



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Propuesta de valor como
determinante de una estrategia de
desarrollo endógeno. Posibilidades
de los encadenamientos productivos
para la transformación económica
local, en el municipio de Santa Rosa
de Osos, en Antioquia**

Mónica Andrea Granda Osorio

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Humanas y Económicas, Departamento de Economía
Medellín, Colombia
2022

Propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno. Posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación económica local, en el municipio de Santa Rosa de Osos, en Antioquia

Mónica Andrea Granda Osorio

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Ciencias Económicas

Director:

Dr. Adolfo Hernández Rodríguez

Línea de Investigación:

Economía del Desarrollo

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Humanas y Económicas, Departamento de Economía

Medellín, Colombia

2022

“La forma en que discutimos el valor afecta la forma en que todos nosotros, desde las gigantescas multinacionales hasta el más modesto comerciante, nos comportamos como actores de la economía y la forma en que, a su vez, esto tiene un impacto en la economía y en cómo medimos su desempeño” (Mazzucato, 2019, pág.22)

A mi familia, por creer en mí y apoyarme en el cumplimiento de mis metas.

A mi hijo, por ser la gran inspiración de mi vida.

Al equipo docente de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín por contribuir a mi formación profesional desde la calidad educativa, la pertinencia y la construcción social del conocimiento.

A mi director, porque además de ser un ejemplo profesional y personal, me enseñó a ver las cosas de otra manera, apoyó mis ideas y me orientó adecuadamente durante el proceso investigativo y formativo.

Declaración de obra original

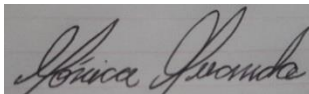
Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



MÓNICA ANDREA GRANDA OSORIO

Fecha 07/10/2022

Agradecimientos

Agradezco al profesor Adolfo Hernández Rodríguez, docente en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, por sus valiosos aportes, su exigencia, orientación y disposición para llevar a feliz término este trabajo. Sus conocimientos académicos en áreas como la economía y la historia han sido un determinante esencial en el alcance de los objetivos de investigación.

Agradezco al personal de la oficina de Competitividad, Desarrollo Productivo y Turismo del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia por su disposición para el desarrollo de talleres que profundizan en propuestas de valor como estrategia de desarrollo endógeno. Su apoyo, participación y orientación fue vital para el trabajo con la comunidad.

Agradezco a los emprendedores del municipio de Santa Rosa de Osos por su participación activa en los procesos de discusión y en la generación de conocimiento en torno a la propuesta de valor como estrategia de desarrollo endógeno. Los resultados obtenidos tienen sello social y local.

Gracias a mi familia y amig@s por su cariño, constancia, paciencia y alientos para sacar adelante este proyecto. Fue un trabajo en equipo en torno a mi realización profesional.

Resumen

**Propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno.
Posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación
económica local, en el municipio de Santa Rosa de Osos, en Antioquia**

En la presente investigación se analiza en forma teórica y práctica cómo una propuesta de valor genera desarrollo en el ámbito local. En efecto, la propuesta de valor representa un propósito común pensado y planeado por las comunidades locales para potenciar sus procesos de desarrollo. Con base en esta idea, el objetivo de esta investigación es identificar saberes locales y motivaciones de los emprendedores en torno a la generación de valor agregado para entender lógicas de emprendimientos que permitan reorientar y coordinar trabajo y capital local, en la perspectiva de pensar la propuesta de valor, la transformación productiva y la creación de encadenamientos productivos en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia. La metodología utilizada se sustenta desde un enfoque metodológico mixto caracterizado por la preponderancia cualitativa y el análisis cuantitativo de datos utilizando el método de estudio de caso para facilitar la comprensión del fenómeno. Los talleres de discusión con emprendedores de la comunidad local y la aplicación del instrumento de encuesta *ad hoc*, fueron la herramienta central de evaluación de la propuesta de valor que se complementó con la recolección de la información y el diagnóstico municipal. Los resultados contribuyen al diseño de estrategias para pensar la propuesta de valor en el municipio y para dinamizar la transformación productiva local a partir de encadenamientos productivos.

Palabras clave: Propuesta de valor, Desarrollo endógeno, Transformación productiva, Encadenamiento productivo.

Abstract

**Value proposal as a determinant of an endogenous development strategy.
Possibilities of productive chains for local economic transformation, in the
municipality of Santa Rosa de Osos, in Antioquia**

This research analyzes theoretically and practically how a value proposition generates development at the local level. Indeed, the value proposition represents a common purpose thought and planned by local communities to enhance their development processes. Based on this idea, the objective of this research is to identify local knowledge and motivations of entrepreneurs around the generation of added value to understand the logic of ventures that allow reorienting and coordinating work and local capital, in the perspective of thinking about the proposal of value, the productive transformation and the creation of productive chains in the municipality of Santa Rosa de Osos - Antioquia. The methodology used is based on a mixed methodological approach characterized by qualitative preponderance and quantitative data analysis using the case study method to facilitate understanding of the phenomenon. The discussion workshops with entrepreneurs from the local community and the application of the ad hoc survey instrument were the central tool for evaluating the value proposition, which was complemented by the collection of information and the municipal diagnosis. The results contribute to the design of strategies to think about the value proposition in the municipality and to boost the local productive transformation from productive chains.

Keywords: Value proposal, Endogenous development, productive transformation, Productive chain.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	IX
Abstract	XI
Lista de figuras	XV
Lista de tablas	XVII
Introducción	19
1 Capítulo I: Los encadenamientos productivos y la valoración del trabajo propio como base para la propuesta de valor	27
1.1 Aproximaciones al concepto de valor	28
1.2 Aproximaciones al concepto de propuesta de valor	36
1.3 Los encadenamientos productivos y la valoración del trabajo propio en la propuesta de valor	42
2 Capítulo II: La propuesta de valor como estrategia de desarrollo endógeno....	51
2.1 Aproximaciones al concepto de desarrollo endógeno	52
2.2 Relación: propuesta de valor - desarrollo endógeno	55
3 Capítulo III: La propuesta de valor como punto de partida para el desarrollo endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia: Análisis de caso..	65
3.1 Metodología.....	65
3.2 Generalidades del municipio de Santa Rosa de Osos	75
3.3 Resultados	85
3.3.1 Propuesta de valor: Tienda artesanal agroalimentaria con pasteles de yuca con proteína y almojábanas dulces como productos estrella.....	85
3.3.2 La Tienda Artesanal Agroalimentaria en la transformación económica local, la institucionalidad y las políticas públicas locales	93
3.3.3 Pertinencia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria	100
4 Conclusiones y recomendaciones	113
4.1 Conclusiones	113

4.2	Recomendaciones.....	117
4.3	Agenda de investigación futura	117
A.	Anexo: Diseño metodológico para la construcción del estudio de caso.....	119
i.	Estrategias metodológicas.....	119
B.	Anexo: Ficha técnica – descriptiva del municipio	139
C.	Anexo: Material para la convocatoria de participación	143
D.	Anexo: Caracterización de emprendimientos locales	145
E.	Anexo: Síntesis de la información recolectada y registro fotográfico de cada taller	147
	Referencias.....	157

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1: Perspectivas en torno al concepto de valor	30
Figura 1-2: Factores que promueven la consolidación de los encadenamientos productivos en las comunidades locales	46
Figura 3-1: Características del territorio municipal.	76
Figura 3-2: Aspectos socioeconómicos del municipio.....	78
Figura 3-3: Aspectos institucionales del municipio.....	80
Figura 3-4: Características del ecosistema de emprendimiento del municipio.	83
Figura 3-5: Características de los emprendimientos.	84
Figura 3-6: Lienzo de la Tienda artesanal agroalimentaria.....	92
Figura A-1: Ruta metodológica de investigación.....	121
Figura A-2: Mapa de instrumentos para la recolección de información.....	123
Figura A-3: Aportes de los instrumentos de recolección de información para la construcción del indicador de pertinencia de la propuesta de valor	138
Figura B-1: Características físicas del territorio del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.....	142
Figura C-1: Material para la convocatoria a participar del taller	143
Figura E-1: Personal de apoyo de la oficina de competitividad.....	147
Figura E-2: Presentación de algunos de los emprendedores que participan en el taller	149
Figura E-3: Trabajo en equipo para identificar problemáticas del municipio que se pueden abordar a partir de propuestas de valor.....	149
Figura E-4: Trabajo en equipo para dar respuesta a los interrogantes planteados	152

Figura E-5: Socialización creativa de los bosquejos de propuesta de valor para la problemática seleccionada	152
Figura E-6: Momento de discusión y análisis en torno a la propuesta de valor.....	155
Figura E-7: Trabajo cooperativo y colaborativo para pensar en actividades que no concurren al valor pero que lo garantizan o lo aseguran.	155

Lista de tablas

Tabla 3-1: Dimensiones establecidas para la construcción del diagnóstico municipal	
67	
Tabla 3-2: Variables de estudio por dimensión	72
Tabla 3-3: Emprendimientos según tipo de actividad	82
Tabla 3-4: Resultados para la dimensión: Procesos cooperativos en la construcción del territorio.	102
Tabla 3-5: Resultados para la dimensión: Generación de valor agregado.....	103
Tabla 3-6: Resultados para la dimensión: Capacitación del capital humano	104
Tabla 3-7: Resultados para la dimensión: Institucionalidad	105
Tabla 3-8: Resultados para la dimensión: Innovación tecnológica	106
Tabla A-1: Estructura metodológica de cada taller para la discusión de la propuesta de valor con los emprendedores locales.....	125
Tabla A-2: Modelo del cuestionario	132
Tabla B-1: Ficha técnica – descriptiva del municipio	139
Tabla C-1: Material para la convocatoria de participación	143
Tabla D-1: Caracterización de los emprendimientos locales	145
Tabla E-1: Síntesis de información recolectada en cada Taller y registro fotográfico	
147	

Introducción

Los procesos de industrialización de la agricultura que iniciaron a finales del siglo XIX develaron los alcances de la cadena productiva, entendida como el eslabonamiento de actividades de sectores, subsectores o ramas de actividades relacionadas por su confluencia en la producción de un valor para satisfacer las necesidades del consumidor. Los franceses denominaron *filière* a la cadena productiva, haciendo notar que a través de las actividades que concurren para satisfacer un consumo final se establecen relaciones filiales, pues todas son responsables del valor creado (Raikes *et al.*, 2000). Más adelante, Porter (1985) en sus planteamientos, determinó que los actores que interactúan en la cadena productiva, cooperan entre sí y articulan esfuerzos para generar valor agregado y desarrollar la ventaja competitiva.

Es así como, desde mediados del siglo XX, en el proceso de industrialización del alimento, la agricultura se convirtió en proveedora de materias primas para los fabricantes industriales de alimentos quienes, mediante cadenas productivas, los procesan, transforman y distribuyen al consumidor final en procura de satisfacer sus necesidades y deseos. La consolidación de cadenas productivas ha permitido integrar los agentes económicos más eficientes en la generación de valor agregado. Al respecto, los productores han desarrollado sus propias estrategias y han incursionado en el mercado generando valor agregado a las materias primas que producen, contrarrestando los efectos negativos de la tercerización¹. Dicho valor agregado, es un valor basado en la diferenciación de sus productos y/o servicios que incita a reflexionar sobre las formas actuales de acumulación y producción que explican las dinámicas de productividad, acumulación de capital y rendimiento del sector agropecuario.

¹ Procesos de subcontratación para la transformación y comercialización de materias primas. Generalmente, las grandes industrias alcanzan mayor rentabilidad con la transformación productiva que los pequeños productores.

Ciertamente, las redes colaborativas constituyen una acción colectiva local en torno a la generación de valor agregado en los productos y/o servicios² en el sector agropecuario. Es por ello, que los procesos de reflexión con miras a comprender la influencia de las acciones colectivas³ de los emprendedores en torno a la generación de valor agregado, ha sido y será una preocupación que vuelve sobre el pensamiento económico por lógica y, muchas veces, por las crisis socioeconómicas que se presentan en los territorios⁴. En consecuencia, pensar las acciones colectivas como centro de los esfuerzos para la generación de valor agregado a las materias primas, incita a pensar en nuevos modos de producción y transformación productiva sirviéndose de la sinergia entre actores y la innovación tecnológica para crear oportunidades para la población o las comunidades, mejorar las condiciones de vida y establecer una relación armoniosa con el medio ambiente.

Igualmente, dado que el campo, el campesino y la agricultura, constituyen un pilar fundamental para la sociedad a nivel mundial (no solo por la producción de las materias primas para la satisfacción de las necesidades alimentarias del consumidor final sino también porque impulsan procesos de desarrollo endógeno), la reflexión en torno a los

²Esta idea permite la discusión del concepto de economía contributiva donde Stiegler (Cleves, 2022) define esa valoración que como Mazzucatto (2021) indica, prevé una pre-distribución es decir, reconocer lo que le corresponde a cada participante.

³ Desde la formulación de la economía política siempre ha existido una tendencia a involucrar los hechos sociales como determinantes, como fue el caso de, De Sismondi que en 1819 indicaba la necesidad de reconocer un hombre sociológico sobre el económico por la degradación del trabajador que ya mostraba la industrialización; John Stuart Mill que en 1859 manifestaba que ni el poder ni la economía respondían a los deseos de la sociedad o Marx quien durante el siglo XIX denunció la expropiación del trabajo en términos de plusvalía; se destacan también los institucionalistas, iniciando con Veblen (1899) hasta Galbraith (1958) que aspiraron, sobre la base de una ciencia incorruptible, a lograr fines sociales de bienestar y tal vez, con el caso más reciente de la escuela de la Regulación. La sociología ha sido, igualmente, un campo de pensamiento que ha buscado entender los relacionamientos que ha producido la economía y sus efectos sociales, como podrían ser los casos de Gabriel Tarde, Norbert Elías, Pierre Bourdieu o Alain Touraine, entre otros.

⁴ Adam Smith (1776) planteó que la producción y la mejora de la producción buscaban satisfacer las necesidades de la población. El siglo XIX fue un siglo de miseria para las clases trabajadoras y Marx realizó un análisis sociológico de la crisis del capitalismo en torno a la explotación del trabajo asalariado. El siglo XX inició con una crisis que ocupó medio siglo y que, con ocasión de la crisis del 29, Keynes (1936) revalidó la valoración del trabajo (empleo) como un sentido social de la economía, necesario para su funcionamiento. Felizmente los “30 años gloriosos” (1945-1975) permitieron a la mayoría de la población europea participar de los beneficios del crecimiento.

modos de interacción colectiva para la producción y transformación productiva, la generación de valor agregado a las materias primas y, la sinergia entre emprendedores (con el comercio y las instituciones, con el cuidado del mundo - de la tierra y el medio ambiente, de sus semejantes y otras especies), contribuye al entendimiento de la valoración de acciones colectivas que se pueden emprender y a través de las cuales se impacte el desarrollo local.

Así mismo, desde los aportes de la economía política, la economía social y solidaria, la economía contributiva y la economía circular, el análisis de las acciones colectivas entre los emprendedores y el cultivo de valores que aportan a la construcción de sociedad, es relevante gracias a que a partir del reconocimiento del otro, del trabajo cooperativo y del reconocimiento del territorio, los emprendedores pueden generar procesos de desarrollo económico, sostenible y competitivo para ayudar a mejorar la calidad de vida local y el éxito de sus organizaciones. Este último, está guiado por la coordinación eficiente entre el recurso humano y el recurso tecnológico⁵, promoviendo con dicha coordinación, la construcción de relaciones de confianza en torno a un propósito común mediado por relaciones con el mercado que permiten ganar espacios con el valor agregado producido y que fortalecen el tejido económico local como resultado de crear ventajas competitivas en el mediano y largo plazo. En efecto, la reflexión sobre las acciones colectivas y la generación de valor agregado a las materias primas mediante la consolidación de cadenas productivas, redes colaborativas o encadenamientos productivos, da significado al concepto de propuesta de valor y sus implicaciones prácticas en el contexto local, específicamente en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.

El concepto de propuesta de valor se ha utilizado principalmente en el sector de innovación y emprendimiento empresarial desde diferentes enfoques: tecnológico, organizacional y estratégico (Arribas *et al.*, 2021) y su concepto apunta a la diferenciación, la ventaja competitiva y la planeación estratégica describiendo la arquitectura a través de la cual la

⁵ La técnica y la tecnología se han reconocido como un recurso, pero en realidad corresponden a una relación que nos explica la eficiencia, o la causa eficiente en Aristóteles, que los teólogos en el siglo XIII dividen en causa instrumental (por la autonomía del instrumento) y una causa principal (por la disposición del instrumento por quien realiza la actividad) (Agamben, 2016).

empresa crea y entrega valor a los usuarios luego de articular costos, ingresos y utilidades en el acto de capturar y entregar valor a los clientes. En los últimos años, dada la importancia que se le otorga al desarrollo sostenible y a la responsabilidad social empresarial, la generación de propuestas de valor debe responder no solo a los consumidores sino también a los inversionistas, al medio ambiente, a la localidad en la cual se ejecuta y en general, a la sociedad para contribuir estratégicamente al desarrollo económico, social y ambiental a nivel sectorial, regional y nacional.

De ahí que, reflexionar sobre la propuesta de valor, como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno, es una actividad que implica un cambio de paradigma en cuanto al tipo de relaciones sociales y económicas que establecen los actores económicos para generar valor agregado, competitividad, crecimiento económico y desarrollo local, pues trasciende los análisis puramente económicos enmarcados dentro del sistema capitalista actual y abarca perspectivas sobre los modos de producción y relación entre actores económicos para la generación de valor agregado, el cual, dentro del contexto de la propuesta de valor, es producto del reconocimiento del territorio y la valoración del trabajo propio. Por consiguiente, la presente investigación tiene como objeto reflexionar sobre propuestas de valor que trasciendan el valor monetario y adquieran significados para los actores involucrados al servir de base para atender necesidades locales; de esta manera, las soluciones e innovaciones propuestas a las problemáticas identificadas representarán no solo mejores posibilidades de desarrollo sino también estrategias para potenciar una nueva cultura que valore el saber y trascienda en procesos de innovación que fortalezcan a los mismos emprendedores y a las instituciones locales, en este caso, del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.

En efecto, en este municipio, es posible identificar opciones de reflexión en torno a propuestas de valor, especialmente en el sector agrícola, ya que el Departamento Nacional de Planeación (2022), en adelante DNP, ha identificado que la producción agrícola se da en gran parte en el territorio rural y se distribuye en las centrales de abastos de otras ciudades. Los principales cultivos transitorios son la papa (96.5%), el tomate (2.3%) y el

maíz (0.2%); los principales cultivos permanentes son el tomate de árbol (96.4%), la caña panelera (1.5%) y el café (1.2%). La producción de papa y tomate de árbol alcanza un alto porcentaje, por lo que se constituyen en productos representativos asociados a la concentración de la propiedad de la tierra. Todos estos productos, en condiciones normales, van a las centrales de abastos a precios manejados por los intermediarios, estables o tendiendo a la baja. En este municipio, los mercados campesinos, donde los productores campesinos venden sus productos a clientes urbanos, representan una atención directa, desde las huertas caseras o del terruño, de una demanda que reconoce en la compra al productor ciertas características de esfuerzo local y de calidad. Esta experiencia es un indicador de la potencialidad de usar el trabajo en una producción que más allá de la relación cantidad - precio, responde a otras variables que podrían determinar nuevas actividades o emprendimientos, o dar lugar a la propuesta de valor, en la medida en que se valoren otras características que podrían consolidar a esos consumidores como clientes potenciales y posiblemente con mayor consumo en cuanto se revelen otras características de una demanda que puede ser variada y exigente y que puede ser atendida desde la colectividad en el contexto local.

Asimismo, atendiendo a los complejos problemas locales de los campesinos como, por ejemplo, la poca transformación productiva y la concentración de la propiedad de la tierra, y teniendo en cuenta las potencialidades de las propuestas de valor en la actualidad, cabe preguntarse, ¿hasta dónde se puede pensar en una acción colectiva autónoma a través de propuestas de valor y encadenamientos productivos para aportar al desarrollo de las comunidades locales? A partir de iniciativas que respondieran la anterior pregunta, cabe preguntarse, ¿qué tipo de transformación de los productos de la región fortalecería tales encadenamientos o los proyectarían a nuevos clientes? y, ¿qué encadenamientos productivos harían pensar en potenciar el saber local o la adopción y asimilación de alguna tecnología que fortalezca la generación de tecnología propia?

De la misma manera, en la atención de demandas reconocedoras del valor del trabajo campesino, podemos preguntarnos ¿cómo podría superarse la situación de dominación en que los productores agrícolas están frente a los intermediarios o a la situación de proveedores de materias primas? Pensando en nuevas formas de organizar el trabajo y el

capital, podemos también indagar si ¿se pueden definir nuevas empresas como propuestas de negocio que impliquen una proyección de desarrollo endógeno para este municipio? Y, ¿hasta dónde son posibles nuevos emprendimientos que puedan atender al reto de crear ventajas competitivas en torno a nuevas propuestas de valor y modelos de negocio que promuevan el cuidado ambiental?

En un intento por articular los interrogantes anteriores, se plantea como pregunta de investigación: ¿Cómo lograr una acción colectiva autónoma en torno a la transformación productiva local a partir de propuestas de valor como determinantes de una estrategia de desarrollo endógeno basada en encadenamientos productivos en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia?

Igualmente, la metodología utilizada se sustenta desde un enfoque metodológico mixto caracterizado por la preponderancia cualitativa y el análisis cuantitativo de datos utilizando el método de estudio de caso para facilitar la comprensión del fenómeno. La recolección de la información y el análisis empírico se realizan, secuencialmente, a partir de herramientas como el diagnóstico municipal, la implementación de talleres de discusión con emprendedores de la comunidad local y la aplicación del instrumento de encuesta. Más específicamente, el diagnóstico municipal se construye desde tres dimensiones claves: territorial, socioeconómica e institucional; los talleres se basan en la discusión del proyecto con la comunidad a partir de tres ejes: 1. Discusión de intereses e iniciativas de los emprendedores enfrentados a problemas específicos identificados y a la contingencia de los recursos disponibles, 2. Identificación de clientes o de una estrategia que supere, o responda a, problemas objetivos conocidos, así como, 3. Identificar actividades que no concurren al valor monetario, pero lo garantizan o lo aseguran; y finalmente, el instrumento de encuesta, involucra cinco dimensiones de análisis, a saber: procesos cooperativos en la construcción del territorio, generación de valor agregado, capacitación del capital humano, institucionalidad e innovación tecnológica. Cada dimensión posee sus propias variables de análisis. En conjunto, el diseño metodológico permite dar respuesta a la

pregunta de investigación e identificar las implicaciones prácticas de la propuesta de valor como estrategia de desarrollo endógeno en el municipio.

En consecuencia, el análisis del estudio de caso que resulta del presente proceso investigativo puede ser confrontado con otros contextos locales con lógicas de emprendimiento basadas en la generación de valor agregado a las materias primas, la promoción del trabajo cooperativo y colaborativo entre emprendedores y, el uso de nuevas tecnologías para la transformación productiva local desde un enfoque innovador, sostenible y articulado a otras instituciones. En efecto, puede analizarse en contextos locales cuyos habitantes tienen como propósito común mejorar la calidad de vida e impactar de manera integral el desarrollo municipal a través de encadenamientos productivos y trabajo cooperativo. Sin embargo, dadas las particularidades de cada territorio local, dicho análisis del estudio de caso, está sujeto a nuevos procesos de reflexión y discusión para complementarlo o modificarlo y así, atender necesidades locales pertinentes para los emprendedores del lugar en cuestión; esto, debido a que son los emprendedores locales quienes plantean y ejecutan la propuesta de valor con base en sus propios saberes, motivaciones, necesidades y recursos disponibles.

En tal sentido, el estudio de la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno desde el enfoque territorial municipal, puede contribuir a la obtención de información relevante para el diseño de estrategias, modelos de negocio y políticas públicas que afecten las dinámicas socioeconómicas de los emprendedores y, por ende, el desarrollo local desde la perspectiva de consolidar estructuras sociales y económicas que perduren y, más que soluciones rápidas y racionales o eficaces se generen soluciones que garanticen la subsistencia de las organizaciones. De este modo, las acciones colectivas en torno a un propósito común involucran modos distintos de valorar y relacionarse con el otro en procura de generar un bien con el bien que se produce, potenciando con ello, en el territorio local, la innovación tecnológica, la transferencia de conocimiento, la transformación productiva y la generación de ventajas competitivas.

1 Capítulo I: Los encadenamientos productivos y la valoración del trabajo propio como base para la propuesta de valor

En este capítulo, inicialmente, se analizan las diferentes perspectivas sobre el concepto de valor como punto de partida para entender la concepción de valor utilizada en esta investigación, y con ello, el análisis que se realiza sobre la propuesta de valor y sus alcances en el desarrollo y en la transformación económica local. Adicionalmente, se analiza el valor asociado al valor trabajo y a las acciones humanas, el cual fundamenta la obra por hacer (el hombre) propuesta por Souriau (2017) y la búsqueda del bien común a partir de lo que los emprendedores consideran importante. Aquí empieza a visionarse una forma específica de valorar y concebir la propuesta de valor más allá del valor monetario.

En este sentido, la propuesta de valor emerge como mecanismo que promueve nuevas formas de articulación de capital y trabajo basadas en el cultivo de valores (humanos, técnicos y económicos), el reconocimiento de las necesidades locales y la creación de vínculos entre emprendedores para confrontar las fuentes de acumulación de capital. A la vez, estos vínculos, agrupan esfuerzos comunes para alcanzar objetivos colectivos y dan significado a la propuesta de valor en el contexto local.

Mas adelante, se describen los encadenamientos productivos y la valoración del trabajo propio como modos de interacción entre los emprendedores en torno a la propuesta de valor. En concordancia con este último aspecto, se analiza la importancia de valorar el

trabajo propio y con esto, promover acciones para consolidar una sociedad más solidaria en la que los emprendedores entienden y valoran su quehacer, imaginan nuevos modos de vida mejorada y potencian sus capacidades para crear valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agrícola, promover el desarrollo local y enfrentar las contingencias propias de la cotidianidad.

De este modo, una vez los emprendedores comprenden el valor de su trabajo propio y se asocian mediante acciones solidarias para generar valor agregado, la transformación productiva es consecuencia de procesos de innovación para ofrecer un servicio o producto que debe y puede ser mejorado continuamente; esta mejora, contribuye a cualificar el bien del bien que se pretende aportar (beneficio, satisfacción de necesidades) y este bien se materializa en ventaja competitiva, favorece la calidad de vida de la población y potencia el desarrollo local.

1.1 Aproximaciones al concepto de valor

El concepto de valor constituye un concepto complejo que puede abordarse desde diferentes dimensiones, perspectivas y enfoques por lo que no es posible encontrar una única definición de éste, pues está asociado a concepciones objetivas y/o subjetivas y en cada caso, adquiere características propias que dependen de la forma en que el sujeto que valora, capta, percibe y reconoce el valor; también influye su cognición, su historia, su contexto, sus posibilidades y/o recursos disponibles y su cultura, entre otros. Sin embargo, es posible analizarlo a la luz de los aportes de diversos autores y distintas perspectivas para integrarlos y construir un concepto básico que sirva de base para el posterior análisis en torno a la propuesta de valor.

Así pues, desde una perspectiva objetiva/subjetiva, el valor está asociado a teorías axiológicas que promueven la discusión y el análisis de supuestos en torno a si el ser humano descubre el valor en su diario vivir o lo crea de manera permanente con sus acciones e interrelaciones con sus semejantes y con el entorno. La axiología, permite analizar si son las percepciones psicológicas u orgánicas las que generan valor a los

objetos, o, si éstos poseen un valor intrínseco ajeno a dichas percepciones. De este modo, el valor es objetivo si existe independientemente de que el sujeto tenga conciencia de valorar y estará asociado a características específicas de los bienes (Mercado, 1958). Aquí, el valor constituye un aspecto de la realidad en la que se encuentra inmerso el sujeto y no depende de interpretaciones personales. De lo contrario, el valor será subjetivo si su existencia está ligada a las emociones y pensamientos del sujeto, en cuyo caso, la naturaleza del valor tendrá múltiples significados dependiendo del tipo de actividad psicológica que desarrolle el sujeto (Payá, 1997) y representará una construcción personal que es permeada por el entorno social y las condiciones histórico culturales de éste. Desde esta perspectiva, el valor presenta una condición dicotómica y no puede definirse a partir de un solo aspecto, ya que son necesarias las interrelaciones dinámicas entre el sujeto y el objeto bajo condiciones históricas, sociales o físicas para determinar si es más importante la visión objetiva o la visión subjetiva en torno al objeto valorado.

Desde una perspectiva real/ideal, la axiología también permite analizar si el valor se ubica en condiciones concretas de la realidad o en abstracciones de la misma. Es decir, si el valor se da en torno a objetos conocidos, animados e inanimados, o se puede relacionar con cosas que no existen pero que pueden ser deseadas o imaginadas en un momento específico y que podrían superar los límites reales. Nuevamente el valor es dicotómico, producto de la cultura humana que también representa abstracciones de dicha realidad que son útiles para comprender e interactuar con el mundo (Guissepe, 2009) y que, en esencia, determinan prácticas políticas y sociales específicas que dan sentido a las relaciones entre los seres humanos en distintos contextos y circunstancias.

Por otra parte, el valor tiene carácter emocional/racional. En este sentido, la valoración de los bienes fusiona la dimensión intelectual y la afectiva; conocer las cosas no es condición suficiente para dar valor, es necesario integrar emociones, ideas y significados a las cosas para que el valor sea posible. Es por ello que cada sujeto valora las cosas según su forma de ser, conocer y percibir el mundo que lo rodea (Llopis & Ballester, 2001). Conocimiento y afecto se complementan entre sí para dar valor a los bienes, aunque en la realidad, las personas son más dadas a captar el valor por la vía sentimental que por la vía intelectual dado que por ésta última, se requiere el desarrollo de procesos de pensamiento más

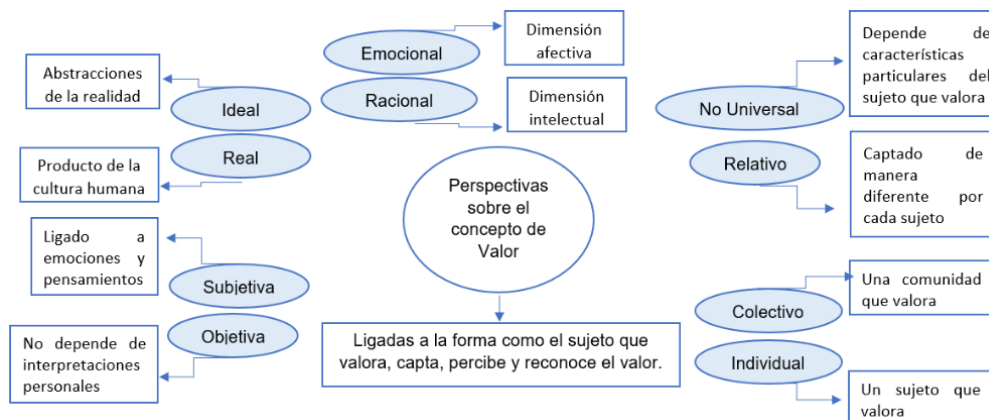
complejos; sin embargo, esto no implica dejar de lado la racionalidad al momento de captar el valor.

El valor también tiene carácter relativo/no universal. Es relativo en la medida en que es captado por sujetos diferentes en condiciones diferentes cuyo conocimiento y percepción del mundo también son diferentes; por tanto, el valor no es universal debido a que depende en gran medida de las características y condiciones culturales y sociales del sujeto que valora, es decir, involucra su historia, su cultura, sus recursos y sus modos de relación con las cosas, con su medio y con quienes le rodean dentro de un territorio y un grupo social de pertenencia (Reboul, 1999). Esto implica formas distintas de valorar y preservar el valor en el espacio y en el tiempo.

Es preciso destacar, además, que el valor puede analizarse desde una perspectiva individual/colectiva. Individual porque como se mencionó anteriormente, está condicionado por el sujeto que valora. Pero también está representado por la cultura como puente para la colectividad, la construcción de patrones conductuales y los modos de convivencia.

La Figura 1-1, sintetiza las distintas perspectivas sobre el concepto de valor descritas anteriormente.

Figura 1-1: Perspectivas en torno al concepto de valor



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis sobre las percepciones en torno al concepto de valor, permite inferir que éste puede ser objetivo y/o subjetivo, y está ligado a los vínculos que establece el sujeto con su realidad, su historia y su cultura. El valor, llena de significado aquellas condiciones y situaciones de la vida humana que son percibidas por el sujeto como buenas, positivas y óptimas (Martínez & Hoyos, 2004). Al valorar, no se deja de lado el conocimiento, la racionalidad ni la individualidad humana, por el contrario, se integran entre sí para permitir la realización humana y enriquecer la cultura y los modos de valorar desde la individualidad y/o la colectividad.

De este modo, en la presente investigación, se concibe el valor como aquellas situaciones o circunstancias, reales o ideales, que provocan nuestra estimación y responden a nuestras necesidades (Ibañez, 1993) tanto individuales como colectivas y orienta el qué hacer y el deber ser de la vida humana a través de la libertad y la voluntad de las personas para pensar escenarios de vida mejores para ellos y para las futuras generaciones. Esta concepción del valor, da sentido más adelante a la importancia de la propuesta de valor en el desarrollo local, trascendiendo la valoración económica de los bienes y otorgando un papel activo a las comunidades locales en la generación de valor agregado, la innovación y la transformación económica local.

El valor asociado a las acciones humanas y al valor trabajo

Otra forma de captar y percibir valor, aparte de las descritas anteriormente, es la que está asociada a las acciones humanas y al trabajo como puente para alcanzar los fines y objetivos que dignifican la vida humana desde un enfoque multidimensional. Este modo de percibir el valor va más allá del valor ligado a la utilidad y a la acumulación de capital y tiene en cuenta el producto de acciones humanas y situaciones particulares de cada territorio local, especialmente de aquellos territorios que hacen parte de países subdesarrollados, como es el caso de Colombia, pues es con base en estas situaciones particulares de las comunidades locales, que se orientan el trabajo y las actividades económicas para lograr la satisfacción de necesidades propias y generar posibilidades de mejora de la calidad de vida de la población. En consecuencia, el trabajo, entendido como

el esfuerzo humano para crear y alcanzar condiciones de desarrollo, constituye un mecanismo de supervivencia, permite la realización personal y el desarrollo. Está asociado a un tipo de valor abstracto que no necesariamente es monetario y que busca el bien común.

Así, en este análisis, se destacan los aportes de autores modernos y contemporáneos en torno al valor trabajo en la modernidad como Adam Smith (1776), David Ricardo (1817) y Karl Marx (1867). Smith, en su obra *la Riqueza de las Naciones* (1776) destaca el valor trabajo como medida real de los bienes que consumen las personas, bienes que se producen a partir del trabajo propio o del trabajo de otros. De este modo, la riqueza o pobreza de una persona, está determinada por la cantidad de trabajo que pueda realizar o que pueda comprar y aquí, se origina el valor de intercambio de los bienes⁶. En tal sentido, en el mercado se comparan cantidades de trabajo que determinan la equivalencia entre cantidades intercambiadas y generan el precio natural de los bienes. Según las condiciones de mercado el precio o valor monetario dependerá de déficit o excesos de oferta y demanda (el valor del trabajo no varía, pero sí el precio del bien). Por su parte, David Ricardo en su obra *Principios de economía política y tributación* (1817) relaciona el valor trabajo con la escasez y la cantidad de trabajo empleada para producirlo, donde el valor de intercambio de los bienes aumenta o disminuye según aumenta o disminuye la capacidad de trabajo que se emplea para producirlo. La cantidad de trabajo necesaria para producir un bien no será necesariamente igual a la cantidad de trabajo que se pueda comprar con dicho bien, y esto origina los precios relativos. Esta idea, se relaciona con la capacidad organizativa de las personas y las organizaciones puesto que para la producción de bienes se establecen cadenas de trabajo acumulado en instrumentos y materias primas para que la producción genere valor. Posteriormente, Marx (1867) en su obra *El capital*, retoma los análisis sobre el valor trabajo, pone como objeto de estudio la riqueza capitalista ligada al intercambio de mercancías a partir del dinero. La mercancía es un objeto externo que permite la satisfacción de necesidades humanas y es un objeto que es capaz de comprar otras mercancías. Aquí se retoma el valor de intercambio de los bienes. Estos

⁶ El valor de intercambio de los bienes es igual a la cantidad de trabajo que la persona que posee el bien puede comprar con éste.

autores, definieron valores de uso y valores de cambio⁷. La economía ortodoxa, dejando de lado el valor trabajo, definirá luego el valor partiendo de la utilidad que cada consumidor busca y satisface en el mercado, poniendo en el valor la expresión de valor monetario o valor de cambio de las mercancías.

Los valores de uso y de cambio analizados por Smith (1776), Ricardo (1817) y Marx (1867) permiten inferir que el valor es una propiedad del bien o de la mercancía que se refleja en la capacidad de intercambio o de compra dentro de la sociedad mercantil. El valor de intercambio de los bienes es una manifestación de valor, los bienes producto del trabajo de las personas adquieren valor porque producen intercambio en la sociedad originando relaciones particulares entre productores y consumidores permitiendo la consolidación de relaciones sociales a partir de acciones humanas.

Sin embargo, aunque las conceptualizaciones en torno al valor trabajo⁸ han sido modificadas por diversos autores a lo largo del tiempo, los antropólogos nos recuerdan que siempre todo movimiento humano está motivado por fines, conscientes o inconscientes, que van más allá de la utilidad. En concordancia con los fines que motivan el trabajo, es preciso analizar algunas situaciones particulares que le otorgan valor más allá de lo económico. Así, por ejemplo, aunque en Europa Occidental, tal como lo plantea Foucault (Rocca, 2012), las teorías de valor que dieron nacimiento a la organización de la vida para producir un valor superior al valor invertido en ella, hicieron de la acumulación y de la tasa de ganancia, la motivación y la subjetividad estructural de la organización de la sociedad comercial en donde el trabajo adquirió valor en torno al crecimiento económico, en América Latina no ocurrió lo mismo, pues las diferentes realidades de los países y contextos, en torno a aspectos como la pobreza estructural, el conflicto armado, el deterioro ambiental, las formas institucionales injertadas, la inexistencia de experiencias de formación en torno a la funcionalidad del mercado, la poca generación de valor agregado y las limitantes de la producción como condición de organización de la vida, le otorgan un valor al trabajo que

⁷ El valor de cambio es cuantitativo y es relativo entre las mercancías que participan de una relación de intercambio. Permite intercambiar valores de uso de una clase por valores de uso de otra clase.

⁸ Permite medir o entender el valor de una mercancía por medio del trabajo necesario para producirla.

no necesariamente fundamentan la utilidad y la acumulación de capital como su principal motor. Es decir, se trabaja para dar solución a estas problemáticas y con ello, garantizar condiciones básicas de vida. En estas condiciones, el trabajo tiene sello comunitario y es valorado por lo que produce en la vida de los actores de la comunidad.

Igualmente, dichos fines que motivan la realización del trabajo, incluyen otras relaciones que establecen las personas en torno al sentido del trabajo y que implican otras formas de captar y percibir su valor, ya que, en ocasiones, el trabajo está asociado a creencias religiosas, costumbres ancestrales, entes naturales y otras relaciones míticas significativas para el sujeto, las cuales determinan los modos en los que éste trabaja y actúa para garantizar su supervivencia. En este sentido, se trabaja para agradecer a las deidades, establecer vínculos con la naturaleza o simplemente, para satisfacer necesidades básicas con cultivos propios que no participan de las dinámicas monetarias del mercado y que constituyen mecanismos de subsistencia.

También desde la antropología, Graeber (2018) propone que el valor monetario detrás del trabajo y la utilidad, que es expresado solo en el intercambio de mercancías como una idea dominante en el capitalismo contemporáneo, es simplista (prima el intercambio de bienes más que las acciones humanas y el trabajo humano que se realiza para producir los bienes) y no diferencia las singularidades locales en los países subdesarrollados, en donde como ya se dijo, el trabajo asume un sentido comunitario en torno a la solución de las problemáticas existentes. Propone, además, que volviendo sobre lo que la gente encuentra importante, tal como las circunstancias que les han permitido valorar la vida y condicionar sus motivaciones, al considerar el valor trabajo, se debe considerar también la importancia de las acciones humanas, en tanto que con ellas se estructuran relaciones sociales que pasan por la creación mutua y por el compromiso, posibilitan las interacciones entre actores y suscitan debate y reflexión, además del funcionamiento de actos de imaginación que las llenan de sentido y de perspectiva.

Una forma reducida de plantear esta idea la propone también Agamben cuando indica que el accionar humano, es la condición que se impone al hombre en cualquier circunstancia para hacer lo mejor, definido por el uso y el cuidado de sí o del mundo y, la capacidad de no uso, para buscar esa forma mejor de uso (Agamben, 2013). También, lo relaciona con la interacción entre conocimiento y placer, que como valor subjetivo intuye el bien común (Agamben, 2015). Según este autor, el cuidado de sí es un problema ético y constituye la posibilidad de promover otras organizaciones en torno a los valores que emergen de esa propuesta de interacción humana y marcan otra perspectiva moral, no sobre fundamentos preconcebidos o dictados sino por las oportunidades que el problema ético deja abiertas y que depende de las relaciones establecidas detrás de esas acciones humanas.

Por lo tanto, el valor trabajo radica principalmente en las acciones que lo motivan y que determinan otras posibilidades de organización y otras formas de ser de las personas que lo llevan a cabo. Este modo de valorar el trabajo y en sí, de valorar las acciones humanas, representa una forma de apropiación del conocimiento propio, que transforma al ser humano y a las comunidades y permite su propia gestión del desarrollo tal como se concibe en el desarrollo endógeno y que pone en el centro la obra por hacer (el hombre), como lo llama Souriau (2017) o como lo propone Simondon (2015) en su expresión de la individuación humana, al devenir del ser humano en su existencia. Se podría, tal vez, llegar a una forma sincrética del valor trabajo que se enriquece de la utilización de todos los recursos productivos desde lo común, haciendo lo mejor porque es lo que vale la pena para vivir. Desde este punto de vista, el desarrollo y la realización humana son consecuencia de las decisiones y acciones organizadas que coordinan trabajo y capital y aseguran a los sujetos y comunidades una organización racional y positiva que los vincula de forma diferente y tiene como base las características específicas del territorio, su historia, su cultura y su proyección.

El valor asociado a las acciones colectivas y la organización social

Graeber (2018) propone darle importancia a las acciones que actúan sobre el mundo, en la medida en que estas acciones tomen valor en función de la subsistencia de una

estructura social en relación con su entorno. Antes que el reconocimiento de un resultado o un producto, es más determinante el reconocimiento de una buena acción que sea significativa para la mayoría, en este caso de la sociedad como de su entorno (demás especies y mundo físico). En este sentido, el valor no se genera solo en el intercambio monetario y pasa necesariamente por la motivación de los miembros de la sociedad para convertirse en deseo personal y en deseo colectivo. Se podría decir que el valor puesto en las acciones hace que los individuos conciben sus actividades por la significación social, de la que cada uno depende y que se manifiestan por algún reconocimiento o simpatía. Así, la estructura social no existe ex -ante, se crea y subsiste por la inteligencia colectiva y por el valor reconocido de las acciones colectivas.

Más aún, la producción, más allá de los resultados sumados en mercancías, es mucho más compleja, por la forma en que se transforma el ser humano y cómo se transforma el mundo. Las capacidades humanas no solo son realizadas como medios y el valor trabajo de las mercancías no puede ocultar otras formas de trabajo productoras de valor. El valor más que comparativo es relacional y seguramente el resultado, como en la colmena, es una realización social. De ahí, que el valor según Graeber (2018), depende de la facultad crítica e iterativa donde las personas se relacionan y se comprometen por establecer por qué vale la pena vivir en sociedad. Y para entender cómo la sociedad puede definir qué vale la pena, habría que entender cómo el problema no se trata de una racionalidad nueva sino de reconocer nuestra propia naturaleza y las desarticulaciones históricas de muchos de los factores que corresponden a la inteligencia colectiva, la inteligencia de enjambre, es decir aquella que antes de lo individual garantiza la subsistencia de la organización social. Por tanto, todo lo que los hombres hacen, desean, sienten y organizan se asocia con el valor y la sociedad como creación que desafía la tiranía de lo útil, lo interesante y la racionalidad absoluta. Es por ello, que al considerar a las relaciones sociales en su capacidad de adelantar los compromisos y enfrentar las contingencias, el valor estaría en lo que hace posible los universos sociales.

1.2 Aproximaciones al concepto de propuesta de valor

Revisión de literatura y evidencia empírica

En Colombia, los aportes e investigaciones respecto a la generación de propuestas de valor se pueden identificar en diferentes áreas y campos económicos. En especial, en lo concerniente a la transformación productiva y el desarrollo endógeno con énfasis rural, se destacan los programas de investigación, inversión y crédito que desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se implementan para apoyar a los productores con sus emprendimientos y los mecanismos de asesoría destinados para tal fin. Estos mecanismos permiten que los campesinos que cuenten con proyectos estructurados accedan a créditos para impulsar sus negocios y contribuir así a la calidad de vida familiar y al crecimiento económico de su región.

Osterwalder (2014), propone de manera explícita orientaciones para la generación de propuestas de valor y modelos de negocio que pueden ser impulsados por la tecnología o jalonados por el mercado y que, a través de la inteligencia de negocios, la vigilancia tecnológica y el entendimiento de las tendencias globales de consumo permiten generar valor agregado en los productos y/o servicios para responder a las necesidades de los consumidores y a sus expectativas. Otros autores, afirman que el modelo de negocio y la propuesta de valor se basan en la diferenciación, a través de la cual se consigue llegar al cliente ofreciendo mayores beneficios a bajos costos, siendo explícitos en mostrarle por qué debe consumir los productos propios (Criado *et al.*, 2022). Por su parte, Milberg & Winkler (2018) han brindado elementos que son relevantes para las propuestas de valor a través del análisis de las cadenas de valor⁹ como herramientas estratégicas para el éxito de las organizaciones y que contribuyen a la ventaja competitiva.

Igualmente, instituciones como la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia (Red ADELCO), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Minciencias), Colciencias y el Centro de Innovación Social (CIS), adelantan programas e implementan diversas políticas públicas para promover la participación activa de los emprendedores en sus procesos de desarrollo y en el crecimiento económico local. Estas políticas tienen como base el paradigma de

⁹ Conjunto de actividades que lleva a cabo la organización para generar valor agregado en los productos y/o servicios finales.

regionalización e innovación con el que incitan a proponer estrategias de valor agregado para la transformación de materias primas en las regiones, la innovación tecnológica, la investigación, la apuesta por el turismo y la economía naranja, entre otros.

También en Colombia, Castañeda Sánchez (2017) aborda los mercados de productos agrícolas ecológicos como una forma de generar valor agregado a los productos agrícolas y contribuir a la alimentación saludable de los colombianos. Estos mercados representan una propuesta de valor en la medida en que contribuyen a la sostenibilidad y el cuidado ambiental y responden a las necesidades de los consumidores. No obstante, destaca la necesidad de dinamizar y fortalecer este tipo de mercados a nivel nacional e internacional con la presencia de empresas y el Estado para promover mayor articulación de las comunidades y obtener mejores resultados.

Por su parte, Ospina & Grisales (2018) realizan acercamientos teóricos y conceptuales a la agricultura tradicional y con base en los estudios realizados, articulan las tecnologías de la información y la comunicación al mercadeo y los modelos de negocio para proponer un modelo interactivo a través del cual los productores agrícolas generan información de mercado para comercializar sus productos facilitando la interacción entre los actores y dando a conocer el valor agregado de sus productos. Estos acercamientos, contribuyen a promover la planeación estratégica, la innovación tecnológica y la logística de negocios en los productos agrícolas en Colombia generando procesos alternos al modelo agrícola tradicional y cualificando la interacción entre productores agrícolas, compradores, proveedores y el usuario final.

Acevedo & Schneider (2020) analizan el origen de la agricultura familiar y las relaciones que establecen los pequeños agricultores para potenciar la economía campesina colombiana. Este trabajo en especial, permite concretizar una forma de referirse a las actividades económicas realizadas por los campesinos teniendo en cuenta aspectos socio culturales que influyen no solo en la construcción de una mejor economía sino también en

la forma de relacionarse con el otro. De este modo, la historia, la cultura y las características propias del territorio tienen un impacto directo en las actividades agrícolas y en la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario. Estos autores, proponen el enfoque agroecológico como una forma de fortalecer e innovar dentro de la agricultura campesina, familiar y comunitaria.

Finalmente, Roldán – Rueda (2020) analiza el rol de los emprendedores en mercados locales y campesinos de México y Colombia teniendo en cuenta sus motivaciones, la experiencia en actividades económicas y las estrategias implementadas para elaborar, diferenciar y comercializar los distintos productos que llegan al mercado. Este estudio permite identificar que los intereses y características culturales y territoriales de los campesinos inciden en las prácticas productivas, de mercadeo, organización y consumo por lo que la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario no responde a una única estrategia de marketing o de producción, sino que va más allá del mercado, ya que las relaciones entre los emprendedores están permeadas por la heterogeneidad y la diversidad de intereses, recursos, conocimientos, canales comerciales y particularidades territoriales.

Es preciso indicar que las buenas intenciones de discursos, de iniciativas y de proyectos en la lógica positiva de la economía ecológica, del enfoque agroecológico o de la racionalidad procesual son insuficientes para enfrentar el problema de la desigualdad y el cambio climático que aqueja al mundo actual. Por eso es preciso reflexionar sobre cómo cambiar el capitalismo especulativo como lo sugiere Mariana Mazzucato (2021) e insistir en un análisis que lleve a las comunidades a una apropiación de sus propuestas de valor según sus saberes como primer paso para desarrollar ventajas competitivas y apropiarse también de las consecuencias que de ello se deriven. En consecuencia, la actualización continua de las configuraciones micro y macroeconómicas en las que se insertan los actores económicos, debe promover nuevas formas dinámicas de articulación de trabajo y capital, dado que las fuerzas de las circunstancias físicas, sociales, económicas, ambientales y culturales de los actores económicos y de los territorios, son variables.

La Propuesta de Valor

En efecto, la propuesta de valor puede entenderse como la descripción de los beneficios sociales, individuales y económicos que pueden esperar los sujetos a raíz de sus acciones colectivas (organizadas, actualizadas y dinámicas) y su trabajo y que, en esencia, va más allá de los rendimientos y la utilidad esperada en la satisfacción de las necesidades del consumidor aportando al desarrollo local.

Partiendo de esta idea, la propuesta de valor surge y constituye un puente para el trabajo cooperativo, para establecer modos distintos de relacionarse con el otro y, de articular capital y trabajo para generar utilidad promoviendo también la sostenibilidad y el cuidado ambiental. De este modo, la propuesta de valor no trata de seguir un ordenamiento preestablecido sino de responder a condiciones limitantes de la realidad como, por ejemplo, la pobreza o la inequidad en el acceso al mercado en tanto los productores se encuentran en situación dominada y desfavorable respecto a la transformación productiva y su inserción en economías de escala. Igualmente, esta nueva forma de articular el trabajo y el capital, que trae consigo la propuesta de valor, favorece la creación, desarrollo, fortalecimiento y transformación de las ventajas competitivas, así como la formación de cadenas productivas y encadenamientos productivos; estos últimos, concebidos como formas de organización que cobran cada vez más importancia a nivel micro y macroeconómico en la actualidad.

Se encuentra por lo tanto, como principio indispensable en las formas de organización entre productores, la toma de decisiones en torno a la propuesta de valor en tanto que no se pliega a un orden que hace trabajar sino por el contrario es una decisión de trabajar que hace posible la existencia de cadenas de valor y encadenamientos productivos; donde el capital y el trabajo se coordinan y se orientan hacia la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario, un valor que además de generar ingresos genera posibilidades de transformación de los propios productos primarios y

complementa los saberes, motivaciones y percepciones de los sujetos y las comunidades. Las acciones y estrategias competitivas que se desglosan de la propuesta de valor tienen la virtud de la inoperosidad, es decir, corresponden a esa práctica voluntarista y razonada, pensada en principio para establecer tales acciones y estrategias y, mediante la cual los hombres se fijan cánones de comportamiento que desarrollan una función ético-productiva y más que una genealogía de la estética es una nueva genealogía de la moral (Agamben, 2016), del cuidado de sí mismo y del cuidado del entorno que les rodea.

Desde esta perspectiva, la propuesta de valor está asociada al cuidado de sí y al relacionamiento estratégico con el otro y con el contexto histórico – cultural de los actores económicos. Esto no solo representa un problema ético sino también la posibilidad de promover organizaciones que privilegian la vivencia de valores y que tienen anclada la decisión de coordinar nuevo capital y nuevo trabajo. La coordinación de nuevo capital y trabajo se presenta de la misma manera que el poder en Foucault (Rocca, 2012), es decir, como un campo de fuerzas y confrontaciones donde nada está conformado y lo que importa es el resultado de inducir, incitar, facilitar e innovar.

La propuesta de valor representa también a la microeconomía, vista como exterioridad y como disciplina que permite pensar en que nuevas empresas actualicen, con nuevas dinámicas, la macroeconomía que necesariamente debe transformarse. Lo anterior, pone de manifiesto el supuesto de que toda organización debe cumplir necesariamente con patrones de eficiencia y de beneficios para poder existir, sin embargo, más allá de esa condición de referencia está la necesidad de entender las lógicas de satisfacer las necesidades tal como se entienden localmente y regionalmente, y a partir de ellas consolidar nuevas propuestas de valor asociadas a ventajas competitivas y a funciones ético – productivas que posibilitan la vida en sociedad e implican la definición de actividades principales y subordinadas para generar valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario y nuevos conocimientos e innovaciones tecnológicas en un contexto específico.

Por ende, la propuesta de valor puede entenderse como un proceso emergente, basado en principios de organización que se adaptan al medio con fuerzas micro y macroeconómicas propias para potenciar las posibilidades de desarrollo local y regional, y también para potenciar las posibilidades de mercado (Whittington, 2001). De este modo, concurren en un mismo escenario, el capital, el trabajo y la propuesta de valor para promover el dinamismo económico y mejorar la calidad de vida de la población (Buarque, 1998), es decir, promueven el desarrollo. Esta concurrencia permite a los emprendedores¹⁰ ser activos en sus propios procesos y proyectos de desarrollo llevándolos a valorar lo que hacen, a ser resilientes con los procesos históricos y políticos del territorio y a consolidar redes que permiten el trabajo cooperativo y solidario en busca del bienestar de las comunidades locales; estas acciones que llevan a cabo los emprendedores, se traducen en desarrollo endógeno a través del cual se confrontan los mecanismos de acumulación de capital y las fuentes de crecimiento, involucrando nuevas formas de organización e implementando estrategias para la planeación, ejecución y control de las actividades económicas y sociales que realizan continuamente.

1.3 Los encadenamientos productivos y la valoración del trabajo propio en la propuesta de valor

Los encadenamientos productivos

La multiplicidad de relaciones que construyen los emprendedores en torno al diseño e implementación de la propuesta de valor son visibles a través de relaciones filiales mediante los encadenamientos productivos y las formas de organización colectiva de la producción para la creación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario. En estas interacciones, la confianza, la credibilidad y el reconocimiento del otro son valores básicos para contribuir a que las acciones consensuadas entre los emprendedores, respondan a los objetivos colectivos planteados y al mismo tiempo, a la satisfacción de las necesidades del cliente. De este modo, la generación de valor

¹⁰ Actores económicos con iniciativas empresariales e ideas innovadoras para la transformación de materias primas o su comercialización.

agregado, el modelo de negocio y/o los productos/servicios con enfoque diferenciador y la ventaja competitiva, son consecuencia de la adecuada articulación entre actores, su sinergia y la identificación pertinente de las necesidades que se quieren satisfacer. Esta idea, resalta la importancia de las interacciones positivas entre emprendedores como factor indispensable para la propuesta de valor, para los encadenamientos productivos, para la valoración del trabajo propio y en sí, para el desarrollo local.

Por consiguiente, la comprensión del concepto de encadenamiento productivo es importante para la comprensión de las relaciones filiales y, por ende, de las interrelaciones entre los emprendedores en torno a la propuesta de valor y su influencia en la creación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario. En este sentido, es preciso resaltar que los encadenamientos productivos, entendidos como el conjunto de actividades y vínculos estratégicos que contribuyen al diseño, la producción y el marketing de un producto (Gereffi, 1999), no solo potencian las interacciones entre los emprendedores, sino que, además, son importantes para los territorios y en sí, para la gestión del desarrollo local, pues constituyen la vía para la transformación productiva, favorecen la creación de redes colaborativas y, promueven la generación y consolidación de ventajas competitivas y comparativas en armonía con las condiciones del entorno local.

Entre las teorías que sustentan y explican el surgimiento de los encadenamientos productivos se encuentran la geografía económica, las ventajas comparativas y los rendimientos crecientes (Ricardo, 1821); (Marshall, 1949); (Krugman *et al.* 2008); (Malásquez, 2014); la teoría de los eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante (Hirschman & Rothschild, 1973); la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1999) y la creación de propuestas de valor de Barnes *et al.* (2009). Dichas teorías coinciden en que es a partir de la relación beneficios – salarios y la agrupación de empresas, actores e instituciones que se alcanza la competitividad y se produce una interacción sistemática entre agentes económicos que es sostenible en el tiempo y está sujeta a innovaciones, transferencia de conocimiento y tecnología, reducción de costos de transacción e impactos de los procesos de globalización.

Profundizando en las teorías anteriores, se destacan los aportes de Weber (1909) citado en Cabrera & Moreno (2014) con su teoría de la localización industrial y, Marshall (1949) con las economías de aglomeración¹¹, pues ambos autores, señalan en sus obras que la agrupación de empresas y actores con actividades similares dentro del territorio, beneficia a productores y consumidores gracias a que la cercanía geográfica posibilita los rendimientos crecientes de escala. Esta idea es compatible con la noción de encadenamientos productivos en la medida en que la cercanía física entre emprendedores, dentro del territorio local, genera ventajas comparativas por la existencia de materias primas y mano de obra que se vincula para su transformación y comercialización, lo que se traduce en especialización y diferenciación de productos/servicios/experiencias dando forma y estructura al encadenamiento productivo y fortaleciendo la propuesta de valor.

También, Hirschman & Rothschild (1973) argumentan que al potenciar los encadenamientos productivos se potencian las interacciones de los emprendedores y el desarrollo económico, pues a través de los encadenamientos productivos se impacta el desempeño de los productores, las industrias y los mercados. Así mismo, Porter (1999) en su obra *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, otorga relevante importancia a la generación de valor agregado dentro de la cadena de valor o encadenamiento productivo y plantea un sistema de interacciones positivas entre los emprendedores y de éstos con el contexto, para explicar el desempeño de los grupos de actores, instituciones y empresas. Este sistema de interacciones positivas permite identificar ventajas y desventajas competitivas en la cadena de producción y la necesidad de añadirle innovaciones a ésta, ya sea en la fase de producción de materias primas o en la fase de transformación y comercialización de productos finales. Según Porter (1999), el valor agregado permite incursionar en el mercado y satisfacer necesidades concretas de los clientes, quienes no necesariamente se concentran en un único lugar ni presentan necesidades homogéneas. Al respecto, Barnes *et al.* (2009) contribuyen a la comprensión de estrategias centradas en la generación de valor agregado en los productos y/o servicios para dinamizar y segmentar los clientes y con ello, enriquecen las conceptualizaciones en torno a los encadenamientos

¹¹ Las empresas se ubican cerca de otras empresas y obtienen beneficios en sus actividades económicas.

productivos, la comprensión de las relaciones filiales entre emprendedores y su importancia para el desarrollo territorial.

Como complemento a los aportes de estos autores, para facilitar la comprensión del concepto de encadenamiento productivo, es importante destacar también algunos de los factores que promueven la consolidación de los encadenamientos productivos en las comunidades locales, a saber:

a) *Existencia de ventajas comparativas*, a raíz de factores naturales o climáticos que posibilitan la producción de materias primas que son transformadas posteriormente mediante diferentes mecanismos y estrategias de transformación productiva.

b) *Existencia de factores histórico – culturales*, como, por ejemplo, recurso humano calificado que concurre en un territorio determinado para generar valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario y que utiliza sus saberes locales para tal fin. En torno a ello, se gestionan estrategias y recursos, y se genera ventaja competitiva.

c) *Concentración geográfica de emprendimientos o redes productivas/empresariales*, que logran articular intereses, capacidades y tecnología para satisfacer necesidades locales y en cuyo caso modelan la propuesta de valor a través de interrelaciones positivas entre los emprendedores.

d) *Especialización de producto*, como actividad central que, a su vez, es enriquecida por vínculos y relaciones entre actores que fortalecen la producción y transformación de materias primas propias del contexto local.

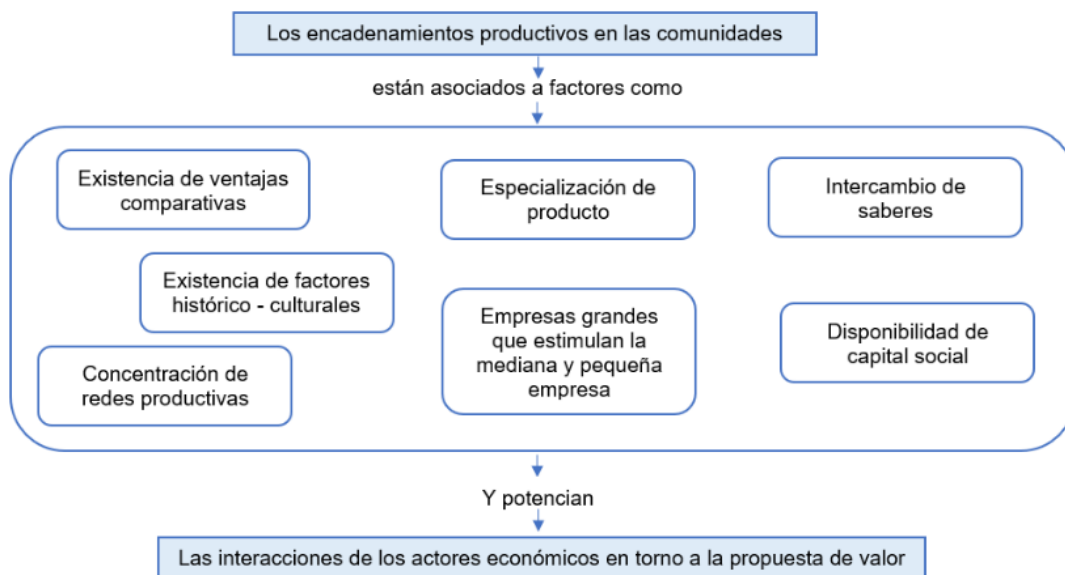
e) *Presencia de empresas grandes que estimulan la pequeña y mediana empresa*, y promueven la competencia, la innovación y el crecimiento económico.

f) *Disponibilidad de capital social*, a través del cual se comparten recursos, información y confianza, lo que otorga viabilidad a la propuesta de valor y genera la ventaja competitiva.

g) *Intercambio de saberes*, es decir, transferencia de conocimiento y tecnología que facilita el aprendizaje de las formas de producción, así como la transformación productiva y su innovación.

La Figura 1-2, sintetiza los factores que promueven la consolidación de los encadenamientos productivos en las comunidades locales:

Figura 1-2: Factores que promueven la consolidación de los encadenamientos productivos en las comunidades locales



Fuente: Elaboración propia.

Además de los factores anteriores, los encadenamientos productivos también son producto de la sinergia y la confianza entre actores e instituciones y tienen como base la

organización y coordinación de actividades y estrategias, que orientadas a la satisfacción de necesidades locales, permiten el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en el territorio y la consolidación de la propuesta de valor desde un enfoque sistémico y flexible que permite la innovación continua en los productos/servicios/experiencias ofrecidos al consumidor final; la adaptación de los productos/servicios/experiencias a las fluctuaciones del mercado y la inserción de elementos que generan, en la cadena de valor, un valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario que va más allá de la rentabilidad integrando significados y saberes de la comunidad local a las actividades económicas gracias a los vínculos que se establecen entre los distintos emprendedores.

En consecuencia, los encadenamientos productivos fortalecen la propuesta de valor al integrar la vida, los saberes y la cultura de la localidad. Moldean la organización y coordinación de las actividades productivas en torno al reconocimiento del otro, de las capacidades individuales y colectivas, la transferencia y generación de conocimiento y tecnología, y la transformación productiva. También, enriquecen y complementan las redes horizontales o verticales de producción con la participación de diversos actores e instituciones y con esto, mejoran la calidad de los productos y/o servicios en el sector agropecuario, la cualificación de los factores, la cooperación, la difusión del conocimiento y el desarrollo de la estrategia competitiva.

La valoración del trabajo propio

Al articular a la propuesta de valor los encadenamientos productivos, se potencian las capacidades y posibilidades de los emprendedores y sus interacciones en torno a objetivos colectivos que aportan a la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario. No obstante, dicha articulación requiere que los emprendedores tengan claridad sobre la forma como valoran su trabajo y lo que producen, el placer que les produce lo que hacen y el bien que hacen a la comunidad a través de su quehacer continuo, voluntario y planeado. También es importante el entendimiento sobre el valor agregado que buscan y motivan en sus productos/servicios. Dicho entendimiento,

enriquece las interacciones entre los emprendedores, fortalece la propuesta de valor y promueve la valoración del trabajo propio.

Así, cuando se hace referencia a la valoración del trabajo propio hay que entender la necesidad a la que se contribuye, la cual se debería pensar partiendo de necesidades locales propias. Dicha necesidad debe articularse al producto, y para ello, se debe pensar en un proceso técnico donde se usan máquinas, herramientas y operarios en tanto ejecutores de tareas que son guiados por un diseño y que poseen conciencia del bien a hacer disponible en el producto y que en consecuencia podría incluir a todos los miembros de la comunidad local conscientes del trabajo que se hace y de los productos que se buscan, esperando que el producto efectivamente produzca el bien (beneficio, satisfacción de necesidades) en los consumidores atendidos. En este sentido, la valoración del trabajo propio es el puente para pensar el bien del bien que el valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario puede aportar y, enriquece los encadenamientos productivos. A partir de la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario se piensa en la generación de bienestar para las comunidades locales a través de bienes y servicios diferenciados que responden a necesidades locales.

Rescatando la identificación de los problemas o necesidades locales como el punto de partida para la valoración del trabajo propio, también se puede destacar la importancia de dicha identificación para la propuesta de valor y para los encadenamientos productivos, pues los problemas indican no solo lo que debe ser solucionado, sino lo que es importante para quien lo enfrenta; lo que se valora como importante o indispensable; lo que se asocia a necesidades o a aspectos necesarios y que finalmente, constituyen la viabilidad de una aspiración colectiva. Si el problema o la necesidad se valora importante, entonces, se entiende, se mide o se definen parámetros de medición para identificar formas de resolverlo y entre ellas, destaca la propuesta de valor. Sin embargo, los problemas no se presentan solos sino en correlaciones según los contextos y, por lo tanto, no necesariamente se enfrenta un solo problema sino un contexto que es el que se pretende

cambiar o modificar. De ahí, que, a través de las estrategias pensadas para resolver el problema, se potencian iniciativas que parten del entender el trabajo propio y, permiten proyectar una solución, sin pretender soluciones definitivas.

Como consecuencia de valorar el trabajo propio, a través de la propuesta de valor y los encadenamientos productivos, el valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario empieza a manifestarse en la importancia del problema y las estrategias emprendidas para enfrentarlo. Esto supone pensar en actividades a partir de sí, como, por ejemplo, el uso de los saberes propios, los recursos disponibles en el territorio local; el fomento de valores como la amistad, la organización, la solidaridad y la confianza entre emprendedores y su articulación a las actividades a realizar. El valor agregado entonces, conlleva pensar en una nueva forma de producción para atender una vida mejor. Esto implica una organización como sociedad más solidaria, individuos que creen lazos de confianza por el compromiso con los objetivos colectivos e indudablemente, lo que se ha venido discutiendo en este análisis, valorar el trabajo propio y potenciar las interrelaciones entre emprendedores a través de modos y formas de valorar que van más allá del intercambio monetario (Weil, 2021) y que dan importancia a las acciones humanas desde el enfoque solidario y cooperativo.

Resulta necesario también, destacar que, para permitir la valoración del trabajo propio, es necesario reconocer al otro, dado que, el hombre no es una forma de existencia sino un ser según una forma de vida determinada por sus relaciones con el mundo (relación singular) que se enriquece en la conciencia de una vida mejorada (Baeza, 2019). De esto, deriva que valoramos el trabajo propio por el otro, porque entre varios apreciamos lo que podemos hacer mejor; así, el valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario no está solamente en el producto o en la solución final al problema identificado sino en las relaciones que establecen los emprendedores como comunidad; y en comunidad, se reconocen como sujetos útiles que deciden y hacen lo que les gusta y les motiva; y practican la solidaridad en las actividades económicas.

Desde esta perspectiva, el valor del trabajo propio, no se manifiesta en los resultados parciales sino en el potencial de las ideas y estrategias que poseen los emprendedores y que se traducen en iniciativas de emprendimiento y modelos de negocio que tienen como eje principal la transformación productiva ligada a la innovación. Dichas ideas e iniciativas se pueden interpretar como potencial de organización al cual se le deben acuñar compromisos para acceder a mejores condiciones de vida y de desarrollo, para descubrir así, fuentes de ventajas competitivas y definir un propósito común que orienta la organización en torno a un saber, unos recursos y compromisos disponibles que se movilizan, no para obtener un resultado definitivo sino para potenciar un plan de acción a largo plazo cuyos resultados intermedios, tal vez, no son productos, sino aprendizajes sobre lo que se puede hacer desde la colectividad. Así pues, es a través de la valoración del trabajo propio que se entienden mejor los encadenamientos de actividades, de esfuerzos o de coordinaciones que los emprendedores deben potenciar en sus interrelaciones y a través de la propuesta de valor.

2 Capítulo II: La propuesta de valor como estrategia de desarrollo endógeno

En este capítulo se analiza la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno para pensar una manera de valorar los esfuerzos de las comunidades locales para aportar a su desarrollo usando los recursos disponibles en un territorio singular. Inicialmente, se describen algunas nociones sobre el concepto de desarrollo endógeno. Posteriormente, se destacan aspectos clave de la relación propuesta de valor – desarrollo endógeno, como, por ejemplo, el carácter multidimensional e institucional del concepto de desarrollo que posibilita diversas lecturas del contexto para el entendimiento de las acciones colectivas de los emprendedores en torno a un propósito común que afecta el desarrollo local. Así mismo, se destaca que esta relación, engloba y potencia las capacidades de las comunidades locales y representa significados para los emprendedores que dan sentido a su quehacer y explican sus formas de organización y relación, las cuales son mediadas por la convergencia de valores.

Todas estas perspectivas enriquecen el análisis de la propuesta de valor como producto de las acciones colectivas de los emprendedores en torno a sus procesos de desarrollo endógeno. Igualmente, permiten reconsiderar los conceptos del valor y de la microeconomía misma, es decir, el valor puesto no en el resultado sino en el esfuerzo que realizan continuamente los emprendedores en torno a su desarrollo¹² y la microeconomía como un campo no formalizado¹³ para ver la innovación en los emprendimientos, para

¹² Graeber, D. (2018). Propone que la importancia de las acciones otorga perspectivas simbólicas y materiales al valor. Incita a pensar el concepto de valor desde una perspectiva práctica y comprometida con la realidad.

¹³ El análisis puede ser visto análogamente a la microfísica del poder analizada por Michel Foucault (1977).

enriquecer las interrelaciones entre individuos, generar valor agregado local y potenciar la ventaja competitiva en las iniciativas de emprendimiento local a través de las cuales se potencian oportunidades de mercado y se valora el saber hacer de los sujetos emprendedores.

2.1 Aproximaciones al concepto de desarrollo endógeno

La noción de desarrollo se concibe ligada a la noción de la evolución, es decir, al devenir del hombre y de la sociedad, en tanto comunidad que se propone un objetivo común. No obstante, la existencia de una definición única y estática del concepto de desarrollo no es posible, pues el desarrollo es un proceso evolutivo y complejo que implica la transformación de la sociedad y con ella del individuo y del territorio en diversos planos y momentos históricos determinados. Por otra parte, el desarrollo puede concebirse como un concepto que está condicionado por el contexto, el desempeño de las instituciones públicas y privadas, las condiciones del mercado y las decisiones de los agentes económicos, entre otros., y cada uno de estos aspectos provoca una idea distinta sobre el desarrollo.

Así, por ejemplo, los planteamientos sobre el desarrollo en la época de la revolución industrial (siglo XVIII) difieren de los planteamientos sobre el desarrollo en la época de la revolución eléctrica (siglo XX), pues en ambos periodos, los inventos generados provocaron cambios significativos en la producción e impactaron de manera singular cada campo del conocimiento, el mercado y el flujo de capitales. Estos cambios representaron en su momento, propuestas de valor en torno al crecimiento, la industria textil como una forma de atención de la demanda de una población creciente y el fordismo como una estrategia de reducción de costos para hacer masivo el consumo de autos. Las propuestas del institucionalismo, del marxismo, de la escuela de la regulación estuvieron en la discusión en la medida en que este crecimiento, efectivamente mejoraba las condiciones de la sociedad en general en tanto el lucro y la acumulación se afianzaban y se concentraban.

Es importante destacar que después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de desarrollo estuvo asociado a la mejora de las condiciones de vida de la población a partir del aumento de la productividad y el capital (Abramovitz (1952); Arrow (1971); Solow (1956)). Se consideraba que el aumento de la producción y el capital, en conjunto con la combinación de los factores productivos, generaba mayor empleo y disminuía la pobreza. Sin embargo, siendo un proceso que viene desde el Renacimiento, fue desde el siglo XIX, que se puso en práctica la noción de la producción para el mercado en tanto, desde el Renacimiento la división internacional del trabajo en torno al mercado internacional se había establecido. Durante el siglo XX las propuestas de valor estaban ancladas en bajar costos, optimizar rendimiento, competir y aumentar ventas como estrategia para consolidar empresas, dentro del desarrollo de una mesoeconomía¹⁴ o nueva economía industrial. El consenso Keynesiano, en un entorno de desempleo, incertidumbre, organizaciones productivas y racionalidad limitada, permitió desplegar una estrategia de inversión con la guía del Estado, con el fin de que el empresario en su expectativa de ganancia invirtiera en producción, favoreciendo el crecimiento y el empleo, o en portafolios financieros. Desde los años de 1980, tomó fuerza la teoría del desarrollo endógeno como concepto útil para interpretar el desarrollo de regiones atrasadas económicamente (Douglass & Friedmann, 1978) y reconocer el valor de las capacidades de las comunidades y de las instituciones locales dentro de los procesos de desarrollo (North, 1986). En efecto, el desarrollo endógeno, se concibe como un proceso de expansión de las capacidades que poseen y aprovechan los individuos para vivir mejor (Sen, 1999) y en este proceso se vincula: la institucionalidad, el cuidado del mundo, el crecimiento sostenible y el cambio estructural de las formas de organización para la producción y la transformación productiva.

En esta misma línea, Amartya Sen (2001) propone una visión sobre el desarrollo que va más allá del crecimiento y el nivel de renta per cápita de un país e involucra las capacidades de las personas y la cultura propia del territorio para alcanzar el desarrollo endógeno teniendo como base la libertad. Sen, argumenta la libertad para decidir, donde la contribución de cada ciudadano al desarrollo constituye un pilar central en los procesos de desarrollo endógeno apoyado por las normas y reglas institucionales que deberían

¹⁴ La mesoeconomía se refiere al juego de los mercados y las diferentes actividades económicas. En este campo se estudia cómo afecta la situación coyuntural al desenvolvimiento económico global y a la relación entre los agentes económicos (Boisier, 1995).

promover la libertad gracias a que permiten aprovechar las potencialidades de los ciudadanos y su acción voluntaria y participativa en todo tiempo y lugar¹⁵. Así pues, el desarrollo endógeno cobra mayor sentido cuando es producto de la libertad y como consecuencia, se obtienen beneficios personales que favorecen el desarrollo humano y con éste, la vida digna. No obstante, la presente investigación trasciende en los planteamientos de este autor al generar procesos de discusión frente al hecho de que más que el crecimiento en libertad, las acciones de los emprendedores en torno a sus procesos de desarrollo endógeno, construyen formas de libertad y se materializan a través de propuestas de valor que no necesariamente engloban la producción de bienes y/o servicios sino propósitos comunes que fortalecen el saber, la conservación del medio ambiente y la construcción del territorio con base en su experiencia, su autovaloración y la proyección de una mejor condición humana.

Por otra parte, el desarrollo endógeno puede ser considerado multifacético y multidimensional con causas complejas que trascienden los planteamientos de las teorías neoclásicas e implican el trabajo coordinado y planeado estratégicamente de las instituciones para atender las necesidades humanas, las cuales pueden depender, por ejemplo, de dificultades globales de crecimiento, de los desarreglos que ha provocado la privatización, de la falta de adecuación de servicios públicos, de las condiciones de pobreza y desigualdad de la población, de la implementación ineficaz de políticas macroeconómicas, entre otros.

Desde esta perspectiva, la institucionalidad juega un papel activo en los procesos actuales de desarrollo endógeno. Sin embargo, dado que el funcionamiento de las instituciones es permeado, entre otros aspectos, por la corrupción, los intereses particulares de las élites y la evolución de la informalidad, se hace necesario la generación de mecanismos de control institucional y la consolidación de múltiples estrategias de desarrollo que apunten a la

¹⁵ Desde los Spinoza, los institucionalistas y la sociología en general ha sido preocupación cómo las instituciones representan la voluntad de la sociedad y la manera en que las instituciones pueden ser usadas por el poder para legitimarse en tanto las usan para su interés.

reducción de las brechas de equidad. De esta manera, el aprovechamiento de las evoluciones tecnológicas, la inversión en capital social, el direccionamiento estratégico de las políticas públicas y la democracia participativa podrían lograr el progreso, el bienestar social y el crecimiento en diferentes facetas y escenarios tanto del territorio como de la vida humana. De este modo, el concepto de desarrollo endógeno adquiere su carácter multidimensional.

Asimismo, el desarrollo endógeno se nutre del fortalecimiento de las redes colaborativas, los clústers o encadenamientos productivos y especialmente, del compromiso de las comunidades locales para realizar procesos de trabajo que se enfoquen en el uso adecuado de la tierra, la reducción de la pobreza, la resiliencia frente al conflicto armado, el fortalecimiento de las condiciones de vida local y el trabajo cooperativo, entre otros. Por lo tanto, el desarrollo endógeno se puede promover a través de propuestas de valor producto de: la interacción entre emprendedores, el desarrollo de procesos de mercado, el conocimiento del territorio y la transformación productiva sostenible. Esta idea, induce la relación existente entre propuesta de valor y desarrollo.

2.2 Relación: propuesta de valor - desarrollo endógeno

La perspectiva multidimensional con carácter institucional del concepto de desarrollo endógeno, posibilita el entendimiento de las dinámicas y efectos de las acciones colectivas de los emprendedores en el desarrollo endógeno de las comunidades locales. De ahí, que la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno incluye diversos enfoques y significados dentro de un marco lógico común al desarrollo, a la institucionalidad, a la economía social y solidaria, a la generación de valor agregado y en general, a las ciencias sociales y otros campos del conocimiento. Las aproximaciones conceptuales al respecto, permiten interpretar los efectos de la propuesta de valor en el desarrollo endógeno territorial que son consecuencia de la evolución continua y constante del ser humano, de la economía y de la sociedad como respuesta a nuevos problemas y desafíos de la globalización, y de la difusión de nuevas tecnologías y conocimientos. En este sentido, los aportes de autores como Hoover (1948) sobre economías de aglomeración, Marshall (2015) sobre rendimientos crecientes y organización de los sistemas productivos, North (1990) sobre desarrollo institucional y Schumpeter (1934) sobre espíritu empresarial,

aumento de productividad y cambio tecnológico, han enriquecido el concepto de propuesta de valor y sus implicaciones prácticas para las comunidades locales, y la sociedad en general, en torno a los procesos de desarrollo endógeno.

En tal sentido, la comprensión del desarrollo endógeno como un concepto multidimensional permeado por la institucionalidad, es decir, que es afectado por las acciones institucionales en las comunidades locales, amplía la visión de la propuesta de valor en el desarrollo endógeno territorial - local en la medida en que abarca diversas lecturas del contexto, de la sociedad y del ser humano para pensar y reflexionar sobre el uso eficiente de los recursos locales (Barquero, 1988), en tanto se aprovechan al máximo, no se desperdician y se crean estrategias para gestionarlos pensando en las futuras generaciones; estas lecturas también permiten pensar y reflexionar sobre la vivencia de valores, la creación de valor (monetario y no monetario) y la capacidad creativa de los emprendedores para dar respuesta a problemáticas y necesidades locales que repercuten en calidad de vida y oportunidades continuas de desarrollo.

Sin embargo, la discusión que se realiza en esta investigación sobre la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno territorial partiendo de elementos claves como: la propuesta de valor, las capacidades de la población, la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario, la transformación productiva, la institucionalidad, el cultivo de valores sociales, económicos y culturales, y el aprovechamiento de los recursos existentes, se ve limitada por la falta de un análisis más profundo sobre las interacciones y condiciones que permiten dinamizar el comportamiento de la productividad y el rendimiento desde un enfoque macroeconómico; la acumulación de capital; la importancia del ahorro y la inversión en el progreso económico a largo plazo; la influencia de los mercados internacionales en los mercados locales y la inserción de las economías locales en sistemas productivos nacionales cuyos efectos de éstas últimas, repercuten en el funcionamiento de las primeras. No obstante, más allá de la dimensión macroeconómica, a partir de la discusión y el análisis de la información, en esta investigación se resalta el efecto de las acciones colectivas en torno a un propósito común

para satisfacer necesidades de la comunidad local e impactar el desarrollo local de abajo hacia arriba. También se destaca la importancia del diseño e implementación de proyectos e iniciativas con valor agregado que crean posibilidades de transformación productiva y desarrollo local sostenible; estas iniciativas se podrían socializar en otros territorios incitando a otros individuos o grupos de individuos a que también sean protagonistas de su propio desarrollo local e implementen la propuesta de valor. Esto significa, que la implementación de una propuesta de valor promueve el desarrollo endógeno y la satisfacción de necesidades locales, permite la generación de valor agregado y podría servir de base para que distintos individuos en distintos espacios ejecuten estrategias similares en procura de su propio desarrollo territorial. Esta idea permite pensar en impactos en el desarrollo regional, nacional y/o global desde acciones específicas en los territorios locales, en este caso, mediante la propuesta de valor y los encadenamientos productivos.

De ahí, que entender el potencial de la propuesta de valor en el desarrollo endógeno territorial, se convierte en un aspecto clave para entender el efecto de las acciones colectivas en el desarrollo y el mejoramiento de la vida humana, dando importancia, a la política como mecanismo para vivir mejor. Desde esta perspectiva, las denotaciones del desarrollo: territoriales, humanas, sustentables o endógenas, dejan de tener sentido si no se articula el compromiso político con el mejoramiento indicado y si la evaluación continua no tiende a fortalecer lo potencial y la variación de lo que no funciona o lo que conlleva riesgo más allá de las posibilidades de control. Es importante comprometer políticamente a las comunidades locales respecto a la satisfacción de sus necesidades, el respeto por el otro y por el medio ambiente; esto, supone la creación o el fortalecimiento de instituciones y redes de cooperación para focalizar capacidades y recursos que direccionados adecuadamente favorecen el desarrollo endógeno, el fomento de valores, enriquecen la cultura, la economía, los saberes locales y la capacidad creadora y emprendedora de los individuos o grupos de individuos.

De este modo, la relación propuesta de valor – desarrollo endógeno, encuentra su lugar en la comprensión de las ideas propuestas por Agamben respecto a lo “inapropiable”, es decir, reflejan la peculiar imbricación entre la analítica existencial, la ética y los procesos

de desarrollo, en tanto es imposible la apropiación total de la propia existencia histórica, evolutiva y lingüística (Agamben, 2011). Desde este punto de vista, la propuesta de valor trae consigo el mismo proceso del desarrollo y las misiones de tal evolución que pueden ser asumidas por la sociedad; y es un proceso complejo que transforma el territorio promoviendo en los emprendedores, el uso de la libertad, la cultura y el funcionamiento adecuado de las instituciones, la generación de oportunidades para la población y la satisfacción de necesidades locales.

Es por ello, que pensar en la propuesta de valor como generadora de desarrollo, es pensar en una propuesta de valor que engloba y potencia las capacidades de las comunidades locales para emprender e innovar, transformar su realidad y visionar oportunidades de desarrollo en las que la sinergia entre emprendedores promueve acciones voluntarias como respuesta eficaz para combatir la pobreza, crear empleo, mejorar la competitividad y contribuir a la sostenibilidad económica y social; igualmente, es pensar en una propuesta de valor que permea la matriz productiva de los territorios y localidades y que es dinamizada por las acciones colectivas de los emprendedores, la ventaja competitiva y las ventajas de pensar y redireccionar nuevas formas de producción y distribución del capital, entre otros.

La convergencia de valores en la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno

En torno a la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno en los territorios locales convergen valores económicos, culturales y sociales que permean las relaciones sociales entre los emprendedores para direccionar integralmente los procesos de desarrollo y el respeto por los intereses territoriales. Dicha convergencia de valores permite que la propuesta de valor pueda implementarse en cualquier territorio, aunque el entorno físico - cultural y las relaciones entre actores sean diferentes en cada uno de ellos dado que, los territorios en esencia son heterogéneos, es decir, ninguno es igual a otro. De ahí

que, pese a que los territorios presentan dinámicas socioeconómicas diferentes, la convergencia de valores en torno a la propuesta de valor hace que ésta pueda implementarse en cada uno de ellos y permitir oportunidades de desarrollo endógeno.

En este sentido, se destaca la convergencia de valores como la autonomía, la solidaridad, la cultura y la creatividad para potenciar la propuesta de valor y entender los modos de valoración de lo que los individuos de una comunidad son capaces de asumir y con lo que se comprometen. Desde esta perspectiva, es posible hablar de autonomía cuando la población local busca y genera condiciones para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, entre otros., y lo hace de manera espontánea coordinando y planificando las iniciativas y las capacidades para potenciar las dinámicas productivas existentes (Stöhr, 1980) generando el desarrollo desde el interior de la comunidad. En este caso, son valorados y aprovechados de manera espontánea los saberes y los recursos existentes en el territorio para generar desarrollo local. Por su parte, la solidaridad orienta el trabajo mancomunado hacia la búsqueda del bienestar social para enfrentar las carencias que escapan a las capacidades del Estado y que tampoco son cubiertas por las dinámicas fluctuantes del mercado como, por ejemplo, la violencia, la discriminación racial y las situaciones de pobreza en zonas de difícil acceso, entre otros. La solidaridad, conlleva reconocer al otro y ponerse en sus zapatos para encontrar soluciones comunes y pensadas para todos y todas. La cultura, permite que se generen valores y principios culturales, morales y éticos, que conllevan a comportamientos que favorecen la sana convivencia y facilitan los procesos de desarrollo y transformación social a partir del aprovechamiento de las capacidades creativas de los ciudadanos. Finalmente, la creatividad, la cual se manifiesta en modos de vida activa y el pensamiento afirmativo, es una condición necesaria para promover el desarrollo, pues permite generar ideas para transformar la realidad y crear posibilidades de mejora de la calidad de vida. La creatividad permite la innovación y la originalidad y ha sido un elemento clave para el desarrollo y evolución de la humanidad.

Un aspecto importante respecto a la convergencia de valores en torno a la propuesta de valor en el desarrollo endógeno es el relacionado con la sostenibilidad, entendida como el equilibrio entre lo ambiental, lo social, lo cultural y lo económico, que promueven los

emprendedores a través de sus acciones individuales y/o colectivas para permitir el desarrollo en el presente sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras tal como lo promulgan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Partiendo de esta concepción, la propuesta de valor en el desarrollo endógeno permite llegar a la noción de sostenibilidad. Es por ello que, la sostenibilidad, entendida desde un enfoque instrumental pero no desde un enfoque integral del desarrollo donde la sostenibilidad es base de la noción del desarrollo, es un valor agregado de la propuesta de valor que contribuye a la transformación institucional y cultural de la comunidad local, permite generar cambios abiertos y continuos que si bien, son sostenibles en el tiempo, no son estáticos, es decir, son dinámicos respecto al uso y aprovechamiento de los recursos, las capacidades humanas y el conocimiento disponible en el territorio; estos cambios también se insertan a las dinámicas nacionales e internacionales y son impactados por las acciones globales de desarrollo. A la vez, que facilitan el crecimiento, el cual, desde la perspectiva del desarrollo endógeno territorial, va más allá de la eficiencia en la utilización de los recursos y la acumulación de capital.

Así pues, desde la propuesta de valor y la convergencia de valores en torno a ella, se promueve el desarrollo endógeno y se espera que las consecuencias de esto, sean sostenibles en el tiempo. De este modo, la propuesta de valor, los valores, la sostenibilidad, el desarrollo endógeno territorial y el crecimiento, se interrelacionan y fortalecen en la comunidad local para trascender a la acumulación de capital y promover modelos de organización de la producción que son flexibles en la transformación productiva local y se caracterizan por la división del trabajo entre actores, el intercambio de conocimientos, la valoración del saber hacer, las alianzas estratégicas y la capacidad de enfrentar los retos y las dificultades presentes en el diario vivir. Igualmente, la flexibilidad en las formas de producción y/o transformación de materias primas fomenta la competitividad en la medida en que implica la generación continua y creativa de estrategias para aprovechar los recursos disponibles y estar a la vanguardia de los desafíos que plantea la revolución informática, en cuyo caso, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), asumirían un rol activo para cualificar y potenciar la propuesta de valor desde los

encadenamientos productivos y la innovación en la transformación productiva, la cual, se espera, sea amigable con el medio ambiente.

Así mismo, la propuesta de valor fortalece las cadenas de valor, los emprendimientos locales y las redes de apoyo entre actores; también permite ir introduciendo de manera continua innovaciones, investigación, gestión de las relaciones sociales y conocimientos al modelo productivo (Vázquez-Barquero, 2006); pues no se piensa como una propuesta de valor estática sino dinámica cuyas mejoras concurren en procesos de economía social y solidaria, economía contributiva, economía circular e innovaciones tecnológicas, lo que resulta en valoración del saber hacer local, relaciones positivas entre actores, cualificación de las capacidades de la población local, diferenciación de producto y diversificación de mercado para atender necesidades y problemáticas locales, en tanto son identificadas por los emprendedores de la comunidad local y son valoradas importantes. Lo anterior, exige nuevos compromisos sociales para desarrollar la propuesta de valor que permitan reordenar, desde lo disponible, las condiciones para alcanzar los propósitos comunes y con ello, mejorar, por ejemplo, las vías de transporte, promover redes de comunicación e infraestructura adecuadas, y potenciar la confianza entre emprendedores como el motor de las relaciones sociales, entre otros.

Por otra parte, la solidaridad, la confianza y la cooperación entre los emprendedores, son valores que también convergen en torno a la propuesta de valor en el desarrollo endógeno porque en conjunto, permiten una buena definición de desarrollo como proceso que busca mejorar la condición de vida y permiten la interacción positiva entre los emprendedores. Estos valores constituyen la base de las iniciativas y decisiones cooperativas en torno a la inversión - reinversión, el emprendimiento, los rendimientos crecientes y el progreso económico. En este sentido, los líderes locales desempeñan un rol activo para promover la confianza y la cooperación entre emprendedores al momento de ejecutar y motivar la realización de proyectos e iniciativas en el territorio que benefician a la comunidad, potencian la propuesta de valor y, por ende, contribuyen al progreso local.

No obstante, esta visión positivista de la convergencia de valores en torno a la propuesta de valor en el desarrollo endógeno territorial a través de los cuales se potencian las capacidades de las comunidades locales, debe pensarse también a partir de otros aspectos que afectan a las comunidades y que han contribuido a la identidad y la historia local y que si bien, no son valores, sí repercuten en formas de pensar, relacionarse y evolucionar dentro y fuera de la comunidad local. En esta línea, aspectos como las huellas del conflicto armado y el desplazamiento forzado; la pobreza extrema y la desigualdad social; el carácter asistencial de algunas políticas públicas; la existencia de instituciones que favorecen a grupos y personas influyentes; la economía del consumo; el daño ambiental; los altos niveles de desempleo; la falta de acceso a educación de calidad; los efectos negativos de la globalización y del crecimiento poblacional, entre otros., deben ser considerados elementos que afectan y ralentizan el desarrollo endógeno y conllevan acciones aisladas que fomentan el individualismo y el egoísmo.

Es por ello, que el reto actual para las comunidades locales en torno a la propuesta de valor en el desarrollo endógeno, radica entonces, en promover la resiliencia para avanzar y generar posibilidades de desarrollo a través del trabajo mancomunado sin descuidar el desarrollo humano, la sana convivencia, el respeto y la tolerancia; pues en el territorio local, el individuo o grupo de individuos a partir de la repetición, la imitación, la adaptación y la diferenciación (Tarde, 2011), construye una acción colectiva en la que todos participan para el beneficio de todos, fortalecen sus interacciones gracias al reconocimiento del otro, el altruismo, la empatía y la solidaridad y aportan a la construcción de sociedad haciendo posible el desarrollo endógeno territorial.

El capital humano y la capacitación social dentro de la propuesta de valor como generadora de desarrollo endógeno

El capital humano desempeña un papel importante en la implementación y ejecución de la propuesta de valor, pues es el encargado de dinamizarla, retroalimentarla y hacerla

sostenible. Autores como Arrow (1971); Kwon (2009) y Roldán & de la Cruz (2014) encuentran que el capital humano es importante para promover acciones y estrategias que permiten el desarrollo y el crecimiento económico, y resaltan la importancia de la formación y capacitación de éste para potenciar la productividad y la transformación productiva a partir de la difusión del conocimiento y la implementación de innovaciones tecnológicas. A mayor cualificación del capital humano mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento económico. En consecuencia, la capacitación y formación continua del capital humano, también llamada capacitación social (Abramovitz, 1986), favorece la transferencia de conocimientos, el fortalecimiento de las capacidades productivas y la adaptación de los emprendedores a los avances y cambios que afectan a la sociedad de manera continua. La capacitación social, favorece también, las condiciones de empleabilidad, productividad y competitividad de las redes empresariales y los encadenamientos productivos e impacta el uso adecuado de los recursos naturales en tanto propicia conocimientos, saberes y prácticas para producirlos y explotarlos sin disminuir la capacidad de regenerarlos y/o conservarlos, lo que se traduce en sostenibilidad.

Desde esta perspectiva, la capacitación social del capital humano potencia la innovación tecnológica, la transformación productiva y la generación de valor agregado, todo ello, pensado a partir de las necesidades y problemáticas de la comunidad local y enmarcado dentro de la propuesta de valor. Dicha capacitación social, exige inversión en infraestructura, investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) para aprovechar las capacidades y habilidades de la población y generar competitividad; esto se explica a partir del fuerte vínculo existente entre el nivel de formación del capital humano, la capacidad innovadora y la investigación (Valero, 2021), todos complementarios entre sí y generadores de productividad. En este sentido, también es necesaria la intervención de las instituciones y las políticas públicas cuyas acciones deben ser pensadas para favorecer en las comunidades locales, el desarrollo de abajo hacia arriba, la innovación dentro de los procesos y sectores productivos tal como lo proponen Wijaya *et al.*, (2021) y el acceso a empleos mejor remunerados gracias a un alto grado de innovación producto de mano de obra más calificada.

El capital humano y la capacitación social promueven el desarrollo local. Constituyen un eje clave dentro de la propuesta de valor y la transformación económica local, y deben propender también por el desarrollo local sostenible, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la búsqueda continua del equilibrio entre la economía, la ecología y lo social. Es decir, deben propender por ejecutar acciones y establecer propósitos comunes e interconectados para asegurar la producción y transformación productiva para la satisfacción de necesidades locales sin poner en riesgo el bienestar de las futuras generaciones ni el deterioro ambiental (Neri, 2021). Se asume que ésta es una tarea multidimensional en la que todos los emprendedores deben actuar con corresponsabilidad para contribuir, de modo implícito, a la reducción de las desigualdades y con ello, disminuir la pobreza; permitir la igualdad de género en las actividades económicas; favorecer el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs); contribuir a la formación y el acceso a empleos dignos; contribuir a la diversificación y la innovación tecnológica; promover el crecimiento económico y el aumento de la renta per cápita; así como mejorar el acceso a la ciencia y la tecnología, entre otros.

En suma, la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno requiere la articulación coordinada entre capital humano y capacitación social para aportar valor y diferenciación al proceso productivo mediante asignaciones eficientes en los puestos de trabajo, la movilización de recursos y la adquisición de habilidades tecnológicas que enriquecen la transformación productiva y responden a las tendencias actuales de sostenibilidad como por ejemplo, el cambio climático, la conservación del agua y la biodiversidad, el crecimiento de la población y las estrategias de reducción de la pobreza. Por lo que, el recurso humano como factor productivo debe apuntar hacia el crecimiento económico, el desarrollo local y el cuidado de su entorno a través de una transformación productiva innovadora pero sostenible en concordancias con los ODS.

3 Capítulo III: La propuesta de valor como punto de partida para el desarrollo endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia: Análisis de caso

Este capítulo presenta el análisis del estudio de caso de acuerdo con la información recolectada y constituye un espacio de reflexión y discusión en torno a la propuesta de valor como punto de partida para potenciar la transformación productiva y el desarrollo en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.

3.1 Metodología

El punto de partida para el presente estudio de caso es la hipótesis de que la propuesta de valor (propósito común pensado y planeado por las comunidades locales para potenciar sus procesos de desarrollo) construida sobre la base de los emprendimientos existentes en la localidad puede potenciar los encadenamientos productivos que afectan la transformación productiva local y el desarrollo endógeno del municipio de Santa Rosa de Osos, diseñando planes de consolidación de tales propuestas hasta alcanzar negocios viables. A ello se debe la tarea de investigar aquellas características clave, tanto del territorio como de los emprendedores en relación con los niveles de valoración del trabajo propio, el reconocimiento del otro y el desarrollo de procesos cooperativos para la construcción de sociedad.

El análisis se llevó a cabo en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia. Se contó con un listado oficial y actualizado a julio de 2021 de 44 emprendedores urbanos y 40

emprendedores rurales¹⁶. Se realizó una convocatoria pública para participar *voluntariamente* en los talleres propuestos para la recolección de información¹⁷ y, en total se inscribieron 30 emprendedores: 19 emprendedores urbanos y 11 emprendedores rurales. El trabajo de campo se realizó entre el mes de agosto del año 2021 y el mes de mayo del año 2022¹⁸.

Con base en información estadística y cualitativa indirecta del Municipio, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), del Departamento Nacional de Planeación y la propia información directa del trabajo de campo (talleres con emprendedores y encuestas a los mismos) se consolidó un diagnóstico municipal, como un instrumento de análisis y síntesis que abarca diferentes aspectos para describir situaciones reales y sus oportunidades de mejora. De los talleres se dedujo la propuesta de valor y con el complemento de la encuesta se construyó un índice de pertinencia que pretendió aclarar la posibilidad o potencialidad de los encadenamientos productivos a partir de la propuesta de valor y, por lo tanto, el diseño de una estrategia de desarrollo endógeno¹⁹.

El diagnóstico fue organizado desde tres dimensiones claves para facilitar la exploración y descripción de la propuesta de valor: territorial, socioeconómica e institucional. La dimensión territorial describe aspectos físicos y geográficos del territorio local. Entre ellos: ubicación geográfica, extensión, características demográficas y físico – espaciales en cuanto a relieve, infraestructura, espacios públicos, transporte y vías. El análisis de la dimensión territorial provee una visión general de las características del territorio y las posibilidades de producción y transformación productiva latentes en el municipio a partir de los recursos y espacios disponibles; refleja condiciones ambientales específicas del

¹⁶ El listado de los emprendimientos fue proporcionado por la Oficina de Competitividad, Desarrollo Productivo y Turismo, organización formal que agrupa a los emprendedores del municipio.

¹⁷ Ver Anexo C, Material para la convocatoria de participación.

¹⁸ Ver Anexo A, i) Estrategias metodológicas - Figura A-1: Ruta metodológica de investigación.

¹⁹ Ver Anexo A, i) Estrategias metodológicas - Figura A-2: Mapa de instrumentos para la recolección de información.

territorio que podrían promover o limitar la implementación de la propuesta de valor y evaluar los riesgos al respecto.

La dimensión socioeconómica describe aspectos históricos, religiosos, culturales, económicos y sociales que caracterizan al municipio. Analiza también la capacidad de las familias y de las instituciones para el desarrollo de actividades económicas que aseguran la producción y la transformación de materias primas. Tiene en cuenta también, características socio – demográficas relacionadas con los procesos de salud, vivienda y acceso a servicios públicos. Analiza factores asociados a la identidad local, las tradiciones comunitarias, la vivencia de valores y los estilos de vida de sus habitantes. Esta dimensión permite identificar formas de producción y modos de relación que son determinantes para los encadenamientos productivos y que orientan las acciones colectivas a partir de un propósito común para satisfacer necesidades locales y generar valor agregado a los productos y/o servicios.

La dimensión institucional analiza el desempeño municipal para ejecutar planes y proyectos que promueven el desarrollo local y la gestión de programas estratégicos al respecto. Describe la existencia de instituciones y capital humano capacitado para impulsar procesos de transformación productiva a partir del uso de los recursos disponibles. Destaca aspectos relacionados con la infraestructura tecnológica presente en el municipio, al igual que la adopción de nuevas tecnologías en los procesos de transformación productiva para hacerla sostenible, innovadora y competitiva. Esta dimensión permite visionar las posibilidades de la propuesta de valor en el largo plazo a partir de la articulación de las actividades de los emprendedores con instituciones, diseñadores de políticas públicas e innovaciones tecnológicas. La Tabla 3-1 sintetiza cada una de las dimensiones establecidas para construir el diagnóstico municipal

Tabla 3-1: Dimensiones establecidas para la construcción del diagnóstico municipal

Dimensión	Descripción
Territorial	Describe aspectos físicos y geográficos propios del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.
Socioeconómica	Describe aspectos históricos, religiosos, culturales, económicos y sociales que caracterizan a los habitantes del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.
Institucional	Analiza el desempeño administrativo del municipio para ejecutar planes y proyectos que promueven el desarrollo local, instituciones y capital humano y, la infraestructura tecnológica.

Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones establecidas facilitaron el análisis y la síntesis de las características del territorio local y entender las dinámicas sociales y económicas locales, así como, las características propias del ecosistema emprendedor en el municipio. Se pretendió identificar necesidades locales y reflexionar frente a los retos y desafíos existentes respecto a la articulación de emprendedores y políticas públicas en la transformación productiva, el uso sostenible de recursos, las posibilidades de crear valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario y generar procesos de aprendizaje y de innovación tecnológica.

La discusión realizada en los talleres permitió hacer explícita una propuesta de valor a partir de tres ejes: 1. Discusión de intereses e iniciativas de los emprendedores enfrentados a problemas específicos identificados y a la contingencia de los recursos disponibles, 2. Identificación de clientes o de una estrategia que supere, o responda a, problemas objetivos conocidos, así como, 3. Identificar actividades que no concurren al valor, pero lo garantizan o lo aseguran. Estos tres ejes también sirven de base para el análisis de los resultados.

El eje 1, permite generar espacios de discusión en torno a la propuesta de valor, sus características y su importancia en el contexto local. Igualmente, permite identificar necesidades locales que los emprendedores están interesados en solucionar y conlleva pensar en posibles soluciones prácticas, las cuales se enmarcan dentro del diseño y la planeación de la propuesta de valor para impactar el desarrollo local. El eje 2, permite seleccionar una necesidad local, de las identificadas previamente, que pueda ser atendida y potenciada a partir del ejercicio reflexivo en torno a la propuesta de valor teniendo en cuenta los recursos disponibles, las posibilidades, las limitaciones y los riesgos. Luego de seleccionar la necesidad local a atender, se determinan los clientes o las estrategias para alcanzar las soluciones necesarias. A partir de este eje, también se trata de identificar aquello que se valora importante por parte de los emprendedores; se generan espacios de discusión respecto a la concepción del valor, la innovación en los procesos técnicos; el diseño intencional de un producto para satisfacer una necesidad local, la valoración del trabajo propio y la posibilidad de potenciar formas de organización y saberes existentes a nivel local. Finalmente, el eje 3, permite la reflexión respecto a actividades que van más allá del valor monetario y enriquecen la propuesta de valor involucrando significados personales, saberes locales, valores, confianza y sinergia entre emprendedores; innovaciones tecnológicas; relaciones positivas con el medio ambiente y la posibilidad de pensar en encadenamientos productivos entre emprendedores. Analiza además los alcances de la propuesta de valor en el mediano y en el largo plazo²⁰.

Hay que subrayar que mediante los talleres con emprendedores del municipio se generó la propuesta de valor por iniciativa de ellos, y ésta, a la vez, fue discutida con instituciones del territorio local para buscar el significado y la relevancia local. En efecto, los espacios de discusión establecieron nuevas relaciones entre ellos y expresaron los aprendizajes manifestados en las posibilidades que expresaron de acciones conjuntas. Se estimuló el trabajo cooperativo y colaborativo y se ejerció la capacidad creadora de sus participantes como lo manifiesta Betancourt (1996). Fue muy halagadora la conducta de los emprendedores para proponer oportunidades y mejoras de otros emprendimientos y el compromiso que ellos mismos tendrían para hacer (aprovechamiento de sinergias como ayudar a vender o proponer mejoras según saberes de cada uno). De ahí que, el taller,

²⁰ Ver Anexo A, Estrategias metodológicas - Estructura metodológica de los talleres de discusión con emprendedores locales.

como instrumento investigativo, contribuyó a la comprensión de necesidades e iniciativas, la identificación de sus causas y sus posibles soluciones o perspectivas prácticas.

Para evaluar la pertinencia de la propuesta de valor planteada por los emprendedores y/o sus oportunidades de mejora, se diseñó y ejecutó la encuesta ad hoc²¹. En este sentido, inicialmente se indagó por aspectos generales de cada emprendimiento a fin de caracterizarlos: propietario del emprendimiento, sexo, edad, nivel educativo, emprendimiento rural o urbano, motivación para emprender, tiempo dedicado a la planeación y ejecución del emprendimiento, número de trabajadores, tipo de contratación, emprendimientos semejantes, licencia comercial, tipo de producto, clientes, proveedores, necesidades que satisface el emprendimiento.

Luego, a nivel explicativo, se identificaron y describieron dimensiones relacionadas con la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno y las posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación económica local en el municipio, a saber: los procesos cooperativos en la construcción del territorio, la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario, la capacitación del capital humano, la institucionalidad y la innovación tecnológica. Cada dimensión agrupa sus propias variables de análisis. Las dimensiones se establecen a partir del rastreo bibliográfico y de evidencia empírica sobre los conceptos de desarrollo endógeno, propuesta de valor, encadenamientos productivos, economía solidaria y contributiva, y ventaja competitiva. A saber:

1. Procesos cooperativos en la construcción del territorio: Se sitúa en la economía social y solidaria analizando el enfoque de red que promueve la propuesta de valor a partir de los encadenamientos productivos y la apuesta por un modelo de desarrollo sostenible mediante acciones solidarias y cooperativas entre los

²¹ El cuestionario se diseñó según las necesidades de información para evaluar la propuesta de valor.

emprendedores producto de la sinergia entre ellos, el cultivo de valores y el deseo innato por mejorar sus condiciones de vida y permitir el cuidado ambiental.

II. Generación de valor agregado: Analiza el valor agregado dentro de la propuesta de valor asociado a la calidad de los productos y/o servicios en el sector agropecuario, el nivel de diferenciación, la pertinencia del producto para la satisfacción de las necesidades locales, la identidad local y aquello que es valorado como importante por los emprendedores.

III. Capacitación del capital humano: Analiza las condiciones educativas de los emprendedores y las condiciones de mano de obra calificada como puente para la elaboración de rutas metodológicas que permitan la implementación de la propuesta de valor desde una perspectiva estructurada y planificada en consonancia con los retos y desafíos de la globalización y las dinámicas fluctuantes del mercado.

IV. Institucionalidad: Engloba las alianzas estratégicas con instituciones, diseñadores de política pública y otros sectores afines del municipio para potenciar la propuesta de valor y sus alcances dentro del desarrollo local. Tiene en cuenta la institucionalidad política y económica a nivel micro y macro en la que se inserta la propuesta de valor.

V. Innovación tecnológica: Analiza la inserción de nuevos sistemas y herramientas para la transformación productiva dentro de la propuesta de valor en procura de impactar las organizaciones existentes y los modos actuales de producción. Involucra, además, diferenciación del producto, uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), nuevos canales de distribución y transferencia de conocimientos.

La Tabla 3-2, muestra cada una de las dimensiones y variables de análisis establecidas para evaluar, a través del instrumento de encuesta, la pertinencia de la propuesta de valor pensada por los emprendedores.

Tabla 3-2: Variables de estudio por dimensión

Dimensión	Variables de estudio
Procesos cooperativos en la construcción del territorio	Efecto de red Confianza y comunicación Saber hacer Calidad de vida Trabajo cooperativo Medio ambiente Transformación productiva
Generación de valor agregado	Diferenciación del producto Calidad Satisfacción de los clientes Productos y/o servicios estratégicos Identidad local y sello personal
Capacitación del capital humano	Fidelización de clientes Capacidad instalada Formación educativa Capacitación continua
Institucionalidad	Estructura de mercado Canales de distribución Encadenamientos productivos Capacidad de enfrentar retos Alianzas estratégicas Participación de instituciones públicas o privadas
Innovación tecnológica	Mejoramiento continuo Bajos costos de transacción

Tabla 3-2:(Continuación)

Dimensión	Variables de estudio
Innovación tecnológica	Maquinaria y equipo Eficiencia Trasferencia de conocimientos

Fuente: Elaboración propia.

Para medir y explicar estas variables se utilizó el cuestionario estructurado mediante la escala de Likert en procura de obtener datos primarios de tipo cuantitativo que sean consistentes y coherentes para la presente investigación. La escala de Likert que es una escala de calificación que va desde 1 a 5 en este caso²², se utiliza como herramienta estadística para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de los emprendedores con la propuesta de valor planteada en los talleres y sus alcances como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno, así como para emprender acciones de mejora. Esta escala es pertinente para este estudio ya que, a partir de las percepciones de los emprendedores sobre la propuesta de valor, se pueden establecer mecanismos y estrategias para mejorar la propuesta de valor antes y durante su implementación. El instrumento de la encuesta es aplicado en dos fases: una primera fase, la encuesta piloto, aplicada a 5 emprendedores y en su segunda fase, se aplica a 19 emprendedores locales, tanto de la zona urbana como rural²³.

Finalmente, a partir de los resultados de la encuesta, se construyó el indicador de pertinencia de la propuesta de valor. Esto, debido a que la propuesta de valor constituye un propósito común que orienta la organización de los emprendedores locales en torno a un saber, unos recursos y compromisos disponibles que se movilizan no para obtener un resultado definitivo sino para potenciar un plan de acción a largo plazo, y por eso, es importante evaluar su pertinencia en el contexto local como determinante de una estrategia

²² En este caso, en escala de Likert, 1 = Pésimo; 2 = Malo; 3 = No lo ubica en un nivel; 4 = Bueno; 5 = Superior.

²³ Ver Anexo A, Estrategias metodológicas - Instrumento de encuesta – Tabla A-2: Modelo del cuestionario.

de desarrollo endógeno teniendo como base aquello que se valora importante y la necesidad a la cual se contribuye.

En consecuencia, evaluar la pertinencia de la propuesta de valor va más allá de la rentabilidad monetaria e implica claridad sobre cómo valoramos nuestro trabajo, el placer que nos produce lo que hacemos y el bien que hacemos, el cual debe concebirse en valorar todas las actividades y en la creación de mercados. Igualmente, evaluar la pertinencia de la propuesta de valor también conlleva un diseño intencional de un producto posible caracterizado por el bien que se pretende garantizar y que implica la creación de valor compartido – público/ privado – y valores públicos y privados. El propósito principal de este proceso fue identificar si efectivamente la propuesta de valor, pensada por los emprendedores, constituye una estrategia de desarrollo endógeno en el municipio y si ofrece posibilidades de encadenamientos productivos para la transformación económica local. También, identificar oportunidades de mejora y los principales retos para su implementación.

Para la construcción del indicador de pertinencia de la propuesta de valor se tuvo en cuenta toda la información recolectada en el proceso investigativo²⁴. Para cada variable de la encuesta, en escala de Likert, g es igual a 5; h es igual a 1; j es igual a 4; k es igual a 2; y n corresponde al número de reactivos contestados por cada variable. Este análisis se realiza con base en el estudio de caso planteado por Carrión & Cruz (2022) sobre Determinantes socioeconómicos del empoderamiento de emprendedoras en Tijuana, México (Carrión & Cruz, 2022). La fórmula del indicador permite comparar los extremos entre sí y los valores medios entre sí, otorgándole mayor peso a los extremos que a los medios y el resultado que se obtiene se representa en un intervalo de entre 0 y 1. Si el emprendedor encuestado está de acuerdo con todos los reactivos, el resultado estará dentro del intervalo $[0.6; 1]$; es decir, la propuesta de valor tal como es pensada y estructurada por los emprendedores en los talleres, es pertinente en el contexto local como

²⁴ Ver Anexo A, Figura A-1: Aportes de los instrumentos de recolección de información para la construcción del indicador de pertinencia de la propuesta de valor.

determinante de una estrategia de desarrollo endógeno. El caso contrario producirá un índice dentro del intervalo [0; 0.5], indicando la necesidad de fortalecer aspectos clave de la propuesta de valor para garantizar su pertinencia en el contexto local.

La fórmula del indicador es:

$$I_p = 0.5 * \left[\frac{\sum X_{ig} - \sum X_{ih}}{n} \right] \quad I_p = 0.5 * \left[\frac{\sum X_{ij} - \sum X_{ik}}{n} \right]$$

Donde,

I_p = Índice de pertinencia de la propuesta de valor

n = Número de reactivos contestados por cada variable

X = Variable de estudio

g = Indica superior = 5

h = Indica pésimo = 1

j = Indica bueno = 4

k = Indica malo = 2

Este indicador engloba un intento para anticipar la consistencia de la propuesta de valor y garantizar el compromiso por desarrollarla. En consecuencia, la pertinencia mostró las oportunidades de mejorar la propuesta de valor, el uso de saberes y recursos disponibles, la importancia de la amistad, la organización, la solidaridad y la confianza entre emprendedores de la comunidad local. De esta manera, el índice de pertinencia también dio indicios de posibles iniciativas y nuevos productos en términos de acciones de sectores afines, de otros saberes y necesidades de apoyos de instituciones públicas para la investigación y/o de instrucción como potenciales socios.

3.2 Generalidades del municipio de Santa Rosa de Osos

El municipio de Santa Rosa de Osos localizado en el norte de Antioquia posee una extensión de 822 kilómetros cuadrados (km²). El territorio local se configura a partir de rasgos esenciales de la población y de diversas actividades socioeconómicas, y esto, posibilita una caracterización multivariada a nivel territorial, socioeconómica e institucional

del municipio²⁵. Según el DNP, para el año 2022, el municipio cuenta con una población total de 39.058 habitantes. El 59% de la población total se ubica en el casco urbano y el 41% en la zona rural. El 0.42% de la población corresponde a población indígena, negra, mulata o afrocolombiana (DNP, 2022).

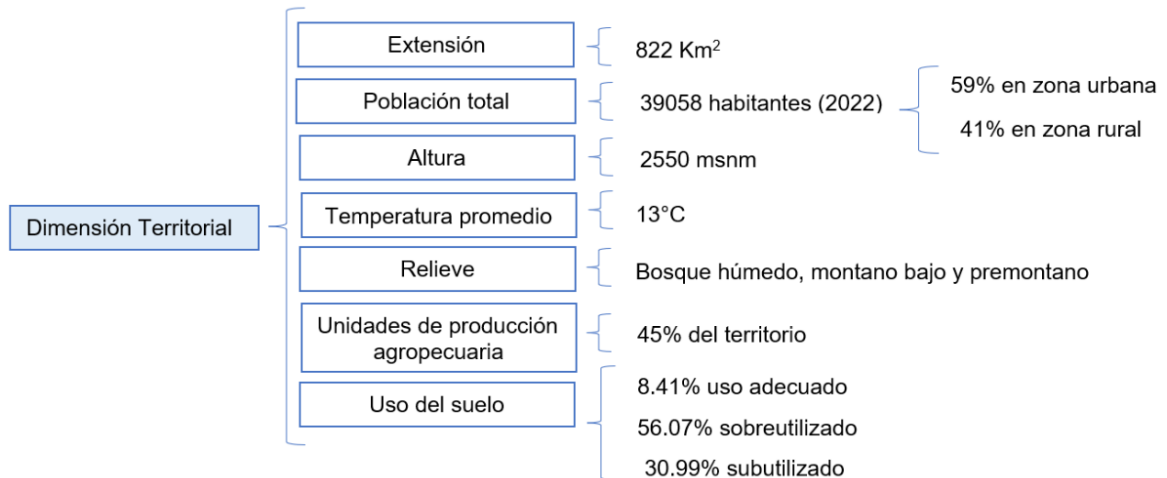
El municipio presenta una altura de 2550 metros sobre el nivel del mar (msnm), una temperatura media de 13 grados centígrados (°C) y su relieve corresponde a bosque húmedo montano bajo y premontano²⁶. Posee una ubicación estratégica dentro del departamento de Antioquia debido a que constituye una ruta directa hacia la Costa Atlántica y, dicha ubicación, contribuye a la generación de ventajas comparativas respecto a la oferta y demanda de productos agrícolas y servicios. Según el DNP (2022), para el año 2016, el 0.4% del territorio corresponde a área de ecosistemas estratégicos (reservas naturales) y para el año 2014, aproximadamente el 45% del territorio, corresponde a unidades de producción agropecuaria (UPA) con acceso a factores de producción²⁷. Para el año 2012, solo el 8.41% del suelo se usa adecuadamente, el 56.07% se sobreutiliza debido, principalmente a la ganadería y el 30.99% se subutiliza, esta última cifra, evidencia un nivel de explotación por debajo del recomendado (DNP, 2022). La Figura 3-1 sintetiza las características del territorio municipal.

Figura 3-1: Características del territorio municipal.

²⁵ Ver Anexo B, Tabla B-1: Ficha técnica – descriptiva del municipio.

²⁶ Gracias a las características físicas del territorio posee diversidad biológica y capacidad de producción agrícola.

²⁷ Conjunto de terrenos, infraestructura, maquinaria y equipo, animales, y otros bienes utilizados en las actividades agropecuaria. Incluye, además, el capital humano.



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos (DNP, 2022).

Las características físicas del territorio fijan un paisaje, tienen una aptitud del suelo, una vocación económica y por ello, el tipo de actividades agropecuarias son las más representativas del municipio. Según el DNP (2022), el 30.99% del suelo se subutiliza, aspecto asociado a factores como la concentración de la propiedad de la tierra, la concentración de cultivos de papa y tomate de árbol, la deforestación de espacios naturales para la ganadería y los procesos erosivos²⁸ por la forma de la mecanización de las tierras, entre otros. De ahí, que pensar en aprovechar según la aptitud del suelo, sin hacer usos indebidos, permite pensar en la posibilidad de consolidar ventajas comparativas y competitivas en las actividades primarias, secundarias o terciarias, es decir, en estrategias para la producción de materias primas alternas al extractivismo o el uso de fertilizantes, y orientadas a cultivos asociados con siembras en curvas a nivel²⁹, el fomento de huertas agroecológicas, el cuidado del agua y los encadenamientos productivos, inicialmente para cultivar y posteriormente, para transformar y comercializar. También es importante, concebir modos distintos de relación entre la comunidad local desde el conocimiento del territorio: su historia, su cultura, las tradiciones, los saberes locales y el cultivo de valores, especialmente, el sentido de pertenencia para aprovechar también el suelo por lo que significa para cada miembro de la comunidad, para cuidarlo

²⁸ Proceso natural de pérdida de suelo de la capa superficial de la tierra.

²⁹ Cuando un cultivo se siembra sobre una curva a nivel, se impide que el agua corra con velocidad pendiente abajo, ya que las plantas sirven de obstáculo, evitando de esta forma el arrastre del suelo.

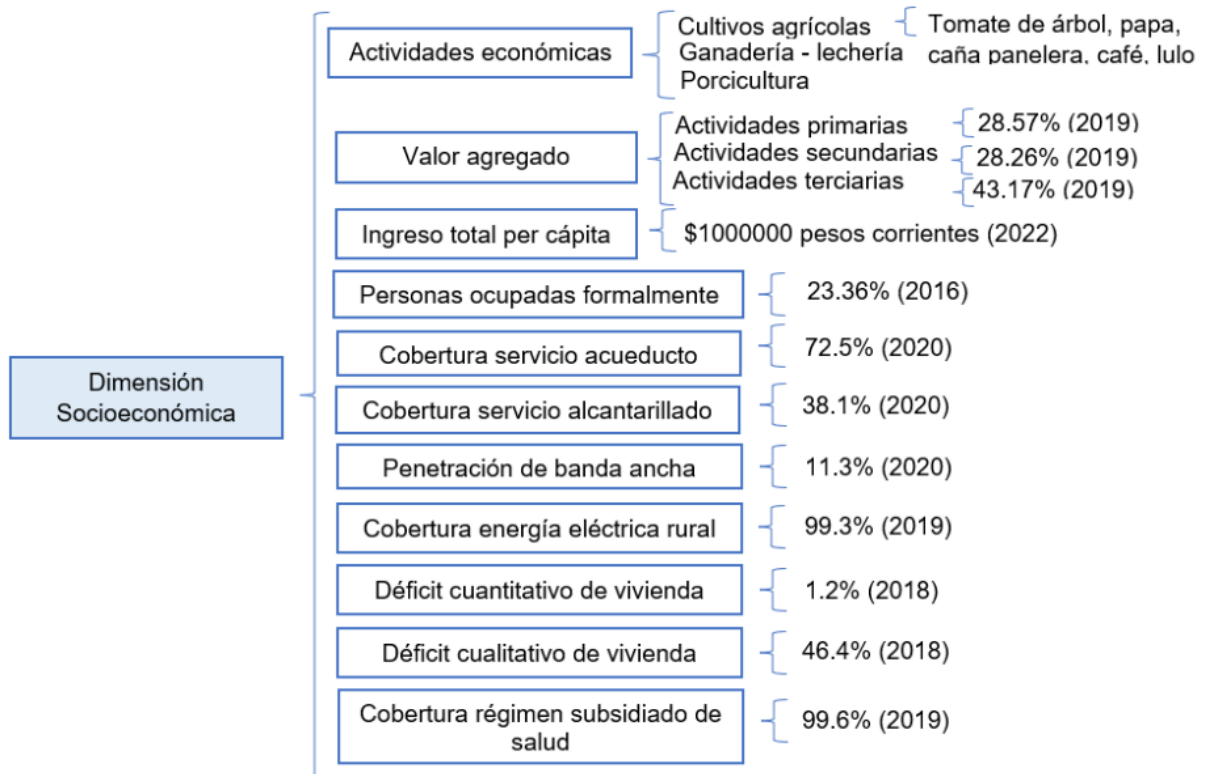
porque es el lugar que nos vio nacer, crecer y progresar y porque, es el legado para las futuras generaciones.

En el municipio se desarrollan diversas actividades agropecuarias gracias a las condiciones climáticas y a su stock de recursos naturales. La actividad agrícola está sustentada principalmente en los cultivos de tomate de árbol, papa, lulo, uchuva, fríjol, caña panelera, plátano, café, guayaba y yuca; cultivos que constituyen solo materia prima para distribuir. La explotación ganadera lechera es la actividad económica más importante dadas las ventajas asociadas al territorio físico y a la red vial. Se desarrollan también actividades de porcicultura. Según el DNP (2022), para el año 2019, el valor agregado³⁰, calculado a partir del PIB per cápita, en las actividades primarias corresponde al 28.57%; en las actividades secundarias corresponde al 28.26% y en las actividades terciarias al 43.17% (DNP, 2022). Efectivamente, el municipio presenta potencial productivo y recursos naturales para la consolidación de una economía plural y diversificada. Llama la atención que el valor agregado, especialmente en las actividades primarias, corresponde solo al 28.57% indicando la necesidad de generar estrategias para potenciar el valor agregado a las materias primas.

Por otra parte, las condiciones de ingresos, ocupación, vivienda y acceso a servicios públicos constituyen un aspecto de análisis importante respecto a las dinámicas sociales del municipio y la calidad de vida de la población. La Figura 3-2 sintetiza aspectos socioeconómicos del municipio.

Figura 3-2: Aspectos socioeconómicos del municipio.

³⁰ Se obtiene promediando el valor agregado per cápita del municipio de los últimos cuatro años (DNP, 2022).



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos (DNP, 2022).

Según el DNP (2022), el ingreso total per cápita en pesos corrientes, corresponde a \$1.000.000 de pesos. Para el año 2016, el número de personas ocupadas formalmente (población económicamente activa, PEA) con respecto a la población total, es del 23.36%. Para el año 2018, el déficit cuantitativo de vivienda³¹ corresponde al 1.2% y el déficit cualitativo de vivienda al 46.4% (DNP, 2022). Estos datos indican que es pertinente pensar, desde la colectividad, en estrategias de desarrollo para mejorar la calidad de vida de la población y las dinámicas sociales del municipio.

Desde una perspectiva institucional, el municipio presenta una dinámica económica creciente y prospectiva en sus procesos de gestión de desarrollo local con respecto a años

³¹ Déficit Cualitativo de Vivienda: Muestra la situación de hogares que habitan en viviendas deficitarias; es decir, aquellas cuyas condiciones de estado y localización requieren reparaciones, mejoras o completamiento. A diferencia del Déficit Cuantitativo, el Déficit Cualitativo estima la cantidad de viviendas recuperables (DNP, 2022).

anteriores. Para el año 2022, el municipio está clasificado en la tercera categoría³² y posee capacidad de gestión administrativa y fiscal de acuerdo con su población y la cantidad de ingresos corrientes y libre destinación. Según el DNP (2022), el índice de Medición del Desempeño Municipal (MDM) lo ubica en un nivel alto en cuanto a la movilización y ejecución de recursos propios, el ordenamiento territorial, y el gobierno abierto y transparente (Terridata.DNP, 2022). Actualmente, se adelantan políticas públicas como el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) enmarcada en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2020 – 2023 que tiene como base la promoción de un municipio seguro, educado y competitivo (<https://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/>, 2022). Sin embargo, pese a que ha sido un municipio con vocación agropecuaria, no se destaca como uno de los más productivos del departamento de Antioquia debido a que presenta falencias a nivel tecnológico y productivo en el territorio municipal representadas en la baja asistencia técnica a los productores, baja adopción de nueva tecnología, poca planificación en sus sistemas productivos, escasez de sistemas de información; así como falta de mecanismos para promover el trabajo comunitario, asociativo y solidario con los productores (Posada, 2020). La Figura 3-3 sintetiza los aspectos institucionales del municipio.

Figura 3-3: Aspectos institucionales del municipio.

³² En el territorio colombiano, los municipios son la unidad básica de organización y están jerarquizados, por la Ley 617 de 2000 y la Ley 1551 de 2012, con base en la población y los ingresos corrientes de libre destinación (ICLD). Los municipios están divididos en seis categorías y la tercera de ellas corresponde a los territorios que tienen población comprendida entre treinta mil uno (30.001) y cincuenta mil (50.000) habitantes y sus ICLD son superiores a treinta mil (30.000) y hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales (DNP, 2022).



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos (DNP, 2022).

La iniciativa de reunir emprendedores de la comunidad local para reflexionar en torno a la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno y las posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación económica local es viable desde el ámbito municipal gracias a la proximidad geográfica de los emprendedores, la existencia de canales de comunicación, la existencia de vías de acceso a la cabecera municipal y la disposición de espacios para la realización de las actividades propuestas para la presente investigación. Por parte de la comunidad local, existe disposición para los espacios de discusión y construcción de nuevos aprendizajes, la socialización de experiencias, el reconocimiento del otro y el fortalecimiento del ecosistema emprendedor del municipio en procura de favorecer el desarrollo local. Este hallazgo concuerda con los estudios realizados por Jaramillo Marín *et al* (2022) y Paz Castro (2021). Al respecto, los emprendedores de la comunidad local manifiestan interés por aportar a sus procesos de desarrollo, aprovechar sus capacidades, saberes y recursos disponibles para mejorar sus modos de vida, de relación, de uso del suelo y de producción y transformación de materias primas. De ahí, que los espacios para el diálogo, la escucha y la socialización de experiencias son oportunos y enriquecen el crecimiento del municipio, sus proyecciones económicas y su cultura.

El presente estudio permite identificar casos de emprendimientos en el municipio de Santa Rosa de Osos que buscan crecer con una dirección y un propósito, donde el esfuerzo colectivo haga evidente el interés público. La Tabla 3-3 muestra los principales casos de

empresarios identificados en el municipio según tipo de actividad. En total, se identifican 23 emprendimientos, a saber: transformación de materias primas con alto valor agregado (7), elaboración de artesanías con sello local (2), cuidado ambiental y preservación del territorio (4), encadenamientos productivos (8) y productos de exportación (2)³³.

Tabla 3-3: Emprendimientos según tipo de actividad

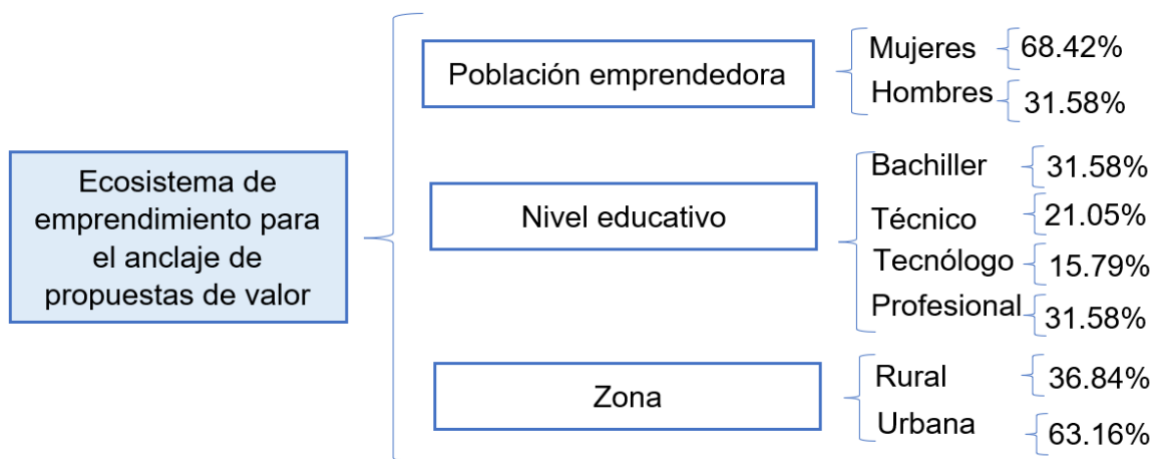
Tipo de actividad	Nombre del emprendimiento
Emprendimientos que transforman materias primas con alto valor agregado	Ambrosía chocolatería, Gelatina Santarrosana, La Cocina de doña Letty, Danessa Pastelería, Los Chorizos, La abuela Alcahueta, Mis Tortas.
Emprendimientos de artesanías con sello local	Irina hecho a mano, Rosmy Artes.
Emprendimientos que promueven el cuidado ambiental y la preservación del territorio	Vivero Especies Nativas, Casa orgánica, Materas de llantas, Miel naturalmente pura.
Emprendimientos que se basan en encadenamientos productivos	Asotruch, Fundación Capaguas, Arequipitos mi herencia, Asoartesanías, Vinos suegras ED, Vinos Morazana, Grupo de mujeres Aitón, Grupo de mujeres Cucurucho.
Emprendimientos con productos de exportación	Dulces Denia, Raíces de la montaña.

Fuente: Elaboración propia.

³³ Ver Anexo D, Caracterización de emprendimientos locales.

Efectivamente, en el municipio de Santa Rosa de Osos es posible identificar un ecosistema de emprendimiento que privilegia el anclaje de propuestas de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno. El potencial de emprendimientos del municipio refleja las posibilidades de crear ventajas competitivas e impactar las formas de producción y acumulación en la actualidad, especialmente a partir de las iniciativas de mujeres empoderadas, quienes representan un alto porcentaje de población emprendedora en el municipio actualmente. La Figura 3-4 presenta los principales aspectos identificados de acuerdo con la información recolectada en el trabajo de campo y en los talleres.

Figura 3-4: Características del ecosistema de emprendimiento del municipio.

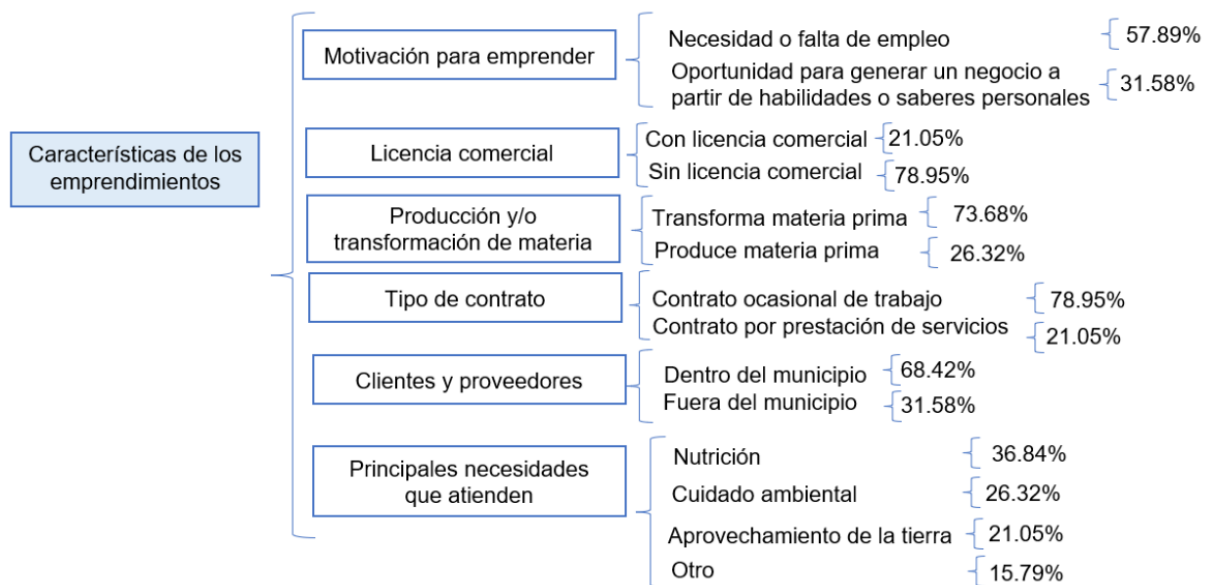


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los emprendimientos identificados en el municipio, la motivación para la constitución de los emprendimientos radica principalmente en la opción para generar ingresos, es decir, son motivados por la necesidad o falta de empleo (57.89%) y el 42.11% de los emprendimientos se constituyen debido a la oportunidad de generar un negocio partiendo de los saberes y habilidades personales, familiares o tradicionales. Las principales necesidades locales que satisfacen los emprendimientos son nutrición (36.84%), seguida por el cuidado ambiental (26.32%), el aprovechamiento de la tierra

(21.05%) y finalmente, otros (15.79%). La Figura 3-5 muestra las principales características de los emprendimientos.

Figura 3-5: Características de los emprendimientos.



Fuente: Elaboración propia.

Estos aspectos permiten identificar que existen saberes, capacidades y recursos disponibles para aprovechar por parte de los emprendedores; y también, se despliega una nueva estrategia de desarrollo en torno a sus propuestas y a la transformación de materias primas.

Con base en lo anterior, se observa altos niveles de informalidad en estos emprendimientos, motivo por el cual, podría pensarse en la formalización de forma cooperativa de modo tal que se trabaje en comunidad (al articular varios emprendimientos), esto, como estrategia de intervención cuando los costos de formalización afectan los

ingresos y la rentabilidad del emprendimiento. También, destaca el hecho de que un alto porcentaje de emprendedores promueva la contratación ocasional de los trabajadores y este hecho, devela la necesidad de formalizar la contratación del recurso humano en el municipio en concordancia con las garantías de ley y también, de forma cooperativa; y con ello, aportar a que la comunidad se ubique en un empleo, adquiera experiencia en diferentes sectores laborales y fomente la creación de encadenamientos productivos. Es importante, además, aprovechar la diversidad de emprendimientos existentes para continuar atendiendo necesidades locales como la nutrición, el cuidado ambiental, aprovechar adecuadamente la tierra, entre otros.

En suma, todos los aspectos que se han destacado anteriormente, producto de la interacción con los emprendedores del municipio mediante talleres y rastreo bibliográfico, permiten identificar que, aunque las dinámicas de emprendimiento están presentes en el territorio municipal y favorecen los procesos socioeconómicos, es posible pensar en oportunidades de mejora y estrategias que privilegien la calidad de vida de la población. Para ello, es importante el reconocimiento del otro como sujeto social y político que aporta a la construcción de la comunidad mediante el trabajo en equipo de manera solidaria y cooperativa. Lo que conlleva identificar los relacionamientos posibles que pueden darse entre los emprendedores de la comunidad local para aprovechar los conocimientos, la tecnología, los recursos disponibles y el capital humano para aportar al desarrollo local.

3.3 Resultados

3.3.1 Propuesta de valor: Tienda artesanal agroalimentaria con pasteles de yuca con proteína y almojábanas dulces como productos estrella

La población santarrosana constituye un actor económico organizado en unidades familiares, en su mayoría, los habitantes desarrollan actividades agrícolas. También se destaca que, en todo el territorio, se generan interrelaciones personales que promueven la construcción del territorio desde lo económico, lo político, lo cultural, lo histórico y lo social. Este aspecto, incita a pensar en modos de aprovechar las ventajas comparativas existentes para hacerlas competitivas y permite visionar posibilidades de trabajo

cooperativo y solidario entre emprendedores locales para aprovechar las iniciativas, stock de recursos y capacidades de la comunidad local para promover la transformación de materias primas con alto valor agregado e innovación, y para combinar el desarrollo de actividades productivas con el desarrollo de actividades en comunidad que dinamicen la convivencia, la paz, los estilos de vida saludable, las propuestas de transformación productiva y la inmersión competitiva en nuevos mercados promoviendo el equilibrio entre producción, transformación y cuidado ambiental.

A través de los emprendimientos existentes en la localidad, y nuevos emprendimientos, se mejoran las condiciones de ocupación laboral, la cobertura del servicio de acueducto y alcantarillado, la penetración de banda ancha, el déficit cualitativo de vivienda, la baja asistencia técnica a los pequeños productores y el trabajo solidario y cooperativo entre ellos. Estos aspectos representan necesidades locales a atender y constituyen un insumo para la propuesta de valor en el contexto local como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno en la medida en que se asuman los propios emprendimientos, se valore el trabajo propio y se aprovechen las posibilidades de cooperación y empuje de los emprendedores para crear ventajas competitivas.

En este sentido, los emprendimientos son una semilla que se proyecta a un espacio público, a la sociedad y a nuevos emprendimientos, y necesariamente se creará valor y propósitos públicos. Esto implica el desarrollo de estrategias de la mano de instituciones involucradas que también renueven la labor institucional y propongan acciones para transformar materias primas, generar valor agregado y optimizar los recursos y tecnologías existentes. Esto significa que los emprendedores están llamados a participar activamente en las decisiones de política pública del municipio. Sin embargo, no se trata de corregir fallas del mercado sino de entender que detrás de esfuerzos compartidos, en especial, en compañía de entidades públicas, se pueden atender, progresivamente, las debilidades locales existentes; y crear y conformar nuevos mercados especializados que hagan viable nuevas inversiones lo cual terminará reflejado en el desarrollo local y en la creación de nuevas ventajas competitivas.

De este modo, los emprendimientos son la base de creación colectiva de valor, y responsablemente, a todos debe corresponder parte de la riqueza producida. Esto representa una estrategia de desarrollo y la posibilidad de asumírnos, de demostrar que se pueden iniciar procesos reales de desarrollo humano por las capacidades y finalidades, por los aprendizajes y ajustes; por la búsqueda de institucionalizar nuestros comportamientos y pensar en modos de vida desde lo político y lo público y, por la capacidad y posibilidad de generar tecnología para ver las posibilidades de acciones compartidas que den origen a crear o consolidar ventajas competitivas en tanto que al generar riqueza, se generen ingresos privados pero también valores públicos y reconocimiento de los beneficios de gozar de inversiones públicas.

En esta línea, los talleres realizados con los emprendedores del municipio y sus resultados: saberes y motivaciones para emprender, productos y servicios, y retos para potenciar la propuesta de valor³⁴, permitieron plantear la creación de una Tienda artesanal agroalimentaria como propuesta de valor que permita reunir en un solo lugar la diversidad de productos que ofrecen los emprendedores. Se propuso, además, articular diversas ideas y productos para crear un producto con valor agregado que pueda sofisticarse, que represente la identidad y la cultura del municipio y, que permita abrir nuevas posibilidades para la transformación productiva, la cual debe estar mediada por el apoyo de entidades gubernamentales y las alianzas estratégicas con otras instituciones tanto públicas como privadas.

La Tienda artesanal agroalimentaria es el espacio donde pueden encontrarse diversidad de productos alimentarios elaborados en el municipio, como, por ejemplo: gelatina de pata, chorizos artesanales, morcilla artesanal, panadería artesanal (tortas, panes, pandequeso, pan costeño), dulces de tomate de árbol y uchuva, arequipe, miel, panelitas, granola artesanal, vino artesanal de mora, frutas y hortalizas orgánicas, truchas, huevos criollos, plantas medicinales y ornamentales, entre otros. También se pueden encontrar artesanías, mochilas bordadas y tejidos bordados. Cada emprendedor aporta su saber, experiencia y producto a la Tienda artesanal agroalimentaria para garantizar su adecuado

³⁴ Ver Anexo E, Síntesis de la información recolectada en cada taller.

funcionamiento y se compromete a innovar en sus productos para satisfacer las necesidades e intereses del consumidor final.

Con la creación de la Tienda artesanal agroalimentaria se proyecta que la presencia de los productos en el mercado sea constante, es decir, todos los días, buscando garantizar la oferta continua en el mercado para atender la demanda de los mismos y también para, incursionar en nuevos mercados. Actualmente, este espacio no existe en el municipio, cada emprendedor ofrece sus productos desde casa o en los mercados campesinos que se realizan en el municipio, específicamente en el parque principal, un fin de semana cada mes. Asimismo, gracias a que los emprendedores del municipio se encuentran organizados en una cooperativa³⁵ para dar funcionalidad a los mercados campesinos, puede darse también lugar, bajo esta figura, a la Tienda artesanal agroalimentaria manteniendo la estructura administrativa de la cooperativa y destinando un espacio físico apto para su implementación.

Este espacio, permitiría el trabajo colaborativo entre emprendedores para comercializar, innovar y transformar materias primas diariamente (esto implica sofisticación de productos, de procesos y la capacidad para atender la demanda); igualmente, permitiría transmitir a los clientes locales, los beneficios y ventajas de consumir productos con sello local y con calidad; productos que se enfocan principalmente en la alimentación saludable y que, por su valor agregado y carácter orgánico, serían atractivos y exclusivos. También se proyecta como un escenario en el que las personas que buscan alimentarse bien pueden acceder a productos de buena calidad y a precios justos ya que disminuyen los procesos de tercerización y los costos de transacción. También se proyecta la incursión en plataformas digitales para publicitar y comercializar los productos con precios bajos y tiempos de entrega cortos. En este sentido, es importante la articulación de instituciones públicas y privadas para promover la inversión en los emprendimientos, la capacitación de los

³⁵ Para mejorar sus condiciones socioeconómicas por medio de la acción conjunta y autónoma orientada al bien de todos los asociados y la generación colectiva de valor.

emprendedores y la planificación financiera y estratégica de los emprendimientos como aspectos críticos en el desarrollo de la propuesta de valor.

La Tienda artesanal agroalimentaria permite reducir el costo de consumir alimentos saludables, mejorar los canales de distribución de alimentos en el municipio, mejorar el uso y disposición de la tierra para los cultivos, brindar un trato personalizado al cliente para hacerlo sentir bien con su cuerpo, su salud y su estilo de vida. El valor agregado está representado por la calidad superior diferenciadora de los productos; la identidad santarrosana en los productos, como por ejemplo en los logos, en las características del producto y en el material publicitario; por el hecho de disminuir el uso de químicos y conservantes en los alimentos, y la innovación y transformación para nuevos productos a partir de las materias primas disponibles en el municipio.

Los principales retos para su implementación consisten en disponer de infraestructura física y maquinaria, equipo y tecnológica adecuada, generar estrategias de marketing, cualificar los procesos de asociatividad y cooperativismo entre emprendedores y promover nuevos apoyos institucionales partiendo de las necesidades locales identificadas. Los principales alcances en el mediano y largo plazo permiten crear un espacio de mercado para visibilizar a los emprendedores dentro y fuera del municipio. Asimismo, en el mediano y corto plazo es posible impactar a las amas de casa sin intermediarios, promover la legalización de los emprendimientos y la planeación contable y financiera, así como, la vinculación de instituciones públicas y privadas a los procesos de emprendimiento del municipio.

Posibilidades de los encadenamientos productivos a partir de la Tienda artesanal agroalimentaria

La Tienda artesanal agroalimentaria, como centro de esfuerzos colectivos que potencia la venta de los productos de los emprendedores del municipio en un solo local y favorece la distribución y la creación de circuitos comerciales, fortalece el trabajo articulado de

aquellos emprendimientos que ya funcionan a partir de encadenamientos productivos como, por ejemplo, los dulces, los vinos y la panadería artesanal. A la vez, abre posibilidades para nuevos encadenamientos productivos mediante la elaboración de productos que puedan sofisticarse, que integren las ideas y productos de los emprendedores y que sean amigables con el medio ambiente.

Un ejemplo de integración de emprendimientos y productos, que se adhiere a la Tienda Artesanal Agroalimentaria como propuesta de valor y forma parte de ella, es la elaboración de pasteles de yuca con proteína y almojábanas dulces. Estos productos serían los productos estrella³⁶ en la Tienda artesanal agroalimentaria gracias a su calidad, diferenciación y sello local. Aquí, se vincularían alrededor de 12 emprendimientos que apuntan a la alimentación saludable con recetas caseras. Esto se llevaría a cabo con el liderazgo de los emprendedores de “La Abuela Alcahueta” quienes orientarían y capacitarían a los otros emprendedores en la elaboración de los productos gracias a su experiencia y a línea de productos que ya ofrecen. Para la elaboración de los productos, los emprendedores deberán concentrar la producción en cocinas dispuestas de manera que los procesos de producción sean adecuados (con registro de calidad/sanidad por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA) y puedan mejorarse y adaptarse para satisfacer la demanda. Adicionalmente, todos los emprendimientos comprometidos con la iniciativa, buscarán ajustar la oferta de yuca, papa y maíz como soporte de los productos, así como carne, tomate de árbol, guayaba y queso como productos complementarios de la matriz de los productos y sus posibilidades de innovación y diversificación.

Los emprendedores, trabajarían en estos dos productos como estrategia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria, a la vez, que se apoyarían de otros emprendimientos de empaques biodegradables para diseñar y ajustar un empaque, tanto individualizado como

³⁶ Sería importante que desde la planificación de la Tienda artesanal agroalimentaria se determine la matriz de crecimiento – participación (Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG) para todos los productos tal como lo propone Henderson, en 1973.

en masa para la distribución local y externa (visitantes, otros municipios). Aportarían también, al cuidado ambiental a partir de la generación de publicidad alusiva al reciclaje y el uso razonado de los recursos naturales, la capacitación en uso de recursos y estrategias de producción sostenible, el cuidado del suelo y el agua en los cultivos primarios, y los abonos orgánicos.

Lienzo de la Tienda Artesanal Agroalimentaria

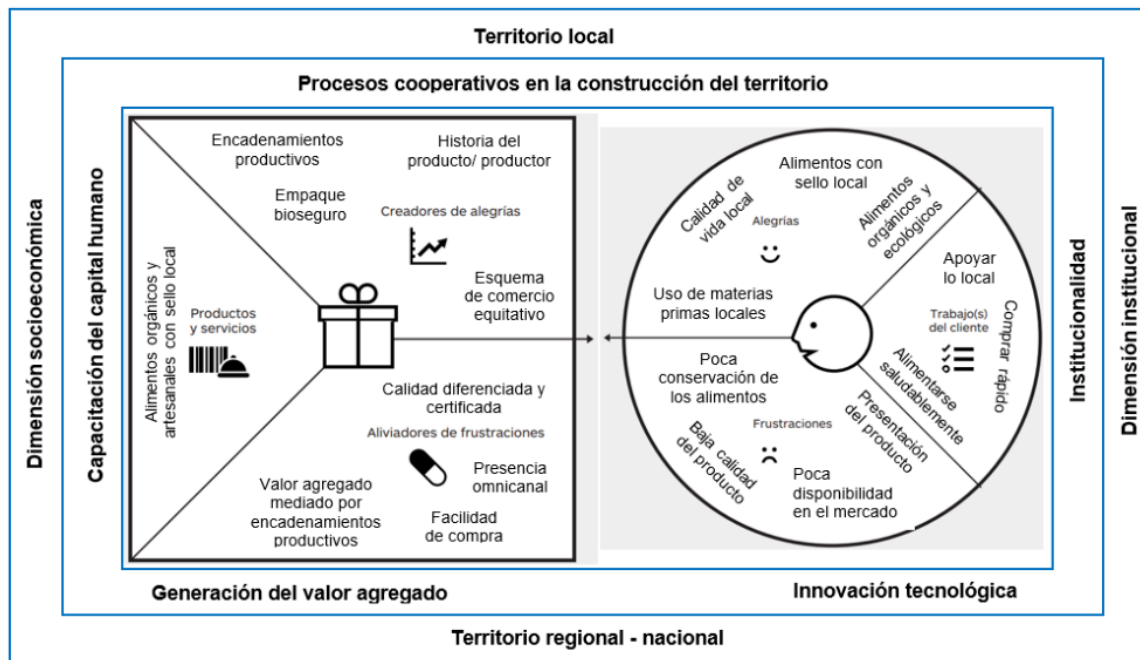
En los talleres se diseñó el lienzo de propuesta de valor para la Tienda artesanal agroalimentaria, el cual constituye una herramienta visual para mostrar los beneficios que la propuesta de valor proporciona en el mercado del municipio de Santa Rosa de Osos. El lienzo de la propuesta de valor incluye el perfil de cliente³⁷ y el mapa de valor³⁸ tal como lo proponen Pigneur *et al.*, (2014). El perfil de cliente (círculo) engloba: trabajos del cliente (propósito de los productos para satisfacer las necesidades del cliente), alegrías (expectativas que satisfacen los productos) y frustraciones (costos de oportunidad del cliente al consumir los productos). El mapa de valor ayuda a describir lo que se ofrece al cliente y engloba: Productos y servicios (características de los productos que se ofrecen al cliente), creadores de alegrías (características de los productos que satisfacen la necesidad del cliente) y aliviadores de frustraciones (estrategias para reducir los costos de oportunidad del cliente).

El lienzo de la Tienda artesanal agroalimentaria se ubica dentro del territorio local para impactar las dinámicas socioeconómicas e institucionales de la comunidad local y proyectarse a nivel regional y/o nacional a medida que mejora su desempeño e incursiona en nuevos mercados. Se inserta a la vez, en dinámicas de generación de valor agregado, innovación tecnológica, capacitación del capital humano, procesos cooperativos para la construcción del territorio y la institucionalidad para permitir el desarrollo endógeno. La Figura 3-6, muestra el lienzo de la Tienda artesanal agroalimentaria.

³⁷ Tipo de personas que comprarían los productos.

³⁸ Información actual sobre los productos y/o servicios que aporta la propuesta de valor. Esta información es la base para introducir mejoras a futuro en la propuesta de valor.

Figura 3-6: Lienzo de la Tienda artesanal agroalimentaria.



Fuente: Elaboración propia con base en Pigneur *et al.*, (2014).

El perfil de cliente está determinado por un cliente interesado en consumir alimentos orgánicos y artesanales de buena calidad y a precio justo. Ambos objetivos convergen en una intención de promover encadenamientos productivos entre emprendedores. El trabajo del cliente refleja la necesidad de comprar rápido, alimentarse saludablemente y apoyar la producción local. Las alegrías consisten en obtener alimentos orgánicos y ecológicos fabricados con materias primas locales y que poseen sello local, esto dinamiza la economía del municipio y la calidad de vida de los habitantes. Las frustraciones están representadas en la poca conservación de los alimentos (sin conservantes), poca disponibilidad en el mercado (no tener producción en masa) y presentación del producto (empaques simples).

El mapa de valor está determinado por la diversidad de productos que elaboran los emprendedores y también por los nuevos productos a desarrollar; el empaque

biodegradable, la historia de vida del emprendedor y el esquema de comercio equitativo son creadores de alegrías. La calidad diferenciada y certificada, la facilidad de compra y la presencia omnicanal³⁹ son aliviadores de frustraciones.

En suma, en el lienzo de valor, el valor agregado es característico en cada uno de los productos, así como el trabajo cooperativo y colaborativo entre emprendedores. Es de resaltar que la participación de los emprendedores en los talleres de discusión contribuye a una visión hacia futuro de las posibilidades de más y mejores encadenamientos productivos en el municipio que dinamicen la economía local. También, permite asumir retos y proyecciones respecto a la transformación productiva para innovar en los productos, ir más allá de la producción de materias primas, generar nueva tecnología y nuevo conocimiento y, ser partícipes de los procesos de desarrollo de su comunidad desde su sentido de pertenencia, sus saberes y tradiciones y los modos de vida mejorada que pueden construir.

3.3.2 La Tienda Artesanal Agroalimentaria en la transformación económica local, la institucionalidad y las políticas públicas locales

La Tienda Artesanal agroalimentaria en la transformación económica local

La experiencia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria es una apertura de lo posible, de gran importancia pues sin ella ninguna proyección sería un compromiso y tendría una apertura a lo posiblemente posible, toda vez que la propuesta de valor no es el cumplimiento de una voluntad sobre una perspectiva cierta por saberes o circunstancias controladas. La Tienda Artesanal Agroalimentaria es una apuesta al futuro que abrirá a los emprendedores a otra forma de ser en tanto se apropian de sus saberes y capacidades locales para enfrentar la economía y el bienestar desde su propio esfuerzo. Nada de estas acciones se lograría sin los emprendimientos en la localidad y partir de las propuestas con las que se comprometieron. En este sentido, la Tienda artesanal agroalimentaria con los pasteles de yuca con proteína y almojábanas dulces como productos estrella (y con los

³⁹ Implementación de distintos canales de comunicación para estar en contacto con los clientes.

otros productos de los emprendedores que ya existen), engloba una propuesta de valor representativa de la identidad del municipio de Santa Rosa de Osos que impacta la transformación económica local.

A partir de su implementación, se puede atender una demanda alimentaria de los niños de escuela, empezando por la lonchera, pero su proyección se dirige a atender una oferta de alimentos del plan de alimentación escolar municipal. Por otra parte, los productos individualizados y diferenciados buscarán atender y obtener una posición más fuerte en el mercado de los visitantes del municipio de Santa Rosa de Osos, por ser punto de entrada y de salida de Medellín hacia la Costa Atlántica. En efecto, los emprendimientos buscan encontrar otras formas y combinaciones para diversificar los productos y mejorar los procesos y en esta medida se espera atender comunidades locales y visitantes.

Es compromiso de los emprendedores que participan en la Tienda artesanal agroalimentaria procurar que los alimentos tengan registro de alimentos orgánicos y que se garantice su calidad en todas las transformaciones que puedan tener, empezando por esta primera. Dado que el Municipio puede proveer la mayoría de las materias primas, esto obliga a los emprendedores a buscar ajuste de la cantidad y calidad de estas materias primas con los campesinos que lo puedan hacer. En todas las actividades a promover tras esta propuesta de valor se buscará la conservación del medio ambiente lo que obligará a buscar apoyos de investigación y de otras instituciones para lograrlo y para garantizar la posibilidad de mejorar los alimentos que por el momento se pueden considerar caseros y tradicionales como primera marca local. De hecho, el plan es tener una provisión sostenible desde la oferta agrícola en su producción como en su beneficio, en su transformación y en su distribución – empaques – y transporte. El apoyo institucional será determinante no solo en la legalización de los emprendimientos, que significaría en esencia, que los campesinos puedan cubrir los costos de una materia prima de calidad, sino también para los procesadores y comercializadores, a partir de una tasa de ganancia que permita cubrir las mejoras y compromisos de la propuesta de valor y un ingreso institucional producto de los impuestos que se puedan recibir. Igualmente, el apoyo institucional permitirá no solo

asegurar beneficios y la distribución de los productos, sino prever riesgos y asumir pérdidas.

Entre los principales efectos de la Tienda Artesanal Agroalimentaria en la transformación económica local se pueden mencionar: el aprovechamiento de los recursos disponibles; la vivencia de valores sociales, medioambientales y culturales; los aportes a la seguridad y soberanía alimentaria; el compromiso con la satisfacción de las necesidades de los clientes; el compromiso moral por lograr resultados satisfactorios para los actores involucrados; la contribución al bienestar social; la apropiación y valoración de los mercados locales y la incursión en nuevos mercados; el fortalecimiento de la capacidad de negociación y de las capacidades para hacer frente a las adversidades que traen consigo las fluctuaciones del mercado; mejores condiciones de empleo; incremento de la productividad sin concentración del capital; así como procesos innovadores y emprendedores y el aprovechamiento de los beneficios de las políticas públicas que apoyan el crecimiento de las economías locales.

Otros efectos de la Tienda Artesanal Agroalimentaria en la transformación económica local son:

1. *Gobernanza local*, ya que promueve una estructura organizativa clara bajo principios de solidaridad, cooperación y sostenibilidad ambiental para direccionar de manera eficiente las interacciones entre los emprendedores, las responsabilidades de cada uno y las estrategias de transformación productiva teniendo como base la innovación tecnológica. Este aspecto es esencial para definir las funciones de los emprendedores, identificar propósitos comunes y generar avances como colectividad en torno al desarrollo local.
2. *Equidad e igualdad social*, que tal como lo promulgan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), deben propender por el bienestar social y la reducción de las brechas de

desigualdad de la población permitiendo la dignidad humana y mejores modos de relación con el otro, es decir, interacciones positivas entre emprendedores.

3. *Eficiencia y productividad*, las actividades económicas realizadas propenden por una distribución equitativa de la riqueza y están sujetas a indicadores de productividad y eficiencia que permitan su evaluación continua para establecer ratios que permitan identificar el grado de satisfacción de los clientes, la calidad de los productos, las relaciones positivas entre los emprendedores, el nivel de innovación y el nivel operativo, la eficacia de las estrategias implementadas y el cumplimiento de objetivos; todo esto, para direccionar las acciones de la colectividad e identificar su pertinencia y eficiencia y sus impactos en la economía local.
4. *Ahorro e Inversión*, este aspecto, promueve la formación bruta de capital y con ello, mejoras significativas a nivel tecnológico, lo que se traduce en especialización y diferenciación de productos/servicios. Es decir, mayores tasas de ahorro e inversión por parte de los emprendedores potencian la productividad y la empleabilidad a través de los encadenamientos productivos los cuales tienden a ser sofisticados y competitivos.
5. *Adaptación a las dinámicas macroeconómicas*, dando lugar a la apertura de nuevos mercados y promoviendo la participación en los procesos económicos y de producción teniendo en cuenta variables como la inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio para planear, actuar y proyectarse financieramente. Se debe pensar desde una óptica de transformar las formas de organización y acumulación de capital a través de valores como la democracia, la solidaridad, la sostenibilidad y la equidad; así como en nuevos modos de distribución del capital.

6. *Participación del Estado y las políticas públicas*, esto contribuye a la planificación y regulación de las economías locales a través de instrumentos como las políticas públicas. No se descarga la responsabilidad total en el Estado ni en las políticas públicas, por el contrario, se asumen como mediadores y reguladores de las acciones colectivas dado que son los emprendedores los sujetos activos en su proceso de desarrollo local.

Todos estos efectos se obtienen solo si el trabajo mancomunado de los emprendedores es responsable, solidario, cooperativo, democrático y participativo; es necesario, además, coordinar adecuadamente esfuerzos para potenciar los tejidos económicos locales y las relaciones positivas con el entorno. De ahí, que se requiere una actitud crítica y transformadora para cultivar un tipo de economía que no se opone a la economía de mercado, sino que reorienta las estructuras y formas de organización en torno a modos de acción que propenden por un propósito común por medio de una relación armónica con el territorio, con el medio ambiente y con la sociedad. En este sentido, es clave para impactar la economía local, el desarrollo de procesos de solidaridad y cooperación, y el aprovechamiento de la proximidad geográfica para la construcción de redes colaborativas basadas en la confianza.

La Tienda Artesanal Agroalimentaria en la institucionalidad y las políticas públicas locales

Es importante analizar la inserción de la Tienda Artesanal Agroalimentaria, planteada por los emprendedores, en el marco institucional público debido a que este aspecto es importante en el trabajo mancomunado en torno a un propósito común y en la construcción del territorio, ya que a través de la institucionalidad se brindan pautas de coordinación y regulación para los actores y sectores que participan en la propuesta de valor y en sí, en el desarrollo de actividades económicas, que se espera, promuevan la solidaridad y la participación en los distintos sectores productivos que concurren en un mismo territorio para generar valor agregado y la consolidación de redes empresariales.

Por lo tanto, a través de la institucionalidad, se establecen las reglas de funcionamiento que van a permitir la viabilidad de la propuesta de valor en concordancia con la normatividad vigente. Es por ello, que la Tienda Artesanal Agroalimentaria requiere de la institucionalidad para determinar los modos de acción tanto a nivel micro como macroeconómico y su inserción en mercados imperfectos con asimetrías de información. Ejemplo de las mediaciones de la institucionalidad en la Tienda Artesanal Agroalimentaria son: el control de la calidad de los productos y/o servicios, el apoyo a los emprendedores a través de políticas y programas de desarrollo productivo en procura del mejoramiento de las condiciones de producción, el establecimiento de reglas fitosanitarias, entre otros. No obstante, estas regulaciones tienen un doble efecto dentro de la propuesta de valor: por una parte, aportan reglas de juego claras y mecanismos de control y, por otro lado, pueden cohibir la participación en el mercado y el acceso a economías de escala, una vez, la Tienda artesanal agroalimentaria, ha alcanzado altos niveles de producción y transformación productiva. También pueden constituir una barrera de participación a nivel industrial.

De ahí, que es necesario que los diseñadores de políticas públicas locales realicen el seguimiento a los emprendedores y sus estrategias dentro de la Tienda Artesanal Agroalimentaria a través de planes estratégicos, de control y de evaluación de la gestión para evaluar, retroalimentar, asesorar y cualificar sus impactos y la creación de oportunidades de mejora. Entre las acciones que se pueden considerar para potenciar las políticas públicas y sus procesos de seguimiento a la propuesta de valor se mencionan:

- 1) Identificar retos, necesidades, potencialidades y limitaciones de las comunidades locales al momento de elaborar las políticas públicas y las estrategias e indicadores a implementar a través de la propuesta de valor y nuevos modos de generación de valor.

- 2) Promover un contacto continuo entre las instituciones públicas y los emprendedores locales para favorecer la comunicación asertiva, la evaluación y el acompañamiento continuo tanto en procesos socioeconómicos como técnicos de los productos que se ofrecen en la Tienda artesanal agroalimentaria.

- 3) Fomentar la transferencia de conocimientos y los espacios de capacitación como herramienta para estar a la vanguardia de los cambios e innovaciones tecnológicas y de mercadeo.

- 4) Incitar la participación de los emprendedores en los procesos de creación de políticas públicas teniendo como base la atención de necesidades locales, la generación de valor agregado y la distribución equitativa del capital.

- 5) Procurar la educación ambiental como eje para inducir a nuevos modos de relación con el medio ambiente y permitir la sostenibilidad.

Las instituciones y las políticas públicas representan las reglas de juego y el marco de gobernanza en el tejido social y productivo, dinamizan la economía y orientan el cambio institucional tal como lo proponen Pierre *et al.*, (2019). Por lo tanto, deben propender por la mejora del bienestar de la población incluyendo el respeto por los derechos y la dignidad de la persona; esto mediante la concurrencia de instituciones que potencialicen estrategias como la propuesta de valor y el liderazgo de los actores locales en torno a sus procesos de desarrollo mejorando las relaciones de confianza y la creación de encadenamientos productivos. Como complemento, se requiere el diseño de políticas y estrategias con la finalidad de disminuir las fallas de mercado a través de las cuales, unos agentes obtienen mayores ventajas en las actividades económicas con respecto a otros agentes, generando inequidad en la distribución de recursos y en las oportunidades de la población; esto, con vista a mejorar las condiciones de vida y la competitividad. Para ello, deben converger los intereses de los actores involucrados buscando posibilitar la elaboración de políticas públicas acordes con las demandas y características de la comunidad local sin dejar de

lado las características macroeconómicas del entorno. Este es uno de los grandes desafíos que enfrentan tanto la Tienda Artesanal Agroalimentaria como la institucionalidad en el municipio de Santa Rosa de Osos.

Por tanto, los gobiernos locales están llamados a participar en la ejecución de mejores políticas públicas para integrar la Tienda Artesanal Agroalimentaria sin descargar en ellos, las responsabilidades y la funcionalidad de la misma, pues más que ejecutores, son el puente para orientar, capacitar y abrir canales a través de los cuales los emprendedores llevan a cabo actividades colectivas que benefician a la población local y que promueven la economía solidaria y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para hacer uso eficiente de los recursos disponibles pensando en el bienestar de las futuras generaciones y estableciendo herramientas que faciliten su gestión.

3.3.3 Pertinencia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria

El estudio permitió identificar saberes y motivaciones de los emprendedores, necesidades locales y productos existentes en el municipio. Si bien, cada emprendedor ha ido consolidando su idea de negocio a partir de sus motivaciones y saberes personales (una receta de tradición familiar, por ejemplo), un gran número de emprendimientos se enfoca en aspectos relacionados con la nutrición y la alimentación saludable lo que favorece la consolidación de la Tienda artesanal agroalimentaria. Se identificaron 15 emprendimientos que, desde su producto, motivación y compromiso, sustentan la propuesta de valor, a saber: Gelatina Santarrosana, La Cocina de Doña Letty, Mis tortas, Dannessa pastelería, Los Chorizos, Arequipitos mi herencia, Miel pura, Vino artesanal, Dulces Denia, Granola Jayol, Yerbabuena, Las delicias de la abuela Alcahueta, Truchas el cañón, Grupo de mujeres Aitón y Asoartesan.

La gran diversidad de emprendimientos y el stock de recursos existentes en el municipio, permitieron evidenciar un ecosistema de emprendimiento que se ha venido fortaleciendo en los últimos años y que se agudizó luego de la pandemia por el COVID 19 permitiendo el trabajo cooperativo entre emprendedores. Este hallazgo concuerda con los estudios

realizados por Chinchilla *et al.* (2021) ya que es posible identificar, a nivel local, emprendimientos de distintos tipos que se apoyan en una red cooperativa y colaborativa para crecer e incursionar en nuevos mercados, especialmente, los dulces, las artesanías, la panadería artesanal y los vinos artesanales. La existencia de estos emprendimientos genera mayores posibilidades para la implementación de la propuesta de valor.

Como resultado, se proyecta la creación de la Tienda artesanal agroalimentaria, un espacio físico para articular los emprendimientos existentes a la solución de necesidades locales, en este caso, la alimentación saludable de la comunidad local. Este espacio, engloba una acción colectiva autónoma en torno a la transformación económica local y el desarrollo endógeno. Se trata también, de un espacio donde los consumidores pueden acceder a la variedad de productos que ofrecen los emprendedores a precio justo y con calidad diferenciada, y participar con sus propuestas tal como se usan en las técnicas de mercadeo, pero en especial se espera el concepto de los propios consumidores locales, porque es el espíritu del bien del bien, de mejorar la comunidad. Este espacio también ofrece posibilidades para los emprendimientos emergentes quienes pueden participar con sus propuestas en la elaboración de nuevos productos y consolidar nuevos encadenamientos productivos.

Mediante el indicador de pertinencia construido fue posible evaluar de manera integral la Tienda Artesanal Agroalimentaria (propuesta de valor) planteada por los emprendedores e identificar su pertinencia y los aspectos a fortalecer y/o mejorar. En general, se muestran niveles de pertinencia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria superiores a 0.6, esto indica que la Tienda Artesanal Agroalimentaria es pertinente como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos, y ofrece posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación económica local a partir de: el trabajo cooperativo y la confianza entre emprendedores, la proximidad geográfica, las redes de colaboración, las alianzas estratégicas, los espacios para la innovación, la sostenibilidad ambiental, el cultivo de valores, la solución de conflictos, la gobernanza local, la eficiencia y productividad, el ahorro e inversión en los emprendimientos locales, la adaptación de los emprendimientos a las dinámicas micro y macroeconómicas, y la capacitación del capital humano.

La Tabla 3-4 muestra los resultados para la dimensión: Procesos cooperativos en la construcción del territorio.

Tabla 3-4: Resultados para la dimensión: Procesos cooperativos en la construcción del territorio.

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
Procesos cooperativos en la construcción del territorio	Efecto de red	1
	Confianza y comunicación	0,8
	Saber hacer	1
	Calidad de vida	0,8
	Trabajo cooperativo	1
	Medio ambiente	0,5
	Transformación productiva	0,3
	Dimensión	0,7

Fuente: Elaboración propia.

A partir del trabajo cooperativo y solidario entre emprendedores se aporta a la construcción del territorio a nivel social y económico (0,7) pues entre todos desarrollan actividades que promueven hábitos de alimentación saludable y la calidad de vida (0,8) de la comunidad local. El saber hacer de los emprendedores (1,0), el trabajo cooperativo (1,0) y la consolidación de encadenamientos productivos (efecto de red) constituyen aspectos clave para la transformación económica ya que engloban esfuerzos colectivos direccionados por la propuesta de valor y la sinergia, confianza y comunicación asertiva entre emprendedores. Los resultados indican que es importante fortalecer la transformación productiva de las materias primas (0,3), esto se logra añadiendo procesos de innovación a los productos que ya se elaboran, por ejemplo, diversificando los tipos de productos y creando nuevos productos, diseñando los empaques, estableciendo una cadena

productiva completa⁴⁰ y estableciendo estrategias de marketing (segmentación de clientes y de mercados). También es importante fortalecer el cuidado del medio ambiente (0,5) ya que no basta solo con implementar empaques biodegradables, es necesario diseñar una estrategia de producción y distribución que favorezca el adecuado aprovechamiento del suelo, el cuidado del agua y la reducción de la contaminación. Una estrategia consiste en que los emprendedores siembren árboles, optimicen los sistemas de riego y disminuyan el uso indebido de agroquímicos.

La Tabla 3-5 muestra los resultados para la dimensión: Generación de valor agregado.

Tabla 3-5: Resultados para la dimensión: Generación de valor agregado

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
Generación de valor agregado	Diferenciación del producto	0,5
	Calidad	1
	Satisfacción de los clientes	0,8
	Productos y/o servicios estratégicos	0,3
	Identidad local y sello personal	1
	Dimensión	0,7

Fuente: Elaboración propia.

La generación de valor agregado está presente en cada uno de los productos que elaboran los emprendedores, los cuales presentan calidad (1,0) y tienen sello local y personal (1,0) porque parten de sus vivencias, motivaciones y características específicas del municipio de Santa Rosa de Osos. La Tienda Artesanal Agroalimentaria es pertinente porque potencia dicho valor agregado (0,7) al integrar las ideas de los emprendedores para crear

⁴⁰ Promoviendo la elaboración de productos en todas las fases: diseño, producción y distribución.

nuevos productos, satisfacer las necesidades de los clientes (0,8) y buscar la inmersión en nuevos mercados aprovechando las ventajas comparativas y competitivas del municipio. Los resultados indican que es necesario fortalecer los productos estratégicos (0,3), es decir, además del pastel de yuca con proteína y las almojábanas dulces, pueden elaborarse otros productos como las panelitas de tomate de árbol, los pandequesos rellenos (uchuva, mora) o aquellos que vayan surgiendo con el paso del tiempo. Para ello, es importante promover la diferenciación de los productos (0,5) y realizar estudios de mercado. Los productos ofertados deben poseer calidad que pueda sofisticarse, estar sujetos a mejoras e innovaciones continuas y potenciar la creatividad de los emprendedores.

La Tabla 3-6 muestra los resultados para la dimensión: Capacitación del capital humano.

Tabla 3-6: Resultados para la dimensión: Capacitación del capital humano

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
Capacitación del capital humano	Fidelización de clientes	0,7
	Capacidad instalada	0,6
	Formación educativa	1
	Capacitación continua	0,5
	Dimensión	0,7

Fuente: Elaboración propia.

La Tienda Artesanal Agroalimentaria se potencia a partir de la formación educativa de los emprendedores (1.0) quienes poseen estudios de bachillerato, técnicas, tecnologías y estudios profesionales. A partir de sus habilidades y capacidades han elaborado productos de calidad que contribuyen a la fidelización de los clientes (0,7), aspecto clave para la

Tienda artesanal agroalimentaria ya que se inserta dentro de un mercado específico y posee capacidad instalada (0,6). Los resultados indican que debe fortalecerse la capacitación continua (0,5) especialmente en aspectos relacionados con la planeación financiera, los registros de sanidad, la legalización de los emprendimientos, la incursión en plataformas digitales, el uso de maquinaria y equipo, entre otros. Esto implica la articulación de instituciones públicas y privadas y el diseño de planes de mejoramiento que permitan la evaluación continua para garantizar la funcionalidad de la propuesta de valor y sus impactos al desarrollo local. También implica disposición por parte de los emprendedores para aprender, explorar nuevos campos y mejorar sus condiciones de vida.

La Tabla 3-7 muestra los resultados para la dimensión: Institucionalidad.

Tabla 3-7: Resultados para la dimensión: Institucionalidad

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
Institucionalidad	Estructura de mercado	0,6
	Canales de distribución	0,6
	Encadenamientos productivos	0,8
	Capacidad de enfrentar retos	0,7
	Alianzas estratégicas	1
	Participación de instituciones públicas o privadas	0,5
	Dimensión	0,7

Fuente: Elaboración propia.

La Tienda Artesanal Agroalimentaria se inserta en dinámicas micro y macroeconómicas propias del contexto municipal y nacional. Presenta viabilidad para los encadenamientos

productivos (0,8) y la consolidación de alianzas estratégicas (1,0) entre emprendedores y con otras instituciones que les permitan diseñar una estructura de mercado (0,6) acorde con los productos que elaboran, el perfil de cliente y los canales de distribución establecidos (0,6). Se proyecta tener alcances a nivel local, regional, nacional e internacional (hay emprendedores que ya exportan sus productos como es el caso de Dulces Denia, este emprendimiento representa un enlace hacia mercados extranjeros). La adecuada planeación estratégica y la sinergia entre emprendedores es la base para enfrentar los retos (0,7) y las dificultades que puedan presentarse en el mediano y largo plazo. Es importante fortalecer la participación de instituciones públicas y privadas (0,5) y es tarea de los emprendedores abrir nuevas puertas para la inversión en la propuesta de valor para permitir su crecimiento y rentabilidad. Es oportuno participar en los procesos de apoyo a emprendimientos que desarrolla, por ejemplo, el Ministerio de Industria y Comercio, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la alcaldía del municipio de Santa Rosa de Osos. También, es necesaria la articulación de la Tienda artesanal agroalimentaria a las políticas de desarrollo local y a las entidades gubernamentales para favorecer la planeación, los estudios de factibilidad y prospectiva, el diseño presupuestal y la inversión, los organismos de control y la disposición de un espacio adecuado para llevarla a cabo.

La Tabla 3-8 muestra los resultados para la dimensión: Innovación tecnológica.

Tabla 3-8: Resultados para la dimensión: Innovación tecnológica

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
Innovación tecnológica	Mejoramiento continuo	0,8
	Bajos costos de transacción	0,8
	Maquinaria y equipo	0,5

Tabla 3-8: (Continuación)

Dimensión	Variable de estudio	Indicador de pertinencia
	Eficiencia	0,5
	Transferencia de conocimientos	0,6
	Dimensión	0,6

Fuente: Elaboración propia.

El mejoramiento continuo (0,8), los bajos costos de transacción (0,8) y la transferencia de conocimientos (0,6) representan un intento por potenciar los productos que, actualmente, constituyen el ecosistema emprendedor del municipio. Los resultados indican que es importante fortalecer la maquinaria y equipo (0,5) y la eficiencia (0,5). Cada emprendedor oferta sus productos de manera individual, al hacerlo ahora de manera colectiva, se espera diversificar el mercado e incrementar las ventas por lo que, los emprendedores deben invertir en maquinaria y equipo para atender la demanda local y externa; así como, para añadir innovaciones a los productos y para optimizar tiempo, recursos y mano de obra.

Estos hallazgos evidencian la posibilidad de apuntar hacia un propósito común en el municipio de Santa Rosa de Osos que afecte la transformación económica local y la calidad de vida de sus habitantes; esto implica desarrollar acciones para ser más solidarios como comunidad y cuidar el medio ambiente, por ejemplo, a través de la participación voluntaria en encadenamientos productivos, el cultivo de valores entre emprendedores y el reconocimiento del otro, el comercio justo, el trabajo en equipo y la utilización de empaques ecológicos. La Tienda Artesanal Agroalimentaria no genera soluciones inmediatas, por el contrario, abre nuevas posibilidades de reflexión y discusión entre emprendedores para crear posibilidades de desarrollo apuntando hacia la sostenibilidad ambiental, la innovación tecnológica y la transformación económica.

Estrategias para potenciar la Tienda Artesanal Agroalimentaria en el municipio de Santa Rosa de Osos

El indicador de pertinencia permitió identificar aspectos que necesitan fortalecerse en la Tienda Artesanal Agroalimentaria para que, a partir de ella, pueda potenciarse también, el desarrollo endógeno y las posibilidades de los encadenamientos productivos para la transformación económica local, a saber: cuidado del medio ambiente (0,3), mejor transformación productiva (0,5), mayor diferenciación de producto (0,5), establecer continuamente productos estratégicos (0,3), capacitación continua de los emprendedores en distintas temáticas (0,5), mayor participación de instituciones públicas y/o privadas (0,5), y fortalecer la maquinaria y equipo (0,5) y con ella, la eficiencia en la producción y comercialización de los productos (0,5). Estos aspectos conllevan la planeación de estrategias para potenciar la propuesta de valor.

Es posible articular las estrategias en tres ejes complementarios entre sí: 1. Cuidado del medio ambiente, 2. Transformación productiva y 3. Articulación de instituciones públicas y/o privadas a la propuesta de valor. Estos ejes determinan la ruta metodológica para potenciar los aspectos que obtuvieron un resultado dentro del intervalo [0, 0.5] y garantizar así, los efectos múltiples de la propuesta de valor en el desarrollo y la transformación económica local.

El eje 1, cuidado del medio ambiente, incluye la destinación de huertas caseras para el cultivo de alimentos orgánicos a través de abonos orgánicos (compost); mejorar los sistemas de riego para no desperdiciar agua, plantar árboles y tratar las aguas residuales de los cultivos agrícolas antes de que se viertan en los ríos y arroyos; utilización de empaques en cartón ondulado cuyo impacto ambiental es menor en comparación con los empaques de plástico plegable; ahorrar energía con espacios mejor iluminados para almacenar productos; cuidar la salud del suelo (humedad) a través de la agricultura sin labranza para evitar su erosión, aplicar regularmente compost natural para mantener su fertilidad e implementar sistemas integrados combinando cultivos, silvicultura⁴¹ y la ganadería (actividad representativa del municipio).

⁴¹ Potenciando el cultivo de árboles y la consolidación de bosques naturales atendiendo al relieve y paisaje propio del municipio.

El eje 2, transformación productiva, no se enfoca en producir más sino en producir mejor optimizando los recursos disponibles y disminuyendo el impacto ambiental. Incluye la definición y vigilancia de tareas, funciones y responsabilidades claras para todos los emprendedores, el trabajo en equipo; fijar metas y planificar estrategias de incursión en nuevos mercados, identificar y superar amenazas y dificultades; establecer alianzas y vincularse a nuevas redes colaborativas y/o encadenamientos productivos. Es importante plantear procesos de discusión para fortalecer el turismo en el municipio y así, promover mejores condiciones de mercadeo dentro y fuera del contexto local. Los emprendedores deben implementar tecnologías de base científica en las cadenas productivas (maquinaria y equipo para el análisis microbiológico y fisicoquímico de los alimentos en procura de garantizar su sanidad y valor nutricional). También deben implementar estrategias de marketing creativas y competitivas (planeación para crear mayores oportunidades de venta para la Tienda artesanal agroalimentaria) y el estudio continuo de las dinámicas del mercado para potenciar las posibilidades de innovación y cualificación de los productos. Es importante, además, el diseño e implementación de un sistema digital integrador, permanente y actualizado que recopile la información sobre los emprendimientos y encadenamientos productivos locales, su seguimiento, así como indicadores y proyecciones para la toma colectiva de decisiones.

El eje 3, Articulación de instituciones públicas y privadas, incluye el desarrollo e implementación de estrategias de formalización, asociatividad e infraestructura adaptadas a las diferentes condiciones socioeconómicas, agroecológicas y culturales, que permitan mejorar calidad de vida de los emprendedores involucrados en la propuesta de valor; el fortalecimiento de la estructura organizacional de los emprendedores para la adopción y el desarrollo de alternativas de transformación productiva mediante procesos de investigación, transferencia de conocimiento, y vinculación tecnológica para mejorar la productividad y competitividad de los productos agrícolas que sustenta la propuesta de valor. Igualmente, dado que los entornos económicos y sociales son cada vez más competitivos, los emprendedores están llamados a establecer alianzas estratégicas para la transformación económica, es decir, alianzas que les permitan afrontar los desafíos que traen consigo la globalización y el crecimiento económico. Este aspecto es clave para la generación de ventaja competitiva y para impactar el desarrollo local, ya que permite el aprovechamiento de las capacidades técnicas y funcionales de la comunidad local y la

consolidación de redes empresariales que se materializan en nuevos mercados y nuevos productos.

Pertinencia de la Tienda Artesanal Agroalimentaria en la construcción del territorio local

En este análisis, el territorio local es concebido como activo relacional, es decir, el espacio en el que, gracias a la proximidad geográfica e institucional, la comunidad local aprovecha el saber local, los recursos disponibles, las ventajas comparativas y sus propias motivaciones para enriquecer la organización productiva y promover la transformación económica, esta última, se consolida y potencia a través de la Tienda Artesanal Agroalimentaria planteada por los emprendedores del municipio de Santa Rosa de Osos.

De lo anterior, se destaca el papel del territorio en la construcción de la identidad colectiva producto de prácticas, procesos históricos y culturales, modos de relación entre emprendedores y uso de los recursos disponibles; dicha identidad no está limitada por la proximidad geográfica, sino que puede involucrar distintos espacios y culturas e implica dominio y apropiación del espacio y los recursos por parte de las comunidades no solo para aprovecharlos en la generación de bienes y servicios sino también para valorarlos, propender por el cuidado ambiental y generar vínculos con el espacio que se habita y con los actores que intervienen en su transformación.

Desde este punto de vista, una vez se han identificado las necesidades locales y los recursos disponibles para atenderlas, la Tienda Artesanal Agroalimentaria potencia la construcción del territorio al permitir procesos cooperativos entre los emprendedores; estos procesos cooperativos representan una forma de economía contributiva que si bien, no se desliga del sistema capitalista y las políticas neoliberales, provee otras formas de interacción entre emprendedores para la generación de ingresos, la gobernanza local, la preservación de su cultura, la valoración de su trabajo propio y el cuidado de la naturaleza.

Para ello, es necesaria la articulación de gobiernos, instituciones, comunidades, familias e individuos para que, en conjunto, favorezcan las condiciones para la cooperación a través de modelos participativos y equitativos cuyo efecto en las dinámicas socioeconómicas refleje nuevas formas de valorar, producir y transformar materias primas, aún en contextos fluctuantes, complejos y competitivos como los actuales.

Así pues, coherente con el concepto de territorio, los procesos cooperativos, que en esta investigación se enfocan desde las posibilidades de los encadenamientos productivos, son potenciados a través de la Tienda Artesanal Agroalimentaria desde su configuración y naturaleza colectiva, impactando las dinámicas socioeconómicas y la construcción territorial a través de tres aspectos clave como lo son: las relaciones entre actores y la solución de conflictos, las dinámicas económicas y la búsqueda del bien común. Estos aspectos, en la consolidación de la Tienda artesanal agroalimentaria, son los que, en conjunto, favorecen las dinámicas territoriales y la consolidación de la ventaja competitiva y, le otorgan un carácter diferencial a la propuesta de valor con respecto a otras estrategias de desarrollo local y de desarrollo empresarial. Se resalta también la participación activa y democrática de los emprendedores en la realización de actividades para promover y generar un valor agregado a sus productos. La participación colectiva otorga identidad al territorio y da significado a la propuesta de valor en las comunidades locales pues impacta el desarrollo local y la movilización de los recursos disponibles sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones.

Así, con base en el diagnóstico local y las problemáticas identificadas en el contexto local, algunos elementos que otorgan valor a la Tienda Artesanal Agroalimentaria en el territorio local son: la viabilidad de la propuesta por el compromiso de los emprendedores, la satisfacción de las necesidades de los clientes que constituyen necesidades locales, el valor agregado que va más allá de la utilidad por los alcances del trabajo cooperativo, la innovación y el cuidado ambiental de la propuesta, y la generación de redes colaborativas y encadenamientos productivos que fomentan la participación activa de los emprendedores en torno al desarrollo local. Estos elementos que dan peso a la Tienda Artesanal Agroalimentaria, se asumen y ejecutan de distintas formas en cada territorio local, pues la propuesta de valor se piensa particular y diferente para cada contexto, ya

que las necesidades locales son diversas y dependen no solo de la cultura, los recursos disponibles y los modos de relación entre los emprendedores sino también, de fuerzas macroeconómicas que las impactan continuamente e influyen en las dinámicas económicas locales.

En esta línea, es importante destacar que las dinámicas actuales a las que se enfrentan los productores y en sí, las organizaciones del municipio de Santa Rosa de Osos, hacen que sea imperativo entregar a los clientes un valor adicional en los productos/servicios o experiencias con la intención de establecer relaciones con éstos en el largo plazo como retribución por el valor recibido. Este valor adicional, que constituye el valor buscado, representa en la Tienda artesanal agroalimentaria, el aprovechamiento de las potencialidades y los saberes de los emprendedores teniendo como consecuencia la diferenciación, la construcción de significados en el territorio y la generación de la ventaja competitiva.

Como consecuencia, en torno a la Tienda artesanal agroalimentaria, los emprendedores, se insertan en una multiplicidad de relaciones que les permiten orientar las acciones colectivas según propósitos que hacen confluír sus esfuerzos. Las prácticas que esto implica, se basan en el uso de recursos disponibles, de un saber hacer y de la integración de esfuerzos para articular necesidades locales y alcanzar objetivos comunes. Lo anterior, suscita el gran valor de la presente propuesta de valor. No obstante, esta articulación de varios emprendedores en torno a un propósito común implica tanto un compromiso de acción orientada como un uso instrumental de saberes y recursos, siempre coordinados hacia ese propósito inicial que puede ajustarse según los resultados que la operatividad va generando. Esto es lo que Agamben (2016) llama a entender la técnica por su relación directa de una causa eficiente, constituida por una causa instrumental y una causa principal, para causar un resultado final. Es lo que, en esencia, va a permitir que la propuesta de valor sea sostenible en el tiempo y se consolide como estrategia para promover el desarrollo endógeno en el municipio.

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

La sinergia⁴² entre emprendedores y el desarrollo de acciones colectivas para la generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario, (acciones que, en este caso, son mediadas por la Tienda Artesanal Agroalimentaria como propuesta de valor), permiten plantear lógicas de emprendimientos para reorientar trabajo y capital local (más allá de la acumulación de capital), en la perspectiva de pensar la transformación productiva en el municipio e impactar el desarrollo local. Como resultado, los emprendedores plantean una acción colectiva autónoma a partir de encadenamientos productivos, de la articulación de emprendimientos entre sí y de la creación de nuevos productos con valor agregado que representan la identidad del municipio y tienen como base la valoración de su trabajo propio. Este hecho permite inferir que el resultado final no está solamente en el producto o en la solución final al problema identificado sino en las relaciones – de confianza, por ejemplo⁴³ – que establecen los emprendedores como colectividad y en los propósitos comunes que establecen para pensar en modos de vida mejorada y fortalecer la transformación productiva local.

En este sentido, las relaciones que establecen los emprendedores al implementar la propuesta de valor, se articulan a la búsqueda del bien común, a la ética y al cuidado de sí para permitir otras formas de interacción entre emprendedores (La obra por hacer – significados, experiencias y proyectos personales – solución a problemas locales) y otras posibilidades para los encadenamientos productivos en torno a la generación de valor

⁴² Acción conjunta y coordinada entre varios emprendedores para implementar la propuesta de valor en el municipio de Santa Rosa de Osos.

⁴³ Se pueden establecer otro tipo de relaciones: intercambio, afectivas, cooperativas, circunstanciales.

agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario que afectan la transformación económica local. Así, por ejemplo, con la consolidación de la Tienda Artesanal Agroalimentaria y los productos a potenciar, los emprendedores innovan en el sistema productivo, promueven economías de aglomeración, reducen costos de transacción y diversifican la producción. También, promueven la ventaja competitiva y la sistematización de actividades para direccionar el crecimiento de la Tienda Artesanal Agroalimentaria e impactar la economía local. Y es la articulación efectiva de todos estos elementos, la que, en suma, permite la incursión en nuevos mercados con bienes diferenciados que responden a las necesidades del cliente, tal como lo proponen Pigneur *et al.*, (2014) y Kim & Mauborgne (2014), y en este caso, a la solución de necesidades locales relacionadas con la alimentación saludable.

Por otra parte, gracias a las características físicas del municipio (ubicación geográfica y estratégica, relieve, temperatura, stock de recursos naturales y actividades económicas), sus dinámicas socioeconómicas (ingresos, ocupación, vivienda y acceso a servicios públicos), sus dinámicas institucionales (gestión administrativa y fiscal, políticas públicas) y, las características propias del ecosistema emprendedor (diversidad de emprendimientos, motivaciones, necesidades locales identificadas), es posible aprovechar la iniciativa de la Tienda Artesanal Agroalimentaria, los emprendimientos existentes y los recursos disponibles en el municipio de Santa Rosa de Osos para plantear y pensar en nuevas estrategias que permitan fortalecer la asistencia técnica a los productores, la adopción de nueva tecnología, la planificación en los sistemas productivos y apoyar el trabajo comunitario, asociativo y solidario entre los emprendedores. Esto implica la búsqueda de diversas estrategias para crear ventajas competitivas y comparativas, viendo lo posible y haciendo posible lo posiblemente posible desde la singularidad del contexto local para mejorar las condiciones de vida de la población y atender las necesidades locales.

Además, gracias a que la realización de los talleres de discusión con los emprendedores permitió identificar un alto número de emprendimientos en el municipio que se enfoca en

la producción de alimentos orgánicos, y a la vez, buena disposición por parte de los emprendedores para reflexionar y discutir sobre propuestas de valor y generación de valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario, se abre la posibilidad para que se continúen desarrollando en el municipio estrategias investigativas de este tipo (estudio de caso) y así, contribuir al desarrollo local desde el fortalecimiento de las ideas emprendedoras especialmente, desde la ejecución e implementación de la Tienda Artesanal Agroalimentaria cuya pertinencia, evaluada a través del Índice de Pertinencia, obtuvo valores mayores a 0.6, es decir, es pertinente para el municipio.

Por lo tanto, la Tienda Artesanal Agroalimentaria planteada por los emprendedores, como integradora de acciones colectivas en torno a un propósito común, constituye una estrategia que coadyuva al desarrollo de las comunidades locales y a la transformación económica. Su implementación implica, por parte de los emprendedores: vocación, empoderamiento, conocimiento del contexto y sentido de pertenencia territorial; inversión, uso y apropiación del conocimiento y la información y, adopción de tecnología; trabajo mancomunado y generación de redes de cooperación; exploración de mercados dinámicos e inciertos, generación de estrategias para potenciar la oferta y la demanda de los productos y servicios ofrecidos; planeación estratégica, organización de los procesos de producción, transformación y comercialización para materializar las ideas de los productos y hacerlas sostenibles en el tiempo. También requiere evaluación y fortalecimiento continuo para asumir y evaluar los riesgos. Además, exige a los emprendedores la toma adecuada de decisiones tanto en momentos de estabilidad económica como en periodos de incertidumbre para garantizar la permanencia en el mercado, la innovación tecnológica continua y la sostenibilidad; estas decisiones deben considerar también, el cuidado del medio ambiente como eje transversal de los procesos socioeconómicos. De este modo, una vez la Tienda artesanal agroalimentaria, sea funcional y sostenible en el tiempo, se generarán interacciones positivas entre capital humano, saber local, recursos, emprendimiento, competitividad y mercado para dinamizar la economía local, permear la competencia, las instituciones públicas y privadas, el modo de relación con el otro, el aprovechamiento de los recursos locales y el valor social de las actividades emprendedoras. Es decir, aportará al desarrollo endógeno local.

Sin embargo, pese a las potencialidades de la Tienda Artesanal Agroalimentaria, es importante analizar algunos factores que influyen en su sostenibilidad en el tiempo y que podrían promover la deserción de los emprendedores en torno a su ejecución; estos factores constituyen retos y desafíos y, podrían ser contraproducentes para los avances alcanzados durante su implementación si no se atienden adecuadamente. De este modo, aspectos como la insatisfacción laboral; las dinámicas micro y macro del entorno nacional e internacional; la falta de capital financiero; el manejo inadecuado de la información; la falta de capital humano y la baja consolidación de alianzas estratégicas; la poca tolerancia a la frustración; entre otros., influyen en la operatividad de la propuesta de valor y, por ende, en su durabilidad, competitividad e impacto en el desarrollo local. Es por ello, que el gran desafío, desde su planeación inicial, es incentivar la valoración del trabajo propio por parte de los emprendedores (para dar continuidad al proceso porque es su obra por hacer), la adecuada planeación financiera y estratégica, y la elaboración de planes de contingencia para enfrentar posibles dificultades. Aquí la participación de instituciones públicas y privadas es muy importante para brindar apoyo, orientación y capacitación a los emprendedores.

Por otro lado, es importante enriquecer la discusión destacando que, aunque las dinámicas actuales de los sistemas de acumulación de capital, limitan en cierto modo, la incursión de emprendedores en escenarios económicos con nuevas estrategias de mercadeo y nuevas formas de transformación productiva (pues la economía es dominada por grandes industrias), existen iniciativas locales que contrarrestan esta situación y que no deben ser subestimadas. En este sentido, desde el contexto local, se promueve la innovación tecnológica, el cuidado ambiental y la generación de nuevas formas de generar valor agregado en los productos y/o servicios en el sector agropecuario. Así pues, abordar este aspecto, contribuye a pensar en una gestión eficiente e inteligente de las acciones que, de manera cooperativa, realizan los emprendedores en las comunidades locales pues constituyen un mecanismo apto para liderar procesos económicos solidarios y cooperativos desde dentro hacia afuera teniendo como premisa que los recursos son finitos y deben aprovecharse adecuadamente para cuidar el porvenir de las generaciones futuras.

4.2 Recomendaciones

La implementación de la Tienda Artesanal Agroalimentaria implica la participación de entes gubernamentales para el diseño e implementación de políticas públicas locales y la elaboración de estrategias puntuales que contribuyan a mejorar la competitividad y eficiencia de las cadenas productivas a nivel local para fortalecer aspectos como el proceso productivo, el apoyo a redes colaborativas y el financiamiento de investigación básica y aplicada para la transformación productiva innovadora y sostenible con el medio ambiente, así como la implementación de proyectos productivos viables que rescaten la tradición e identidad local y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Igualmente, es necesario el desarrollo de proyectos y programas de investigación básica y validación tecnológica, dirigidos a estructurar, analizar y conocer estrategias específicas que potencien los encadenamientos productivos acorde con las tendencias locales y mundiales de mercadeo y competitividad. También, es pertinente, la caracterización social, económica, ambiental y cultural de las unidades productivas, de los emprendimientos locales y de los nichos de mercado a nivel local y regional, con la finalidad de consolidar una base de datos que facilite la toma de decisiones, para direccionar adecuadamente las estrategias de inversión en los emprendimientos existentes en el municipio y, para identificar ventajas competitivas y comparativas y, desarrollarlas y potenciarlas, como lo mostrarían los emprendimientos en la propuesta de valor de esta investigación.

4.3 Agenda de investigación futura

Las acciones colectivas autónomas y su importancia en el desarrollo local son problemáticas complejas de la propuesta de valor que pueden profundizarse a nivel investigativo. En este sentido, el estudio de caso aquí presentado reflexiona sobre los modos de organización y relación de los emprendedores locales para impactar su desarrollo local a través de propuestas de valor que son pensadas y ejecutadas por ellos mismos. Tal vez sea necesario ampliar la muestra de la población de modo que esto, permita modelar correlaciones más significativas entre las variables de estudio. También podrían implementarse técnicas de metodologías participativas de investigación y acción social para filtrar saberes locales, motivaciones e innovaciones en torno a la transformación productiva local y la generación de valor no necesariamente monetario, por ejemplo,

ejercicios con grupos focales de emprendedores, recopilación de historias de vida de los emprendedores y sistematización de las mismas, elaboración de sociogramas⁴⁴, entre otros.

Así mismo, se deben contrastar los hallazgos y planteamientos aquí discutidos con estudios experimentales en campo (similares) para el territorio nacional pues, aunque aquí se utilizaron diferentes variables para la construcción del estudio de caso, con un análisis más amplio, podrían realizarse recomendaciones de política pública más directas, es decir, por tipo de encadenamiento productivo, según características específicas de cada territorio y teniendo en cuenta la existencia de unidades de producción con dotaciones de tierra y uso de factores más cuantificables para la comprobación de este tipo de estudios.

⁴⁴ Utiliza datos mediante la observación y la contextualización para presentar de manera gráfica relaciones entre emprendedores identificando patrones y aspectos relevantes de la transformación productiva local y la generación de valor no monetario.

A. Anexo: Diseño metodológico para la construcción del estudio de caso

En este Anexo se describe en detalle la metodología utilizada en el proceso investigativo, la cual tiene un alcance exploratorio – descriptivo, para entender y describir la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos; así como explicativo - descriptivo, plasmado desde un enfoque correlacional entre variables en torno a la propuesta de valor y su pertinencia para la transformación económica local en el municipio. La metodología está estrechamente ligada con los objetivos de investigación y se sustenta desde un enfoque metodológico mixto caracterizado por la preponderancia cualitativa y el análisis cuantitativo de datos.

i. Estrategias metodológicas

La presente investigación está orientada a reflexionar sobre la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos - Antioquia. Se sustenta en un enfoque mixto, el cual implica un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos que facilitan la integración y discusión conjunta de la información recabada, y contribuyen a robustecer y expandir el entendimiento del objeto de estudio (Sampieri, 2018). La preponderancia cualitativa permite cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según son percibidos por los emprendedores que están dentro del contexto en el que se estudia el fenómeno; estos rasgos determinantes que enriquecen el análisis, son proyectados por los emprendedores en sus relaciones multidimensionales para la construcción de significados respecto a la satisfacción de necesidades locales, la generación de valor agregado y la consolidación de encadenamientos productivos que afectan la transformación económica y el desarrollo

local. En consecuencia, la interacción con la comunidad local es muy importante en este proceso investigativo.

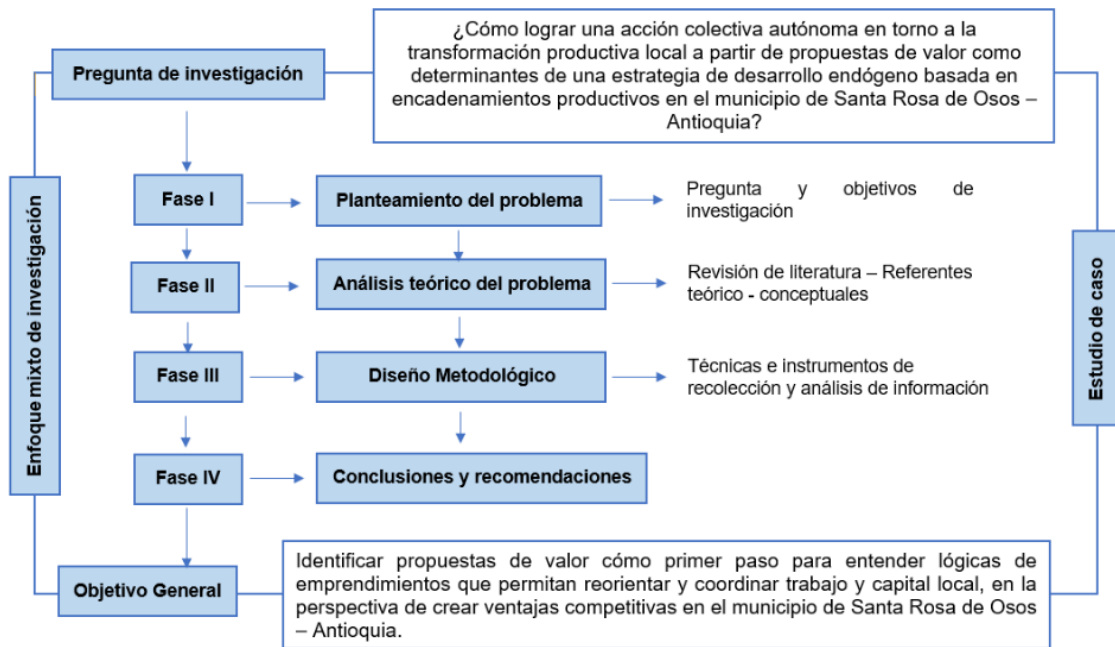
El diseño del enfoque mixto, puede ejecutarse de manera concurrente o secuencial (Johnson *et al.*, 2017). Cuando es concurrente, los datos cuantitativos y cualitativos son recolectados en paralelo y de forma separada, por lo que el análisis de cada tipo de datos se construye de manera independiente y en la interpretación final, se integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión con el objeto de estudio. Cuando es secuencial, la recolección de datos se realiza en dos etapas, primero cualitativos y luego cuantitativos o viceversa; los datos recolectados en una fase, se utilizan para informar a la otra y en la interpretación final, se analizan ambos conjuntos de datos tanto cualitativa como cuantitativamente (Teddlie & Tashakkori, 2009); (Bazeley, 2012). En esta investigación, el diseño mixto obedece a un diseño secuencial, es decir, implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra fase, donde se recaban y analizan datos cuantitativos cuyo análisis se hace sobre la base de los resultados cualitativos (Sampieri, 2018).

El método utilizado es el estudio de caso, dado que el interés es comprender un fenómeno social en un contexto particular; como ya se mencionó, en esta investigación el fenómeno social hace referencia la propuesta de valor como determinante de una estrategia de desarrollo endógeno. En efecto, el estudio de caso permite la inmersión del investigador en el contexto real (Chaves, 2012); facilita la comprensión empírica del problema de estudio a través de la implementación de diversas estrategias de recolección de información y permite el análisis exploratorio y explicativo de características, variables y relaciones de causalidad sobre el problema. Para ello, a nivel exploratorio, se describe el contexto y los modos de relación y organización entre los emprendedores de la comunidad local en torno a la propuesta de valor, la posibilidad de visionar modelos alternativos sostenibles para la transformación productiva local, el uso e implementación de nuevas tecnologías, entre otros. Como complemento, a nivel explicativo, se identifican y describen dimensiones relacionadas con el fenómeno (Cazau, 2006) como, por ejemplo, los procesos

cooperativos en la construcción del territorio; la generación de valor agregado; la capacitación del capital humano, la institucionalidad y la innovación tecnológica. Cada dimensión incluye variables de análisis.

La Figura A-1, muestra la ruta metodológica de la presente investigación enmarcada dentro del enfoque mixto y el método de estudio de caso, es decir, ilustra el proceso empírico, estructurado y concreto para su desarrollo en procura de garantizar resultados válidos y confiables a partir de la acción investigativa.

Figura A-1: Ruta metodológica de investigación



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, la presente investigación se lleva a cabo a partir de IV fases:

- *Fase I:* Planteamiento del problema que incluye el análisis sobre antecedentes y estado del arte para evidenciar el objeto de estudio y permitir la construcción de la

pregunta y los objetivos de investigación. Esta fase permite la toma de decisiones frente a la ruta teórica y metodológica a seguir durante el proceso investigativo.

- *Fase II:* El análisis teórico del problema incluye el análisis conceptual en torno a la propuesta de valor desde diferentes enfoques y perspectivas tanto teóricas como conceptuales para argumentar y entender el problema de investigación y su relevancia en el contexto socioeconómico local.

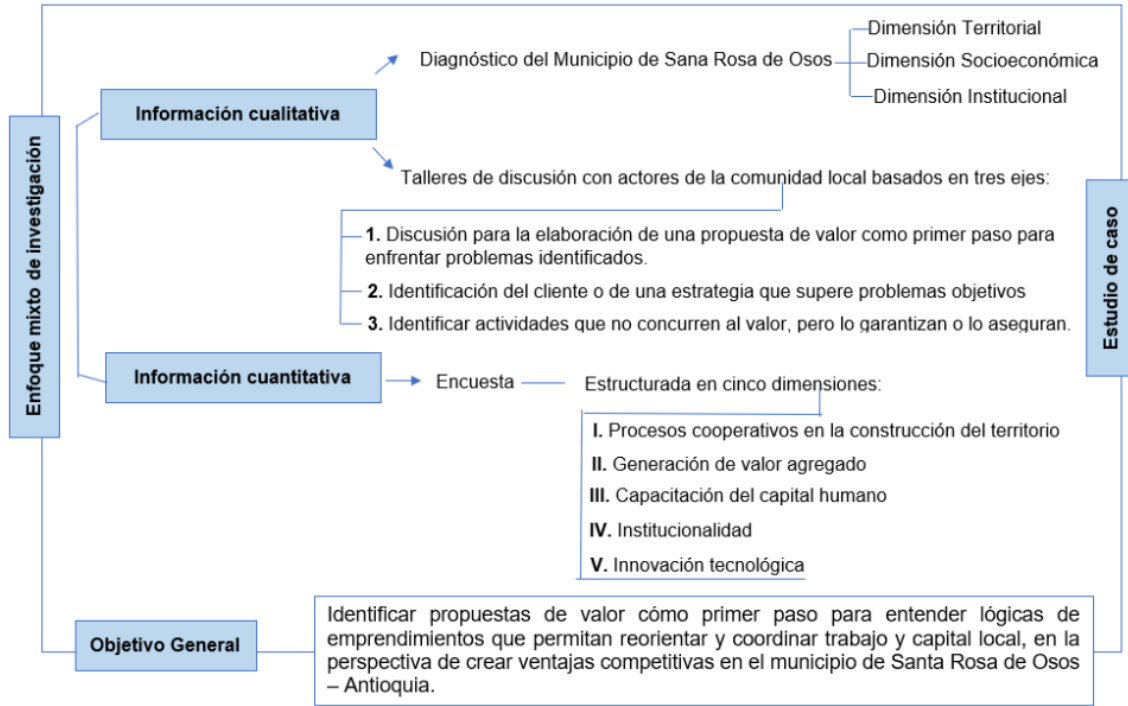
- *Fase III:* El diseño metodológico engloba instrumentos y estrategias de recolección y análisis de la información acompañados de la puesta en marcha del estudio de caso, el diagnóstico del contexto municipal, la realización de talleres con emprendedores y la aplicación del instrumento de encuesta. Se realiza, además, el análisis de resultados.

- *Fase IV:* Luego de realizar el análisis de resultados, se enuncian las limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación para presentar finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Es de destacar, que la recolección de la información y los respectivos instrumentos, responden a la selección de la población objeto de estudio a partir de la base de datos de emprendedores urbanos y rurales del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia proporcionada desde la oficina de competitividad, desarrollo productivo y turismo del mismo municipio. Igualmente, la participación de la población objeto de estudio en los talleres de discusión es voluntaria. Las imágenes y datos recolectados son autorizados por los participantes a través de consentimiento escrito. Quienes no lo autorizan, no son incluidos en el registro fotográfico.

La Figura A-2, muestra el mapa de instrumentos para la recolección de la información en el que se observa el enfoque de investigación, el método y el instrumento de recolección de información.

Figura A-2: Mapa de instrumentos para la recolección de información.



Fuente: Elaboración propia.

La información cualitativa corresponde al diagnóstico municipal (dimensiones) y los talleres de discusión con emprendedores locales (ejes de discusión) y la información cuantitativa corresponde a la encuesta y el índice de pertinencia (dimensiones y variables de análisis).

Estructura metodológica de los talleres de discusión con emprendedores locales

Cada taller se estructura en cinco momentos, a saber:

I. *Saludo y bienvenida*: Constituye el momento en el que se da la bienvenida a los participantes, se socializan las pautas de trabajo para la sesión y se promueve la disposición para el desarrollo del taller. Este momento puede incluir una dinámica, una reflexión o una lluvia de ideas sobre las actividades a realizar y la temática a abordar.

II. *Discusión en torno al objeto de investigación*: Constituye el momento en el que se presenta la temática o ideas a discutir durante el taller, la cual puede presentarse a partir de diapositivas, carteleras o documentos para ser analizados. También puede ser presentada a partir de preguntas orientadoras o enunciados para permitir la discusión y el análisis en torno a ellos.

III. *Trabajo colaborativo y cooperativo*: Constituye el momento en el que los participantes, generalmente en pequeños grupos, discuten en torno al tema central dando a conocer sus puntos de vista, socializando sus experiencias e identificando posibilidades de mejora. Este momento puede ser direccionado a partir de diferentes estrategias como, por ejemplo, preguntas orientadoras, elaboración de carteleras, juego de roles, análisis de situaciones problema, entre otros.

IV. *Socialización y discusión de resultados*: Constituye el momento de plenaria para dar a conocer las discusiones colectivas realizadas por los participantes en cada uno de los subgrupos. Este momento constituye el canal para escuchar a los emprendedores y promover la construcción de aprendizajes en torno al problema de investigación.

V. *Evaluación y retroalimentación del taller*: Constituye el momento para identificar oportunidades de mejora en la estrategia implementada. Los resultados de este momento permitirán cualificar la estrategia en posteriores procesos de investigación de este tipo.

Además, estos talleres son planeados durante el periodo 2021 – 2 y ejecutados en el primer trimestre del año 2022; el último taller, se programa con el propósito de presentar a la comunidad local los resultados del estudio. Cada taller tiene en cuenta las medidas de bioseguridad necesarias debido a la situación social del COVID – 19, tiene una duración de cuatro horas e incluye: refrigerio, material de trabajo y memorias del encuentro. Los talleres se realizan en el parque Neurona Educativa del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia. Para su ejecución, se cuenta, además, con el apoyo del personal de la oficina de competitividad del municipio y dos auxiliares que apoyan la logística y elaboración de actas. La vinculación de este personal tiene como objeto realizar el seguimiento a los procesos desarrollados durante los talleres como mecanismo para sistematizar, evaluar y retroalimentar las posibilidades de organización de los emprendedores del municipio en cuanto a procesos de generación de valor agregado, valoración del trabajo propio y encadenamientos productivos. Esto, con la finalidad de aprovechar el proceso investigativo para la gestión social, productiva y económica en el municipio. A continuación, en la Tabla A-1, se presenta la estructura metodológica de cada uno de los talleres.

Tabla A-1: Estructura metodológica de cada taller para la discusión de la propuesta de valor con los emprendedores locales

Estructura metodológica Taller # 1
Eje 1: 1. Discusión de intereses e iniciativas de los emprendedores enfrentados a problemas específicos identificados y a la contingencia de los recursos disponibles
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y caracterizar la población objeto de estudio. - Socializar con los participantes las principales características del proyecto de investigación. - Identificar situaciones problemáticas en el municipio que puedan abordarse a través de propuestas de valor. <p>I. Saludo y bienvenida a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación del equipo de trabajo - Presentación del proyecto de investigación abordando aspectos como: <p>Título - Justificación – Importancia para el municipio como espacio de reflexión y análisis</p>

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 1
<p>en torno a propuestas de valor – Objetivos - Cronograma de actividades - Socialización del marco teórico.</p> <ul style="list-style-type: none">- Presentación de cada uno de los emprendedores y sus emprendimientos abordando aspectos como: Nombre del emprendedor - Nombre del emprendimiento - Tipo de emprendimiento - Descripción del emprendimiento - ¿Cuál fue la motivación para emprender? – Tiempo de implementación del emprendimiento. <p>II. Discusión en torno al problema de investigación:</p> <p>Diálogo y discusión grupal a partir de los siguientes enunciados:</p> <ul style="list-style-type: none">- La propuesta de valor es un propósito común que orienta la organización en torno a un saber, unos recursos y compromisos disponibles que se movilizan no para obtener un resultado definitivo sino para potenciar un plan de acción a largo plazo. Los resultados intermedios, pueden no ser productos, sino el aprendizaje sobre lo que se puede hacer, lo cual debería ser suficiente para fortalecer el propósito y evaluar contingencias.- La propuesta de valor va más allá de la rentabilidad monetaria. Implica claridad sobre cómo valoramos nuestro trabajo, el placer que nos produce lo que hacemos y el bien que hacemos. Conlleva un diseño intencional de un producto posible caracterizado por el bien que se pretende garantizar.- Los problemas son los puntos de partida del ejercicio en torno a reflexión sobre propuestas de valor pues indican no solo lo que debe ser solucionado, sino lo que es importante para quien lo enfrenta, lo que se valora como importante o indispensable, lo que se asocia a necesidades o a aspectos necesarios determinantes. Por ejemplo, abordar la nutrición infantil, implica un saber hacer frente a los retos y problemas que se presentan continuamente para generar una solución acorde al contexto y las necesidades de nuestros consumidores, ya que los problemas no se presentan solos sino en correlaciones según el contexto.- Cuando se hace referencia a la valoración del trabajo propio hay que entender la necesidad a la cual se contribuye, la cual se debería pensar partiendo de necesidades propias como por ejemplo la nutrición de la población estudiantil de

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 1
<p>Momentos:</p> <p>los colegios locales donde se benefician nuestros propios hijos, para pensar el bien del bien que el valor agregado puede aportar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para unir necesidad y producto, debemos pensar en un proceso técnico donde se usan instrumentos guiados por un diseño (conciencia del bien a hacer disponible en el producto) y cuyo producto efectivamente produce el bien en los consumidores que atendemos. <p>III. Trabajo colaborativo y cooperativo:</p> <p>Identifique tres problemáticas del municipio que usted se sienta interesado en solucionar</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué iniciativas o emprendimientos implementaría usted para solucionar la problemática identificada en el municipio? <p>IV. Socialización y discusión de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plasme en una cartelera los aspectos más importantes del trabajo realizado para darlo a conocer a todos los participantes y generar espacios de discusión. <p>V. Evaluación y retroalimentación del taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifique aspectos positivos y/o por mejorar durante la realización del taller.

Adicionalmente, los participantes deben diligenciar el siguiente formato de caracterización:

Formato de caracterización:

Formato de caracterización para los emprendimientos locales
1. Datos generales
1.1 Información del proyecto – Datos generales
Nombre del emprendimiento - Producto o servicio – Localización - Fecha de creación - Nivel de formalización
Producto o servicio
1.2 Información personal – Datos generales
Propietario – Formación - Experiencia como emprendedor
1.3 Información del emprendimiento
Misión – Visión – Valores - Breve historia del emprendimiento - Fortalezas y oportunidades del emprendimiento - Debilidades y amenazas del emprendimiento - Proyección a corto y largo plazo

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 2
Eje 2: Identificación de clientes o de una estrategia que supere, o responda a, problemas objetivos conocidos.
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y escoger la problemática de mayor relevancia para la población objeto de estudio teniendo en cuenta las posibilidades, limitaciones y riesgos. - Plantear acciones para encontrar soluciones prácticas a la problemática elegida. - Identificar el perfil de cliente y el bien a generar con el bien producido a partir de la propuesta de valor.
<p>Momentos:</p> <p>I. Saludo y bienvenida a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lluvia de ideas para retomar las actividades realizadas en el taller anterior. - Presentación de un esquema con las problemáticas y posibles soluciones prácticas identificadas de manera general en el primer taller. Esto con la finalidad de acercar a los participantes a la ruta metodológica ya planteada. <p>II. Discusión en torno al problema de investigación:</p> <p>Diálogo y discusión grupal a partir de los siguientes enunciados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor agregado se concibe desde la propuesta de valor como una calidad que no es la satisfacción de una necesidad total pero que sí busca aportar algo de satisfacción sin engaño, implicancias de unos recursos, unos instrumentos, un diseño intencional de un producto posible caracterizado por el bien que se pretende garantizar. - La valoración del trabajo que hacemos está ligada a la satisfacción de las necesidades propias. De ahí, que cuando valoramos el trabajo que hacemos, somos conscientes de los productos que buscamos produciendo efectivamente bienestar a los consumidores, representados en nuestros hijos, nuestras familias o vecinos, entre otros. - Los procesos técnicos utilizados para producir el bien deseado son susceptibles de mejora e innovación continua. <p>El producto buscado, entendiendo el bien del bien, se debe pensar desde las necesidades, crear tecnología y productos con valor agregado único que</p>

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 2
<p>Momentos:</p> <p>impacten el desarrollo del municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La propuesta de valor no necesariamente enfrenta un solo problema sino un contexto que es el que se pretende cambiar o modificar. - El valor no está en el fruto del cultivo, ni en la camisa puesta en el mercado, está en la potencia que descubrimos en esa organización de actividades y en los encadenamientos productivos que se desprenden de la propuesta de valor. - La propuesta de valor es el corazón de cualquier emprendimiento local. Al emprender se busca proyectar una propuesta de valor a los clientes. Un modelo de negocio es simplemente un plan de cómo una empresa o emprendimiento planea cumplir con la propuesta de valor que ha planeado y estructurado. <p>III. Trabajo colaborativo y cooperativo:</p> <p>En grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifique la problemática a solucionar teniendo en cuenta sus posibilidades, limitaciones y riesgos. <p>Discutir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué acciones implementar para dar solución a la problemática escogida desde mi saber hacer y los recursos disponibles? - ¿Cómo pensar la propuesta de valor con la problemática escogida? - ¿Qué estamos creando? - ¿Para quién lo estamos creando? - ¿Cuál es nuestro perfil de cliente? - ¿Qué problema soluciona? ¿Qué necesitan tener para que la propuesta funcione? - ¿Qué es lo bueno de la propuesta? - ¿Por qué van a elegir comprar sus productos y no los de la competencia? - ¿Qué beneficios aportamos con los productos y servicios que ofrecemos? <p>IV. Socialización y discusión de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presente creativamente los aspectos más importantes del trabajo realizado para darlo a conocer a todos los participantes y generar espacios de discusión. Puede llevar a cabo juego de roles, afiches o carteleras. <p>V. Evaluación y retroalimentación del taller:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifique aspectos positivos y/o por mejorar durante la realización del taller.

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 3
Eje 3: Identificar actividades que no concurren al valor, pero lo garantizan o lo aseguran.
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">- Identificar actividades que trascienden el valor monetario e involucran otros significados para los emprendedores del municipio.- Proponer estrategias de sostenibilidad ambiental, cultivo de valores y sinergia entre actores para enriquecer la propuesta de valor.- Identificar los alcances e impactos de la propuesta de valor en el mediano y largo plazo para el desarrollo local. Así como posibles encadenamientos productivos e innovaciones tecnológicas para la transformación productiva local.
Momentos: <p>I. Saludo y bienvenida a los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lluvia de ideas para retomar las actividades realizadas en el taller anterior.- Presentación de un esquema con la propuesta de valor pensada en el segundo taller. Esto con la finalidad de acercar a los participantes al proceso de discusión y análisis ya planteado.- Diálogo a partir de la pregunta orientadora:<ul style="list-style-type: none">o ¿Cómo aportar a través de la propuesta de valor a la construcción de una sociedad más solidaria con individuos que creen lazos de confianza en torno a un propósito común? <p>II. Discusión en torno al problema de investigación:</p> <p>Diálogo y discusión grupal a partir de los siguientes enunciados:</p> <ul style="list-style-type: none">- El hombre no es una forma de existencia sino un ser según una forma de vida determinada por sus relaciones con el mundo (relación singular) que se enriquece en la conciencia de una vida mejorada (Agamben y la hipóstasis).- La reflexión en torno a la propuesta de valor también debe llevarnos a pensar cómo usamos nuestros saberes, recursos, amistad, organización, solidaridad y confianza entre emprendedores de la comunidad local; esto implica una organización como sociedad más solidaria, individuos que creen lazos de confianza por el compromiso con los objetivos ya que redescubrimos el valor por el otro porque entre varios valoramos lo que podemos hacer mejor.

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 3
<p>Momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La discusión en torno a la propuesta de valor debe incluir también iniciativas y productos para potenciarla teniendo en cuenta sectores afines, saberes y producción de tecnología y posibilidades de apoyos de entes públicos de investigación e instrucción como potenciales socios, o el desarrollo de empaques u otro según funciones de los sectores afines. - En las relaciones puramente económicas y comerciales terminamos pronto en relaciones de dominación por lo que requerimos una militancia, política y cultural, en nuevas inspiraciones y aspiraciones (Simone Weil). <p>III. Trabajo colaborativo y cooperativo:</p> <p>En grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifique actividades que enriquecen la propuesta de valor más allá del valor monetario. <p>Discutir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué considero importante la propuesta de valor planteada para mí y para mi municipio? - ¿Cuál es mi sello personal en la propuesta de valor? - ¿Cómo articular actividades relacionadas con el cultivo de valores y el cuidado ambiental a la propuesta de valor? - ¿Qué actividades podríamos llevar a cabo los emprendedores en procura de relaciones positivas y de confianza entre nosotros mismos en torno a un propósito común? - ¿Cómo se piensa la transformación productiva dentro de nuestra propuesta de valor? - ¿Qué innovaciones tecnológicas podemos incluir en nuestra propuesta de valor? - ¿Son posibles los encadenamientos productivos para potenciar nuestras formas de organización? ¿Cómo? - ¿Qué alcances en el mediano y largo plazo tiene nuestra propuesta de valor? <p>IV. Socialización y discusión de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de una cartelera presente los aspectos más importantes del trabajo realizado para darlo a conocer a todos los participantes y generar espacios de discusión.

Tabla A-1: (Continuación)

Estructura metodológica Taller # 3
V. Evaluación y retroalimentación del taller: Identifique aspectos positivos y/o por mejorar durante la realización del taller.

Estructura metodológica Taller # 4
Objetivos: <ul style="list-style-type: none">- Comunicar a los emprendedores de la comunidad del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia los resultados del proceso investigativo.- Generar procesos de discusión respecto a mecanismos a implementar en sus actividades económicas y en futuras investigaciones.
Momentos: <ul style="list-style-type: none">I. Saludo y bienvenida a los participantes.II. Socialización de los resultados del ejercicio investigativo.IV. Preguntas, aportes y discusión respecto al proceso investigativo.<ul style="list-style-type: none">- <i>Mecanismos a implementar en las actividades económicas a raíz del proceso investigativo.</i>V. Evaluación y retroalimentación del taller:<ul style="list-style-type: none">- Identifique aspectos positivos y/o por mejorar durante la realización del taller.

Fuente: Elaboración propia.

Instrumento de encuesta

La Tabla A-2 muestra el modelo del cuestionario implementado.

Tabla A-2: Modelo del cuestionario

Cuestionario
Esta encuesta es un instrumento importante para evaluar la pertinencia de la propuesta de valor, pensada en los talleres, como determinante de una estrategia de desarrollo

Tabla A-2: (Continuación)

Cuestionario
<p>endógeno en el municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.</p> <p>La información que suministre solo se utilizará con fines académicos e investigativos, además es anónima y confidencial.</p> <p>Muchas gracias por tomarse el tiempo, para responderla.</p>

CONSENTIMIENTO		
<p>¿Está de acuerdo con participar en el estudio? (<i>Señale la opción correspondiente</i>)</p> <p>1. Sí, deseo participar en el estudio. _____</p> <p>2. No deseo participar o no tengo tiempo. _____</p>		
Sección 1	IDENTIFICACIÓN	
Fecha de encuesta	Departamento	Municipio
_____	_____	_____
<p>Rol del encuestado (<i>Seleccione la opción más apropiada</i>)</p> <p>1. Propietario del emprendimiento _____</p> <p>2. Propietario y empleado del emprendimiento _____</p> <p>3. Empleado del emprendimiento _____</p> <p>4. Otro ¿Cuál? _____</p>		
<p>Sexo: Masculino _____ Femenino _____</p>		<p>Edad: _____</p>
<p>Nivel educativo:</p> <p>Primaria ___ Secundaria ___ Técnico ___ Tecnólogo ___ Profesional ___ Ninguno ___</p>		

Sección 2	PERFIL DEL EMPRENDIMIENTO
<p>Tipo de emprendimiento: Urbano _____ Rural _____</p>	
<p>¿Cuántos años lleva funcionando su emprendimiento? (<i>Señale la opción correspondiente</i>):</p> <p>1. Menos de un año _____</p> <p>2. Entre 1 año y menos de 2 años. _____</p> <p>3. Entre 2 y menos de 5 años. _____</p> <p>4. 5 años y más. _____</p>	

Tabla A-2: (Continuación)

Cuestionario	
¿Cuál fue la motivación para emprender? (<i>Señale la opción correspondiente</i>)	
1. Necesidad (Como opción para generar ingresos)	_____
2. Oportunidad (Como oportunidad de generar un negocio)	_____
¿Cuántos días al mes dedica a su emprendimiento (planeación/ejecución)? (<i>Seleccione la respuesta más adecuada</i>)	
1. Diario	_____
2. Dos veces por semana	_____
3. Cada dos días	_____
4. Una vez por semana	_____
5. Cada dos semanas	_____
6. Una vez por mes	_____
7. Solo fin de semana	_____
8. No sabe no responde	_____
¿Cuántos trabajadores emplea usted para su emprendimiento? (<i>Señale la opción correspondiente</i>)	
1. De 1-9	_____
2. De 10-49	_____
3. De 50 o más	_____
Tipo de contratación que realiza con sus empleados (<i>Señale la opción correspondiente</i>)	
1. Término fijo	_____
2. Término indefinido	_____
3. Obra labor	_____
4. Prestación de servicios	_____
5. Aprendizaje	_____
6. Ocasional de trabajo	_____
7. No sabe no responde	_____
¿Ha identificado en el contexto otros emprendimientos parecidos al suyo? Si _ No _	
¿Tiene licencia comercial? Si ___ No___	
Su emprendimiento (<i>Señale la opción correspondiente</i>)	
1. Produce materia prima	_____
2. Transforma materia prima	_____
3. Comercializa productos	_____
4. Ofrece un servicio	_____
5. No sabe no responde	_____
En promedio, ¿Cuántos clientes atiende al día con su emprendimiento? (<i>Seleccione la respuesta más adecuada</i>)	

Tabla A-2: (Continuación)

Cuestionario											
1. 0 a 10 clientes _____	4. 50 a 70 clientes _____										
2. 10 a 30 clientes _____	5. Más de 70 clientes _____										
3. 30 a 50 clientes _____	6. No sabe no responde _____										
<p>¿Quiénes son sus principales proveedores? <i>(Marque con una X todos los que aplican)</i></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Del mismo Municipio _____</td> <td style="width: 50%;">4. Nacionales _____</td> </tr> <tr> <td>2. Fuera del municipio, dentro del departamento _____</td> <td>5. Internacionales _____</td> </tr> <tr> <td>3. Fuera del municipio y fuera del departamento _____</td> <td>6. No sabe no responde _____</td> </tr> </table>		1. Del mismo Municipio _____	4. Nacionales _____	2. Fuera del municipio, dentro del departamento _____	5. Internacionales _____	3. Fuera del municipio y fuera del departamento _____	6. No sabe no responde _____				
1. Del mismo Municipio _____	4. Nacionales _____										
2. Fuera del municipio, dentro del departamento _____	5. Internacionales _____										
3. Fuera del municipio y fuera del departamento _____	6. No sabe no responde _____										
<p>¿Quiénes son sus principales clientes? <i>(Marque con una X todos lo que aplican)</i></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Clientes locales del municipio (residentes) _____</td> <td style="width: 50%;">6. Otro ¿Cuál? _____</td> </tr> <tr> <td>2. Comerciantes locales _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Comerciantes / Clientes fuera del municipio _____</td> <td>7. No sabe no responde _____</td> </tr> <tr> <td>4. Gobierno e instituciones _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Agencias de socorro / asistencia _____</td> <td></td> </tr> </table>		1. Clientes locales del municipio (residentes) _____	6. Otro ¿Cuál? _____	2. Comerciantes locales _____		3. Comerciantes / Clientes fuera del municipio _____	7. No sabe no responde _____	4. Gobierno e instituciones _____		5. Agencias de socorro / asistencia _____	
1. Clientes locales del municipio (residentes) _____	6. Otro ¿Cuál? _____										
2. Comerciantes locales _____											
3. Comerciantes / Clientes fuera del municipio _____	7. No sabe no responde _____										
4. Gobierno e instituciones _____											
5. Agencias de socorro / asistencia _____											
<p>Necesidades locales que satisface a través de su emprendimiento <i>(Marque con una X todos los que aplican)</i></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Pobreza _____</td> <td style="width: 50%;">4. Cuidado ambiental _____</td> </tr> <tr> <td>2. Nutrición _____</td> <td>5. No sabe no responde _____</td> </tr> <tr> <td>3. Aprovechamiento de la tierra _____</td> <td></td> </tr> </table>		1. Pobreza _____	4. Cuidado ambiental _____	2. Nutrición _____	5. No sabe no responde _____	3. Aprovechamiento de la tierra _____					
1. Pobreza _____	4. Cuidado ambiental _____										
2. Nutrición _____	5. No sabe no responde _____										
3. Aprovechamiento de la tierra _____											

Sección 3	PROPUESTA DE VALOR				
<p>Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos en torno a la propuesta de valor pensada para satisfacer necesidades locales de los habitantes del municipio de Santa Rosa de Osos. Tenga en cuenta que:</p> <p>1 = Pésimo 2 = Malo 3 = No lo ubica en un nivel 4 = Bueno 5 = Superior</p>					
Ítem	1	2	3	4	5
I. Procesos cooperativos en la construcción del territorio					

Tabla A-2: (Continuación)

Cuestionario					
Ítem	1	2	3	4	5
Efecto de red que genera la propuesta de valor.					
Nivel de confianza y comunicación entre los emprendedores.					
El enfoque diferencial de la propuesta de valor tiene como centro la valoración del saber hacer de la comunidad local.					
La propuesta de valor es sostenible en el tiempo porque representa un deseo innato por mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio.					
La propuesta de valor promueve el desarrollo endógeno del municipio, el trabajo cooperativo y las iniciativas espontáneas de la comunidad local.					
La propuesta de valor se basa en actividades amigables con el medio ambiente.					
La propuesta de valor impacta la transformación productiva local del municipio.					
II. Generación de valor agregado					
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.					
Calidad de los productos y/o servicios.					
Satisfacción de los clientes con los productos y/o servicios.					
Identificación de los productos y/o servicios estratégicos.					
Identidad local y sello personal en los productos y/o servicios.					
III. Capacitación del capital humano					
Realización de actividades permanentes de fidelización a los clientes.					

Tabla A-2: (Continuación)

Cuestionario					
Ítem	1	2	3	4	5
Capacidad instalada para la funcionalidad y sostenibilidad de la propuesta de valor					
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano en la propuesta de valor.					
La comunidad local cualifica continuamente la propuesta de valor por iniciativa propia para captar nuevos clientes.					
IV. Institucionalidad					
Nivel de adecuación de la estructura de costos con la propuesta de valor.					
Adecuación de los canales de distribución a los segmentos de mercado.					
Identificación de recursos claves que se podrían adquirir con aliados.					
Capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro o producción de determinados recursos.					
Alianzas estratégicas con otras organizaciones y/o instituciones para diversificar los productos y/o servicios.					
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la propuesta de valor.					
V. Innovación tecnológica					
Desarrollo o mejoramiento continuo de los productos y/o servicios.					
Las relaciones de intercambio vinculan a los clientes mediante un bajo coste de transacción.					

Tabla A-2: (Continuación)

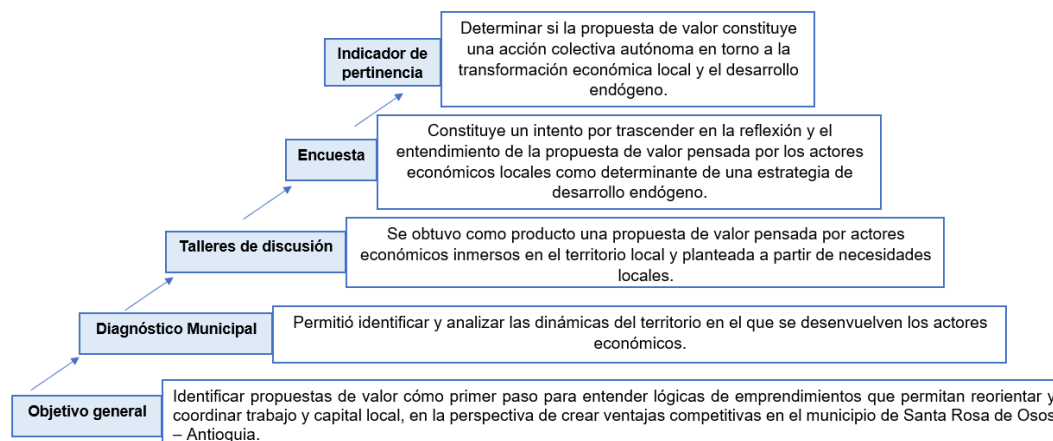
Cuestionario					
Ítem	1	2	3	4	5
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves y permiten la funcionalidad de la propuesta de valor.					
Capacidad de mejorar la eficiencia o efectividad de los canales de distribución.					
Trasferencia de conocimientos para el aprovechamiento, uso y difusión de estrategias de producción e implementación de nuevas tecnologías.					

Fuente: Elaboración propia.

Construcción del indicador de pertinencia

La Figura A-1 muestra los aportes de cada instrumento de recolección de información para la construcción del indicador.

Figura A-3: Aportes de los instrumentos de recolección de información para la construcción del indicador de pertinencia de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia.

B. Anexo: Ficha técnica – descriptiva del municipio

Tabla B-1: Ficha técnica – descriptiva del municipio

Ficha técnica – descriptiva del Municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia <i>Periodo 2021 – 2022 (Primer semestre)</i>
1. Datos Generales
<p><u>Ubicación:</u> Subregión Norte en el departamento de Antioquia</p> <p><u>Fecha de fundación:</u> 18 de agosto de 1636</p> <p><u>Categoría Ley 617 de 2000:</u> 5</p> <p><u>Población:</u> 39.058 Habitantes (2022)</p> <p><u>Extensión:</u> 822km²</p> <p><u>Densidad poblacional:</u> 47.57 Hab./km² (2022)</p> <p><u>Altura sobre el nivel del mar:</u> 2500 msnm</p> <p><u>Temperatura media:</u> 13°C</p> <p><u>Distancia de referencia:</u> 74 km al norte de la ciudad de Medellín</p>
Dimensión Territorial
<p>- Su relieve corresponde a bosque húmedo montano bajo y premontano.</p> <p><u>Límites del municipio:</u></p> <p>Al Norte: municipios de San Andrés de Cuerquia, Yarumal, Angostura y Carolina del Príncipe</p> <p>Al Sur: municipios de Donmatías, San Pedro de los Milagros y Entreríos</p> <p>Al Este: municipios de Carolina del Príncipe y Guadalupe</p> <p>Al Oeste: municipios de Entreríos, Belmira y San José de la Montaña</p> <p>- El municipio está constituido por 19 barrios, 5 corregimientos y 63 veredas</p> <p>- No posee vías aéreas ni fluviales. Posee vías secundarias y terciarias.</p> <p>- Ubicado en la zona del Altiplano</p>

Tabla B-1: (Continuación)

Ficha técnica – descriptiva del Municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia <i>Periodo 2021 – 2022 (Primer semestre)</i>
Dimensión Territorial
<p><u>Corregimientos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aragón, Hoyorrico, San Pablo, Riogrande, San Isidro. <p><u>Áreas de bosque protegido:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva Natural Ecológica Protectora del Alto San Isidro, Reserva Natural Ecológica Protectora La Sierra y Reserva Natural Ecológica Protectora del Cerro San José
Dimensión socio – económica
<p><u>Datos Históricos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El Capitán Antonio Serrano de Espejo, fue quién ordenó su fundación, según las capitulaciones hechas por el gobernador Don Manuel Velásquez de Atienza, y aprobadas por su Majestad Felipe IV en 1636. - En 1917 se instauró la Diócesis de Santa Rosa de Osos por orden del Papa Benedicto XV, nombrando como primer Obispo a Monseñor Maximiliano Crespo. - Los primeros pobladores fueron los indios Nutabes [excluidos física, social y políticamente] que habitaban el territorio, eran peleadores y ágiles. Trabajaban el tejido de algodón y explotaban el oro. Tenían organización social patriarcal y creían en la vida después de la muerte, de ahí que enterraban a sus muertos con utensilios, joyas, comida y vestidos. <p><u>Algunas fechas importantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En 1602 el capitán Antonio Serrano de Espejo llega al Valle de los Osos con muchos esclavos y comienza la explotación de las minas. Minas y poblamientos para ocupar territorio formando negocios y posteriormente clientelas. - El 11 de junio de 1824 por decreto del gobernador Francisco Urdaneta, se le confiere el título de Distrito y Cabecera de Cantón, por orden de Francisco de Paula Santander. [Era territorio villa, parroquia, obispado, una ciudad que daba estatus a las elites, es decir, a los fundadores como pequeños reyes y a sus negocios quienes aumentaban su autoridad] - En 1930 la mayoría de las minas de oro son cerradas. [No hubo pretensión de

Tabla B-1: (Continuación)

Ficha técnica – descriptiva del Municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia <i>Periodo 2021 – 2022 (Primer semestre)</i>
Dimensión socio – económica
<ul style="list-style-type: none"> - hacer del oro una industria pues nos enseñaron a ser ricos –unos pocos- a partir de la explotación de los recursos naturales] - En 1971 Empresas Públicas de Medellín comienza a prestar el servicio de energía. [La ciudad es símbolo de hidalguía] <p><u><i>Fiestas y celebraciones:</i></u></p> <p>En el municipio se llevan a cabo festividades como: Fiestas del atardecer, Fiesta de nuestra señora de las misericordias, Fiestas del río, Fiestas del café y la panela, Fiestas de las guascas y carrileras, Fiestas del Hoyorríco, Altar de San Isidro.</p> <p><u><i>Actividades económicas:</i></u></p> <p>Basadas en actividades de agricultura, ganadería lechera, industrias de confección, madera y fabricación de embutidos.</p> <p><u><i>Patrimonio:</i></u></p> <p>Es un municipio reconocido por ser cuna de cultura y religiosidad con imponentes templos religiosos y esculturas a lo largo del espacio urbano. También es cuna de personajes ilustres como Pedro Justo Berrío, Marco Tobón Mejía y Porfirio Barba Jacob.</p> <p>Recientemente, el escritor e historiador Martín Alonso Medina Restrepo lanzó la obra monográfica: “Santa Rosa de Osos: Huella Histórica”.</p>
Dimensión Institucional
<p>El municipio de Santa Rosa de Osos, posee instituciones gubernamentales, que, en cabeza del alcalde, contribuyen a la gestión de control, administración de recursos y ejecución de planes y proyectos direccionados hacia el bienestar de la población.</p> <p>Actualmente, uno de los proyectos que se encuentra en su fase de planeación, es la Ciudadela Ganadera, Agroturística y Lechera del Norte Antioqueño cuyo propósito es promover la capacitación del talento humano en temas agroindustriales, promover el turismo en la región y generar diversas fuentes de empleo.</p> <p>También, se avanza en la siembra de plantas de Arándanos y la siembra de tomate de aliño bajo invernadero; la cosecha de frijol cargamanto; el cultivo de pasto de corte y</p>

Tabla B-1: (Continuación)

Ficha técnica – descriptiva del Municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia <i>Periodo 2021 – 2022 (Primer semestre)</i>	
Dimensión Institucional	
ensilaje; estos son proyectos de iniciativa agrícola coordinados por emprendedores del sector rural del municipio y apoyados por las distintas secretarías de la administración municipal. La feria de emprendimiento local y el mercado campesino tienen como finalidad motivar la compra de productos santarrosanos para dinamizar la economía del municipio.	
Registro fotográfico	
Figura B-1: Características físicas del territorio del municipio de Santa Rosa de Osos – Antioquia.	
	
Parque Principal	Casco urbano
	
Relieve del altiplano	Área de bosque protegido
Fuente: Elaboración propia con base en http://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/ , 2022.	

Fuente: Elaboración propia con base en los datos proporcionados por el DNP (2022) y la página web del municipio <http://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/>, 2022.

C. Anexo: Material para la convocatoria de participación

Tabla C-1: Material para la convocatoria de participación

Infografía y material publicitario para la convocatoria a participar del taller	
<p>Figura C-1: Material para la convocatoria a participar del taller</p>  <p>PROPUESTAS DE VALOR COMO DETERMINANTES DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ENDÓGENO BASADA EN ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SANTA ROSA DE OSOS - ANTIOQUIA</p> <p>Tesis de investigación</p> <p>Objetivo General:</p> <p><i>Identificar propuestas de valor como primer paso para entender lógicas de emprendimientos que permitan reorientar y coordinar trabajo y capital local, en la perspectiva de crear ventajas competitivas en el municipio de Santa Rosa de Osos Antioquia</i></p> <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MEDELLÍN</p> <p>Santa Rosa de Osos <i>Segura, Educada y Competitiva</i></p> <p>COMPETITIVIDAD, DESARROLLO PRODUCTIVO Y TURISMO</p> <p>Apreciad@s emprendedor@s</p> <p>¡Bienvenido el 2022!</p> <p>¡Que las nuevas ideas, alianzas y estrategias les permitan llegar a nuevos clientes y generar propuestas de valor que impacten la transformación productiva del municipio!</p>	
Fuente: Elaboración propia.	

Tabla C-1: (Continuación)

Cuestionario inicial en google forms para promover la participación en los talleres de discusión
<p>Apreciad@ emprendedor@,</p> <p>Estamos seleccionando algunas unidades productivas del municipio de Santa Rosa de Osos para participar del proyecto de investigación: Propuestas de valor como determinantes de una estrategia de desarrollo endógeno basada en encadenamientos productivos para la transformación productiva local en el municipio de Santa Rosa de Osos Antioquia.</p> <p>Para ello, solicitamos responda las siguientes preguntas:</p> <p>Datos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre de su unidad productiva- Su emprendimiento es: Rural o Urbano- Años de operatividad- ¿Cuántas personas trabajan con usted?- ¿Sabe en qué consiste una propuesta de valor? Si/No- ¿Los productos y/o servicios que ofrece tienen un carácter distintivo? Si/No- ¿Le gustaría conocer en qué consiste el proyecto de investigación? Si/No- ¿Le gustaría participar en el proyecto de investigación? Si/No- Correo electrónico

Fuente: Elaboración propia

D. Anexo: Caracterización de emprendimientos locales

Tabla D-1: Caracterización de los emprendimientos locales

Nombre	Tipo	Producto que produce/comercializa	Motivación para emprender
Gelatina Santarrosana	Familiar /Urbano	Gelatina de pata.	No tenía empleo. Tradición familiar.
La Cocina de Doña Letty	Familiar /Urbano	Almuerzos caseros y productos cárnicos.	Insatisfacción laboral. Saber hacer de su mamá.
Mis tortas	Familiar /Urbano	Tortas	Madre cabeza de familia.
RosmyArtes	Individual Urbano	Mochilas bordadas.	Saber hacer propio.
Dannessa pastelería	Familiar /Urbano	Panadería artesanal.	Madre cabeza de familia. No tenía empleo
Los Chorizos	Familiar /Urbano	Chorizo artesanal.	No tenía empleo.
Arequipitos mi herencia	Familiar /Urbano	Arequipe	Tradición familiar.
Asoartesananas	Familiar /Urbano	Tejidos y bordados	Tradición familiar.
Miel pura	Individual Urbano	Miel	Saber Hacer propio
Vino artesanal	Asociación Urbano	Vino artesanal	Madre cabeza de familia. Saber hacer de su trabajo
Dulces Denia	Familiar Urbano	Dulces y panelitas	Tradición familiar
Jayol	Familiar Urbano	Granola artesanal.	Tradición familiar.
Yerbabuena	Individual Urbano	Panadería artesanal	No tenía empleo.
Indeca	Familiar /Urbano	Dulces de chocolate	Saber hacer propio.

Tabla D-1: (Continuación)

Nombre	Tipo	Producto que produce/comercializa	Motivación para emprender
Las delicias de la abuela Alcahueta	Familiar /Rural	Panadería artesanal	Su hijo fue asesinado y necesitaba una distracción.
Truchas el cañón	Asociación /Rural	Venta de trucha	Diseño de un espacio ecoturístico
Fundación Capaguas	Asociación /Rural	Preservación y cuidado del medio ambiente.	Tradición familiar.
Raíces de la montaña	Familiar /Rural	Cultivo de peces	Actividad después de la jubilación.
Grupo de mujeres Aitón	Asociación /Rural	Mora, granadilla y hortalizas.	No tenía empleo
Vinos Morasana	Individual Rural	Vino artesanal	Saber hacer propio
Corporación viveros ambientales	Asociación /Rural	Plantas.	Aprovechar el espacio ambiental y los recursos naturales de la zona.
Casa Orgánica	Familiar /Rural	Plantas orgánicas.	Aprovechar el espacio ambiental y los recursos naturales de la zona.

Fuente: Elaboración propia.

E. Anexo: Síntesis de la información recolectada y registro fotográfico de cada taller

Tabla E-1: Síntesis de información recolectada en cada Taller y registro fotográfico


Información recolectada en el Taller # 1
Fecha de realización: 5 de febrero de 2022
Figura E-1: Personal de apoyo de la oficina de competitividad  A photograph showing four people standing in a hallway. From left to right: a man in a white polo shirt and blue jeans, a woman in a blue jacket and white scarf, a woman in a black jacket and white scarf, and a man in a dark blue polo shirt and dark pants. They are all smiling and looking towards the camera. The hallway has a wooden wall on the left and large windows on the right.
Fuente: Elaboración propia.
Momento IV: <i>Necesidades locales identificadas y posibles soluciones prácticas.</i>
Producción: Falta más elaboración de productos orgánicos. A pesar de tener tierras muy pocos cultivan en ellas, no se aprovechan adecuadamente. Falta mayor apoyo para comercializar los productos del campo. Falta disponer de espacios adecuados para el manejo de los productos y servicios de los emprendedores. Es necesario mayor fortalecimiento del campo.
Alimentación: Existen malos hábitos alimenticios.

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 1
<p>Se cultiva con productos químicos dañinos para el ser humano.</p> <p>Turismo: Falta activar el turismo en el municipio.</p> <p>Cuidado del medio ambiente: Se sacan las basuras a la calle en cualquier momento. Es necesario mejorar el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Empleo: Es necesario generar empleo para las madres cabeza de familia. Es necesario generar posibilidades de acceso para jóvenes.</p>
<p>Momento IV: <i>Posibles soluciones prácticas.</i></p>
<p>Producción: Granja con animales para carnes blancas y sin hormonas para evitar el exceso de grasa. Cultivo sin químicos, especialmente las hortalizas. Más apoyo al pequeño productor comprando sus productos. Capacitación sobre nuevos cultivos. Crear la tienda artesanal agroalimentaria como oportunidad de comercialización. Bajar los precios de los insumos. Campañas públicas para comprar local y consumir los productos que se producen en la región.</p> <p>Alimentación: Implementar el proyecto de producción ecológica agropecuaria para la soberanía alimentaria. Hacer mini productos de granola para ofrecer en las escuelas.</p> <p>Turismo: Fortalecer la asociación de trucheros con actividades de turismo ecológico.</p> <p>Cuidado del medio ambiente: Mas educación para los niños y adolescentes. Capacitaciones o cursos para que la comunidad conozca más la tecnología.</p> <p>Empleo: Constituir los emprendimientos legalmente para tener mayores oportunidades de generar empleo y Proyectos de viviendas.</p>

Tabla E-1: (Continuación)

Registro fotográfico Taller # 1	
Figura E-2: Presentación de algunos de los emprendedores que participan en el taller	
	
	
Fuente: Elaboración propia.	
Figura E-3: Trabajo en equipo para identificar problemáticas del municipio que se pueden abordar a partir de propuestas de valor.	
	
Fuente: Elaboración propia.	

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 2
Fecha de realización: 26 de febrero de 2022
Momento IV: <i>Problemática seleccionada</i>
Se eligió como problemática la necesidad de mejorar los hábitos alimenticios de los habitantes del municipio de Santa Rosa de Osos a partir de la producción y comercialización de productos orgánicos con precios económicos, buena calidad y sin procesos de tercerización.
Momento IV: <i>Planteamiento de la propuesta de valor</i>
Se propone estructurar un proyecto de producción orgánica y artesanal con los emprendedores del municipio de Santa Rosa de Osos que permita una acción conjunta, organizada y planeada para producir y distribuir los productos elaborados por los emprendedores. También, que permita integrar varios emprendimientos en la elaboración de pastel de yuca con proteína y almojábanas dulces.
¿Qué acciones implementar para dar solución a la problemática escogida desde mi saber hacer y los recursos disponibles?
Escuchar a los habitantes del municipio para identificar sus necesidades respecto a la alimentación saludable.
Intercambiar ideas y estrategias entre emprendedores. Compartir conocimientos que fortalezcan el producto y generen posibilidades de mejora.
Se debe tener confianza en el producto ya que ésta se ve reflejada en el consumidor final.
Disponer adecuadamente la tierra y los productos de abono no solo para generar productos orgánicos sino también contribuir al cuidado del medio ambiente.
Formalizar legalmente el emprendimiento para llegar a más clientes y cumplir con los requisitos de sanidad y calidad.
Disponer de infraestructura física y tecnológica adecuada.
Generar estrategias de marketing.
¿Qué estamos creando?
Proyecto de producción orgánica y artesanal con los emprendedores del municipio de Santa Rosa de Osos para la transformación productiva local y la promoción de la cultura de la alimentación saludable.

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 2
<p>¿Para quién lo estamos creando?</p> <p>Para los habitantes del municipio de Santa Rosa de Osos interesados en consumir alimentos orgánicos y artesanales de buena calidad y a precio justo.</p> <p>¿Cuál es nuestro perfil de cliente?</p> <p>Cliente que quiere sentirse bien consigo mismo.</p> <p>Cliente que ya no puede consumir demasiados productos procesados con químicos y conservantes debido a condiciones concretas de salud.</p> <p>Cliente que desea calidad superior a precio justo.</p> <p>¿Qué problema soluciona?</p> <p>Reductores de dolor</p> <p>Reducir el costo de consumir alimentos saludables.</p> <p>Mejorar los canales de distribución de alimentos en el municipio.</p> <p>Mejorar el uso y disposición de la tierra para los cultivos.</p> <p>Brindar un trato personalizado al cliente para hacerlo sentir bien con su cuerpo, su salud y el municipio.</p> <p>¿Por qué van a elegir comprar sus productos y no los de la competencia?</p> <p>Por la calidad superior diferenciadora del producto - Precios justos - Porque tiene sello municipal - Productos garantizados.</p> <p>¿Qué beneficios aportamos con los productos y servicios?</p> <p>Productos saludables a precio justo.</p> <p>Disminuir el uso de químicos y conservantes en los alimentos.</p> <p>¿Qué necesitan tener para que la propuesta funcione?</p> <p>Conocimientos específicos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción de productos orgánicos - Soberanía alimentaria - Procesos de adecuada manipulación de alimentos. <p>Presupuesto e inversión económica.</p> <p>Asesoría, capacitación y un laboratorio para realizar pruebas a los alimentos y garantizar sus componentes y beneficios.</p> <p>Conocimiento del entorno micro y macroeconómico en el que se desarrolla la propuesta.</p> <p>Planeación estratégica.</p> <p>Compromiso – motivación – compartir el conocimiento – respeto por el otro.</p>

Tabla E-1: (Continuación)



Información recolectada en el Taller # 2
<p>¿Qué es lo bueno de la propuesta?</p> <p>Los productos son elaborados por emprendedores del municipio con recursos propios del municipio. Esto dinamiza el desarrollo y la calidad de vida de los habitantes del municipio.</p>
Registro fotográfico Taller # 2
<p>Figura E-4: Trabajo en equipo para dar respuesta a los interrogantes planteados</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"></div>
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>
<p>Figura E-5: Socialización creativa de los bosquejos de propuesta de valor para la problemática seleccionada</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"></div>
<p>Fuente: Elaboración propia.</p>

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 3
Fecha de realización: 19 de marzo de 2022
Momento IV: <i>Actividades que no concurren al valor, pero lo garantizan o lo aseguran</i>
<p>Aportes personales a la propuesta de valor</p> <p>Calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.</p> <p>Uso de lenguaje positivo en las interacciones cotidianas con los clientes y con quienes les rodean.</p> <p>Promover la identidad Santarrosana en los productos y/o servicios, como por ejemplo en los logos, en las características del producto y en el material publicitario.</p> <p>Sello personal en la propuesta de valor</p> <p>Trabajo familiar para mejorar la calidad de vida.</p> <p>Tradición familiar en la elaboración de los productos.</p> <p>Calidad en el producto y/o servicio.</p> <p>Vivencia de valores</p> <p>Promover el valor de la escucha tanto del cliente como de los emprendedores que están a nuestro alrededor.</p> <p>Conocimiento del territorio para valorarlo, cuidarlo y cualificarlo. Esto permite que trabajemos unidos en nuestra localidad apuntando a la construcción de una sociedad solidaria y tolerante.</p> <p>Promover la empatía entre emprendedores.</p> <p>Capacitación en comunicación asertiva, manejo adecuado de emociones y liderazgo.</p> <p>Cuidado ambiental</p> <p>Implementar empaques ecológicos en los productos.</p> <p>Generar publicidad alusiva al reciclaje y el uso razonado de los recursos naturales.</p> <p>Promover el cuidado del suelo y el agua en los cultivos primarios.</p> <p>Implementar abonos orgánicos en los cultivos primarios.</p> <p>Capacitación en uso de recursos y estrategias de producción sostenible.</p> <p>La confianza y las relaciones positivas entre los emprendedores</p> <p>Promover la asociación cooperativa y solidaria de los productores.</p> <p>Permitir la transparencia en las interacciones sociales, no engañar al cliente ni aprovecharse de las dificultades de los otros emprendedores.</p> <p>Planificar las actividades colaborativas basadas en el respeto, la responsabilidad y la</p>

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 3
<p>igualdad de condiciones para los emprendedores.</p> <p>Características de la transformación productiva dentro de la propuesta de valor</p> <p>Es importante promover la cultura de la alimentación saludable, por lo que los productos deben apuntar a este propósito.</p> <p>El gran reto es producir algo más con los productos agrícolas del municipio. Habría que destinar mayores espacios de discusión al respecto.</p> <p>Innovaciones tecnológicas a incluir dentro de la propuesta de valor</p> <p>Es importante la capacitación por parte de los emprendedores en el uso de nuevas tecnologías y en estrategias de marketing.</p> <p>Es necesario aprovechar el potencial de las redes sociales para la comercialización de los productos.</p> <p>Habría que destinar más espacios de discusión respecto a este tema, pues en el momento cada emprendedor está concentrado en sostener su producto en el mercado y no ha pensado en ese aspecto.</p> <p>Posibles encadenamientos productivos dentro de la propuesta de valor</p> <p>Es muy importante intercambiar ideas entre emprendedores para permitir el trabajo en equipo.</p> <p>La producción conjunta de productos agrícolas y artesanales constituye una idea en la que todos podemos trabajar unidos para comercializar nuestros productos dando a conocer nuestra riqueza natural y cultural del municipio.</p> <p>Habría que destinar un espacio de discusión para este aspecto, pues se hace necesario conocer a fondo qué producimos entre emprendedores para poder encadenarnos.</p> <p>Surge la idea de producir pastel de yuca con proteína y almojábanas dulces.</p> <p>Alcances en el mediano y largo plazo de la propuesta de valor</p> <p>En el mediano y corto plazo es posible impactar a las amas de casa sin intermediarios.</p> <p>Es importante apuntar a la legalización de los emprendimientos y la planeación contable y financiera.</p> <p>Se hace necesario generar mayores espacios de capacitación en torno a la propuesta de valor para permitir mejores resultados en el largo plazo.</p> <p>Definitivamente es necesario que la alcaldía tenga mayor vinculación en los procesos</p>

Tabla E-1: (Continuación)

Información recolectada en el Taller # 3	
de capacitación respecto a la generación de valor e inversión para que nos acompañen y nos ayuden a potenciar nuestras ideas.	
Registro fotográfico Taller # 3	
Figura E-6: Momento de discusión y análisis en torno a la propuesta de valor	
	
Fuente: Elaboración propia.	
Figura E-7: Trabajo cooperativo y colaborativo para pensar en actividades que no concurren al valor pero que lo garantizan o lo aseguran.	
	
Fuente: Elaboración propia.	

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Abramovitz, M. (1952). *Economics of Growth in a Survey of Contemporary Economics* (Vol. II). Edited by Bernard F. Haley.
- (1986). Catching up, forging ahead, and falling behind. *The Journal of Economic History*, 46(2), 385–406.
- Acevedo, O. Á. & Schneider, S. (2020). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Revista Luna Azul On Line* (50), 132 - 155. doi:<https://doi.org/10.17151/luaz.2020.50.7>
- Agamben, G. (2011). *Infancia e historia*. Adriana Hidalgo editora.
- (2013). *El uso de los cuerpos*. Adriana Hidalgo editora.
- (2015). *¿Qué es un dispositivo?* Adriana Hidalgo editora.
- (2016). *El uso de los cuerpos: homo sacer IV*. Adriana Hidalgo editora.
- Arribas, E. H., Cinca, A. N. & Fumás, V. S. (2021). Condiciones que favorecen el emprendimiento: análisis económico y propuestas. *Cuadernos de Información Económica* (282), 1-11.
- Arrow, K. J. (1971). The economic implications of learning by doing. *Readings in the Theory of Growth*, 131-149.
- Baeza, P. J. I. (2019). *Ontología política en la filosofía de Giorgio Agamben*. ri.uaemex.mx.
- Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. (2009). *Creating and delivering your value proposition: Managing customer experience for profit*. Kogan Page Publishers.
- Barquero (1988). *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*. Ediciones Pirámide.
- Bazeley, P. (2012). Integrative analysis strategies for mixed data sources. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 814-828.
- Betancourt, A. M. (1996). *El taller educativo*. Coop. Editorial Magisterio.

- Boisier, S. (1995). *La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones: notas para orientar a los gobiernos regionales*. repositorio.cepal.org.
- Buarque, S. (1998). *Metodología de planeamiento do desenvolvimento local e municipal sustentável*. repositorio.iica.int.
- Cabrera, C. J. S. & Moreno, R. N. (2014). *Teoría de la ubicación de Alfred Weber y su aplicación en los ingenios del cluster azucarero del valle del Cauca*. dspace-uao.metacatalogo.com.
- Carrión, D. & Cruz, K. (2022). Determinantes socioeconómicos del empoderamiento de emprendedoras en Tijuana, México. *Región Y Sociedad*, 34, 1-22. doi:<https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1522>
- Castañeda, S. (2017). Mercado de productos agrícolas ecológicos en Colombia. *Suma de Negocios*, 8, 156 - 163. doi:DOI: 10.1016/j.sumneg.2017.10.001
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Rindinuskín.
- Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.
- Chinchilla, C. M., Quintero, D. C. P., & Quintero, C. L. G. (2021). Redes sociales y emprendimiento en tiempos de COVID-19: experiencia de Ocaña–Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 27(4), 94-107.
- Cleves, F. R. (2022). La farmacia de Bernard Stiegler: pensar la memoria y abrir la historia para que la vida merezca ser vivida. *História da Historiografia: International Journal of Theory and History of Historiography*, 15(39), 77 - 101.
- Criado, E. A., Corchuelo, S. A. & Cabedo, C. L. (2022). Importancia de la producción alimentaria con calidad diferenciada en el desarrollo de los territorios rurales. En E. A. Criado, *Importancia de la producción alimentaria con calidad diferenciada en el desarrollo de los territorios rurales* (págs. 347-363). Cajamar Caja Rural.
- de Sismondi, J. (1819). *Nouveaux Principes d'économie politique*. Nabu Press.
- Deleuze, G. (2014). *El poder: curso sobre Foucault*. Editorial Cactus.
- DNP. (2022). *Departamento Nacional de Planeación*. Recuperado de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/>
- Douglass, M., & Friedmann. (1978). Agropolitan development: toward a new strategy for regional planning in Asia. *Growth Pole Strategy and Regional Development Policy*., 163-192.

- Focault. (1977). *Microfísica del poder*. Siglo XXI.
- Galbraith, J. (1958). *La sociedad opulenta*. Grupo Planeta.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of international economics*, 48(1), 37-70.
- Graeber, D. (2018). *Hacia una teoría antropológica del valor: La moneda falsa de nuestros sueños*. Fondo de cultura económica.
- Guissepe, Y. (2009). José Ortega y Gasset: La Percepción de un Ser Humano en Facetas. *REDHECS*, 7(4), 210-221.
- Henderson, C.R. (1973) The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrixof the Product Portfolio. *Boston Consulting Group*.
- Hirschman, A. O., & Rothschild. (1973). The changing tolerance for income inequality in the course of economic development: With a mathematical appendix. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(4), 544-566.
- Hoover, E. M. (1948). *Location of economic activity*. . McGraw-Hill Book Company.
- <https://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/>. (2022). *Alcaldía Santa Rosa de Osos*. Obtenido de Alcaldía Santa Rosa de Osos: <https://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/>
- Ibañez, R. M. (1993). *Los valores, un desafío permanente*. Cincel S.A.
- Jaramillo Marín, J., Rushton, S., Díaz Arévalo, J. M., & Mosquera Camacho, D. (2022). El diálogo social territorial. Contribuciones teórico-prácticas desde la experiencia de Buenaventura, Colombia. *Colombia Internacional*(109), 59-87.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Keynes, J. (1936). *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*. Fondo de cultura económica.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2014). *Estrategia del océano azul, edición ampliada: cómo crear un espacio de mercado sin competencia y hacer que la competencia sea irrelevante*. Revista de negocios de Harvard Press.
- Krugman, P. R., Wells, R. & Olney, M. L. (2008). *Fundamentos de economía*. Reverté.
- Kwon, D. B. (2009). Human capital and its measurement. *In The 3rd OECD world forum on "statistics, knowledge and policy" charting progress, building visions, improving life*, 27-30.
- Llopis, J. A., & Ballester. (2001). *Valores y actitudes en la educación. Teorías y estrategias educativas*. Tirant lo Blanch: Valencia, Spain.

- Malásquez, P. M. (2014). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. *Acta Universitaria*(24), 13-25.
- Marshall. (1949). *Principles of Economics 8th edition, 2009*. Macmillan.
- (2015). *Industry and trade*. Vani Prakashan.
- Martínez, M. & Hoyos. (2004). ¿Qué significa educar en valores hoy? *Educación en valores es crear condiciones pedagógicas y sociales*, 17-44.
- Marx, K. (1979). *El capital, Libro primero* (Vol. 2). Siglo XXI editores.
- Mazzucato, M. (2019). El valor de las cosas ¿Quién produce y quien gana en la economía global? En M. Mazzucato, *El valor de las cosas ¿Quién produce y quien gana en la economía global?* (pág. 22). Taurus.
- (2021). *Misión economía: una guía para cambiar el capitalismo*. Taurus.
- Mercado, M. K. (1958). Risieri Frondizi. ¿Qué son los valores?(Introducción a la axiología). Brevarios del Fondo de Cultura Económica. *Revista de Filosofía*, 5(3), 150-151.
- Milberg, M. & Winkler, D. (2018). *Cadenas Globales de Valor. Dinámica de la producción en el capitalismo contemporáneo*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Mill, J. (1859). *On Liberty*. Hackett Publishing Company, Inc.
- Neri, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) and Integrated Reporting. In *Global Challenges to CSR and Sustainable Development*, 293-302.
- North, D. C. (1986). The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (jite)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*. 142(1), 230-237.
- (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Ospina, A. M. E. & Grisales, F. M.M. (2018). *Repositorio Universidad Libre*. Obtenido de Repositorio Universidad Libre: <https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/17925/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20VIRTUAL%20PARA%20LA%20COMERCIALIZACION%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20DE%20LA%20CONSTRUCCION%20Y%20DE%20SERVICIOS%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20SANTA%20ROSA%20DE%20OSOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- Payá, M. (1997). *Educación en valores para una sociedad abierta y plural: Aproximación conceptual*. Desclèè de Brouwer.

- Paz Castro, A. Y. (2021). *Las cooperativas como instrumento de desarrollo local. Un estudio de caso de la cooperativa Fresota en el municipio de Sotará, Departamento del Cauca*. repository.javeriana.edu.co.
- Pierre, M., Rubio, B., Mallorquín, C. & Sandoval, S. (2019). *Los caminos del desarrollo del tercer mundo al mundo emergente. Héctor Guillén Romo autor*. ru.iis.sociales.unam.mx.
- Pigneur, A. O., Osterwalder, A., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. John Wiley & Sons Inc.
- Porter. (1985). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (L'avantage concurrentiel). En M. Porter, *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (L'avantage concurrentiel)*. Ediciones pirámide.
- (1999). *Ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Editor.
- Posada, C. (2020). *Planes de gobierno Antioquia*. Obtenido de Planes de gobierno Antioquia:
<https://www.confecoopantioquia.coop/CkEditor/UserFiles/File/articulos/2019/planes-de-gobierno/norte/pg-santa-rosa-20-23.pdf>
- Raikes, P., Friis Jensen, M. & Ponte, S. (2000). Análisis de la cadena mundial de productos básicos y el enfoque francés de filière: comparación y crítica. *Economía y sociedad*, 29(3), 390-417.
- Reboul, O. (1999). *Los valores de la educación*. Idea Books.
- Ricardo, D. (1821). *On the principles of political economy*. London: J. Murray.
- Rocca, M. L. (2012). Microfísica del poder y biopolítica en Foucault: Posibles correspondencias con las antropotecnias y heterotopías en la Hiperpolítica sloterdijkdiana. *Eikasia Revista de Filosofía*, 163-178.
- Roldán - Rueda, H. (2020). El rol de los actores en mercados locales y campesinos de México y Colombia. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 30(56). doi:DOI:10.24836/es.v30i56.1029
- Roldán, C. D., & Cruz, d. I. (2014). Nuevas tecnologías y recursos humanos: el desempeño laboral como factor clave del desarrollo económico sostenible. *Transformación productiva con crecimiento inclusivo*, 15.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- (2001). La democracia como valor universal. *Istor: revista de historia internacional*, 1(4), 10-28.
- Simondon, G. (2015). *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información: Incluye tres artículos inéditos: Las consecuencias de la noción de individuación; Allagmática; Forma, información y potenciales*. Editorial Cactus.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan & T. Cadell.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 1(70), 65-94.
- Souriau, É. (2017). *Los diferentes modos de existencia*. (Vol. 63). Comité Académico.
- Stöhr, W. (1980). *Development from below: the bottom-up and periphery-inward development paradigm*.
- Tarde, G. (2011). *Las leyes de la imitación y la sociología* (Vol. 13). CIS.
- Teddle, C., & Tashakkori. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- Terridata.DNP. (2022). *Departamento Nacional de Planeación - Terridata*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación - Terridata: <https://terridata.dnp.gov.co/>
- Valero, A. (2021). Education and economic growth. In *The Routledge Handbook of the Economics of Education*, 555-582.
- Vázquez Barquero, A. (2006). Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *EURE (Santiago)*, 32(95), 75-93.
- Veblen, T. (1899). *Teoría de la Clase Ociosa*. Alianza.
- Weber, A. (1909). *Teoría de la localización industrial*. Nueva York, USA. Tübingen, Alemania.: Russell and Russell eds.
- Weil, S. (2021). *Reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social*. Ediciones Godot.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy-and does it matter?* Cengage Learning EMEA.

-
- Wijaya, A., Kasuma, J., Taseņę, T. & Darma, D. C. (2021). Labor force and economic growth based on demographic pressures, happiness, and human development. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 8(1), 40-50.