

**ASOCIATIVIDAD Y COMERCIALIZACIÓN EFECTIVA EN PEQUEÑOS PRODUCTORES DE  
AGUACATE EN COLOMBIA CON UN ENFOQUE DE VALOR COMPARTIDO, A TRAVÉS DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL.**

**Julián Fabrizzio García Murcia**

**PROYECTO APLICADO IV**

**Docente: Arnold Wentzel**

**Maestría en Innovación  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Antonio Nariño**

**Bogotá, mayo de 2018**

## 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El aguacate es la quinta fruta tropical más importante en el mundo y su consumo ha aumentado especialmente en países como Estados Unidos, Francia, Alemania y España; este fruto sustenta su alta demanda en el mercado mundial gracias a sus características, tales como su sabor, sus cualidades nutritivas, y sus amplias posibilidades de uso, tanto culinarias como en la industria farmacéutica y cosmética (Banco de la República, 2012).

En el caso de Colombia, en términos generales, el sector agropecuario, ha sido uno de los principales motores de la economía colombiana, su aporte al PIB es del 9%, tiene una contribución del 21% en las exportaciones, genera empleo al 19% del total del país, y cuenta con un enorme potencial sustentado en ventajas competitivas y comparativas, lo que le ha permitido durante los últimos 4 años, incrementar su producción en más de 2,5 millones de toneladas. (Colombia, Proexport, 2012).

Específicamente en el sector agroindustrial, el aguacate produce anualmente alrededor 250.000 toneladas. Para el 2015, Colombia fue el quinto productor mundial y encuentra en este producto un gran potencial exportador. (Consejo Nacional del Aguacate, 2016). La Visión 2030 para el aguacate, establecida por el Programa de Transformación Productiva del Gobierno Nacional establece *“Ser un agente reconocido en aguacate fresco a nivel mundial, por la continuidad y estabilidad de la oferta y precio competitivo, introduciéndose también en el mercado internacional de procesado, generando empleo de calidad y desarrollo rural sostenible.”*<sup>1</sup>

De la producción total de aguacate en Colombia, 40.000 toneladas corresponden a aguacate denominado industrial que de acuerdo a los estándares internacionales, es un fruto que por sus características físicas (peso y tamaño) (FAO, 1995) no es potencialmente comercializable en fresco, por tanto este aguacate es utilizado en procesos de transformación como la producción de pulpa, aceites, margarinas entre otros. Sin embargo, en la actualidad no existen empresas colombianas que se dediquen exclusivamente a la producción y comercialización de aceite de aguacate natural para el cuidado de la salud y la belleza.

Los pequeños y medianos productores de aguacate en Colombia, que representan alrededor del 65% de productores del país (Consejo Nacional del Aguacate, 2016), producen alrededor del 80% del aguacate industrial del país, 35.000 toneladas aproximadamente, y en este sentido, se enfrentan constantemente a la imposibilidad de comercializar el aguacate industrial que producen de manera efectiva y eficiente, por tanto venden este aguacate por debajo del costo de producción, o deben desecharlo, Esto conduce a pérdidas económicas innecesarias y en la mayoría de los casos poner en riesgos sus predios, que generalmente los tienen como garantía ante las instancias financieras con las cuales han apalancado su proceso productivo.

---

<sup>1</sup> Elaboración y acompañamiento del Plan de Negocios para el Sector Hortofrutícola en Colombia. FASE IV. Plan de Negocio Aguacate, Pág. 46. Noviembre de 2013.

En el año 2015 la empresa Colombiana AVO HASS exportó las primeras 23 Toneladas de pulpa de aguacate Hass a Estados Unidos, por otra parte se vienen consolidando empresas que se enfocan en la producción de aceite de aguacate teniendo en cuenta que en la industria nutracéutica y cosmética es una materia prima altamente requerida por su composición físico – química que favorece el desarrollo de aceite gourmet y productos cosméticos para piel y cabello, siendo principalmente la Industria Europea la que demanda en alto grado este producto. La consolidación de las industrias de transformación, constituyen una oportunidad para que pequeños productores asociados, suplan sus requerimientos de materia prima, lo cual conlleva a que logren la comercialización de toda su producción agrícola, reduciendo las pérdidas e incrementando sus ganancias significativamente.

En el marco del proyecto “Estrategias de abastecimiento y distribución de alimentos a las ciudades de Bogotá, Medellín y Manizales” desarrollado por la FAO en 2010, se plantea que los pequeños productores son proveedores de largas y complejas cadenas de valor que procesan productos frescos y procesados, pero para lograrlo dependen de otros actores de la cadena, lo cual complejiza el acceso de los pequeños productores a estos mercados quedando en desventaja con productores más grandes, esto no solo se soluciona a través de intervenciones sobre la productividad agrícola, sino con políticas y programas que incluyan estratégicamente a otros actores de la cadena distribuidores y comercializadores (FAO, 2010). Lo anterior puede atribuirse a muchos factores incluso la **falta de asociatividad** (FAO, 2010).

Para el caso específico del sector aguacatero del país, de acuerdo al Plan de Negocio para al Aguacate 2014-2018 (Asociación Hortifrotícula de Colombia, 2013), en el marco del programa de Transformación Productiva del gobierno Nacional, se ha detectado que el sector aguacatero del país presenta debilidades, dentro de las cuales se destacan: sector poco estructurado, **necesidad de incrementar el asociatividad y la cooperación**, problemas de competitividad internacional, **agroindustria poco desarrollada**, falta de cultura empresarial, **poca orientación hacia la innovación y largos canales de comercialización** en el mercado nacional.

La FAO define la asociatividad es un proceso de trabajo colectivo de personas u organizaciones que trabajan de manera mancomunada y organizada para lograr objetivos benéficos para todos. La globalización ha incentivado a que el pequeño, mediano, grande productor y la agroindustria la asociatividad, en aras de lograr una alta productividad, la diversificación de productos de alta calidad y la competitividad empresarial. (SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA - SAC, 2013).

Con lo anterior se puede evidenciar que los problemas relacionados a la falta de asociatividad, juegan un papel relevante y se convierten en factores claves de éxito de los pequeños productores. Lograr la asociatividad en pequeños productores, permite la consolidación de asociaciones productivas que en primera instancia ayudan a mejorar la producción de la fruta a través de negociación colectiva de insumos y asesoría técnica especializada, con lo cual se pueden establecer precios competitivos para acceder a mercados de consumo en fresco, mayor oportunidad de acceso a mercados locales, nacionales e internacionales (SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA - SAC, 2013), aspectos que benefician especialmente a los

pequeños productores, que a través de la asociatividad pueden constituirse en un conjunto de productores que representen un mediano o incluso un gran productor, desde la perspectiva de áreas cultivadas, estos aspectos pueden escalarse a cualquier sector del agro, y en este caso particular al sector aguacatero del país. En este sentido, es posible lograr un precio justo del aguacate que se usa para transformación, ahora consolidando alianzas estratégicas con empresas transformadoras de aguacate, se puede generar un modelo de asociatividad con el fin de crear valor compartido que permita consolidar un clúster agroindustrial del aguacate en donde los beneficios sean económicos y sociales, se cree valor entre la empresa y la comunidad de pequeños productores de aguacate, participación colectiva en las utilidades de los negocios generados y transferencia de conocimiento y tecnología, esto conlleva a la empresarización del agro lo cual se convierte en un instrumento que genera valor en el campo, en cuanto promueve la rentabilidad y la competitividad de los productores (SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA - SAC, 2013).

Existen casos de éxito como la empresa Fonterra de Nueva Zelanda, la cuarta productora de Lácteos más grande del mundo, y proceso y comercializa más del 90% de productos lácteos del país, a través de la asociatividad definieron que los excedentes financieros se distribuyeran entre todos sus asociados, además de consolidar una plataforma en línea a través de la cual se ayuda a las fincas asociadas en asesoría técnica, legal, servicios de distribución y comercialización de insumos. Otro caso de éxito es el de Grupo los Grobo de Argentina, quienes cultivan alrededor de 250.000 hectáreas que producen cerca de 2.6 millones de toneladas de granos al año, generando ingresos por US\$824 Millones, todo esto sin ser dueños de la tierra lo cual lograron asociando 2.100 productores agrícolas y consolidando 47 centros de acopio en Latinoamérica. (AGROFUTURO, 2017)

En Colombia se han enfocado en dar solución a las problemáticas de los pequeños productores de aguacate a través de la asociatividad, es el caso de la Corporación Colombia Internacional – CCI, que desde hace 10 años viene implementando el proyecto “Comercialización de aguacate hass de la meseta de Popayán” a través del cual han capacitado productores en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), han logrado la producción y comercialización de más de 420 Ha de aguacate Hass y han asociado y beneficiado a 623 familias de los municipios de Timbío, Cajibío, Soratá, Popayán, Morales y Piendamó, que se categorizan como población campesina, afrodescendiente, mujeres cabeza de familia, víctima del conflicto e indígenas. Con este Proyecto lograron posicionarse entre los 500 mejores proyectos sociales en el marco de los Premios Latinoamérica Verde (Corporación Colombia Internacional - CCI, 2017).

La asociatividad puede darse a través de métodos diferentes como son la creación de Asociaciones, Gremios o Corporaciones que tiene como única finalidad agrupar productores para lograr un beneficio particular. Desarrollar la asociatividad desde un enfoque de innovación social permite la generación de valor no solo para los productores asociados, sino que ese valor se trasfiere a sus proveedores, a sus clientes, a sus aliados clave y a la misma sociedad y comunidad a la cual hacen parte, es decir se genera valor compartido. En este sentido la Innovación Social es pertinente en cuanto parte de un problema colectivo de la sociedad, y plantea soluciones que brindan beneficios colectivos y no particulares, a diferencia por ejemplo de la responsabilidad

social empresarial, que establece estrategias y desarrolla actividades que benefician la sociedad dependiendo el presupuesto que la empresa de valor compartido.

La *Stanford Graduate School of Business*, define la innovación social como una solución efectiva, eficiente, sustentable y justa, de un problema social, que aporta valor agregado a la sociedad de manera colectiva y no individual. Con base en esta definición, mediante un proceso de Innovación Social se puede desarrollar un modelo que permita la **asociatividad** entre la comunidad de pequeños productores de aguacate y las empresas transformadoras, en donde la base de la relación sea el comercio justo, la transferencia de conocimiento y tecnología y, el trabajo asociativo y colaborativo, lo cual permitirá la creación de valor compartido, que permitirá el progreso social en las comunidades de influencia donde se gesten los clúster agroindustriales, materializado en la productividad y competitividad del sector aguacatero en la región, acceso a nuevos mercados y crecimiento socio-económico.

Lograr la asociatividad de pequeños productores, permitirá en primera instancia consolidar que se implementen buenas prácticas agrícolas en su producción a través de asesoría técnica especializada, con ello lograrán acceder a mercados nacional e internacionales, y podrán vincularse a alianzas productivas con empresas agroindustriales enfocadas en la transformación del aguacate quienes pueden comprar la producción que no puede comercializarse para consumo, y utilizarlo en la producción de pulpa y aceite utilizados en la industria alimenticia y cosmética. En este sentido, es necesario indagar y verificar cuales son las percepciones de los pequeños productores de aguacate respecto a la asociatividad, que problemas consideran pueden solucionarse a través de este mecanismo, cuales consideran son los retos de la asociatividad, y a aquellos productores que han experimentado la asociatividad nos den su percepción sobre cuales han sido sus factores claves de éxito y aquellos susceptibles a mejorar.

## **2. PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Realizando una revisión y análisis de estudios e investigaciones relacionadas con el estudio de asociatividad en economía rural, estudios de caso relacionados e innovación social aplicada al sector agrícola se encuentra que existen abordajes que pueden definir nuestra investigación.

Existen estudios sobre la evolución histórica de la agricultura, desde su manejo más arcaico y primitivo, pasando por las formas tradicionales, hasta la consolidación de agronegocios y modelos asociativos y su impacto en la generación de cadenas de valor (Ruiz Cedeño, 2015). Otro estudio reúne una serie de experiencias asociativas del agro latinoamericano, que permite evidenciar la importancia de la asociatividad a partir de la consolidación de cooperativas, claves para el desarrollo económico y mercantil, desde una perspectiva social, comunitaria y ambiental. (Bagneta, De Arce, & Mateo, 2017). Se evidencian estudios específicos en Colombia, uno de ellos se enfocó en solventar la siguiente inquietud “*¿Puede la asociatividad contrarrestar la influencia que ejercen los intermediarios en los precios de los productos agrícolas cultivados por pequeños productores?*”, concluyendo que los procesos asociativos se consolidan como una alternativa para la obtención de mejores precios para sus productos con lo cual mejora su rentabilidad.

(Aristizábal Rodríguez, 2013). Con base en una investigación sobre la asociatividad en los procesos de comercialización de productos de la Economía campesina del oriente antioqueño<sup>2</sup>, se concluye que la implementación de un sistema de asociatividad regional, permitirá a los pequeños productores, aprovechar las oportunidades del mercado local, y de esta manera comercializar sus productos bajo altas capacidades de negociación, lo cual fortalecería su competitividad y su sostenibilidad en el mercado. (Avecedo González & Palacio Martínez, 2016). Como complemento de esta investigación, se hizo un estudio en 16 municipios del oriente Antioqueño, que cuentan con 90 asociaciones agrícolas que agrupan alrededor de 3.000 productores. De acuerdo a la percepción de los productores encuestados se concluyó que la asociatividad es el mecanismo que permitirá a los pequeños productores acceder a los eslabones claves de la cadena productiva (comercialización y agroindustria) con el fin de mejorar su calidad de vida, a través del mejoramiento de sus ingresos, su competitividad y sostenibilidad. (Acevedo González, 2017). Ninguno de los estudios se enfoca en la asociatividad en pequeños productores de aguacate en Colombia.

El libro “La Innovación social en América Latina”, presenta un marco conceptual del Modelo de Innovación Social enfocada en el desarrollo de cinco aspectos fundamentales: *Impacto Social, Sostenibilidad Económica, Tipo de Innovación, Colaboración Intersectorial, Escalabilidad y Replicabilidad*, y para cada uno de ellos presenta los mecanismos y estrategias para su desarrollo y evaluación (Buckland & Heloise, La Innovación Social en América Latina - Marco conceptual y agentes, 2014), sin embargo no presenta casos de aplicación de Innovación Social en el sector agrícola. Respecto a estudios sobre Innovación Social en el sector Agrícola, se encuentran estudios de caso específicos en el contexto latinoamericano, uno de los estudios concluye que la Innovación Social es el mecanismo para generar una cultura de aprendizaje entorno la gestión óptima de producción, la consolidación de modelos de comercio Justo, cambios de mentalidad y actitud del productor lo cual fortalece la decisión de innovar en el producto agrícola Peruano (Aguilar, 2017).

Para el caso Colombiano, se encuentra un estudio que articula la asociatividad con procesos de innovación en el agro, con base en una investigación desarrollada en el altiplano cundi – boyacense, “*como apoyo a las comunidades rurales carentes de mecanismos de asociatividad y carentes de mecanismos de asociatividad y emprendimientos productivos*”, la discusión se centra en la concepción de la Innovación desde la perspectiva de la asociatividad y el capital social, la cual se da en la medida que las comunidades rurales tengan un mayor grado de confianza y por tanto se permitan la transferencia de conocimiento para la generación de valor y el desarrollo rural. El presente estudio resulta más conceptual que un estudio de aplicabilidad de modelos de innovación social en el agro (Rueda Galvis & Muñoz Rojas, 2011).

Otro estudio hace una reflexión sobre la importancia de la Innovación Social como motor de desarrollo social, económico y cultural de las comunidades rurales, que permite su transformación, evidenciada en casos de éxito que destacan: *logros de las comunidades en el marco del liderazgo, toma de decisiones en conjunto, empoderamiento de los individuos, la reconstrucción del territorio y la construcción de visiones de futuro compartida*. El estudio presenta un caso de éxito aplicado al Agro, con una estrategia denominada “*Innovación Rural*”

*Participativa*” que logró empoderar pequeños agricultores de la Región Andina, Caribe y Orinoquía para consolidar saberes con expertos, valores de confianza e incremento de ingresos, que mejoraron su calidad de vida en términos de mejores relaciones familiares y sociales. Sin embargo, el estudio no detalla cómo se aplicaron modelos de innovación social. (Arcos Soto, Suárez Pineda, & Zambrano Vargas).

Un referente internacional enfocado en la aplicación de procesos de Innovación Social es el caso del Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP)<sup>3</sup>, que a través de un proyecto de Innovación Social enfocado Alianzas Productivas (AAPP) buscaba promover vínculos productivos entre actores sociales, empresariales e instituciones públicas para brindar incentivos a productores con el fin de insertar productos de calidad a los mercados, esta iniciativa nació en 2007 promoviendo las redes colaborativas y las asociaciones. (Domanski, Nicolas , Germán , & Daniel, 2016).

Las investigaciones orientadas a identificar plenamente los problemas a los que se enfrentan los pequeños productores de aguacate en Colombia aún son incipientes, los estudios orientados a estudiar la innovación social enfocada al agro se enfocan en presentar análisis teóricos de los conceptos y no análisis de aplicabilidad de los mismos, como se evidenciará en el aparte 3.3 en donde se discutirá sobre cómo desde la Innovación Social se pueden plantear mecanismos y estrategias aplicables al mundo real; por tanto es necesario identificar a cabalidad las dificultades que tienen los pequeños productores de Aguacate, y como estos se articulan con las debilidades identificadas para el sector aguacatero (***incrementar la asociatividad y la cooperación, agroindustria poco desarrollada y poca orientación hacia la innovación***), y determinar si a través de un modelo de innovación social se pueden desarrollar estrategias de asociatividad y cooperación, como alternativa de comercialización efectiva del aguacate industrial de los pequeños productores, y esto les permita ser mejorar su calidad de vida y competitividad en el mercado local, contribuyendo al fortalecimiento y el crecimiento del sector aguacatero del país.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***“¿A través innovación social, es posible plantear mecanismos y estrategias que promuevan la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate en Colombia, que les permita la comercialización efectiva de su producción y la generación de valor compartido?”***

La innovación social busca identificar problemas sociales, y a partir de la generación de nuevas ideas de solución, elegir y seleccionar aquella que sea de alto impacto, escalable a diversos problemas, que perduren en el tiempo y logren transformar las percepciones de una comunidad, generar redes asociativas y centrarse en generar valor para una comunidad, así que abordar la problemática de la asociatividad desde la perspectiva de la innovación social puede generar soluciones de alto impacto para el gremio de pequeños productores, en este caso del sector aguacatero.

La innovación social en el contexto de los pequeños productores, desarrolla aspectos fundamentales en la aplicación de nuevas prácticas agrícolas que mejoren la calidad de su

producción, y con ello la posibilidad de establecer precios competitivos para acceder a nuevos mercados, así como relaciones comerciales enmarcadas en el comercio justo y la rentabilidad compartida, entendiendo que estas soluciones se deben desarrollar en conjunto con otros pequeños productores, que permita consolidar un modelo asociativo y con ello se genere valor tanto para ellos como productores, para la sociedad y comunidad a la cual pertenecen, y a los aliados estratégicos con los cuales establezcan relación (proveedores, clientes, aliados clave). Como se indicó anteriormente, la Innovación Social es pertinente en cuanto parte de un problema colectivo de la sociedad y plantea soluciones que brindan beneficios colectivos y no particulares, esto promueve la asociatividad y con ella la empresarización del agro, instrumentos que generan valor compartido en el campo, y promueve su crecimiento como sector fundamental para el crecimiento socio-económico del país.

Este estudio se concentra en pequeños productores de aguacate. En Colombia, pequeños productores son aquellos que tienen un área cultivada hasta de 5 hectáreas, mientras que los medianos productores tienen un área cultivada entre 5 a 15 hectáreas. (Consejo Nacional del Aguacate, 2016)

Para los pequeños productores de aguacate, la competitividad se mide en términos de capacidad productiva eficiente, calidad en la producción y comercio justo, la sostenibilidad en la capacidad de respuesta efectiva, escalable en el tiempo, a los mercados consolidados y a los mercados nacientes, y la calidad de vida en términos de mayores ingresos, rentabilidad e incremento de la empleabilidad.

### **3. TEMAS RELEVANTES DE LA LITERATURA**

#### **3.1 Asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate**

El sector aguacatero en Colombia, ha venido consolidándose como uno de los más promisorios y estratégicos del país. Su crecimiento significativo de los últimos 3 años y las nuevas apuestas estratégicas económicas y sociales del país genera la necesidad de estudiar los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo de este sector en el país a la luz de las debilidades que se evidenciaron y se abordaron en el Plan de Negocio para al Aguacate 2014-2018 (Asociación Hortifrotícola de Colombia, 2013).

Una de las debilidades encontradas para el sector aguacatero, fue la necesidad **de incrementar la asociatividad y la cooperación**<sup>2</sup>. En la actualidad, la asociatividad es relevante en el marco del desarrollo de cualquier sector económico de un país, en cuanto no solo promueve la productividad y la competitividad, sino la generación de conexiones intrínsecas con otros actores gubernamentales y no gubernamentales que pueden aportar al desarrollo del sector desde diferentes perspectivas: comerciales, económicas y sociales. Sin importar el tipo de asociatividad que se desarrolle, se ha evidenciado que este proceso genera impactos económicos en torno a las tasas de desempleo, sociales en términos de bienestar

---

<sup>2</sup> Elaboración y acompañamiento del Plan de Negocios para el Sector Hortofrutícola en Colombia. FASE IV. Plan de Negocio Aguacate, Pág. 46. noviembre de 2013.



social y comerciales en términos de acceso globales, entre otros. (Grueso Hinestroza , Hernán Gómez, & Garay Quintero, 2009).

La asociatividad se ha convertido en una estrategia empresarial, especialmente de las pequeñas y mediana empresas<sup>3</sup>. Se ha demostrado que empresas de Europa, Asia y América Latina que han participado en procesos de asociatividad han tenido múltiples beneficios en que se destaca el desarrollo de economías de escala, acceso a insumos estratégicos y penetración de mercados globales. (Grueso Hinestroza , Hernán Gómez, & Garay Quintero, 2009). Para contrarrestar las amenazas que ha provocado la globalización en el entorno social – económico en el mundo, con esto las empresas buscan consolidar relaciones de confianza y sinergias que les permitan consolidar una estructura organizacional para enfrentar y responder de manera conjunta la apertura de nuevos mercados locales y globales, lo que las convierte en empresas altamente productivas y competitivas, reflejado esto en la eficiencia de sus procesos productivos y administrativos, el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, y el acceso y posicionamiento en el mercado. (Alarcón Villamil, 2015).

Otro aspecto fundamental de la asociatividad, es que permite abordar problemáticas en sectores económicos relevantes para los países, y en este sentido permite desarrollar sinergias no solo a nivel empresarial, sino también con el estado, los actores académicos y científicos, los sectores productivos y otros actores de la economía, lo cual impacta significativamente el desarrollo socio – económico de los países (Alarcón Villamil, 2015).

Con base en lo expuesto anteriormente, puede pensarse entonces que la asociatividad puede enfocarse, no solo en intereses particulares sino en intereses con visión de país, y en este sentido, es el sector agrícola (sector primario) y el agroindustrial (transformación del agro), requieren consolidar la asociatividad como motor de desarrollo y trabajo articulado con otros sectores (académico, científico e industrias específicas), que les permita garantizar no solo su productividad y sostenibilidad en los mercados locales y globales, sino también contribuir al desarrollo socioeconómico del país. La realidad el agro colombiano por una parte vislumbra potencialidades en la generación de valor en cuanto existe una amplia cantidad de tierras aptas para el desarrollo agrícola; riqueza hídrica y energética, y amplia biodiversidad, oportunidades que pueden aprovecharse en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana, modernización de la industria agraria a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, desarrollo de tecnologías que incrementan la productividad, consolidación de modelos de asociatividad que hacen eficiente la economía, y la transferencia de conocimiento en donde la academia juega un papel relevante en el análisis de estas realidades. (Zabala Salazar, 2016)

Sin embargo, se evidencia que, a pesar de la importancia y relevancia de la asociatividad, esta no ha sido utilizada y explotada de manera efectiva, probablemente por la falta de claridad en las diversas maneras como la asociatividad puede materializarse, desarrollarse y gestionarse. Es de vital importancia reconocer estos aspectos para entender cómo se puede desarrollar e implementar la asociatividad, en especial para el sector agrícola y agroindustrial, y en este caso específico del sector aguacatero a los pequeños productores. Los pequeños productores son proveedores de largas y complejas cadenas de valor que

---

<sup>3</sup> Pequeña y Mediana Empresa. En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican en Microempresa con personal no superior a 10 trabajadores.

procesan productos frescos y procesados, dependiendo de otros actores de la cadena, lo cual complejiza su acceso a mercados locales y globales, lo cual no solo se soluciona a través de intervenciones sobre la

Pequeña Empresa con personal entre 11 y 50 trabajadores y Mediana con personal entre 51 y 200 trabajadores.

productividad agrícola, sino incluyendo estratégicamente a otros actores de la cadena distribuidores y comercializadores. Lo anterior puede atribuirse en parte a la **falta de asociatividad** (FAO, 2010)

En un estado ideal, la asociatividad se da de manera voluntaria entre las organizaciones, establecida de manera temporal o permanente con el propósito de establecer alianzas estratégicas entre empresarios, que pueden ser de un mismo sector o de diferentes en caso que la oportunidad del mercado lo requiera, con acuerdos claramente definidos que permitan la unificación de sus conceptos y visiones, el trabajo en red y colaborativo, y todos estos aspectos aunados permite a las empresas ser más productivas y competitivas, incluso en niveles similares a grandes empresas que ya se han posicionado en el mercado, luego la asociatividad les permite a las empresas, competir con calidad, ganarse el reconocimiento, mantenerse en el mercado y sobrevivir innovando. (Alarcón Villamil, 2015).

Para el sector agrícola y agroindustrial, muchos países han empezado a retornar todos sus esfuerzos a garantizar el desarrollo del campo como motor de crecimiento y solidez socioeconómica, en cuanto consideran que la agricultura es vital para alcanzar la apuesta y objetivo mundial en torno a la seguridad alimentaria. Esto esta aunado a la necesidad imperante de fortalecer los pequeños productores agrícolas, lo cual se puede lograr a través de la consolidación de los agronegocios como un nuevo modelo asociativo enfocado en la consolidación de nuevas relaciones, cadenas de valor e impactos sociales, que les permitirá a los pequeños productores reducir sus costos de producción, ampliar su capacidad de negociación, ser actores articuladores entre el gobierno y el sector privado, consolidarse como modelo de desarrollo social y autogestionar su crecimiento (Ruiz Cedeño, 2015).

La tendencia de los agronegocios como modelo de asociatividad, está enfocada no solo en consolidar las buenas prácticas agrícolas para garantizar la productividad y calidad de los cultivos, sino que contempla la transformación para la diversificación de productos, la integración de los mecanismos de almacenamiento y empaque, la consolidación de sistemas de distribución y logística, y la comercialización efectiva de los productos, en este sentido el pequeño y mediando productor que se asocia con diversos actores, accede de manera equitativa en la cadena de valor para atender las necesidades de los mercados nacientes (Ruiz Cedeño, 2015).

En Colombia, la Dirección de Cadenas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, tiene como misión fundamental ejecutar políticas sectoriales en función de los procesos y cadenas productivas del sector agropecuario, siendo algunas de sus funciones: “Coordinar con los organismos públicos competentes y actores del sector privado y de la comunidad el desarrollo de los aspectos productivos del sector rural tales como crédito, asistencia técnica, comercialización, agroindustria e infraestructura”<sup>4</sup>. Para responder a ese objetivo estratégico, a través de la Ley 811 de 2003, El Decreto 3800 de 2006 y la

---

<sup>4</sup> <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direcci%C3%B3n-de-CadenasProductivas.aspx>

Resolución 186 de 2008, decreto y reglamentó la consolidación de los Consejos Nacionales de las Cadenas Productivas con el fin de sentar en una mesa de trabajo a productores, comercializadores, industrias de procesamiento, productores de material vegetal, proveedores de insumos, exportadores, universidades, centros de investigación e instituciones adscritas al gobierno que acompañan el proceso para orientar las políticas y planes de acción de cada uno de los Sectores agrícolas del País. Si bien el sector del Aguacate cuenta con su Consejo Nacional, no puede comprenderse este como una forma de asociatividad, pero sí como una manera de identificar los actores que pueden vincularse y articularse a través de Cadenas Productivas que si consoliden una forma efectiva de asociatividad para los pequeños productores de aguacate en el país.

Puede concluirse que la asociatividad tiene como propósito fundamental la productividad y competitividad en términos de: calidad de productos y servicios, capacidad de respuesta a las necesidades de los mercados locales y globales, capacidad de gestión y capacidad de innovación en torno a las dinámicas y entornos en donde las organizaciones desarrollan sus modelos de negocio.

En el sector agrícola y hablando específicamente en los pequeños productores de aguacate, puede considerarse que si bien la asociatividad les permitirá reducir sus costos de producción y mejorar la calidad de sus productos, el aspecto más relevante es el de la posibilidad de incrementar sus capacidades de negociación, entendida esta como la oportunidad de alcanzar la **comercialización efectiva** de sus productos que les permita ser altamente competitivos en los mercados locales y globales en la medida que el modelo de asociatividad se consolide, con lo cual obtendrán beneficios económicos y sociales. Por ejemplo, un estudio realizado en España, enfocado en determinar los factores que determinan la productividad de productores de aguacate en el mediterráneo español, evidenciaron que el 49,3% de los agricultores pertenecen a cooperativas y asociaciones, siendo esta la forma de comercialización más común en la región y la que menos genera insatisfacción entre los usuarios (Calatrava Requena & Sayadi, 2003).

### **3.2 Comercialización efectiva es lo que pequeños productores necesitan**

Son muchos los factores que inciden en la comercialización efectiva de productos agrícolas, la implementación de procesos productivos enmarcados en buenas prácticas agrícolas, la operación de sistemas integrales de logística y abastecimiento, el desarrollo de la agroindustria a través de la integración de los actores de las cadenas productivas y la consolidación de estrategias de mercadeo efectivas en la promoción de los productos del agro.; por tanto, de manera recíproca, la comercialización efectiva se convierte en eje fundamental para el desarrollo de la agricultura.

La comercialización efectiva de productos agropecuarios depende en gran medida de su calidad y esta de los procesos productivos que se desarrollan. El proceso productivo es permeado por el uso de tecnología en la consolidación de sistemas de buenas prácticas agrícolas, enfocados en el manejo adecuado de la irrigación y el drenaje en los cultivos, la sanidad en los procesos de cosecha, el manejo adecuado de la química agrícola en el uso de abonos, fertilizantes, fungicidas, entre otros y el desarrollo de material vegetal resistente a enfermedades y plagas (Ruiz Cedeño, 2015).

La comercialización efectiva también requiere de un adecuado manejo de poscosecha. Un sistema de comercialización debe integrar mecanismos eficientes de logística, abastecimiento y distribución, que

permitan consolidar una infraestructura robusta para el empaque, almacenamiento y transporte de los productos agrícolas (Centro Regional de Estudios Regionales, 2014). La comercialización efectiva no solo depende de la venta del producto en fresco. La venta de productos agrícolas como materias primas para procesos de transformación (pulpas, deshidratados, entre otros), amplía el horizonte hacia nuevos mercados (Ruiz Cedeño, 2015). La comercialización efectiva necesita del desarrollo de estrategias de publicidad y marketing para la promoción y venta efectiva de los productos primarios y transformados del campo; el uso de técnicas modernas en el ámbito del mercadeo, han permitido el crecimiento y al desarrollo de la agricultura (Ruiz Cedeño, 2015).

Por lo tanto, la comercialización efectiva es necesaria y vital para los pequeños productores, en cuanto permite el desarrollo de cada uno de los eslabones de la cadena productiva, y su articulación adquieren mayor relevancia en cuanto permite la evolución hacia el desarrollo de valor compartido, lo cual no solo impacta en el incremento de los ingresos y la rentabilidad de los negocios agrícolas desde la perspectiva económica, sino también en el mejoramiento de la calidad de vida de los productores y su entorno desde la perspectiva social. La comercialización entonces expande el valor económico y social a los pequeños productores, la expansión en estas dos dimensiones es el objetivo de la generación de valor compartido. El concepto de valor compartido se construye a partir de la identificación de las políticas y buenas prácticas que mejoran sustancialmente la productividad y la competitividad de las organizaciones, a través de la generación y expansión de las sinergias entre las condiciones sociales y económicas del entorno en donde se desarrolla. Por esta razón, el concepto de valor compartido no se enfoca explícitamente en transferir o distribuir el valor creado por la empresa, sino expandir el valor económico y social *a través de todos los actores involucrados* (Porter & Kramer, 2011).

La expansión del valor económico y social generado por las organizaciones, fin último del valor compartido, no puede darse de manera individual y desarticulada, por tanto, es necesaria la asociatividad para articular actores y sinergias, para que dicha expansión pueda darse de manera efectiva. La integración de todos los actores de la cadena productiva conlleva a la necesidad imperante de consolidar formas de asociatividad que permitan la integración, el desarrollo y la eficiencia de los factores y procesos asociados a la comercialización efectiva de los productos agrícolas. La generación de valor compartido se enfoca en consolidar clúster que permitan el trabajo conjunto entre productores, proveedores, comercializadores y lo demás actores, en pro de mejorar la calidad de los productos, el rendimiento de los cultivos, la eficiencia comercial y el desarrollo sostenible de los productores, lo cual se convierte en una forma de expandir el valor económico y social generado (Porter & Kramer, 2011).

La generación de valor compartido, han permitido el desarrollo de ONG's como Root Capital, que se enfocan en trabajar problemas de competitividad a través de la consolidación de clústers que potencian la cadena de valor, y con ello ayudan a los pequeños productores a mejorar sus procesos productivos que impacta de manera perdurable en el tiempo en cuanto existen disponibilidad de insumos para su producción, compradores potenciales de sus cosechas, empresas transformadoras de sus productos y una infraestructura de logística y abastecimiento eficiente, y para esto la cooperación y la asociatividad es fundamental (Porter & Kramer, 2011).

La asociatividad entonces se convierte en otro factor fundamental para la comercialización efectiva de los productos agrícolas, lo cual se sustenta en diferentes experiencias significativas de cooperación agraria y otros estudios que sustentan su necesidad. En la comunidad Europea, gracias a la consolidación de cooperativas, se encuentra que Bélgica comercializa más del 75% de productos lácteos y Holanda

comercializa el 85% de frutas y hortalizas, bajo esta forma de asociatividad (Mendez Prada, Humanez Márquez, & Bertel Ortega, 2015). En Colombia al año 2013, se identificaron y se consolidaron 17 grandes cooperativas que acumulaban el 35,8% de sus ingresos, relacionadas principalmente con el sector lácteo y caficultor, lo que evidencia la efectividad de la asociatividad en la comercialización (Zabala Salazar, 2016).

Lo anterior evidencia que la consolidación de la asociatividad hace efectiva la comercialización, mientras que los esfuerzos individuales y no colectivos, hacen que la comercialización sea significativamente menos efectiva. En contraposición con lo que pasa en Europa gracias a la consolidación de cooperativas como forma de asociatividad, un estudio desarrollado con productores de aguacate de los Montes de María en Colombia, evidenció que uno de los factores asociados a la falta de comercialización efectiva del aguacate era la ineficiencia de los largos canales de distribución establecidos que generaban una baja capacidad de negociación de los productores, identificando como unas de las soluciones a esta problemática la organización gremial de los campesinos de la región mediante alguna forma de asociatividad (Mendez Prada, Humanez Márquez, & Bertel Ortega, 2015).

Las conceptualizaciones anteriores sustentan la importancia de la comercialización efectiva como proceso necesario y vital para los pequeños productores, en cuanto potencia procesos esenciales para el desarrollo de la agricultura y promueve el trabajo sinérgico entre todos los actores de la cadena productiva y con ello la consolidación de diferentes formas de asociatividad son fundamentales para lograr este propósito, con un enfoque hacia el desarrollo de valor compartido como forma de expansión del valor económico y social, todo lo anterior conlleva a pensar en el desarrollo de procesos de innovación que hagan sostenible el proceso de la comercialización efectiva. El enfoque de valor compartido permite mayor crecimiento para las organizaciones y las empresas, múltiples beneficios a la sociedad, así como procesos de innovación que impactan en los ámbitos económicos y sociales del entorno y los contextos en que se desarrolla (Porter & Kramer, 2011).

En conclusión, la comercialización efectiva, logra orientar al desarrollo del agro bajo el enfoque de valor compartido, en cuanto expande el valor social y económico generado, consolidando e implementando innovaciones en el ámbito técnico de los aspectos relacionados con su operación: producción, logística, abastecimiento, mercadeo, etc. Ahora bien, que el valor se expanda no solo económica sino socialmente en el contexto en que se desarrollan las organizaciones, implica la necesidad de implementar un modelo de **innovación social** que articule de manera efectiva las innovaciones técnicas que se desarrollen con las innovaciones sociales que se materialicen, sustentadas la generación de valor compartido. Pensar en la implementación de un modelo de innovación social con un enfoque de valor compartido, vislumbra la posibilidad de solventar las debilidades identificadas en el Plan de Negocio para el Aguacate 2014-2018: **largos canales de comercialización, agroindustria poco desarrollada y poca orientación hacia la innovación**, dado el impacto que puede generarse en el desarrollo del sector aguacatero y los ámbitos económicos y sociales del país.

### **3.3 Innovación social para plantear mecanismos y estrategias**

Cuando se habla de innovación, generalmente se piensa en el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos, procesos, modelos organizativos, modelos de promoción y marketing, que permiten

primordialmente a las organizaciones ser competitivas en el mundo globalizado. Estas concepciones son argumentadas incluso por el Manual de Oslo, que en su primera versión refería la Innovación a la tecnología y a los procesos, luego incluyó el enfoque hacia los servicios, y en la versión de 2005 amplió su aplicabilidad hacia el marketing y los modelos organizacionales, definiendo que la Innovación busca el crecimiento de la productividad y la competitividad, por tanto no debe considerarse un fin sino un medio para lograrlo, concepción netamente a valores empresariales y por tanto económicos (Echeverría, 2008).

Hasta ahora, hemos podido evidenciar que la productividad y la competitividad, se potencializan a través de la asociatividad, como estrategia fundamental de desarrollo, crecimiento e innovación empresarial que impactan en los ámbitos económicos y comerciales. La asociatividad entonces genera capacidades para el desarrollo de la innovación en las empresas, lo que les permite la diversificación de sus modelos de negocio y la gestión del conocimiento propicio para la innovación, como mecanismo fundamental para estar a la vanguardia de las nuevas oportunidades empresariales. Nuevos modelos de negocio, surgen de procesos de inteligencia de mercados y desarrollo tecnológico, lo cual le permite a las organizaciones posicionarse en el mercado como empresas altamente innovadoras (Alarcón Villamil, 2015).

Sin embargo, también se evidenció que la asociatividad es un proceso de interacción social, que aporta al desarrollo y la innovación de las organizaciones desde una perspectiva social en términos de bienestar y calidad de vida para los actores que se involucran en dichos procesos, por tanto debe ampliarse el enfoque de la Innovación no solo a la productividad y competitividad, como lo plantea el Manual de Oslo, sino al impacto social que dichas innovaciones pueden generar, por tanto se hace indispensable pensar en un proceso de innovación social.

La innovación social busca entonces solucionar problemáticas sociales generados en ambientes y entornos estrictamente sociales, o generados por entornos políticos, económicos y comerciales, de una manera eficiente, por tal motivo en la Innovación Social es de vital importancia el trabajo sinérgico entre todos los actores involucrados en cada uno de los ámbitos descritos, que permita la creación de valor de manera conjunta de alto impacto. La innovación social puede involucrar el desarrollo de productos, emprendimientos sociales, modelos de gestión social y buen gobierno, políticas, programas y servicios públicos, entre otros; siendo el factor fundamental de éxito de la Innovación social corresponde a los impactos sociales que puedan generarse para contrarrestar situaciones de desigualdad, inequidad y vulnerabilidad social con un amplio sentido de responsabilidad con la comunidad en donde se implementen dichas innovaciones (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015).

El sector agropecuario es un sector en donde más puede promoverse los procesos de innovación social, especialmente orientado a pequeños productores, en cuanto como hemos evidenciado para ellos es indispensable la asociatividad como estrategia de competitividad y productividad que les permitan solventar problemas relacionados con la comercialización efectiva, cuyas soluciones pueden desarrollarse a través de innovación social, que involucren innovaciones técnicas con un enfoque de valor compartido que permita abordar los problemas sociales relacionados con calidad de vida. Un ejemplo claro de esta situación en Colombia se da con la promulgación de la Política Pública de Innovación Social sustentada en los Planes de Desarrollo 2010 – 2014 y 2014 -2018, que promovió la creación de un Centro de Innovación Social – CIS adscrito a la Agencia Nacional para la superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), la cual ha apoyado el desarrollo de proyectos de innovación social participativa, entre ellos el proyecto Sacro - Crea desarrollado en el municipio de San José de Saco (Atlántico), a través del cual se desarrolló el programa Huertas Caseras que permitió la cosecha de once toneladas de vegetales orgánicas generando ingresos de

50 familias que comercializan sus productos en el mercado local y ferias especializadas (Villa & Melo, 2015).

Como puede evidenciarse, la innovación social puede ser efectiva para la solución de problemas de los pequeños productores de aguacate en Colombia, a través del desarrollo de innovaciones en los ámbitos técnicos y sociales que ayudarán al mejoramiento de sus cultivos, la comercialización efectiva de su producción y al mejoramiento de su calidad de vida. Sin embargo, se han desarrollado diversos modelos de innovación social, pero no es claro cuál es pertinente usar para el estudio de caso de los pequeños productores de aguacate en Colombia. Por tanto, se presentarán los modelos de innovación social que más se enfocan en la solución de problemas del sector agrícola, con el fin de definir el modelo que más se ajuste a la presente investigación.

### 3.4 Conceptos y modelos de innovación social

En los últimos años, se ha venido despertando el interés de diferentes actores, gobiernos, fundaciones, organizaciones, entidades académicas, empresas, emprendedores, entre otros, por generar ejecutar proyectos que impacten a nivel social, y esto ha consolidado y desarrollando los procesos de innovación social, que han hecho que se tengan diferentes concepciones y definiciones Innovación social dependiendo de la perspectiva en que esta se ha desarrollado. Se presentan entonces algunas definiciones de Innovación social que responden a la dinámica anteriormente expuesta.

**Tabla 1. Definiciones de Innovación Social desde diferentes perspectivas**

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	AUTOR
VALOR COMPARTIDO	<i>"La innovación social es la generación de valor, y este valor creado va a parar, sobre todo, a la sociedad en conjunto y no a manos privadas"</i>	<i>(Phills et al., 2008)</i>
	<i>"..son aquellas innovaciones, que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad social para actuar"</i>	<i>(Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010)</i>
PRODUCTO O PROCESO	<i>"..es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social"</i>	<i>(Westley, 2008).</i>
	<i>"..nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones"</i>	<i>(Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).</i>
COLABORACIÓN	<i>"... nuevas ideas acerca de cómo deben organizar las personas, las actividades interpersonales o las interacciones sociales para cumplir uno o varios objetivos comunes"</i>	<i>(Mumford, 2002).</i>
	<i>"La innovación social no se limita a un solo sector o campo"</i>	<i>(Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008).</i>

CAMBIO SISTÉMICO	<p>“..forma en que una sociedad trataba un problema profundo y de difícil solución, como la pobreza, la enfermedad, la violencia o el deterioro del medio ambiente”</p> <p>“las nuevas ideas acerca de los sistemas sociales y las interacciones sociales, aunque son poco habituales, pueden tener un impacto tremendo en nuestras vidas y en el mundo”</p>	<p>(Nilsson, 2003)</p> <p>(Marcy y Mumford, 2007)</p>
PROPUESTA DE MERCADO	<p>“La Innovación Social trata sobre la capacidad para innovar soluciones creativas, basadas en el mercado, a los problemas sociales, que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables”</p> <p>“se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala”</p>	<p>(Saul, 2011).</p> <p>(Eric Young, citado por Pearson, 2007).</p>

Fuente: Tomado de (Buckland & Murillo, La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes., 2014)

Como puede evidenciarse, son diversas las definiciones que se han desarrollado para la innovación social, y generalmente a partir de estas conceptualizaciones se han desarrollado modelos de innovación social, que generalmente adoptan denominaciones acordes a los elementos que se toman como referencia, e incluso no se presentan como modelos sino como representaciones gráficas de los conceptos que involucran la innovación social. Se presentan algunos modelos de innovación social, con el fin de analizar y determinar cuál de ellos es más pertinente utilizar en el desarrollo de la presente investigación.

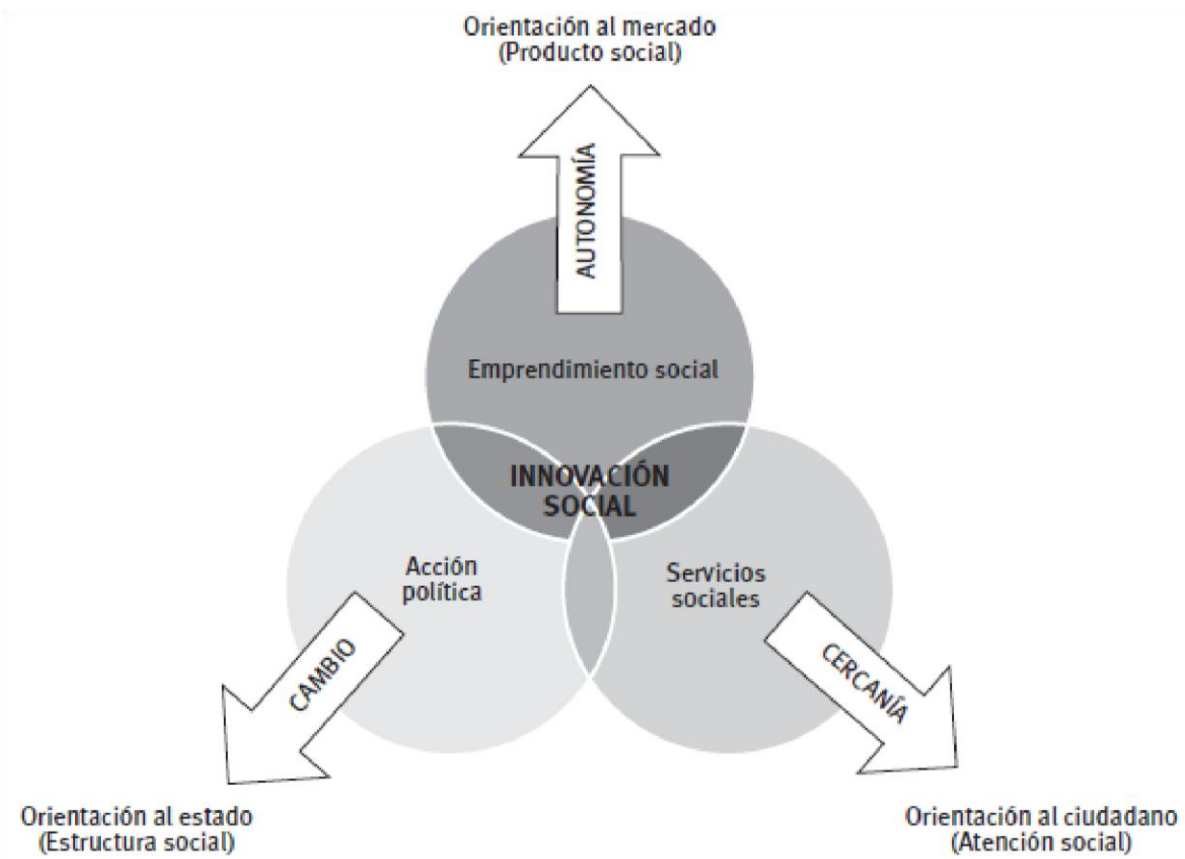
### 3.4.1. Modelo orientado a la resolución de problemas sociales: impacto directo (económico directo o indirecto)

Este “modelo” desarrollado por el investigador Alfonso Carlos Gutiérrez de la Universidad de Córdoba Argentina, tomo como base el principio que la innovación social responde a necesidades humanas y por tanto sociales, y bajo esta perspectiva dichas necesidades potencian el surgimiento de la innovación social soportada por tres ejes fundamentales que se articulan y dinamizan entre sí, estos son: el mercado, la sociedad civil y la estructura social (Morales Gutierrez, 2009).

- Orientación al mercado (Producto Social): Corresponde a las dinámicas de mercado de naturaleza no solo económica sino social. Los clientes y usuarios buscan no solo productos y servicios más económicos, sino que además tengan un impacto social, debido a esto surgen organizaciones socialmente responsables (Morales Gutierrez, 2009).
- Orientación al ciudadano (atención social): Este eje dinamiza la atención de a necesidades de la sociedad civil en todas sus etapas (niños, jóvenes, adultos, ancianos), y sus condiciones sociodemográficas (género, estrato, situación laboral, etc.) (Morales Gutierrez, 2009).
- Orientación al estado (Estructura Social): Se enmarca en la articulación de las entidades pública y privadas, en donde se desarrollan los procesos de innovación social, y la consolidación de políticas que permitan la implementación de las iniciativas de innovación social propuestas (Morales Gutierrez, 2009).

Figura 1. Ejes – coordenada para la innovación social





Fuente: (Morales Gutierrez, 2009)

Este modelo asume para el análisis que la innovación social debe potenciarse a través de cada uno de los ejes propuestos, sin embargo, el eje articulador entre ellas es la misma innovación persé, por tanto, si la innovación no existe hay que desarrollar una propuesta inicial de innovación social en cuanto es el eje articulador y posteriormente evaluar cómo puede potencializarse en sí misma.

En este sentido, aplicar este modelo en pequeños productores de aguacate en Colombia, no es pertinente en cuanto tocaría desarrollar una propuesta inicial de innovación social con base en la identificación de problemas, y posteriormente evaluar nuevamente la innovación social para determinar cómo potenciarla, y lograr esto metodológicamente hubiera sido dispendioso. Por otra parte, su enfoque particular hacia el mercado, los ciudadanos y al estado podría limitar la identificación de problemáticas y la diversificación e propuestas.

### 3.4.2. Modelo de calificación o evaluación de indicadores de la innovación social responsable: modelo exploratorio.

Este modelo es más teórico, y propone la construcción un índice probabilístico que permita medir el impacto de las innovaciones sociales responsables. Para esto define 10 indicadores que determinan el alcance de la innovación social y sus responsabilidades medida de manera cuantitativa y cualitativa (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015).

Este modelo se sustenta, las cuatro dimensiones de a responsabilidad social, que permite establecer el contexto en que se da el impacto social esperado, estás son (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015):

- **Anticipatoria:** contempla impactos no deseados de diversa naturaleza, y permite establecer procedimientos para abordar las contingencias que se puedan dar en diferentes escenarios y establece soluciones ágiles para evitar el incumplimiento del impacto social visionado.
- **Reflexiva:** Establece capacidades para proyectar los diferentes impactos que se pueden generar y pueden lograrse de acuerdo a las necesidades sociales.
- **Deliberativa:** Capacidad de establecer interacciones y diálogos entre diferentes actores sociales involucrados: población objetivo, profesionales, financiadores, gobierno.
- **Receptiva:** Los procesos de innovación social, deben ser cíclicos y repetitivos, y a partir de su evaluación permanente se establecen aprendizajes significativos que permiten replicar las experiencias en otros estadios y con ello ampliar el impacto de las innovaciones sociales desarrolladas.

El modelo define entonces los indicadores asociados a los procesos de innovación social, que vincula diferentes aspectos de este proceso, y de acuerdo con la sostenibilidad, la solvencia y la responsabilidad de los proyectos sociales, se puede medir la probabilidad de impacto social. Los indicadores establecidos son (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015):

**Tabla 2. Indicadores de la innovación social**

INDICADOR	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN
Financiamiento y sostenibilidad	<i>esta característica refiere a la capacidad de acceso a la financiación sostenida en el mediano-largo plazo como horizonte temporal de planificación y desarrollo de la innovación.</i>	0,16
Profesionalización de la tarea	<i>capacidad de acceso a profesionales y la conformación de un staff con recursos humanos capacitados para la acción necesaria y continua, sea para la atención de los objetivos.</i>	0,15
Etapas temporales y planificación	<i>El ciclo del proyecto y de la innovación debe ser planificado y proyectado.</i>	0,11
Sistematización	<i>esta característica refiere a la existencia de una base de datos y un registro sistemático histórico sobre características de la población objetivo y su evolución, la financiación, y todas las cuestiones que refieran al desarrollo del proyecto.</i>	0,13
Pertinencia de la tarea	<i>Esta característica refiere al hecho de que la innovación está dirigida específicamente a una necesidad real y concreta de la población objetivo.</i>	0,08
Respaldo institucional	<i>se considera la existencia de una organización sistémica o institución con trayectoria y recorrido que sea capaz de efectuar un trabajo integral e interdisciplinario y que dé garantía de sustentabilidad y de coherencia y confianza al proyecto de Innovación.</i>	0,07
Población Objetivo	<i>Debe destacarse la localización específica de la población objetivo y determinarse el marco de acción en ella. Se delimita un grupo específico y mensurable de personas afectadas y alcanzadas por la innovación y la coherencia entre el programa a desarrollarse y el grupo social electo como destinatario.</i>	0,06
Evaluación y previsión	<i>esta característica refiere a la existencia de un régimen de evaluación periódica y sistematizada que posibilite comparar el desarrollo del proyecto en diferentes momentos y establecer con claridad los cambios que podrían surgir de una modificación en las variables de acción (por ejemplo, cómo variaría el impacto del proyecto al aumentarse la financiación o verse disminuida).</i>	0,12
Articulación	<i>esta característica refiere a la coordinación desde la planificación hasta la operatoria con organismos e instituciones que desempeñan la misma tarea o tienen</i>	0,09

	<i>el mismo objetivo u objetivos que permiten coordinar acciones simultáneas o futuras.</i>	
Innovación persé	<i>el último fundamental alude a la cultura innovadora desde la planificación y las estrategias de abordaje, es decir al grado de innovación y de creación o modificación de acciones posibles de ser llevadas adelante.</i>	0,02

Fuente: (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015)

Para el cálculo del índice de impacto social de las innovaciones, cada una de las variables obtendrá una calificación entre 1 a 6 puntos, que evidencia el grado de desarrollo de cada una de ellas, y estas se someterán a un factor de ponderador dado por la siguiente expresión matemática (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015):

**Figura 2. Índice de impacto social de las innovaciones**

$$\Phi = \frac{\sum_{i=1}^{10} \alpha_i X_j}{n} \tag{1}$$

Siendo:

- $\Phi$ = Índice o indicador de impacto social de las innovaciones
- $\alpha_i$ = Ponderador asociado a cada característica calificada
- $X_j$ = Característica calificada
- $n$ = máximo puntaje posible para una calificación (para este índice representará un valor de 6 puntos).

Definiendo  $0 < \alpha_i < 1$  con  $\sum_{i=1}^{10} \alpha_i = 1$

Fuente: (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015)

Las innovaciones sociales que obtengan un resultado en el índice de impacto social de las innovaciones más cercano a 1, serán aquellas que tengan un mayor impacto social en relación con la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto.

En primera instancia, el presente modelo tiene un alto componente matemático y probabilístico, es decir es más cuantitativo que cualitativo. Por otra parte, el número de indicadores propuestos, conllevaría a un trabajo más dispendioso para la identificación de problemáticas y el planteamiento de posibles soluciones. Usar este modelo con los pequeños productores de aguacate implicaría un ejercicio de sensibilización exhaustivo para explicar los conceptos de los indicadores y el modelo matemático propuesto que implica una calificación cuantitativa de cada indicador, y al ser elementos tan técnicos la metodología para el desarrollo del taller podría limitar la participación espontánea y natural de los pequeños productores, y con esto la posibilidad de generar ideas diversas para la solución, por tanto no era pertinente aplicar este modelo en el desarrollo del taller

**3.4.3. Modelo de innovación social de las cinco variables**

En el año 2013, El Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo en conjunto con El Instituto de Innovación Social ESADE de la Universidad Ramón Llull de España, orientado a hacer un estudio sobre la innovación social, y con base en diversas concepciones de

la innovación social, definen las cinco variables, que influyen en el nivel de impacto y el grado de viabilidad de una innovación social. Las cinco variables definidas son: impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escala y replicabilidad (Buckland & Murillo, 2013).

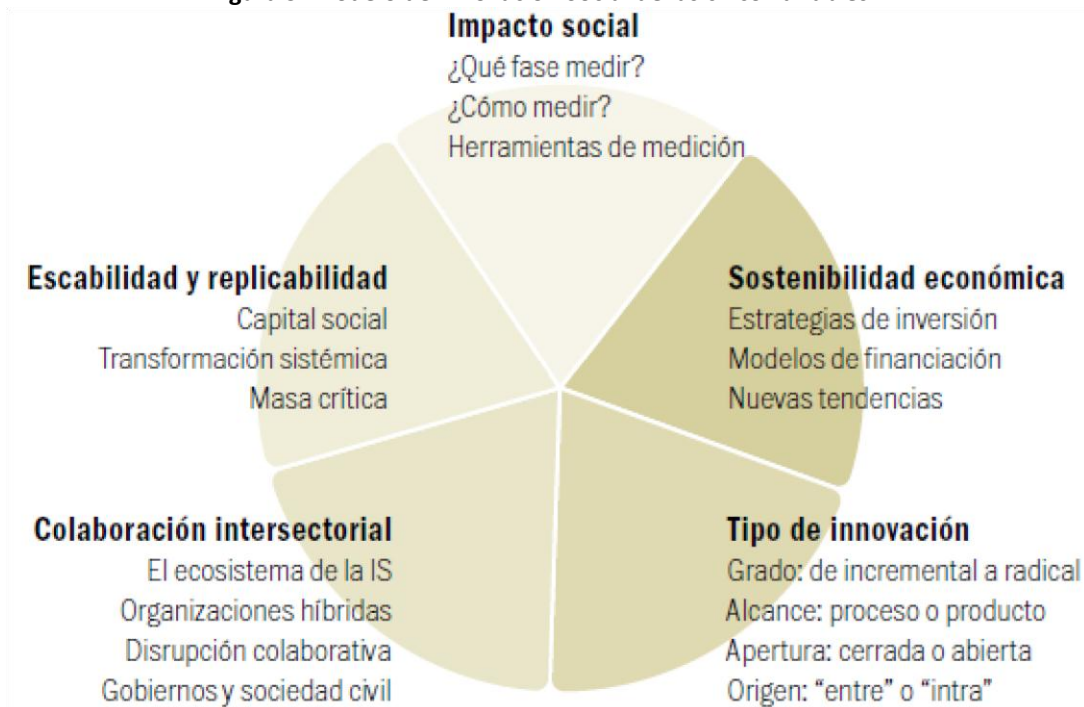
En el año 2014, nuevamente la antena de innovación social (FOMIN – ESADE), hizo un estudio sobre la innovación social en América Latina, y con base en diversas concepciones de la innovación social, consolidaron y gestaron el modelo de la innovación social de las cinco variables, que influyen en el nivel de impacto y el grado de viabilidad de una innovación social (Buckland & Murillo, 2014). Las cinco variables permiten determinar cuál es el significado, cuáles son los límites, como se mide el impacto y cuáles son los factores de éxito de toda iniciativa de innovación social, y se plantean preguntas que cada una de las variables debe responder, como se presenta a continuación (Buckland & Murillo, 2014).

**Tabla 3. Cinco variables para analizar la innovación social**

VARIABLE	PRGUNTAS QUE SE PLANTEAN
Impacto social	<i>¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?</i>
Sostenibilidad económica	<i>¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?</i>
Tipo de innovación	<i>¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?</i>
Colaboración intersectorial	<i>¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?</i>
Escalabilidad y replicabilidad	<i>¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?</i>

Fuente: (Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk, 2015)

**Figura 3. Modelo de Innovación Social de las cinco variables**



Fuente: (Buckland & Murillo, 2014)

El año 2014, el modelo de innovación social de las cinco variables, se desarrolló a un segundo nivel en cuanto definió las estrategias de desarrollo y mecanismos de medición para cada una de las variables, en el marco de la implementación de un modelo de innovación social.

### **3.4.4 Identificación del modelo de innovación social**

Un factor común para el desarrollo de toda la investigación es el estudio de modelos de innovación social para identificar con cuál de ellos es posible plantear soluciones efectivas al problema de asociatividad y el desarrollo de la agroindustria, en este sentido la primera parte de la investigación. A través de revisión de literatura y casos de estudio, se centrará a analizar modelos de innovación social y cuál de ellos es el más apropiado para aplicar a casos agroindustriales.

Como se presentó y se detalló en la discusión de la sección 3.4.1-3., aunque existen diversos modelos de innovación social, se considera que el Modelo de Innovación Social de las cinco variables es más pertinente. Nos permite abordar y solventar la pregunta de investigación propuesta para el desarrollo de la presente investigación, en cuanto permite identificar problemáticas de los pequeños productores desde cada una de las variables. Cada una de las variables puede explicarse a través de situaciones y ejemplos lo cual permita una mejor aprehensión por parte de los pequeños productores, y esto permite su participación efectiva en el planteamiento de soluciones.

Este modelo también permite visionar la innovación social de manera integral en cuanto se puede darse la articulación de las cinco variables, teniendo en cuenta su enfoque en torno al impacto y transformación social que se da con la colaboración intersectorial y la innovación, que permite en primera instancia la sostenibilidad y viabilidad económica, y la escalabilidad y replicabilidad en otros estadios.

## **4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación se realizará en dos fases: (1) identificar problemas reales relacionados con la asociatividad; y luego (2) desarrollar soluciones para los problemas de asociatividad con base en un modelo de innovación social, por tanto, es necesario plantear una metodología para cada una de las fases desarrollada.

### **4.1 Fase 1. Identificación de problemas relacionados con la asociatividad**

#### **4.1.1 Objetivo de esta fase**

El objetivo primordial de esta fase, es identificar los problemas relacionados con asociatividad, comercialización efectiva, entre otros, de acuerdo a las percepciones de pequeños productores de aguacate. Para ello se realizará el levantamiento de la información a través de la aplicación de una encuesta, de acuerdo a la metodología que se presenta a continuación.

#### 4.1.2 Selección de la muestra y aplicación de encuesta

Para la primera fase de la investigación, es necesario identificar la población de pequeños productores con quienes se va a desarrollar un ejercicio exploratorio para la aplicación de encuestas que permita identificar problemas relacionados con la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria.

Para efectos de la presente investigación se trabajará con una población de pequeños productores del departamento de Cundinamarca, y por tanto se define la siguiente población: pequeños productores **asociados y no asociados** con quienes se identificarán problemas relacionados con la asociatividad y comercialización efectiva para los pequeños productores.

Teniendo en cuenta la población definida, se define el tamaño de la muestra para el desarrollo del ejercicio exploratorio (taller): una asociación de pequeños productores con mínimo 30 asociados en cuanto, se trabajará con un grupo máximo de 30 productores para el desarrollo de la investigación.

##### i) Muestreo no probabilístico por conveniencia

Las muestras no probabilístico por conveniencia, se seleccionan de acuerdo a su fácil disponibilidad y con base en la conveniencia del investigador para resolver la pregunta de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Para la investigación, la muestra debe contener productores asociados y no asociados, quienes puedan responder la encuesta desde diferentes perspectivas, que permitan identificar problemáticas en diferentes dimensiones en que los pequeños productores desarrollan sus negocios.

Se hace un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Un grupo de 30 productores se considera apropiado para desarrollar la investigación, en cuanto pueden aportar desde su experiencia diferentes problemas y enfoques de solución, que no se ven sesgados por una muestra con un grupo muy pequeño o muy grande de productores.
- Contar con un grupo de productores asociados permite identificar y evaluar los problemas relacionados con la falta de efectividad de los procesos asociativos, y a través de talleres, los mismos productores pueden plantear propuestas de solución a dichas problemática, las cuales se evaluarán desde la perspectiva del modelo de innovación social elegido para el desarrollo de la investigación.
- Contar con un grupo de productores no asociados permite identificar y evaluar problemas que pueden relacionarse con la falta de asociatividad, y otras causas que pueden orientar el planteamiento de soluciones integrales de las problemáticas identificadas.
- La posibilidad de trabajar con organizaciones que orientan su trabajo a la promoción de la productividad y competitividad en las regiones, hace que el acceso a productores sea

más ágil y su disponibilidad más accesible, en cuanto están concentrados en una misma región del país.

- Para esta investigación se contará con el apoyo de la Organización Invest in Manizales que nos proveerá información de productores de aguacate del departamento de Caldas para el desarrollo de las encuestas, y para el desarrollo del taller se trabajará con la Asociación de Productores de Aguacate del municipio de Nocaima Cundinamarca.
- Esta investigación se constituye en un ejercicio exploratorio cuyos resultados solo podrá inferir conclusiones sobre la muestra de productores asociados que participen en la aplicación de la encuesta y desarrollo de talleres, dadas sus propias dinámicas y problemáticas. Es posible escalar el ejercicio exploratorio a otros estadios o regiones de interés para el sector aguacatero.
- El tipo de muestreo establecido y la muestra establecida, aplica para las dos estrategias de selección de muestras planteadas para la presente investigación.

## ii) Estrategia para la selección de muestras

A través de la organización de 'Invest in Manizales', se obtendrá una base de datos de productores de aguacate del Departamento de Caldas, se obtendrá una base de datos de productores de aguacate y el contacto de los líderes de asociaciones y de productores, con quienes se trabajará conjuntamente para aplicar las encuestas con los productores, la cual se desarrollará a través de internet que facilitará su tabulación y manejo de la información. El contacto directo con líderes y productores del aguacate, permitirá un fácil acceso a la población seleccionada, y en este sentido se constituye la conveniencia de la selección de la muestra para el desarrollo de esta investigación.

### 4.1.3 Definición de instrumentos de recolección de información

Una vez elegido el modelo de innovación social que se considere pertinente para el desarrollo de la investigación, se diseñarán y se consolidarán las encuestas para cada una de la población objetivo establecida, las encuestas tomarán elementos del modelo elegido y enfocará las preguntas a identificar percepciones sobre: *competitividad, sostenibilidad y calidad de vida, problemas relacionados con la falta de asociatividad o la poca efectividad de la misma, y planteamiento de ideas sobre posibles soluciones a las problemáticas presentadas.*

El resultado de las encuestas permitirá articular sus resultados con cada uno de los aspectos relacionados en el modelo de innovación de las 5 variables, y de esta manera podemos empezar a reunir elementos de juicio que nos permitan analizar si los podemos articular con los conceptos de asociatividad, competitividad, sostenibilidad y calidad de vida, elementos con los cuales podemos a estructurar ideas que permitan empezar a resolver nuestra pregunta de investigación.

## i) Tipo de preguntas

Se desarrollará un cuestionario para la encuesta, estructurado con un aparte para la identificación de los productores encuestados y posteriormente se estructurarán preguntas asociadas a cada una de las dimensiones del modelo de innovación social de las cinco variables. Los cuestionarios generalmente son preguntas estructuradas de acuerdo con las variables que se pretenden medir en la investigación, y deben estar relacionadas con la pregunta de investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La encuesta contará con preguntas cerradas estructuradas a través de afirmaciones con una escala de valoración, teniendo en cuenta el grado de acuerdo o desacuerdo que los pequeños productores tengan con la afirmación propuesta. También contará con preguntas abiertas con el fin que los encuestados puedan ampliar sus percepciones y sus pensamientos respecto a los temas planteados en la encuesta.

Se hace esta combinación, en cuanto las preguntas cerradas permiten sintetizar las percepciones de los encuestados en cuanto eligen aquella respuesta que se acerque más a su pensamiento, y esto permite la comparación entre las respuestas, además de ser más fácil de contestar en cuanto requiere menos tiempo. Las preguntas abiertas permiten ampliar información respecto a la percepción y visión del encuestado respecto al tema a tratar. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Las encuestas desarrolladas tendrán tres tipos de preguntas:

- **Informativas:** Preguntas de identificación, con las cuales se pretende identificar los productores, su unidad productiva agrícola, las condiciones de su proceso productivo y sus condiciones socio-económicas actuales.
- **Perceptuales:** Preguntas cerradas en donde se plantean afirmaciones y definiciones en torno a los conceptos de competitividad, sostenibilidad, asociatividad, efectividad de la asociatividad. El productor define el grado en que se encuentra de acuerdo con estas premisas, en una escala con cuatro opciones (totalmente de acuerdo, medianamente en acuerdo, medianamente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.). Pueden ser preguntas con única respuesta o con selección múltiple.
- **Vivenciales.** Preguntas abiertas en las cuales los productores podrán contestar libremente de acuerdo a sus experiencias y percepciones particulares. Con este tipo de preguntas se pretende evidenciar los problemas asociados a la asociatividad y las posibles soluciones.

## ii) Temas principales de la encuesta

ESADE, en el desarrollo del modelo de innovación social de las cinco variables, analizó cuatro estudios de caso en donde se ha desarrollado diversas formas de innovación social, y con base en las cinco variables han analizado cada uno de los casos, con el fin de identificar los elementos que se atañen a cada una de ellas. (Buckland & Murillo, 2013). Para el caso de la investigación, a partir del modelo de innovación social de las cinco variables, se diseñará una encuesta, con el fin



de identificar elementos y problemáticas, asociados a cada una de ellas, de acuerdo con la percepción de los productores de aguacate. A continuación, se detallan los temas principales de la encuesta, el criterio aplicado y la variable del modelo de innovación social de las cinco variables que se articula a los temas y los criterios seleccionados para la encuesta.

**Tabla 4. Estructura de la encuesta de acuerdo al modelo de innovación social de las cinco variables**

TEMA	CRITERIO	ELEMENTO MODELO DE LAS 5 VARIABLES
Identificación del Productor.	Nombre del Predio Nombre del Productor Hectáreas del Predio Hectáreas Cultivadas Tamaño del Cultivo (Árboles). Producción en Toneladas Meses de Cosecha	N/A
Asociatividad, producción y comercialización de aguacate e impacto social.	Prácticas Agrícolas Comercialización a través de la asociación Otras Relaciones comerciales. Producción de aguacate que comercializa Manejo de excedentes de la producción. Otras alternativas para la venta o uso del aguacate producido.	IMPACTO SOCIAL
Asociatividad, las fuentes de inversión y financiación	Acceso a recursos privados Acceso a recursos públicos Financiación con entidades sin ánimo de lucro. Desarrollo de planes e negocio	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA
Asociatividad e innovación.	Capacidades para: Desarrollo de nuevos productos. Desarrollo de nuevos servicios. Desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo y comercialización Trabajo asociativo para la innovación	TIPO DE INNOVACIÓN
Trabajo Colaborativo	Trabajo articulado con: Entidades gubernamentales Entidades sin fin de lucro Otros sectores de la economía Manejo de las TIC	COLABORACIÓN INTERSECTORIAL
Asociatividad y sostenibilidad en el tiempo	Capacidades para transferir conocimiento. Asociatividad para la generación de valor Consolidación de gremios	ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4 Resultados objetivo de la Fase 1

Con los resultados de la Fase 1 se establecerá una correlación entre los elementos del modelo de las cinco variables y los aspectos de asociatividad, innovación, comercialización efectiva, entre otros, de los pequeños productores. Con base en esa correlación se debe identificar los problemas más relevantes para los pequeños productores. Con esta primera fase de la metodología, caracterizamos a nuestra población, y establecemos la correlación de los conceptos anteriormente descritos con el Modelo de Innovación Social de las cinco variables.

Con la segunda fase lo que se logra es demostrar la aplicabilidad del Modelo de Innovación Social de las cinco variables para plantear estrategias y mecanismos que promuevan la asociatividad y

el desarrollo de la agroindustria, y con ello les permitan la comercialización efectiva de su producción y la generación de valor compartido, en pro de mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad de vida, aspectos que en la fase 1 se demostró se correlacionan con el modelo de innovación social propuesto.

#### **4.2 Fase 2: Identificación de posibles soluciones a los problemas relacionados con la asociatividad**

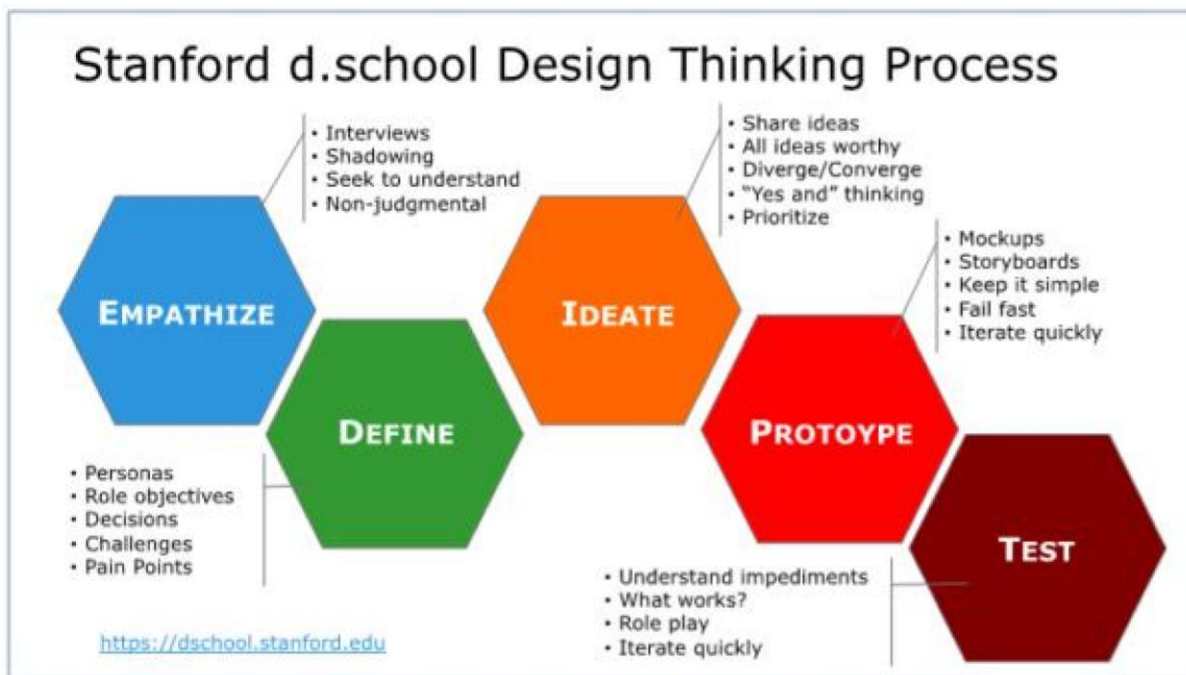
Con base en el análisis de resultados de las encuestas e identificación de los aspectos anteriormente descritos en la Fase 1, se identificarán y definirán problemas puntuales relacionados con la asociatividad y la comercialización efectiva, enmarcados en el modelo de innovación social elegido para el ejercicio exploratorio. Se desarrollará un taller de trabajo con los pequeños productores, adaptado de Design Thinking, con el fin que sean ellos mismos quienes planteen alternativas de solución para cada uno de los problemas identificados.

##### **4.2.1 Design Thinking para el desarrollo del taller**

El concepto de “pensamiento de diseño” empezó a ser desarrollado a finales de los años 70’s, enfocado en el planteamiento de métodos de diseño para el área de arquitectura, pero fue a principio de los años 90’s cuando el fundador del grupo IDEO, David Kelley lo adaptó para fines comerciales, y finalmente Tim Brown (CEO de IDEO y profesor de la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford), conceptualizó y masificó el modelo “Design Thinking” como herramienta de creación e innovación en los negocios en el año 2008 (Castillo Díaz & González Bañales, 2016).

El “Design Thinking”, es una metodología que se enfoca en la resolución de problemas que no han sido concretamente definidos, y su desarrollo se centran en la percepción de las personas contextualizando los problemas en su entorno, con el fin de potenciar la generación de ideas y soluciones que pueden experimentarse a partir del desarrollo de un prototipo para ser evaluadas, ajustadas e implementadas finalmente (Castillo Díaz & González Bañales, 2016). La metodología “Design Thinking” se desarrolla en 5 fases, las cuales se presentan a continuación:

**Figura 3. Metodología Design Thinking**



Fuente: <https://dschool.stanford.edu>

Cada una de las fases tiene un significado, propósito y una forma de cómo desarrollarse, lo cual se describe a continuación.

**Tabla 5: Metodología Design Thinking: Que, Por qué y Cómo desarrollar cada fase**

FASE	QUE	POR QUE	CÓMO
<p>EMPATIZAR</p> <p>"Para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas".</p>	<p>"La empatía es la pieza central de un proceso de diseño centrado en el ser humano. El modo Empatizar es el trabajo que hace para comprender a las personas, en el contexto de su desafío de diseño. Es tu esfuerzo por comprender la forma en que hacen las cosas y por qué, sus necesidades físicas y emocionales, cómo piensan en el mundo y lo que es significativo para ellos".</p>	<p>"Como pensador de diseño, los problemas que intenta resolver rara vez son los suyos, son los de un grupo particular de personas; Para diseñarlos, debes ganar empatía por quiénes son ellos y lo que es importante para ellos. Observar lo que las personas hacen y cómo interactúan le da pistas sobre lo que piensan y Sienten También te ayuda a aprender sobre lo que necesitan".</p>	<p><b>Observar.</b> Ver usuarios y su comportamiento en el contexto de sus vidas.</p> <p><b>Enganchar.</b> A veces llamamos a esta técnica 'entrevistar', pero realmente debería sentirse más como una conversación.</p> <p><b>Mira y escucha.</b> Ciertamente puede y debe combinar la observación y el compromiso."</p>
<p>DEFINIR</p> <p>"Enmarcando el Problema adecuado es la única manera de crear la solución correcta."</p>	<p>"El modo Definir del proceso de diseño consiste en brindar claridad y enfoque al diseño espacio. Es su oportunidad y su responsabilidad como pensador de diseño definir el desafío que están tomando, basado en lo que has aprendido sobre tu usuario y sobre el contexto".</p>	<p>"El modo Definir es crítico para el proceso de diseño porque da como resultado su punto de vista (POV): la expresión explícita del problema que intentas abordar. Más importante aún, su POV define el desafío a abordar, en base a su nueva comprensión de las personas y el espacio problemático".</p>	<p>"Considera lo que te llamó la atención cuando hablas y observas a la gente.</p> <p>Trabaja para expresar las perspectivas que desarrollaste a través de la síntesis de información usted se ha reunido a través de la empatía y el trabajo de investigación.</p> <p>Un buen punto de vista es uno que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona enfoque y enmarca el problema</li> </ul>

			- Inspira a tu equipo
FASE	QUE	POR QUE	CÓMO
			- Informa los criterios para evaluar ideas competitivas - Faculta a su equipo para tomar decisiones de forma independiente en paralelo - Captura los corazones y las mentes de las personas que conoces"
<p>IDEAR</p> <p>"No es sobre tener la idea correcta, es sobre el crear la mayor cantidad de posibilidades."</p>	<p>Idear es el modo del proceso de diseño en el que se concentra en la generación de ideas. Mentalmente representa un proceso de "expansión" en términos de conceptos y resultados. Ideación proporciona tanto el combustible como el material de origen para construir prototipos y obtener soluciones innovadoras en manos de sus usuarios.</p>	<p>"Esta fase se desarrolla para pasar de identificar problemas a crear soluciones para sus usuarios. La ideación es su oportunidad de combinar la comprensión que tiene del espacio problemático y personas con las que diseña con su imaginación para generar conceptos de solución".</p>	<p>"La generación de ideas va combinando la mente consciente e inconsciente, y pensamientos racionales con imaginación. Por ejemplo, en una lluvia de ideas puede aprovechar la sinergia del grupo para alcanzar nuevas ideas construyendo sobre las ideas de los demás".</p>
<p>PROTOTIPAR</p> <p>"Construye para pensar evalúa y para aprender."</p>	<p>"El modo Prototipo es la generación iterativa de artefactos destinados a responder preguntas que acercarte a tu solución final. Idealmente te inclinas hacia algo que un usuario puede experimentar"G</p>	<p><b>"Para idear y resolver problemas.</b> Construir para pensar</p> <p><b>Comunicar.</b> Si una imagen vale más que mil palabras, un Prototipo vale más que mil imágenes.</p> <p><b>Para probar las posibilidades.</b> Mantenerse en baja resolución le permite buscar muchas ideas diferentes sin comprometerse en una dirección demasiado pronto.</p> <p><b>Para administrar el proceso de construcción de soluciones.</b> Identificar una variable también lo alienta a romper un gran problema en trozos más pequeños y comprobables".</p>	<p><b>"Comience a construir.</b> Incluso si no está seguro de lo que está haciendo, el acto de recoger algunos materiales (los post-its, la cinta y los objetos encontrados son una buena manera de comenzar) serán suficientes para comenzar."</p> <p><b>"Identifica las variables:</b> Cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se esté evaluando."</p>

<p>EVALUAR  “Evaluar te da la oportunidad para aprender sobre los usuarios y las posibles soluciones.”</p>	<p>“Este paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera”.</p>	<p>“Para refinar prototipos y soluciones. Informa los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo Para aprender más sobre el usuario. Es otra oportunidad para crear empatía a través de observaciones y engagement. Muchas veces entrega inesperados insights”</p>	<p><b>No lo digas, muéstralo:</b> Dale a los usuarios tus prototipos sin explicar nada. Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y cómo interactúan con él, posteriormente escucha todo lo que tengan que decir al respecto y responde las preguntas que tengan.</p> <p><b>Crea Experiencias:</b> No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más acabada del contexto.</p>
--	--	--	--

Fuente: Tomado de (Platner, 2010)

Si bien la Metodología “Design Thinking” se desarrolló para abordar la solución de problemas en el ámbito empresarial, desde hace algunos años esta metodología de innovación ha venido potencializando como herramienta de solución a problemas sociales, dada su facilidad de implementación que permite encontrar soluciones simples generalmente centradas en el ser humano (Brown & Wyatt, 2010).

Existen experiencias en la aplicación de la metodología “Design Thinking” en el ámbito social, una de ellas se llevó a cabo en la ciudad de Cartagena, con un grupo de personas de comunidad vulnerable, con quienes se implementó la metodología, y se generaron espacios de co-creación para el planteamiento de soluciones a las problemáticas de la comunidad, lo cual permitió el trabajo colaborativo que permitió la consolidación de soluciones de alto valor agregado para el desarrollo social de comunidades vulnerables (Herrera Capdevilla & Velasco Barreto, 2016)

Con base en lo anterior, se diseñó el taller de la fase 2 con pequeños productores de aguacate para el trabajo en el planteamiento de soluciones a las problemáticas generales identificados en las encuestas apoyados en la metodología de “Design Thinking”. Para el trabajo efectivo y la obtención de resultados con base en la implementación de esta metodología, se hizo una adaptación de la misma para el taller, y se trabajaron solo las cuatro fases iniciales.

Pensando en el desarrollo del taller, se identificó que la fase de empatía se lograba con una contextualización inicial en donde los pequeños productores pudieran expresar sus ideas y percepciones a la luz del panorama general del sector aguacatero, el modelo de las cinco variables y los problemas y causas identificados; la etapa de definición se lograba con la selección al problema a solucionar; la etapa de ideación con el planteamiento de diversas ideas de solución y la selección de una específica y la etapa de prototipado con el desarrollo de un producto mínimo viable PMV. La etapa de testeo no era posible implementarla en cuanto implicaba hacer un nuevo taller con productores diferentes a quienes desarrollaron los PMV, para evitar sesgos y hacer una evaluación objetiva de las soluciones propuestas.

#### 4.2.2 Diseño y desarrollo del taller

Para el desarrollo del taller, se tuvo en cuenta las condiciones establecidas por la Asociación de Aguacateros del municipio de Nocaima, quienes establecieron la necesidad de realizar el taller en el marco de un programa de capacitación técnica en cultivos de aguacate impartido por el SENA, los días lunes de cada semana en un horario de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

De acuerdo con las anteriores disposiciones, se diseñó el taller con los pequeños productores con el fin de identificar posibles soluciones a las problemáticas identificadas con base en la metodología “Design Thinking”. Como se explicó anteriormente, dado el alcance del desarrollo del taller y debido a las condiciones establecidas por la asociación para su desarrollo, no se realizó una capacitación sobre la metodología, y solo se abordaron las primeras cuatro fases del “Design Thinking”. En tabla 6 se presenta la estructura del taller diseñado, respondiendo a cada una de las fases de la metodología.

**Tabla 6: Metodología Taller de co-creación con pequeños productores de aguacate**

FASE – DESIGN THINKING	FASE DEL TALLER	OBJETIVO
<p><b>EMPATIZAR</b>            “Para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas” .</p>	Presentación inicial	Realizar una breve charla a los pequeños productores para presentar el panorama general del sector aguacatero en el país, conceptos y formas de asociatividad en el país, y ponerlos en contexto sobre el modelo de innovación social de las cinco variables en sintonía con las problemáticas identificadas a través de la aplicación de la encuesta, y acoger sus percepciones e inquietudes.
<p><b>DEFINIR</b>            “Enmarcando el Problema adecuado es la única manera de crear la solución correcta.”</p>	Definición de problemas	Identificar y seleccionar solo una de las causas planteadas identificadas para cada uno de los problemas asociados a cada una de las dimensiones del modelo de innovación social de las cinco variables, con el fin de empezar con la etapa de ideación. Se consolidó un grupo por dimensión.
<p><b>IDEAR</b>            “No es sobre tener la idea correcta, es sobre el crear la mayor cantidad de posibilidades.”</p>	Generación y socialización de ideas.	El objetivo de esta etapa correspondió a la generación de ideas para la solución de la problemática identificada para cada dimensión, generación de ideas colectivas en cada grupo y posteriormente discutir en plenaria las ideas de solución propuestas por cada uno de los grupos y elegir una idea por grupo, con el fin de construir posteriormente un producto mínimo viable para cada solución elegida.
<p><b>PROTOTIPAR</b>            “Construye para pensar y evalúa para aprender.”</p>	Desarrollo y socialización del producto mínimo viable (PMV)	El objetivo de esta etapa correspondía al desarrollo y la socialización de la versión conceptual del producto mínimo viable (PMV) para cada una de las soluciones elegidas en cada una de dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Cómo puede evidenciarse, aunque los pequeños productores no fueron capacitados en la metodología “Design Thinking”, el taller se estructuró de tal manera que se diera respuesta a cada una de las fases de la metodología. Para lograr el propósito de abordar las cuatro fases de la metodología se planteó la siguiente jornada de trabajo (ver tabla 7).

**Tabla 7: Metodología Cronograma Taller de co-creación con pequeños productores de aguacate**

FASE – DESIGN THINKING	FASE DEL TALER	HORARIO
<b>EMPATIZAR</b> “Para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas”.	Presentación inicial	8:00 a 8:30 a.m.
<b>DEFINIR</b> “Enmarcando el Problema adecuado es la única manera de crear la solución correcta.”	Definición de problemas	8:30 a 9:00 a.m.
<b>IDEAR</b> “No es sobre tener la idea correcta, es sobre el crear la mayor cantidad de posibilidades.”	Generación y socialización de ideas.	9:00 a 10:00 a.m.
<b>COFFE BRAK</b>	Incubación de ideas para PMV	10:00 a 10:20 a.m.
<b>PROTOTIPAR</b> “Construye para pensar y evalúa para aprender.”	Desarrollo y socialización del producto mínimo viable (PMV)	10:20 a 11:40 a.m.
Discusión final	Apreciación final de los participantes	11:40 a.m. – 12:00 p.m

Fuente: Elaboración propia.

Para el registro de la información obtenida en el taller, se hizo registro de asistencia, registro fotográfico y registro de audio de las presentaciones y discusiones generadas durante el taller.

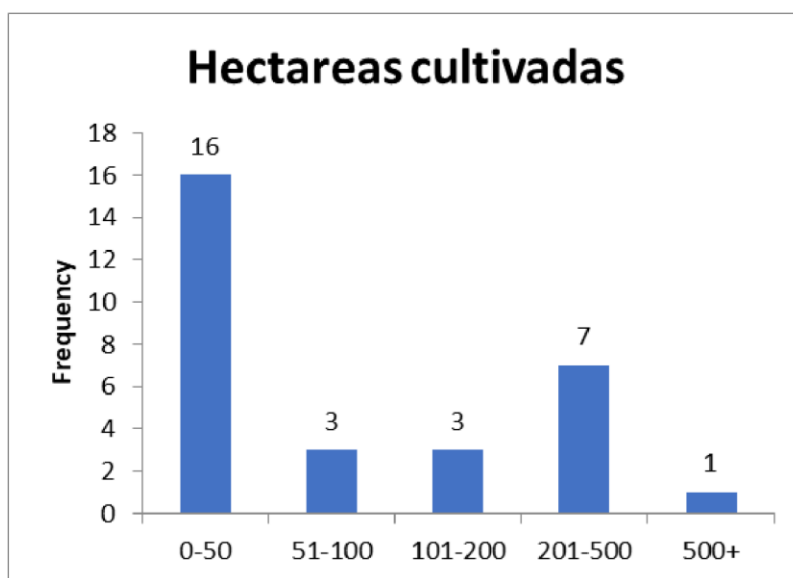
## 5. RESULTADOS

### 5.1 Fase 1: Resultados Encuestas - caracterización de participantes.

Las encuestas fueron aplicadas a un grupo de 28 productores de aguacate del Departamento de Caldas, un productor del Departamento de Antioquia, y un productor de Tolima, la distribución detallada de los productores encuestados se encuentra en el apéndice (*ver apéndice 1.1*).

Los productores de aguacate pueden ser clasificados de acuerdo con el número de hectáreas cultivadas que tengan en sus predios como pequeños (<50Ha), medianos (> 50 < 100) y grandes (>100).

**Figura 4. Distribución de hectáreas cultivadas por productor**



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

En Figura 4., se evidencia que alrededor del 50% de la población encuestada corresponde a pequeños productores de aguacate, y el 30% a grandes productores de aguacate, los cuales son de vital importancia en cuanto pueden transferir conocimiento a los pequeños productores en temas de buenas prácticas agrícolas, manejo poscosecha y logística de distribución, elementos fundamentales para su desarrollo y crecimiento. No es necesario presentar las hectáreas del predio (*ver apéndice 1.2*) en cuanto el factor de correlación con el área cultivada es de +0.97.

Los datos referentes al estrato socio – económico de los productores se presentan en la Tabla 8.

**Tabla 8. Estratos socioeconómicos de productores**

Nivel	Numero
1	1
2	13
3	6
4	10

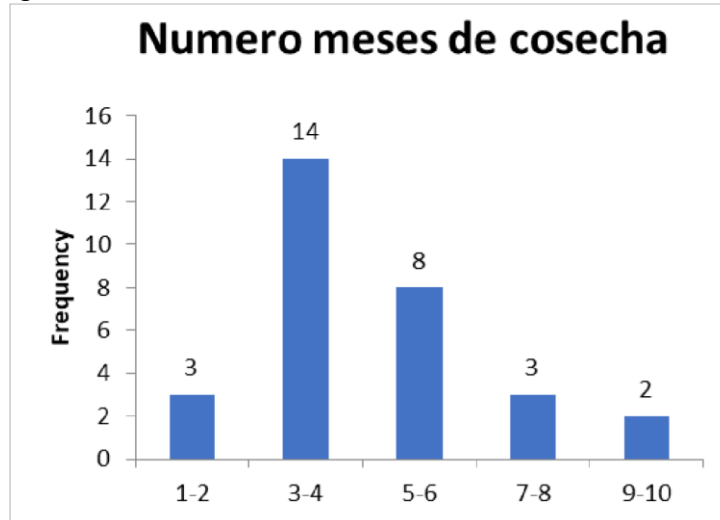
Fuente: Resultados encuestas pequeñas productores

De acuerdo con la tabla 8., alrededor del 50% pertenecen a estratos bajos (1 y 2), el 20% a estrato medio (3) y el 30% a estratos altos (4), esta distribución es similar la distribución de productores de aguacate en la población de productores a nivel nacional, en cuanto la mayoría pertenecen a estratos 1-3. La correlación del estrato socioeconómico con el ingreso mensual (*ver apéndice 1.1*) y el nivel de educación (*ver apéndice 1.1*) con el estrato socioeconómico es de +0.75 y +0.64 respectivamente, por tanto, no es necesario presentar estas variables.

Otra variable importante para analizar, es el número de meses de cosecha del aguacate, datos que se presentan en la Figura 5.



Figura 5. Distribución de acuerdo con número de meses de cosecha



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

Alrededor del 80% de los productores, obtienen sus cosechas inferiores a los 6 meses, los productores que pertenecen a estratos más altos presentan mayores meses de cosecha. La correlación meses de cosecha con estrato es de +0.69. Lo mismo pasa con la variable de ingreso (*ver apéndice 1.1*) en cuanto la correlación meses de cosecha: correlación de ingreso con meses de cosecha es de +0.47, lo cual también se ve reflejado en las variedades de aguacate cultivadas en cuanto su factor de correlación es de +0.46. Con esto se demuestra que los grandes productores tienen índices elevados de cosecha y por tanto de ingreso, y puede inferirse que los pequeños productores tienen menos cosechas por tanto menos ingresos.

Un aspecto importante y necesario para el estudio, corresponde a la pertenencia de los productores a una asociación, información que se presenta en la tabla 2.

Tabla 9. Productores asociados

Pertenece a una asociación	Numero
Si	11
No	19

Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

El 63% de los productores no pertenecen a asociaciones, sin embargo, alrededor del 37% de los productores si pertenecen. Se puede inferir que las encuestas trajeron diferentes perspectivas a la investigación de las cinco dimensiones. Haciendo un análisis de correlación entre el nivel de educación (*ver apéndice 1.1*), el nivel de ingreso (*ver apéndice 1.1*) y la pertenencia a asociaciones, se observa que tanto las personas con mayor educación (*asociación: nivel de educación coeficiente de correlación negativa de -0.39*), como los de mayor nivel de ingresos (*asociación: nivel de ingresos coeficiente de correlación negativa de -0.40*). Parece que productores más pobres tienen más necesidad para asociatividad.

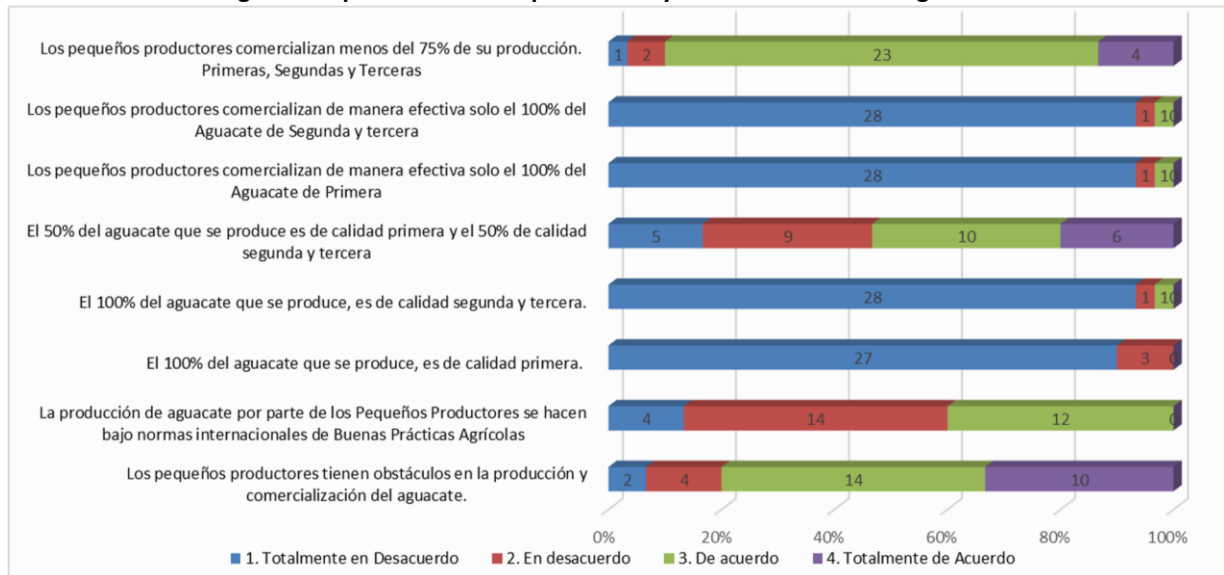
Los demás datos de la caracterización de los productores se pueden consultar en el apéndice.

## 5.2 Resultados de Fase 1: encuestas cinco dimensiones

### 5.2.1 Dimensión 1: Impacto Social

A continuación, se presentan los resultados más relevantes respecto a las afirmaciones relacionadas con producción y comercialización de aguacate.

**Figura 6. Apreciación sobre producción y comercialización de aguacate**



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

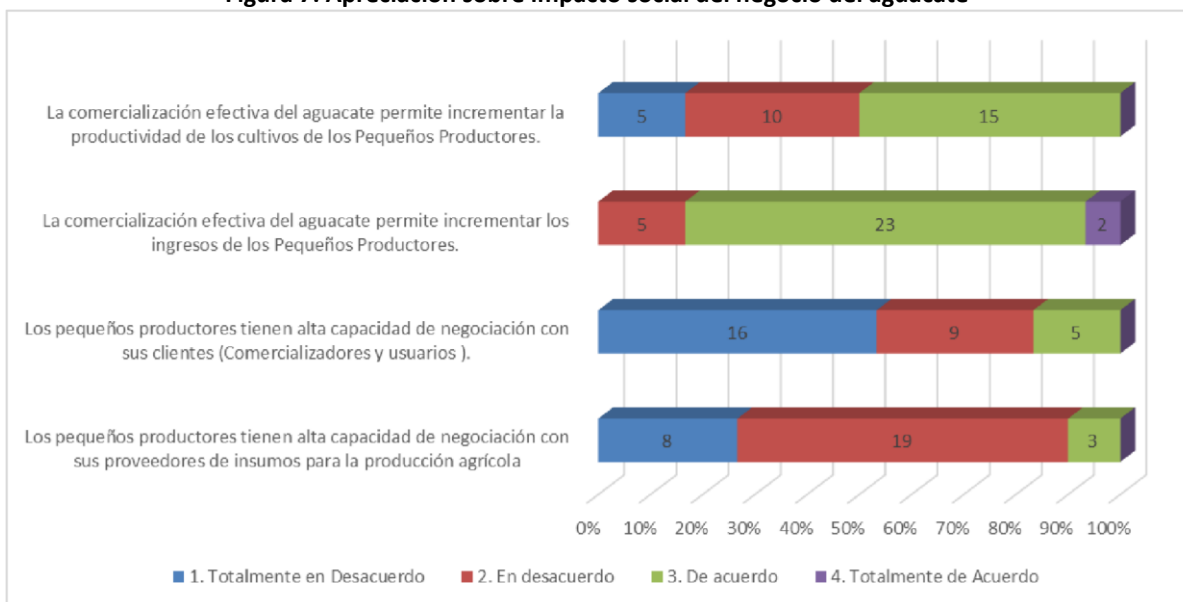
De acuerdo con la Figura 6., el 80% (24/30) de los productores encuestados considera que los pequeños productores tienen obstáculos con la producción y comercialización de la fruta. Lo anterior puede sustentarse por una parte con la apreciación respecto a la implementación de buenas prácticas agrícolas en cuanto el 60% (18/30) de los encuestados no están de acuerdo con la afirmación que los pequeños productores hagan la implementación de dichas prácticas lo que podría reflejarse en la calidad del aguacate producido. De acuerdo con la encuesta, de manera casi absoluta los encuestados manifiestan que los pequeños productores ni producen ni comercializan 100% aguacate de primera calidad ni tampoco el 100% aguacate de segunda y tercera. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la relación de producción según la calidad de la fruta es de 50% primera y 50% segundas y terceras, de las cuales consideran se comercializa el 75% de la fruta.

De acuerdo con los resultados de apreciación alrededor del 86% (26/30) de los encuestados consideran que son los comercializadores quienes hacen que los pequeños productores vendan su aguacate a menor precio, el 90% (27/30) consideran que estos tampoco logran establecer precios justos con grandes superficies y el 93% manifiestan que no logran comercializarlo con empresas transformadoras para el desarrollo de nuevos productos (ver apéndice 1.3.1 para más detalles). De acuerdo a las preguntas abiertas de la encuesta (Ver apéndice 1.3.1), se evidencia que otro obstáculo relevante en estos procesos se refiere al manejo inadecuado de la fruta en poscosecha, principalmente el tema relacionado con el empaque. 90% (27/30) considera que la producción y comercialización del aguacate es rentable para el pequeño productor (ver apéndice 1.3.1 para más detalles).

Lo anterior infiere que los obstáculos que tienen los pequeños productores se refieren a la calidad de la fruta, baja capacidad de comercialización efectiva y el manejo de procesos de distribución y empaque, lo que evidencia la necesidad de superarlos en cuanto pueden mejorar sus ingresos y su calidad de vida.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes respecto a las afirmaciones relacionadas con asociatividad e impacto social. En el contexto de los pequeños productores, el impacto social hace referencia a los elementos que pueden influir en sus contextos socioeconómicos.

**Figura 7. Apreciación sobre impacto social del negocio del aguacate**



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con Figura 7., alrededor del 86% (26/30) de los encuestados, consideran que los pequeños productores no tienen alta capacidad de negociación, ni con proveedores ni con clientes, lo que puede afectar directamente su producción y la comercialización efectiva. Sin embargo, alrededor del 83% (25/30) de los encuestados manifiestan que la comercialización efectiva permite incrementar los ingresos de los pequeños productores, y el 50% su productividad, por tanto, superar los problemas asociados a calidad y capacidad de negociación, se constituye en un factor fundamental para lograr un impacto positivo en los pequeños productores de aguacate. Lo cual, de acuerdo con sus apreciaciones generales puede solventarse logrando la consolidación de la, como estrategia para el desarrollo socioeconómico del sector aguacatero, en atención de la demanda de aguacate en la región y en el país. El problema central de esta dimensión, de acuerdo al enfoque de la investigación, se constituye en la baja capacidad de negociación de los pequeños productores, lo cual impacta en sus condiciones económicas que nos les permite un mayor ingreso, y sociales en cuanto no se logra un impacto de mejoramiento de la comunidad de productores y su entorno.

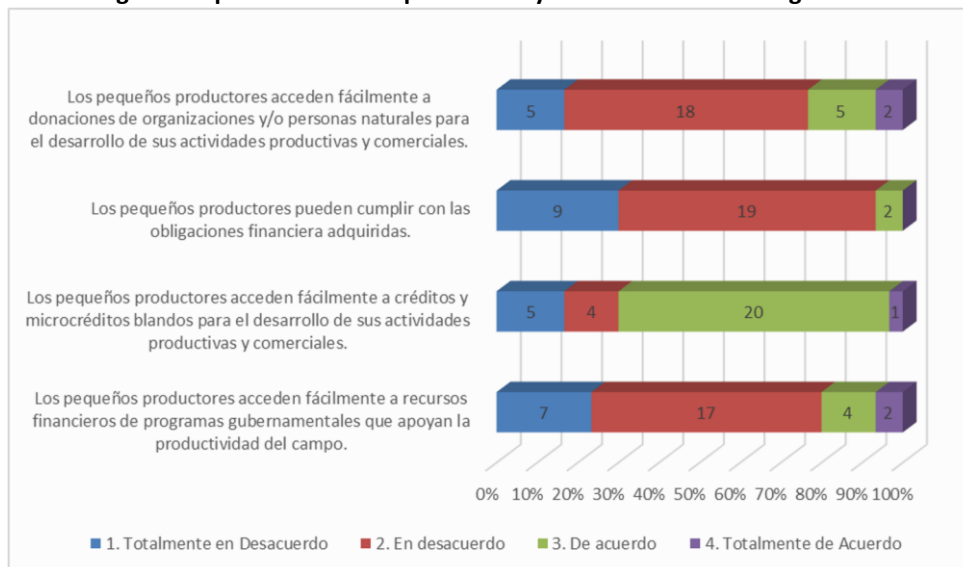
Por otra parte, si bien la comercialización efectiva permite incrementar los ingresos de los pequeños productores, en promedio, el 76% (23/30) de los encuestados consideran que esta no ayuda a mejorar sus condiciones de vivienda, laborales, educación y calidad de vida, frente a un 24% que si están de acuerdo que cambia las condiciones anteriormente descritas (*ver apéndice 1.3.1 para más detalle*). Con base en estos resultados podría desarrollarse otro estudio enfocado en determinar si a partir de la implementación del modelo de innovación social que promueva la asociatividad y con ello la

comercialización efectiva de la fruta, pueden mejorarse las condiciones socioeconómicas anteriormente descritas.

### 5.2.2 Dimensión 2: Sostenibilidad Económica

A continuación, se presentan los resultados más relevantes respecto a las afirmaciones relacionadas con las capacidades de sostenibilidad económicas que tienen los pequeños productores. Esta dimensión se refiere a la manera como los pequeños productores de aguacate pueden financiar sus negocios de manera sostenible, y pueda desarrollarse su innovación social.

**Figura 8. Apreciación sobre producción y comercialización de aguacate**



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

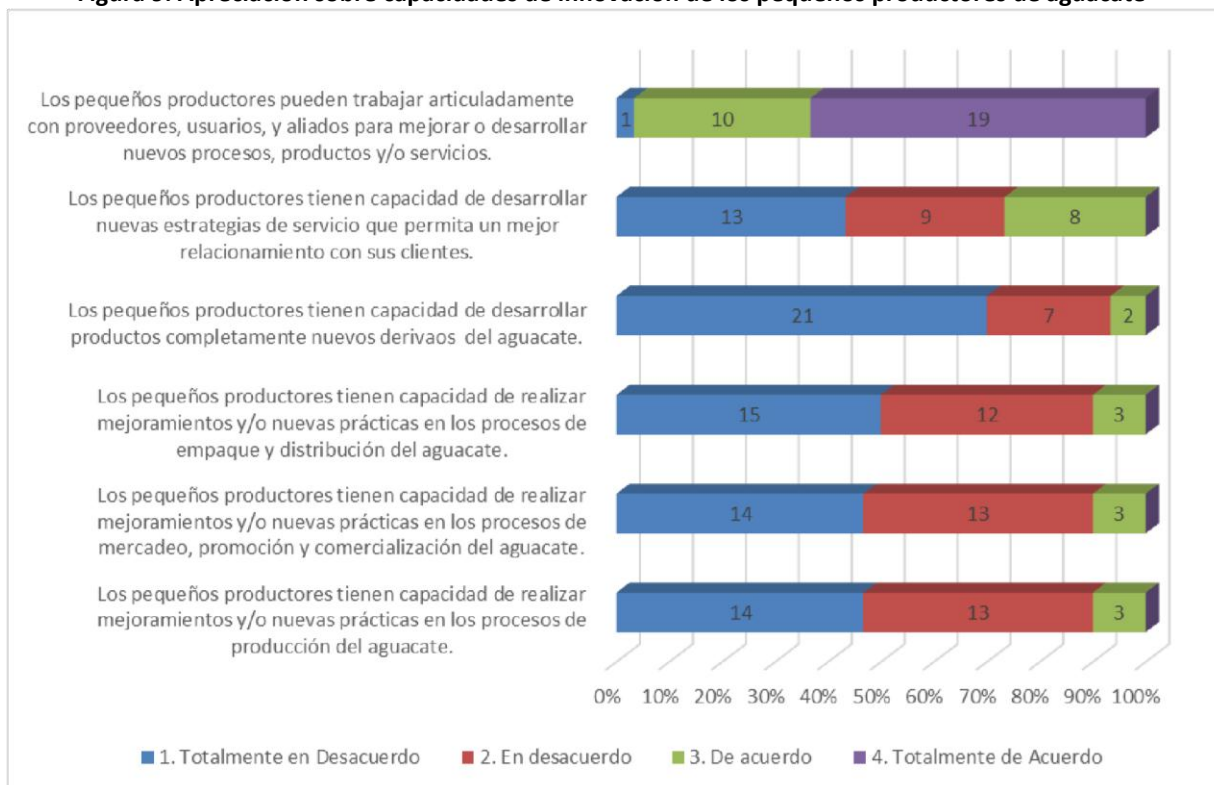
De acuerdo con la Figura 8., por una parte, alrededor del 73% (22/30) de los encuestados consideran que los pequeños productores acceden fácilmente a créditos y microcréditos para el desarrollo de sus negocios (puede inferirse que se refieren a los créditos de FINAGRO y Banco Agrario, entidades que apoyan el desarrollo de proyectos productivos), pero más del 93% (28/30) considera que no pueden cumplir con las obligaciones financieras adquiridas, lo cual refleja un claro problema de sostenibilidad económica para los pequeños productores.

Por otra parte, cerca del 76% (23/30) de los encuestados consideran que los pequeños productores no tienen fácil acceso a recursos financieros de programas gubernamentales (puede pensarse en la convocatoria de Cadenas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), ni tampoco a recursos de donación de ONG's, organizaciones o personas naturales que apoyan proyectos productivos. Otros problemas se relacionan con la falta de asociatividad con comercializadores y transformadores para el desarrollo de planes de negocio, así como el acceso a inversionistas privados (*ver apéndice 1.3.2 para más detalles*), es necesario entonces pensar en mecanismos para garantizar la sostenibilidad económica de los pequeños productores, vital para garantizar su productividad y comercialización efectivas.

### 5.2.3 Dimensión 3: Tipo de Innovación

A continuación, se presentan los resultados respecto a las afirmaciones en torno a las capacidades de innovación que tienen los pequeños productores.

**Figura 9. Apreciación sobre capacidades de innovación de los pequeños productores de aguacate**



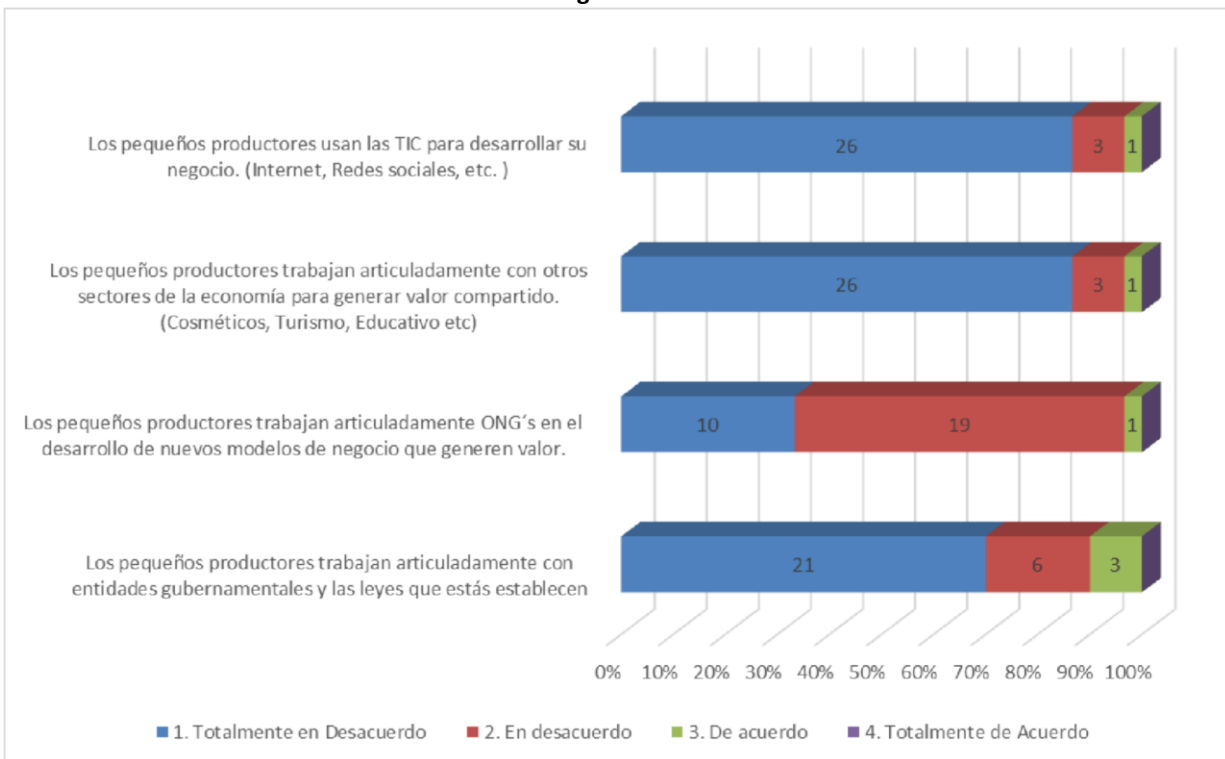
Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con la Figura 9., alrededor del 86% (26/30) considera que los pequeños productores no tienen capacidades para desarrollar innovaciones en torno a sus cultivos, estrategias de mercados, nuevos productos, empaques y logística y servicios. Sin embargo, se destaca que alrededor del 97% (29/30) de los productores consideran que pueden trabajar articuladamente con proveedores, usuarios y aliados para mejorar o desarrollar procesos de innovación en torno a las variables anteriormente descritas. Con base en lo anterior, puede inferirse que los pequeños productores reconocen la necesidad de desarrollar procesos de innovación abierta y colaborativa, que implica la consolidación de procesos asociativos para su concreción.

#### 5.2.4 Dimensión 4: Colaboración Intersectorial

A continuación, se presentan los resultados respecto a la pregunta en torno a las capacidades de colaboración intersectorial que tienen los pequeños productores en Figura 10. Este aspecto se refiere a la manera como los pequeños productores de aguacate pueden trabajar articuladamente con otros sectores (públicos o privados) para el desarrollo sostenible de sus negocios, que permita desarrollar la innovación social en su contexto

**Figura 10. Apreciación sobre capacidades de colaboración intersectorial de los pequeños productores de aguacate**



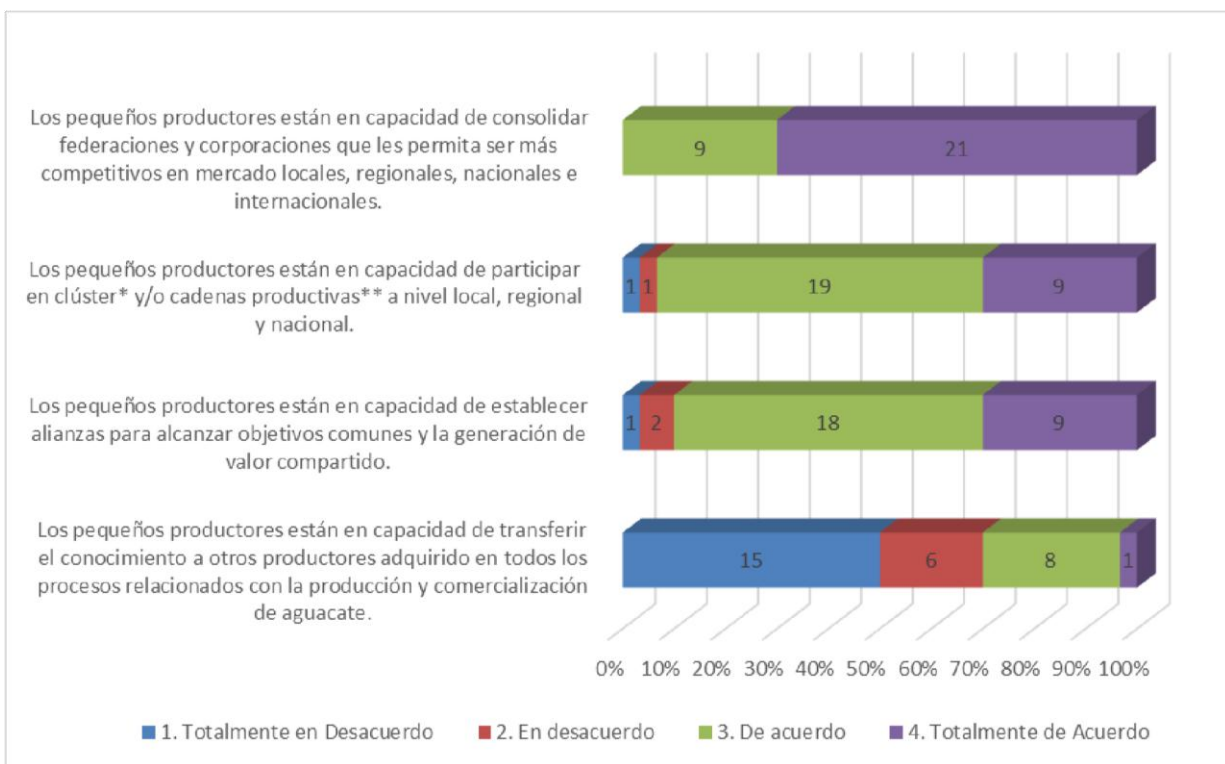
Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con Figura 10., la apreciación respecto a las capacidades de colaboración intersectorial son casi que absolutas, en cuanto en promedio el 93% (28/30) de los productores consideran que no están en capacidad de trabajar intersectorialmente, principalmente con otros sectores de la economía para la generación de valor compartidos. Algunas apreciaciones positivas (<10%) consideran que en cierta medida se puede trabajar con sectores gubernamentales y con ONG's. Otro aspecto importante a resaltar, es que casi el 97% (29/30) de los pequeños productores consideran que no utilizan las TIC como mecanismo efectivo para el desarrollo de sus negocios. Todo esto permite inferir que hay un problema grande con la capacidad de colaboración intersectorial de productores de aguacates, aunque este proceso es vital para la consolidación de procesos productivos de calidad y procesos de comercialización efectiva exitosos.

### 5.2.5 Dimensión 5: Escalabilidad y replicabilidad

A continuación, se presentan los resultados más relevantes respecto a las afirmaciones relacionadas con las capacidades de escalabilidad y la replicabilidad. Para los pequeños productores de aguacate, es la manera como pueden replicar y escalar sus modelos de negocio, factor fundamental para consolidar el proceso de innovación social.

**Figura 11. Apreciación sobre capacidad de escalabilidad y replicabilidad de los pequeños productores de aguacate**



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo la Figura 11., el 70% (21/30) de los encuestados considera que los pequeños productores no tienen la capacidad de compartir y transferir el conocimiento adquirido en el desarrollo de sus negocios, que puede limitar replicabilidad. Sin embargo, más del 93% (28/30) consideran que estos están en la capacidad de establecer alianzas, clústers, cadenas productivas, corporaciones y federaciones, que les permita alcanzar escalabilidad y generar valor compartido. Lo anterior permite inferir que la asociatividad es vista por los productores como alternativa para lograr la productividad y competitividad en los mercados locales y globales, y con esto generar las capacidades de transferencia de conocimiento para replicar experiencias exitosas que permitan una transformación económica y social, que brinde seguridad y confianza a quienes repliquen dichas experiencias (*ver apéndice 1.3.5 para más detalles*).

### 5.3 Resultados de Fase 2 (taller)

El taller desarrollado, se hizo con 12 productores de aguacate pertenecientes a la Asociación de Productores de Aguacate del Municipio de Nocaima Cundinamarca, y el profesor Edgar Guerrero Asistente Técnico del SENA que viene desarrollando un ciclo de capacitaciones técnicas a los pequeños productores en torno a la producción de aguacate.

#### 5.3.1 Presentación inicial

El objetivo de esta etapa se centró en realizar una breve charla a los pequeños productores para presentar el panorama general del sector aguacatero en el país, conceptos y formas de asociatividad en el país, y ponerlos en contexto sobre el modelo de innovación social de las cinco variables en sintonía con las problemáticas identificadas a través de la aplicación de la encuesta a los productores de la región de Caldas.

Durante la charla, se aclararon dudas sobre las dinámicas sectoriales del sector aguacatero en torno a las zonas, manejo y cosecha de las diferentes variedades de aguacate, las diferentes formas de asociatividad que se han venido consolidando en el sector durante los últimos años, y las oportunidades de desarrollo integral del sector. A pesar de que el aguacate variedad Hass es el producto potencialmente exportable, las demás variedades pueden suplir la demanda local y pensar en el desarrollo de nuevos productos. La anterior aclaración fue importante para los productores en cuanto ellos cultivan en este momento variedades Lorena y Papelillo, y se sentían un poco rezagados y con pocas posibilidades de comercialización respecto a los productores que cultivan Hass.

El otro enfoque de la charla, se centró en presentar el modelo de innovación social de las cinco variables y la conceptualización asociada a cada una de ellas. Posteriormente se presentaron los problemas identificados (en fase 1) para cada una de las variables, y por cada uno de ellos 3 causas sustanciales del mismo (*ver Apéndice B para más detalles*), con el fin que los productores empezaran a pensar en posibles soluciones para cada uno de ellos. En los procesos de innovación, la acción de hacer pensar a un grupo de trabajo en la generación de ideas de manera individual potencia el desarrollo de un trabajo de lluvias de ideas posteriormente. Este proceso permite establecer soluciones desde diferentes perspectivas, y la diversidad de ideas hace que se pueda elegir una solución integral a la problemática presentada.

Como conclusión de esta etapa, los productores de aguacate manifestaron estar de acuerdo totalmente con los problemas y causas presentadas, sintiéndose plenamente identificados, y ratificando que la asociatividad para ellos es de vital importancia en la solución efectiva de cada uno de los problemas identificados. Una vez se identificaron y apropiaron los problemas y sus respectivas por parte de los productores, estos se convirtieron en insumo para la siguiente etapa correspondiente a la generación de ideas.

### **5.3.2 Definición de problemas y generación de ideas**

El objetivo de esta etapa correspondió a la generación de ideas para la solución de la problemática identificada para cada dimensión, abordando solo una de las causas planteadas para dicho problema, y pensando siempre como productores asociados para la generación de ideas colectivas.

La actividad inicial de la presente etapa, se centró en la conformación de 5 grupos de trabajo de máximo 3 personas, y a través de una asignación aleatoria cada grupo le correspondió trabajar en una dimensión específica. Una vez consolidados los grupos y asignada la correspondiente dimensión, se orientó a los equipos de trabajo que deberían elegir una de las tres causas identificadas para el problema identificado y una vez seleccionada, en un espacio de 10 minutos, cada uno de los integrantes deberían generar dos ideas de solución de manera individual para un total de seis ideas por grupo. Una vez cada integrante del grupo planteara sus dos ideas, en discusión grupal deberían elegir tres de las seis ideas de solución, que consideraban más relevantes, más innovadoras o creativas y más coherentes de sus realidades como productores asociados. Los productores se presentaron dispuestos al desarrollo del ejercicio, indagando y aclarando dudas respecto a las ideas que cada uno planteaba, con el fin de poderlas defender con sus coequiperos. Los productores indagaron principalmente sobre cómo se podrían generar ideas innovadoras, aclarándoseles que en esta fase la intención era específicamente la generación de muchas ideas las cuales podrían identificarse como innovadoras una vez fueran implementadas.



Como conclusión de esta etapa, los productores manifestaron que rompieron paradigmas en torno a los conceptos que tenían de innovación, en cuanto pensaban por una parte que la innovación se limitaba solo a plantear ideas diferentes y principalmente creían que solo podrían ser pensadas por expertos en innovación. Por otra parte, sus creencias les hacían pensar que ellos no tenían la capacidad de generar ideas innovadoras, sino que deberían implementar las ideas sugeridas por dichos expertos. Como resultado de este ejercicio se generaron tres ideas de solución por cada uno de los grupos (*todas se puede ver en Apéndice B*), las cuales se discutirían en plenaria con el grupo total de productores para elegir solo una de las ideas de soluciones propuestas.

### 5.3.3 Socialización de ideas

El objetivo de esta etapa, era discutir en plenaria las ideas de solución propuestas por cada uno de los grupos y elegir una idea por grupo, con el fin de construir posteriormente un producto mínimo viable para cada solución elegida.

En primera instancia se generaron discusiones en torno a la calidad de las ideas propuestas por cada uno de sus compañeros, y a nivel general denominaron innovadoras. Por otra parte, reconocieron la importancia de la asociatividad como elemento fundamental para el desarrollo y la materialización de dichas ideas, en cuanto se planteaban en ellas no solo el trabajo articulado con productores, sino el establecimiento de alianzas con entidades gubernamentales, otros sectores económicos y la academia. La socialización de las ideas fue una etapa interesante, en cuanto fomento la creatividad y el interés de los pequeños productores de aguacate, en el desarrollo del taller.

Como conclusión de esta fase, el resultado en la selección de las ideas evidenció como a partir de la discusión, empezaron a articular la problemática de cada dimensión y sus respectivas soluciones, enfocados siempre desde la perspectiva de la asociatividad y trabajo colectivo. Las propuestas de ideas de solución elegidas por cada dimensión se detallan en la Tabla 3.

**Tabla 10. Ideas de solución elegidas por todo el grupo de productores**

DIMENSIÓN	SOLUCIÓN
Impacto social	Sistema de comercialización de ‘doble vía’
Sostenibilidad económica	Plan de capacitación de proyecto productivo
Tipo de innovación	Pepa de aguacate: transformar en te adelgazante
Colaboración intersectorial	Aguacate para la industria cosmética
Escalabilidad y replicabilidad	Alianza académica para aumentar el desarrollo agropecuario, técnico y profesional sin salir del área rural

Fuente: Taller con pequeños productores

Al final de esta etapa se hizo un ‘coffee break’ que se convirtió de manera espontánea en un espacio de incubación de ideas para preparar para la estructuración del producto mínimo viable. Lo anterior se evidenció con la discusión que cada grupo tuvo en este espacio, respecto al tema en cuestión. Los productores manifestaron su amplio interés en el desarrollo y ejecución del taller. Con base en las ideas elegidas en plenaria, le correspondía a cada grupo pensar cómo estructura la solución de acuerdo al modelo canvas de producto mínimo viable, para desarrollarla en la siguiente etapa del taller.

### 5.3.4 Desarrollo y socialización del producto mínimo viable (PMV)

El objetivo de esta etapa correspondía al desarrollo y la socialización de la versión conceptual del producto mínimo viable (PMV) para cada una de las soluciones elegidas en cada una de dimensiones.

En primera instancia se presentó a los participantes una explicación de la idea de modelo de PMV, el cual se adaptó para facilitar su explicación y su desarrollo por parte de los productores. A cada uno de los grupos se le entregó material (papel y marcadores), para el desarrollo de su PMV. En el proceso indagaron a profundidad sobre los diferentes conceptos que deberían desarrollar, identificando las diferencias entre cada uno de los aspectos a desarrollar, y consolidando su propuesta de solución en dicho instrumento.

La socialización de los PMV se hizo en el orden definido por el modelo de innovación social de las 5 variables, y los resultados se presentan a continuación.

#### i) Impacto social – sistema de comercialización de doble vía

El resultado de este grupo se muestra en la Figura 12. En esencia, esta idea involucra diversas estrategias de comercialización efectiva del aguacate y sus residuos, y aborda el impacto social en cuanto busca incrementar los ingresos de los productores que permita mejorar sus condiciones socioeconómicas y además abordar el tema del manejo de residuos, aspecto relevante en el impacto ambiental que se genera a la sociedad en el entorno y contexto de los productores.

**Figura 12. PMV Sistema de Comercialización de ‘doble vía’**

PERSONAS / SISTEMAS	NOMBRE DEL PROYECTO	QUE SOLUCIONARÍA
Asociación de productores	Sistema de Comercialización de Doble Vía	Regreso de la pepa y cáscara de aguacate al productor para comercializarlo con transformadores de aguacate.
Industria	COMO FUNCIONARÍA	Te de Aguacate Abono Orgánico
Consumidor final	Asociando productores comercializadores y productores finales	Incrementar las ganancias del productor
Tecnología Implementada	Dar promociones al cliente para que tengamos una buena influencia	
	Hacer charlas de sensibilización para las personas se eduquen más sobre el tema	
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO	RECURSOS / TIEMPO IMPLEMENTACIÓN	
Establecer alianza entre vendedores y consumidores	Transporte para agilizar al máximo la lleva y comercialización del producto.	
Hacer campañas y promociones para nuestros clientes.	Este negocio se hará realidad en un tiempo	

Fuente: Resultados taller con productores de aguacate

El sistema de comercialización de ‘doble vía’ tuvo en cuenta la oportunidad de utilizar los desechos del aguacate, y por ello el sistema de comercialización de ‘doble vía’ se centra en establecer asociaciones y

alianzas con comercializadores y consumidores, para venderles el aguacate a menor precio a consumidores con la condición de que ellos deben regresar al productor la pepa y la cáscara con el fin que puedan comercializarlo con empresas transformadoras que produzcan nutraceútico y abonos orgánicos.

Detallando el sistema de comercialización de doble vía propuesto, la vía uno es la comercialización directa con comercializadores y consumidores finales, la vía dos es la comercialización de los residuos de del aguacate (pepa y cáscara) con empresas transformadores, para el desarrollo de nutraceúticos y abonos orgánicos. Las dos vías funcionan y se articulan a través del establecimiento de contratos con los comercializadores y consumidores en los cuales se establezcan precios más bajos con la condición de que devuelven los residuos al productor para comercializarlos a través de la segunda vía.

Algo interesante de esta propuesta es el impacto no solo socioeconómico respecto a la comercialización efectiva de la fruta, sino al impacto ambiental que genera el manejo adecuado de los residuos. En el desarrollo del PMV tomó elementos de otras ideas y las articuló a estas, en el caso específico tomo como referencia la idea de la dimensión de innovación que proponía la producción de un té de pepa de aguacate como bebida adelgazante (*ver sección 5.3.3 iii*).

**ii) Sostenibilidad económica – plan de capacitación de proyecto productivo.**

El resultado de este grupo se muestra en la Figura 13. En esencia, esta idea involucra el trabajo articulado entre la asociación y las entidades gubernamentales para lograr la financiación de sus proyectos productivos, y aborda la sostenibilidad económica en cuanto enfoca los problemas de financiación y sostenibilidad económica a través de la formulación, consolidación y ejecución de proyectos productivos, con el acompañamiento de entidades especializadas que permita una gestión eficiente de los recursos.

**Figura 13. PMV –Plan de Capacitación en Proyectos Productivos**

<p>PERSONAS / SISTEMAS</p> <p>Asociación de Agucateros</p> <p>Líder elegido por la asociación para dar un correcto dirccionamiento y gestión.</p> <p>Capacitadores del SENA en proyectos productivos.</p>	<p>NOMBRE DEL PROYECTO</p> <p>Plan de capacitación de proyecto productivo</p> <hr/> <p>COMO FUNCIONARÍA</p> <p>Buscar entidades públicas para la capacitación</p> <p>Darle un correcto manejo a los recursos que se han solicitado</p>	<p>QUE SOLUCIONARÍA</p> <p>Buena calidad de la producción por el conocimiento ya adquirido.</p> <p>Excelente producto al consumidor</p>
<p>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO</p> <p>Buena socialización de las actividades que se pueden llevar a cabo en cada zona productiva.</p> <p>Intercambio de conocimiento que puede aportar cada productor</p>	<p>RECURSOS / TIEMPO IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Ver resultados a mediano plazo</p>	

Fuente: Resultados taller con productores de aguacate

Para el desarrollo de este PMV, el grupo tuvo en cuenta la causa del problema de sostenibilidad económica relacionada con la dificultad de acceso a recursos provenientes de programas gubernamentales para el desarrollo de proyectos productivos.

La orientación que le dieron a su idea fue en torno a procesos de capacitación sobre proyectos productivos que les permitiera a los pequeños productores comprender como estructurar dichos proyectos, como manejar los recursos adquiridos para el desarrollo de los proyectos, y como implementar los proyectos. Un aspecto interesante de la propuesta es que consideran un mecanismo para facilitar transferencia de conocimiento de cada productor con base en su experiencia que permitirá una estructuración y ejecución del proyecto de acuerdo con sus realidades. El grupo consideró que la ejecución de esta idea debe estar a cargo del director de la asociación y capacitadores del SENA especializados que orienten y lideren la consolidación de los proyectos productivos, enfocados en mejorar la productividad y la calidad de sus cultivos, así como el desarrollo de nuevos productos innovadores como se evidencia en la sección 5.3.3 iii, y el trabajo intersectorial como se ve en el 5.3.3 iv.

**iii) Tipo de innovación – te adelgazante a partir de la pepa del aguacate**

El resultado de este grupo se muestra en la Figura 14. En esencia, esta idea involucra el desarrollo de un producto innovador derivado del aguacate, con el fin de diversificar la fuente de ingresos y aborda innovación desde la perspectiva del desarrollo de productos a través de procesos de innovación abierta en donde diferentes actores confluyen para materializar y concretar ideas en torno a un nuevo producto y su mercadeo y promoción.

**Figura 14. PMV Té adelgazante de pepa de aguacate**

<p>PERSONAS / SISTEMAS</p> <p>Por medio de la asociación</p> <p>Con Tecnología</p> <p>Mercadólogos, mercaderistas y nutricionistas</p>	<p>NOMBRE DEL PROYECTO</p> <p>Pepa de aguacate. Transformar en te adelgazante</p>	<p>QUE SOLUCIONARÍA</p> <p>Además de las propiedades medicinales se encamina a las personas que necesitan adelgazar</p>
<p>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO</p> <p>Reuniones</p> <p>Visitas a otros pioneros</p> <p>Investigación</p> <p>Jornadas de talleres para Innovación</p>	<p>COMO FUNCIONARÍA</p> <p>Rayando la pepa hacer porciones en sachet</p>	
	<p>RECURSOS / TIEMPO IMPLEMENTACIÓN</p> <p>6 meses</p>	

Fuente: Resultados taller con productores de aguacate

Para el desarrollo de este PMV, el grupo se enfocó en trabajar una idea en torno al desarrollo de productos derivados del aguacate. El grupo realizó una actividad inicial en torno a investigar en internet (a través del celular de uno de los integrantes) los beneficios y usos de la pepa de aguacate, encontrando diversidad de información en torno al desarrollo de productos nutraceuticos para combatir enfermedades coronarias y obesidad.

Con base en la información encontrada, plantearon el desarrollo de una te adelgazante para combatir problemas de sobrepeso. El enfoque que le dieron al funcionamiento de la idea se centró en plantear el posible proceso de producción del té destacando que visualizaron de una vez la presentación del producto. Los miembros del grupo consideraron que, para desarrollar y consolidar su idea, deben trabajar articuladamente con otros emprendedores, y como aspecto interesante plantean la necesidad de hacer procesos de investigación y jornadas de innovación.

Es interesante evidenciar con el planteamiento de este PMV, que los pequeños productores no solo se visualizan comercializando aguacate en fresco, sino como transformadores y comercializadores de otro tipo de productos, entendiendo que s necesario involucrar a la asociación como gestores de la idea, pero trabajando articuladamente con otros actores en la parte comercial que ayuden a promocionar y mercadear el producto. Esta propuesta permite inferir que, si se logra su desarrollo, se pueden generar valor compartido que les permita crecer y ser competitivos en otros mercados, también favoreciendo la sostenibilidad económica de los productores a través de la diversificación de productos y fuentes de ingresos, a partir de su comercialización efectiva.

#### iv) Colaboración intersectorial – aguacate para la industria cosmética

El resultado de este grupo se muestra en la Figura 15. En esencia, esta idea involucra el trabajo articulado entre varios sectores para el desarrollo de nuevos productos y aborda la colaboración intersectorial en cuanto no establece relaciones comerciales proveedor – cliente, sino que se establece una colaboración integral en donde cada sector hace su aporte para lograr un objetivo común, en este caso el desarrollo de productos cosméticos.

**Figura 15. PMV Aguacate para la industria cosmética**

<p>PERSONAS / SISTEMAS</p> <p>Asociación de productores</p> <p>Industria cosmética</p> <p>Tecnología</p>	<p>NOMBRE DEL PROYECTO</p> <p>Aguacate para la industria cosmética</p>	<p>QUE SOLUCIONARÍA</p> <p>Ingresos</p> <p>Calidad de Vida</p> <p>Relaciones Sociales y comerciales</p>
	<p>COMO FUNCIONARÍA</p> <p>El productor aporta la materia prima y empresarios aportan la transformación del producto</p>	
<p>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO</p> <p>Contactos con laboratorios, industrias cosméticas</p> <p>Reuniones capacitaciones visitas técnicas a fincas y fábricas.</p>	<p>RECURSOS / TIEMPO IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Financieros, Humanos, Tecnológicos, publicitarios y comerciales</p>	

Fuente: Resultados taller con productores de aguacate

Al grupo en general les pareció interesante trabajar de manera articulada con otros sectores, en este sentido la PMV propuesto se enfocó en plantear de trabajar articuladamente con la industria cosmética. Si bien no plantearon el desarrollo de un producto en específico, desde la perspectiva de la funcionalidad del PMV es interesante como plantean la idea de “aportar” y no de “comercializar”. Esto claramente refleja la intención de los productores de participar de manera colaborativa en el desarrollo de productos cosméticos, y no solo como proveedores de aguacate para la industria. El trabajo colaborativo también se refleja en las actividades que plantean en torno al contacto directo con la industria con el fin de realizar visitas técnicas tanto a fincas como a fábricas, entendido esto como la necesidad de conocer ambos sectores, conocer sus condiciones y potencialidades para establecer un trabajo conjunto eficiente y efectivo, lo cual potencia la agroindustria como lo hace también la idea de la dimensión de innovación.

El enfoque de solución del PMV, es muy interesante en cuanto no se enfoca solo en el tema de la generación de ingresos. Fue el primer grupo en plantear mejoras en la calidad de vida, y en el establecimiento de relaciones comerciales y sociales, éstas últimas enfocadas en el mejoramiento de las condiciones de los pequeños productores en su entorno social.

**v) Escalabilidad y replicabilidad – alianza académica para aumentar el desarrollo agropecuario**

El resultado de este grupo se muestra en la Figura 16. En esencia, esta idea involucra la transferencia de conocimiento a través de la enseñanza de actividades agropecuarias en escuelas rurales. Aborda la escalabilidad y replicabilidad en cuanto plantea la sostenibilidad de los proyectos productivos de aguacate en el tiempo, capacitando a los jóvenes rurales con el fin que estos se queden trabajando el campo, desarrollando el negocio, y potenciando el crecimiento socioeconómico de los pequeños productores haciéndolo perdurable en el tiempo.

**Figura 16. Alianza Académica para el desarrollo agropecuario**

PERSONAS / SISTEMAS	NOMBRE DEL PROYECTO	QUE SOLUCIONARÍA
Asociación de aguacateros. Se pronunciará ante ONG's entidades del estado y la inversión privada	Alianza Académica para aumentar el desarrollo agropecuario, técnico y profesional sin salir del área rural	Nuevas alternativas y oportunidades de empleo para los jóvenes de la región, aumento de ingresos, disminución de desempleo, se evita la migración de jóvenes grandes ciudades.
	<p>COMO FUNCIONARÍA</p> <p>Estudio técnico en el Bachillerato. Profesional. Los jóvenes antes de culminar el bachillerato deben estudiar un técnico referente al área agrícola, las instituciones educativas al ver el interés de los jóvenes, brindarán a posibilidad de estudiar carreras profesionales para el área.</p>	
<p>ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO</p> <p>Actividades asociación Instituciones de la Región. Actividades por la asociación en las instituciones educativas de la región y así avanzando a llegar a las grandes ciudades.</p>	<p>RECURSOS / TIEMPO IMPLEMENTACIÓN</p> <p>Búsqueda de Recursos 1 año. Desde la asociación se gestionará la búsqueda de recursos e incentivos adecuados para tal fin en el término de un año</p>	

Fuente: Resultados taller con productores de aguacate

La visión que el grupo tuvo en torno a la escalabilidad y la replicabilidad se articuló con la transferencia de conocimiento de los productores de aguacate a los jóvenes de la región, con el fin que puedan replicar el desarrollo de este proceso productivo y quedarse trabajando el campo en sus lugares de origen. En este sentido el PMV planteó la necesidad de consolidar una alianza académica que permitiera la formación técnica y profesional a jóvenes de la región y con ello potenciar el desarrollo del agro.

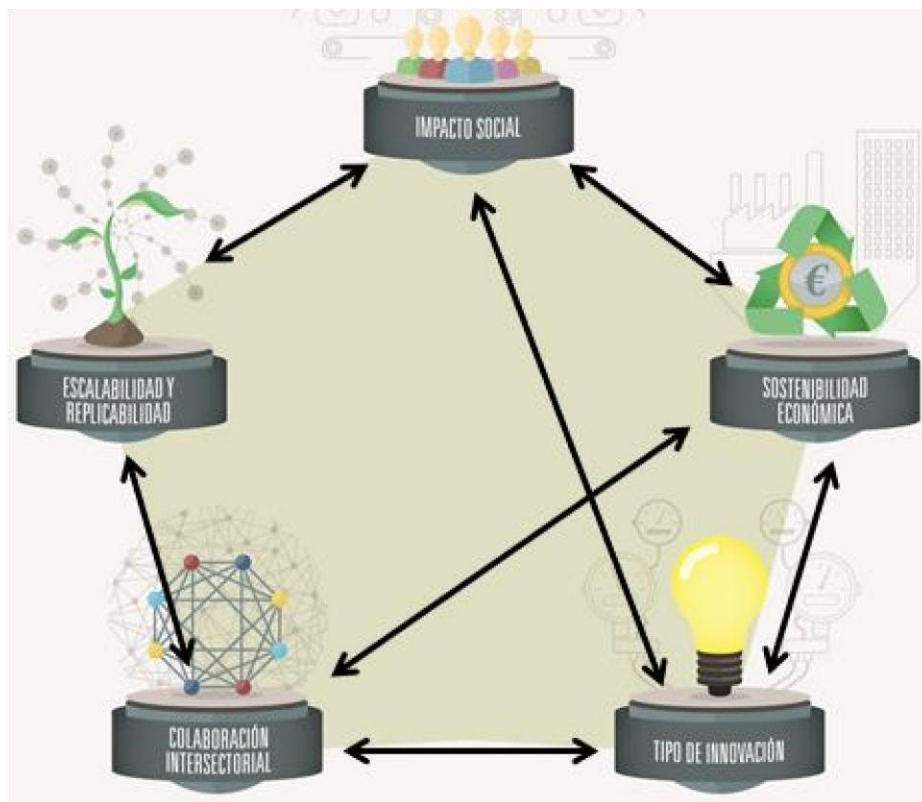
Si bien no plasmaron explícitamente el cómo materializar la alianza académica para lograr la formación técnica en los bachilleres de la región, en la presentación trajeron a colación una iniciativa que funcionaba en el municipio hace un tiempo conocida como “*El Colegio Agrícola de la vereda de las Mercedes*”, en el cual enseñaban a los estudiantes el manejo de cultivos agrícolas y especies menores. Con base en esto, el grupo pensó solicitar al municipio reabrir el colegio, con el fin que se capacitara a los jóvenes en el cultivo del aguacate.

Considero que este PMV, tiene un enfoque económico y social de manera articulada, por un lado, el tema de la educación no solo a nivel técnico sino profesional a través de la alianza con las universidades cierra las brechas de oportunidad y acceso a la educación a jóvenes del campo. Por otra parte, enfocar el estudio en temas agrícolas con el fin que vuelvan a sus regiones a trabajar la tierra, sustenta la visión en torno al crecimiento de la productividad y la competitividad de la región a través de la comercialización efectiva de productos agrícolas, en este caso del aguacate producido en el municipio. El desarrollo de esta idea se articula con la dimensión de impacto social en cuanto aborda el mejoramiento de la educación en el sector rural, y el trabajo intersectorial con la academia.

## **5.4 Resumen**

En resumen, en la figura 17, se presenta el modelo de innovación de las 5 variables, con sus respectivas conexiones, identificadas de los resultados.

**Figura 17. Modelo de Innovación de las 5 variables y conexiones identificadas**



Fuente: Elaboración propia

El planteamiento del modelo de innovación de las 5 variables plantea la importancia de cada una de las variables en el diseño, desarrollo e implementación de un proyecto de innovación social. Sin embargo, con el desarrollo del taller con los pequeños productores, en cuanto la descripción detallada del producto mínimo viable propuesta por cada grupo, no solo se enfocaba en el planteamiento de una solución propia de la dimensión, sino que vislumbraba la articulación con otra de las dimensiones. Por esta razón encontramos conexiones entre cada variable como se muestra en la figura 6.

Con la identificación de las conexiones entre las variables, puede evidenciarse como en las variables de innovación, colaboración intersectorial e impacto social, confluyen el mayor número de conexiones. Para el caso de la innovación, las conexiones reflejan que esta puede solventar un problema social, si bien su desarrollo necesita recursos, su implementación efectiva garantiza la sostenibilidad económica. Sin embargo, requiere del trabajo articulado con otros sectores para garantizar su efectividad. Para el caso de la colaboración intersectorial, la lectura de sus conexiones permite afirmar que esta potencia la innovación y se beneficia de ella, lo cual garantiza la sostenibilidad económica para cada uno de los involucrados y además potencia la sostenibilidad en el tiempo de sus actividades económicas y sociales. Finalmente, el impacto social refleja, que este se da en la medida que se desarrollen procesos de innovación que permitan solucionar problemas sociales, con ello se garanticen la sostenibilidad económica de los involucrados, y finalmente que estos procesos de innovación social perduren en el tiempo.

Puede concluirse entonces, que la innovación representada en el desarrollo de productos, servicios, estrategias, etc., potencia su desarrollo a través de la colaboración intersectorial como proceso social en cuanto involucra actores tanto sociales como económicos, e impacta significativamente en el entorno



social en que se desarrolle. Esto significa que, para el caso de estudio de los pequeños productores de aguacate, estas tres dimensiones se convierten en el eje central para el desarrollo de sus proyectos productivos, que los impacta social y económicamente de manera particular y socialmente en el contexto y en su entorno en donde desarrollan su actividad económica.

Por lo tanto, los resultados sugieran que es posible plantear mecanismos y estrategias que promuevan la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate. Dado las innovaciones y oportunidades que se identifican los productores, esta asociatividad les permitirán lograr la comercialización efectiva y la generación de valor compartido.

## **6. CONCLUSION**

### **6.1 Como los resultados respondieron a la pregunta de investigación**

El propósito de esta investigación fue establecer si a través innovación social, es posible plantear mecanismos y estrategias que promuevan la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate en Colombia, y así les permita la comercialización efectiva de su producción y la generación de valor compartido. A la luz de del modelo de innovación social de las 5 variables, podemos evidenciar como la metodología condujo a ideas que si implementado, permitirán responder a la pregunta de investigación. Propuesta para este estudio, realizando un desglose detallado de los aspectos que se abordan:

1. ¿Cómo promuevan la asociatividad?: Como se evidenció el trabajo intersectorial se constituye en una de las dimensiones centrales del modelo, y esta promueve la consolidación de formas de asociatividad como pueden ser las alianzas, asociaciones, cadenas productivas o el clúster. En el caso específico de los pequeños productores, sus propuestas siempre tenían como eje fundamental el trabajo a través de la asociación que tienen consolidada. Por otra parte, planteaban la necesidad de trabajar articuladamente con el gobierno y otros sectores de la economía para el desarrollo de agronegocios. Lo anterior refleja claramente como la aplicación del modelo de innovación social permite plantear soluciones que promueven la asociatividad.
2. ¿Cómo promuevan el desarrollo de la agroindustria del aguacate? Otra de las variables centrales del modelo fue la innovación. Desde la perspectiva de esta dimensión, la propuesta se centró en el desarrollo de un producto nuevo derivado del aguacate. Sin embargo, la solución planteada para impacto social involucra también el desarrollo de nuevos productos a partir de los desechos del aguacate. La dimensión de trabajo intersectorial, potencia la necesidad de trabajar articuladamente con el gobierno, los comercializadores, los exportadores, y otros sectores para el desarrollo de productos y con ello garantizar la productividad y competitividad colectiva. Las sinergias anteriormente descritas, claramente potencian el desarrollo de la agroindustria del aguacate con una visión colectiva y de país.
3. ¿Cómo permita la comercialización efectiva de producción de pequeños productores de aguacate? Los resultados en este aspecto son claros, las propuestas de solución

presentadas por algunos de los grupos, apuntan a la comercialización efectiva en diferentes vías. En primera instancia plantean la comercialización básica del producto en fresco, objetivo general y común de todos los productores de aguacate. Sin embargo, con la aplicación del modelo, los productores de aguacate lograron pensar en otras formas de comercialización efectiva de su aguacate a través de la transformación. Lo anterior permite inferir, que los pequeños productores no solo visionan la generación de ingresos a través de la venta de aguacate en fresco, sino a través del aprovechamiento y transformación de los desechos. Esta visión claramente permite desarrollar la agroindustria del aguacate en diferentes frentes de acción: la producción, la comercialización y la transformación.

4. ¿Cómo alienta la generación de valor compartido? Como se presentó en la discusión académica, la generación de valor compartido, permite el desarrollo de innovaciones que transfieren valor económico y social a todos los involucrados en el desarrollo de negocios bajo este enfoque. Como se ha evidenciado, las propuestas presentadas se enfocan en generar valor económico a través de la comercialización efectiva del aguacate en fresco, pero también con el desarrollo de nuevos productos. Por otra parte, las propuestas también abordan la generación de valor social, en cuanto apuntan el incremento de los ingresos de los pequeños productores reflejado en mejor calidad para su acceso a la educación superior que les permita formarse profesionalmente en temas del agro para que retornen y trabajen en sus lugares de origen. Por tanto, la implementación del modelo de innovación social permite pensar en soluciones de alto impacto social y económico.

Como podemos evidenciar, en efecto a través de la implementación de un modelo de innovación social es posible plantear mecanismos y estrategias que promueven la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria, que permite la comercialización efectiva y la generación de valor a los pequeños productores de aguacate en Colombia.

## **6.2 Contribución a la literatura**

Existe diversidad de estudios académicos que realizan conceptualizaciones sobre la innovación social y su impacto en el desarrollo de soluciones a problemáticas sociales. Los estudios de la innovación social enfocada a el sector agrícola, se enfocan generalmente en desarrollar modelos y conceptos de innovación social que deben replicarse e implementarse en el sector agrícola, evidenciado en la mayoría de la literatura con la presentación de casos de estudios específicos de procesos relacionados con el agro. Otras investigaciones presentan resultados de implementación de modelos de innovación social en procesos agroindustriales, pero no presentan la metodología de como obtuvieron y analizaron los resultados.

Otros estudios relacionados con asociatividad y comercialización efectiva en sectores agrícolas, presentan generalmente como conclusión la necesidad imperante de la asociatividad como mecanismo para garantizar la comercialización efectiva de sus productos, y con ello potenciar su productividad competitividad en mercados globales, sin embargo, no se encontró literatura que plantee propuestas para la promoción de la asociatividad. Finalmente, no se evidenció en la literatura, estudios sobre la implementación de modelos de innovación social para pequeños productores de aguacate en Colombia.

El principal aporte a la literatura con la presente investigación, fue realizar un estudio específico para pequeños productores de aguacate en Colombia, respecto a la implementación de un modelo de innovación social enfocado en promover la asociatividad y el desarrollo de la industria. Un aspecto relevante y diferenciador en la presente investigación, se dio a través el desarrollo de encuestas y talleres presenciales con pequeños productores de aguacate, presentar la metodología aplicada para este proceso, y los resultados efectivos de su implementación.

En el caso específico el caso del modelo de innovación social de las 5 variables, la literatura muestra como a partir del análisis de diferentes casos de estudio de innovación social, identifican y determinan las 5 variables determinantes en el desarrollo efectivo de este tipo de procesos, lo que se convierte en el modelo propuesto. En el caso particular de este estudio, lo que se hizo fue implementar el modelo para la solución de problemáticas identificadas en los pequeños productores de aguacate, y como resultado sorprendente de esta implementación, logro evidenciarse de manera tangible las relaciones y conexiones que existen entre las variables a partir de las soluciones planteadas por los pequeños productores de aguacate, lo que evidenció la pertinencia de la aplicabilidad del modelo de innovación en esta investigación.

### **6.3 Problemas y deficiencias**

El desarrollo de la investigación tuvo algunos problemas, relacionados principalmente con el levantamiento de información a través de las encuestas. Es común en la cultura colombiana, tener un sesgo y presentar resistencia al diligenciamiento de encuestas asociado esto a la falta de tiempo y la percepción sobre el uso de la información reportada, a pesar que en la encuesta se presente la intención del desarrollo de la encuesta, así como el compromiso explícito de manejar la confidencialidad de la información de acuerdo a la ley.

En el caso específico del presente estudio, se solicitó ayuda a asociaciones de pequeños productores de aguacate ubicados en las regiones de Antioquia, Atlántico, Cauca y Cundinamarca, los líderes contactados manifestaban su amplio interés en colaborar, sin embargo, transcurridas una o dos semanas, manifestaban la imposibilidad de colaborar, aludiendo a causas como la falta de tiempo, conectividad, acceso a los pequeños productores y desconfianza en el uso de información. Finalmente, a través de un contacto de la organización “Invest in Manizales”, se logró establecer comunicación con un líder del sector aguacatero de la región de Caldas, quién con base en una base de datos de productores de la región logro aplicar 28 de las 30 encuestas que conformaban la muestra por conveniencia establecida para la investigación.

Se considera para una futura investigación, es importante hacer una presentación más específica de la intencionalidad para el desarrollo de las encuestas, trabajar con entidades territoriales tipo SENA, UMATAS, Secretarías de Agricultura, entre otras, que brinden a los pequeños productores la confianza que el trabajo está siendo acompañado y guiado por expertos que conocen el sector agrícola y específico del aguacate. Presentar a futuros investigadores y gremios de productores de aguacate este tipo de procesos y los resultados de esta primera experiencia, será vital para comprender la intencionalidad de la investigación, esto implicaría hacer ajustes a la metodología en donde las encuestas deben aplicarse después de una sensibilización y contextualización exhaustiva y rigurosa con los pequeños productores.

### **6.4 Áreas de investigación futura**

En algunos de los productos mínimos viables propuestos por los pequeños productores de aguacate en el marco del taller, abordaron el tema de calidad de vida como resultado esperado con la implementación de las soluciones propuestas. Sin embargo, no se ahondó en los aspectos específicos relacionados con la concepción y percepción que los pequeños productores tienen sobre calidad de vida.

El concepto de calidad de vida, abarca una serie de elementos y definiciones complejas asociados a la estratificación, el acceso a la educación, los ingresos familiares, las condiciones de vivienda, que de acuerdo a los resultados de la encuesta, pudo evidenciarse que la percepción generalizada de los pequeños productores en torno al tema, es que a pesar que el negocio del aguacate puede aumentar sus ingresos y ser rentable para ellos, no logra mejorar estas condiciones de calidad de vida mencionadas con anterioridad.

Una futura investigación, tal vez después de hacer un proceso de implementación de alguna de las soluciones propuestas, puede orientarse a evaluar si el desarrollo e implementación de dichas soluciones, permite mejorar las condiciones de calidad de vida expuestas, y quizás pueda relacionarse sus resultados con una profundización en la relación entre la dimensión de impacto social y, escalabilidad y replicabilidad propuesto en el modelo de innovación social de las 5 variables. Con base en lo anterior, una futura investigación permitiría seguir ahondando en la implementación de modelos de innovación social para la solución de problemas asociadas a los pequeños productores y su impacto efectivo en las condiciones de calidad de vida de cada uno de ellos a nivel individual, y de ellos como colectividad.

## **6.5 A qué medida es posible generalizar los resultados**

Teniendo en cuenta, la definición consolidada a nivel nacional para los pequeños productores, y sus características de productividad, comercialización y nivel de activos, definiciones homogéneas en el país, se consideró que es pertinente hacer la prueba piloto con la población definida en una sola región del país y una vez obtenidos los resultados, podría escalarse el ejercicio a las demás regiones en donde se concentran pequeños productores de aguacate.

Este estudio será de gran importancia para el sector aguacatero y para el gobierno nacional, en cuanto contribuirá a identificar problemas reales de pequeños productores de aguacate y con ellos plantear planes de acción orientados a cumplirla meta estratégica del país, de convertir en a Colombia en líder en producción, comercialización y desarrollo del sector aguacatero en la región y en el mundo. Dada la oportunidad de poder participar con la presentación de este estudio en el IX Congreso Mundial del Aguacate, que se llevará a cabo en la ciudad de Medellín en septiembre de 2019, es posible despertar el interés de entidades gubernamentales y productores de aguacate de otros países, que busquen implementar la metodología propuesta, adaptada a sus contextos, para la solución de diversos problemas identificados en pequeños productores de aguacate.

Finalmente, en la medida que se desarrolle la agroindustria del aguacate, a través de la implementación de las soluciones que surjan de la implementación del modelo de innovación social de las 5 variables, podría pensarse en estudiar la replicabilidad del modelo en otros sectores con los cuales se interactúe, como los pueden ser el cosmético o el nutraceutico.

La posible réplica del presente estudio en otras asociaciones de pequeños productores de aguacate, ya se viene materializando en cierta medida, dada la intención de la Corporación Colombia Internacional (CCI) de desarrollar esta metodología con la asociación de pequeños productores d aguacate del Cauca, con quienes vienen trabajando hace más de 10 años, y con esto identificar innovaciones que puedan desarrollar desde la asociación. Esta misma intención la tiene el profesor Wilman Delgado profesor asociado del Departamento de Química de la Universidad Nacional de Colombia, quien viene desarrollando un proyecto productivo con una asociación de pequeños productores de aguacate de los montes de María.

## Bibliografía

- Acevedo González, G. A. (Junio de 2017). Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el oriente antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 6(1), 74 - 84 .
- AGROFUTURO. (13 de Septiembre de 2017). *Expo Agrofuturo 2017*. Obtenido de Expo Agrofuturo 2017/blog: <http://www.expoagrofuturo.com/es/blog/item/1-la-asociatividad-debe-ser-un-grannegocio-y-no-solo-buenas-intenciones>
- Aguilar, I. Z. (2017). Innovación social: factores que podrían fortalecer la decisión de innovar en el productor peruano.
- Alarcón Villamil, N. O. (2015). LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMPETITIVO PARA LAS PYMES. *Pensamiento Republicano*, 2, 13-31. Recuperado el 25 de 02 de 2018
- Arcos Soto, C., Suárez Pineda, M., & Zambrano Vargas, S. (s.f.).
- Aristizábal Rodríguez, C. A. (2013). ¿Puede la asociatividad contrarrestar la influencia que ejercen los intermediarios en los precios de los productos agrícolas cultivados por pequeños productores? *Gestión y Región*(16), 43-58. Obtenido de <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/2247/2109>
- Asociación Hortifrotícola de Colombia. (2013). *Plan de Negocios de Aguacate*. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20AGUACATE%20131211.pdf>
- Avecedo González, G. A., & Palacio Martínez, J. A. (Diciembre de 2016). Evaluación de factores que afectan la comercialización de agro-productos de pequeños y medianos productores del Oriente Antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 5(2), 60 - 69.
- Bagneta, J. M., De Arce, A., & Mateo, G. (Noviembre de 2017). Entre la economía social y el mercado. Reflexiones para un debate abierto en el agro latinoamericano. *Revista de la Red de Intercátedras de Historia de América Latina Contemporánea*(6), 208 - 210.
- Banco de la República. (2012). *El aguacate en Colombia: estudio de caso de los Montes de María, en el Caribe colombiano*. Bogotá.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30-25.
- Buckland, H., & Heloise, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina - Marco conceptual y agentes*. Barcelona.
- Buckland, H., & Murillo, D. (2013). *Antena de Innovación Social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la Innovación Social*. Barcelona, España: ESADE.

- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Barcelona, España: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Calatrava Requena, J., & Sayadi, S. (2003). LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE AGUACATE EN EL LITORAL MEDITERRÁNEO ESPAÑOL: FACTORES QUE DETERMINAN SU PRODUCTIVIDAD. *Proceedings V World Avocado Congress (Actas V Congreso Mundial del Aguacate)* (págs. 831 - 844). Málaga: V Congreso Mundial del Aguacate. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46965336/wac5\\_p831.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524157372&Signature=dYBBdASj9R6C6Ze26SXvUbl1Zx0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas\\_Empresas\\_Productoras\\_De\\_Aguacate](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46965336/wac5_p831.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524157372&Signature=dYBBdASj9R6C6Ze26SXvUbl1Zx0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_Empresas_Productoras_De_Aguacate)
- Castillo Díaz, R., & González Bañales, D. L. (30 de Octubre de 2016). *DESIGN THINKING APLICADO A PROCESOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. EXPERIENCIA CON UNA TESIS DOCTORAL*. Obtenido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/309566644\\_DESIGN\\_THINKING\\_APLICADO\\_A\\_PROCESOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA\\_EXPERIENCIA\\_CON\\_UNA\\_TESIS\\_DOCTORAL](https://www.researchgate.net/publication/309566644_DESIGN_THINKING_APLICADO_A_PROCESOS_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA_EXPERIENCIA_CON_UNA_TESIS_DOCTORAL)
- Centro Regional de Estudios Regionales. (Diciembre de 2014). Misión para la Transformación del Campo. *Propuesta para desarrollar un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos (Documento Técnico)*. Bogotá, Bogotá D.C., Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Colombia, Proexport. (2012). Medellín.
- Consejo Nacional del Aguacate. (2016). *Inicio cadena aguacate*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-aguacate/?ide=1>
- Corporación Colombia Internacional - CCI. (15 de 8 de 2017). *Corporación Colombia Internacional - CCI*. Obtenido de Comercialización de aguacate hass en Cauca, uno de los mejores proyectos de América Latina: <http://www.cci.org.co/comercializacion-de-aguacate-hass-en-cauca-uno-de-losmejores-proyectos-de-america-latina/>
- Domanski, D., Nicolas, M., Germán, Q., & Daniel, R. (2016). *Innovación Social en América Latina*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Parque Científico de Innovación Social.
- Echeverría, J. (2008). El manual de Oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 609-618.
- FAO. (1995). *NORMA DEL CODEX PARA EL AGUACATE (CODEX STAN 197)*.
- FAO. (2010). *Vinculación de los pequeños productores a los sistemas de abastecimiento y distribución de alimentos (SADA)*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION - FAO. Bogotá: (FAO/AGS).

- Grueso Hinestroza , M. P., Hernán Gómez, J., & Garay Quintero, L. (Noviembre de 2009). Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Documentos de Investigación*(44), 1-37.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera Capdevilla, P., & Velasco Barreto, A. (25 - 27 de OCTUBRE de 2016). *EXPERIENCIA EN LA APLICACIÓN DEL DESIGN THINKING PARA LA CREACIÓN DE SOLUCIONES A RETOS SOCIALES EN UNA COMUNIDAD VULNERABLE DE CARTAGENA DE INDIAS*. Obtenido de 5° CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE LA INNOVACIÓN- BUCARAMANGA - COLOMBIA: [http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2016%20\(91\).pdf](http://cogestec.ingenio.com.co/db/separated/2016%20(91).pdf)
- Herrera, P. M., Pino, B., & Acevedo Stasiuk, C. (3 de Junio de 2015). INDICADORES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL RESPONSABLE: MODELO EXPLORATORIO. *Revista de Investigación en Modelos Financieros, 1*, 39-68.
- Mendez Prada, M., Humanez Márquez, U., & Bertel Ortega, C. (2015). Estrategias de distribución de la cadena productiva del Aguacate en los Montes de María. *Perspectiva Socio Económica*, 105-110. doi:10.21892/24627593.228
- Morales Gutierrez, A. (2009). *Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales*. Obtenido de Zerbitzuan: <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/12.pdf>
- Platnner, H. (30 de Enero de 2010). *An Introduction to Design Thinking. PROCESS GUIDE*. Obtenido de EXPLORE THE STANFORD D.SCHOOL: <https://dschoolold.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuid>  
eBOOTCAMP2010L.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Buiness Review América Latina*, 1-18.
- Rueda Galvis, M. A., & Muñoz Rojas, J. H. (2011). Asociatividad, capital social y redes de innovación en la economía rural. *Gestión y Sociedad*, 27-41.
- Ruiz Cedeño, S. D. (2015). De la agricultura arcaica al agronegocio y los modelos asociativos. Su impacto social. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 4(2), 137-145. doi:10.15640/jaes.v4n2a16
- SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA - SAC. (13 de Junio de 2013). Hacia un verdadero asociativismo agrario. *Revista Nacional de Agricultura*, 5.
- Villa, L., & Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Washington D. C:



Zabala Salazar, H. (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Medellín, Antioquia, Colombia: Fondo Editorial Luis Amigó.

## APÉNDICE A. RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN PEQUEÑOS PRODUCTORES.

### 1.1 Caracterización de productores – información socio-demográfica

No.	Departamento	Municipio	Estrato	Nivel de Estudios	Ingreso
1	Antioquia	El Retiro	4	Universitario	Más de 2 Mill.
2	Tolima	fresno	3	Secundaria	Más de 2 Mill.
3	Caldas	Aguadas	3	Universitario	Más de 2 Mill.
4	Caldas	Anserma	4	Especialización	Más de 2 Mill.
5	Caldas	Anserma	2	Tecnológico	0 - 500mil
6	Caldas	Aranzazu	4	Especialización	Más de 2 Mill.
7	Caldas	Belalcazar	3	Universitario	Más de 2 Mill.
8	Caldas	Belalcazar	2	Tecnológico	501mil a 1Mll
9	Caldas	Chinchina	4	Maestría	Más de 2 Mill.
10	Caldas	Filadelfia	2	Tecnológico	501mil a 1Mll
11	Caldas	La Dorada	2	Técnico	501mil a 1Mll
12	Caldas	La Merced	2	Técnico	1.5 a 2 Mll
13	Caldas	La Merced	2	Tecnológico	Más de 2 Mill.
14	Caldas	Manizales	2	Tecnológico	501mil a 1Mll
15	Caldas	Manizales	3	Universitario	1.5 a 2 Mll
16	Caldas	Manizales	2	Tecnológico	1.5 a 2 Mll
17	Caldas	Manizales	2	Tecnológico	501mil a 1Mll
18	Caldas	Manzanares	3	Universitario	Más de 2 Mill.
19	Caldas	Manzanares	4	Universitario	Más de 2 Mill.
20	Caldas	Narmato	1	Secundaria	0 - 500mil
21	Caldas	Marquetalia	4	Universitario	Más de 2 Mill.
22	Caldas	Marulanda	2	Técnico	1.5 a 2 Mll
23	Caldas	Norcasia	4	Especialización	Más de 2 Mill.
24	Caldas	Pacora	4	Maestría	Más de 2 Mill.
25	Caldas	Palestina	4	Especialización	Más de 2 Mill.
26	Caldas	Pensilvania	2	Tecnológico	1.5 a 2 Mll
27	Caldas	Riosucio	2	Tecnológico	1.5 a 2 Mll
28	Caldas	Risaralda	4	Universitario	Más de 2 Mill.
29	Caldas	Salamina	2	Tecnológico	1.5 a 2 Mll

30	Caldas	Samana	3	Universitario	1.5 a 2 MII
----	--------	--------	---	---------------	-------------

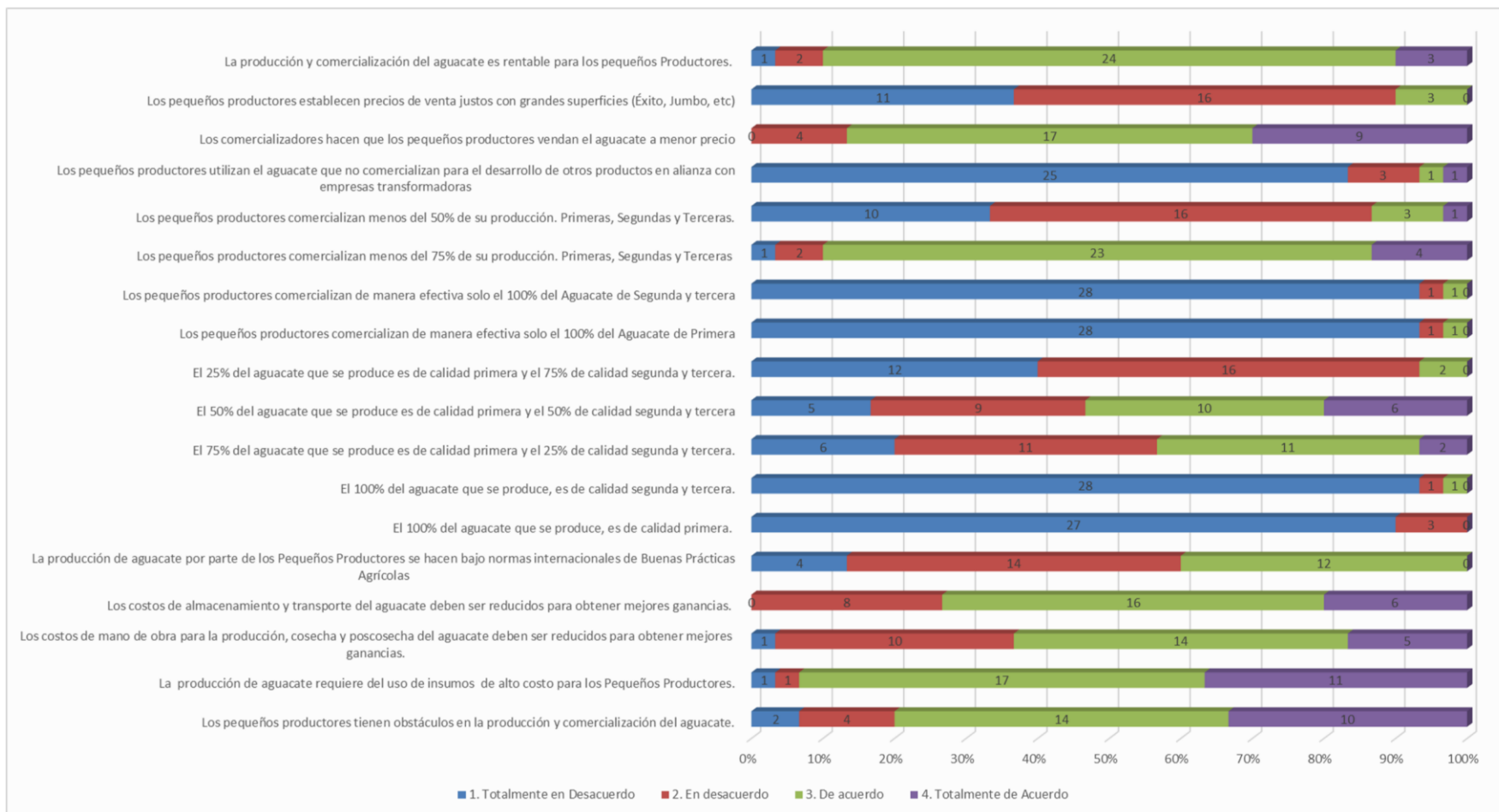
## 1.2 Caracterización de productores – información producción agrícola

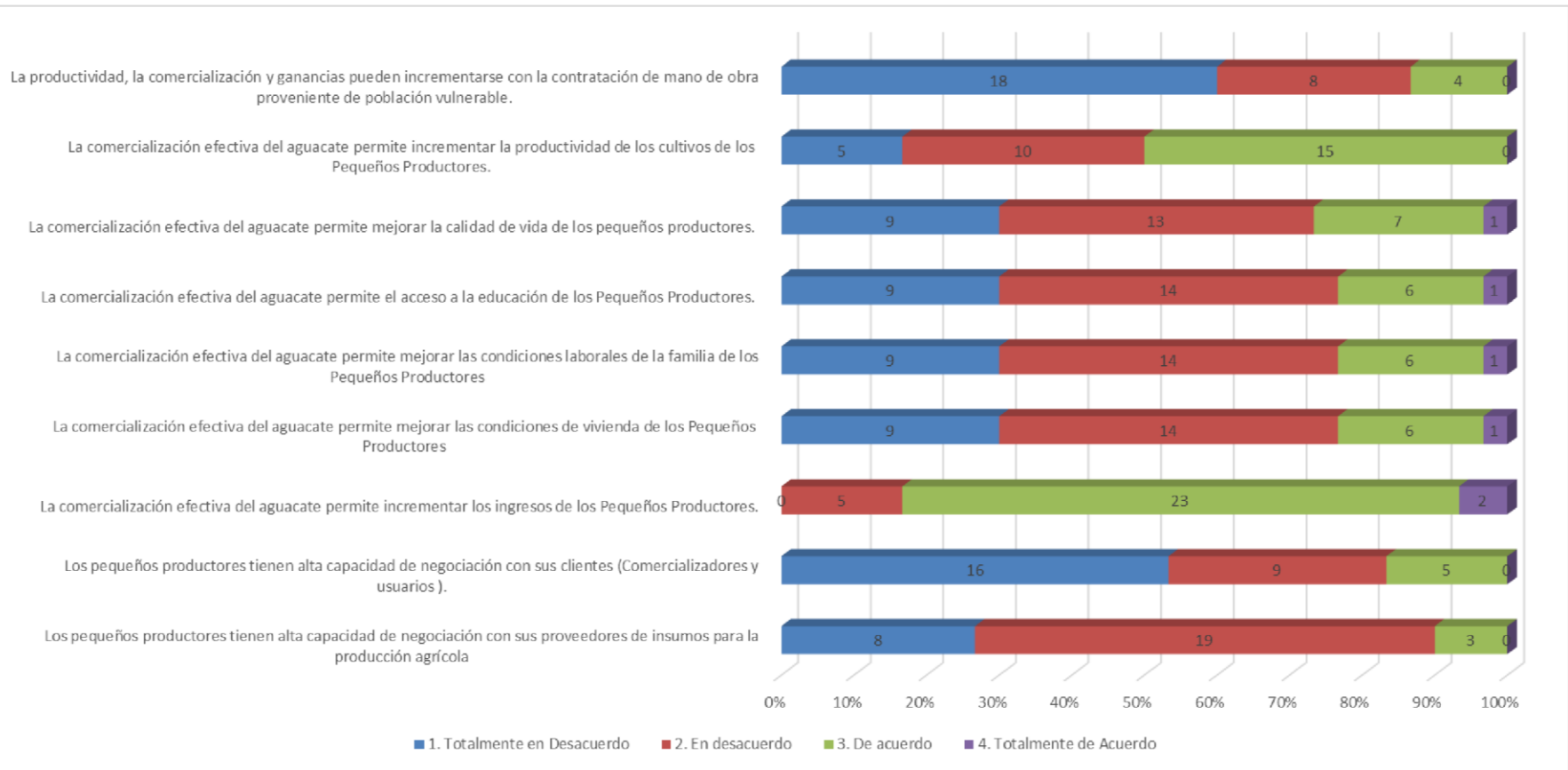
No.	Hectáreas Cultivadas	Rendimiento por Hectárea (Toneladas)	Periodos de Cosecha Mes - Mes	Variedad de aguacate	Asociado
1	20	12	Ene - Feb. Jul - Ago	Hass	SI
2	18	70	septiembre octubre noviembre	Hass	SI
3	35	8,5	EneroFebrero;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass;Papelilo	NO
4	437	9	Enero;Febrero;Marzo;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass	NO
No.	Hectáreas Cultivadas	Rendimiento por Hectárea (Toneladas)	Periodos de Cosecha Mes - Mes	Variedad de aguacate	Asociado
5	5	6	Mayo;Junio;Julio	Papelilo	SI
6	220	8	Enero;Febrero;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass	NO
7	28,6	6,8	Mayo;Junio;Julio	Lorena	NO
8	5,1	5,3	Mayo;Junio;Julio;Agosto	Papelilo	SI
9	500	9	Enero;Febrero;Mayo;Junio;Julio;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass;Papelilo	NO
10	21	7	Enero;Febrero;Marzo;Junio;Julio	Hass;Papelilo	NO
11	25	6	Septiembre;Octubre;Noviembre;Diciembre	Común	SI
12	14	11	Junio;Julio	Papelilo	NO
13	31	7,5	Agosto;Septiembre;Octubre	Papelilo	SI
14	16	11	Junio;Julio	Papelilo	NO
15	73	9	Mayo;Junio;Julio	Papelilo	SI
16	8	9,5	Enero;Febrero;Octubre;Noviembre	Hass	NO
17	4	7,6	Febrero;Marzo;Octubre;Noviembre	Hass	SI
18	110	10	Enero;Febrero;Marzo;Junio;Julio;Octubre;Noviembre	Hass;Lorena	NO
19	168	8	Enero;Febrero;Marzo;Mayo;Junio;Julio;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass;Lorena	SI
20	2	5	Enero;Mayo	Papelilo;Común	SI
21	365	7	Enero;Febrero;Marzo;Mayo;Junio;Julio;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass;Lorena;Papelilo;Semil 40	NO
22	19	7	Febrero;Marzo;Octubre;Noviembre	Hass	SI
23	291	6	Enero;Septiembre;Octubre;Noviembre;Diciembre	Común	NO
24	80	7	Enero;Febrero;Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass	NO
25	227	12	Mayo;Junio;Julio;Agosto;Septiembre;Octubre;Noviembre	Lorena;Choquet	NO
26	46	8	Mayo;Junio;Julio	Lorena	NO
27	64	9	Enero;Febrero;Junio;Julio	Hass;Papelilo	NO
28	347	9	Mayo;Junio;Julio;Agosto;Septiembre	Papelilo	NO
29	15	6	Octubre;Noviembre;Diciembre	Hass	NO
30	183	5	Enero;Febrero;Marzo;Mayo;Junio;Julio	Hass;Lorena	NO



## 1.3 Resultados de la encuesta asociados a las cinco variables.

### 1.3.1 Impacto social

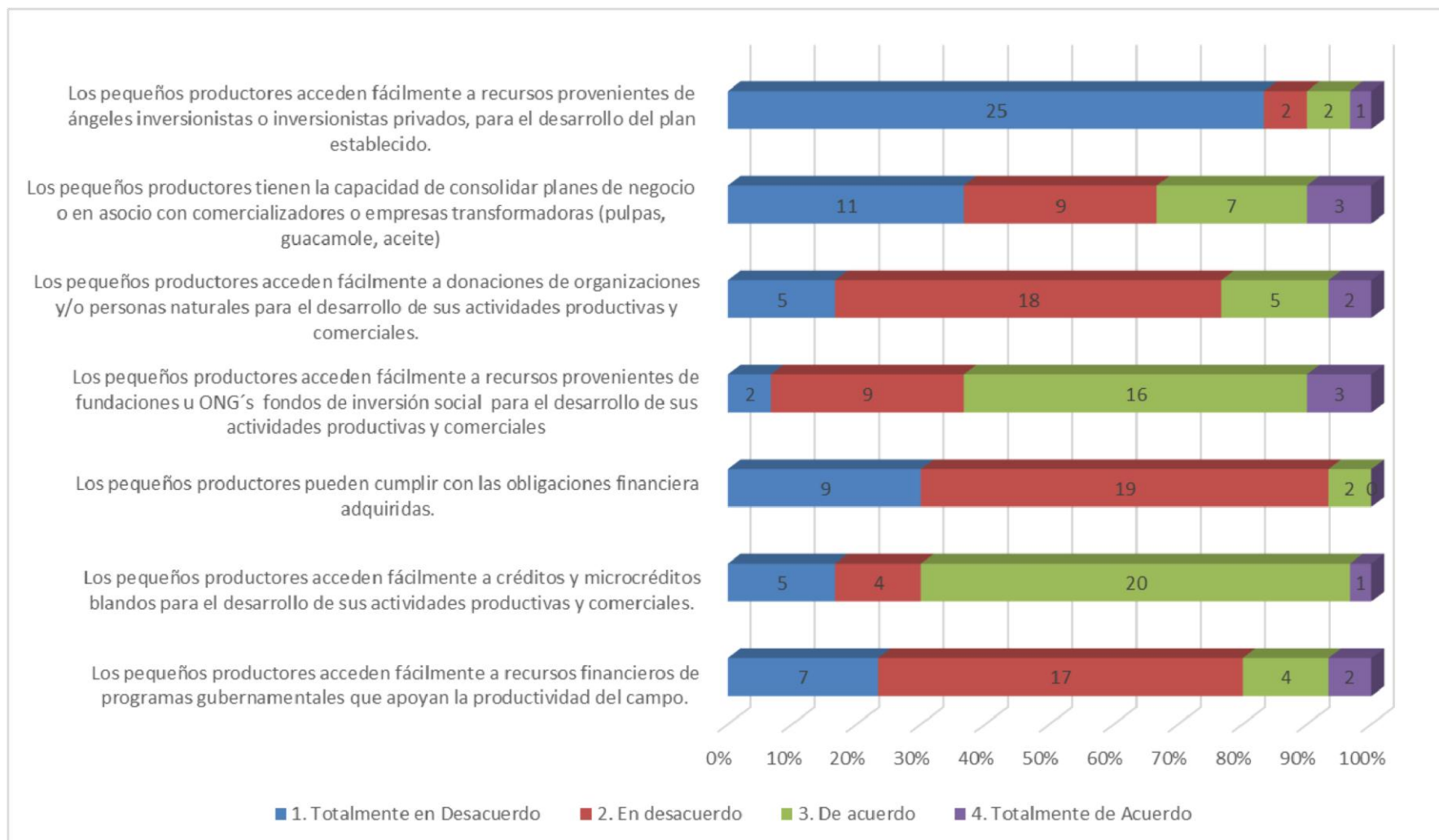




## Preguntas abiertas

¿Qué aspectos positivos considera usted que impacta la producción y comercialización del aguacate?	¿Qué aspectos negativos considera usted que impacta la producción y comercialización del aguacate?	¿Qué otros impactos sociales considera usted que logra la producción y comercialización de su aguacate?
Los pequeños productores pueden ser parte de un esquema asociativo en los cuales pueden confluir pequeños y grandes productores y los grandes se convierten en jalonadores del desarrollo de los demás.	Los pequeños productores se rezagan un poco en la implementación de buenas prácticas agrícolas y tienen baja capacidad de negociación.	El crecimiento del sector aguacatero y el incrementos de los ingresos que les permite una mejor calidad de vida
calidad	mala calidad	desarrollo
el proceso de producción limpia	la calidad de la fruta y el servicio de transporte la mala calidad de la fruta el manejo inadecuado de empaque	El crecimiento del sector
Insumos y calidad de la fruta y el empaque	calidad de la fruta precios que ponen los comercializadores	crecimiento del sector
El proceso de producción y poscosecha	La calidad de la fruta	
Manejo de cultivo y Calidad del producto	los bajos precios	Rentabilidad del negocio para los pequeños productores
Calidad y logística	Capacidad de producción	Lograr la asociatividad de pequeños productores para cumplir con demandas del aguacate

### 1.3.2 Sostenibilidad económica



## Preguntas abiertas

¿Qué otras fuentes de inversión y financiación considera que son necesarias para el desarrollo de su negocio?

Joint ventures con inversionistas extranjeros.

creditos de fomento

Los créditos blandos y las convocatorias de cadenas productivas del Ministerio

cadenas productivas

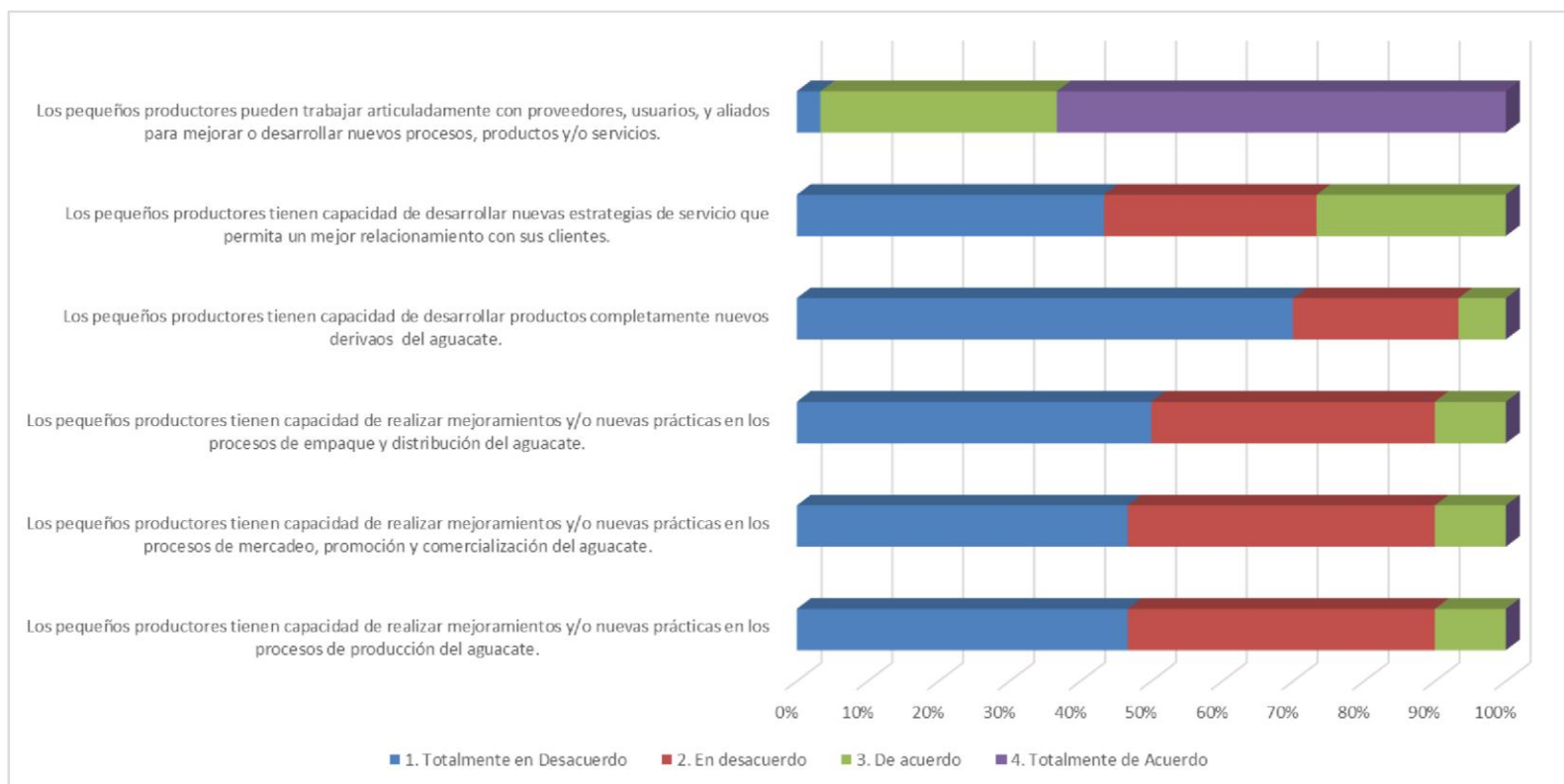
Los microcréditos

los bancos de tercer piso

Crowdfunding



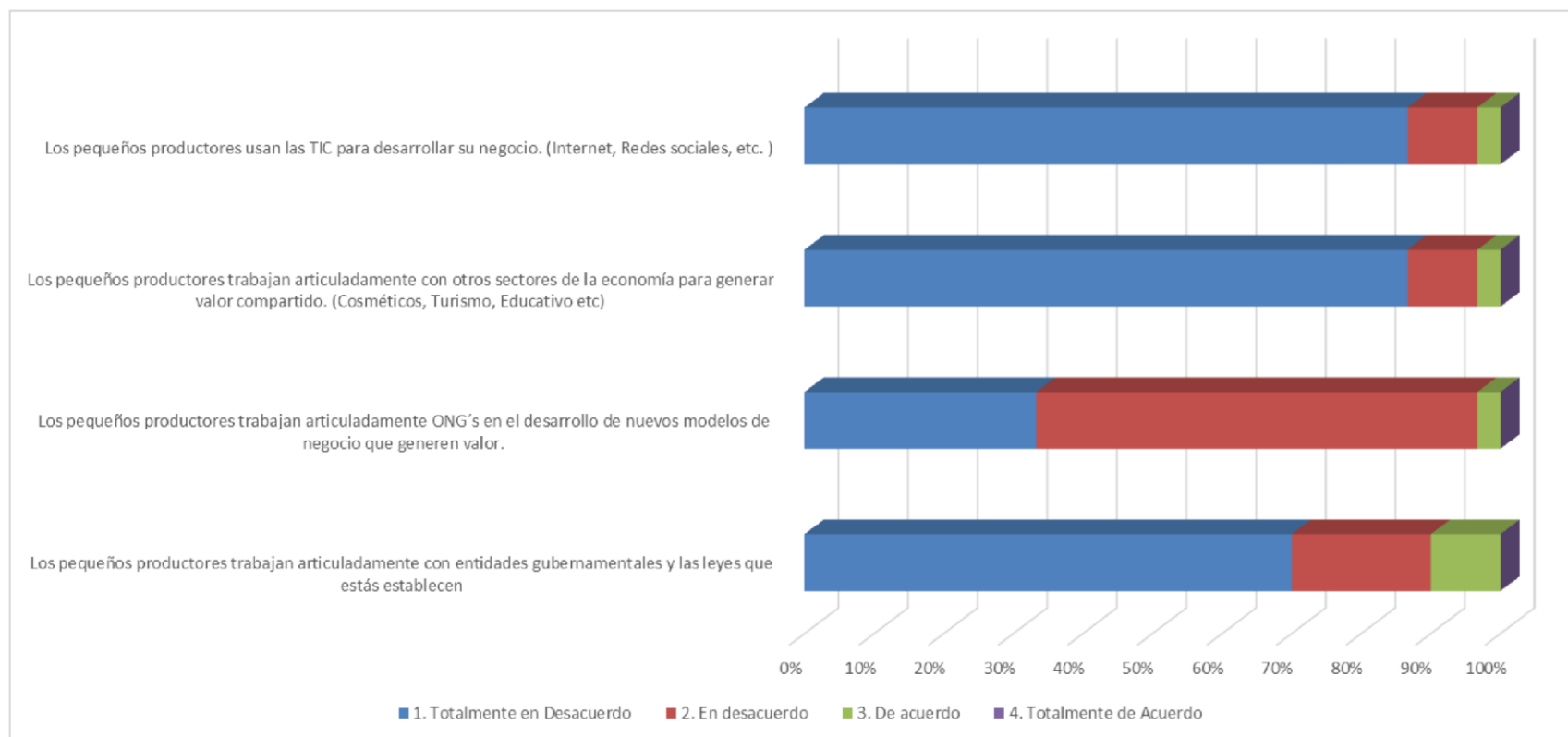
### 1.3.3 Tipo de Innovación



### Preguntas abiertas

¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes y relevantes que mejorar o desarrollar nuevos procesos productos y/o servicios?
Tener una estrategia clara sobre el tipo de innovación a generar (Dimensión estratégica). Identificar las ideas a desarrollar. Desarrollar proyectos para dar cumplimiento a las iniciativas innovadoras. Generar resultados y explotarlos para generar beneficios. Por último conservar este nuevo conocimiento y continuar con la gestión de la innovación.
investigación
Debe existir orientación y apoyo del gobierno capacitación efectiva
Alianzas
asociarse con empresas transformadoras
tener ideas y asociarse con otros actores para desarrollarlas
nuevas maneras de promoción y comercialización

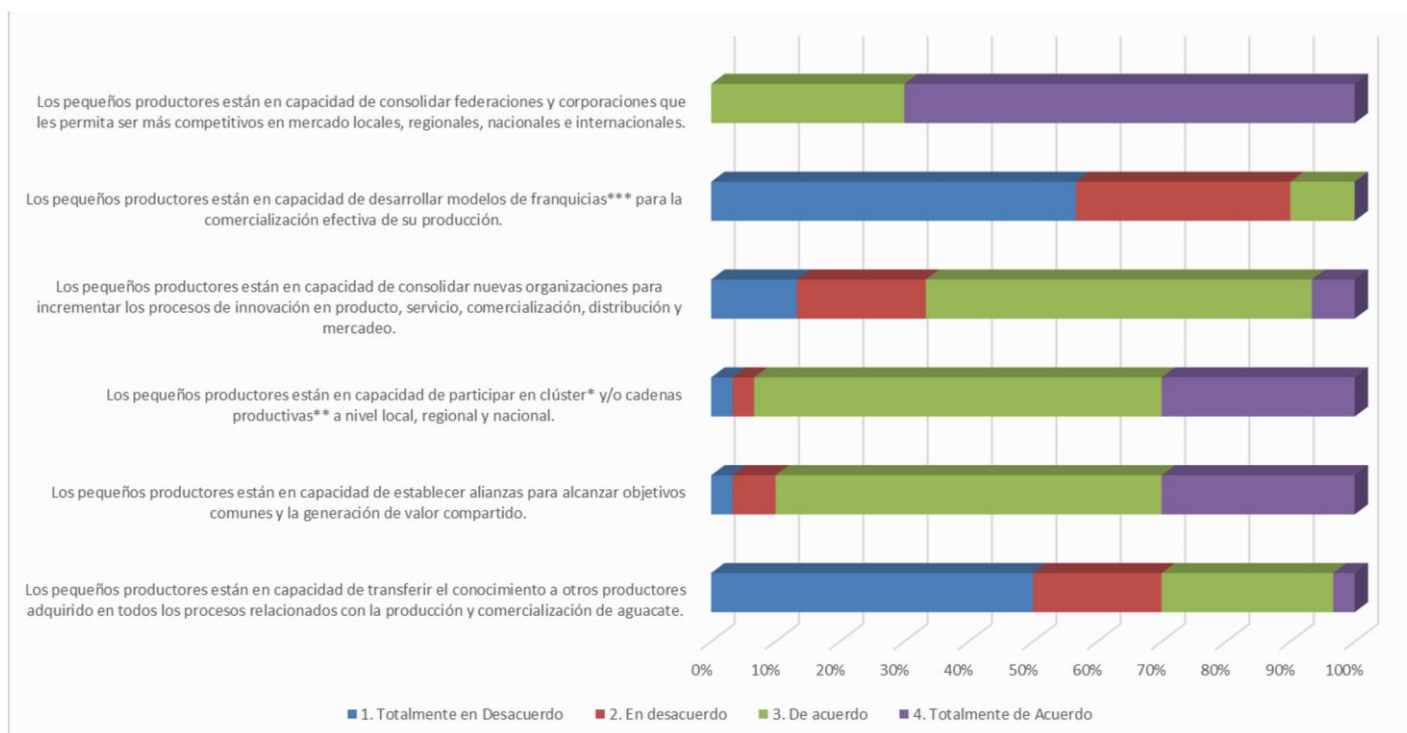
### 1.3.4 Colaboración intersectorial



### Preguntas abiertas

¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes y relevantes para garantizar la transparencia y la efectividad del trabajo intersectorial?
Todo parte de una adecuada planeación previa a la ejecución de los proyectos donde las partes asuman las responsabilidades que le corresponden. Adicionalmente se debe proyectar una agenda programática de ejecución con fechas definidas y responsables asignados.
Políticas claras en el manejo de adenas productivas
Políticas en esta materia
las políticas claras y aplicables
Consolidar sistemas de información
Consolidar cadenas productivas

### 1.3.5 Escalabilidad y replicabilidad



### Preguntas abiertas

¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes y relevantes para garantizar la sostenibilidad en el tiempo de lo asociatividad y su impacto positivo en los pequeños productores de aguacate?
Lo primero es garantizar una filosofía de trabajo incluyente a través del tiempo. Contar con una junta directiva empoderada de la gestión y garantizar un equilibrio de aportes y resultados donde el que más aporte por ende es el que más reciba. El impacto para los pequeños productores más importante radica en que pueden ser jalonados por los más grandes hacia el crecimiento de su negocio y el esquema asociativo les permitirá un mayor margen de negociación en compras y ventas.
trabajo en equipo.
La organización de los pequeños productores con objetivos comunes y no particulares
la transparencia de sus líderes
trabajar conjuntamente para obtener beneficios comunes
Fijar objetivos comunes y trabajar de manera articulada
Consolidar reglas del juego claras y competir colectivamente para atender demanda

## APÉNDICE B. RESULTADOS TALLER PEQUEÑOS PRODUCTORES.

### 1.1 Problemas y causas identificadas por cada dimensión del modelo de innovación social de las cinco variables.

#### 1.1.1 Impacto social

##### IMPACTO SOCIAL

**Problema Identificado:** Los pequeños productores tienen obstáculos para la comercialización efectiva de su aguacate que impide que mejoren sus condiciones de calidad de vida (vivienda, trabajo, educación). Debido a:

**Mala Calidad del aguacate**

**Manejo inadecuado del empaque**

**Baja capacidad de negociación que hace que vendan a comercializadores y distribuidores a bajos precios**



#### 1.1.2 Sostenibilidad económica

##### SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

**Problema Identificado:** Los pequeños productores tienen problemas de financiación, para el desarrollo y sostenibilidad de su negocio, debido a:

**Acceden a microcréditos pero generalmente no logran cumplir con sus obligaciones financieras**

**No tienen fácil acceso recursos provenientes de programas gubernamentales para el desarrollo de proyectos productivos**

**No tienen fácil acceso a recursos provenientes de donaciones de organizaciones y/o personas naturales**

### 1.1.3 Tipo de Innovación

#### TIPO DE INNOVACIÓN

**Problema Identificado:** Los pequeños productores no tienen capacidades para innovar y lograr mejoramientos o nuevas técnicas en sus procesos de:

Producción Agrícola

Mercadeo y promoción

Empaque y Logística

Productos derivados del aguacate



### 1.1.4 Colaboración intersectorial

#### COLABORACIÓN INTERSECTORIAL

**Problema Identificado:** Los pequeños productores no tienen oportunidades para trabajar articuladamente con:

Entidades gubernamentales



**MinAgricultura**

Ministerio de Agricultura  
y Desarrollo Rural

ONG's o entidades sin  
fin de lucro

Otros sectores de la  
economía. (Industria  
cosmética, farmacéutica,  
turismo)



### 1.1.5 Escalabilidad y replicabilidad

## ESCALABILIDAD Y REPLICABILIDAD

**Problema Identificado:** Los pequeños productores no tiene la capacidad de escalar y replicar sus experiencias y conocimientos que han permitido mejorar su negocio, en cuanto:

**No tienen capacidad para transferir sus conocimientos y experiencias de éxito, que permitan expandir el valor agregado que han logrado generar en sus negocios.**



### 1.2 Soluciones propuestas por cada uno de los grupos de trabajo.

VARIABLE	CAUSA ELEGIDA	TRES IDEAS
<b>Impacto social</b>	Baja Capacidad de negociación	Campaña de promoción en publicidad digital <b>Sistema de comercialización de doble vía</b> Desarrollo de un sistema de transporte del aguacate
<b>Sostenibilidad Económica</b>	No tienen fácil acceso a recursos de programas gubernamentales	<b>Programa de capacitación de Proyectos Productivos</b> Plan de comunicación para proyectos productivos Plan de capacitación en modelos de mercadeo
<b>Tipo de Innovación</b>	Productos derivados del aguacate	Mantequilla de Aguacate <b>Té Adelgazante de pepa de aguacate</b> Abono Orgánico a partir de la cáscara
<b>Colaboración Intersectorial</b>	Trabajo con otros sectores de la economía.	<b>Aguacate para el sector cosmético</b> Alianza con restaurantes de la región. Plan de visitas turísticas a fincas productoras

<b>Escalabilidad y Sostenibilidad</b>	Transferencia de conocimiento	Participación en otros modelos de asociatividad <b>Alianzas con el sector académico y técnico para el desarrollo del campo.</b> Participación en ruedas de negocios.
---------------------------------------	-------------------------------	--