y el comercio justo.

**5. Fortalecer el desarrollo rural:** Invertir en las comunidades y asociaciones rurales para mejorar la calidad de vida de sus habitantes y generar oportunidades de empleo.

**6. Promover la transparencia y la trazabilidad:** Implementar sistemas de seguimiento y control que permitan a los consumidores conocer el origen y las prácticas de producción de los alimentos que consumen.



En conclusión, **el sector privado emerge como un pilar fundamental en el desarrollo y la innovación de la agroindustria.** Su capacidad para invertir en tecnología de vanguardia, implementar prácticas sostenibles y responder ágilmente a las demandas del mercado lo llevan a ser un impulsor clave del crecimiento y la eficiencia en este sector.

**Un sector que en Colombia se vuelve estratégico por el componente sociopolítico que vive el país, en el cual diferentes actores pueden congregarse entorno a sacar adelante un objetivo común: “El desarrollo del campo colombiano”**

---

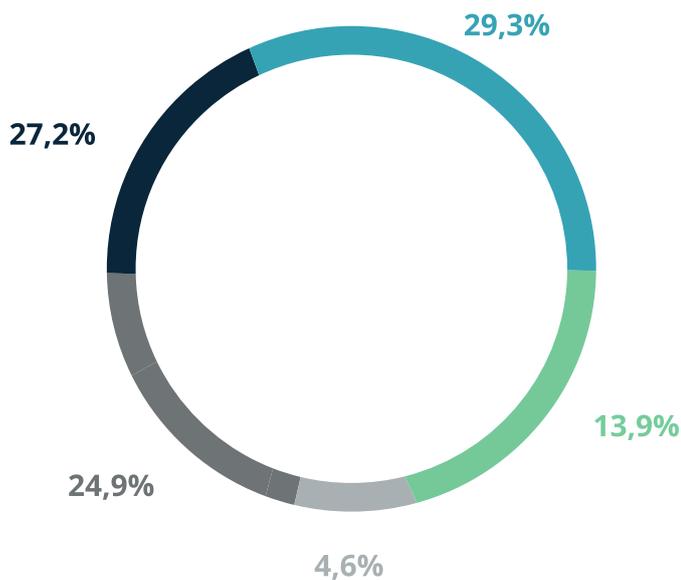
**Dairo Estrada**  
Coautor

## FICHA TÉCNICA

A partir del entendimiento del contexto y los desafíos de la industria, desde LLYC realizamos un estudio de big data 18 meses antes y después de la posesión de Gustavo Petro acerca de la conversación en el sector agroindustrial, que nos permite dimensionar desde la percepción, el estado del arte de dicho sector y como está contribuyendo el sector privado a impulsar su desarrollo.

**El Objetivo: identificar las oportunidades de posicionamiento para que los esfuerzos de la industria sean reconocidos como una contribución real al impulso sectorial, la economía y el país.**

Periodo de estudio	18 meses (agosto 2022 - enero 2024)
Periodo de referencia	18 meses (febrero 2020 - julio 2022)
Localización	Colombia
Idioma	Español
Volumen total de menciones (Periodo de estudio)	548,135
Volumen de autores (Periodo de estudio)	79,834



● Escándalos de Ministros, corrupción y conflictos ● Política Gubernamental ● Economía, crecimiento del sector, inflación y precios ● Política Beneficios para el agricultor ● Sostenibilidad

## DESDE LA PROBLEMÁTICA HACIA EL COMPONENTE SOCIOPOLÍTICO

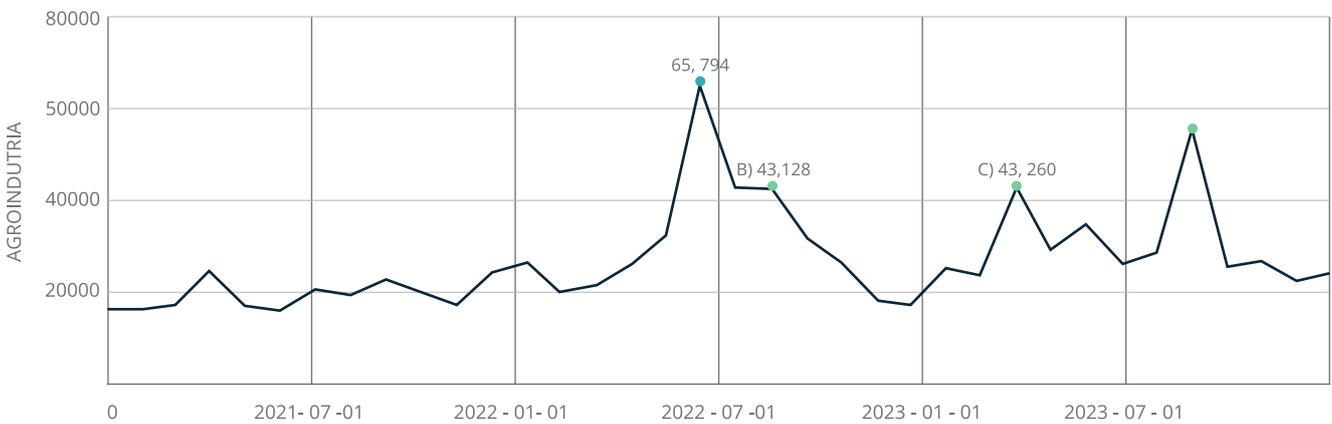
A partir de la posesión del presidente Gustavo Petro, la conversación en torno a la agroindustria en Colombia muestra un incremento del 27.11% comparada con el mismo periodo de tiempo analizado (18 meses antes y después de la entrada del actual Gobierno).

Este incremento se apalanca en una agenda política marcada por los nombramientos de la cartera, el impacto de la inflación en el precio de los alimentos, la Reforma Agraria y la recuperación de las tierras que se vuelve una temática constante y una de las más polémicas que dispara la conversación en momentos específicos a través del tiempo.

A diferencia del periodo anterior, la conversación deja de ser un planteamiento de estrategias sostenibles para superar la crisis alimentaria y nutricional y pasa a tener un tinte más político con enfoque social.

Se atribuye al Presidente Petro disminuir el valor del dólar, lo que ha impulsado la agricultura, el turismo y la inversión extranjera y las negociaciones desde el gobierno para reducir los precios de los alimentos y los productos agroindustriales para los hogares de bajos ingresos.

### CONVERSACIÓN DIGITAL DE AGROINDUSTRIA (FEBRERO 2021-ENERO 2024)



- Comentarios divididos sobre el nombramiento de **Cecilia López Montaña como Ministra de Agricultura**. Destacó su pronunciamiento por el rescate de tierras productivas.
- Noticias sobre la **baja de la inflación y productos del sector**. Anuncian la salida de Cecilia López y a Jhenifer Mojica Flórez como nueva **Ministra de Agricultura**.
- Primeras **impresiones** sobre declaraciones del **presidente** en este sector. Sobresalen noticias de la **recuperación de tierras** que habían sido apropiadas por familiares del ex presidente Álvaro Uribe.
- Polémica por la entrevista entre la **Ministra de Agricultura y el comunicador Luis Carlos Vélez**. Comentarios a favor y en contra de la **movilización de campesinos** para el impulso de la Reforma Agraria.



Aunque en ambos espacios de tiempo analizados son los líderes y analistas políticos quienes impulsan la conversación, en el periodo base organismos internacionales referentes, como la FAO, enfatizan en la importancia de producir alimentos locales además de abordar problemas alimentarios agravados por la pandemia y **la situación ambiental**, que aunque es una bandera del “Gobierno del Cambio”, **deja de cobrar relevancia en el nuevo periodo presidencial**. El cambio climático, así como los desafíos que este representa para la producción de alimentos, **fueron la motivación de reclamar planes y tecnologías para innovar en la agricultura, línea que también se diluye en la conversación con el cambio de mandato**.



En línea con lo anterior, **es la coyuntura social la que cobra protagonismo en este nuevo periodo**. Se menciona que la agricultura ha emergido como la segunda fuente principal de empleo en Colombia, generando numerosas oportunidades laborales. Adicionalmente se evidencian medidas para disminuir el precio de los alimentos, subsidios para los productos de la canasta básica y promover la producción para generar beneficios y riqueza para los sectores más desfavorecidos.



**BAJO ESTE REENFOQUE HACIA EL COMPONENTE SOCIAL PODEMOS SEGMENTAR LAS MENCIONES ANALIZADAS EN 6 LÍNEAS PRINCIPALES:**

## **LA PREOCUPACIÓN EN TORNO A LA INTEGRIDAD DEL SECTOR ENCABEZA LA CONVERSACIÓN**

**Con un 29,3% de participación surgen revelaciones sobre presuntos vínculos ilícitos de políticos y empresarios de la industria agrícola.**

Están principalmente relacionados con la compra de tierras a narcotraficantes y paramilitares que años antes habían obligado a campesinos desplazados por la violencia a venderlas a precios irrisorios, por lo que se denomina que fueron arrebatadas por estos grupos al margen de la ley, principalmente en los Montes de María, pero también en el César.

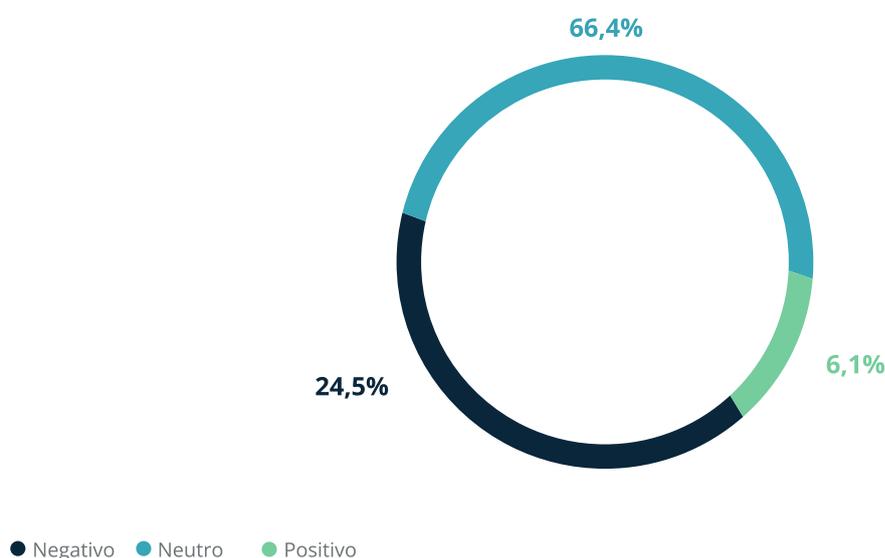
**Otros desafíos ante la desconfianza de la institucionalidad incluyen casos judiciales** que involucran a altos funcionarios. Por ejemplo, la confirmación por parte de la Corte Suprema de Justicia de la condena a 17 años de prisión contra el exministro Andrés Felipe Arias por irregularidades en el programa Agro Ingreso Seguro y tras su nombramiento, surge en la conversación pública la sanción e inhabilitación impuesta por parte de la Procuraduría diez años atrás a la Ministra de Agricultura, Jhenifer Mojica, por haberse posesionado

como subdirectora de tierras del Incoder sin cumplir con los requisitos legales.

Así como la preocupación por la integridad del sector es el territorio con mayor participación en la conversación, el sentimiento negativo también refleja que los hechos de corrupción y los procesos judiciales son los de mayor rechazo con un 24.5%, principalmente aquellos que se relacionan con funcionarios de la cartera de agricultura. En beneficio de mejorar la imagen sector, la industria puede ayudar a equilibrar esta percepción poniendo en valor todos sus esfuerzos por contribuir a la transformación del campo colombiano, resaltando el impacto y el beneficio en la sociedad con líneas como la legalidad de sus procesos, la formalización, las buenas prácticas ambientales de sus procedimientos productivos y el desarrollo que se genera en las regiones en torno a la actividad.

Una narrativa que conecte desde los intereses de sus audiencias, evidencie el valor de las prácticas público-privadas para validar la legitimidad de las iniciativas y que ponga de manifiesto que el sector no se detiene podría ser una alternativa para que más actores quieran sumar esfuerzos por desarrollar la agroindustria en el país y para que el sentimiento positivo tenga mayor representatividad. Sobre todo, impulsado por la industria, ya que en el periodo de análisis este sentimiento positivo alcanza solo el 6.1% de participación, en su mayoría generado por personajes políticos, funcionarios gubernamentales, así como organismos e instituciones tanto públicas como privadas

## **SENTIMIENTO DE LA CONVERSACIÓN DEL SECTOR**



## **LOS RECURSOS. LA PRINCIPAL APUESTA QUE SE NECESITA PARA EL DESARROLLO**

El impacto económico del sector, su crecimiento y los precios de los alimentos son la tercera línea en relevancia dentro del comportamiento de la conversación, con 13,500 menciones aproximadamente.

En este frente, **se evidencia claramente la preocupación y la gestión por habilitar y facilitar el acceso a recursos económicos y financiamiento para impulsar la actividad.** A pesar de las controversias en torno a la distribución presupuestaria, especialmente en los sectores educativo y agrícola, el presupuesto para el sector Agrícola y Desarrollo Rural experimentó el mayor incremento aprobado para el año 2024 de 69.6% en comparación con el año anterior.

Este aumento contrasta con los recortes en sectores políticos como ciencia, tecnología e innovación, que sufrieron una disminución del 17.9%. Las decisiones gubernamentales en cuanto a la asignación de tierras, presupuestos y desarrollo agrario son objeto de atención, ya que se busca determinar si estas medidas benefician de manera efectiva a los campesinos y las poblaciones rurales, marcando un punto crítico en las discusiones sobre inversiones en la agricultura.

En la conversación pública, **el incremento del presupuesto del sector se asocia al compromiso del Gobierno con áreas clave como la educación agrícola, el acceso a agua potable, el desarrollo de energías limpias e invertir en infraestructura y financiamiento** para permitir que los agricultores se conviertan en empresarios con el objetivo de generar riqueza y promover la igualdad.

Son los mismos funcionarios públicos y principalmente el Presidente Petro quienes lideran esta conversación, sobre todo resaltando herramientas como la reforma agraria, el presupuesto general de la nación y el PND que hacen parte de su propuesta de política pública para habilitar los recursos.

Cobra relevancia la inclusión financiera en zonas rurales, la promoción de alianzas y programas especiales con entidades financieras como el Banco Agrario, que se propone transformar en un banco público para el desarrollo agrícola y rural, buscando apoyar a pequeños productores agropecuarios y llevarlos a ser microempresarios en el campo.

Se ve un esfuerzo por visibilizar programas que ofrecen subsidios y condonación de deudas a los productores de alimentos en áreas marginadas, junto con tasas de interés más bajas para préstamos de trabajo.

Con menos del 1% de participación en el total de la conversación, se identifica por parte del sector privado, dentro del territorio de inflación y precios, la necesidad de re-equilibrar la carga fiscal, con llamados para disminuir la carga impositiva sobre el sector empresarial y aumentarla para las personas naturales afortunadas y se discute la necesidad de una ley que garantice el acceso al crédito agropecuario para los productores primarios del campo.



**“Son los mismos funcionarios públicos y principalmente el Presidente Petro quienes lideran esta conversación”**

## PRODUCTIVIDAD. PROPUESTAS Y PREOCUPACIONES

### SE EVIDENCIAN 2 LÍNEAS PRINCIPALES ASOCIADAS CON LA PRODUCTIVIDAD DEL SECTOR:

Por un lado, el componente social salta de nuevo en la conversación con todos los esfuerzos que a la fecha se han hecho para mejorar la eficiencia y productividad en el sector agropecuario **enfocados principalmente en reducir la inflación de los alimentos con un enfoque en beneficiar a los sectores más desfavorecidos.**

Estos esfuerzos se ven reflejados en la política gubernamental, que es la segunda línea de mayor relevancia dentro de la conversación con un 27,2% de participación. La Ley Contra el Hambre es protagonista para subsidiar alimentos de la canasta básica, introducir un bono alimentario y promover la producción. Asimismo, **se destaca el impulso al desarrollo agrícola a través de asociaciones entre grupos de campesinos, la inversión en tecnología y estímulos financieros con avances como la rebaja de tasas de interés y programas de subsidio a fertilizantes.**

Por otro lado, a pesar de la disminución de la inflación y el desempleo en el sector agropecuario, **la preocupación persiste con temas más globales como es la incertidumbre de los mercados de productos básicos debido a los altos precios de la gasolina y la importación de fertilizantes,** impactando negativamente la rentabilidad agrícola.

Aunque es cierto que a nivel mundial el valor de estos insumos ha disminuido con relación a su pico más alto

a principio del 2022, la realidad es que en Colombia se mantienen en niveles históricamente elevados y ahí cobra relevancia la intención del gobierno de Gustavo Petro de adelantar la adquisición de la empresa petroquímica Monómeros como una solución de autosuficiencia para la producción, ya que tendría el 40 % del mercado de insumos y fertilizantes para el agro.

Como plantea el coautor en la visión introductoria de este documento, el sector privado juega un rol estructural para superar los desafíos que limitan el desarrollo y la productividad del sector.

Pero la realidad es que no se le reconoce en el escenario público una contribución real en esta línea. Solo se ve por parte de la industria y entidades privadas una participación incipiente (3.05% de la conversación) en foros que buscan fomentar la innovación y el emprendimiento en los que **se ilustran historias de colaboración entre el gobierno, empresas privadas e instituciones educativas para impulsar la innovación y el desarrollo en el sector agrícola.**

Se plantea la necesidad de estrategias para transicionar el trabajo informal a empleo formal, ya que más de la mitad de la población activa se encuentra en la economía informal.

La oportunidad real de posicionamiento está en que **las empresas lideren la conversación con sus esfuerzos o planes a futuro en adopción y transferencia de tecnología, mejoras en infraestructura e inversión en maquinaria y el valor agregado que pueden inyectarle a la producción** primaria desde la capacitación a pequeños y medianos productores en asistencia técnica y buenas prácticas ambientales.



## **CONFLICTOS POLÍTICOS QUE SE EVIDENCIAN EN EL ESCENARIO PÚBLICO**

Se le reclama de manera pública a la administración del presidente Petro **su desacuerdo con el sector privado, señalando posibles impactos negativos en el bienestar del país, especialmente en poblaciones vulnerables**. De manera aterrizada al sector, se ven controversias entre la agroindustria, los terratenientes y comunidades indígenas, suscitando debates acerca de la protección de la tierra de estos grupos frente al desarrollo de la actividad y se le atribuye a la voluntad política del gobierno para la implementación del acceso a la tierra, una invitación a las vías de hecho.

El desarrollo institucional del relacionamiento público-privado ha estado condicionado por el desarrollo económico en tanto el Estado ha perdido el monopolio de los medios de producción. Por consiguiente, resulta imperante la conversación entre los sectores de la sociedad para alcanzar los objetivos de desarrollo nacional. Bajo una bandera de impulsar el agro como apuesta para el crecimiento económico del país **el consenso se vuelve determinante** y demanda que las partes interesadas aporten el conocimiento, recursos y puntos de vista.

Entidades como los gremios que representen el interés general del sector agropecuario por encima del particular en conjunto con las entidades públicas son las **llamadas a convocar a los diferentes actores en torno a alcanzar dicho consenso para la implementación de la política pública**. Lo anterior debe suceder en el territorio para materializar la particularidad de la región y siempre en el marco del Estado de Derecho y con el pleno respeto de los derechos de todos los colombianos en su conjunto.

## **LA APUESTA POR EL AGRO: UN MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE QUE PUEDE IMPULSAR LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA**

Aunque la conversación en torno a la sostenibilidad tiene solo el 4,6% de participación, junto con la significativa importancia del sector agrícola en el país se destacan propuestas e iniciativas como los proyectos agropecuarios integrales contra el cambio climático en los que el eje principal es la protección del agua.

La protección del agua se enfoca en prácticas de ganadería y agricultura sostenible para reducir el impacto ambiental, colaborando con comunidades en regiones clave y surge como una línea importante la posibilidad de lograr una agricultura baja en emisiones y resiliente al cambio climático en América Latina y el Caribe.

Sumado a lo anterior, existe un enfoque en acelerar la transición hacia fuentes de energía renovable y sostenible en el país. **Se destacan oportunidades de negocio en el sector agroindustrial como la exploración de nuevas opciones de inversión en agricultura sostenible y energías renovables que empiezan a caminar de la mano** para evitar generar más perjuicio en la biodiversidad ya que juntas, pueden contribuir a reducir el impacto ocasionado por la producción agrícola.

Desde el inicio del mandato se plantean dos desafíos fundamentales para lograr la transformación económica. El primero, la promoción de una economía descarbonizada. El segundo, pasar a una economía que dependa más de la producción local que extranjera. Es por lo anterior que siempre será un puente con el

Gobierno de Gustavo Petro, **la reducción del impacto ambiental y el desarrollo industrial. Ahí está la oportunidad para que la industria pueda poner en valor su contribución** para el impulso económico desde el desarrollo de manera sostenible

El CONPES, que establece la Política de Reindustrialización, tiene como una de sus 4 apuestas estratégicas la agroindustria y la soberanía alimentaria. Asimismo, involucra el desarrollo y concepto de bioeconomía para la producción sostenible y regenerativa en la agricultura y la ganadería.

La puerta está abierta y **es una tarea del sector privado, desde la lectura del entorno político y regulatorio y el conocimiento al interior, estructurar y plantearle a la administración pública** programas, proyectos, alianzas y demás iniciativas en pro del desarrollo agroindustrial de manera sostenible y con esto, **empezar a construir relaciones de confianza cimentadas en el valor compartido.**

Pero antes de cruzar la puerta es importante que las empresas tengan conciencia del uso del término ESG, ya que parece haber perdido su claridad original y se ha vuelto cada vez más confuso y general. La industria debe identificar la causa que piensa abanderar, que debería estar atada no al core del negocio, sino a los desafíos ambientales y sociales que, como se identifica en el transcurso de este documento, son varios los asociados al desarrollo agroindustrial en Colombia.

Recomendamos a la industria definir causas realmente estratégicas. Y esto se logra **adoptando un propósito corporativo claro que esté en sintonía con las demandas reales y actuales de la sociedad y construyendo una cultura en torno a él.** Si se concentran los esfuerzos en una causa, el impacto puede ser mayor a si se elige de todo un poco pues en este caso el impacto puede ser poco.



**LA POLÍTICA PÚBLICA, LA PRINCIPAL HABILITADORA DE LA RECUPERACIÓN DE TIERRAS PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN**

Se lleva a cabo un intenso debate sobre la reforma agraria, considerada como una potencial revolución económica al **entregar tierras a campesinos desposeídos. También cobra relevancia en la conversación la propuesta para adquirir tierras a ganaderos por parte del gobierno**, todo con el fin de fomentar la industrialización y fortalecer el sector agropecuario para aumentar la producción y sustituir importaciones.

El Gobierno de Gustavo Petro insiste en la necesidad de implementar la Reforma Rural Integral pactada en el Acuerdo de Paz, además de comprometerse con una reforma agraria en Colombia. Estos anuncios dieron impulso a la polémica sobre la distribución de la tierra para las familias rurales que no tienen acceso a ella o tienen muy poca y la ocupación de tierras adquiere visibilidad: aunque ha sido un medio histórico para la reivindicación del derecho a tenerla dicha ocupación aumentó en las primeras semanas del nuevo Gobierno. **Mediante la ocupación de tierras, las familias rurales y los grupos étnicos presionan por titulaciones que reclaman desde hace décadas y denuncian que las propiedades “privadas” fueron ocupadas de manera irregular o despojadas por terratenientes, empresarios y narcotraficantes.**

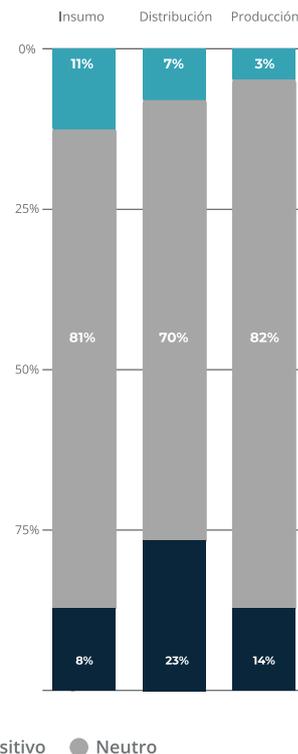
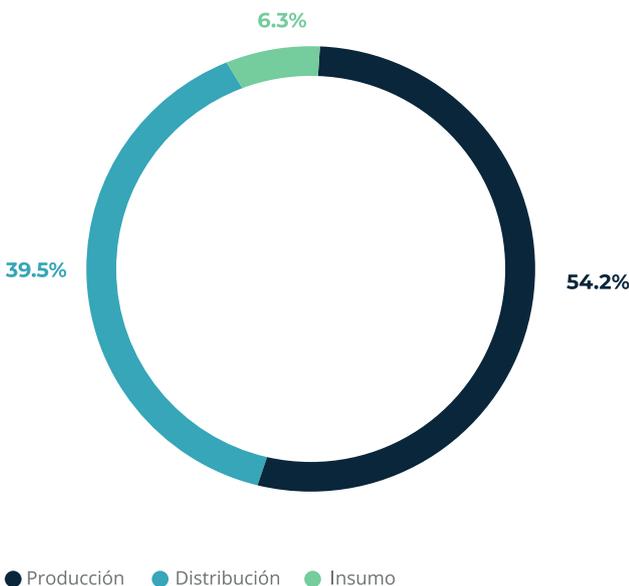
Esta situación pone en apuros a la industria. Por lo tanto, ante un interés en la temática, es oportuno mayor visibilidad que podría enfocarse en dos líneas:

**1) evidenciar la legitimidad de la tierra** dimensionando además el uso y todo lo que genera que las empresas estén en el territorio y **2) identificar oportunidades para contribuir a los esfuerzos del gobierno** al entregar tierras a campesinos, que necesitan asistencia para poder hacerlas productivas.

## ¿CÓMO SE VE EL POSICIONAMIENTO DE LA INDUSTRIA?

Con el fin de entender el ejercicio de posicionamiento de la industria, se analizaron las menciones de una muestra representativa de empresas pertenecientes a los 3 eslabones de la cadena que hacen parte del sector: insumos, producción y distribución. Este análisis que identifica sentimiento de la conversación (positivo, negativo y neutro) arrojó los siguientes hallazgos:

- **No se valora la gestión empresarial.** Dentro de toda la muestra, solo dos empresas alcanzan un sentimiento positivo a doble dígito. Una de ellas es reconocida por su gestión educativa en temas relacionados con la salud y el bienestar animal. A la segunda se le valora el apoyo al campo para reducir la dependencia a otros países
- **El servicio es lo que más castiga la opinión pública.** Las empresas menos valoradas son las que están en el eslabón de la distribución, a las que se les cuestiona por temas de servicio y calidad de los productos
- **El sector privado no lidera la conversación del sector.** Como territorio, el sector privado participa en el 10,92% de la conversación total y, dentro de la muestra, el pareto del 80% de las menciones se concentra en dos empresas.
- **Animal Health es una gran oportunidad.** El apoyo a la salud animal es lo que más está presente en la valoración del sentimiento positivo de la muestra.
- **Un equilibrio entre la contribución y la gestión.** El 50% de la muestra es reconocida por sus anuncios enfocados a evidenciar los resultados del negocio, inversiones, productos mientras que al otro 50% se le reconoce su compromiso con el desarrollo del sector y la comunidad.
- **La inseguridad es una preocupación en aumento.** El 25% de la muestra visibiliza la problemática que viene afectando sus negocios principalmente en los últimos 6 meses.
- **Reconocimiento a la gestión ambiental.** Aunque en el total de la conversación el sector privado no es el disparador de territorios relevantes ni como territorio tiene representatividad, el 87,5% de las empresas que hacen parte de la muestra y apalancan su posicionamiento en la gestión ambiental generan por este mismo enfoque sentimiento positivo en la conversación.
- **La innovación no está presente en la validación del ejercicio de posicionamiento.** Solo al 6.25% de la muestra se le asocia con el proceso de innovación.



**El sociograma de conversación muestra como hay polaridad** entre comunidades, promotores (verde) y detractores (morado) del gobierno actual. Sin embargo, unidos a la comunidad que desea que la industria reciba apoyo del gobierno se encuentran otras que hablan de los objetivos de la iniciativa privada, sus temas financieros y el componente de innovación.

- **Afines al gobierno. Comunidad Verde.**

Usuarios que señalan que la participación del gobierno con empresas privadas puede traer beneficios a la industria y los colombianos.

- **Detractores del gobierno. Comunidad Morada**

Usuarios que toman con cautela los apoyos gubernamentales y muestran sus opiniones en contra las acciones del Estado.

- **Expertos en desarrollo. Comunidad Azul.**

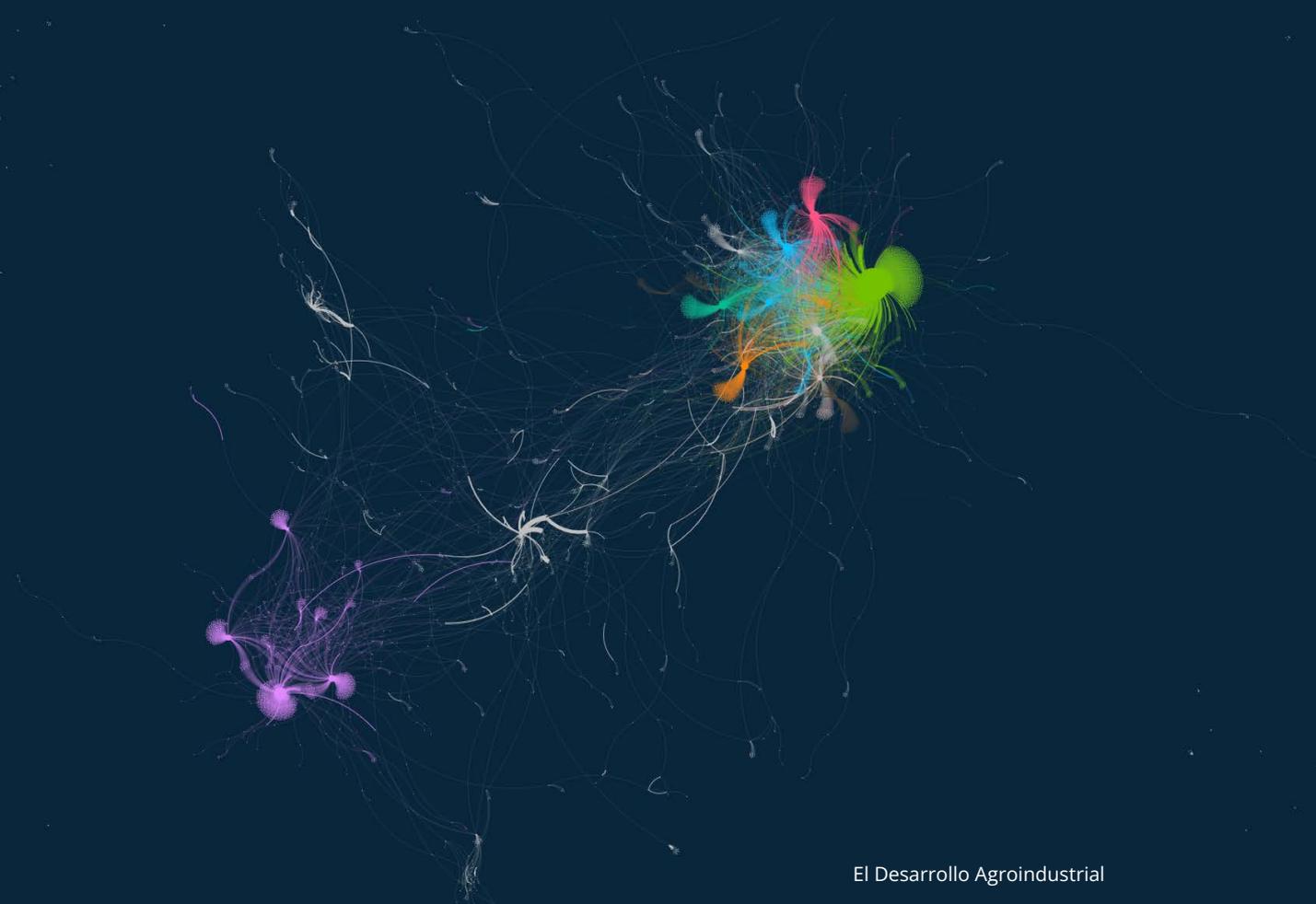
Usuarios con una conversación centrada en los temas financieros y económicos de la categoría.

- **Expertos en Agroindustria Comunidad Rosa y Verde.**

Usuarios con conversaciones sobre el futuro de la industria, temas de crecimiento, proyecciones a futuro e innovación. Se trata de una comunidad mucho más técnica y neutral.

- **Informantes. Comunidad Gris.**

Usuarios que hablan de eventos y noticias de la industria, con un tono mucho más neutral e informativo.





**“La mejor manera de disminuir la incertidumbre es comprender el escenario político, económico y social”**

## 5 CLAVES PARA PROYECTAR LA CONTRIBUCIÓN

En el ejercicio del posicionamiento público, **es importante encontrar la ruta para maximizar lo que la industria hace y obtener el reconocimiento correcto por parte de la sociedad.** Derivado del análisis de la conversación pública en torno a la agroindustria en Colombia, se requiere mayor proactividad y participación de las organizaciones en la comunicación para que con el mensaje y tono correcto, se capitalice la conversación y las empresas alcancen la relevancia e influencia necesarias en el contexto sociopolítico que vive el país como se plantea a continuación:

### ENTENDER LA REALIDAD QUE RODEA EL NEGOCIO

Administrar activamente los retos que plantea el momento actual será imprescindible para poder gestionar con éxito el posicionamiento. La mejor manera de disminuir la incertidumbre es comprender el escenario político, económico y social, sus protagonistas y sus dinámicas y con esto, insertarse en conversaciones que generen interés en la opinión pública.

Haciendo seguimiento a la conversación se puede evidenciar que temas de coyuntura como la propuesta de recuperación de tierras, la disminución de los precios de la canasta básica, la movilización social y la reforma agraria impulsan la conversación generando los picos relevantes en el periodo de análisis. Cuando las empresas logren insertarse en dicha conversación tendrán mayor visibilidad.

Por otro lado, identificar el tono y los actores que movilizan la conversación, así como su influencia y posición frente a los intereses de la compañía o del sector, permite a las empresas tomar decisiones informadas y establecer estrategias de acceso que permitan el llamado a la acción de los decisores.

Es evidente que en la coyuntura actual el componente social cobra mucha relevancia en el entorno agroindustrial y las propuestas en las que el interés general predomine sobre el particular es una puerta de entrada para que la industria tenga mayor reconocimiento tanto en el escenario público como en la gestión del relacionamiento.

En resumen, entender el contexto del negocio es clave para aprovechar al máximo las oportunidades de posicionamiento. Las empresas pueden a través del análisis de data de manera proyectiva, entender cómo se aceleran las conversaciones y anticipar iniciativas del contexto que pueden llegar a materializarse garantizando así, que las decisiones empresariales se tomen de manera sólida y fundamentada.



## REVERTIR LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO Y CONTAR SU RELEVANCIA

Hay 4 razones de peso para que las empresas trabajen en la gestión del posicionamiento público en su camino por fortalecer su reputación:

- **Generar credibilidad y confianza:** evidenciando la alineación de la compañía con las expectativas de sus audiencias de interés.
- **Alcanzar la diferenciación:** apalancando la conversación en territorios con mayor oportunidades de destacar los valores, principios y contribución a la comunidad.
- **Construir relaciones de confianza con los stakeholders:** proyectando esos intereses de la compañía que podrían contribuir a alcanzar los objetivos de sus audiencias.
- **Lograr resiliencia en momentos de crisis:** alcanzando una buena imagen pública, ya que es más probable que sus audiencias y otros actores les den el beneficio de la duda y continúen apoyando su gestión en momentos difíciles.

Por lo anterior, y frente a la poca participación de la industria en la conversación durante el periodo de análisis, es importante revertir la situación y mostrar su papel estructural para el desarrollo sectorial evidenciando el impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y la economía gracias a su contribución en la generación de empleo, el crecimiento económico de país, el valor agregado a la productividad, la innovación y los beneficios a la sociedad.

## **DEFINIR E IMPLEMENTAR UNA BUENA ESTRATEGIA DE ESG**

Ante una sociedad que reclama mayor compromiso de las empresas que hacen parte de su entorno, es importante que las compañías entiendan e interioricen los modelos de ESG que cada vez cobran mayor relevancia al momento de evaluar su desempeño en términos de sostenibilidad y contribución.

Definir e implementar una buena estrategia de ESG permitirá a las organizaciones impulsar la rentabilidad a largo plazo y el éxito financiero, pero sobre todo mitigar riesgos reputacionales. Más aún, cuando los gobiernos, como es el caso de Colombia, intensifican la vigilancia y hacen más estricto el ámbito regulatorio para promover la transparencia en la gestión empresarial. Adicionalmente una buena estrategia de ESG será el insumo principal para que las empresas, desde su posicionamiento, puedan insertarse en conversaciones de interés para los colombianos y evidenciar su alineación con la transformación social, que en el sector agroindustrial, reclama la sociedad.

## **CONECTAR DESDE EL RELATO**

Con todo lo mencionado anteriormente, está claro que es importante reconocer las expectativas de las audiencias de interés, conocer la realidad sociopolítica en la que navegan los negocios y construir una narrativa aterrizada a los territorios con mayor oportunidades de diferenciación. Pero nada de esto es suficiente, si este esfuerzo no tiene eco en las personas y para lograrlo es determinante que desde la emoción se genere un vínculo de empatía.

La mejor forma de contrarrestar los imaginarios negativos hacia la industria es humanizar el relato, a través de intervenciones claras, directas, que pongan en valor toda la contribución, hablando en el lenguaje de la gente y exponiendo una y otra vez cuál es el aporte de valor real de las organizaciones para sus vidas, y las de futuras generaciones.



## **RECUPERAR LA CONFIANZA PARA CONSTRUIR EN CONJUNTO Y FACILITAR LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL**

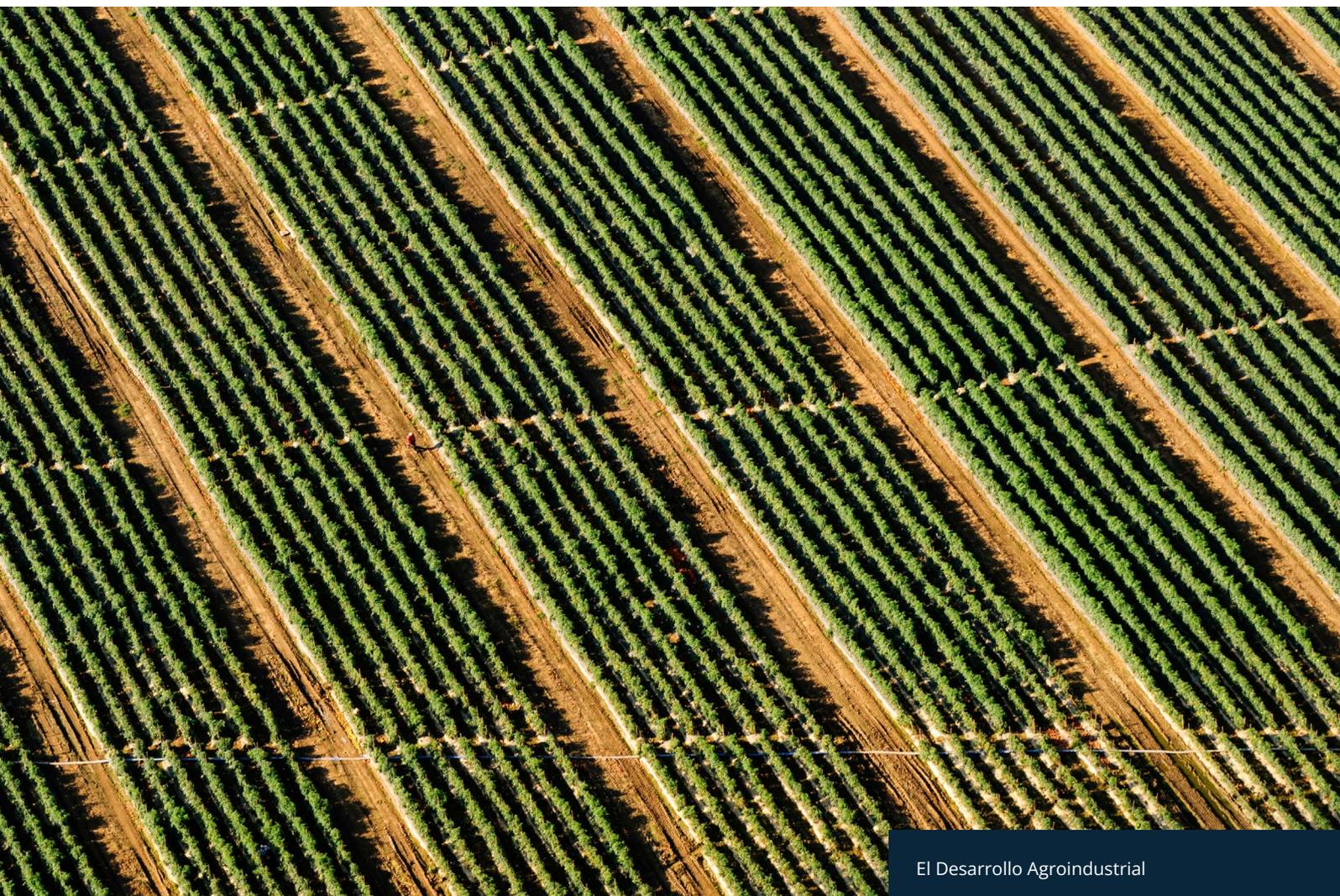
De manera transversal en todo el periodo de análisis surge en la conversación pública el enfrentamiento entre la administración de Gustavo Petro y el sector privado. Desavenencia que se asocia a temas relevantes del sector como la recuperación de tierras, las reformas estructurales que se tramitan en el congreso, los hechos de corrupción de parte y parte y la polarización política que crece con la elección del primer gobierno de izquierda en el país.

Por otro lado, también quedó claro en el análisis que para impulsar el desarrollo del sector agroindustrial hay factores estructurales en los que el sector privado tienen un rol fundamental para que se materialicen como son: la inversión, la innovación y la transferencia de tecnología para aumentar la productividad;

inversiones en la adopción de sistemas de riego que aumenten el uso eficiente del agua; la agregación de valor en la producción primaria; capacitación y asistencia técnica para los pequeños y medianos productores y finalmente mejorar el impacto ambiental y social de la actividad.

Ante esta fricción, es el sector privado el llamado a dar el primer paso para romper el distanciamiento en favor del crecimiento y desarrollo del sector. Esto sería viable si la estrategia de acceso es proponer iniciativas que faciliten la gestión gubernamental.

Existe un planteamiento de política pública que abre la puerta para la colaboración público-privada. Y si las empresas logran entender los beneficios que pueden adquirir de dichas iniciativas y desde ahí plantear estrategias de colaboración que también conecten con los intereses del sector público podrían sacar adelante el objetivo común para ambas partes: **El impulso del desarrollo rural en pro del crecimiento del país.**



## AUTORES



in

### LUZ ÁNGELA SÁNCHEZ

Directora Senior Asuntos Públicos. Luz Ángela Sánchez es directora senior de Asuntos Públicos, lidera el área de especialidad con una visión empresarial. Ayuda a los clientes a mantenerse informados sobre su entorno empresarial, anticipando riesgos y aprovechando oportunidades. Con una sólida experiencia en empresas multinacionales de la industria colombiana, ha desempeñado roles de liderazgo en áreas como logística, servicio al cliente, ventas y Asuntos Institucionales, contribuyendo al éxito y crecimiento de estas organizaciones.

[lsanchezc@llyc.global](mailto:lsanchezc@llyc.global)



in

### DARIO ESTRADA

Economista de la Universidad de Antioquia, con estudios de Maestría en Economía de la Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Economía de la Universidad Autónoma de Barcelona y Ph.D. en Economía de la Universidad Complutense de Madrid. Se ha desempeñado como profesional del Departamento Nacional de Planeación, Investigador de la Subgerencia Monetaria y de Reservas del Banco de la República, Director del Departamento de Estabilidad Financiera del Banco de la República. Estuvo en FINAGRO como presidente y actualmente es gerente de Inversiones del programa de USAID, Finanzas para la Equidad.

[dairo\\_estrada@dai.com](mailto:dairo_estrada@dai.com)

## **COLABORADORES**



**in**

**TANIA NAVARRETE HERNÁNDEZ**

Gerente Regional Deep Learning

[tania.navarrete@llyc.global](mailto:tania.navarrete@llyc.global)

## DIRECCIÓN GLOBAL

### Alejandro Romero

Socio y CEO Global  
aromero@llyc.global

### Adolfo Corujo

Socio y CEO Marketing  
acorujo@llyc.global

### Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global  
apinedo@llyc.global

### Marta Guisasola

Socia y Chief Financial Officer Global  
mguisasola@llyc.global

### Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global  
lgarcia@llyc.global

### Tiago Vidal

Socio y Chief Talent and Technology Officer  
tvidal@llyc.global

### Albert Medrán

Director Global de Marketing,  
Comunicación y ESG  
amedran@llyc.global

## MARKETING

### Rafa Antón

Socio y Director Creativo Global  
rafa.anton@llyc.global

### Federico Isuani

Socio y Director General de Marketing  
Solutions Américas  
federico.isuani@llyc.global

### Jesus Moradillo

Socio y Europe Business Strategy  
General Director  
jesus.moradillo@llyc.global

### Javier Rosado

Socio y Director General de Estrategia  
de Marketing Solutions Américas  
jrosado@llyc.global

## CORPORATE AFFAIRS

### María Esteve

Socia y Directora General de Corporate  
Affairs América Latina  
mesteve@llyc.global

### Jorge López Zafra

Socio y Director General de Corporate  
Affairs Europa  
jlopez@llyc.global

### Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare Europa  
grosell@llyc.global

### Luis Guerricagoitia

Socio y Director Senior de Comunicación  
Financiera en Madrid  
lguerricagoitia@llyc.global

## EUROPA

### Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa  
lmpena@llyc.global

### Iñaki Ortega

Director General Madrid  
iortega@llyc.global

### María Cura

Socia y Directora General  
Barcelona  
mcura@llyc.global

### Marlene Gaspar

Directora General Lisboa  
mgaspar@llyc.global

## AMÉRICA LATINA

### Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina  
jcgozzer@llyc.global

### LATAM NORTE

#### David González Natal

Socio y Director General  
Latam Norte  
dgonzalezn@llyc.global

#### Mauricio Carrandi

Director General México  
mcarrandi@llyc.global

#### Fernanda Hill

Directora General Beso by LLYC  
fernanda.hill@llyc.global

#### Alejandra Aljure

Directora General Colombia  
aaljure@llyc.global

#### Michelle Tuy

Directora General Panamá  
michelle.tuy@llyc.global

#### Ibán Campo

Director General República  
Dominicana  
icampo@llyc.global

### LATAM SUR

#### Thyago Mathias

Director Regional Latam Sur  
tmathias@llyc.global

#### Flavia Caldeira

Directora General Brasil  
flavia.caldeira@llyc.global

#### María Eugenia Vargas

Directora General Argentina  
mevargas@llyc.global

#### Daniel Tittinger

Director General Perú  
daniel.tittinger@llyc.global

#### Gonzalo Carranza

Socio y Director General Ecuador  
gcarranza@llyc.global

#### Juan Cristóbal Portales

Director General Chile  
juan.portales@llyc.global

## ESTADOS UNIDOS

### Darío Álvarez

CEO U.S.  
dalvarez@llyc.globa

### Yndira Marin

Directora de Operaciones y  
Directora General Estados Unidos  
yndira.marin@llyc.global

### Jeff Lambert

Presidente y CEO Lambert by LLYC



jeff.lambert@llyc.global

### Mike Houston

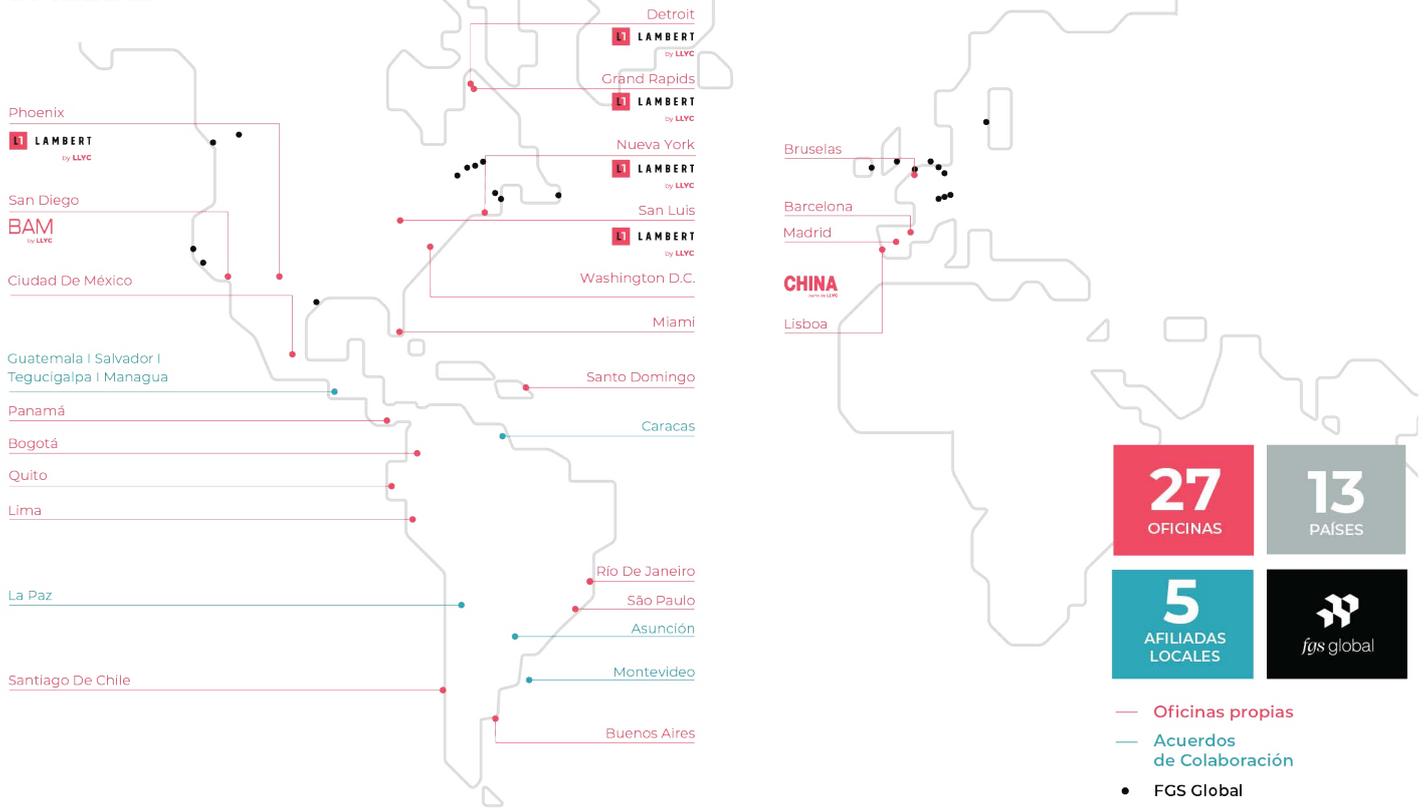
Presidente Lambert by LLYC y CEO de BAM by LLYC



mike.houston@llyc.global

# LLYC

## OFICINAS



## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona, España  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º  
Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

### Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington D.C. 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

### Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14. Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe,  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100

### Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Corporativo 2010, de la Avenida  
Gustavo Mejía Ricart, en Piantino,  
Santo Domingo.  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros  
oeste Trejos Montealegre, Escazú  
San José, Costa Rica  
Tel. +506 228 93240

### Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

### Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

### Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

### CHINA

Velázquez, 94  
28006, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

### BAM

702 Ash Street, Unit 100,  
San Diego, CA 92101,  
Estados Unidos

### LAMBERT

47 Commerce Ave SW,  
Grand Rapids, MI 49503,  
Estados Unidos  
Tel. +1 616 233 0500

1420 Broadway, First Floor,  
Detroit, Michigan 48226,  
Estados Unidos  
Tel. +1 313 309 9500

16052 Swingley Ridge Rd,  
Chesterfield, Missouri 63017,  
Estados Unidos

7201 N Dreamy Draw Dr,  
Phoenix, Arizona 85020,  
Estados Unidos  
Tel. +1 480 764 1880

450 7th Ave #2002, New York, NY  
10123, Estados Unidos  
Tel. +1 212 971 9718

## LET'S FLY

LLYC es tu partner en creatividad, influencia e innovación.

Queremos transformar cada día en una oportunidad para nutrir tu marca.

Creemos que la audacia es la forma de conseguirlo.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

+1,200  
profesionales hacen  
posible el LLYC Team.

83,1 M€  
Ingresos operacionales  
en 2022.

LLYC se sitúa entre las  
40 MAYORES EMPRESAS  
del mundo en el sector,  
según los rankings de  
PRWeek y PProvoke.

MEJOR CONSULTORA  
en Europa 2022 en los PRWeek  
Global Awards.

CONSULTORA DEL AÑO  
en América Latina 2023  
por PProvoke.

MAYO, 2024

LLORENTE Y CUENCA