



INNOVACIONES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO RURAL:

LA EXPERIENCIA DE LA CORPORACIÓN RED DE MERCADOS
AGROECOLÓGICOS CAMPESINOS DEL VALLE DEL CAUCA

EZEQUIEL CADAVID HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

SANTIAGO DE CALI

2020

INNOVACIONES GERENCIALES PARA EL DESARROLLO RURAL:

**LA EXPERIENCIA DE LA CORPORACIÓN RED DE MERCADOS
AGROECOLÓGICOS CAMPESINOS DEL VALLE DEL CAUCA**

TESIS DE GRADO

EZEQUIEL CADAVID HERNÁNDEZ

DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN

PhD. MARIA ISABEL IRURITA MUÑOZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

SANTIAGO DE CALI

2020

«La evolución cognitiva no se dirige hacia la elaboración de conocimientos cada vez más abstractos, sino por el contrario, hacia su contextualización; la cual determina las condiciones de su inserción y los límites de su validez» **Claude Bastien**

«Nosotros no queremos, apetecemos ni deseamos algo porque lo consideramos bueno, sino que llamamos bueno a aquello que queremos, deseamos y apetecemos» **Spinoza**

AGRADECIMIENTOS

Dios y la vida me permitieron a partir de CVC acercarme y trabajar de la mano con la Corporación Red de mercados agroecológicos del Valle del Cauca, decenas de sus integrantes y en variadas ocasiones con su junta directiva en un ejercicio mucho más extenso y profundo de lo planteado inicialmente, casi dos años, mucha paciencia y trabajo de por medio me permiten la presentación de este producto de investigación participativa.

Agradezco a todos los que hicieron parte activa de la investigación, una propuesta que permitirá estrechar los lazos de interacción con CVC a luz de la Agroecología y de los Negocios Verdes. Al SENA, entidad que me ha permitido dedicar tiempo de trabajo para compartir con los productores siempre con el concreto e importante fin de fomentar el desarrollo rural desde procesos de capacitación y extensión. A todos los que están interesados por mejorar su vida y por el camino, la de otros.

A la Universidad ICESI que reconozco como una excelente institución, moderna, elegante, ágil y con ella a sus docentes, de planta o convocados y a mis compañeros de clases, de tres cohortes diferentes con los cuales aprendí y a los que siempre recordaré.

A mis padres, a mi esposa -Clara Inés Fory- y a Violeta nuestra hija que, durante incontables fines de semana, uno tras otro, cedían sus espacios familiares para que yo desarrollara este ciclo formativo. A Salomón nuestro secungénito más amado, que también ha invertido tiempo en esta investigación.

A usted por leer estas líneas. Salud y satisfacción.

Ezequiel Cadavid, junio de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. ESTADO DEL ARTE.....	15
2.1 ACFC, agroecología y negocios incluyentes	15
2.1.1 ACFC	15
2.1.2 Agroecología.....	17
2.1.3 Negocios incluyentes.....	20
2.2 Competencias laborales y capacidades organizacionales para la producción y comercialización agropecuaria	22
2.2.1 Competencias laborales en el sector agropecuario	22
2.2.2 Capacidades organizacionales.....	24
2.2.3 Sistemas cortos de comercialización agropecuarios.....	25
2.3 Proyección de apoyo institucional a la comercialización y Enfoque experiencial en la gestión comercial.....	29
2.3.1 Proyección institucional de apoyo a comercialización.....	29
2.3.2 Enfoque experiencial en la gestión comercial	32
3. TRABAJO DE CAMPO.....	35
3.1 Procesos, servicios y productos desarrollados por la Redmac- Aproximación a su cadena de flujos de valor.	35
3.1.1 Fase de Preproducción.....	36
Caracterización de productor.....	36
Uso y protección de recursos naturales	36
Actividades de aprovechamiento y producción	37

Relacionamiento institucional	37
3.1.2 Fase de Acciones y recursos de diferenciación	37
Elementos de comunicación.....	37
Sistema participativo de garantías.....	38
Decisiones de comercialización.....	38
3.1.3 Fase de Agregación de valor	39
Caracterización consumidores agroecológicos	39
Exigencias de transporte	39
Nichos de mercado.....	40
3.2 Valores y actitudes generadas y reproducidas en torno a los mercados agroecológicos.....	40
3.3 Análisis organizacional de la Redmac	41
3.4 Competencias laborales y capacidades organizacionales del sector agropecuario.....	42
3.5 Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez tipos de innovación.....	43
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 Procesos, servicios y productos desarrollados por la Redmac- Aproximación a su cadena de flujos de valor.	47
4.2 Valores y actitudes generadas y reproducidas en torno a los mercados agroecológicos.....	47
4.3 Análisis organizacional de la Redmac	49
4.4 Competencias laborales y capacidades organizacionales del sector agropecuario.....	50
4.5 Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez Tipos de Innovación.....	51

4.6 Proyección de apoyo institucional a la comercialización y Enfoque experiencial en la gestión comercial.....	53
5. PROPUESTAS DE MEJORA- GESTIÓN DE INNOVACIONES PARA IMPULSAR LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE VIDA DE LA REDMAC	55
5.1 Consolidar los mercados agroecológicos de la Redmac.....	56
5.2 Fortalecer las propuestas productivas agroecológicas de las familias y las organizaciones.....	57
5.3 Incrementar la presencia de la Redmac en las dinámicas de los mercados agroecológicos.....	58
5.4 Implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías (certificación de confianza) de la Redmac en los diferentes mercados.	59
5.5 Recuperar, multiplicar y usar semillas criollas y nativas en todos los niveles de la Redmac.....	60
5.6 Consolidar la plataforma de comunicación de la Redmac.....	60
5.7 Conformar una unidad administrativa y de gestión de recursos para la Redmac.	61
5.8 Conformar un equipo de acompañamiento técnico y organizativo para la Redmac y una estrategia de cualificación y formación pertinente.	61
5.9 Constituir un grupo de jóvenes de la Redmac que desempeñen un rol protagónico en la organización.....	62
5.10 Capacitar y motivar a consumidores frente a su participación en la dinámica de los mercados y la estructuración de su propia organización	62
5.11 Establecer desde la Redmac un programa de atención a giras agroecológicas y acogidas campesinas.....	63
5.12 Solidificar las relaciones interinstitucionales de la Redmac de manera que se contribuya con el cumplimiento de su misión.....	63
5.13 Promover la articulación y alianzas de la Redmac con otras organizaciones para el fortalecimiento de las propuestas agroecológicas	63

5.14 Construir la estrategia de intervención e incidencia política de la Redmac como parte del movimiento social agroecológico.....	64
5.15 Reflexión en torno a las propuestas de mejora- Gestión de innovaciones	64
6. CONCLUSIONES.....	67
REFERENCIAS	71
ANEXOS.....	76
1. Valores y actitudes de los mercados agroecológicos en relación con el mapeo de cadena de valor propuesto.....	76
2. Análisis organizacional de la Redmac	79
2.1 Detalle grupos de interés de la Redmac 2018	79
.....	80
2.2 Detalle análisis de cadena de valor de la Redmac según modelo de Porter y Kramer (2018).....	81
3. Competencias laborales del sector agropecuario.....	82
4. Capacidades organizacionales requeridas en el sector agropecuario	84
5. Gestión de Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez tipos de innovación	85
6. Gestión de innovaciones para impulsar las estrategias del Plan de vida de la Redmac.	87
7. Líneas estratégicas del Plan de vida de la Redmac vs aspectos claves de mercado	90

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Valores y actitudes que se generan en torno a los mercados agroecológicos de la Redmac.....	41
Ilustración 2 Diversidad y frecuencia de valores y actitudes que se generan en torno a los mercados agroecológicos de la Redmac.	76

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la configuración del negocio - Contexto 2019. Elaboración Propia.....	44
Tabla 2 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la Oferta del negocio - Contexto 2019. Elaboración Propia.....	45
Tabla 3 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la Experiencia del negocio - Contexto 2019. Elaboración PROPIA	46
Tabla 4 Diversidad de valores y actitudes identificados en los mercados agroecológicos en relación con el mapeo de la cadena de valor.	77
Tabla 5 Grupos de interés Internos de la Redmac	79
Tabla 6 Grupos de interés Externos de la Redmac.....	80
Tabla 7 Cadenas de valor de la Redmac con relación a la herramienta Cadena de Valor de Porter y Kramer. Elaboración propia.	81
Tabla 8 Competencias asociadas al sector agropecuario en Colombia alineadas en función del Marco Nacional de Cualificaciones del sector agropecuario (2017). Elaboración propia	83
Tabla 9 Revisión de literatura de capacidades organizacionales requeridas frente a la producción agropecuaria según normatividad vigente en función de la resolución	

407 que reglamenta la ley 1876 frente a la prestación del servicio público de extensión.....	84
Tabla 10 Estrategias gerenciales innovadoras propuestas a la Redmac- Contexto 2019. Elaboración Propia.....	89
Tabla 11 Influencia de las líneas estratégicas del Plan de vida de la Redmac sobre aspectos clave de mercado. Elaboración Propia.....	90

RESUMEN

La Corporación Red de Mercados Campesinos Agroecológicos del Valle del Cauca (Redmac) es representante del sector agroecológico del departamento con funciones de coordinación, representación y fomento. Entre febrero de 2017 y septiembre de 2019 se desarrolló con la Redmac un novedoso mapeo de valor que permitió integrar varios enfoques complementarios, los negocios verdes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, las fases de intermediación de modelos tradicionales de comercialización agropecuaria y el reconocimiento de criterios fundamentales de la agroecología. A partir de los resultados validados, el análisis organizacional de la Redmac y la revisión de referentes y fuentes normativas vigentes, se establecieron propuestas para el mejoramiento de resultados, experiencias y gestión de los mercados agroecológicos que, desde de múltiples aproximaciones, implican el desarrollo de competencias individuales y que deberían dominarse a nivel colectivo a manera de capacidades organizacionales.

Palabras Clave: agroecología; mapeo de valor; capacidades organizacionales; estrategias de Innovación; ACFC.

1. INTRODUCCIÓN

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) ha definido a la Agricultura Familiar como la actividad económica y social con mayor potencial no solo para aumentar la oferta de alimentos, sino también para reducir el desempleo y sacar de la pobreza y la desnutrición a la población más vulnerable de las zonas rurales (FAO (2014) citado por UPRA, 2015, p. 14).

Sin embargo, la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) destaca como problemática principal de la agricultura familiar, aspectos fuera del alcance directo de los productores: la incidencia de inadecuadas políticas y proyectos de desarrollo rural enfocadas en la agricultura convencional, las prácticas convencionales (insostenibles) de producción y manejo de fincas familiares, la dificultad para generar valor agregado y la dificultad de acceso a mercados que valoren las características de los productos de la agricultura familiar de base agroecológica. Elementos que, en conjunto, determinan como efectos del problema principal tales como la pobreza, la vulnerabilidad, el impacto ambiental, insostenibilidad, inseguridad alimentaria, baja productividad y baja competitividad (UPRA, 2015, p. 34-35).

La agroecología es de las agriculturas familiares alternativas, la que mayores implicaciones políticas y filosóficas aborda de manera tácita y central, consolidándose tal vez por ello, en un movimiento social con una amplia difusión e historia en Colombia desde los años 70`s, persigue múltiples reivindicaciones en los planos sociales, económicos, políticos y ecosistémicos (Funes (2002) en Sicard, 2009, p. 74).

La Corporación Red de mercados agroecológicos del Valle del Cauca- Alimentos de Vida (Redmac) es una organización sin ánimo de lucro y es la entidad más representativa del sector agroecológico en el departamento como movimiento social y productivo,

Tiene por objeto social el propender por el buen funcionamiento de los mercados ecológicos, mediante la implementación de planes, programas y proyectos que permitan mejorar la diversidad y oferta de productos agroecológicos, en fresco y transformados, para satisfacer la demanda de los consumidores, aportando a la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, contribuyendo con la conservación ambiental y la reconstrucción del tejido social a nivel regional y nacional, a través de la coordinación de acciones, la gestión de recursos, la concertación interinstitucional y la práctica de la agroecología (Unal y Redmac, 2016, p. 15).

No obstante, muchos productores agroecológicos viven diariamente conflictos prácticos entre sus anhelos y las maneras tradicionales de emplear los factores de producción, así como otras expresiones del sistema capitalista. Esos conflictos posiblemente influyen en el hecho de que pocos productores agroecológicos del Valle del Cauca conocen enfoques gerenciales y estrategias de innovación pertinentes a la agroecología. En consecuencia, los productores, consumidores y movimiento social agroecológico no están alcanzando resultados acordes con sus expectativas.

Es necesario explorar mecanismos que incrementen la visibilización de productos, servicios y valores subyacentes a la agroecología, para productores, académicos, consumidores e instituciones públicas y privadas, a la vez que se promueva el mejoramiento de sus procesos de producción, transformación, comercialización individual, colectiva y de articulación con política pública vigente, en especial aquella vinculada con la Reforma Rural Integral (RRI) motivada por El acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (Acuerdo final para la paz).

En este trabajo de investigación se toma como referencia al método crítico social y el enfoque de investigación-acción participativa, sus variables principalmente cualitativas surgen de la aplicación de encuestas semiestructuradas, jornadas de observación participante y el desarrollo de talleres participativos para la validación

de resultados, también en la revisión de literatura de fuentes organizacionales y externas desde premisas gerenciales y un enfoque agroecológico.

Se diseñó una encuesta que, aplicada directamente a 30 productores y 30 consumidores de la Redmac en los mercados de Cali, Dagua y Sevilla, respectivamente, Asoproorgánicos, Mercasano y Semillas, permitió reunir suficiente información para adelantar el mapeo preliminar de la cadena de valor de la Redmac.

La encuesta se construyó bajo los criterios de sencillez, caracterización por aproximación de segmentos y la cobertura de aspectos relacionados con el ciclo de vida del producto, el uso de los recursos naturales, mecanismos y condicionantes para la agregación de valor y el Sistema Participativo de Garantías- SPG, acuerdos de Vida. Con los consumidores se exploraron tendencias de consumo, percepciones de valor frente a la producción agroecológica y deseos de mejora frente al servicio y productos.

El análisis de información implicó la digitalización, normalización, procesamiento, graficación y análisis cuantitativo y descriptivo de datos de las 60 encuestas. Los datos de Relevancia y Similitud se trataron por independiente. Se desarrollaron dos talleres, abril 9 y 23 de 2018, para socializar y validar los resultados de investigación y permitir mediante votaciones de los representantes determinar la aceptación o rechazo de los resultados.

Los talleres se desarrollaron bajo la siguiente estructura: Socialización de los resultados de la caracterización inicial y de los análisis Foda-Dofa de productores y consumidores efectuados con una posterior validación mediante votaciones de los miembros de la junta en pleno de la Red para lo cual se construyó una matriz cuantitativa de calificación, ésta reconocía un 70% de aceptación como rango de validez (más de 10 votos) y similitud (más de 8 votos), elección soportada por un análisis de puntos de inflexión de histogramas de respuestas, para determinar la aceptación o rechazo de cada enunciado.

De manera adicional se realizó el ejercicio de identificar momentos operativos en los cuales se identifican valores, actitudes y conductas reproducidos por la agroecología a criterio personal y espontáneo de los participantes.

Después de entregados los resultados de investigación a la Redmac, se desarrollaron dos eventos de socialización, en marco de convenios con La Corporación autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), La Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira (UNALP) y La Corporación Biocomercio Sostenible Colombia (CBS), una el 7 de agosto de 2018 y otra el 9 de octubre de 2019, presentando nuevos análisis en función del plan de vida de la organización y procesos de edición simplificados.

El 3 de marzo de 2020 se desarrolló un taller de trabajo con la junta directiva de la organización para sugerir competencias organizacionales pertinentes para la gestión gerencial de la Redmac, seleccionadas tras un amplio análisis de normatividad vigente y literatura especializada en perfiles ocupacionales y competencias asociadas a la producción agropecuaria y producción ecológica para sobrellevar la ausencia normativa, más no académica, frente a la producción específicamente agroecológica.

Finalmente se lograron identificar procesos, servicios y productos desarrollados por los productores agroecológicos de la Redmac, sugerir acciones para el mejoramiento de su gestión comercial y, se plantearon competencias organizacionales potencialmente requeridas por La Redmac para la mejora de sus procesos y alcances. En conjunto, se ofrecen unas propuestas gerenciales convenientes a la Corporación Red de Mercados agroecológicos campesinos del Valle del Cauca.

2. ESTADO DEL ARTE

El marco teórico se abordará desde las siguientes tres grandes aproximaciones a dimensiones productivas de la ruralidad colombiana, inicialmente, (1) la agricultura campesina familiar y comunitaria (ACFC), la agroecología y negocios incluyentes. Posteriormente, (2) las competencias laborales y capacidades organizacionales en el sector agropecuario colombiano, consideraciones frente a la producción ecológica y, sistemas cortos de la comercialización agropecuaria. Finalmente, (3), proyección institucional de apoyo a la comercialización y el enfoque experiencial en la gestión comercial.

2.1 ACFC, agroecología y negocios incluyentes

2.1.1 ACFC

La Agricultura Familiar en Colombia es Campesina, Indígena, Afrodescendiente, urbana, periurbana y neorural (UPRA, 2015, p. 21). Este tipo de agricultura familiar no ha desarrollado, en términos generales, adecuadas competencias y habilidades de gestión comercial y menos aún, ha logrado consolidar una adecuada cadena de intermediación logística. La agroecología es desarrollada casi en su totalidad bajo esquemas agricultura familiar campesina, éstos determinan no sólo estándares técnicos sino también volúmenes de producción.

Detalla el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) que en el tercer Censo Nacional Agropecuario de 2014 se identificaron que poco más de 4,2 millones de personas en el área rural dispersa y alrededor de 3 millones participan en la ACFC (71%). La mayoría está ubicada en 10 departamentos, entre ellos, el Valle del Cauca, (MADR, 2019a, p. 10).

Durante el primer Simposio Internacional de Circuitos Cortos de Comercialización organizado por la Universidad Nacional de Colombia (SC3) en Bogotá en febrero de

2020, se evidenciaron las categorías actuales de estudio empleados para los mercados de la ACFC, entre otros: el encuentro de lógicas de producción no convencional, niveles de coordinación social y comercial para gobernanzas locales, capital relacional y cercanías geográficas, acciones colectivas, de cohesión y redes. Se habla también del desarrollo de capacidades y acciones más allá de lo económico, modos de relacionamiento con gobiernos intermedios, incidencia pública y liderazgo, nuevas feminidades, identidad, solidaridad, lo local, orgánico, ecológico y las experiencias.

Desde ese contexto y tomando como referencia la icónica resolución 464 del MADR (2017a) - Lineamientos estratégicos de política pública para el fortalecimiento de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en Colombia, se adoptan los siguientes conceptos:

Agricultura campesina, familiar y comunitaria- ACFC: Sistema de producción y organización gestionado y operado por mujeres, hombres, familias y comunidades campesinas, indígenas, afrodescendientes, raizales, y palenqueras que conviven en territorios rurales del país. En este sistema desarrollan principalmente actividades de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; que suelen complementarse con actividades no agropecuarias. (...) a través del trabajo familiar, asociativo o comunitario, (...) o contratado. El territorio y los actores que gestionan este sistema están estrechamente vinculados y evolucionan combinando funciones económicas, sociales, ecológicas, políticas y culturales. (MADR, 2017a, p.3)

Economía Campesina Familiar y Comunitaria-ECFC, es un Sistema de producción, transformación, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios, organizado y gestionado por (...) la ACFC. En él predominan las relaciones de reciprocidad, cooperación y solidaridad (...) con el objetivo de generar condiciones de bienestar y buen vivir para los habitantes de las comunidades rurales. (MADR, 2017a, p. 4)

El reconocimiento y la necesidad de apoyo gubernamental a la ACFC se ha ratificado a partir de procesos asociados a la RRI del Acuerdo Final para la Paz, Por ejemplo, el punto 1.3.3 contempla el desarrollo de estímulos a la producción agropecuaria, el mercadeo, la economía solidaria y cooperativa (...) como garantía del derecho a la alimentación. (MADR, 2019b, p. 2)

De manera similar, el MADR (2019b, p. 2-3) destaca que en el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022) se plantean estrategias como el fomento de modelos de negocios tipo agricultura por contrato y circuitos cortos de comercialización para articular pequeños productores con agroindustria y con consumidores finales. Así mismo reconoce, por primera vez, que no todas las actividades económicas en la ruralidad son agropecuarias (Turismo, conservación, servicios integrales, artesanías y manufactura entre otros) ni suficientes para que los ingresos de la población rural sean sostenibles.

2.1.2 Agroecología

La agroecología, desde el discurso técnico, se proyecta como una propuesta política para estimular el desarrollo agrario partiendo de la orientación ecológica del pensamiento agronómico, de organizar las actividades de producción agropecuaria de acuerdo al enfoque de sistemas y de la diversificación biológica y disciplinar convergente en el agro-ecosistema (objeto de estudio variable y técnicamente complejo), que se implementan operativamente y, también en términos académicos, a través de procesos participativos de investigación, desarrollo y difusión de tecnologías.

Prácticas agroecológicas: Son una serie de técnicas y tecnologías aplicadas al diseño y manejo de sistemas agroalimentarios sostenibles, adoptando e integrando principios ecológicos con el fin de incrementar la productividad, la biodiversidad y la

eficiencia energética al tiempo que se disminuye la generación de residuos y la dependencia de insumos externos. Estas prácticas se basan en el diálogo de saberes, pero sobre todo en la experiencia, observación y conocimiento de los agricultores, y pueden emplearse a nivel de parcelas, fincas o paisajes. (MADR, 2017a, p. 5)

A pesar de lo anterior, la práctica de la agroecología no es ajena a ciertas dificultades persistentes en las comunidades campesinas en Colombia: bajo interés por la formación empresarial y técnica avanzada, con ello, al registro, análisis de información y a la planeación técnica, flujos de caja de las fincas desestabilizados, mínimos niveles de transformación agroindustrial y un bajo nivel de organización, asociación y/o trabajo colectivo que incrementan los costos de producción (Cadavid, 2013), aun así,

Los procesos socio agroecológicos generan la participación de las familias y la comunidad, el liderazgo colectivo-especialmente de la mujer-, la horizontalidad y el fortalecimiento organizativo local y regional; la recuperación de la agrobiodiversidad de los ecosistemas, la seguridad y soberanía alimentarias. También promueven la construcción local de dinámicas colectivas para la práctica de formas de economía solidaria y de trueque en los mercados locales, zonas rurales y comunidades; y en conjunto generan la autonomía territorial y la resignificación, valoración, reapropiación de la memoria histórica, ancestral y la dignidad de las identidades culturales campesinas. (Roa (2010), en Castillo, 2015, p.16).

Dichos procesos se relacionan de manera central en los discursos del movimiento social agroecológico con la defensa de la soberanía alimentaria, que Nyéléni propone así:

La soberanía alimentaria es el derecho de los pueblos a alimentos nutritivos y culturalmente adecuados, accesibles, producidos de forma sostenible y

ecológica, y su derecho a decidir su propio sistema alimentario y productivo. Esto pone a aquellos que producen, distribuyen y consumen alimentos en el corazón de los sistemas y políticas alimentarias, por encima de las exigencias de los mercados y de las empresas. ... La soberanía alimentaria da prioridad a las economías y mercados locales y nacionales, y otorga el poder a los campesinos y a la agricultura familiar... supone nuevas relaciones sociales libres de opresión y desigualdades entre los hombres y mujeres, pueblos, grupos raciales, clases sociales y generaciones. (Nyéléni, 2007, en Uniminuto, 2015, p. 5).

El desarrollo de actividades comunitarias que toman en consideración y como objeto de defensa a la soberanía alimentaria normalmente estimulan ejercicios de crítica constructiva y de tensión frente a la normatividad y las relaciones sociales que se desarrollan a nivel territorial. Las organizaciones de base regularmente argumentan que muchas normas se diseñaron sin tomar en cuenta las condiciones propias del sector campesino y por ende, son difícilmente alcanzables e imposibles de sostener, casi un ejercicio de exclusión por parte del Estado.

Mencionadas posiciones técnicamente incorrectas pero histórica y contextualmente válidas reafirman estados de informalidad en torno a actividades de gran importancia cultural, medioambiental y económica como la multiplicación de semillas nativas, las acogidas campesinas, el aprovechamiento y protección de la biodiversidad local y alternativas de alimentación saludable, entre otras.

Pero esta informalidad ha sobrepasado las dimensiones tributarias y se ha extendido a procesos de formación, organización y en el desarrollo de productos y servicios, la informalidad en términos laborales, sólo desde ésa perspectiva, implica vulnerabilidad para los trabajadores, exclusión de canales comerciales y relacionales para empresas y actores claves en el aseguramiento de la oferta, calidad y posibilidades de acceso a alimentos saludables a la población, en últimas, a la seguridad alimentaria en sí misma.

2.1.3 Negocios incluyentes

La formalización es un proceso de varias fases, la tributación regular al Estado es una de las últimas de ellas, el reconocimiento de otros actores y de la propia inserción en contextos territoriales es una de las primeras.

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) destaca a través de la metodología Link 2.0 la necesidad de realizar mapeos a las cadenas de valor para el desarrollo y mejoramiento de propuestas productivas incluyentes y al respecto establece:

Una cadena de valor es una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final (...) Mapearla sirve para entender el flujo global y contextual de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena y con ello, mejorar la comunicación entre los actores y así centrarse en apalancar únicamente los aspectos clave de la misma” (CIAT, 2014, p. 32-34).

Actualmente las certificaciones juegan un papel clave en procesos de segmentación de mercado, de especialización y en la percepción sobre las garantías de calidad y confianza que los productores pueden generar e infundir en sus productos. Gutiérrez priorizó en su estudio un grupo de factores y sub-factores críticos para implantar buenas prácticas en el caso de productores de café y frutas, pre-requisito para obtención de certificaciones y ejercicio que podría mejorar las condiciones de las cadenas de valor, a saber:

1. Infraestructura: Altos costos de inversión, ausencia de diseños adecuados, y el reducido tamaño de la parcela.
2. Ausencia o complejidad de procesos establecidos, desacato a las directrices establecidas y carencia de equipos y herramientas.
3. Toma de registros: carencia o complejidad de formatos de registro, falta de tiempo y altos niveles de analfabetismo.
4. Poca conciencia

medioambiental: desconocimiento o superficialidad en su gestión, ausencia de retribución a la inversión y desconocimiento del daño ocasionado. 5. Superficialidad en programas de bienestar y seguridad de los trabajadores: carencia o resistencia al uso de equipos de protección y escepticismo a efectos dañinos en la salud y, 6. superficialidad en procedimientos de control de la calidad: desconocimiento de su necesidad y carencia de asesores expertos y laboratorios certificados. (Gutiérrez, 2012, p. 7-12).

Estos factores se vinculan de manera directa con parámetros de estandarización normativa, salud pública y de manera general, responden a criterios de calidad de las cadenas de abastecimiento agroalimentarios. El sector agroecológico presenta falencias en muchos de esos factores y es de resaltar que todos son relevantes frente a la intención de consolidar negocios incluyentes funcionales y formales.

Por tanto, la agroecología necesita generar y/o identificarse con espacios de interacción social, conceptuales y económicos, en los cuales pueda expresar sus características constitutivas y notablemente diferenciales, en donde pueda desarrollarse plenamente como negocio inclusivo, por ejemplo, los negocios verdes e incluyentes que está promoviendo el Ministerio de Ambiente y desarrollo sostenible (MADS) desde el año 2016.

Los negocios verdes son una tipología de negocios casi siempre incluyentes que agrupan aquellas actividades económicas que ofrecen bienes y servicios que generan impactos positivos y que, además, incorporan buenas prácticas sociales y económicas, contribuyendo con la conservación del ambiente como capital que soporta el desarrollo del territorio (MADS, 2014; en CVC, 2016, p. 13).

Sin embargo, sí como sucede con la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas, los negocios verdes deben superar lo detallado por López (2016) en el Plan departamental de negocios verdes del Valle del Cauca 2016-2019:

Entre las principales problemáticas para la consolidación de negocios verdes se presentan, la necesidad de campañas de información y sensibilización para formar a los consumidores; el desconocimiento de las normas y políticas asociadas a la producción, comercialización y mercadeo de los negocios verdes; la falta de innovación para la diversificación de productos, agregación de valor y empaque; se requiere el acceso diferenciado a créditos dada la naturaleza de los emprendimientos; se debe mejorar la calidad, empaque y presentación, además del cumplimiento de normas y/o estándares que permitan llegar a cierto tipo de mercados nacionales o internacionales; se hace necesario generar espacios de dialogo y articulación que propendan por el conocimiento de la oferta institucional y la “productiva” que permitan generar un portafolio bien caracterizado (volúmenes, calidad, ventajas comparativas y competitivas) que se dinamice a través de un sistema de información o base de datos robusta aún no existente. Por último, es fundamental fortalecer a los productores y a las organizaciones en procesos de calidad, cumplimiento de normas, de reglamentación sanitaria y promover la asociatividad. (López en CVC, 2016, p. 58-62).

2.2 Competencias laborales y capacidades organizacionales para la producción y comercialización agropecuaria

2.2.1 Competencias laborales en el sector agropecuario

El Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia -SENA (2013) define una competencia como el grupo de capacidades y habilidades cognoscitivas y motrices reales de la persona que le permite llevar a cabo una función con calidad y permanente mejora, a la vez que competencia laboral es, la capacidad de desempeñar funciones productivas con base a las normas de calidad establecidas por el sector productivo (p. 67).

Los productores rurales son emprendedores por excelencia, tienen las capacidades, experiencia y deseos para conjugar con otros tipos de insumos, activos y oportunidades para movilizar su actividad productiva y familiar. Pero todas éstas se someten desde el actuar técnico e institucional al ejercicio intelectual de comparación frente a estándares impersonales, de calidad formal y frente a las exigencias del competitivo mercado y, en ese sentido, siempre se podrán identificar necesidades de mejora, especialmente frente a competencias integradoras para los procesos de producción en contextos de especialización creciente.

El SENA (2013 y 2014) desarrolló un estudio de caracterización ocupacional para todo el sector agropecuario en Colombia y en el año 2015, presentó 17 normas de competencia laboral para la producción ecológica. Por otra parte, la Redmac y la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira (2016) presentaron los principios de vida, consideraciones clave y 13 prácticas requeridas para obtener el sello del Sistema Participativo de Garantía (SPG).

Existe una amplia cantidad de aproximaciones a los perfiles de acción en las esferas técnicas y sociales de la producción agropecuaria, al respecto, es un alivio contar con El Marco Nacional de Cualificaciones del Sector Agropecuario de Colombia - MNC (2017) para abordar tal complejidad.

El MNC es entendido como un instrumento para el desarrollo, la clasificación y el reconocimiento de las competencias demandadas por el sector productivo, para el subsector agrícola de Colombia se establece un mapa de procesos con 6 niveles de cualificación y 6 grandes áreas: uso del suelo, procesos de producción o autoconsumo, acopio, procesamiento y comercialización- entrega del producto. (MADR, 2017b, p. 12).

2.2.2 Capacidades organizacionales

La ley 1786 de 2017 del Congreso de la república de Colombia (Congreso de la República, 2017) reglamenta la creación del Sistema Nacional de Innovación agropecuaria (SNIA) y al subsistema nacional de formación y capacitación para la innovación agropecuaria se vinculan ministerios, instituciones de investigación, enseñanza, formación y entidades territoriales. Se pretende que de esta manera se genere mayor coordinación para la definición de procesos de especialización y desarrollo de competencias laborales y capacidades organizacionales bajo marcos comunes.

En este sentido, nos acercamos a la conceptualización de capacidades organizacionales desde Meroedes (2014),

La razón vital de las capacidades, en especial las organizacionales, es orientar al talento humano a buscar las mejores soluciones. Ellas pautan, guían, canalizan y potencializan los esfuerzos hacia el logro de una manera más expedita, obteniendo la eficiencia y la eficacia. La eficiencia, como diría Peter Drucker, haciendo las cosas correctamente y la eficacia, haciendo las cosas correctas. (Meroedes, 2014, p. 2).

La resolución 407 del MADR (2018) reglamenta la prestación del servicio público de extensión agropecuaria como parte del SNIA, la clasificación de sus usuarios se basará en la estimación de niveles de capacidad y aptitud para el desarrollo de variadas actividades agropecuarias, aunque la ejecución del servicio público dependerá de la priorización de beneficiarios en función de condiciones socioeconómicas, de vulnerabilidad y culturales de la población solicitante.

Algo interesante es que en que una vez se establecen parámetros para la categorización de las actividades, habilidades o modos de actuar de los productores agropecuarios/rurales, se está haciendo referencia directa a competencias

individuales y organizacionales que establecen como referente y, por tanto, deberán ser desarrolladas y permanentemente serán objeto de mejora y de incorporación organizacional.

En este caso los referentes técnicos y de calidad se proponen en diferentes normas y a través de varias metodologías, por ejemplo, del Portafolio de servicios para la comercialización de la ADR, sin duda se vinculan de manera directa los siguientes:

I. Metodología para la caracterización y valoración de capacidades de organizaciones para la comercialización. II. Metodología de circuitos cortos. III. Guía Técnica – Requisitos para Acceso a Mercados agroalimentarios. IV. Metodología- Incorporación del enfoque comercial y de mercados en la estructuración de proyectos agropecuarios. V. Metodología- Conformación de alianzas público-privadas; VI. Metodología_ Alianzas comerciales agroindustriales y de exportación y; VII. Celebración de contratos de compraventa y suministros. (ADR, 2019).

2.2.3 Sistemas cortos de comercialización agropecuarios

El Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes) propuso que:

En Colombia se desarrollan 4 canales principales de comercialización agropecuaria, dados sus volúmenes de producción, destino final de producto, nivel de especialización tecnológica, gestión de recursos y normatividad específica. El tradicional con ausencia de un marco normativo, flexibilidad en precios y medidas, el canal moderno, que emplea fichas de productos que guían el proceso comercial, el canal de agro exportaciones cuyo marco normativo es definido por el mercado de destino y, el canal de materia prima

para agroindustria que, tiene normas de calidad muy específicas para cada producto. (CECODES, 2017, p. 40).

El sector agroecológico se comporta parcialmente como el canal tradicional, la producción de pequeños productores pasa a manos de un acopiador/transportador, aunque también puede venderse al mayorista o llevarla a una plaza de mercado, en ocasiones, mercados campesinos organizados localmente. Aunque también se comporta como el canal moderno en la medida en que hay asociaciones de productores que pueden ejercer acondicionamiento del producto con entrega a tiendas especializadas y/o directamente a consumidores, rara vez se interactúa de manera directa con grandes superficies y mayoristas.

El MADR ofrece otras definiciones a considerar,

Un sistema de comercialización debe verse como parte de una cadena de valor, formada por un conjunto de actividades secuenciales e interdependientes que pretende satisfacer las demandas de un consumidor y que son ejecutadas autónomamente por una gran variedad de agentes que operan en lugares que geográficamente pueden estar muy distantes entre ellos. (MADR, 2019a, p. 7).

Los mercados campesinos y comunitarios son esquemas de comercialización de bienes y servicios agropecuarios a nivel local caracterizados por: (i) presencia y gestión, de manera exclusiva o principal, por parte de productores y organizaciones de ACFC; (ii) ausencia o mínima intermediación (limitada a algunos productos no disponibles localmente); (iii) venta de productos frescos, de temporada y procesados; (iv) promoción de alimentos y productos propios del territorio; (v) búsqueda de un precio justo tanto para el productor como para el consumidor; (vi) fomento de la agricultura limpia o agroecológica. Estos esquemas de comercialización

suelen operar en parques, escuelas y otro tipo de espacios de tipo público o comunitario (Congreso de la República, 2017, p.5).

Estos esquemas de comercialización también tienen como característica principal, el esfuerzo por reducir al máximo distancias de transporte y promover el reconocimiento entre vendedores y compradores.

Los circuitos cortos de comercialización son una forma de comercio basada en la venta directa de productos frescos o procesados reduciendo al mínimo la intermediación (CEPAL, 2014). En este caso, la distancia económica es reducida y en un territorio dado, el comprador es el consumidor final y el producto entregado es diferenciado en la medida en que se lo identifica con la producción familiar y/o local. (MADR, 2019a, p. 9)

Otros sistemas de comercialización, que no necesariamente son cortos, corresponde a los planteados en el Plan Nacional para la promoción de la comercialización de la producción de la economía campesina, familiar y comunitaria (PNpcp_ECFC),

Los encadenamientos productivos, formas de articular explotaciones familiares con empresas agroindustriales (privadas o públicas), para la provisión de materia prima. El poder comprador es representado por una empresa, un gremio agroindustrial, o el Estado, y los productos entregados por los agricultores familiares a las agroindustrias generalmente no son diferenciados, pueden mezclarse indistintamente con los de otros productores (familiares o no) y el producto final elaborado por la agroindustria no cuenta con un sello que lo identifica con la agricultura familiar. (MADR, 2019a, p. 9).

Las compras públicas de alimentos son planteadas como adquisiciones de alimentos y bienes y servicios relacionados, que debe cumplir con la

normatividad legal vigente en materia de calidad e inocuidad y son producidos principalmente por organizaciones locales de ECFC, con base en fichas técnicas y minutas patrón definidas por cada entidad demandante según sus requerimientos. (MADR, 2019a, p. 47)

Rodríguez (2016) plantea una clasificación entre los sistemas de comercialización mencionados con relación a la proximidad, acuerdos de compra, diferenciación de productos y formas de organización de los productores,

Los sistemas tradicionales los productores no están organizados, sus productos son genéricos y se desarrollan sin acuerdos previos, la proximidad con el consumidor final es larga y por tanto no hay proximidad social. En los circuitos cortos los productores pueden estar organizados de manera informal, sus productos se diferencian sin certificaciones, no hay acuerdos previos, pero hay cercanía social con el consumidor. En los encadenamientos productivos, por su lado, los productores están organizados formalmente y se tienen acuerdos de precios informales o formales, sin embargo, los productos son genéricos y hay amplia distancia con el consumidor final. (Rodríguez en MADR, 2019a, p. 10)

Una consideración importante frente a los mercados la expuso el profesor Fernando Mazo Ramos (2020) durante el simposio internacional de circuitos cortos (SC3), planteó que la naturaleza de un mercado es más amplia de lo que en un principio podría pensarse, el mercado, planteaba, es un espacio, no necesariamente físico, en el que una oferta (producto/servicio) pasa por unas fases de producción, distribución y venta que se pone a disposición para la satisfacción de una demanda dada, satisfacción que no tiene que necesariamente darse en el momento de la adquisición, por lo cual el mercado implica una característica de atemporalidad. Estas transacciones pueden someterse a presión más o menos fuerte por parte de los compradores o de los vendedores, pero en todo caso, plantean el desarrollo de unas dinámicas que son el resultado de las relaciones sociales que se suceden allí.

Las relaciones y posibles modificaciones en los procesos normales producen efectos y consecuencias. Éstas dependerán en gran medida del nivel de preparación del actor encargado de la gestión comercial del mercado (sea un privado, compradores o una organización de gestión) que hace de puente entre la oferta y la demanda.

Por su parte, el MADR detalla que un sistema eficiente de comercialización, uno que normalmente se logra a partir de la integración de los distintos eslabones de las cadenas de valor, lograría entre otros resultados,

Una dinámica competitiva y equitativa (los participantes reciben una remuneración acorde con su contribución en la cadena de valor), la reducción de las asimetrías de información (falla de mercado que puede impedir el equilibrio en la competencia) y otorgamiento de ciertas características a los productos que movilizan: la estandarización de sus especificaciones técnicas, adecuaciones, instalaciones empleadas y acuerdos de entrega. (MADR, 2019a, p. 10)

2.3 Proyección de apoyo institucional a la comercialización y Enfoque experiencial en la gestión comercial.

2.3.1 Proyección institucional de apoyo a comercialización.

El profesor Juan Patricio Molina en el SC3 expuso que sólo hasta el momento, hasta la RRI en proceso de implementación, la historia de la política pública colombiana frente a la seguridad alimentaria se había centrado en la redacción normativa, la tecnificación de procesos, el fortalecimiento de las centrales de abastos y la conformación de organizaciones que se ajusten con la normatividad generada, cuando la ruta lógica de acción, es consolidación de bienes públicos, que

disminuyan fallas de mercados y suplan requerimientos de la población más vulnerable.

El aislamiento, la falta de información sobre los precios, los altos costos de transacción y, principalmente, la dificultad para transportar los productos permite a los intermediarios imponer condiciones de compra que no siempre benefician a los productores (CEPAL, 2016). (...) Los eslabones más débiles de la cadena: los productores y los consumidores (DNP, 2014). Por ejemplo, se estima que, para productos como la cebolla y el tomate, el productor sólo recibe entre 18,5% y 24% del valor pagado por el consumidor final; hay tres intermediarios en promedio en la cadena de comercialización, generando un sobre costo del 21% en el precio final. (MADR, 2019a, p.13)

Estas problemáticas tienen su reflejo como entorno no favorable y redundan en los bajos niveles de inserción de la ECFC en cadenas de valor agropecuarias y no agropecuarias. Es más, tras aplicar la metodología para la Medición del Emprendimiento Rural-MER (FAO, MADR y ADR) en una muestra nacional de 253 organizaciones productivas se encontró que el componente de comercialización presenta el componente de menor desarrollo en todas las dimensiones evaluadas, mientras las otras se encuentran alrededor de un 50% de despliegue, las dimensiones financiera, administrativa, ambiental, productiva, tics, relaciones y participación, asociatividad, asistencia técnica y liderazgo. (MADR, 2019a, p. 14-15).

El MADR recuerda que el Gobierno Nacional construirá y pondrá en marcha 16 planes nacionales para la RRI, entre los cuales exhiben mayor concernencia a procesos de comercialización, el Plan Nal. de Fomento a la Economía Solidaria (Planfes), el Plan Nal. de asistencia tecnológica e investigación agropecuaria, el Plan especial de educación rural, el Plan Nal. de vías para integración regional, el Plan Nal. del Sistema para la Garantía del derecho progresivo a la alimentación y por supuesto, en mayor medida, el Plan Nal. para la promoción de la

comercialización de la producción de la economía campesina, familiar y comunitaria (PNpcp_ECFC). (MADR, 2019a, p. 16-17).

El objetivo principal del (PNpcp_ECFC) es “la reducción de la asimetría de información productor-comprador y, mejorar el aprovechamiento de los esquemas de comercialización rural por parte de organizaciones ECFC” (MADR, 2019b, p. 3).

El mismo contempla 4 líneas de trabajo principales, la línea 1 define la creación de la mesa técnica nacional para la comercialización rural y del portafolio metodológico para la comercialización rural (Comercie Rural), a partir de la adaptación de distintos protocolos institucionales y adecuación a nivel municipal. (MADR, 2019a, p. 16- 19).

La línea 2, el fortalecimiento de la accesibilidad y calidad de información y el desarrollo de la dimensión agrologística para la comercialización rural. Éstos propenderán por la coordinación institucional, la promoción de servicios logísticos y las TIC funcionales. Así mismo, la construcción para el año 2021 de un Marco común para la Caracterización y valoración de las capacidades organizacionales para la comercialización y, para el año 2025, un estudio de viabilidad técnica para el desarrollo de sistemas participativos de Garantía (SPG) enmarcados en la Resolución 464 de 2017 del MADR. (MADR, 2019a, p. 19 -22).

La línea 3, el fortalecimiento de los esquemas alternativos de comercialización a nivel territorial. Mediante el establecimiento de mecanismos públicos para intervenir en circuitos cortos de comercialización, encadenamientos productivos y agrologística. Por ejemplo, cofinanciación para infraestructuras comerciales tales como plazas de mercados, galerías municipales, puntos de venta, plataformas logísticas, plantas de transformación, centrales de acopio y beneficio, bajo los estándares de calidad e inocuidad requeridas. (MADR, 2019a, p. 22-24).

Por último, la línea 4, el fortalecimiento de los servicios de comercialización en el territorio. Por tanto, se promoverá el entrenamiento, formación técnica y

asesoramiento para la comercialización rural a organizaciones, con énfasis en aquellas de mujeres y, en respuesta a la misionalidad de las instituciones integrantes de la Mesa técnica Nacional asociada, se consolidarán una serie de servicios complementarios con apoyo técnico y/o financiero para:

- Elaboración de fichas técnicas de producto; Apoyo financiero para auditorias de certificación en normas de buenas prácticas agrícolas-BPA-, Buenas Prácticas de Manufactura-BPM, orgánicas o ecológicas.
- Codificación de productores a través de códigos de Localización Global- GLN- y de productos mediante códigos de barras.
- Obtención de registros, permisos y notificaciones sanitarias; conceptos de calidad e inocuidad de los fabricantes, procesadores, envasadores, bodegas, transporte, entre otros, ante el INVIMA y Secretarías de Salud.
- Realización de Análisis y pruebas técnicas en alimentos.
- Diseño y registro de marcas, diseño de empaques y trámite de denominaciones de origen.
- Participación en ferias, ruedas y misiones comerciales especializadas.

(MADR, 2019a, p. 24-25).

2.3.2 Enfoque experiencial en la gestión comercial

Múltiples aproximaciones al mejoramiento de la gestión de los mercados campesinos y agroecológicos implican el desarrollo de competencias individuales y capacidades organizacionales: aprender, cambiar, innovar.

La innovación agropecuaria se refiere a la introducción de productos, bienes, servicios, procesos y métodos nuevos en el ámbito productivo, de transformación o adecuación de la producción, administrativo, organizacional, financiero y crediticio, informático, de mercadeo y comercialización, que incorporen mejoras significativas en el desempeño del sector agropecuario. (Congreso de la República, 2017, p. 2).

Es más, consideremos la siguiente declaración,

El interés de las mayorías (empresas) se limita, en muchos casos, a adaptaciones en los canales de distribución y al lanzamiento de productos de baja calidad a bajo precio. Pero, en definitiva, el éxito a nivel empresarial se basa en la alineación de las empresas a las necesidades de los consumidores y a su disposición a explorar nuevos modelos de negocios que les permitan ofrecer valor superior de manera accesible y oportuna a los mercados de las mayorías (Auletta y Puente, 2009, p. 25).

Destacando de Auletta y Puente, una herramienta propia del campo del diseño de pensamiento llamada mapa de utilidad, el cual se basa en identificar deseos de los consumidores para diferentes fases de oferta y experiencia con un producto, dicha herramienta se describe a continuación:

Etapa inicial- El consumidor busca lenguajes creíbles, claros, simples y sencillos con una exposición oportuna que fortalezca su identidad.

Etapa de compra- El consumidor se fija en la comodidad y variedad del precio y las formas de pago bajo una simplicidad estándar para obtener calidad que le gratifique y fortalezca su autoimagen.

Etapa de entrega- El consumidor se centra en la disponibilidad, cumplimiento, seguridad y rapidez frente a los costos de transporte.

Etapa de uso- El consumidor atesora la funcionalidad, facilidad y rendimiento con instrucciones y entrenamiento y, que garantice el uso compartido y el placer.

Etapa de Suplementos- El consumidor valora la utilidad de los beneficios agregados que sean veraces y evidenciables. (Kim y Mauborgne (2000), en Auletta y Puente, 2009, p. 26)

Hay muchos aspectos que mejorar con respecto a cómo se asume e interactúa con el consumidor de productos de la ACFC u agroecológica, en cuál es su experiencia, éste cliente de productos y servicios agroecológicos, por ejemplo, Cortes (2017) plantea, "[...] Cuando un consumidor observa que una experiencia refuerza su identidad, (en especial de cara al exterior), este percibe mayor valor de dicha experiencia, lo que aumenta su satisfacción y su intención de recompra." (p.37.)

Es necesario recordar que, de todas las posibles orientaciones y acciones de mejora, técnicas o administrativas, una de las principales premisas es que es el consumidor (interno y externo) es quien mantiene con vida el movimiento y todo lo positivo que puede traer con él y, por tanto, la calidad experiencial que viva el consumidor antes, durante y después de la adquisición campesina/agroecológica son claves en el mantenimiento de esta propuesta productiva y de vida. Siendo así, la experiencia del consumidor es un aspecto clave a gestionar y que, por tanto, requiere del desarrollo de habilidades y de competencias relacionadas para hacerlo adecuadamente.

3. TRABAJO DE CAMPO

En este apartado se presentarán los resultados del mapeo de cadena de valor desarrollado con la Redmac, se les sumará una aproximación a los valores y actitudes generadas y reproducidas en torno a los mercados agroecológicos. Luego, se destacarán aspectos propios al análisis organizacional de la Redmac, un análisis comparativo de las competencias laborales y capacidades organizacionales vinculadas con la producción agroecológica según normatividad vigente y finalmente, se presentará el nivel de aplicación de las estrategias de innovación planteadas por el método Diez tipos de innovación por parte de la Redmac.

3.1 Procesos, servicios y productos desarrollados por la Redmac- Aproximación a su cadena de flujos de valor.

La metodología construida para desarrollar el mapeo de flujos de valor de productos y servicios agroecológicos de la Redmac permitió integrar varios enfoques complementarios, los negocios verdes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, las fases de intermediación de modelos tradicionales de comercialización agropecuaria y el reconocimiento de criterios fundamentales de la agroecología.

Los resultados validados por la Redmac para las categorías de análisis propuestas se presentan en relación a las siguientes fases de proceso: preproducción, acciones y recursos de diferenciación y, agregación de valor.

3.1.1 Fase de Preproducción

Caracterización de productor

Los productores participantes de la Redmac tienen un promedio de 52 años de edad, de los cuales un 60% son mujeres. Frente al acceso a la seguridad social un 50% de los productores se encuentran afiliados al régimen contributivo y sólo el 30% cotiza a pensión. Por otro lado, el 88% asisten al mercado acompañados, de ellos el 77% son acompañados en el ejercicio de comercialización por familiares. En términos de relevo generacional, el hallazgo es positivo dado que el 40% vive con al menos 1 hijo en las fincas.

Con respecto a la conectividad y uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los hogares se cuenta con mínimo un teléfono celular y un Smartphone por hogar. Asimismo, un 50% de estos tiene computador.

Uso y protección de recursos naturales

En este aspecto la experiencia es fundamental, según los datos recolectados la mayoría de los participantes de la Redmac tiene más de 15 años de experiencia agropecuaria. Entre los principales servicios prestados se encuentran, la custodia de semillas, la conservación de saberes ancestrales, la capacitación técnica a pares, la capacitación y sensibilización ambiental, los servicios turísticos, la transformación agroindustrial, la preparación de alimentos y, los servicios ambientales.

En este sentido, más de la mitad de los productores prestan más de 3 servicios de forma constante, un 20% son custodios de entre 1 y 10 especies. Asimismo, la producción pecuaria es menos frecuente, y en ella priman las aves (gallinas, pollos, patos, entre otros).

Actividades de aprovechamiento y producción

Además de la producción y comercialización en los mercados de asociados a la Redmac, casi todos desarrollan otra actividad agropecuaria, sin embargo, al indagar a los productores frente a su auto identificación, se relacionan con las categorías de productores agropecuarios y transformadores, no obstante, surgen confusiones con la categoría comercializador.

Relacionamiento institucional

El mayor relacionamiento institucional de los productores se da con organizaciones cuya misión está acorde a las acciones de uso, conservación, comercialización de sus productos, en este sentido la Red de mercados, la cámara de comercio, la CVC y la DIAN, son las organizaciones con las cuales los productores tienen mayor articulación, adicionalmente, es importante destacar que el 57% de los productores ejercen algún cargo de representación en organizaciones no solo de carácter agroecológicos o productivo, sino en Juntas Comunales, Acueductos comunitarios, Asociaciones de padres de familia, entre otros.

En el rastreo de esta categoría se evidenció que la mayoría de los consumidores conocieron el mercado por un amigo o porque pasaban por allí, más no por el relacionamiento institucional de los productores con dichas organizaciones.

3.1.2 Fase de Acciones y recursos de diferenciación

Elementos de comunicación

Para la comercialización de los productos, desde la mirada de los consumidores un 50% sugiere el uso de folletos, un WhatsApp para hacer pedidos, página web y un perfil en red social. Ellos consideran poco necesario etiquetas, marca o sello en los productos, en especial porque consideran que su utilización representaría un

incremento en los precios de los productos. En este sentido, los productores manifestaron utilizar en 50% al menos 2 estrategias de comunicación, algunos 3 y pocos 4.

Sistema participativo de garantías

Este sistema cumple las veces de certificación de calidad y confianza de las practicas agroecológicas de los productores, casi la totalidad de los consumidores expresan plena o muy alta confianza en los productos agroecológicos y consideran que los precios fijados responden a su valor real de producción. Asimismo, más de la mitad de los consumidores han visitado al menos 1 finca de productores.

Decisiones de comercialización

Respecto a la comercialización en los mercados agroecológicos, los productos más ofertados son las frutas, verduras, productos transformados, huevos, medicinales y lácteos, los productores en su mayoría sólo ofrecen una tipología de producto; sin embargo, algunos ofrecen más diversidad, llegando a ofertar hasta 10 productos. Es así como, la mitad de los productores ofertan con cierta regularidad más de 10 productos, un 25% entre 6 y 10 productos y un 25% entre 1 y 5 productos.

Los productores expresan que en sus jornadas de comercialización se venden casi todos los productos sacados al mercado, incluso se acaban antes de finalizar la jornada, cuando sobran estos son intercambiados entre productores. Ahora bien, en los mercados los precios son fijados en colectivo, frente a ello la mayoría de los productores adoptan el precio de venta fijado por el mercado agroecológico.

Desde la mirada de los consumidores es considerado como prioritario, mejorar la infraestructura de stands y desarrollar entregas a domicilio, para mejorar la experiencia de comercialización.

3.1.3 Fase de Agregación de valor

Caracterización consumidores agroecológicos

Los consumidores agroecológicos tienen una edad promedio de 52 años, un 50% de los consumidores asiste y compra en el mercado desde hace 3 años. Así mismo, más de la mitad de los consumidores compran frutas, verduras, lácteos, huevos, panificados y cárnicos, por el contrario, muy pocos compran conservas, flores, mieles, semillas, licores, artesanías o cosméticos. Por otro lado, El 50% de los consumidores compran para hogares entre 1 y 3 personas y el 50% para hogares entre 3 y 6 personas.

De acuerdo con la información recolectada, cerca de la mitad de los consumidores compran la mayoría de sus frutas y verduras en el mercado agroecológico y para ello llevan talego para cargar sus compras. En términos de recomendaciones, un 50% de los consumidores consideran fundamental visitar las fincas de los productores, así represente costo para ellos.

Entre las razones para consumir los productos del mercado agroecológico, se encuentra que la principal razón corresponde a su mayor calidad, más de la mitad también por temas de salud y, cerca de la mitad compran, además, por razones de apoyo y amistad con los productores.

Exigencias de transporte

Los productores que comercializan sus productos en los mercados agroecológicos sostienen que la mayoría requiere 1 sólo transporte para mover su carga desde la finca hasta el mercado y por el volumen transportado argumentan que la moto no es un medio viable.

Los productores consideran que las vías terciarias se encuentran en regular estado y la mayoría tardan más de 30 minutos en llegar al mercado, algunos más de 1 hora. Adicionalmente, mencionan que el flete de 1 bulto de carga en transporte público, en general, cuesta menos de 10.000 pesos.

Nichos de mercado

Ahora bien, la mayoría de los productores tienen entre 2 y 3 tipos de clientes. Los visitantes al mercado, algunos para entrega de productos en casa y pocos en tiendas o supermercados, siendo los principales consumidores los visitantes a los mercados agroecológicos, entre los cuales prima el uso de canastillas y bolsas plásticas para embalaje y entrega al consumidor.

Por otro lado, más de la mitad de los consumidores consideran que el servicio prestado en el mercado agroecológico es bueno, algunos que es excelente y ninguno manifestó que fuera regular o malo.

3.2 Valores y actitudes generadas y reproducidas en torno a los mercados agroecológicos

En el Sistema participativo de garantías (SPG) desarrollado por la Redmac plantea como principios éticos: la honestidad, unión, tolerancia, confianza, solidaridad, compromiso y precio justo. Durante el desarrollo de los talleres participativos fueron 53 los valores o conductas identificadas por los productores- representantes en relación con distintas etapas de proceso o del flujo de valor de los productos agroecológicos destacándose por mayor frecuencia y en el siguiente orden: respeto, honestidad, confianza y tolerancia.

La UPRA (2014, p. 33) define a la Redmac como una organización de tercer nivel, representante sectorial a nivel departamental, lo cual ayuda entender muchas de sus acciones de: representación, organización, fomento y coordinación.

El análisis de grupos de interés permitió identificar como actores definitivos a los productores agroecológicos, las organizaciones, mercados y los consumidores, como actores discrecionales a los proveedores y transportadores, como actores discrecionales: las universidades, organismos de cooperación internacional, los entes territoriales, otras organizaciones sociales, actor dominante El IMCA, definitivo la RENAF y peligrosos, los actores armados.

El análisis de cadena según modelo de Porter y Kramer permitió concluir que las operaciones principalmente realizadas por la Redmac corresponden a la orientación organizativa de los mercados agroecológicos, aspectos logísticos claves de salida son los procesos de transporte, participación de proyectos y toma de decisiones por consenso, mientras se desarrollan procesos de mercadeo vos a vos, por WhatsApp y se da servicio postventa de manera presencial en los mercados. Detalles de análisis organizacional en el anexo 2.

3.4 Competencias laborales y capacidades organizacionales del sector agropecuario

Es posible identificar tendencias comunes entre distintas aproximaciones a la estandarización de competencias laborales vinculadas con la producción agropecuaria general o especializada. El Marco Nacional de Cualificaciones para el sector agropecuario (MNA) fue seleccionada como la variable de orientación y clasificación de criterios del Sistema participativo de garantías (SPG) de la Redmac, de las competencias laborales de la producción agropecuaria y ecológica elaboradas por EL SENA, equivalencias a consultar en el anexo 3.

Así mismo, en el anexo 4 se presenta el paralelismo entre esquemas de referencia sobre las capacidades organizacionales requeridas para la producción agropecuaria, como las que plantean la ADR y el MADR (2017) en función de la resolución 407 del MADR (2018).

3.5 Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez tipos de innovación.

El método Diez Tipos de Innovación (Ten types of Innovation) (Keeley, 2013) explora perspectivas para diagnosticar patrones de creación en las industrias, permite identificar oportunidades de innovación y evaluar cómo configurar propuestas de valor frente a los competidores. El método ilustra 119 tácticas/estrategias de competitividad aplicables a todo tipo de negocios, no obstante, con base en el reconocimiento de la Redmac, esta investigación presenta sólo 59, en relación a su grado de implementación.

Se definieron 3 niveles al respecto, **Interiorizadas**, cuando es una táctica comúnmente evidenciable en los mercados/productores agroecológicos, aunque no se implemente al 100 por ciento; **Usadas parcialmente**, cuando hace falta materializar el potencial de la estrategia, pero se tienen ideas o se han implementado algunos ejercicios al respecto, finalmente, **Potenciales** para detallar aquellas de las cuales no se evidencia acercamiento alguno. A continuación, se presenta esta clasificación a partir de configuración (ver tabla 2), oferta (ver tabla 3) Experiencia (ver tabla 4). La descripción completa de las mismas se detalla en el apartado de Recomendaciones de mejora y aquellas que se consideran interiorizadas se presentan en el anexo 5.

Etapa del negocio	Tipo de innovación	Nombre de la estrategia seleccionada (10 Tipos de Innovación)	Interiorizadas	Usadas parcialmente	Potenciales
CONFIGURACIÓN	Modelo financiero	Paquetes			x
		Precio desagregado	x		
		Entrega diferida			x
		Suscripción			x
		Definido por el usuario			x
		Premium		x	
	Redes	Alianzas	x		
		Asociaciones complementarias			x
		Franquicias		x	
		Cooperar para competir (Coopetencia)			x
		Integración cadena de suministro		x	
	Estructura	Universidad corporativa			x
		Sistemas de incentivos	x		
		Administración del conocimiento		x	
		Centralizar competencias			x
		Administración descentralizada	x		
		Integración tecnología informática			x
		Diseño Organizacional		x	
	Proceso	Localización			x
		Estandarización de procesos			x
		Producción limpia			x
		Diseño estratégico			x

Tabla 1 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la configuración del negocio - Contexto 2019. Elaboración Propia.

Etapa del negocio	Tipo de innovación	Nombre de la estrategia seleccionada (10 Tipos de Innovación)	Interiorizadas	Usadas parcialmente	Potenciales
OFERTA	Funcionalidad del producto	Adición de funciones	x		
		Personalización		x	
		Acumulación de atributos	x		
		Sensibilidad ambiental	x		
		Seguridad			x
		Complementos		x	
		Ofertas empaquetadas		x	
		Plataformas de productos/Servicios			x

Tabla 2 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la Oferta del negocio - Contexto 2019. Elaboración Propia

Etapa del negocio	Tipo de innovación	Nombre de la estrategia seleccionada (10 Tipos de Innovación)	Interiorizadas	Usadas parcialmente	Potenciales
EXPERIENCIA	De servicio	Valor agregado		x	
		Garantías			x
		Programas de lealtad		x	
		Sistemas de soporte basado en comunidades		x	
		Servicio personalizado	x		
		Servicio superior		x	
	De canal	Administración total de experiencia			x
		Contexto específico		x	
		Venta cruzada			x
		Centro de experiencias		x	
		Tienda insignia	x		
		Presencia espontanea			x
		Venta directa	x		
		Distribución indirecta		x	
	De marca	Mercadeo multinivel			x
		Extensión de marca		x	
		Apalancamiento de marca			x
		Certificación		x	
		Co-Consolidación de marca			x
		Marca propia		x	
		Transparencia	x		
		Alienamiento de valores	x		
	Enganche del cliente	Consolidación de marca de componentes			x
		Comunidad y pertenencia		x	
		Habilitar la experiencia		x	
		Maestría			x
		Personalización	x		
		Estatus y reconocimiento		x	
Caprichos y personalidades			x		

Tabla 3 Nivel de implementación de las estrategias de competitividad del método Ten Types of Innovation por la Redmac- En la Experiencia del negocio - Contexto 2019. Elaboración PROPIA

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Procesos, servicios y productos desarrollados por la Redmac-Aproximación a su cadena de flujos de valor.

El mapeo de flujos de valor permitió identificar que la Redmac, en conjunto con los representados, dispone de herramientas útiles para afrontar sus debilidades, pero se requiere un mayor reconocimiento de su globalidad y fortalecimiento de sus ventajas comparativas, de cohesión y de participación activa de productores y familia en procesos de gestión de colectividades e innovación gerencial, aunque existen algunas necesidades que requieren a todas luces de la intervención estatal como el mejoramiento de las vías terciarias y oficialización de espacios para desarrollar los mercados agroecológicos, entre otras.

4.2 Valores y actitudes generadas y reproducidas en torno a los mercados agroecológicos

Cuando la gente compra productos de un determinado sistema de producción, por ejemplo, compra productos de la ACFC o agroecológicos, o por el contrario no lo hace, está valorando una serie de cosas, de las cuales no es consciente la mayoría de veces, promueve la gestión del ecosistema que permite dicha producción, las formas de producirlo y con ello, con la compra, mantiene la reproducción de unos protocolos técnicos (competencias), de unas ideas de valor y de ciertas costumbres.

Se lograron detallar fases y actividades en las cuales se considera que distintos valores humanos son reproducidos en la agroecología, un primer acercamiento a la visualización de estas conductas altamente positivas en un mapeo de valor. Se destacan El Respeto (más recurrente), La Honestidad, La Confianza y La Tolerancia.

El desarrollo humano, los objetivos de desarrollo sostenible, la soberanía alimentaria, los principios de los negocios incluyentes, las resoluciones 464 y 407 del MADR, entre otras resoluciones, leyes y programas que han promovido la RRI y El Acuerdo Final para la Paz están estableciendo un nuevo grupo de orientaciones y valores frente a lo deseable y los modos de alcanzarlo en la ruralidad en nuestros contextos.

Empiezan a identificarse en los mercados agroecológicos aproximaciones al lenguaje y modos de acción de los negocios incluyentes, agregación de valor, responsabilidad social a nivel empresarial, la empresa como actor social, los derechos humanos y ambientales, pero hace falta que la sensibilización, acompañamiento, inversión y capacitación en este sentido sean mayores, así mismo con la identificación de las expresiones de un valor en la vida cotidiana, su reproducción.

Por ejemplo, si partimos de la reacción subjetiva del sentimiento de obligación y respeto a la Ley, es sencillo identificar similitudes con los valores que los productores de la Redmac identificaron en acciones que se desarrollan de manera permanente, como el Respeto, Honestidad, Solidaridad, Equidad, Derechos de los Campesinos, Responsabilidad, Generosidad, Lealtad, Compromiso, entre otros.

Sin embargo, en una especie de contraparte, y ratificado durante el Seminario internacional SC3, entre productores se presenta una crítica constante y fuerte hacia la falta de una cultura de la sana alimentación y al consumidor pasivo, de su poca consciencia de sana alimentación, del estar acostumbrado a que las cosas le lleguen, de no conocer de dónde vienen sus productos, de saciar el hambre con cualquier comestible. En ese sentido cabe preguntarse ¿Qué compra el que compra y qué vende el que vende?

4.3 Análisis organizacional de la Redmac

La composición demográfica de productores corresponde a la media de la ACFC, 52 años, similar a la media de los consumidores, con una mínima parte cotizando a pensión. Una mayor participación de la mujer. La comercialización se desarrolla de manera grupal, muy familiar, una característica sobresaliente y que favorece el aprendizaje colectivo y los lazos de unión.

El reconocimiento del porqué, esa razón que motiva el actuar de la organización permite identificar de manera más precisa los elementos constituyentes de la propuesta de valor y cómo podrían abordarse en proceso de gestión administrativa y comercial, eso permitieron las herramientas Círculo Dorado, el análisis de grupos de interés y la cadena de valor según Porter y Kramer, en este caso, por el bienestar y salud de las comunidades campesinas y de sus consumidores que, se complementa con el cómo lo realiza la organización, ejerciendo un papel de representación y visibilización de la propuesta agroecológica en todos sus esferas de movimiento social, ciencia y práctica productiva.

El qué de la organización es bastante amplio, gestionar actividades de integración, producción y comercialización de los mercados ACFC de base agroecológica del departamento. Al respecto se logra evidenciar que, al operar al estilo de asociación y al mismo tiempo, como representantes de un movimiento social, muchas de sus acciones de soporte y propuestas de valor son las mismas. Por tanto, fortalecer sus actividades de soporte equivaldría al mismo tiempo fortalecer la propuesta de valor, en este caso, procesos de transporte, representación, participación de proyectos y toma de decisiones por consenso.

El análisis de actores permitió definir que actores definitivos son quienes se encuentran en los mercados físicos, es decir, actores que expresan y ejercen frente a la organización: poder, legitimidad y urgencia y que, por tanto, deben ser abordados con amplitud de recursos y prioridad por la Redmac; discrecionales casi

todo el resto del universo de actores, ante quienes es más sencillo establecer procesos horizontales de negociación, aunque es necesario identificar los tiempos requeridos para el desarrollo de las mismas.

La Redmac necesita ampliar su base de miembros funcionales en términos de representación y articulación entorno a mercados municipales, que estimulen y sean parte de un activismo funcional y sobretodo comunicativo.

4.4 Competencias laborales y capacidades organizacionales del sector agropecuario

Es posible identificar tendencias comunes entre distintas aproximaciones a la estandarización de competencias laborales, incluso desde la perspectiva de la resolución 464- ACFC y de los principios de vida de la Redmac, pero fue necesario adoptar lineamientos macro y ajustar todo lo demás en relación a ellos, en este caso, el Marco Nacional de Cualificaciones-Agropecuario y la resolución 407 del MADR, ambos del año 2017.

En el anexo 3, se puede evidenciar cómo se relacionan diferentes normas y metodologías con los grandes ejes de formación planteados: El desarrollo de capacidades humanas y técnicas, habilidades para participación en políticas públicas sectoriales, empoderamiento para autogestión, el desarrollo de capacidades sociales integrales y de la asociatividad.

La selección de éstos sistemas de referencia técnico-normativos se basó en la identificación de sus elementos constitutivos, alcances y limitaciones de los mismos y teniendo como criterios orientadores si favorecían o no la apertura de canales comerciales, la satisfacción de requerimientos del consumidor y, el grupo de valores humanos que destaca.

Al igual que las leyes, los sistemas de referencia, las competencias laborales y las capacidades organizacionales son y serán perfectibles, es decir, siempre se podrán

identificar necesidades de mejora, especialmente frente a competencias integradoras para los procesos de producción en contextos de especialización creciente.

Diversificar los roles o funciones que desarrollan los productores en la cadena de valor es también el camino de la especialización, de la agregación de valor con actividades como el turismo rural-educativo, acogidas campesinas, transformación agroindustrial, estrategias de cuidado y multiplicación de especies nativas, actividades culturales y gastronómicas, artesanías, participación y representación ciudadana, entre otras que implican el reconocimiento y dominio de más estándares básicos de calidad y supone la necesidad de más procesos de mejoramiento. Lo que se imprime en general es la necesidad de aprender, de innovar.

4.5 Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez Tipos de Innovación.

Más de la mitad de los consumidores consideran que el servicio prestado en el mercado agroecológico es bueno, algunos que es excelente, ninguno que fuera regular o malo. Sin embargo, ¿es eso suficiente? La innovación, como ejercicio de aprendizaje y cambio, debería incorporar mejoras significativas en el desempeño del sector agropecuario, tal vez en los mercados agroecológicos hace falta innovar.

El método ha influenciado a cientos de compañías en el mundo desde 1998, ayuda a explorar perspectivas del contexto para sugerir patrones de innovación y configuración de propuestas de valor frente a los competidores. En general se encontró que miembros de la Redmac han desarrollado de manera no generalizada muchos avances en todas las macro etapas de la configuración empresarial: Configuración, Oferta y Experiencia del negocio, sin embargo, hay grandes

oportunidades para el afianzamiento en todas las etapas y niveles, lo cual representa multiplicidad de oportunidades y de retos a asumir.

Se seleccionaron 59 de las 119 tácticas/estrategias de competitividad abordados por la metodología y se clasificaron según grados de implementación identificados en campo, como interiorizadas (13), usadas parcialmente (23) o potenciales (23). Si agrupamos las últimas dos, por mejorar, 46 unidades versus 13 reflejan el nivel de desarrollo y trabajo necesario al respecto.

Los consumidores en cuanto a experiencia buscan, lenguajes simples, claros y creíbles, comodidad y variedad del precio, disponibilidad e producto, cumplimiento en entrega, funcionalidad, facilidad y rendimiento veraces y evidenciables. Todo esto se debe tener en cuenta para gestionar experiencias que refuercen la identidad de los consumidores, en especial de cara al exterior, eso aumenta su satisfacción y su intención de recompra.

Sin embargo, hay otros retos a asumir frente al establecimiento de estas recomendaciones, más allá de su coste y/o adaptación específica a la ACFC y la agroecología, los productores asignan funciones (fines) diferentes a sus productos, así éstos pueden tener un fin económico, social, de alimento o de entretenimiento. Las actividades de mejora no podrán implementarse a menos que se desarrollen procesos participativos de análisis y concertación claros y transparentes.

4.6 Proyección de apoyo institucional a la comercialización y Enfoque experiencial en la gestión comercial.

La ACFC y la agroecología se desplazan entre los modos del canal tradicional y el canal moderno, con flexibilidad en precios y medidas, pero acercándose a la definición de marcos normativos, asociatividad, transformación de productos, agregación de valor, a la gestión de calidad a través de fichas de productos, especialización de la oferta y servicios conexos de la cadena de valor.

Las compras públicas de alimentos y encadenamientos productivos son dos propuestas de estímulo a la comercialización de la ACFC en la que se ha centrado el Gobierno Nacional, en la medida en que éstas promueven la formalización (minutas patrón) y tecnificación (Fichas técnicas). También se han construido algunos elementos de referencia y apoyo a gestión de política pública a nivel local, pero se ha dejado en manos de los entes territoriales y de la sociedad civil su ejecución, pues las metas del PNpcp_ECFC, en este sentido, son modestas.

El PNpcp_ECFC planea de forma más consistente el desarrollo de actividades de coordinación institucional, de homologación metodológica, de la consolidación de herramientas y servicios de apoyo para comercialización. Todo el sector rural espera que éstas se materialicen efectivamente.

Fue ratificado durante esta investigación que los mercados campesinos y comunitarios procuran una distancia corta, disminuyendo la intermediación, ofertando productos locales, favoreciendo agricultura limpia y buscando precios justos lo que en su conjunto permite diferenciar el producto en la medida en que se lo identifica con la producción familiar y/o local.

A propósito, Rodríguez (2016) pone manifiesto un proceso de análisis y diferenciación de canales-sistema de comercialización basado en los criterios de: proximidad, acuerdos de compra, diferenciación de productos y formas de

organización de los productores. Las compras públicas y encadenamientos productivos no incrementan la proximidad, ni la diferenciación de los productos, pero sí, los procesos de formalización organizacional y acuerdos de compra, contrario a lo que ocurre con los mercados campesinos o cortos y es por ello que deben desarrollarse acciones en ambos sentidos.

Considerar la proximidad o cercanía social sólo tiene sentido si ésta permite modificar las maneras en las cuales se expresan las otras tres características, ya sea porque permite configurar eficazmente acuerdos de compra (consumidor-productor, productor-organizaciones), porque el reconocimiento del origen configura la diferenciación necesaria para consolidar relaciones de suministro, lo cual sucede en muchos casos en los mercados agroecológicos, o porque fomenta procesos de organización productores-consumidores, ejercicios que suceden a nivel individual (consumidor con diversos productores).

Los acuerdos de compra desarrollados varían mucho entre municipios y productores, bajo la figura de encargos, de mercados que los consumidores van a recoger, más que como un mercado configurado por el mercado, se integran en un solo paquete productos que el productor desea de productores específicos. De resto, las relaciones de compra, corresponden más a la dinámica de recurrencia, o que en términos generales da libertad al consumidor, pero no ofrece garantías al productor.

Consolidar acuerdos de compra es tal vez la manera más profunda y significativa frente nivel al reconocimiento de los productores por parte de los consumidores. Un ejercicio que se asemeja más a la integralidad de los negocios inclusivos y, por tanto, también se requeriría, por parte de los productores, garantizar condiciones de calidad consistente y de mecanismos de respuesta ante escenarios logísticos complicados.

El entendimiento de los mercados en relación al marco conceptual presentado permite visualizar procesos de satisfacción de demanda, en el que una de sus características principales, como atributo de valor se relaciona con la naturaleza del mercado campesino y agroecológico, pero que no está restringido al mercado físico, ni al momento en que se desarrolla en un plaza pública, se basa en unas dinámicas sociales, experiencia y servicios que deben ser gestionados bajo principios de eficiencia y reconocimiento de valores para para obtener mejores resultados de satisfacción mutua.

5. PROPUESTAS DE MEJORA- GESTIÓN DE INNOVACIONES PARA IMPULSAR LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE VIDA DE LA REDMAC

Grandes propuestas de mejora y de gestión de innovaciones se vinculan de manera implícita con el desarrollo organizacional, institucional y rural en términos técnicos, humanistas y ambientales, sin embargo, requieren justamente que cambios de situación y condiciones a nivel territorial y de sociedad sucedan de forma consistente y progresiva.

En marco a lo expuesto pero con carácter privado, a nivel individual y colectivo, en lo consecutivo se relacionarán de manera explícita diversas recomendaciones de mejora para impulsar las 14 estrategias del Plan de vida de la Redmac (2017-2020), también se relacionarán algunos parámetros técnicos observados en la normatividad que detalla el anexo 3, de los valores humanos del anexo 2, de las estrategias de innovación planteadas en el capítulo de resultados y aquí ampliadas, de las sugerencias resultantes del mapeo de flujos de valor, del cruce validado de fortalezas y debilidades organizacionales y, de la priorización de acciones potencialmente financiables por la CVC, expresadas en el anexo 6.

El perfil de la mayoría de las estrategias de mejora se circunscribe a dimensiones comerciales y empresariales, a la gestión del valor agregado y compartido y que,

partiendo de entendimiento de la experiencia del consumidor actual, incrementarían las probabilidades de éxito para el cumplimiento de la misión y visión de la Redmac.

5.1 Consolidar los mercados agroecológicos de la Redmac.

Reconocer y potencializar la pertenencia, unión y buenas relaciones entre los asociados a la Redmac para suplir la falta de apoyo estatal y para el fortalecimiento de los mercados agroecológicos, por ejemplo, frente a la infraestructura de Stands, la gestión del uso compartido de los vehículos existentes para cubrir necesidades colectivas de transporte y el desarrollo de entregas a domicilio.

Desarrollar planes de siembra y cosecha planificadas que permitan mantener la producción constante de productos por un mayor número de productores para los mercados, brindando mayor promoción audiovisual y de empaque a los productos.

Utilizar la buena calidad de la oferta agroecológica y la fidelidad de los consumidores para superar la poca demanda de ciertos productos. Conformar la oferta de canastas o grupos de productos, para hogares de 3 o 6 personas.

Del método 10 tipos de innovación para la **fase de configuración del negocio**, se propone: 1. Estructurar **paquetes**: vender en una sola transacción dos o más productos que se podrían vender como productos separados. 2. Promover acuerdos de **entrega diferida**: reciba el pago anticipado antes de producir la oferta y gane intereses sobre ese dinero antes de entregar los productos. 3. Operar modelos de **suscripción**: cree un flujo de caja predecible cobrando a sus clientes por anticipado para tener acceso a un producto o servicio durante un periodo de tiempo. 4. Ayudar a calcular el monto **definido por el usuario**: invite a sus clientes a definir cuanto quieren pagar. 5. Categorizar productos y servicios **Premium**: etiquete con márgenes superiores a los de sus competidores por productos que tienen atributos suficientemente diferenciadores. 6. Difundir las propuestas agroecológicas mediante **franquicias**: licenciar principios, procesos y marcas a socios Interesados

y, 7. Elegir objetos de **localización**: adaptar una oferta proceso o experiencia, a un público de una cultura o región específica.

Para la fase de oferta se propone: 1. Preparar **complementos**: vender productos adicionales relacionados o periféricos a sus clientes y, 2. Generar **ofertas empaquetadas**: ponga varios productos o servicios en un solo paquete y véndalos como una sola oferta combinada.

Finalmente, para la **fase de experiencia**: 1. Concebir las **garantías** a ofrecer: remueva el riesgo de pérdida de tiempo o dinero de sus clientes por una falla de su producto o un error de compra. 2. Consolidar un **servicio superior**: provea servicios de mucha mejor calidad o eficacia que cualquiera de sus competidores y, 3. Preparar escenarios para **ventas cruzadas**: ofrecer productos, servicios o información atractiva que favorecerá la experiencia de los clientes en situaciones en las que es probable que ellos quieran comprar.

5.2 Fortalecer las propuestas productivas agroecológicas de las familias y las organizaciones.

Aprovechando el buen compañerismo en los mercados, desarrollar trabajos colectivos para solventar la poca mano de obra disponible, aprovechar la propiedad de la tierra, la oferta climática e incrementar niveles productivos, orientándose por los patrones de consumo evidenciables y la adopción de las mejores prácticas observadas entre productores.

Asumir más integralmente el rol que ejercen como comercializadores y asegurar herramientas requeridas en dicha función, apalancando recursos para cumplir con requisitos para apertura de canales de comercialización, apalancarse en la fidelidad, regularidad y confianza que tienen los consumidores en ellos.

Los productos deben presentar el mejor aspecto posible, usar empaques ecológicos y ser en lo posible más económicos, pero sosteniendo un precio justo para el productor, en algunos casos con mayor grado de transformación agroindustrial.

Del método 10 tipos de innovación para la **fase de Configuración** las propuestas son, 1. Establecer **asociaciones complementarias**: apalancar activos compartiéndolos como compañías que cubren mercados similares, pero ofrecen productos diferentes. 2. Proponer alianzas de **Coopetencia (cooperar para competir)**: unir fuerzas con alguien que es normalmente su competencia, para lograr objetivos comunes. 3. Apoyar procesos vinculantes de **producción limpia**: reducir basura y costos en el proceso de manufactura y otros. Y, 4. Proyectar la **estandarización de procesos**: usar productos, procedimientos, políticas comunes para reducir la complejidad, costos y errores.

En la fase de oferta se sugiere: 1. Diseñar alcances de la **personalización**: permitir la alteración de la oferta para adjuntarla a requerimientos o especificaciones del usuario y, 2. Generar **seguridad**: incrementar el nivel de confianza y seguridad en el cliente.

Y para la fase de experiencia se plantea: 1. Proyectar el **valor agregado** de la agroecología: incluya un servicio o función adicional como parte del precio base y, 2. Idear participativamente **caprichos y personalidades**: humanizar su oferta con pequeñas indulgencias que avive la marca o los mensajes.

5.3 Incrementar la presencia de la Redmac en las dinámicas de los mercados agroecológicos.

Utilizar el trueque para desarrollar control de calidad (formal) y/o análisis de usos alternativos de los productos. Emplear los posibles programas de apoyo y asistencia técnica gubernamental y/o privados para responder necesidades de mejora e infraestructura.

Del método 10 tipos de innovación en la **fase de experiencia**, se invita a organizar propuestas para **contextos específicos**: ofrecer acceso oportuno a ofertas apropiadas para ocasiones o situaciones específicas.

5.4 Implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías (certificación de confianza) de la Redmac en los diferentes mercados.

Auto reconocer y evidenciar estratégicamente, los resultados de mapeo de valor y el impacto social generado en torno a los mercados sobre la salud y el cuidado de recursos naturales para incrementar la visibilidad organizacional, aprovechar amistad con consumidores para hacer difusión de mensajes.

En este sentido, el Sistema Participativo de Garantías – SPG- debe promocionarse, divulgarse y evidenciarse en todos los mercados y de todas las maneras posibles, a manera de certificación, sello “verde” u orgánico que es una estrategia consolidada importante de diferenciación y que permitiría avanzar en la apertura de nuevos canales de distribución y consolidar nuevos nichos de mercado.

Promover procesos para fortalecer confianza entre productor- consumidor, un mecanismo en ese sentido es que se conozcan y/o visiten las fincas de los productores, sin embargo, también deben mejorarse los procesos comunicativos frente al origen de los productos.

Del método 10 tipos de innovación y su **fase de configuración**, se aconseja: 1. Acordar la **centralización de competencias**: agrupar recursos, prácticas y experticias en centros que soporten funciones a lo largo de la organización para incrementar efectividad y, 2. Estructurar una **universidad corporativa**: proveer entrenamiento específico para los cargos de trabajo o el entrenamiento de administradores.

Mientras que, para la **fase de experiencia**, se recomienda la **administración total de la experiencia**: provea un manejo integral de la experiencia de su clientela lo largo del ciclo de vida de su producto.

5.5 Recuperar, multiplicar y usar semillas criollas y nativas en todos los niveles de la Redmac.

Es necesario proteger y afianzar los atributos de confianza y valorización del “producto” agroecológico e implementar un SPG para semillas.

5.6 Consolidar la plataforma de comunicación de la Redmac.

Usar más canales de comunicación. Seleccionar y emplear material de apoyo, informativo/educativo sobre las diferentes especies vegetales y/o animales comercializados.

Del método 10 tipos de innovación en el apartado, la **fase de configuración**, se sugiere Operar procesos de **integración de tecnología informática**: integrar recursos tecnológicos y apps.

Desde la **fase de oferta** se recomienda generar **plataformas de productos/servicios**: desarrolle sistemas que conecten sus ofertas con las de otros socios para crear una oferta holística.

Mientras que, para la **fase de experiencia**: 1. Concebir una **marca propia**: proveer bienes manufacturados por otros y etiquetados con su propia marca y, 2. Escoger opciones para **co-Consolidación de marca**: combine marcas para reforzarlas mutuamente ampliar la credibilidad de una oferta.

5.7 Conformar una unidad administrativa y de gestión de recursos para la Redmac.

La mayor cantidad de acciones de mejora y control de calidad permanentes deben centrarse en los productos que más se venden, las promociones focalizarlas en los que casi no se comercializan.

Del método 10 tipos de innovación en lo referido a la **fase de configuración**, reconfigurar el **diseño organizacional**: hacer que la forma de la organización siga a su función y alinear la infraestructura con las cualidades centrales de los procesos de su empresa.

Para la **fase de oferta**, integrar campañas de **mercadeo multinivel**: vender un paquete de productos a una fuerza de venta afiliada pero independiente y que venda por usted.

Complementando la **fase de experiencia**, se invita a transformar el alcance de la **certificación** del SPG: desarrolle una marca o nombre que represente y asegure ciertas características deseables de las ofertas de otros.

5.8 Conformar un equipo de acompañamiento técnico y organizativo para la Redmac y una estrategia de cualificación y formación pertinente.

Desarrollar ejercicios de auto reconocimiento y empoderamiento de productores en distintos roles productivos. Fortalecer habilidades administrativas y contables al interior de la Redmac y estimar con ellas, costos de producción, logística y comercialización.

Del método 10 tipos de innovación y con respecto a la **fase de configuración**, Reafirmar y deconstruir los procesos de **administración del conocimiento** en la Redmac y mercados asociados: compartir internamente información importante para reducir redundancia y mejorar el desempeño de trabajo.

5.9 Constituir un grupo de jóvenes de la Redmac que desempeñen un rol protagónico en la organización.

Los jóvenes han de participar en cuestiones centrales de interacción y gestión de experiencias. Por ejemplo, evaluar cómo se distribuyen las compras de los consumidores entre distintos productores y generar ofertas atractivas para aquellos que llegan al mercado y no necesariamente están adquiriendo productos o servicios.

Del método 10 tipos de innovación desde la **fase de experiencia**: 1. Planificar opciones de **distribución indirecta**: usar a los demás como vendedores responsables de entregar una oferta al consumidor final. 2. Probar la realización de eventos de **presencia espontánea**: crear un ambiente notable pero temporal para mostrar o vender ofertas y, 3. Consolidar algunos **centros de experiencias**: crear un espacio de motivación para que sus clientes interactúen con su oferta pero que compren en otros momentos o través de diferentes canales.

5.10 Capacitar y motivar a consumidores frente a su participación en la dinámica de los mercados y la estructuración de su propia organización

Analizar cuáles son los estímulos y recompensas de distintos consumidores del mercado agroecológico. Afianzar la credibilidad y reconocimiento como productores orgánicos mediante la interacción directa con los consumidores y configurando las ofertas según sus necesidades, por ejemplo, Identificar con los consumidores, la complementariedad entre productos adquiridos para promover ventas asociadas.

Del método 10 tipos de innovación y su **fase de experiencia**, 1. Determinar **programas de lealtad**: provea beneficios y/o descuentos a clientes frecuentes de alto valor. 2. Preparar alcances de **extensión de marca**: ofrecer un producto o servicio bajo la sombrilla de una marca existente y, 3. Construir **sistemas de soporte basado en comunidades**: provea una fuente de soporte o asesoría a través de su comunidad de usuarios.

5.11 Establecer desde la Redmac un programa de atención a giras agroecológicas y acogidas campesinas

El turismo y los intercambios experienciales permiten Incrementar los posibles canales de venta y/o distribución, también es un canal para divulgar la existencia de los mercados agroecológicos.

Del método 10 tipos de innovación, centrándose en la **fase de experiencia**, se invita a: 1. Planificar la **habilitación de la experiencia**: extender el campo de lo posible para ofrecer una experiencia considerada como imposible y, a 2. Co-construir la **maestría**: ayudar a sus clientes a obtener habilidades avanzadas o entendimientos profundos de alguna actividad o tema.

5.12 Solidificar las relaciones interinstitucionales de la Redmac de manera que se contribuya con el cumplimiento de su misión

Deben exaltarse las características y dimensiones de la vida y producción relacionadas con la ACFC y la agroecología para identificar el punto de conexión y confluencia con otros actores. Por ejemplo, desarrollar capacitación y gestión frente a la prevención y manejo de enfermedades zoonóticas (Min. Salud, ICA).

Del método 10 tipos de innovación para la **fase de experiencia**, 1. Emplear la técnica **Consolidación de marca de componentes**: utilice una marca reconocida en una parte de su oferta para hacer ver todo el conjunto como de mayor valor.

5.13 Promover la articulación y alianzas de la Redmac con otras organizaciones para el fortalecimiento de las propuestas agroecológicas

No sólo de manera institucional, en dónde cabe identificar mecanismos públicos y políticos de ordenamiento y proyección del desarrollo, sino que también, deben

pensarse las formas de mantener las relaciones de apoyo entre productores y consumidores en sus procesos de envejecimiento.

Del método 10 tipos de innovación en su **fase de configuración**, se sugiere: Construir un **diseño estratégico**: utilice unos principios de diseño que se manifiesten consistentemente en sus ofertas, marcas y experiencias, y muy especialmente el libro, Principios universales del diseño

Con respecto a la **fase de experiencia**: 1. Reafirmar el **estatus y reconocimiento** del sector agroecológico: construir una oferta que permita a sus usuarios y a quienes interactúan con ellos, desarrollar aspectos de su identidad y, 2. Generar ejercicios de **apalancamiento de marca** al interior de los mercados, o entre colectivos de similar interés entre municipios: permitir a los demás usar su marca para prestarles su reputación y extender la cobertura de su compañía.

5.14 Construir la estrategia de intervención e incidencia política de la Redmac como parte del movimiento social agroecológico

Es necesario abordar de manera frontal y decidida planes y estrategias de ahorro y/o apoyo comunitario para el manejo de vejez futura.

Del método 10 tipos de innovación para la **fase de experiencia**: Estimular la consolidación de **comunidad y pertenencia**: facilitar conexiones emocionales para hacer que la gente se sienta parte de un grupo o nacimiento.

5.15 Reflexión en torno a las propuestas de mejora- Gestión de innovaciones

Desde la perspectiva de gestión de aspectos claves de mercado, en este caso de productos, servicios y experiencias agroecológicas, las estrategias del plan de vida de la Redmac están enfocadas principalmente hacia la diferenciación de productos, el fomento de la colectividad entre productores, incrementar la proximidad entre

actores y el incremento en flujos de información. Mientras que los aspectos de mercado menos cubiertas de manera explícita por las mismas son: La remuneración equitativa, el desarrollo de acuerdos de compra y la estandarización de productos.

Las estrategias del plan de vida de la Redmac con mayor impacto sobre las mencionadas son: (1) Capacitar y motivar a los consumidores frente a su participación en los mercados, (2) consolidar los mercados agroecológicos, (3) implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías y, (4) consolidar la plataforma de comunicación de la Redmac. Esta información se amplía en el anexo 7.

Por otra parte, tras la revisión de la normatividad reciente en términos de cualificación y destacando de ella, los 6 niveles de cualificación que plantea el marco nacional de competencias (MNC) del sector agrícola y los 5 dimensiones que define la clasificación integral de usuarios a través de la resolución 407 del MADR (2018), cabe destacar que,

Pocas líneas estratégicas del plan de vida de la Redmac requieren como mínimo el nivel 4 de cualificación- *Producción agropecuaria sostenible a pequeña escala*-, pero la mayoría requieren del nivel 6 para ser desarrolladas -*Desarrollo de procesos para el aprovechamiento agrícola*. El nivel 7 de cualificación (nivel máximo)- *Dirección de proyectos agropecuarios*, en cuanto a su descripción, no aplica en este caso, pues la organización es ampliamente horizontal y, las actividades de gestión integrales corresponden a la lógica de operación de los mercados agroecológicos, como cuerpos colegiados autónomos. Así,

El desarrollo de capacidades humanas y técnicas (Res. 407) en conjunción con la producción agropecuaria sostenible a pequeña escala (MNC-nivel 4) son la base de competencias y capacidades mínimas para desarrollar las siguientes líneas del plan de vida: (1) Fortalecer las propuestas productivas agroecológicas, (2) recuperar,

multiplicar y usar semillas criollas y nativas y, (3) establecer un programa de atención a giras agroecológicas y acogidas campesinas. (MNC)

El desarrollo de capacidades sociales integrales y fortalecimiento de la asociatividad (Res. 407) y el desarrollo de procesos para el aprovechamiento agrícola (MNC- nivel 6) son a su vez, los niveles de formación básicos para: (1) Conformar un equipo de acompañamiento técnico y organizativo, (2) consolidar los mercados agroecológicos, (3) Implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías y, (4) constituir un grupo de jóvenes de la Redmac que desempeñen un rol protagónico en la organización (MNC-Nivel 3 en cuanto lo productivo).

Finalmente, el desarrollo de habilidades para la participación política pública sectorial y empoderamiento (Res. 407) y, el desarrollo de procesos para el aprovechamiento agrícola (MNC- nivel 6) representan aprendizajes que permitirían: (1) Conformar una unidad administrativa y de gestión, (2) Incrementar la presencia de la Redmac en los mercados, (3) promover y solidificar las relaciones interinstitucionales de articulación y alianza, (4) consolidar la plataforma de comunicación y, (5) consolidar la estrategia de intervención e incidencia política.

6. CONCLUSIONES

A raíz del Acuerdo Final para la Paz (2016) se materializó un incremento de normatividad y orientaciones de política pública para el sector rural, éstas definen propuestas de intervención estatal en procesos de gestión comercial para la ACFC y agroecología que implica procesos de aprendizaje, pero sobretodo, de gestión de innovaciones frente a las tendencias históricas de cómo operan las cadenas de abastecimiento agroalimentario en el país.

En este contexto, los productores agroecológicos, sus consumidores, la normatividad oficial, la literatura y los múltiples resultados de esta investigación ofrecen sugerencias de mejora frente distintos procesos y experiencias asociadas a los mercados agroecológicos.

Muchas de ellas corresponden al reconocimiento de algunas habilidades y competencias que están vinculadas a nuevos lineamientos de política pública para el sector agropecuario, otras son estrategias y tácticas que podrían ser adoptadas e implementadas por la Redmac, actores e instituciones vinculadas de forma gradual y progresiva, posterior a evaluación y aceptación por parte de los cuerpos colegiados de la Redmac y en cada mercado municipal por aparte, sin desconocer que inyecciones de capital, que en muchos contextos se plantean como obligación del Estado, permitirían incrementar su velocidad de ejecución y nivel de impacto.

Debe tenerse claro que se está trabajando en función de conceptos y dimensiones muy poderosas: la seguridad alimentaria, el derecho a la alimentación, a la ACFC, la agroecología, el respeto y la confianza.

Un elemento clave para la selección y construcción de propuestas de mejora consistió en identificar cómo se podría implementar dicha mejora sin que fuera en contra, o afectara negativamente, aspectos constitutivos de la agroecología como práctica o movimiento social, puesto que, en términos técnicos, la mayoría son

recomendaciones universalmente válidas, otras de las propuestas planteadas se construyeron a partir de la identificación de acciones que se creen posibles con los distintos grupos de interés identificados.

Las propuestas de mejora, perspectivas de gestión comercial, gestión de experiencia del consumidor e innovación organizacional son aproximaciones poco abordadas en la literatura sobre agroecología, posiblemente por la alta resistencia, natural, humana y social a innovar en un campo que se especializa y configura desde la resistencia y conservación cultural y natural.

Al respecto, son requeridos ejercicios recurrentes con miembros de la Redmac y de los mercados para reconocimiento y aplicación de conceptos, principios y herramientas asociadas a los negocios inclusivos, creación de valor compartido y de la gestión de innovaciones para evitar restringirla como aproximaciones netamente economicistas. En especial, porque los grupos agroecológicos, desde el movimiento social, sufren conflictos filosóficos y operativos a lo largo de las cadenas de valor de sus productos con la estructura y manifestaciones cotidianas del sistema económico del país.

Por tanto, es necesario reconocer esos conflictos para seleccionar y desarrollar posibles modificaciones a las propuestas de acompañamiento institucional y de esa manera, impulsar a la agroecología como el caso de innovación con impacto social que es. Principio que sin duda requiere del uso de estrategias y técnicas propias a los emprendimientos sociales, entre ellas -gestión de experiencias-, para ser más efectiva y eficiente en el cumplimiento de sus expectativas de productores y consumidores.

Para los productores de la ACFC y agroecológicos, el considerar únicamente los roles de productor/transformador y comercializador agropecuario es insuficiente frente a las necesidades del desarrollo rural actualmente, tal como ya reconoce la normatividad asociada y como refleja el mapeo de valor desarrollado, se requiere

urgentemente desarrollar nuevas competencias y capacidades organizacionales en la ruralidad entorno a procesos de gestión de innovaciones y articulación institucional.

La participación en procesos de política pública, representación y coordinación territorial son fundamentales para el movimiento agroecológico desde el plano de movimiento social, sin embargo, la exigencia de tiempo y adecuación a dinámicas diferentes a la de la producción, demandan que estas actividades no sean hechas tanto por productores individuales sino por organizaciones representativas, como la Redmac, que idealmente, debería tener personal encargado de tales actividades.

Así mismo se hace necesario identificar mecanismos de comunicación, visibilización y co-Consolidación de marca que permitan identificar la tipología de los aportes y relacionamiento de distintos actores con la Redmac, en sus dimensiones de temporalidad y alcance, una estrategia que daría tranquilidad a los productores y organizaciones en marco de procesos de reconocimiento y diferenciación social en relación a apoyos externos.

El desarrollo del mapeo de la cadena de valor permitió múltiples ejercicios de revisión crítica a los modos y estrategias empleados por la Redmac y éstos, a su vez, permitieron la formulación de propuestas de mejora en cada fase del proceso y en relación con las líneas estratégicas del plan de vida vigente de la Redmac como eje articulador de sus deseos y necesidades.

Aún hace falta desarrollar procesos de posicionamiento frente a las propuestas de mejora consolidadas con los cuerpos colegiados de la Redmac y sus mercados vinculados, en lo que se sugiere se puede entender como la actualización del Plan de vida de la Redmac frente a la nueva normatividad del sector rural mediante propuestas de innovación gerencial a la medida de la ACFC y la Agroecología.

Por último, esta investigación permite enunciar que la innovación es también un enfoque de trabajo, una disposición explícita a desarrollar productos o servicios que respondan a las necesidades sentidas de un grupo de personas en un contexto específico, bajo la premisa compartida de su reconocimiento, valoración y de hacer algo que, por sobre todo formalismo o tradición, sí funcione, que responda a la lógica y al consenso de los implicados por un bien común.

REFERENCIAS

- Agencia de desarrollo rural de Colombia - ADR. (2019). Portafolio de servicios de apoyo a la comercialización. Recuperado de <https://www.adr.gov.co/servicios/comercializacion/Paginas/modelo-de-atencion-y-prestacion-de-servicios-de-apoyo-a-la-comercializacion.aspx>
- Auletta y Puente. 2009. Un mapa de utilidad para las mayorías. Innovación y mercadeo. Debates IESA. Volumen XIV. Número 1. p. 25-30. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78711/1/puente_innovacion_mercado_2009.pdf
- Cadavid, E. (2013). Ensayo de postulación a la maestría en Desarrollo rural. Universidad Federal do Rio Grande Do Sul. Convocatoria OEA-Grupo Coimbra. 8 p.
- Castillo, C. (2015). Sistematización de estrategias organizativas en mercados agroecológicos campesinos. El caso de la Redmac “Alimentos de vida” del Valle del Cauca- Colombia (Tesis de grado). Universidad del Valle. Cali, Colombia. <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/9121/1/0534073-P-S-2016.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2017). Ley 1876 del 29 de diciembre de 2017. Sistema nacional de innovación a agropecuaria. Recuperada de <https://www.MADR.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20No%201876%20de%202017.pdf>
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible- CECODES. (2017). Desarrollo de negocios inclusivos con impacto social. Una herramienta para la toma de decisiones. Recuperado de <http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/Un-Territorio-No-Cambia-Solo/assets/desarrollo-de-negocios-inclusivos-con-impacto-social.pdf>

- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca- CVC. (2016). Plan departamental de negocios verdes para el Valle del Cauca 2016-2019. <https://ventanillaverde.cvc.gov.co/archivos/1543614582.pdf>
- Corporación Biocomercio Sostenible- Colombia (BCS) y CVC. (2018). Sistematización de experiencias exitosas. Corporación Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca- REDMAC. Recuperado de <https://ventanillaverde.cvc.gov.co/archivos/1545142792.pdf>
- Corporación Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca – Redmac (2012). Estatutos Corporación Red de Mercados Campesinos Agroecológicos del Valle del Cauca- Alimentos de vida. Documento organizacional. 19 p.
- Corporación Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca - Redmac & Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira. (2015). Fortalecimiento de relaciones de confianza entre productores y consumidores de productos agroecológicos. 37 p.
- Corporación Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca - Redmac (2017). Plan de vida 2017-2020. Documento organizacional. 55 p.
- Cortés, G. L. (2017). La influencia del Consumo Simbólico en la Intensidad de uso de las redes Sociales digitales y el valor percibido de las experiencias. *Revista Innovar Journal*, 27 (64), 37–50. doi:10.15446/innovar
- Gutiérrez, N., Serra., J., y Dussan, S. (2012). Priorización de factores críticos para implementar buenas prácticas agrícolas en pequeños productores. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 9 (69), 221–237. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/4374>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., Quinn., B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New York, USA. Editorial Wiley. 288 p.
- Manzo Ramos, Fernando. (febrero de 2020). Mercados tradicionales, persistencia y continuidad. En Y. Arango (Presidencia). Simposio internacional de redes y

circuitos Cortos de Comercialización agroalimentarios. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Febrero 24 y 25 de 2020.

Mark, L., Amrein, A., Hurtado, J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F. y Mosquera, E. (2014) Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Recuperado de: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/49607/Metodologia_LINK.pdf

Meroedes, Cándido. (2014). Periódico El Acento. Capacidad organizacional: Estrategia y valores. República dominicana. Recuperado de: <https://acenzto.com.do/2014/opinion/8147213-capacidad-organizacional-estrategia-y-valores/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia- MADR. (2017a). Resolución 464 del 29 de diciembre de 2017. Lineamientos estratégicos de política pública. Agricultura campesina familiar y comunitaria ACFC. Recuperado de <https://www.MADR.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia- MADR. (2017b). Marco nacional de cualificaciones. Colombia. Sector Agropecuario. Recuperado de <http://www.oei.org.co/snet-marco-nacional-de-cualificaciones/sector-agropecuario>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia- MADR. (2018). Resolución 407 del 30 de octubre de 2017. Materias técnicas del Sistema Nacional de Innovación agropecuaria-SNIA. Recuperado de <https://www.MADR.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20No%20000407%20de%202018.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia- MADR. (2019a). Plan Nacional para la promoción de la comercialización de la producción de la economía campesina, familiar y comunitaria PNpcp_ECFC. Recuperado de:

<https://www.MADR.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000006%20DE%202020.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia- MADR. (2019b). Resolución 006 de 2020. Resolución del PNpcp_ECFC. Recuperado de: <https://www.MADR.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000006%20DE%202020.pdf>

Molina, Juan Patricio. (febrero de 2020). Políticas públicas de abastecimiento, redes y circuitos cortos para la comercialización agropecuaria. En Y. Arango (Presidencia). Simposio internacional de redes y circuitos Cortos de Comercialización agroalimentarios. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Febrero 24 y 25 de 2020.

Rivera C. & Sicard, T (2013). Anotaciones para una historia de la Agroecología en Colombia. Revista Gestión y Ambiente. Universidad Nacional de Colombia. 2013.Vol.16 (3): 73-89. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/38305/1/40885-186771-1-PB.pdf>

Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Clío América. año 3 no. 6., p-152-164. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114848.pdf>

Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia- SENA. (2013a). Base teórica conceptual para la elaboración de la planeación pedagógica. Bogotá. 91 p. Recuperado de <http://compromiso.sena.edu.co/documentos/vista/descarga.php?id=365>

Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia- SENA. (2013b). Estudio de caracterización del sector agropecuario en Colombia. Tomo I. Recuperado de <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/2164>

- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia- SENA. (2014). Estudio de caracterización del sector agropecuario en Colombia. Tomo II. Recuperado de <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/2167>
- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia- SENA. (2015). Competencias laborales en la producción ecológica. Ppt. 28 Slides. Recuperado de: <http://seccl.sena.edu.co/Presentacion/Documentos/Presentaci%C3%B3n%20Sensibilizaci%C3%B3n%202014%20-%20Candidatos.ppt>
- Unidad de Planificación Rural Agropecuaria. UPRA (2015). Lineamientos de agricultura familiar con base agroecológica. 120 P. Recuperado de: <http://www.upra.gov.co/documents/10184/13821/criterios+generales+para+la+agricultura+familiar/27a087b3-92df-4f7b-aab1-9f74dd73829c>
- Universidad Minuto de Dios- UNIMINUTO. (2015). informe Mercados agroecológicos Uniminuto, comercio justo para la agricultura familiar. 11 p. Recuperado de: <http://www.clac-comerciojusto.org/ulcj/wp-content/uploads/2015/10/Informe-Mercados-Agroecologicos-UNIMINUTO-2015v.1.pdf>

ANEXOS

1. Valores y actitudes de los mercados agroecológicos en relación con el mapeo de cadena de valor propuesto



Ilustración 2 Diversidad y frecuencia de valores y actitudes que se generan en torno a los mercados agroecológicos de la Redmac.

Los valores y actitudes descritos fueron localizados en relación con distintas etapas de producción o del flujo de valor por los representantes de los mercados durante el primer taller de validación. A continuación, se presentan detalles, un primer acercamiento a la visualización de estas conductas altamente positivas que son generadas desde la agroecología.

FRECUENCIA ESCRITURA	VALORES O CONDUCTAS DESTACADOS	DIAPPOSITIVAS A LAS QUE SE VINCULÓ DURANTE EL TALLER	ETAPA DEL MAPEO A LA QUE HACE REFERENCIA
10	Respeto	32, 33, 34 (3), 12, 2, 60, 59	No. de servicios prestados por productor, No. de Semillas que Custodia, Especies animales protegidas, Tipo de acompañantes, Edad promedio productores, Que sea un producto con El sello de confianza SPG, Que sea un producto ecológico.
7	Honestidad	8, 10, 51, 57	Tiempo experiencia agropecuaria, tipo de rol en producción, las razones motivan su compra en este mercado, Que sea el más económico, o esté en oferta.
6	Confianza	44, 29, 60, 64, 53	Que sea un producto con El sello de confianza SPG, Que sea un producto ecológico, criterios de compra priorizados. Participación en proyectos sociales.
4	Tolerancia	47, 56	Estrategias que deberían tener los productos agroecológicos- Mejor distribución a través de entregas a domicilio. Conocer a los productores, -
3	Conciencia	32, 33, 63	No. de servicios prestados por productor, No. de Semillas que Custodia; cada cuánto compra en el mercado...
3	Calidad	13, 47, 42, 59 (2)	Estado afiliación a salud, Mejor distribución a través de entregas a domicilio, Mayor promoción audiovisual y de empaque, Que sea un producto ecológico
3	Bienestar	33, 60	No. de Semillas que Custodia, Que sea un producto ecológico,
3	Solidaridad	29, 30, 61,	Participación en proyectos sociales y ambientales, ¿en cuáles?, ¿Para cuántas personas compra?
3	Equidad	56	Conocer a los productores,
3	Amor	15, 52 (2), 57	Con Quiénes Viven En Las Fincas, No. de razones por las cuales decide comprar productos agroecológicos; Que sea el más económico, o esté en oferta
2	Experiencia	46, 43,	Mejor infraestructura de stands, Mayor grado de transformación agroindustrial, procesamiento
2	Derechos de los campesinos		No se logró identificar en los registros fotográficos.
2	Amistad	56	Conocer a los productores
2	Conocimiento	8	Tiempo Experiencia Agropecuaria
2	Sinceridad	22	Los medios de transporte que debe usar para sus productos son...
2	Economía	8, 57	Que sea el más económico, o esté en oferta
2	Salud	17, 21,	Procedencia de los Consumidores en cuestados , ¿Dónde consigue regularmente la mayoría de sus frutas y hortalizas?
2	Sensibilidad	55	Que el precio sea justo para el productor,
2	Unión	17	Procedencia de los Consumidores en cuestados
2	Responsabilidad	44, 33	No. de Semillas que Custodia
1	Generosidad	61	¿Para cuántas personas compra?
1	Coherencia	54	Que el producto presente el mejor aspecto posible-

Tabla 4 Diversidad de valores y actitudes identificados en los mercados agroecológicos en relación con el mapeo de la cadena de valor.

FRECUENCIA ESCRITURA	VALORES O CONDUCTAS DESTACADOS	DIAPPOSITIVAS A LAS QUE SE VINCULÓ DURANTE EL TALLER	ETAPA DEL MAPEO A LA QUE HACE REFERENCIA
1	Humildad	52	No. de razones por las cuales decide comprar productos agroecológicos
1	Credibilidad	64	¿Cuánto compra usualmente en dinero (pesos)?
1	Igualdad	44	Más certificaciones...
1	lealtad	40	¿Qué opina acerca del servicio prestado por el mercado agroecológico?
1	Fraternidad	32	No. de servicios prestados por productor
1	Compartir	77	¿Qué estrategias utiliza usted con frecuencia con los productos sin vender?
1	Empatía	52	No. de razones por las cuales decide comprar productos agroecológicos
1	Cordialidad	34	Especies animales protegidas
1	Creatividad	22	Los medios de transporte que debe usar para sus productos son...
1	Compañerismo	77	¿Qué estrategias utiliza usted con frecuencia con los productos sin vender?
1	Carisma	32	No. de servicios prestados por productor
1	Compromiso	54	Que el producto presente el mejor aspecto posible-
1	Constancia	52	No. de razones por las cuales decide comprar productos agroecológicos
1	Puntualidad	45	Más salidas –con costo para el cliente- para conocer fincas
1	Valor	33	No. de Semillas que Custodia
1	Perseverancia	32	No. de servicios prestados por productor
1	Trasmitir	33	No. de Semillas que Custodia
1	Integralidad	29	Participación En Proyectos Sociales Y Ambientales
1	Equilibrio	1, 55	Género de productores,
1	Conservación de suelos	29	Participación En Proyectos Sociales Y Ambientales
1	Cuidar nuestro territorio	63	¿Cada cuánto compra en el mercado agroecológico?
1	Cuidado	33	No. de Semillas que Custodia
1	Sistemas de producción agroecológicos	45	Más salidas –con costo para el cliente- para conocer fincas
1	Rescate y preservación de genética nativa y criolla	20	Productos usualmente adquiridos en el mercado agroecológico
1	Prevención de enfermedades	20	Productos usualmente adquiridos en el mercado agroecológico
1	Unidad	17	Procedencia de los Consumidores en cuestados
1	Comunicación	29	Participación En Proyectos Sociales Y Ambientales
1	Herencia	33	No. de Semillas que Custodia
1	Soberanía	9	tiempo experiencia agroecológica
1	derechos de los campesinos		N.A. No se identificó en las imágenes capturadas del taller...
1	Resistencia	18	Edad Promedio de los Consumidores

(Continuación) Diversidad de valores y actitudes identificados en los mercados agroecológicos en relación con el mapeo de la cadena de valor.

2. Análisis organizacional de la Redmac

2.1 Detalle grupos de interés de la Redmac 2018

GRUPOS DE INTERÉS (GI)	DESCRIPCIÓN	Demandas del GI a la organización	Lo que representa el GI a la organización	Clasificación GI-PODER	Clasificación GI-LEGITIMIDAD	Clasificación GI-URGENCIA	NIVEL ACTOR
Productores	Personas que crean desde su concepción y procesan bienes y mercancías; a través de su trabajo humano crea riqueza, reducen en gran medida la industrialización en la producción, ayudan a preservar los recursos naturales, de manera sostenible, con reducción costos, sin intermediarios, entre otros.	Representación de intereses, posiciones y necesidades	Salir de la red, no colaborar con otros campesinos, dificultad en la consecución de insumos, obtención de éstos de baja calidad que pongan en riesgo la producción, bienes contaminados con plagas, producción ineficiente	x	x	x	Definitivos
Organizaciones de Productores	Grupo social formal constituido por personas rurales organizado para aumentar ingresos mediante actividades de producción, comercialización y elaboración de productos a nivel local, con prácticas de producción agrícola tendientes a una sostenibilidad ambiental, social y económica y con representatividad del sector	Representación de intereses, posiciones y necesidades. Coordinación adecuada.	No aceptar participar en la red ó en proyectos de siembra; dificultad para diseñar y realizar actividades, programas y proyectos de fortalecimiento; dificultad en la capacidad de organización, de aceptación de proyectos de investigación y aplicación de tecnología; reticencia a cumplimiento de parámetros legales con entidades gubernamentales; manipulación de precios	x	x	x	Definitivos
Mercados	Sitios de interacción entre productores, consumidores y la comunidad, por lo general al aire libre o en espacios públicos, donde se vende directamente a la población. Son circuitos de comercialización cortos de la producción de variedades locales y consumo de productos.	Representación de intereses, posiciones y necesidades. Coordinación adecuada. Apertura y visibilización de canales de venta	No aceptación de productos, ubicación de mercados en sitios no adecuados, indebido almacenamiento de alimentos, proliferación de basuras y desechos orgánicos por falta de disposición.	x	x	x	Definitivos
Consumidores	Personas que requieren bienes ó servicios de calidad, más frescos, y acorde con sus necesidades particulares	Interesados en productos sanos y de buen precio, servicios complementarios (recetas, orientación, visitas, alimentación, preservación ambiental y de saberes)	Poca demanda, no fidelización, reducción de ingresos, no compren los productos	x	x	x	Definitivos
Proveedores	Productores de semillas, insumos orgánicos, productores de animales, productos del campo en su mejor momento de sabor y calidad, preservando su contenido nutricional y frescura y al no realizar viajes largos hasta la mesa del consumidor, se ahorra gran cantidad de combustible fósil, lo que genera menos contaminación.	El vínculo comercial, permanente y adecuado	Productos de mala calidad o defectuosos, ausencia del producto, tiempos de entrega no adecuados, cobros de intereses altos, precios no justos		x	x	Dependientes
Transportadores	Instrumento o medio a través del cual se traslada algo de un lugar a otro	Mayor cantidad de viajes y buena relación comercial	Incumplimiento de horarios y fechas de traslados, insuficiencia de medios de transportes, o que éstos no sean adecuados para el terreno donde se debe movilizar los bienes		x	x	Dependientes

Tabla 5 Grupos de interés Internos de la Redmac

GRUPOS DE INTERÉS (GI)	DESCRIPCIÓN	Demandas del GI a la organización	Lo que representa el GI a la organización	Clasificación GI	Clasificación GI	Clasificación GI	NIVEL
IMCA (Instituto Mayor Campesino)	Organización no gubernamental con procesos de formación dirigidos a campesinos, indígenas y habitantes de las zonas donde hace presencia; con investigación y asesoría en planes de vida y programas de desarrollo municipal.	Desarrollo y participación para construcción de una mejor sociedad. Uso de servicios logísticos IMCA.	Problemas de comunicación e interacción que dificulten el apoyo a la red agroecológica; dificultad de acceso a los territorios donde se requiera su asistencia	x	x		Dominante
Universidades (U. Nacional de Colombia; Uniminuto; U. Javeriana; Univalle; Unisarc)	Instituciones de educación superior como aliados en proyectos de transferencia de conocimiento, investigación y producción	Ser un actor aliado proactivo para investigación, docencia y extensión solidaria	Falta de recursos en inversión y asesoría técnica y científica.		x		Discrecional
Organismos de Cooperación internacional.	Entidades por fuera de Colombia que realizan acciones conjuntas para apoyar el desarrollo económico y social de los países, mediante transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países o instituciones con igual o mayor nivel.	El cumplimiento de proyectos para beneficio de comunidades y mantenimiento de la paz al interior de las naciones.	Exigencia de condiciones superiores a las pactadas ó que no puedan asumirla la red; generación de dependencia.		x		Discrecional
CVC (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca)	Entidad pública con autonomía administrativa y financiera; máxima autoridad ambiental, encargada de la gestión, ejecución de planes y programas ambientales, para la conservación y mejoramiento ambiental con la inclusión de participación de actores relacionados.	Que sea un grupo creciente de productores que basen su sistema productivo en criterios ecológicos, amigables con el medio ambiente.	Falta de asesoría técnica; imposición de programas y medidas; falta de sincronía con la culturas y tradiciones de la red agroecológica		x		Discrecional
Secretarías de Agricultura- UMATAS	Entidad estatal a nivel municipal encargada de promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales	Que, mediante la agrupación de actores, se optimicen los recursos empleados en procesos de fomento a la agricultura familiar.	Falta de asesoría técnica; imposición de programas y medidas; falta de sincronía con la culturas y tradiciones de la red agroecológica		x		Discrecional
ICA (Instituto Colombiano Agropecuario)	Instituto que contribuye al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración e investigación para proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.	Que sea un grupo de actores que entiendan y adopten las reglamentaciones expedidas por la entidad	Negligencia en la atención, asesoría y gestión de riesgos biológicos y químicos para la producción; Imposición de programas y medidas inadecuados		x		Discrecional
Otros organismos territoriales (Gobernación; Ministerios: MAVS; MADR)	Entidades estatales de niveles municipales, departamentales y nacionales relacionados con el medio ambiente y desarrollo sostenible, con el sector rural y relacionados	Que, como ente de representación, permite realizar proyectos de amplia cobertura e impacto, con mayor facilidad.	Falta de asistencia técnica; indiferencia frente a la red.		x		Discrecional
Organismos y Movimientos sociales tales como Astracava y el Movimiento Agroecológicos de América Latina (Maela)	Grupo de personas con representación que quieren un cambio en formas de producción, transformación, y comercialización de bienes agrícolas, así como de las formas de incorporación de los conocimientos y procesos de investigación; de manera sostenible ambiental, económica y social	Que sean actores aliados en ejercicios de movilización, refuerzo, reproducción de prácticas deseadas, de adopción tecnológica, posible apoyo económico, de representación y de movilización en caso de ser requerida.	Que sean tan radicales		x		Discrecional
Organizaciones no gubernamentales (Renaf)	Institución sin ánimo de lucro que no depende de la administración del Estado y realiza actividades de interés social es decir un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.	Que sean actores aliados en ejercicios de movilización, refuerzo, reproducción de prácticas deseadas, de adopción tecnológica, posible apoyo económico, de representación y de movilización en caso de ser requerida.	Que no pueden desarrollar proyectos productivos de emprendimiento; fines contrarios a la red	x	x	x	Definitivos
Actores armados	Personas y grupos al margen de la ley, que usan la violencia como forma de conseguir sus objetivos	Que sean actores dóciles y no conflictivos con sus accionares, cooperantes en todo caso.	uso de violencia y fuerza que limiten la actuación de la red	x	N O	x	Peligrosos

Tabla 6 Grupos de interés Externos de la Redmac

2.2 Detalle análisis de cadena de valor de la Redmac según modelo de Porter y Kramer (2018).

Mapeo de Valor- Corporación Red de Mercados Agroecológicos Campesinos del Valle del Cauca.				
Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa:			
	Recursos propios; Proyectos de financiamiento (Cooperación internacional).	Tienen junta directiva y asamblea general de reunión frecuente. Se fomenta la confianza y el respeto.	Informes, resúmenes, proyectos, visitas y encuentros.	
	Gestión de Recursos humanos:			
	Democracia representativa, delegación.	Formación principalmente presencial: Intercambios de personas y saberes; autocapacitación; Alianzas con Universidades y organismos internacionales.	Contratos (pocos, eje contadora), Voluntariado, aportes de asociados. Seguridad social, asunto individual; pero apoyado con solidaridad e inclusión.	Exclusión de miembro por mora en cuotas, inasistencias, renuncia, disolución de organizaciones. Toma de decisiones por Quorum.
	Desarrollos de Tecnología:			
	Recuperación de saberes ancestrales. Desarrollando practicas tradicionales - organicos	Validación tecnológica con pares, con universidades y centros de investigación.	La tecnología se basa en enfoques de protección ambiental, animal y social.	
Abastecimiento:				
	Encuentros de representantes. Uso de whatsapp y de teléfono para comunicaciones.	Los distintos mercados agroecológicos se abastecen de pequeños productores familiares campesinos, bajo principios de precios justos para productor y consumidor.	Se propende por garantizar equilibrios ecológicos y la seguridad y soberanía alimentarias. Empleo agricultura organica.	
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing/ ventas
	Multiplicación e intercambio de semillas; Asesoría técnica de pares; Reuniones informativas y de proyectos; Ingreso al sector agroecológico y a la orgaización.	Organización de mercados (13 actualmente)	Transporte (mitad propio, compartido, contratado); Informes y proyectos; Toma de decisiones.	Voz a vos. Whatsapp.

Tabla 7 Cadenas de valor de la Redmac con relación a la herramienta Cadena de Valor de Porter y Kramer. Elaboración propia.

3. Competencias laborales del sector agropecuario.

Marco Nacional de Cualificación del sector Agropecuario (Minagricultura, Mineducación, 2017) ¹	Sistema Participativo de Garantías- SPG (Redmac, 2016) ²	Competencias laborales en Producción de agricultura ecológica (SENA, 2015) ³	Caracterización del sector agropecuario Colombia (SENA, 2013 y 2014) ⁴
<p>Nivel Básico-Nivel 2 Operaciones básicas agropecuarias- Ayudar en las faenas sencillas relacionadas con el ámbito agrícola, pecuario y de agroindustria rural en las unidades de producción agropecuaria, de acuerdo con las instrucciones impartidas, normatividad vigente y buenas prácticas.</p>	<p>*No usar quemas generalizadas para limpiezas de lotes. *El sacrificio de animales es lo menos traumático posible.</p>	<p>*Mantener nutrición del suelo *Cosechar productos agrícolas ecológicos según criterios técnicos y de calidad exigidos. *Reproducir especies vegetales conforme a criterios técnicos y normatividad de la agricultura ecológica. *Manejar la producción de las especies pecuarias.</p>	<p>Operario de siembra- Verificar y desarrollar las siembras de acuerdo a procedimientos técnicos y con las medidas de seguridad necesarias. 1-Mantenimiento y 2. Abonadores- Administrar y desarrollar el plan de mantenimiento de la infraestructura y calidad del cultivo de acuerdo a protocolos definidos. Jornaleros- Ejecutar las labores de cultivo asignadas de manera eficiente. Según medidas de seguridad industrial. Recolector- Verifica y ejecuta de manera segura y adecuada las herramientas y equipos durante la recolección. Operario empaquetador-Revisa, empaca y almacena los frutos seleccionados para la venta.</p>
<p>Nivel 3 Apoyo cualificado para la producción agropecuaria- Realizar actividades de rutina relacionadas con el cuidado de animales, cultivos y productos primarios, obtenidos en las unidades de producción agropecuaria, de acuerdo con técnicas de manejo e indicaciones recibidas.</p>	<p>*El sacrificio y transporte de animales y lácteos debe hacerse con higiene e inocuidad y en cadena de frío. *La caza, pesca y cosecha de madera deben ser controladas. *La producción en el área total y con los animales es bajo criterios ecológicos y de vida digna.</p>	<p>*Inspeccionar la producción agropecuaria ecológica según unidad productiva, criterios técnicos y normatividad vigente. *Reproducir las especies pecuarias. *Preparar extractos vegetales con criterios técnicos, ecológicos y de bioseguridad, según los estándares de calidad requeridos. *Elaborar bioabonos y biofertilizante líquido según tipo de protocolo y normativa.</p>	<p>1. Clasificador de semilla y 2. Operario de vivero- Manejar el inventario, maquinaria y necesidades en el proceso relacionado. Fumigador- Verifica y ejecuta de manera segura y adecuada las herramientas y equipos durante la fumigación siguiendo las indicaciones del agrónomo. 1. Operario de manejo del cultivo, 2. De maquinaria agrícola y 3. de tractor. Velar y operar la herramienta asignada, con precaución y como fuere indicada por el supervisor. Diligenciar registros de operación y mantenimiento. 1. Operario de cosecha y 2. Operario de postcosecha- Verifica y ejecuta de manera segura y adecuada las herramientas y equipos durante la cosecha y/o postcosecha desarrollando el trabajo con la aptitud y actitud requerida.</p>

1. Con apoyo de DANE, DNP, Agrosavia, Colciencias, Mincomercio, Mintrabajo y el SNCCTI. 2017. 32 p. 2. Redmac & Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira. 2015. 37 p. 3. Competencias laborales(...) en correspondencia con criterios técnicos, principios agroecológicos y la normatividad de la agricultura ecológica. 2015. 28 p. 4. Estudio de caracterización nacional-tomo uno. 2013. 682 p.

Marco Nacional de Cualificación del sector Agropecuario (Minagricultura, Mineducación, 2017) ¹	Sistema Participativo de Garantías- SPG (Redmac, 2016) ²	Competencias laborales en Producción de agricultura ecológica (SENA, 2015) ³	Caracterización del sector agropecuario Colombia (SENA, 2013 y 2014) ⁴
<p>Nivel 4 Producción agropecuaria sostenible a pequeña escala- Realizar actividades de producción pecuaria, siembra, sostenimiento, cosecha, agroindustria rural y venta de excedentes de la unidad productiva familiar y de pequeña escala, según recomendaciones del servicio de asistencia técnica, con el fin de buscar la sostenibilidad ambiental, económica, cultural y social de las actividades productivas.</p>	<p>*Establecer sistemas para protección de suelo y agua. *Evitar el desarrollo de procedimientos o insumos prohibidos. *Establecer sistemas de tratamiento para aguas servidas. *Establecer sistemas para el manejo de residuos sólidos.</p>	<p>*Establecer cultivos según tipo de producto, requerimientos técnicos y normas de la agricultura ecológica. *Manejar la poscosecha de los productos agrícolas con criterios ecológicos, técnicos y calidad exigidos. *Regular poblaciones asociadas a cultivos conforme a criterios técnicos y normas de la agricultura ecológica.</p>	<p>Supervisor de cuadrilla- Asegurarse de la buena condición física, mental y del trabajo en equipo de los miembros de la cuadrilla. Coordinador operativo- Responder por el manejo técnico y administrativo, de la granja asignada, de la producción y distribución de semillas y de preparar y presentar informes de las actividades desarrolladas. Supervisor de producción y poscosecha - Verificar y planificar de manera periódica la condición agronómica y sanitaria de los cultivos. Así como las habilidades y destrezas del personal. Rendir informes. Comercialización- Verifica calidad y presentación de los productos, los Comercializa y mantiene excelente relación con los clientes. Administrador- Administrar recursos, asignar tareas y supervisión a trabajadores. Alistamiento de insumos y equipos.</p>
<p>Nivel 6 Desarrollo de procesos para el aprovechamiento agrícola- Asesorar, planear, dirigir, coordinar y evaluar los procesos estratégicos, técnicos y operativos en los sistemas de producción agrícola, con el propósito de generar alternativas integrales de aprovechamiento bajo criterios de innovación tecnológica y desarrollo sostenible, considerando normatividad vigente y políticas públicas; así mismo, formular y evaluar proyectos enmarcados en el mejoramiento de condiciones socioeconómicas y ambientales del sector productivo agrícola.</p>	<p>*No pueden emplearse organismos genéticamente modificados o producto de nanotecnología. *Producir empleando los procedimientos e insumos permitidos. *Debe acreditarse y mantener procesos de capacitación agroecológica. *Los productos procesados que se empleen deben ser de origen orgánico y no usar conservantes o adiciones artificiales.</p>	<p>*Asegurar la calidad e inocuidad del sistema productivo ecológico según la normatividad vigente. *Implementar programa de certificación según unidad productiva, criterios técnicos, y normas vigentes. *Auditar sistemas de producción agropecuaria ecológica.</p>	<p>*Ingenieros de poscosecha- Diseñar y coordinar los planes de acción y maquinaria para el manejo de la poscosecha. *Ingeniero Agrícola/agrónomo- Brindar asesoría técnica y extensión. Establecimiento y evaluación de ensayos de investigación. *Jefe obras civiles- 1. Diseñar, construir y mantener todas las construcciones civiles que se desarrollen al interior del cultivo.</p>
<p>Nivel 7 Dirección de proyectos agropecuarios- Dirigir, planear, gestionar y evaluar proyectos agropecuarios con una perspectiva integral y global, que permita consolidar sistemas de producción coherentes con el entorno socioeconómico y ambiental.</p>	<p>*Mantener producción diversificada y multiestrato. *El entorno ambiental debe estar bajo protección y mejoramiento permanente.</p>	<p>Realizar planificación del sistema productivo según contexto y principios de la agroecología.</p>	<p>Gerente o propietario- Definir políticas, administrar recursos y representación legal.</p>

1. Con apoyo de DANE, DNP, Agrosavia, Colciencias, Mincomercio, Mintrabajo y el SNCCTI. 2017. 32 p. 2. Redmac & Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira. 2015. 37 p. 3. Competencias laborales(...) en correspondencia con criterios técnicos, principios agroecológicos y la normatividad de la agricultura ecológica. 2015. 28 p. 4. Estudio de caracterización nacional-tomo uno. 2013. 682 p.

Tabla 8 Competencias asociadas al sector agropecuario en Colombia alineadas en función del Marco Nacional de Cualificaciones del sector agropecuario (2017).
Elaboración propia

4. Capacidades organizacionales requeridas en el sector agropecuario

Capacidades requeridas para el desarrollo de actividades agropecuarias (Res. 407-Minagricultura, 2018)	Capacidades organizacionales para la comercialización ADR (2017)	Estrategias de los lineamientos de política pública para la ACFC. (Resol. 464- Minagricultura, 2017)	Capacidades requeridas para asumir organizacionalmente la Caracterización de la oferta para mercados campesinos** (ADR, 2017)
Desarrollo de capacidades humanas y técnicas. (Res. 407)			
<ul style="list-style-type: none"> *Identificación de la actividad productiva principal. *Identificación de actividades productivas secundarias. *Tipo de herramientas y equipos empleados en el proceso productivo. *Uso de buenas prácticas agrícolas y pecuarias. *Estructuras de comercialización de los productos. *Mercados. *Acceso a crédito y bancarización. *Valor agregado en los procesos de producción. *Registros. *Tipo de mano de obra empleada. 	<ul style="list-style-type: none"> *Capacidad de acceso a mercados regionales, nacionales... *Precios diferenciales definidos por calidad o valor agregado. *Estrategia de promoción de sus productos claramente definida. *Implementación de normas y procesos (paquete tecnológico) para garantizar calidad e inocuidad. *Implementación de un modelo de negocio (Plan estratégico,...). *Procesos administrativos ajustados en función del agro negocio (dirección, planeación, control). *Desarrollo de procesamientos o transformaciones que sumen valor agregado. *Contar con asistencia técnica. *Ajuste de la Capacidad productiva en función de la demanda. *Fichas técnicas de productos desarrolladas y en implementación. *Productividad superior en las principales líneas de productos. *Porcentaje de calidades óptimas frente a su mercado. 	<p style="text-align: center;"><u>Estructura básica de servicios del Estado***</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Fortalecimiento de los procesos de acceso y formalización de la tierra. *Servicios financieros rurales. *Agua y saneamiento básico rural. 	<ul style="list-style-type: none"> *Detalles de capacidades y procesos de carácter logístico y de infraestructura. *Forma y tipos de manejo administrativo, financiero y tributario. *Frecuencia, volúmenes y tipos de clientes. *Fichas técnicas de productos procesados. *Confirmación de recepción de asistencia técnica. *Información productiva primaria y diferenciada.
Desarrollo de habilidades para la participación en espacios para la retroalimentación de la política pública sectorial, y empoderamiento para autogestionar la solución de sus necesidades. (Res. 407)			
<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento sobre instancias y mecanismos de participación. *Conocimiento sobre herramientas para la participación. *Ejercicio de control político y social. *Fomento de la autogestión de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> *Priorización de productos por lineamientos institucionales. *Capacidad logística para la comercialización (recolección, selección, transporte, empaque y entrega con calidades definidas). 	<p style="text-align: center;"><u>Enfoque y plataforma de soporte para el desarrollo educativo***</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Educación rural para la ACFC. * Fortalecimiento de capacidades para la participación. *Divulgación de oferta pública y estudios del sector. *Extensión rural integral y participativa. *Jóvenes rurales extensionistas. 	
Desarrollo de capacidades sociales integrales y el fortalecimiento de la asociatividad.			
<ul style="list-style-type: none"> *Vinculación a algún tipo de organización. *Realización de actividades productivas de manera colectiva. *Procesos de emprendimiento y asociatividad. *Participación en alianzas comerciales. *Acceso a apoyo técnico para el manejo de su sistema productivo. *Conocimientos sobre propiedad intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> *Activación y actualización jurídica. *Participación de los miembros. *Pertinencia de figura organizativa (y modelo de negocio). *Definición de un órgano o comité comercial. *Comercialización colectiva con periodicidad definida y capacidad de inclusión. *Porcentaje de ventas con respecto a lo producido por los socios. *Obtención de certificaciones y permisos requeridos. *Conocimiento organizacional de su estructura de costos y comercialización. *Gestión financiera de la organización y usada en toma de decisiones. *Gestión de recursos para proyectos prod. en función a capacidad instalada. *Nivel de autonomía de recursos externos frente al funcionamiento actual. *Formalidad del negocio en la comercialización colectiva con un cliente o comprador (claridad de las condiciones). *Conocimiento de los productores de la estructura de costos de su actividad pd. *Capital de trabajo para la comercialización dentro de rangos normales de su operación promedio. *Rentabilidad de los productores conocida, registrada y suficiente. *Rentabilidad de la organización con excedentes para reinversión. 	<p style="text-align: center;"><u>Mecanismos promoción y desarrollo de prácticas agroecológicas***</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Promoción de prácticas y saberes agroecológicos. *Semillas del agricultor. *Promoción de prácticas agroecológicas en áreas de especial significación ambiental. *Mercados campesinos y comunitarios. *Turismo rural y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad. *Compras públicas locales agroalimentarias. <u>Estrategias de soporte institucional***</u> *Promoción de productos provenientes de la ACFC a nivel territorial. *Sistema participativo de garantías. *Promoción de hábitos alimentarios saludables. *Promoción de manejo sostenible de recursos naturales renovables. *Sistema de información de la ACFC. 	<ul style="list-style-type: none"> *Constitución y legalización. *Clasificación actualizada de asociados. *Contratos, formas de pago y entrega de mercancía. *Obtención de certificaciones. *Conformación organizacional, participación, registro y periodicidad de reuniones. *Tipo de servicios que presta la organización a sus asociados.

Tabla 9 Revisión de literatura de capacidades organizacionales requeridas frente a la producción agropecuaria según normatividad vigente en función de la resolución 407 que reglamenta la ley 1876 frente a la prestación del servicio público de extensión

5. Gestión de Selección de las estrategias de competitividad pertinentes a la Redmac del método Diez tipos de innovación

Del método Diez tipos de innovación (Ten types of Innovation, Keeley, 2013) se describen a continuación solamente aquellas estrategias que se definieron en los resultados de campo como Interiorizadas por la Redmac y que, por ende, no fueron abordados en el apartado de Propuestas de mejora. A recordar, se denominaron interiorizadas a las tácticas/estrategias comúnmente evidenciables en los mercados/productores agroecológicos, aunque no se implemente al 100 por ciento:

10 tipos de innovación- Modelo Financiero.

- **Precio desagregado-** Permita a sus clientes comprar exactamente y solamente lo que quieren.

10 tipos de innovación- Tácticas de Redes.

- **Alianzas** - Compartir riesgos y utilidades para mejorar conjuntamente ventajas competitivas individuales.
- **Integración de la cadena de suministro** - Coordinar e integrar la información y/o los procesos entre compañías o partes diferentes de la cadena de valor.

10 tipos de innovación- Tácticas de Estructura.

- **Sistemas de incentivos-** Ofrecer recompensas (monetarias o no) para proveer motivación para la ejecución de algunas actividades.
- **Administración descentralizada-** Delegar el poder de decisión a posiciones cercanas a las interfaces de su compañía con los clientes o usuarios.

10 tipos de innovación- Tácticas de Funcionalidad del producto.

- **Adición de funciones-** Adicionar nuevas funcionalidades a la oferta existente.

- **Acumulación de atributos** - Combinar un número de atributos existentes provenientes de diversas fuentes en una única oferta.
- **Sensibilidad ambiental** - Crear ofertas que no dañen, (o hagan menos daño), al medio ambiente.

10 tipos de innovación- Tácticas de Servicio.

- **Servicio personalizado**- Utilice la información de sus usuarios para ofrecer un servicio perfectamente calibrado.

10 tipos de innovación- Tácticas de Canal.

- **Tienda insignia** - Crear una tienda espectacular que muestre los atributos excepcionales de su marca y productos.
- **Venta directa**- Saltarse los canales intermediarios de venta y conectarse directamente con sus clientes.

10 tipos de innovación- Tácticas de Marca.

- **Transparencia**- Permita a sus clientes ver sus operaciones y que participen de su marca y sus ofertas.
- **Alienamiento de valores** - Haga que su marca se alinee con una gran idea unos valores altruistas y expréselos consistentemente en todos los aspectos de su compañía.

10 tipos de innovación- Tácticas de Enganche del cliente.

- **Personalización**- Modificar una oferta estándar para permitir la proyección de la identidad del cliente.

6. Gestión de innovaciones para impulsar las estrategias del Plan de vida de la Redmac.

Lineamientos estratégicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 1	Estrategias de mejora (Redmac & Cadavid, 2018)2	Análisis DOFA Redmac (Redmac & Cadavid, 2018)3	Voces de los consumidores agroecológicos (Cadavid, 2018)4	Estrategia de innovación sugerida a la Redmac (Keeley, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019)5
<p>1. Consolidar los mercados agroecológicos de la Redmac.</p> <p>***(Mantener una oferta constante en un mayor número de productores)6</p>	<p>*Organizar procesos de coordinación logística por sectores para aprovechar los vehículos existentes y cubrir como grupo dichas necesidades.</p> <p>*Definir por posibilidades, experiencia o gusto, el suministro permanente de los productos ofertados.</p> <p>*Generar canastas y/o productos, y o promociones por peso, pensados para hogares de consumidores.</p>	<p>*Utilizar la buena calidad de los productos y de los consumidores fijos para superar la poca demanda de productos para el consumo inmediato.</p> <p>*Potencializar la pertenencia, unión y buenas relaciones entre los asociados a la Redmac para suplir la falta de apoyo estatal para el fortalecimiento de los mercados agroecológicos.</p> <p>*Establecer planes de siembra y cosecha concertados entre algunos subgrupos de productores para aprovechar el área de siembra disponibles en diferentes lugares procurando disminuir la coincidencia de productos en los mercados agropecuarios.</p> <p>*Deben revisarse las percepciones cruzadas al interior de la organización, por ejemplo sobre el nivel de unión entre los productores y la variedad de los productos ofertados.</p>	<p>*Mejorar distribución a través de entregas a domicilio.</p> <p>*Brindar mayor promoción audiovisual y de empaque a los productos.</p> <p>*Mejorar la infraestructura de Stands.</p>	<p>CONFIGURACIÓN-Modelo financiero- 1. Paquetes. 2. Entrega diferida. 3. Suscripción. 4. Definido por el usuario. 5. Premium</p> <p>CONFIGURACIÓN-Redes-Franquicias.</p> <p>CONFIGURACIÓN-Proceso-Localización</p> <p>OFERTA -Funcionalidad del producto- 1.Complementos. 2. Oferta empaquetadas.</p> <p>EXPERIENCIA-De servicio-1.Garantías. 2. Servicio superior</p> <p>EXPERIENCIA-De canal-Venta cruzada</p>
<p>2. Fortalecer las propuestas productivas agroecológicas de las familias y las organizaciones.</p> <p>***Usar empaques ecológicos (disminuir el uso de bolsa plástica)6</p>	<p>*Los ejercicios de acompañamiento técnico deben centrarse en desarrollar análisis comparativos entre mejores prácticas observadas.</p> <p>*Orientar actividades productivas a los patrones de consumo evidenciados.</p>	<p>*Integrar la fidelidad, regularidad y confianza que tienen los consumidores y que mayoría de los productores son propietarios de las tierras para apalancar los recursos necesarios para aumentar la producción y asegurar obtención de registros invima.</p> <p>*Aprovechando el buen compañerismo que se siente en los mercados establecer propuestas de trabajo conjuntas que permita solventar la poca mano de obra disponible.</p> <p>*Aprovechar la oferta climática y la alta capacitación de los productores para incrementar niveles productivos.</p> <p>*Asumir plenamente el rol que ejercen como comercializadores,, en los mercados, y asegurar herramientas requeridas como por ejemplo, los medios de transporte.</p>	<p>*Que los productos presenten el mejor aspecto posible.</p> <p>*Que el precio sea justo para el productor.</p> <p>*Que el producto sea más económico.</p> <p>*Lograr un mayor grado de transformación agroindustrial.</p>	<p>CONFIGURACIÓN-Redes- 1. Asociaciones complementarias. 2. Cooperar para competir (Coopetencia)</p> <p>CONFIGURACIÓN-Proceso- 1. Producción limpia. 2. Estandarización de procesos.</p> <p>OFERTA -Funcionalidad del producto- 1.Personalización. 2. Seguridad</p> <p>EXPERIENCIA-De servicio-Valor agregado</p> <p>EXPERIENCIA-Enganche del cliente-Caprichos y personalidades</p>
<p>3. Incrementar la presencia de la Redmac en las dinámicas de los mercados agroecológicos.</p>	<p>Utilizar el trueque para desarrollar control de calidad (formal) y/o análisis de usos alternativos de los productos.</p>	<p>Poner a prueba la relativa independencia de programas asistencialistas frente a las necesidades de mejora o falta de infraestructura.</p>	<p>...</p>	<p>EXPERIENCIA-De canal-Contexto específico</p>

1. Lineamientos estratégicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 55 p. 2. Propuestas mejoramiento resultantes del Mapeo de Flujos de valor Redmac (Redmac & Cadavid, 2018). 3. Cruce de Fortalezas y debilidades identificadas y validadas de la Redmac (Redmac & Cadavid, 2018). 4. Recomendaciones de mejora planteada por los consumidores agroecológicos -mapeo de valor (Cadavid, 2018). 5. Estrategias seleccionadas del método Ten types of innovation (Keeley, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019). 6. Priorización alternativas de financiación oficial (CBS-CVC, basado en Cadavid, 2018)

Lineamientos estrategicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 1	Estrategias de mejora (Redmac & Cadavid, 2018)2	Análisis DOFA Redmac (Redmac & Cadavid, 2018)3	Estrategia de innovación sugerida a la Redmac (Keleey, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019)5
<p>4. Implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías (certificación de confianza) de la Redmac en los diferentes mercados.</p> <p>(1.Utilizar el valor agregado de la SPG para apertura a nuevos canales de distribución y nuevos nichos de mercado. 2. Promover procesos para fortalecer confianza entre productor- consumidor.)6</p>	<p>Deben mejorarse los procesos comunicativos frente al origen del producto en términos del productor.</p> <p>*Adoptar estrategias comunicativas acorde a resultados observados.</p> <p>*El Sistema Participativo de Garantías – SPG- debe promocionarse, comentarse, evidenciarse en todos los mercados y de todas las maneras posibles.</p>	<p>*Emplear la presencia de tantos años en el municipio y que los consumidores son nuestros amigos para desarrollar difusión y suplir la falta de publicidad.</p> <p>*Emplear los sellos verdes, orgánicos, el SPG para diferenciarse de otros vendedores frente a los consumidores.</p> <p>*Autoreconocer y evidenciar estratégicamente el impacto social generado entorno al mercado sobre la salud y el cuidado del planeta para incrementar la visibilidad organizacional.</p>	<p>CONFIGURACIÓN-Estructura-Centralizar competencias</p> <p>CONFIGURACIÓN-Estructura-Universidad corporativa.</p> <p>EXPERIENCIA-De servicio-Management de la experiencia total</p> <p>(Nota: * Conocer las fincas de los productores.</p> <p>*Que el producto sea ecológico.</p> <p>*Que los productos tengan sello SPG.)4</p>
<p>5. Recuperar, multiplicar y usar semillas criollas y nativas en todos los niveles de la Redmac.</p>	<p>Es necesario proteger y afianzar los atributos de confianza y valorización del “producto” agroecológico.</p>	<p>Nota adicional: (SPG para semillas). 6</p>	<p>...</p>
<p>6. Consolidar la plataforma de comunicación de la Redmac.</p>	<p>*Seleccionar y emplear material informativo/educativo sobre las diferentes especies vegetales y/o animales multiplicados.</p> <p>*Usar más canales de comunicación es una estrategia básica de comercialización.</p>	<p>...</p>	<p>CONFIGURACIÓN-Estructura-Integración de tecnología informática</p> <p>OFERTA -Funcionalidad del producto-Plataformas de productos/Servicios</p> <p>EXPERIENCIA-De marca- 1.Marca propia. 2. Co-Branding</p>
<p>7. Conformer una unidad administrativa y de gestión de recursos para la Redmac</p>	<p>La mayor cantidad de acciones de mejora y control de calidad permanentes deben centrarse en los productos que más se venden. Acciones de promoción hacerse con los que casi no se comercializan.</p>	<p>...</p>	<p>CONFIGURACIÓN-Estructura-Diseño Organizacional</p> <p>EXPERIENCIA-De canal-Marketing multi-nivel</p> <p>EXPERIENCIA-De marca-Certificación</p>
<p>8. Conformer un equipo de acompañamiento técnico y organizativo para la Redmac y una estrategia de cualificación y formación pertinente.</p>	<p>Son necesarios ejercicios de auto reconocimiento y empoderamiento en cuanto a la inserción de productores en varios roles productivos.</p>	<p>Afrontar la necesidad de mejorar en la presentación actual de los productos desde las posibilidades que permiten los preciso cómodos manejados actualmente.</p>	<p>CONFIGURACION-Estructura-Administración del conocimiento</p> <p>Nota: (1.Estimar los costos de producción, logística y comercialización. 2.Fortalecer temas administrativos y contables al interior de la red) 6</p>

1. Lineamientos estrategicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 55 p. 2. Propuestas mejoramiento resultantes del Mapeo de Flujos de valor Redmac (Redmac & Cadavid, 2018). 3. Cruce de Fortalezas y debilidades identificadas y validadas de la Redmac (Redmac & Cadavid, 2018). 4. Recomendaciones de mejora planteada por los consumidores agroecológicos -mapeo de valor (Cadavid, 2018). 5. Estrategias seleccionadas del método Ten types of innovation (Keleey, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019). 6. Priorización alternativas de financiación oficial (CBS-CVC, basado en Cadavid, 2018)

Lineamientos estratégicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 1	Estrategias de mejora (Redmac & Cadavid, 2018)2	Estrategia de innovación sugerida a la Redmac (Keleey, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019)3
9. Constituir un grupo de jóvenes de la Redmac que desempeñen un rol protagónico en la organización.	*Deben generarse oferta atractivas para aquellos que llegan al mercado. *Es necesario hacer evaluaciones de cómo se distribuyen las compras de uno de esos consumidores entre los distintos productores.	EXPERIENCIA-De canal- 1. Distribución indirecta. 2. Presencia espontanea EXPERIENCIA-De canal-Centro de experiencias
10. Capacitar y motivar a consumidores frente a su participación en la dinámica de los mercados y la estructuración de su propia organización. (Nota adicional: Afianzar la credibilidad y reconocimiento como productores orgánicos)4	*Debe analizarse cuáles son los estímulos y recompensas de distintos consumidores del mercado agroecológico. *Identificar asociaciones de productos complementarios a los más son vendidos para promover ventas asociadas.	EXPERIENCIA-De servicio-Programas de lealtad EXPERIENCIA-De marca-Extensión de marca EXPERIENCIA-De servicio-Sistemas de soporte basado en comunidades
11. Establecer desde la Redmac un programa de atención a giras agroecológicas y acogidas campesinas.	*Deben incrementarse los posibles canales de venta y/o distribución. *Se requieren más estrategias para hacer conocer la existencia de los mercados agroecológicos.	EXPERIENCIA-Enganche del cliente-Habilitar la experiencia EXPERIENCIA-Enganche del cliente-Maestría
12. Solidificar las relaciones interinstitucionales de la Redmac de manera que se contribuya con el cumplimiento de su misión.	*Desarrollar capacitación frente a la prevención y manejo de enfermedades zoonóticas. *Aprovechar la diversidad en los empaques existentes para embalaje y/o entrega de productos al consumidor.	EXPERIENCIA-De marca-Branding de componentes
13. Promover la articulación y alianzas de la Redmac con otras organizaciones para el fortalecimiento de las propuestas agroecológicas.	Deben pensarse las formas de mantener las relaciones por ese tiempo y, de generar productos y/o procesos para personas en estado de vejez, tanto consumidores, como productores.	CONFIGURACIÓN-Proceso-Diseño estratégico EXPERIENCIA-Enganche del cliente-Estatus y reconocimiento EXPERIENCIA-De marca-Apalancamiento de marca
14. Construir la estrategia de intervención e incidencia política de la Redmac como parte del movimiento social agroecológico.	Es necesario abordar de manera frontal y decidida planes y estrategias de ahorro y/o apoyo comunitario para el manejo de vejez futura.	EXPERIENCIA-Enganche del cliente-Comunidad y pertenencia
1. Lineamientos estratégicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020. 55 p. 2. Propuestas mejoramiento resultantes del Mapeo de Flujos de valor Redmac (Redmac & Cadavid, 2018). 3. Estrategias seleccionadas del método Ten types of innovation (Keleey, 2000, Seleccionado por Cadavid, 2019). 4. Priorización alternativas de financiación oficial (CBS-CVC, basado en Cadavid, 2018)		

Tabla 10 Estrategias gerenciales innovadoras propuestas a la Redmac- Contexto 2019. Elaboración Propia.

7. Líneas estratégicas del Plan de vida de la Redmac vs aspectos claves de mercado

Lineamientos estratégicos Plan de Vida REDMAC 2017-2020	Diferenciación de los productos	Colectividad entre productores	Proximidad entre actores	Incremento información	Remuneración equitativa	Desarrollo de acuerdos de compra	Estandarización de los productos	Suma
Aspectos claves de mercado influenciados por el desarrollo del plan de vida de la Redmac								
Capacitar y motivar a consumidores frente a su participación en la dinámica de los mercados.	x	x	x	x	x	x	x	7
Consolidar los mercados agroecológicos de la Redmac.	x	x	x		x	x	x	6
Consolidar la plataforma de comunicación de la Redmac.	x	x	x	x	x	x		6
Implementar y visibilizar el sistema participativo de garantías de la Redmac en los diferentes mercados.	x		x		x	x	x	5
Promover la articulación y alianzas de la Redmac con otras organizaciones para el fortalecimiento de las propuestas agroecológicas.	x	x	x		x			4
Construir la estrategia de intervención e incidencia política de la Redmac como parte del movimiento social agroecológico.	x	x	x	x				4
Fortalecer las propuestas productivas agroecológicas de las familias y las organizaciones.	x	x					x	3
Incrementar la presencia de la Redmac en las dinámicas de los mercados agroecológicos.		x	x	x				3
Conformar una unidad administrativa y de gestión de recursos para la Redmac	x	x		x				3
Establecer desde la Redmac un programa de atención a giras agroecológicas y acogidas campesinas.	x		x		x			3
Definir la estrategia de proyección a nivel regional y nacional de la Redmac.	x		x	x				3
Solidificar las relaciones interinstitucionales de la Redmac de manera que se contribuya con el cumplimiento de su misión.	x	x		x				3
Recuperar, multiplicar y usar semillas criollas y nativas en todos los niveles de la Redmac.	x	x						2
Conformar un equipo de acompañamiento técnico y organizativo para la Redmac y una estrategia de formación pertinente.		x		x				2
Constituir un grupo de jóvenes de la Redmac que desempeñen un rol protagónico en la organización.	x		x					2
	13	11	10	8	6	4	4	Suma

Tabla 11 Influencia de las líneas estratégicas del Plan de vida de la Redmac sobre aspectos clave de mercado. Elaboración Propia

