

Implementación de un modelo de innovación social para la asociatividad de los productores de aguacate en Colombia

Julián Fabrizzio García Murcia

Correo electrónico: julif86mail.com

Implementación de un modelo de innovación social para la asociatividad de los productores de aguacate en Colombia

Resumen

Introducción: El problema de la asociatividad se ha abordado desde diferentes perspectivas, tanto académicas como pragmáticas, para este caso usamos el Modelo de innovación social de las cinco variables, para abordar la asociatividad de pequeños productores de aguacate.

Metodología: Se realizó en dos fases, identificación de problemas reales relacionados con la asociatividad mediante encuesta, desarrollo de soluciones para los problemas de asociatividad con base en un modelo de innovación social, mediante taller vivencial con pequeños productores y la metodología Design Thinking.

Resultados: Sugieren que es posible plantear mecanismos y estrategias que promuevan la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate. Dadas las innovaciones y oportunidades que identifican los productores, esta asociatividad les permite lograr la comercialización efectiva y la generación de valor compartido.

Conclusiones: 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.

Palabras clave: asociatividad, agroindustria, comercialización, innovación social, productor de aguacate, Design Thinking, valor compartido.

Significado del estudio:

¿Qué se sabe sobre este tema?

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 fomenten 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).

¿Cuáles son los nuevos hallazgos?

Se evidencia que los pequeños productores requieren de la asociatividad para lograr una producción de calidad y su comercialización efectiva. La implementación del modelo de innovación permite su participación abierta para plantear soluciones efectivas orientadas a consolidar su negocio en el marco de la asociatividad y el valor compartido.

¿Cuál es el impacto esperado en el sector Agrícola, agroindustrial y aguacatero del país?

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.

Introducción

La FAO define la asociatividad como un proceso de trabajo colectivo de personas u organizaciones que laboran de manera mancomunada y organizada para lograr objetivos benéficos para toda la cadena de valor. La globalización ha incentivado que el pequeño, mediano, grande productor y la agroindustria, promuevan 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, 2013).

Para el caso específico del sector aguacatero en Colombia, de acuerdo al Plan de Negocio para el Aguacate 2014-2018 (Asociación Hortifrutícola de Colombia, 2013), en el marco del Programa de Transformación Productiva del gobierno nacional, se han detectado debilidades, como por ejemplo el hecho de estar poco estructurado el sector, la necesidad de incrementar la 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. Estos pequeños y medianos productores de aguacate, que representan alrededor del 65% del país (Consejo Nacional del Aguacate, 2016), producen cerca del 80% del aguacate industrial nacional, 35.000 toneladas aproximadamente, enfrentándose constantemente a la imposibilidad de comercializarlo de manera efectiva y eficiente, por lo que lo venden por debajo del costo de producción en unos casos, y en otros lo desechan, generando pérdidas económicas innecesarias.

Es posible pensar, entonces, como una estrategia que beneficia a los pequeños productores de aguacate, en la medida en que pueden constituirse en un conjunto de productores que representen un mediano o incluso un gran productor, permitiendo la consolidación de asociaciones productivas encaminadas a mejorar diferentes aspectos, por ejemplo, la 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, 2013); también es posible generar alianzas estratégicas con otro tipo de empresas, modelos de asociatividad que creen valor compartido, es decir, la consolidación de 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, la participación colectiva en las utilidades de los negocios generados y la transferencia de conocimiento y tecnología, lo que conlleva a la empresarización del agro, convirtiéndolo en un instrumento que genera valor en el campo, que promueve la rentabilidad y la competitividad de los productores (Sociedad de Agricultores de Colombia, 2013).

El problema de la asociatividad se ha abordado desde diferentes perspectivas, una de ellas relacionada con la economía rural y de la cual se encuentran análisis como 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). Experiencias asociativas del agro latinoamericano evidencian 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). Estudios específicos en Colombia concluyen que los procesos asociativos se consolidan como una alternativa para la obtención de mejores precios para sus productos mejorando su rentabilidad (Aristizábal Rodríguez, 2013). Acevedo y Palacio (2016) concluyen que la implementación de un sistema de asociatividad regional permitirá a los pequeños productores aprovechar las oportunidades del mercado local, para de esta manera comercializar sus productos bajo altas capacidades de negociación, lo cual fortalecería su competitividad y su sostenibilidad en el mercado.

La innovación social también ha sido fundamental en el desarrollo de modelos de asociatividad, en el libro “La innovación social en América Latina” (Buckland & Heloise, 2014) se presenta un marco conceptual del Modelo de innovación social enfocado en cinco aspectos fundamentales, Impacto Social, Sostenibilidad Económica, Tipo de Innovación, Colaboración Intersectorial, Escalabilidad y Replicabilidad, y para cada uno de ellos se presentan los mecanismos y estrategias para su desarrollo y evaluación. Respecto a estudios sobre innovación social en el sector agrícola, se tiene a Aguilar (2017) con un caso específico en el contexto latinoamericano, en

el que concluye que la innovación social es el mecanismo para generar una cultura de aprendizaje en torno a la gestión óptima de producción, la consolidación de modelos de comercio justo, cambios de mentalidad y actitud del productor, fortaleciendo la decisión de innovar en el producto agrícola peruano.

En el caso colombiano, un estudio conceptual se encuentra en Rueda y Muñoz (2011) quienes articulan la asociatividad con procesos de innovación en el agro en el altiplano cundiboyacense; la discusión se centra en la concepción de la innovación desde la perspectiva del capital social y de la asociatividad, la cual se da en la medida en que las comunidades rurales tengan un mayor grado de confianza y por tanto se permita la transferencia de conocimiento para la generación de valor y del desarrollo rural. Por otro lado, Arcos, Suárez y Zambrano (s.f.) reflexionan sobre la importancia de la Innovación Social como motor de desarrollo social, económico y cultural de las comunidades rurales, pues 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.

Un referente internacional enfocado en la aplicación de procesos de Innovación Social es el caso del Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile (INDAP), que a través de un proyecto de Innovación Social enfocado en 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, et al, 2016).

Las investigaciones orientadas a identificar plenamente los problemas a los que se enfrentan los pequeños productores¹ de aguacate en Colombia aún son incipientes, aquellos orientados al análisis de la innovación social enfocada al agro son conceptuales y dejan de lado la aplicabilidad de los mismos; por lo tanto, es necesario identificar a cabalidad las dificultades que tienen los pequeños productores de aguacate, y cómo estos se articulan con las debilidades identificadas para el sector aguacatero, para determinar si a través de un modelo de innovación social se pueden desarrollar estrategias de asociatividad y cooperación como alternativa a la comercialización efectiva del aguacate industrial de los pequeños productores, permitiéndoles mejorar su calidad de vida y competitividad en el mercado local, contribuyendo al fortalecimiento y al crecimiento del sector aguacatero del país.

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, promueve la

¹ En Colombia pequeños productores son aquellos que tienen un área cultivada hasta de cinco hectáreas, mientras que los medianos productores tienen un área cultivada de entre cinco 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.

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, lo que permite 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).

Materiales y métodos

La presente investigación se realizó en dos fases: (1) identificación de problemas reales relacionados con la asociatividad, (2) desarrollo de soluciones para los problemas de asociatividad con base en un modelo de innovación social, por lo que fue necesario plantear una metodología para cada una de las fases desarrolladas.

Fase 1. Identificación de problemas relacionados con la asociatividad.

El objetivo primordial de esta fase es identificar los problemas relacionados con asociatividad, comercialización efectiva, etc., de acuerdo a las percepciones de pequeños productores de aguacate, asociados y no asociados. Para ello se realizó una encuesta a una población de 30 pequeños productores del departamento de Cundinamarca – Colombia.

A través de la organización de ‘Invest in Manizales’ se obtuvo una base de datos de productores de aguacate del departamento de Caldas-Colombia y el contacto de los líderes de asociaciones y de productores con quienes se trabajó conjuntamente para aplicar las encuestas, desarrolladas de manera virtual. Éstas tomaron elementos del modelo de innovación de las cinco variables (explicado en la fase 2), por lo que se enfocaron las preguntas para 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. Las encuestas desarrolladas tuvieron 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.

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 articulan a los temas y los criterios seleccionados para la encuesta.

Tabla 1. Estructura de la encuesta de acuerdo al modelo de innovación social de las cinco variables.

TEMA	CRITERIO	ELEMENTO MODELO DE LAS 5 VARIABLES
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

Nota: elaboración propia

Fase 2. Identificación de posibles soluciones a los problemas relacionados con la asociatividad.

El objetivo de la segunda fase 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 se facilite 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 demuestra con la correlación del modelo de innovación social propuesto.

Modelo de innovación social de las cinco variables.

En el año 2014, la antena de innovación social Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Instituto de Innovación Social (ESADE), hizo un estudio en América Latina sobre el tema, y con base en diversas conceptos, 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. Éstas 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 (Buckland & Murillo, 2014). Herrera, Pino, & Acevedo Stasiuk (2015) presentan la siguiente clasificación:

- 1. Impacto social** ¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
- 2. Sostenibilidad económica** ¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
- 3. Tipo de innovación** ¿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?
- 4. Colaboración intersectorial** ¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa

y cómo se relacionan entre ellos?

- 5. Escalabilidad y replicabilidad** ¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

Para lograr resolver estas variables, se desarrolló un taller de trabajo con los pequeños productores, adaptado de Design Thinking, con el fin de que sean los mismos productores quienes planteen alternativas de solución para cada uno de los problemas identificados. Si bien la metodología Design Thinking se desarrolló para abordar la solución de problemas en el ámbito empresarial, desde hace algunos años ésta se 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). En el desarrollo del taller se identificaron las cuatro fases a saber:

- Empatizar (para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas),
- Definir (Enmarcando el problema adecuado es la única manera de crear la solución correcta),
- Idear (No es sobre tener la idea correcta, es sobre el crear la mayor cantidad de posibilidades),
- Prototipar (Construye para pensar y evalúa para aprender)

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 según el modelo de las cinco variables y los problemas y causas identificados. De acuerdo con esto, la etapa de definición se lograba con la selección del problema para 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.

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”, dirigiendo las actividades de la siguiente forma:

1. En la fase “empatizar” se realizó una presentación cuyo objetivo fue 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, además de 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, para así acoger sus percepciones e inquietudes.
2. Para la fase “definir” se identificaron y seleccionaron 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.
3. En la fase “idear” se generaron ideas para la solución de la problemática identificada para cada dimensión, ideas colectivas en cada grupo y posteriormente se discutió en plenaria las ideas de solución propuestas por cada uno de los grupos y se eligió una idea por grupo, con el fin de construir posteriormente un producto mínimo viable para cada solución elegida.

4. Por último, en la fase “prototipar” se desarrolló y socializó la versión conceptual del producto mínimo viable (PMV) para cada una de las soluciones elegidas en cada una de las dimensiones.

Cómo se evidencia, 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 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.

Resultados

Fase 1.

Resultados encuestas - caracterización de participantes.

Las encuestas fueron aplicadas a un grupo de 30 productores de aguacate, 28 del departamento de Caldas, un productor del departamento de Antioquia, y uno del Tolima. 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).

Alrededor del 50% de la población encuestada corresponde a pequeños productores de aguacate, 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. 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 a la distribución de productores de aguacate en la población de productores a nivel nacional, en cuanto la mayoría pertenecen a estratos 1-3.

Otra variable importante para analizar, es el número de meses de cosecha del aguacate, 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 en cuanto a 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 se infiere 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. El 63% de ellos no pertenece a asociaciones, sin embargo, alrededor del 37% de los productores sí pertenece. 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, el nivel de ingreso 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) tienen menos problemas estructurales y de asociación, mientras que los más pobres tienen más necesidad para asociatividad.

Resultados encuestas de acuerdo a la encuesta orientada a las cinco dimensiones del modelo de innovación social.

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

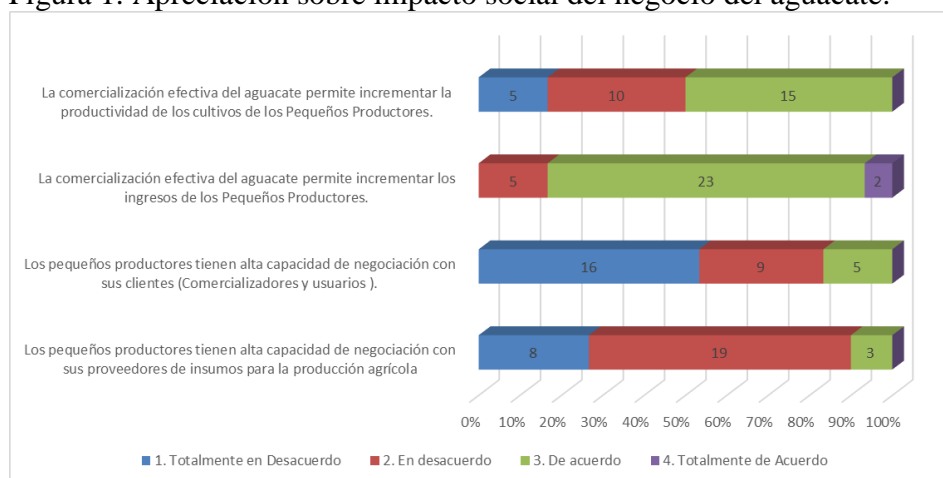
1. Impacto Social

De acuerdo a los resultados obtenidos, 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 se puede sustentar, 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 de 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.

A partir de los resultados de apreciación, se nota que el 86% (26/30) de los encuestados considera que son los comercializadores quienes hacen que los pequeños productores vendan su aguacate a menor precio, el 90% (27/30) considera 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. De acuerdo a las preguntas abiertas de la encuesta, 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. El 90% (27/30) considera que la producción y comercialización del aguacate es rentable para el pequeño productor. De lo anterior se 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 1. Apreciación sobre impacto social del negocio del aguacate.



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con la figura 1, cerca del 86% (26/30) de los encuestados, considera que los pequeños productores no tienen alta capacidad de negociación, ni con proveedores ni con clientes,

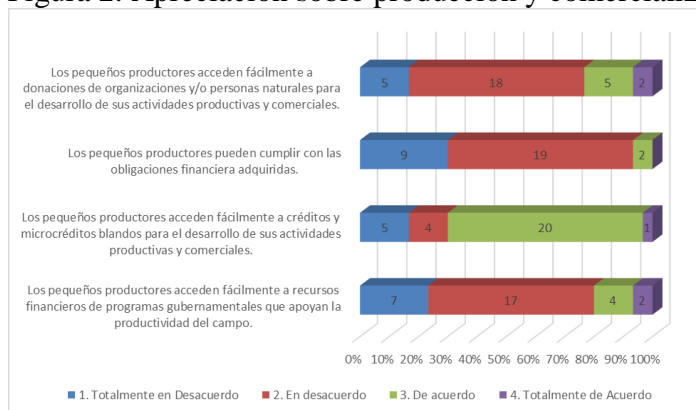
lo que puede afectar directamente su producción y la comercialización efectiva. Sin embargo, alrededor del 83% (25/30) de los encuestados manifiestan que la comercialización efectiva permite incrementar los ingresos de los pequeños productores, y el 50% su productividad, por tanto, superar los problemas 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 asociatividad 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 con el enfoque de la investigación, se constituye en la baja capacidad de negociación de los pequeños productores, lo cual impacta en sus condiciones económicas pues no les permite un mayor ingreso, y social 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 considera que esta no ayuda a mejorar sus condiciones de vivienda, laborales, de educación y calidad de vida, frente a un 24% que sí está de acuerdo que del cambio de las condiciones anteriormente descritas. 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.

2. Sostenibilidad Económica.

Esta dimensión se refiere a la manera en que los pequeños productores de aguacate pueden financiar sus negocios de manera sostenible, y pueda desarrollarse su innovación social.

Figura 2. Apreciación sobre producción y comercialización de aguacate



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con la figura 2, alrededor del 73% (22/30) de los encuestados considera 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 en Colombia), 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.

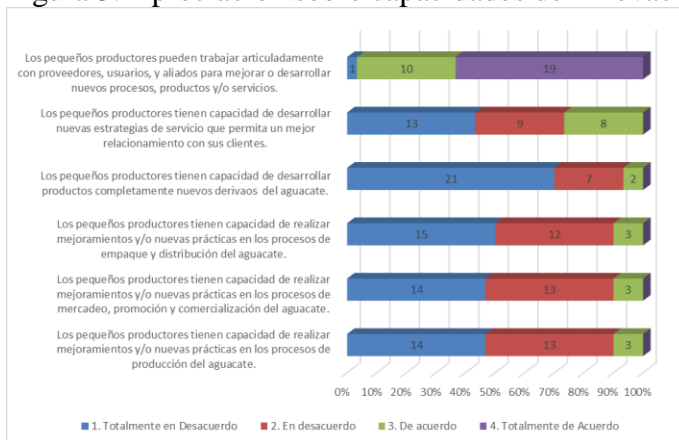
Por otra parte, cerca del 76% (23/30) de los encuestados considera que los pequeños productores no tienen fácil acceso a recursos financieros de programas gubernamentales, ni tampoco a recursos de donación de ONG's, organizaciones o personas naturales que apoyan

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, es necesario entonces pensar en mecanismos para garantizar la sostenibilidad económica de los pequeños productores, vital para garantizar su productividad y comercialización efectivas.

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 3. Apreciación sobre capacidades de innovación de los pequeños productores de aguacate



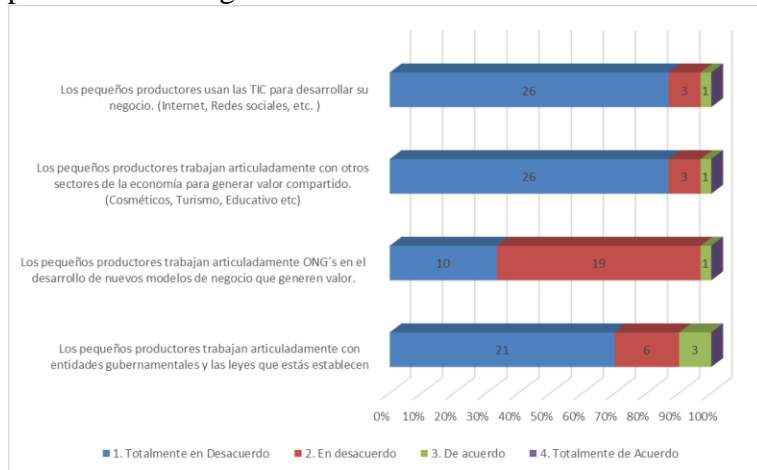
Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con la figura 3, 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 considera 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.

4. Colaboración Intersectorial.

Este aspecto se refiere a la manera en que 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 4. Apreciación sobre capacidades de colaboración intersectorial de los pequeños productores de aguacate



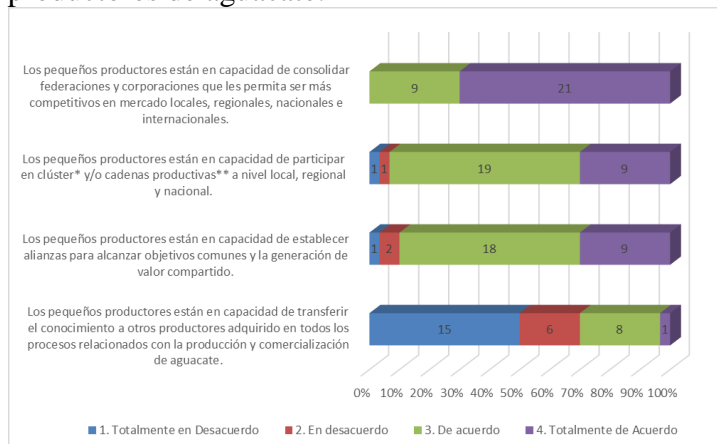
Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo con la figura 4, la apreciación respecto a las capacidades de colaboración intersectorial son casi que absolutas, 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, es que casi el 97% (29/30) de los pequeños productores considera que no utilizan las TIC como mecanismo efectivo para el desarrollo de sus negocios. Todo esto permite inferir que hay un problema evidente 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. Escalabilidad y 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 5. Apreciación sobre capacidad de escalabilidad y replicabilidad de los pequeños productores de aguacate.



Fuente: Resultados encuestas pequeños productores

De acuerdo a la figura 5, 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).

Fase 2. Resultados taller innovación social

En la fase “empatizar” se realizó una presentación en la cual 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.

En la etapa de definición de problemas y generación de ideas, los productores manifestaron que rompieron paradigmas en torno a los conceptos que tenían de innovación, pues pensaban que ésta se limitaba 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 quedando las siguientes:

1. Impacto social: sistema de comercialización de “doble vía”

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.

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 de que puedan comercializarlo con empresas transformadoras que produzcan nutraceutico 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.

2. Sostenibilidad económica: Plan de capacitación de proyecto productivo

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. 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 cómo estructurar dichos proyectos, cómo manejar los recursos adquiridos para el desarrollo de los proyectos, y cómo 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.

3. **Tipo de innovación:** Pepa de aguacate: transformar en té adelgazante

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 que confluyen para materializar y concretar ideas en torno a un nuevo producto y su mercadeo y promoción. 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 es 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.

4. **Colaboración intersectorial:** Aguacate para la industria cosmética

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. El PMV propuesto propuso el trabajo articulado 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 cómo 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 sugieren 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, estas últimas enfocadas en el mejoramiento de las condiciones de los pequeños productores en su entorno social.

5. Escalabilidad y replicabilidad: Alianza académica para aumentar el desarrollo agropecuario, técnico y profesional sin salir del área rural

La 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 de que éstos se queden trabajando el campo, desarrollando el negocio, y potenciando el crecimiento socioeconómico de los pequeños productores haciéndolo perdurable en el tiempo. 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. 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 de 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.

Los resultados sugieren que es posible plantear mecanismos y estrategias que promuevan la asociatividad y el desarrollo de la agroindustria en pequeños productores de aguacate. Dadas las innovaciones y oportunidades que identifican los productores, esta asociatividad les permitirán lograr la comercialización efectiva y la generación de valor compartido.

Discusión

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 del modelo de innovación social de las cinco variables podemos evidenciar cómo la metodología condujo a ideas que si se implementen, 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 promuevan 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.

Agradecimientos

Agradezco en primera instancia a Arnold Wentzel, quien me orientó y me brindó aportes relevantes para el desarrollo de la investigación, a los productores que se tomaron el tiempo de desarrollar la encuesta y a la Asociación de Productores de Aguacate de Nocaima Cundinamarca con quienes desarrollamos el taller Design Thinking.

Referencias

Acevedo González, G. A., y Palacio Martínez, J. A. (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.

Acevedo González, G. A. (2017). Asociaciones de productores agrarios y comercialización de sus productos en el oriente antioqueño. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 6 (1), 74-84.

Zúñiga Aguilar, I. Z. (2017). Innovación social: factores que podrían fortalecer la decisión de innovar en el productor peruano. *Pueblo Cont.* 28 (1), 317-323.

Arcos Soto, C.; Suárez Pineda, M.; Zambrano Vargas, S. (2015). Procesos de innovación social

(IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*, 8 (2), 85-99.

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. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/view/2247/2109>

Asociación Hortifrutícola de Colombia. (2013). Plan de Negocios de Aguacate. Bogotá D.C. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20AGUACATE%20131211.pdf>

Bagneta, J. M., De Arce, A., y Mateo, G. (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.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 30-25.

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., & Heloise, D. (2014). La Innovación Social en América Latina - Marco conceptual y agentes. Barcelona.

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>

Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., y Rocha, D. (Eds). (2016). Innovación Social en América Latina. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Parque Científico de Innovación Social.

Rueda Galvis, M. A., y 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. (2013). Hacia un verdadero asociativismo agrario. *Revista Nacional de Agricultura*, 5.