



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE AGRICULTURA INCLUSIVA PARA LOS PRODUCTORES
DE FRUTAS EN EL MUNICIPIO DE LEBRIJA SANTANDER -
COLOMBIA**


Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Presentado por: Sandra Marcela Rodríguez Villamizar
Código: U00079902

Director del proyecto de grado:
Mauricio Mendoza García Ph.D.
Codirector:
Diana Oliveros Contreras Ph.D.

Bucaramanga, febrero 2018

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
	ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO	
HOJA:	1 de 1	

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)			HORA (hh:mm)		
Sala de Juntas N°2 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	07	02	2018	8	30	<input checked="" type="checkbox"/> AM PM

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO		
"MODELO DE AGRICULTURA INCLUSIVA PARA LOS PRODUCTORES DE FRUTAS EN EL MUNICIPIO DE LEBRIJA SANTANDER - COLOMBIA"		
AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB
Sandra Marcela Rodríguez Villamizar	63.512.047	U00079902
DIRECTOR		
Edgar Mauricio Mendoza García Ph.D.	88.223.688	88.223.688
CODIRECTOR		
Diana V. Oliveros Contreras Ph.D.	60.265.568	60.265.568
ASESOR		
N/A		

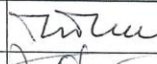



OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO**CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA**

AUTORES	EVALUADOR		EVALUADOR		DIRECTOR		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
Sandra Marcela Rodríguez Villamizar	4,2	4,0	4,2	4,0	4,48	4,1	4,16

Otorgar la Calificación de: 4,16(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	
Recomendar para Laureado	

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDULA
Evaluador	Maria Mónica Vargas Mantilla Mag.		35.466.057
Codirector	Diana Oliveros Contreras Ph.D.		60.265.568
Director del Trabajo de Grado	Edgar Mauricio Mendoza García Ph.D.		88.223.688
Coordinador de Posgrados	Jorge Enrique Mantilla Medina		13.247.900

Candidato a Magíster:

07 FEB 2018


Fdo. Sandra Marcela Rodríguez Villamizar

Elaborado por: Coordinación Académica y científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
---	--	--

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado con todo mi amor a mi hijo Juan Felipe, motor en mi vida y fuente de inspiración constante para el desarrollo de mis actividades personales y profesionales.

Agradecimientos

A mi hijo Juan Felipe y mis padres Cecilia y José por su paciencia, tiempo y apoyo permanente. A mis hermanas y demás familiares por su comprensión durante este tiempo.

A mi director de proyecto Mauricio Mendoza Garcia, por su actitud amable y su guía constante en el desarrollo de este trabajo.

A los integrantes de la Asociación Agropalonegro, quienes me permitieron conocer de cerca su mundo y generar las ideas que dieron inicio al planteamiento de esta investigación.

Resumen

Actualmente uno de los temas de mayor preocupación para los gremios que lideran el sector agrícola en el mundo es la sostenibilidad de la oferta alimentaria y el desarrollo de iniciativas que permitan el crecimiento de los países por medio de sistemas de agricultura más eficientes e inclusivos.

La presente investigación aborda en su primer capítulo el contexto que enmarca las estrategias que se desarrollan a nivel nacional y regional para afrontar el desarrollo agrícola y el cambio en los hábitos alimenticios de la población y expone la situación actual que viven los agricultores del municipio de Lebrija Santander y su participación dentro de la cadena de comercialización de sus productos.

El marco teórico ofrece la información de los tipos de agronegocios inclusivo que pueden ser aplicados a pequeños agricultores enmarcados dentro del contexto de inclusividad, así como también una visión de la producción agrícola y frutal en el contexto colombiano.

La metodología permite identificar el tipo de modelo de negocio que se recomienda implementar para la población en estudio, la caracterización de los actores que participan en la cadena de valor y el desarrollo del modelo propuesto.

El análisis de la información permite proponer un modelo empresarial de agricultura inclusiva que se ajusta a las necesidades y características de los integrantes de la Asociación Agropalonegro, por medio del planteamiento de un nuevo prototipo de negocio.

La investigación valida la posibilidad de desarrollar un modelo de agricultura por contrato en la cual la incorporación al mercado se realiza en conjunto con una empresa ancla y su desarrollo y sostenibilidad depende del compromiso de cada uno de los actores públicos y privados integrados al proyecto.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Problema	2
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Problema de Investigación.....	7
1.3 Objetivos de Investigación.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Supuestos de la investigación.....	12
1.4.1 Supuesto general.....	12
1.4.2 Supuesto específico.....	13
1.5 Justificación de la Investigación.....	13
1.6 Limitaciones y Delimitaciones.....	17
1.7 Definición de Términos.....	17
Capítulo 2 Marco Teórico	22
2.1 Modelos de Negocios Inclusivos en Colombia y el mundo.....	22
2.2 Modelos de agricultura inclusiva para productores a pequeña escala.....	27
2.3 Asociatividad empresarial.....	29
2.4 Producción Agrícola en Colombia.....	31
2.5 Producción de Frutas en Santander.....	32
2.6 Exportación de Frutas de Santander.....	36
2.7 Innovación en Productos Agrícolas.....	37
2.8 Tendencias en los Modelos de Negocios.....	39
Capítulo 3 Metodología	44
3.1 Método de investigación.....	44
3.2 Marco contextual, población y selección de la muestra.....	48
3.3 Instrumentos de recolección de datos.....	51
3.4 Análisis de datos.....	53
Capítulo 4 Resultados	55
4.1 Modelos de negocios inclusivos aplicados en la agricultura.....	55
4.1.1 Los contratos de administración.....	55
4.1.2 Las empresas mixtas o Joint ventures.....	56
4.1.3 Las empresas o asociaciones de propiedad de los agricultores.....	57
4.1.4 La agricultura por contrato.....	57
4.2 Caracterización de la cadena de valor.....	63
4.2.1 Caracterización socio económica de los integrantes de la Asociación Agropalonegro.....	63
4.2.2 Caracterización de las unidades de producción agrícolas.....	69
4.2.3 Caracterización de los comercializadores de frutas.....	77
4.2.4 Caracterización de las empresas que ofrecen comidas preparadas con frutas en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.....	82
4.2.5 Cadena de valor actual.....	85
4.2.6 Plantilla de modelo de negocio actual.....	88
4.3 Análisis del Diamante de Porter para los productores de la Asociación Agropalonegro ...	91
4.3.1 Condiciones de los factores.....	91

	vii
4.3.2 Condiciones de la demanda.	92
4.3.3 Industrias relacionadas y de apoyo.	95
4.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	97
4.3.5 El papel del gobierno.	99
4.3.6 Hechos fortuitos.	100
4.4 Modelo de agronegocio inclusivo para la Asociación Agropalonegro	102
4.4.1 Consideraciones a tener en cuenta.	102
4.4.2 Estrategias planteadas para la implementación del modelo.....	106
4.4.3 Diseño del prototipo de modelo de negocio.	108
4.4.4 Cadena de valor propuesta.	113
4.4.5 Evaluación financiera del modelo actual y del modelo propuesto.	116
4.4.6 Cronograma sugerido para la implementación del modelo.	117
Capítulo 5 Conclusiones	120
5. Conclusiones	120
Lista de Referencias	123
Anexos	128

Lista de Tablas

Tabla1. Producción de frutas en Santander durante el año 2015.....	33
Tabla2. Valor de exportaciones de frutas y frutos comestibles.	37
Tabla3. Cuadro comparativo de casos de negocio inclusivo aplicados a pequeños agricultores.	60
Tabla4. Variables a considerar en la valoración de un modelo para organizaciones de pequeños productores.....	62
Tabla5. Relación de producción de frutas de las unidades agrícolas de la Asociación Agropalonegro 2017.	76
Tabla6. Area cosechada y producción de guanábana en Colombia.....	93
Tabla7. Volumen de exportación de Chirimoya, guanábana y demás anonas frescas.	95
Tabla8. Indicadores actuales de productividad.	116
Tabla9. Evaluación financiera del modelo.....	117
Tabla10. Cronograma de actividades estratégicas.....	118

Lista de Figuras

Figura1. Arbol del problema.....	11
Figura2. Beneficios de los negocios inclusivos.....	24
Figura3. Area cosechada y Producción nacional.....	30
Figura4. Plantilla del modelo de negocio.....	41
Figura5. Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	46
Figura6. Ubicación geográfica de Lebrija.....	48
Figura7. Número de miembros del hogar de los asociados de Agropalonegro.....	63
Figura8. Número de menores de edad por familia de los asociados de Agropalonegro.....	64
Figura9. Edad de los integrantes de la Asociación Agropalonegro.....	65
Figura10. Nivel de escolaridad de los asociado de Agropalonegro.....	65
Figura11. Nivel aproximado de ingresos y gastos de los asociados de Agropalonegro.....	66
Figura12. Ingresos adicionales a la producción agrícola para los asociados de Agropalonegro...67	
Figura13. Edad de los productores de frutas de la Asociación Agropalonegro.....	69
Figura14. Edad de los menores de edad en las familias de los productores de Agropalonegro...69	
Figura15. Nivel de escolaridad de los productores de Agropalonegro.....	70
Figura16. Fuentes de financiación usadas por los productores de Agropalonegro.....	71
Figura17. Edad de las empresas que ofrecen productos elaborados con frutas en la ciudad de Bucaramanga.....	83
Figura18. Número de empresas registradas que ofrecen alimentos elaborados con frutas en Bucaramanga y el área metropolitana.....	84
Figura19. Mapeo de la cadena de guanábana producida en las unidades productivas de Agropalonegro.....	87
Figura20. Modelo de negocio actual para las unidades productivas de la Asociación Agropalonegro.....	90
Figura21. Análisis del diamante de Porter para los productores de la Asociación Agropalonegro.....	101
Figura22. Integración del modelo de negocio propuesto.....	108
Figura23. Modelo de negocio propuesto para los productores de la Asociación Agropalonegro en trabajo con empresa ancla.....	112
Figura24. Cadena de valor de la guanábana propuesta para la Asociación Agropalonegro.....	115

Lista de Ilustraciones

Ilustración1. Producción de guanábana en Agropalonegro, Finca La Reserva.	73
Ilustración2. Guanábaba en canastilla en punto de recogida del comercializador.	78
Ilustración3. Grupo focal con los integrantes de Agropalonegro.	105

CAPITULO I

PROBLEMA

Capítulo 1

Problema

Este capítulo presenta las principales variables y los elementos del contexto actual para la producción y comercialización de frutas en Santander y que justifican el planteamiento de un modelo de agronegocio inclusivo como alternativa para generar valor agregado tanto a los clientes como a los productores de la región bajo una relación de beneficio mutuo.

1.1 Antecedentes del Problema

La Organización Mundial de la Salud estableció la estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud buscando con ello mayor conciencia en los hábitos saludables y el direccionamiento de actividades encaminadas a desarrollar planes de acción para mejorar la salud a nivel mundial y regional (OMS, 2004).

Esta institución recomienda que el consumo mínimo de productos hortofrutícolas diario es de 400 gramos, de los cuales Colombia está en un nivel de 100 gramos por lo cual la meta es llegar a los niveles establecidos (OMS, 2013). Según datos de la misma Organización cada año se dan 2.7 millones de muertes asociadas a la baja ingesta de frutas y verduras.

Desde la Organización Mundial de la Salud OMS se han generado lineamientos a nivel mundial que han llevado a que cada país incluya dentro de sus programas de Gobierno el tema de Seguridad alimentaria, dadas las condiciones de oferta de alimentos,

aumento de la población, cambios en las condiciones climáticas y condiciones de salud de los individuos.

De acuerdo con el CONPES Social 113 de 2008 la Seguridad alimentaria nacional hace referencia a la disponibilidad de alimentos, su acceso y consumo oportuno en cantidad, calidad e inocuidad por parte de todas las personas para llevar una vida saludable (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

El Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional PNSAN desarrollado para la vigencia 2012 – 2019 plantea estrategias para trabajar en dos dimensiones, la de los medios económicos para la cual se requiere contar con una adecuada oferta de alimentos y por otro lado, la dimensión de la calidad de vida y bienestar con la que se busca que la población colombiana tenga una alimentación completa, equilibrada, suficiente y adecuada.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional por medio del Observatorio de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Colombia, cuenta con un instrumento para articular la gestión integral de este tema buscando incidir en el direccionamiento de políticas y programas a nivel nacional, departamental y regional.

La principal causa de enfermedad en Colombia está dada por las enfermedades no transmisibles ENT, las cuales están relacionadas con factores de riesgo como una dieta no saludable, sedentarismo, tabaquismo y consumo de alcohol. Las enfermedades cardiovasculares, diabetes, el cáncer y la obesidad son ejemplo de enfermedades que pueden prevenirse con un consumo adecuado de frutas y verduras y ejercicio regular (Ministerio de la Protección Social. Instituto Colombiano de Bienestar familiar, 2011).

Por medio de la Ley 1355 de 2009 el Gobierno define la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a esta como prioridad de salud y establece en su artículo cuarto las estrategias para promover una alimentación balanceada y saludable.

Esta normativa es relevante si se considera que 3.4 millones de personas alrededor del mundo mueren a causa de sobrepeso y obesidad (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura FAO, 2016).

El consumo de los alimentos está dado por diversos factores como la educación, las creencias, los hábitos alimentarios, la información comercial y publicitaria, el precio de los alimentos e incluso la composición familiar.

Para tener una alimentación saludable se recomienda consumir al menos 3 porciones de fruta al día, con lo cual se logra el aporte necesario de energía, fibra, vitaminas y minerales necesarios para una buena digestión (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

Aunque el 65% de los colombianos consumen frutas, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional ENSIN se encuentra que solo el 20,5% incorporan en su alimentación diaria 3 veces o más el consumo de frutas diario y el 6,4% consumen verduras y hortalizas 2 o más veces por día.

De la misma manera se determinó que son las mujeres las que realizan mayor consumo de frutas que los hombres (Ministerio de la Protección Social. Instituto Colombiano de Bienestar familiar, 2011).

Durante el año 2015, dentro del marco de Agroexpo, la Asociación Hortofrutícola de Colombia ASOHOFRUCOL realizó el Primer Congreso de promoción al consumo de frutas y hortalizas dirigido al público en general con el fin de crear un espacio para concienciar a la población sobre las bondades de estos productos y de la cosecha que se da en Colombia.

A nivel de Santander el Plan Departamental de Desarrollo 2016-2019 establece que se realizará la implementación del Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional “Santander sano, alimentado y nutrido” por medio del cual se incentivará el desarrollo de proyectos encaminados a fortalecer temas de producción agrícola, el consumo de una alimentación balanceada que incluya frutas y verduras y el sistema de vigilancia nutricional en el departamento (Gobernación de Santander, 2016).

Buscando el fortalecimiento de los sistemas agrícolas y alimentarios se han promovido a nivel nacional e internacional desarrollos de agricultura inclusiva en donde se logre una mejor integración de los procesos de producción, comercialización y consumo; lo anterior debido en parte por los cambios que ha generado la globalización con cadenas de suministro más diversas, así como diferentes expectativas de los consumidores.

Con base en lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO dentro de sus objetivos estratégicos plantea su respaldo hacia la generación de sistemas agrícolas inclusivos y eficientes por medio de Acuerdos para promover el comercio más eficiente, integración del sector público y privado y políticas tendientes a la integración y eficiencia de los sistemas

agroalimentarios (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2014).

En el Departamento de Santander el 81,6% de los municipios cuentan con vocación rural, donde se encuentra el desarrollo de actividades agrícolas o de extracción a nivel artesanal (MADR, Santander, Asohofrucol, & SAG, 2006).

Adicionalmente se cuenta con condiciones agroecológicas favorables y una diversidad climática que oscila entre 6°C y los 30°C que le permite el desarrollo de una gran oferta de cultivos, entre ellos los de árboles frutales.

En la región se cuenta con variedad de asociaciones de agricultores, reunidos en función de un mismo producto, localización geográfica o incluso por afinidad de género. Estas condiciones pueden ser aprovechadas para buscar alternativas de desarrollo del sector y el planeamiento de propuestas innovadoras conducentes a generar valor a las frutas en fresco teniendo en cuenta la creciente tendencia del mercado hacia los productos que generan salud y bienestar.

Dentro del anterior contexto se visualiza la posibilidad que existe para trabajar con productores locales de frutas, ya sea en forma directa o a través de algunas asociaciones con el fin de dar viabilidad a un tipo de negocio que permita su aporte dentro de la cadena productiva y se generen los beneficios presentes en el modelo de negocios inclusivos.

1.2 Problema de Investigación

A nivel mundial se han establecido diversas campañas para incentivar el consumo de frutas, buscando en la población la tendencia hacia un estilo de vida más saludable por medio de una alimentación consciente (OMS, 2004; Organización Panamericana de la Salud, 2011).

En Colombia el 35% de las personas no consumen a diario frutas y el 70% no consumen hortalizas, siendo grupos de alimentos indispensables para tener una dieta balanceada, lo cual se constituye en un factor de riesgo para diversas enfermedades como la obesidad y la diabetes (Ministerio de Agricultura, 2015).

Adicionalmente, la Cámara de la industria de bebidas de la ANDI ha tomado medidas para influenciar positivamente en los hábitos de consumo de los colombianos por medio de actividades de autorregulación responsable (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016).

Los grandes fabricantes de alimentos se encuentran en el desarrollo de nuevos productos que se promocionan como opción de bienestar y salud. Adicionalmente los consumidores son más exigentes, y buscan productos innovadores que se suman a la tendencia de los productos saludables, que sean fáciles de llevar y consumir.

Colombia es un país conocido por su diversidad agrícola dentro de la cual se destaca la producción de frutas, las cuales son reconocidas a nivel mundial por su calidad y sabor (Procolombia, 2016). En los grupos de alimentos, las frutas se destacan por ser fuentes de proteínas, vitaminas, agua y minerales.

Dentro de las frutas que se producen en el departamento de Santander se encuentran de acuerdo al volumen de producción la piña, mandarina, naranja, limón, banano y mora, entre otras, las cuales para el año 2015 ocuparon un total de 40.004,55 Ha sembradas y totalizaron 654.280,01 Toneladas de producción (Agronet, 2016).

Actualmente los cultivos de frutas se encuentran principalmente en manos de productores quienes en la mayoría de los casos han trabajado en forma aislada, por lo cual encuentran dificultades en la comercialización de sus productos, en cuanto a ciclos de la cosecha, precios y cantidades que se refleja en el proceso de venta a intermediarios del mercado.

A pesar de que existen diversas asociaciones de productores como Agropalonegro, Moras de Colombia, Frutops, entre otras, la gestión y fortalecimiento del esquema de asociatividad es muy incipiente y no logra una articulación adecuada para fortalecer la cadena producción – comercialización en una forma diferente al sistema tradicional que consolida los productos en Centroabastos (Puentes, 2006).

El primer eslabón en la cadena de comercialización de las frutas es el agricultor, quien ofrecen los productos generalmente en su fruta entera, directamente en las fincas o en un punto específico de la ciudad y obtiene el margen inicial de ganancia, entendiendo que es el proceso de comercialización y venta al consumidor final los que tienen una mejor utilidad (IICA, 2014; Silva, Baker, & Shepherd, 2013).

La comercialización de productos elaborados a base de frutas ha ganado terreno y es uno de los sectores con interesantes proyecciones de crecimiento (Ministerio de Agricultura, 2015); actualmente se encuentra oferta de productos como fruta en pulpa,

conservas, mermeladas, postres, jugos, fruta deshidratada, batidos, ensaladas de frutas, entre otros.

En la ciudad de Bucaramanga se encuentran algunas empresas dedicadas al proceso de transformación y comercialización de las frutas y se destacan casos como el de Fruinsa SAS, Fruexcol Ltda y Neo Frut SAS, quienes han logrado desarrollar procesos industriales para ofrecer sus productos, principalmente pulpas y conservas.

La limitación para este tipo de desarrollo agroindustrial se debe a factores como el proceso de conservación de las frutas, los precios, la estacionalidad de los cultivos y la falta de conocimiento para emprender proyectos agroindustriales.

En la vereda Palonegro del municipio de Lebrija, se encuentra constituida la Asociación Agropecuaria Frutícola Palonegro de Lebrija Santander AGROPALONEGRO conformada por pobladores de la zona organizados con el objetivo de gestionar actividades relacionadas con la producción, comercialización y prestación de servicios tendientes a generar la competitividad de los productos frutícolas que ofrecen.

Para Agropalonegro se determinan como principales limitantes los pocos incentivos que se dan al pequeño productor por parte del Gobierno, enfocados básicamente en algunos créditos y restringidas capacitaciones y asesorías así como también la escasez de gente que desea trabajar en el campo pues la nueva generación prefiere buscar opciones laborales en la ciudad.

Los agricultores también se ven enfrentados a los cambios climáticos que afectan la calidad de las cosechas y los altos costos de los insumos como abonos y fungicidas,

situación que limita de buena manera el interés por mantener sus cultivos con un margen de ganancia adecuado.

El conocimiento y experiencia de los asociados se ha logrado empíricamente, en algunos casos transmitidos dentro de su grupo familiar; el proceso técnico de la producción en las unidades agrícolas se realiza en forma manual sin ningún tipo de tecnificación, lo que conlleva a tener una producción no estandarizada y un bajo nivel de productividad.

A pesar de estar conformados como Asociación los productores de Agropalonegro no han logrado iniciar una gestión de empresa adecuada en busca del logro de los objetivos comunes y actualmente siguen desarrollando sus labores en forma individual sin obtener beneficios tangibles de la asociatividad.

Producto de lo anteriormente expuesto, se cuenta con una única opción de comercialización, en el cual el agente intermediario recoge la producción en la finca y es autónomo en la definición de precios con lo cual los agricultores de la Asociación no tienen un mínimo poder de negociación y por ende es muy limitada la inversión que pueden realizar para mejorar sus cultivos. Ver Figura No. 1.

El presente proyecto busca determinar la posibilidad de un modelo empresarial de agricultura inclusiva con la red de productores para la comercialización de sus productos en la ciudad de Bucaramanga.

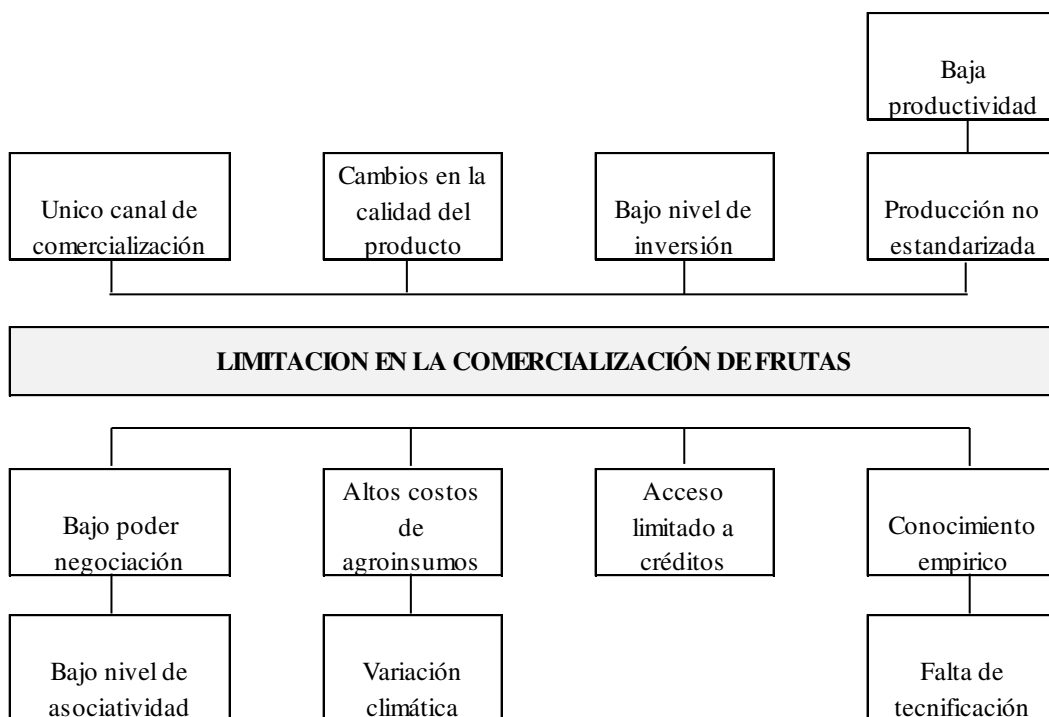


Figura 1. Arbol del problema. Desarrollo del autor, 2017.

Del análisis anterior se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles modelos de negocio inclusivo pueden ajustarse a las necesidades de los productores de fruta tradicional de la región?

¿Cómo se plantea un modelo de agricultura inclusiva que beneficie a los productores de Lebrija y que permita mejorar sus condiciones de vida?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de agricultura inclusiva que permita la producción de frutas tradicionales de la región de Lebrija y su comercialización en la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar los modelos de negocio inclusivo que puedan ajustarse a las necesidades de los productores de fruta tradicional de la región de Lebrija.
- Caracterizar los actores que intervienen en la producción y comercialización de frutas tradicionales en la región de Lebrija.
- Determinar el potencial de competitividad para la producción y comercialización de frutas tradicionales de la región de Lebrija.
- Proponer estrategias que permitan la implementación de un modelo de agricultura inclusiva para la producción de frutas tradicionales de la región de Lebrija y su comercialización en la ciudad de Bucaramanga.

1.4 Supuestos de la investigación

1.4.1 Supuesto general. El diseño de un modelo de agronegocios inclusivo en donde puedan integrarse al mercado un grupo de pequeños productores del municipio de Lebrija, permitirá la comercialización de frutas en la ciudad de Bucaramanga y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus productores.

1.4.2 Supuesto específico. Existen modelos de negocio inclusivo que pueden ser implementados por los productores de frutas del municipio de Lebrija de acuerdo a sus características propias.

Los productores de frutas de Lebrija tienen ventajas competitivas que les permite ofrecer sus productos al mercado y comercializarlos en mejores condiciones a las actuales.

1.5 Justificación de la Investigación

Dentro del marco del comercio justo, el cual surge como alternativa comercial que busca la reducción de la pobreza y la mejora en las condiciones de vida de campesinos y productores primarios, se abre un abanico de posibilidades para mejorar las condiciones de los agricultores que trabajan en menor escala (Vizcarra, 2002).

Estos modelos que buscan igualdad de oportunidades para todos los eslabones de la cadena productiva, se convierten en una clara oportunidad para el desarrollo de iniciativas que puedan ser aplicadas en el contexto regional.

De otra manera, el comercio justo ha logrado una gran acogida por cuanto integra un alto componente de responsabilidad social por medio de criterios de desarrollo de tipo social, económico, medioambiental y de condiciones de trabajo (Chávez & Patraca, 2011).

Una forma de materializar este concepto es a través de los negocios inclusivos, modelo con el que es posible realizar un trabajo conjunto con los productores de la región o las asociaciones que los representan para conformar un negocio que apoye la

agricultura local y de esta manera ofrecer un factor diferenciador en el producto al consumidor final (Silva et al., 2013).

Siendo Colombia un país reconocido por su oferta de frutas, la cantidad de productos que se puedan elaborar a partir de ellas no está limitada y han sido materia de análisis en diferentes aspectos como es el caso de los agronegocios.

Por varios años se ha investigado acerca de la relación inversa entre el consumo de frutas y verduras y el desarrollo de patologías como cáncer, diabetes mellitus, enfermedades cardiovasculares, obesidad. De la misma manera la comunidad científica ha alertado sobre el control en la dieta alimentaria sobre en el consumo de sal, refrescos azucarados, grasas trans, bebidas alcohólicas, lácteos y azúcares (Calañas-Contiente, 2012; OMS, 2013).

A pesar de los innumerables esfuerzos por concienciar a la población sobre las bondades de una dieta equilibrada, aún no se evidencia un cambio considerable en el comportamiento de consumo de la población. Las compañías industrializadas hacen esfuerzos por incluir en sus productos frutas y verduras pero no es un secreto que estos alimentos procesados no tienen el mismo metabolismo que cuando se consume la fruta fresca, la cual sigue siendo la opción más saludable (Baroke, 2016).

La promoción de la comida sana puede generar conflictos con la industrialización de los alimentos, como lo menciona Eguren (2015), quien cita el caso de Perú en donde tras la aprobación de la Ley 30021 de 2013 que promueve la alimentación saludable para niños y adolescentes, se han encontrado con la oposición de la industria alimentaria quien ve una amenaza para la venta de sus productos y sus ingresos.

La alimentación balanceada hace parte del estilo de vida saludable que surge como alternativa de salud y bienestar y no obedece solo a una moda actual; los individuos afines con esta tendencia son capaces de identificar sus aspiraciones y necesidades y de esta manera hacer elecciones conscientes para lograr un estado saludable que genera un impacto positivo en la calidad de su vida, así como también de su entorno (Cáez & Casa, 2007).

Parales (2006), refiere que el comer saludable tiende a ser relacionado con la comida vegetariana compuesta por vegetales, frutas, legumbres y cereales; también con el consumo de carnes blancas como pollo o pescado y finalmente con las condiciones necesarias para el consumo de alimentos como son la limpieza y regularidad.

El presente estudio permitirá realizar una evaluación de las condiciones de la Asociación Agropecuaria frutícola Palonegro de Lebrija Santander AGROPALONEGRO para determinar las ventajas y desventajas respecto a otros participantes de la cadena de valor y determinar las acciones para la comercialización de sus productos.

Este proyecto podrá confrontar la información bibliográfica de los modelos de agronegocios inclusivo aplicables a pequeños productores y determinar el planteamiento que mejor se ajuste a las necesidades de la población de Lebrija objeto del estudio.

Lo anterior con el fin de determinar nuevas posibilidades de comercialización para los productos agrícolas en donde sea posible mejorar su margen de ganancia y por ende su calidad de vida obteniendo de esta manera beneficios tanto a los productores como a los clientes generando un valor diferenciado al consumidor final.

Con base en lo anterior, la Asociación Agropalonegro tendrá elementos para la toma de decisiones en cuanto a su implementación de acuerdo a los resultados y recomendaciones generadas en el presente estudio.

Con el modelo de negocio planteado se pretende apoyar la producción regional de frutas mediante una alternativa de comercio inclusivo buscando incentivar formas de comercialización no tradicionales en el mercado regional que fortalezcan la relación con las empresas de la ciudad buscando garantizar productos de la región y de buena calidad al consumidor final.

El resultado de esta investigación, también contribuirá para conocer el impacto de la sinergia de la asociatividad agrícola presente en la región y la forma en que los productos elaborados con frutas se ofrecen al mercado, lo cual resulta determinante para evaluar el sector y generar nuevas posibilidades de desarrollo económico en el mismo.

De acuerdo con la investigación inicial realizada, actualmente no se cuenta en la ciudad de Bucaramanga con un estudio de este tipo, por lo cual el desarrollo del mismo será de relevancia a diferentes grupos de interés tales como gremios, productores agrícolas, universidades, empresarios, emprendedores y público en general.

El desarrollo del análisis de negocio se realizará a partir de la metodología Canvas buscando con esto una visión completa en todas las áreas clave de la empresa y la aplicación de los conocimientos administrativos relacionados con el tema (Osterwalder & Pigneur, 2011).

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

El presente proyecto se desarrollará en el municipio de Lebrija y se limitará al desarrollo de un análisis de la población de productores de frutas en una asociación de productores agrícolas y el planteamiento de un modelo de negocio viable para la comercialización de sus productos en condiciones mejores a las actuales. Lo anterior contempla la búsqueda de alternativas de comercio inclusivo integrándose con la cadena de valor buscando con ello impulsar al pequeño productor de la región.

Como limitación se considera el hecho de no conocer si actualmente se está ejecutando alguna idea de negocio local con el mismo propósito. El desarrollo de esta propuesta se ha construido a partir de entrevistas informales con personas conocedoras del tema en la ciudad de Bucaramanga y la investigación respectiva en las diferentes entidades que tienen relación con el asunto en estudio.

1.7 Definición de Términos

Los términos necesarios para el entendimiento de la presente investigación son los siguientes:

Fruta. Parte carnosa de ciertas plantas usualmente asociadas con las semillas, que son dulces y comestibles en su estado crudo, se descartan las nueces por poseer alta densidad calórica y se incluye el aguacate por su forma de consumo en Colombia (Edualimentaria, 2015).

Nutrición. Es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo (Ministerio de la Protección Social. Instituto Colombiano de Bienestar familiar, 2011).

Negocio inclusivo. Es el tipo de negocio que se caracteriza por la oferta de bienes o servicios de manera sostenible y que incorpora aspectos de inclusión con población que se encuentra en la base de la pirámide poblacional (Hernández-bernal, 2015). Desde otro punto de vista son negocios que contribuyen a la erradicación de la pobreza y la cohesión social integrándose dentro de la cadena de valor de la empresa (Antezana, 2013).

Snack. Es un alimento ligero que se consume fuera de las comidas principales, en un periodo corto de tiempo y ayuda a mantener los niveles de energía en el cuerpo (Salgado, 2015).

Hortofrutícola. Hace referencia al sector dedicado al cultivo de hortalizas y árboles frutales (Ministerio de Agricultura, 2015).

Responsabilidad social empresarial. Hace referencia al conjunto de prácticas desarrolladas por una empresa dentro de un marco ético y legal buscando un impacto positivo en la sociedad y cumplir las necesidades de los diferentes grupos de interés (Crespo, 2010).

Seguridad alimentaria. Se refiere a la situación en que todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana (FAO, 2016).

Area cosechada. Corresponde al área sembrada del cultivo, que se encuentra en etapa productiva. El área cosechada es menor que el área sembrada cuando una parte de esta última no germinó, fue arrasada por un vendaval, fue arrastrada por un río o se perdió por una inundación (Agronet, 2016).

Area sembrada. Es el espacio en hectáreas (o alguna otra unidad de superficie) ocupado por un cultivo, independientemente de que se haya cosechado o no. En el caso particular de los cultivos permanentes se calcula como la suma de las áreas sembradas a diciembre del año anterior, más las áreas nuevas sembradas en el año en curso menos el área perdida y el área erradicada en el mismo año (Agronet, 2016).

Rendimiento. Para cada cultivo, durante el periodo de evaluación, se estima cuantas toneladas se producen en una hectárea de terreno (Agronet, 2016).

Comercio justo. Hace referencia a una forma alternativa de comercialización en donde se busca una relación comercial y justa entre productores y consumidores (Werkheiser & Noll, 2014).

Empresa ancla: es la empresa establecida en el mercado atendiendo una demanda específica y con capacidad estratégica para trabajar en red o en asocio con otras organizaciones buscando fortalecer la oferta de productos, los canales de distribución y las necesidades cambiantes de los clientes (Neves, M.; Thomé y Castro, L, 2008).

Cultivos permanentes. Son cultivos que después de sembrados, toman un tiempo relativamente largo para llegar a la edad productiva, producen varias cosechas y no es necesario volver a sembrarlos después de cada recolección. Ejemplo: Café, árboles

frutales, Palma de Aceite, Flores, Cacao, Caña de Azúcar (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2016).

Cultivos transitorios. Son cultivos cuyo ciclo vegetativo generalmente no es mayor de seis meses. Al cosecharlo, es necesario sembrarlo de nuevo para que vuelva a producir. Ejemplo: Cereales, Hortalizas y verduras, tabaco rubio y algodón (DANE, 2016).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Capítulo 2

Marco Teórico

En el capítulo se plantean los aspectos generales que caracterizan los diferentes tipos negocios inclusivos, haciendo énfasis en la aplicación de los mismos en el sector agrícola. Se presentan las cifras de la agricultura nacional y regional y se determinan las tendencias para el planteamiento de los modelos de negocio a partir de las bases teóricas y de investigación que sustenta los modelos de negocios inclusivos.

2.1 Modelos de Negocios Inclusivos en Colombia y el mundo

A nivel mundial los negocios inclusivos se han visualizado como una posibilidad para ofrecer mejores oportunidades de desarrollo a los sectores de bajos recursos y por ende constituyen un elemento valioso para enfrentar los indicadores de pobreza; para su implementación es importante tener en cuenta aspectos relacionados como el tipo de negocio a establecer, el planteamiento de su ejecución y determinar de su localización (Gradl & Knobloch, 2010).

Los modelos de negocio inclusivo surgen como una necesidad de beneficio mutuo en la cual se busca la incorporación de población de bajos recursos con el fin de generar alternativas de negocio que sean rentables, sostenibles y ambientalmente responsables, con lo cual se logran alianzas en donde la población puede actuar como consumidor, socio, proveedor o comercializador (Negocios inclusivos Colombia, 2016).

Este concepto hace referencia a la generación de valor por medio de la inclusión de población socioeconómica de bajos ingresos, estableciéndose a través de una empresa privada económicamente rentable (Hernández-bernal, 2015).

Ishikawa & Strandberg (2009), definen que los tipos de negocios inclusivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Los que incorporan a la población base de la pirámide como consumidor, por medio de productos o servicios de calidad que satisfacen sus necesidades a precios accesibles.
- Los negocios que vinculan a la población como productores, proveedores o comercializadores.
- Los que vinculan a la población de bajos recursos como aliados o socios del negocio.

Un caso de negocio inclusivo con la población de la región como proveedor es el de Delizia Compañía de alimentos Ltda., una empresa boliviana dedicada a la comercialización de productos lácteos como yogures y helados, quien logró incorporar a su cadena de producción a 116 proveedores de baja escala para alcanzar el acopio suficiente de leche y promover la producción local y no la compra de su materia prima a entidades externas.

El proceso se llevó a cabo incluyendo capacitación especializada, facilidades para el acceso a microcrédito para los productores y el manejo de la alimentación y la genética del ganado.

De esta manera se alcanzó un nivel de fidelidad con la empresa por medio de mejores condiciones económicas para los productores locales y por consiguiente el aumento en las ventas y participación del mercado por parte de Delizia (de Jongh et al., 2010).

En cuanto a la inclusión de la población como consumidores, se cita el caso de Gas Natural BAN S.A. en Argentina, quien junto con Pro Vivienda Social se dieron a la tarea de extender el servicio de gas a la población de Cuartel V, un distrito de Buenos Aires de nivel socioeconómico bajo sin acceso a agua potable y gas.

El proceso se realizó acordando con la comunidad las condiciones para la instalación de la infraestructura de la red de distribución y la evaluación económica para facturar el servicio.

El modelo de gestión incorporó la participación de las familias en un Fideicomiso de Redes solidarias y de esta manera alcanzar el objetivo común de abastecimiento del servicio de gas domiciliario (de Jongh et al., 2010).

En los negocios inclusivos con distribuidores, se destaca el caso de Nestlé Perú bajo su programa Bienestar en casa, por medio de la incorporación de más de 350 asesoras de bienestar, amas de casa de familias de bajos ingresos por medio de un sistema de venta directa multinivel.

De esta manera Nestlé Perú aporta en la mejora de las condiciones económicas de las familias involucradas, quienes también se benefician de los conocimientos sobre hábitos alimenticios, higiene y actividad física (de Jongh et al., 2010).

En el modelo inclusivo se contempla un alto componente de responsabilidad social empresarial en donde se busca un balance tanto de los beneficios económicos como sociales, lo cual se convierte en la ventaja competitiva para este tipo de iniciativas (Antezana, 2013).

Según Gomez & de la Cal (2013), la globalización no ha contribuido con el desarrollo de las poblaciones de bajos recursos y por el contrario el comercio tradicional ahonda la brecha de desigualdades entre la población; en este contexto la innovación inclusiva se convierte en un factor determinante para incluir aplicaciones de interés a poblaciones vulnerables, como es el caso de servicios de agua potable, servicios financieros o servicios de salud.

En la Figura No. 2 se puede observar la diversidad de beneficios que ofrecen los negocios de tipo inclusivo tanto a las empresas como a la población.

Como socios, proveedores o distribuidores		Como consumidores	
Para la empresa	Para la población	Para la empresa	Para la población
Seguridad de abastecimiento	Precios y condiciones justas	Acceso a un nuevo mercado	Precios menores y accesibles
Trazabilidad de la materia prima	Ventas aseguradas	Incremento de ingresos	Mayor acceso a productos y servicios de calidad
Menor costo de transacción	Creación o expansión de puestos de trabajo	Transferencia de innovación de productos a mercados actuales	Mejor calidad de vida
Riesgos compartidos	Capacitación y asistencia técnica	Aumento del valor y posicionamiento de marca para captar nuevos mercados	Aumentos de productividad
Acceso a conocimiento y redes locales	Transferencia de conocimiento y tecnología		
Mejores relaciones con Gobierno	Acceso al financiamiento		
Posicionamiento en mercado de comercio justo	Participación en ambiente empresarial y de inversiones		

Figura 2. Beneficios de los negocios inclusivos. Tomado de Negocios inclusivos. Iniciativas empresariales rentables con impacto en el desarrollo, por SNV/WBCSD, 2008.

Este tipo de negocios se caracterizan por la participación activa de todos los participantes de la cadena productiva, en medio de un ambiente de administración transparente y buscando el fortalecimiento de relaciones de largo plazo.

De acuerdo con Marquez, P; Reficco, E; Berger (2009), los atributos que definen un negocio inclusivo son la transformación del *statu quo*¹, la motivación comercial y rentabilidad, la conexión entre lo local y lo global, la innovación paciente, la participación de nuevos y diversos protagonistas y el apalancamiento en recursos locales.

En Colombia, el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CECODES), siendo el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el desarrollo sostenible (WBCSD) agrupa a las empresas que trabajan bajo modelos de desarrollo sostenibles en sectores como manufactura, construcción, financiero, agroindustrial, forestal, minería y energía (Cecodes, 2016).

Por medio de esta entidad se da orientación a las empresas para que desarrollen negocios inclusivos y se promueve la ejecución de prácticas que permitan lograr un equilibrio entre sus objetivos económicos, ambientales y sociales.

Bustamante (2016), presenta en su trabajo de investigación un desarrollo de cocreación con la comunidad para el planteamiento de un plan de negocio inclusivo para comercialización de harina de Sacha Inchi con participantes de bajos recursos y limitaciones de tipo social pero identificando actores potenciales para el desarrollo del proyecto.

¹ Potencial para transformar las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos.

Esta investigación concluye que para realizar el planteamiento de un negocio inclusivo no es estrictamente necesario el establecimiento de una empresa ancla, puesto que los procesos pueden ser acompañados de actores locales, gubernamentales y académicos.

2.2 Modelos de agricultura inclusiva para productores a pequeña escala

Los modelos de negocios inclusivos también tienen aplicabilidad en el sector agrícola para lo cual se han determinado modelos que pueden ser aplicables según las características propias del entorno, su localización, el mercado y los productos. Este tipo de negocios son viables en la medida en que se estructuran políticas públicas que garanticen un contexto adecuado y la relación con los diferentes actores que permitan su acompañamiento y ejecución (Van Haeringen & de Jongh, 2010).

De acuerdo con Paglietti & Sabrie (2013), se presentan diferentes tipos de modelo de negocio aplicable a productores agrícolas:

- Contratos de administración: son contratos en los cuales un agricultor administra tierras agrícolas a nombre del propietario a cambio de un arrendamiento o participación en los beneficios.
- Empresas mixtas o Joint ventures: hace referencia a un Acuerdo comercial donde dos partes acuerdan el desarrollo de un nuevo negocio a partir de las ventajas individuales de cada uno y donde se comparten los riesgos y beneficios.

- Empresas de propiedad de los agricultores: son negocios formales en los cuales un grupo de agricultores decide dedicarse por su cuenta a labores de procesamiento o comercialización de sus productos; en muchos casos se constituyen como cooperativas.
- Agricultura por contrato: hace referencia a contratos verbales o escritos que se pactan entre 3 y 10 años entre los agricultores y una empresa que desarrolla agronegocios buscando ganancias mutuas a través de condiciones previamente establecidas.

Para valorar la inclusividad de los pequeños agricultores se determinan cuatro criterios a ser evaluados (Cotula & Leonard, 2010):

El primero es la propiedad en donde para la mayoría de casos las empresas cuentan con la infraestructura y los activos en su planta de procesamiento y los agricultores poseen la propiedad de la tierra. Por otro lado, la Voz determina la forma en que se discuten los problemas y se toman las decisiones.

También se evalúan los Riesgos y la forma en que se comparten dentro de la relación contractual; por ultimo se encuentran los Beneficios, en donde se analiza la forma en que se distribuyen los ingresos y los costos en el contrato acordado.

Para el sector agrícola, los modelos operativos deben incorporar productos de buena calidad e inocuidad, generar confianza al consumidor, disponibilidad a lo largo del año y precios adecuados.

Cuando se realiza la compra de productos a diferentes agricultores que trabajan en pequeña escala se pueden presentar riesgos, como el de incumplimiento de contratos

debido a aspectos como falta de recursos para cumplir con las entregas en los tiempos establecidos o porque no se cuenta con la capacidad técnica para la producción requerida (Silva et al., 2013).

El sector agrícola en Colombia enfrenta grandes retos para lograr una mayor competitividad en el mercado y el desarrollo de economías de escala que satisfagan las necesidades de los consumidores locales y externos; por este motivo desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural los esfuerzos en el sector están encaminados a promover proyectos de desarrollo agroindustrial, capacitación especializada, alianzas con actores claves para la comercialización de productos y fortalecimiento del proceso exportador.

La agroindustria representa una gran oportunidad para el desarrollo de iniciativas basadas en la disponibilidad de tierras en el territorio nacional, la variedad de climas que permite una amplia oferta de productos de frutas y verduras y la disponibilidad de fuentes hídricas (Procolombia, 2016).

2.3 Asociatividad empresarial

La asociatividad se entiende como una herramienta de colaboración entre empresas, que permite el desarrollo de objetivos comunes de manera voluntaria con el fin de aumentar la productividad y competitividad (Lozano, 2010).

Hernández-bernal (2015), define los siguientes tipos de asociatividad empresarial:

- Red empresarial, se refiere a un grupo de empresas que comparten vínculos cooperativos, información y buscan la conquista de nuevos mercados sin dejar su independencia; dentro de sus beneficios está la posibilidad de acceso a servicios de diseño, procesos, de financiación y el manejo de economías de escala (Grueso, Gómez, & Garay, 2009).
- Cadena productiva, es un sistema en el que diferentes actores hacen parte de la cadena de producción hasta su consumo final.
- Clúster, se da cuando empresas de la misma zona geográfica y labor específica se agrupan con el fin de generar procesos y conocimiento especializado.
- Distrito industrial, hace referencia a entidades en asocio con la comunidad y que se relacionan conjuntamente; se conforman a partir de la reunión de micros, pequeñas y medianas empresas y son generalmente respaldadas por el gobierno para alcanzar mejores índices de competitividad (Grueso et al., 2009).
- Alianza estratégica, en este caso las empresas hacen acuerdos de organización buscando una posición conjunta respecto a un proyecto común.

Para trabajar con éxito con pequeños agricultores, Silva et al. (2013) establece que se requiere la valorización de la compra dominante, el mejoramiento de los estándares y generar iniciativas en la totalidad de la industria.

La asociatividad junto con las formas de comercio justo y el apoyo del Estado se convierten en factores claves para alcanzar el fortalecimiento del agro y la competitividad en el mercado.

De acuerdo con Toro Beleño (2014), quien realizó el análisis de la gestión empresarial en el sector agrícola del municipio de Lebrija Santander, se pudo evidenciar que hay un un bajo nivel de formalización empresarial y el nivel de asociatividad aún es incipente pues se desconocen sus ventajas y beneficios.

2.4 Producción Agrícola en Colombia

Colombia es un país reconocido por su diversidad agrícola, en la que se encuentra gran variedad de verduras, frutas y hortalizas las cuales se cosechan en los diferentes pisos térmicos del territorio nacional. En los últimos años se ha registrado una tendencia creciente en el área cosechada, pasando de 3.696.739,31 Ha en el año 2010 a 4.372.008,07 en el año 2014 (Agronet, 2016). Ver Figura No. 3.

En el país por medio del Ministerio de Agricultura se realiza la coordinación de las políticas que promueven el desarrollo de los procesos agropecuarios, pesqueros, forestales y de desarrollo rural que propenden por un mejoramiento en la calidad de vida.

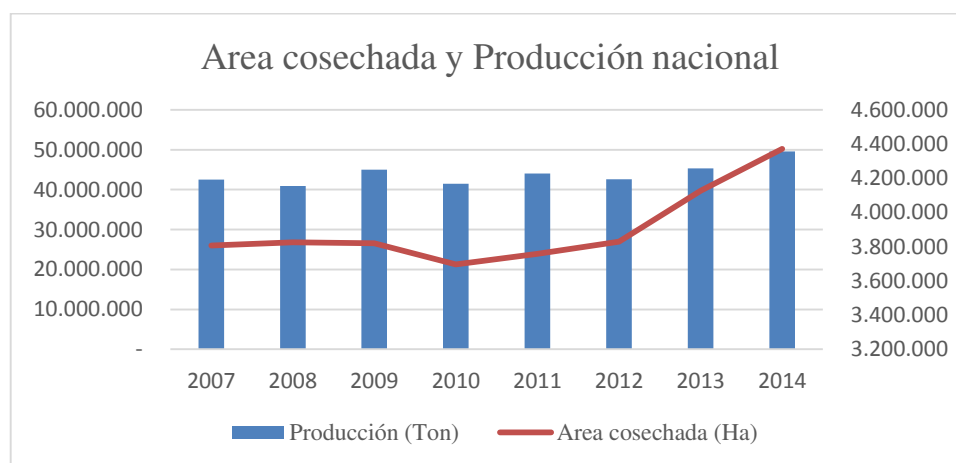


Figura3. Área cosechada y Producción nacional. Tomado de Agronet, 2016.

Con la expedición de la Ley 1731 del 31 de Julio de 2014, el Gobierno adopta medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial y se dictan otras normas relacionadas.

A nivel gremial se cuenta con ASOHOFRUCOL, el cual representa los intereses de los productores de hortalizas, frutas, plantas aromáticas y tubérculos del país dando apoyo en los procesos de producción, procesamiento y comercialización; por medio de esta organización se invierten recursos para el desarrollo de proyectos productivos junto con productores de hortalizas y frutas.

Por otro lado, el Gobierno a través del Programa de Transformación Productiva PTP ofrece acompañamiento al sector hortofrutícola buscando la mejora en productividad y competitividad del sector con planes para fortalecer las cadenas productivas y lograr mejor posicionamiento en los mercados.

Dentro de las frutas priorizadas en este programa se encuentran el mango, fresa, aguacate hass, piña y papaya (Programa de transformación productiva, 2016).

2.5 Producción de Frutas en Santander

Dentro de la rueda de alimentos establecido por la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación SEDCA, las frutas constituyen el grupo 5 de los alimentos los cuales son ricos en vitaminas A y C, azúcares y sales minerales.

Las frutas forman parte de un grupo de alimentos prioritario en la alimentación y se caracterizan por aportar al organismo fibra, vitaminas, minerales, antioxidantes,

compuestos fenólicos, selenio, flavonoides y sustancias fotoquímicas (Frutas consumer, 2016).

De acuerdo con estudios realizados en Colombia, frutas como mora, maracuyá, guayaba y papayuela en su estado de madurez presentan un alto nivel de actividad antioxidante, hecho que las ubica como buenas fuentes alimenticias para la salud (Rodríguez, Lopez, & García, 2010).

La producción agrícola del Departamento de Santander se destaca principalmente por productos como Palma de aceite, piña, caña panelera, plátano, yuca, mandarina, naranja y limón, todos estos con una producción mayor a 50.000 Toneladas durante el año 2015.

En cuanto a la producción de frutas, Santander se destaca por su calidad en los cítricos y otras como el aguacate y la guayaba (Agronet, 2017). Véase Tabla No. 1.

Tabla 1. Producción de frutas en Santander durante el año 2015.

Fruta	Área (Hectáreas)	Producción (Toneladas)	Rendimiento (ton/ha)
Aguacate	3,315.10	19,917.60	6.01
Badea	58.00	1,049.80	18.10
Bananito	41.00	260.00	6.34
Banano	2,646.00	26,911.10	10.17
Citricos	1,090.50	15,030.25	13.78
Coco	3.00	24.00	8.00
Curuba	40.00	128.00	3.20
Durazno	65.00	858.00	13.20
Feijoa	15.00	82.50	5.50
Frutales varios	50.00	375.00	7.50
Granadilla	32.00	316.00	9.88
Ganábana	744.00	9,738.00	13.09
Guayaba	2,556.00	21,075.00	8.25

Continuación Tabla 1. Producción de frutas en Santander durante el año 2015.

Guayaba pera	1,444.10	15,038.90	10.41
Gulupa	29.00	300.00	10.34
Lima tahiti	196.15	3,176.68	16.20
Limón	691.60	8,554.00	12.37
Limón tahití	2,367.00	49,194.00	20.78
Lulo	587.00	7,656.61	13.04
Mamoncillo	1.00	3.00	3.00
Mandarina	8,041.20	96,209.80	11.96
Mango	94.00	666.90	7.09
Maracuyá	362.00	5,878.40	16.24
Mora	2,330.50	22,997.10	9.87
Naranja	4,414.50	71,345.19	16.16
Naranja valenciana	62.00	806.00	13.00
Papaya	113.90	1,925.51	16.91
Piña	7,950.00	269,465.00	33.89
Pitahaya	386.00	3,002.72	7.78
Tomate de árbol	168.50	1,173.35	6.96
Uchuva	68.00	911.60	13.41
Uva	42.50	210.00	4.94
TOTAL	40,004.55	654,280.01	367.38

Tomado de Estadísticas Agronet, 2017.

En el mercado encontramos una gran variedad de productos elaborados de forma artesanal o industrial teniendo como base las frutas, dentro de los cuales encontramos (Edualimentaria, 2015):

- Bebidas de frutas: Es tal vez la forma más sencilla de preparación y se obtienen a partir del exprimido de las frutas agregando agua y azúcar.
- Mermeladas: son productos de consistencia untosa que se elaboran a partir de fruta fresca triturada y se cocinan con azúcar hasta conseguir la consistencia requerida. Se realiza la adición de preservantes con el fin de prolongar su vida útil.

- **Jaleas:** se obtienen a partir de extractos de fruta fresca por cocción por igual cantidad de azúcar.
- **Zumos:** se obtiene exprimiendo directamente el jugo mediante procesos de extracción mecánica de la fruta entera; en este tipo de producto se conservan las características físicas, químicas, organolépticas y nutricionales de la fruta.
- **Confituras:** se elaboran generalmente a partir de un solo tipo de fruta, por cocción de la fruta, pero con agitación.
- **Fruta desecada.** Se obtiene a partir de un proceso de deshidratación de la fruta. Se realiza por métodos como secado solar, secado con gases calientes y la liofilización. Estos productos contienen un bajo contenido de agua y un alto valor energético por el contenido de azúcar.

Las frutas desecadas como opción de snacks frutales ofrecen una alternativa cómoda para llevar un alimento nutritivo al salir de casa. En la investigación de Clementz & Delmoro (2011) sobre Snacks frutales se tiene como objetivo el desarrollo de snacks de frutas por medio de la técnica de deshidratación por liofilización para lo cual se realizó el proceso con manzanas, peras y cerezas de las variedades con mayor disponibilidad en Argentina.

Por medio del proceso de liofilización aplicado a diferentes grupos de frutas se determinó que el producto resultante mantiene las mismas propiedades de la fruta excepto el color y con los resultados de este estudio se concluye que este tipo de snack es apto para el consumo debido a que las frutas conservan sus propiedades nutricionales.

Otro tipo de productos que han ganado terreno en el mercado industrial son las barras de frutas. De acuerdo con Salgado (2015), en su investigación logra el desarrollo de un producto tipo barra de fruta funcional para Frugy S.A. y se determina que es posible lograr un aporte relevante en el desarrollo de productos de la empresa que culmina con una nueva línea de producción de barras de frutas.

2.6 Exportación de Frutas de Santander

En la estructura arancelaria las exportaciones de frutas se encuentran registradas bajo la Sección II Productos del Reino Vegetal y se ubican en el Capítulo 8 Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. De acuerdo con la información del DANE, bajo este capítulo se registran los valores de exportación registrados en la Tabla No. 2.

Según los registro del Sistema estadístico de comercio exterior de la DIAN, el Departamento de Santander registró durante el año 2014 exportaciones de fruta a los siguientes países: Estados Unidos, Holanda, Martinica, Guadalupe, Italia, Aruba, Reino Unido, Chile, Cuba, España y Panamá por valor FOB de U\$2.470.745,87 (DIAN, 2016).

Tabla 2. Valor de exportaciones de frutas y frutos comestibles.

Año	Valor exportación en miles de dólares FOB
2008	U\$ 708,313
2009	U\$ 885,726
2010	U\$ 798,947
2011	U\$ 873,745
2012	U\$ 880,443
2013	U\$ 827,376
2014	U\$ 918,766
2015	U\$ 889,770

Tomado del Sistema estadístico de Comercio exterior SIEEX, 2016.

2.7 Innovación en Productos Agrícolas

Para que un producto sea diferenciado de otros se requiere que ofrezca valor agregado, esto se puede dar con el producto en sí mismo o porque incorpora dentro de su proceso atributos que pueden ser identificados por el consumidor e inciden en su decisión de compra y el precio que está dispuesto a pagar por ello.

De acuerdo con IICA (2014), se presentan tres tipos de estrategia para la agregación de valor en la cadena agroproductiva:

- El producto o proceso, que implica modificaciones al estado inicial del producto, valorizando de esta manera sus atributos particulares. Como ejemplo se encuentran los procesos de conservación y transformación y la valoración de cualidades intangibles.
- Unidad agropecuaria, las cuales se generan por la diversificación de sus actividades y la generación de ingresos adicionales a la actividad principal. Aquí

se encuentran el agroturismo, el biocomercio y el aprovechamiento de residuos o subproductos.

- Aumento de la eficiencia, el cual se puede presentar en procesos productivos, comerciales o administrativos. Como ejemplo se tiene la integración vertical en la cadena de producción y la reducción de pérdidas en los procesos poscosecha.

El sector agrícola es fuente de diversos proyectos de innovación, y en el caso de los pequeños productores, se puede establecer como una oportunidad el hecho de ofrecer productos locales de buena calidad teniendo en cuenta que existe la asociación de los productos artesanales o naturales con tradición y valores de identidad rural que son reconocidos por el mercado; para esto se requiere trabajar en el desarrollo del producto y su forma adecuada de comercializarlo (De Haro, 2009).

En muchos casos, la forma de comunicar a los consumidores las características intangibles o de valor agregado se da por medio de sellos que buscan la identificación de los productos; estos sellos dan garantía de estándares locales o internacionales y dentro de los tipos que existen se encuentran: sellos de producción orgánica, sellos de consideración del medio ambiente, sellos de identidad territorial, sellos de comercio justo (IICA, 2014).

En la investigación denominada Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento de Tolima (Colombia), se pretende mediante un análisis descriptivo validar la relación entre el pensamiento estratégico y los procesos de innovación para empresas agroindustriales del departamento de Tolima; la muestra se conformó con empresas

agroindustriales de diversos tamaños del departamento de Tolima por medio de entrevistas y encuestas a empresarios.

Como resultado del estudio se pudo determinar que solo el 27.3% de los empresarios se apoya en procesos de pensamiento estratégico y de estos solo el 30% utiliza información eventual y no procesos estructurados para toma de decisiones a futuro. Se pudo evidenciar que el 71% de las organizaciones no estimulan procesos para favorecer la innovación para el desarrollo de nuevos productos (Delgado, Montealegre, & Montealegre, 2015).

2.8 Tendencias en los Modelos de Negocios

En términos generales un modelo de negocio determina la forma en que una compañía se organiza bajo una estrategia para crear valor de una manera rentable; por lo anterior es común que involucren un ambiente de observación, así como también un fundamento teórico.

En el mundo empresarial, muchos gerentes han usado los modelos de negocio como una especie de receta probada para determinar aspectos relevantes a trabajar hacia futuro, a través del uso de reglas del modelo que permiten desarrollar nuevo conocimiento (Baden-Fuller & Morgan, 2010).

Un modelo de negocio debe contemplar los componentes más relevantes de la compañía identificados como las opciones estratégicas, la red de valor, la creación de valor y la captura económica de ese valor generado; bajo este concepto la supervivencia de un negocio está estrechamente relacionada con la forma en que ésta es capaz de

generar valor y de esta manera el desarrollo de un modelo de negocio se convierte en una herramienta poderosa para analizar y desarrollar las posibilidades estratégicas a seguir (Shafer, Smith, & Linder, 2005).

En el desarrollo de negocios con impacto social, se han determinado como elementos claves la red de proveedores, la competencia, la propuesta de valor, y el factor económico; en este escenario es de gran importancia la mano de obra especializada y el desarrollo de elementos que contribuyen al mejoramiento de condiciones sociales en un ámbito determinado (Petrini, Scherer, & Back, 2016).

Osterwalder & Pigneur (2011), afirma que “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Bajo la metodología del mismo autor, un modelo de negocios puede describirse claramente por medio de nueve módulos básicos que detallan la forma en que una empresa genera valor a sus clientes y de esta manera obtiene ingresos.

Este método plantea la elaboración de un lienzo de modelo de negocio en el que se cubren las principales áreas tales como clientes, infraestructura, oferta y la viabilidad económica. Ver Figura 4.

Los nueve módulos que se abordan son los siguientes:

- Segmentos de mercado. En esta parte se define a quien está dirigida la empresa, es decir los grupos de personas o clientes a los que se va a dirigir; aquí es necesario tener en cuenta las necesidades de los clientes objetivos.
- Propuesta de valor. Se refiere a los productos o servicios que se ofrecen y crean valor para el grupo de clientes objetivo. Esta propuesta puede manejar elementos

- como la novedad, la personalización, diferenciación en diseño, reconocimiento de marca y precio.
- **Canales.** Es la forma en que la empresa establece la comunicación con los clientes para ofrecer su propuesta de valor. Este canal puede ser directo o indirecto.
 - **Relaciones con clientes.** En este ítem se describe el tipo de relación que se establece con los clientes, la cual puede ser personal o automatizada. Dentro de las categorías de relaciones se encuentran: la asistencia personal, el autoservicio, los servicios automáticos, las comunidades y la creación colectiva.
 - **Fuentes de ingresos.** Se refiere a las entradas de dinero que tiene una empresa de acuerdo a las ventas generadas a los diferentes segmentos de mercado. Dentro de las formas para generar estos ingresos se encuentran: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo o alquiler, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.
 - **Recursos clave.** Aquí se describen los activos necesarios para el funcionamiento del negocio, dentro de los cuales se encuentran recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos.
 - **Actividades clave.** Se refiere a las acciones necesarias para asegurar la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Estas actividades pueden estar relacionadas con la producción, la plataforma o la resolución de problemas.
 - **Asociaciones clave.** Aquí se describe a la red de proveedores o socios que hacen parte del aseguramiento del modelo de negocio. Dentro de los tipos de

asociaciones se puede contar con: alianzas estratégicas, cooperación, joint ventures y relaciones cliente-proveedor.

- Estructura de costes. En este módulo se describen los costos necesarios para el funcionamiento del negocio.

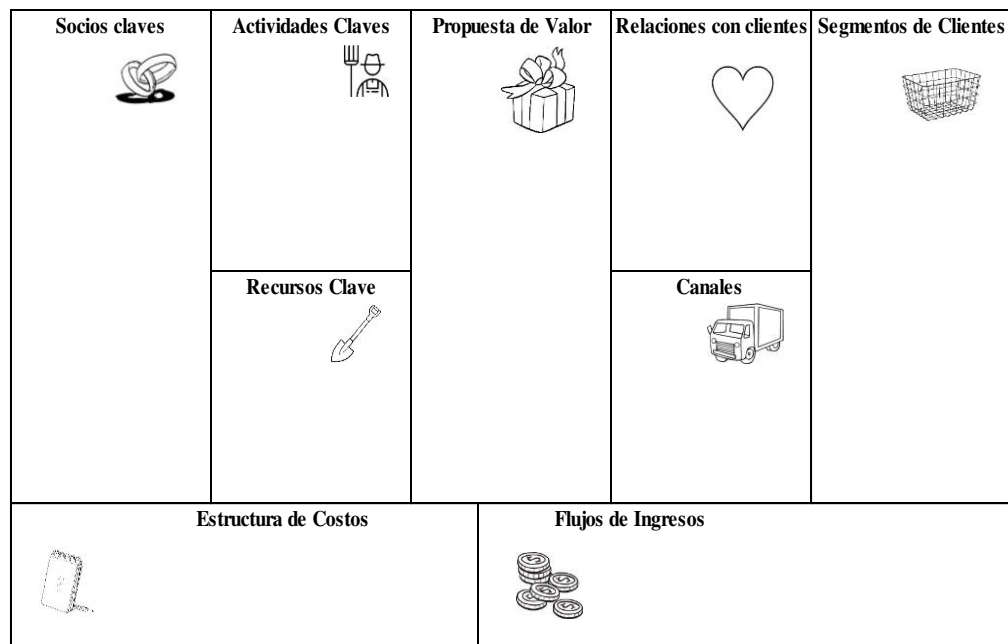


Figura4. Plantilla del modelo de negocio. Tomado de Osterwalder & Pigneur, 2011.

Los modelos de negocio inclusivo implican un aporte a la sociedad que contribuye a mejorar las condiciones de la población; esto implica un componente de innovación y asociatividad que permiten el trabajo bajo un objetivo común para llegar a impactar en algún sector de la sociedad (Desai, 2014).

El planteamiento del diseño Canvas expuesto por Osterwalder permite que pueda ser aplicado a diversidad de negocios a través de diferentes técnicas para su diseño y estrategia. Por lo anterior esta es la metodología propuesta para realizar la validación del modelo de negocio inclusivo que se presenta en esta investigación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Capítulo 3

Metodología

En éste capítulo se presenta la metodología con que se desarrolló el trabajo de grado. El método fue descriptivo cualitativo, ejecutado en tres fases de investigación, en la cual en la primera fase se realizó la exploración bibliográfica de los modelos de negocios inclusivos para pequeños agricultores; en la segunda fase se realizó el trabajo de campo donde se presenta el análisis descriptivo de las características de la Asociación Agropalonegro, la cadena de valor actual y los aspectos de competitividad inherentes al sector.

En la tercera y última fase se integró la documentación bibliográfica junto con los resultados descriptivos productos del trabajo de campo para proponer un modelo de agronegocio aplicable a la población en estudio.

Metodologías:

- Análisis de competitividad del sector mediante el Diamante de Porter
- Modelo de negocios inclusivos utilizando la metodología Link - CIAT
- Fuentes primarias: Encuestas, entrevistas y Focus Group.

3.1 Método de investigación

El presente trabajo se realizó bajo una metodología de investigación descriptiva cualitativa por medio de la cual se permite realizar la toma de la información de una población en estudio por medio de encuestas y entrevistas con lo cual es posible realizar en forma detallada la caracterización de los hallazgos.

De la misma manera el estudio es cualitativo por cuanto permite que el escenario y los participantes del mismo se observen como un todo integral, siendo una metodología reflexiva que no impone visiones anteriores, incluyendo diferentes puntos de vista de diversos actores (Tamayo, 1999).

El estudio se centra en tres grandes fases las cuales comprenden inicialmente el análisis de diferentes alternativas de modelo de agronegocio inclusivo aplicables a pequeños productores, su descripción y análisis de casos desarrollados en cada uno de ellos.

En la segunda fase se realizó la caracterización de los actores que participan en el modelo actual, principalmente en cuanto a la población en estudio, su situación socio económica, los integrantes de la cadena de comercialización y de la misma manera de los productos que serán objeto de comercialización, logrando la información necesaria para realizar el mapa de la cadena de valor actual.

De igual manera, se realizó el planteamiento de la plantilla del modelo de negocio actual, que hace parte de la metodología Link desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT y que consiste en una guía para el diseño, implementación y evaluación de modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala (Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., 2014).

La metodología Link se desarrolla en cuatro fases: mapeo de la cadena de valor, desarrollo de la plantilla del modelo de negocio, validación de principios para modelos de negocio incluyentes y construcción del ciclo del prototipo.

Para este estudio se tuvieron en cuenta los aspectos para desarrollar la plantilla del modelo actual y la construcción del modelo de negocio futuro, las cuales en ambos casos se realizan bajo la metodología de modelo de negocio de Osterwalder.

Así mismo, se realizó un análisis de competitividad basado en la metodología del Diamante de Porter (E. Porter & Kramer, 2006; M. E. Porter, 1991), que permite determinar la posición competitiva respecto a la competencia del mercado mediante el análisis de los factores de mayor impacto en el sector en que se encuentra la Asociación y el nivel de competitividad en cada uno de ellos. Ver Figura No. 5. Los factores a analizar son:

- Las condiciones de los factores, con el cual se determina la posición del país o empresa en cuanto a factores de producción, mano de obra e infraestructura.
- Las condiciones de la demanda, para identificar la naturaleza de los clientes respecto al producto o servicio ofrecido.
- Las industrias relacionadas y de apoyo, para conocer la presencia de las instituciones de gobierno o de apoyo y su nivel de competencia en el sector.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas, que permite conocer las condiciones de las empresas y su rivalidad para permanecer en el mercado o diferenciarse entre otras.

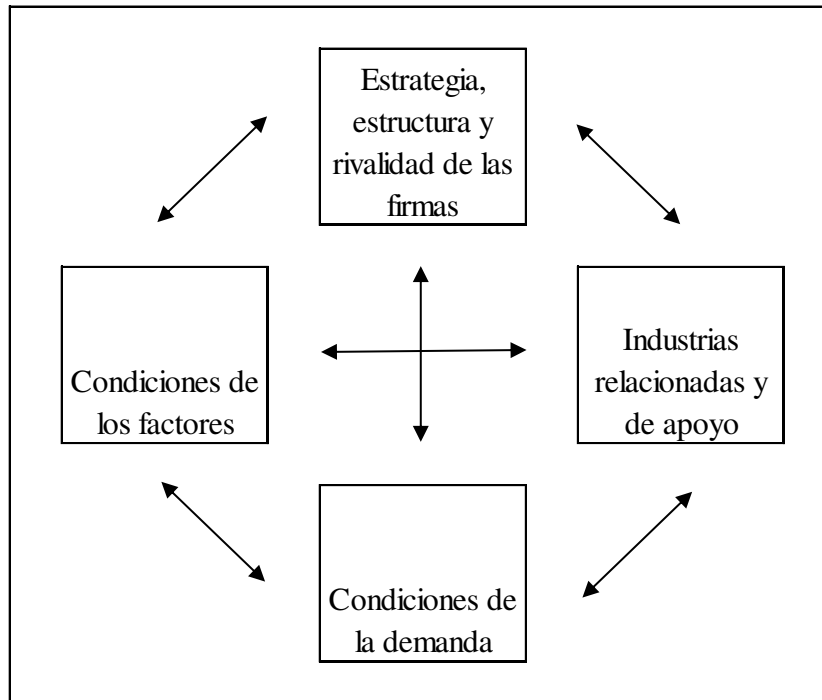


Figura5. Determinantes de la ventaja competitiva nacional. Tomado de M.E.Porter,1991.

En la tercera fase se integraron todos los elementos recopilados en las dos fases anteriores para determinar el modelo de negocio propuesto, las estrategias sugeridas para su implementación, el mapeo de la nueva cadena de valor y el desarrollo del modelo de negocio futuro, estos dos últimos bajo la misma metodología expuesta anteriormente.

Adicionalmente se plantea un cronograma con las acciones secuenciales que permitan la implementación del modelo de negocio inclusivo.

3.2 Marco contextual, población y selección de la muestra

El trabajo se desarrolló en el municipio de Lebrija en el Departamento de Santander, Colombia, conocida como la capital piñera de Colombia y que se encuentra a 17 Km de la ciudad de Bucaramanga.

El municipio de Lebrija cuenta con una extensión total de 549.85 Km², de los cuales el área urbana posee 2.49 Km² y el área rural 547.35 Km²; la temperatura media es de 23°C.

De acuerdo con el censo poblacional proyectado realizado por el DANE para el año 2015 (DANE, 2005) se estima en un total de 38.560 habitantes. Del total de la población, 19.813 habitantes (51%) se encuentran en la zona rural, soportando las principales actividades económicas de la región como son la agricultura, la ganadería y la avicultura.

Lebrija está constituido por cuatro corregimientos como son Conchal, Portugal, Uribe Uribe y Vanegas. De la misma manera cuenta con 16 veredas catastrales donde a su vez se hallan sus respectivas veredas comunales (Municipio de Lebrija, 2016).

La población en estudio corresponde a los integrantes de la Asociación Agropecuaria Frutícola Palonegro de Lebrija Santander, AGROPALONEGRO, institución de utilidad común y sin ánimo de lucro que inició actividades en Agosto de 2015 y se rige mediante sus estatutos, e inicialmente se conformó por 29 asociados pertenecientes a las veredas Palonegro y Santa Rosa, quienes tienen a cargo el sostenimiento de su núcleo familiar. Ver Figura No. 6.

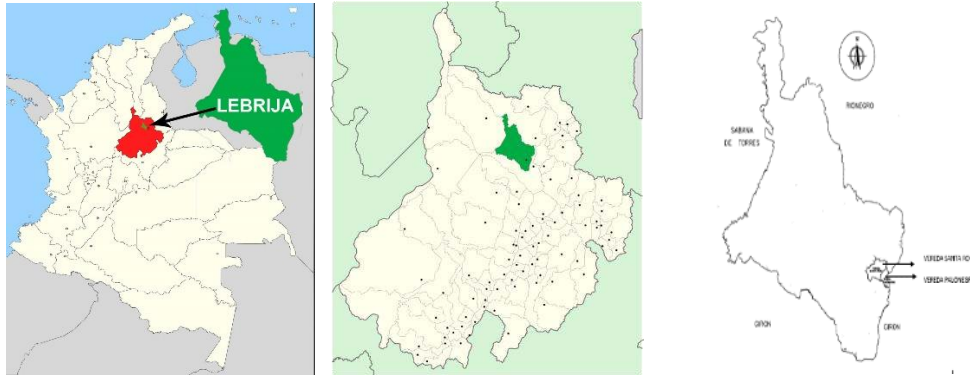


Figura 6. Ubicación geográfica de Lebrija. Tomado de de www.lebrija-santander.gov.co , Camara de Comercio de Bucaramanga, 2017.

Los asociados son en su mayoría propietarios de pequeñas unidades agrícolas, siendo sus principales cultivos la guanábana, la guayaba, la piña, el cacao, la naranja y el limón.

La Asociación Agropalonegro está concebida con una duración de quince años y establecida como una persona jurídica de derecho privado, regulada por los artículos 633 a 652 del Código Civil Colombiano y sus respectivas normas concordantes. Tiene como domicilio la Finca Villa Andrea en la Vereda Palonegro del municipio de Lebrija, Santander.

De acuerdo a lo definido en los estatutos de la Asociación Agropalonegro, el objeto social de la misma es realizar las actividades de bienestar social a los asociados relacionados con la producción, transformación, comercialización y prestación de servicios técnicos y generales en áreas agrícolas, ambientales, culturales, recreativas y de capacitación en técnicas que permitan mejorar la calidad y competitividad de los productos para el posicionamiento de estos en mercados nacionales y extranjeros.

Los integrantes de la Asociación agropecuaria frutícola Palonegro de Lebrija Santander son de tres clases: Gestores, quienes idearon y generaron la creación de dicha entidad haciendo además los primeros aportes para la promoción del proyecto; los Adherentes que como personas naturales o jurídicas son admitidos posterior a la constitución cancelando el aporte correspondiente y los Miembros Honorarios que con sus actividades o aportes contribuyen de manera significativa a la Asociación.

Para su conformación se determinó dar inicio a la Asociación con un patrimonio de \$1.760.000 aportados por los asociados gestores.

Para la administración de la Asociación agropecuaria frutícola Palonegro de Lebrija Santander, Agropalonegro, se tienen definidos los siguientes Organos: Asamblea General, Junta Directiva, Director Ejecutivo (Representante Legal) y Revisor Fiscal.

Debido al tamaño de la población se define como muestra la totalidad de los asociados activos al cierre del mes de Junio de 2017, por lo cual se realiza un censo que permite caracterizar en forma detallada las condiciones actuales de dicha población.

En lo corrido de su vigencia la Asociación Agropalonegro ha realizado actividades de capacitación, las cuales se han gestionado con entidades como el SENA, el ICA, entidades proveedoras de agroinsumos y entidades de carácter municipal como la Secretaría de Desarrollo Social y económico en temas relacionados con mantenimiento de cultivos y aspectos fitosanitarios.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información necesaria para el planteamiento del trabajo se utilizaron diferentes instrumentos tales como encuestas, así como también entrevistas semi estructuradas a los diferentes actores que intervienen en la cadena productiva y en el contexto general del proyecto y la realización de grupo focal con los integrantes de la Asociación.

Se realizó la aplicación de una encuesta a los miembros activos de la asociación Agropalonegro con la cual se midieron tres aspectos generales: situación socio económica, información de la producción agrícola y aspectos relacionados con competitividad.

Para la primera parte de esta encuesta se presentaron 19 preguntas dentro de las cuales se tomó la información básica de contacto y se miden variables como ubicación geográfica, composición del hogar, nivel de escolaridad, nivel de ingresos y gastos del hogar, tipo de vivienda y sus condiciones, relación de tenencia con la tierra y acceso a financiación.

En el segundo aspecto se incluyeron 20 preguntas acerca de la descripción de los productos de explotación agrícola, especificando para cada cultivo las Hectáreas utilizadas, el número de plantas, volumen de producción, ingresos por producto, clientes, forma de entrega, forma de pago y empleados dedicados al cultivo.

La medición de los componentes de competitividad incluye 21 preguntas relacionadas con la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores de la industria y temas relacionados con proveedores.

Posteriormente se realizaron las entrevistas a los intermediarios y mayoristas que participan dentro de la cadena de comercialización para obtener información acerca de la zona donde realizan la adquisición de sus productos, logística del proceso, clientes que atienden, gastos relacionados, problemas actuales y expectativas del negocio de acuerdo a su nivel de experiencia.

Adicionalmente a los comercializadores también se les aplicó una encuesta con dos componentes: aspectos de comercialización de cada uno de sus productos con un total de 14 preguntas y aspectos de competitividad con 21 preguntas, los cuales se desarrollaron con las mismas variables aplicadas al grupo de productores de la población en estudio.

También se realizaron jornadas de observación directa y acompañamiento en las actividades que desarrolla la Asociación que permitió obtener un concepto más amplio sobre el relacionamiento entre sus integrantes y determinar aspectos relevantes a tener en cuenta en el desarrollo de la presente investigación.

Otra herramienta utilizada con los integrantes de la Asociación Agropalonegro fue los grupos focales, que como técnica de estudio permite reconocer diferentes opiniones de los actores involucrados respecto al tema de análisis y las posibilidades del modelo de negocio planteado.

3.4 Análisis de datos

La información recopilada a través de la encuestas fue consolidada mediante una base excell permitiendo el análisis y la tabulación de los datos para determinar los aspectos más relevantes del estudio.

Para el caso de la información recopilada mediante entrevistas, grupos focales u observación directa se tomaron audios para permitir recopilar todos los comentarios y apreciaciones y lograr una descripción de los mismos en cada uno de los ítems desarrollados.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Capítulo 4

Resultados

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados de la investigación realizada a la Asociación Agropecuaria y Frutícola de Lebrija Santander AGROPALONEGRO inicialmente con la exploración bibliográfica de los modelos de negocios aplicables a pequeños productores; posteriormente con los resultados de la caracterización de los actores que intervienen en la cadena de valor, así como también el análisis de competitividad y por último el planteamiento de un modelo de agricultura inclusiva y las estrategias que se recomiendan para su operación.

4.1 Modelos de negocios inclusivos aplicados en la agricultura

Existen cuatro tipos de modelos de negocio que pueden ser aplicados en agricultura inclusiva con pequeños agricultores, como son Contratos de administración, Empresas mixtas, Empresas de propiedad de los agricultores y los Contratos de agricultura (Cotula & Leonard, 2010; Paglietti & Sabrie, 2013).

4.1.1 Los contratos de administración. Consisten en un modelo en el cual un agricultor o una empresa trabajan en la tierra de un propietario independiente a cambio de un pago de arriendo o la participación en las ganancias; estos contratos pueden incorporar diferentes tipos de actividades que se relacionan con el uso de la tierra para el fin específico que ha sido entregada.

Este tipo de contratos es usado en países con alto potencial agrícola y donde la propiedad se encuentra separada de la administración, siendo común en países como Brazil, Estados Unidos y Surafrica.

Este tipo de contratos tiene dos variaciones, la primera son los contratos por arrendamiento, en el cual un productor individual trabaja la tierra de otro productor o de una compañía a gran escala a cambio de un pago fijo o una cuota de lo que produce la cosecha. En estos casos el arrendatario debe asumir los riesgos de producción y comercialización.

La otra variación son los contratos de Aparcería, en donde el aparcerero trabaja una parte de la tierra de un tercero o una empresa a cambio de una participación en el ingreso por las ventas de la cosecha. En este caso se determinan las condiciones de suministros, los cuales pueden ser compartidos al igual que el riesgo en la producción de la cosecha.

Los contratos de aparcería se encuentran como una forma de trabajar la tierra en Africa, Asia y America Latina.

4.1.2 Las empresas mixtas o Joint ventures. Son modelos en los cuales se puede asociar una empresa de agronegocios y una organización de agricultores con el ánimo de desarrollar un nuevo negocio contribuyendo de esta manera a la equidad y en donde se comparten los activos, la propiedad, los ingresos y los gastos.

En este modelo los riesgos son compartidos, lo cual no siempre es beneficioso para los pequeños productores, pero de la misma manera les permite el acceso a mayores

recursos como personal especializado y el uso de tecnología dentro de sus procesos agrícolas.

4.1.3 Las empresas o asociaciones de propiedad de los agricultores. Consiste en modelos en los cuales los agricultores se organizan para trabajar en un negocio que puede ser de procesamiento o comercialización de productos, obteniendo de esta manera facilidades para acceder a líneas de crédito y mitigando las limitaciones individuales; en estos casos es común encontrar cooperativas donde sus miembros pueden acceder a nuevos mercados, y a su vez comparten la toma de decisiones y las utilidades.

Este modelo posibilita a los pequeños agricultores para estar en las mismas condiciones que otras empresas, partiendo de que la conformación de asociación o cooperativa suele ser relativamente sencilla; sin embargo uno de los grandes retos de este modelo es la complejidad en su estructura para la administración, la poca orientación de liderazgo y emprendimiento entre sus miembros e incluso la heterogeneidad entre sus integrantes que puede limitar el foco del negocio.

4.1.4 La agricultura por contrato. Son otro modelo en el cual se realiza un Acuerdo de largo plazo, por lo general entre 3 y 10 años entre los agricultores y una empresa de agronegocios en donde el precio y el manejo de suministros son acordados previamente. En este caso los contratos pueden ser verbales o escritos.

Existen tres diferentes variantes a este modelo de contrato, el primero hace referencia a un mercado específico en donde los agricultores entregan unas cantidades de producto con la calidad establecida.

La segunda opción es como proveedor de recursos en donde se especifica el tipo de cultivo a ser producido, las prácticas de producción a seguir y la calidad esperada.

Por último se encuentran los modelos de administración de la producción donde se define y se controlan en forma mas concreta los procesos de producción que realizan los agricultores.

Dentro de los modelos de agricultura por contrato se encuentran 5 grandes categorías:

- Modelo centralizado: es cuando una compañía compra la producción de un gran número de pequeños productores. La cantidad se determina desde el inicio de la estación, así como también se fija el precio y la calidad es controlada por la empresa compradora; generalmente los productos negociados bajo este modelo requieren un alto grado de procesamiento, por lo cual cobra una gran importancia la confianza entre las partes para el éxito y sostenibilidad del modelo.
- Modelo de finca núcleo: en este modelo la empresa realiza una supervisión muy cercana a la producción, teniendo como base una finca o cultivo central donde se garantiza el procesamiento de los productos o desarrollos de tipo investigativo. La finca central provee a los cultivadores con insumos, asistencia técnica y control de la producción, con un mercado fiable y un precio de venta previamente acordado.
- Modelo multipartito: es un modelo que involucra a varios participantes gubernamentales y empresas que trabajan en conjunto con los agricultores, cada uno aportando desde su frente lo necesario para adelantar el proyecto tales como

créditos, servicios de extensión, insumos, entre otros. Ejemplos de este modelo se originaron como planes de reasentamiento.

- Modelo informal: en este modelo se pacta un acuerdo verbal e informal entre una empresa y los agricultores sobre un periodo de tiempo estacional o de temporada. Generalmente se utiliza para la producción de cultivos que requieren un mínimo procesamiento y el nivel de calidad no es de mayor preocupación. Al ser un modelo especulativo, implica un alto riesgo de incumplimiento entre las partes.
- Modelo intermediario: Bajo este modelo una empresa tiene contratos con varios intermediarios, quienes a su vez contratan informalmente a varios agricultores que proveen su cosecha; en este caso existe un alto riesgo de parte de la empresa de perder el control de la producción, la calidad y los precios reconocidos a los agricultores.

En la Tabla 3 se describen algunos ejemplos de cada uno de los modelos de negocios descritos previamente y con aplicación en productores de menor escala.

Tabla 3. Cuadro comparativo de casos de negocio inclusivo aplicados a pequeños agricultores.

MODELO	APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Contratos de administración	Proyecto de riego de arroz	Este proyecto es desarrollado en Ghana como parte de un programa que maneja sistemas públicos de riego en el país con tierras del gobierno. El esquema se realiza a través de 5 cooperativas e incorporando a 1024 granjeros, quienes cosechan dos veces al año por medio de un acuerdo de arriendo renovable a 5 años. En este caso no se formalizó inicialmente el pago del arriendo. La cooperativa responde por la operación y mantenimiento del sistema junto con la autoridad de desarrollo de riego en Ghana, quien a su vez proporcionado insumos a precios subvencionados. Los agricultores venden la producción individualmente; el precio mínimo es fijado por el Comité así como también el precio de los servicios y la mano de obra. El esquema limita el uso de la tierra a 2 Ha por agricultor.
Empresas mixtas	Cultivos de Té	En Kenya existe gran experiencia en este tipo de contratos las cuales se dan entre empresas privadas y pequeños agricultores con la participación de la Agencia de desarrollo del té de Kenya. Esta empresa cuenta con 51 fábricas de té que a su vez son sociedades de propiedad de los agricultores. Participan en total 406.000 agricultores. La agencia ofrece asesoría técnica, y servicios de comercialización, pagos de cultivos y servicios de gestión.

Continuación Tabla 3.

MODELO	APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Empresas de propiedad de los agricultores	Cacao	Kuapa Kokoo es una cooperativa conformada por 68.000 agricultores de cacao en Ghana. Ellos producen su cacao y lo venden a la Junta de comercialización de cacao, quien lo exporta como destino final. Estos productores pueden ser poseedores de su tierra o acceder a ella a través de un contrato de arriendo. La cooperativa hace seguimiento a las operaciones para asegurar el desarrollo del grupo de agricultores. Esta cooperativa se registró como un productor de mercado justo en donde se asegura la entrega del producto con buena calidad y se obtiene la garantía del precio que se reconoce por el producto.
Contratos de agricultura	Caña de azúcar	El proyecto se desarrolla en Uganda, entre una asociación de cultivadores de caña de azúcar y la empresa Kinyara Sugar company. La asociación de productores de caña de azúcar Kinyara cuenta con 5.800 agricultores y se establece en 2005 con el fin de facilitar las negociaciones con la compañía azucarera. A través del contrato establecido la compañía apoya a los productores en actividades como la producción, provisión de tractores, provisión de materiales y transporte. Los cultivadores venden toda su producción y el pago se da luego de incurrir en todos los costos asociados.

Elaboración propia a partir de Cotula & Leonard, 2010; Paglietti, Lisa; Sabrie, 2013, 2017.

Según Kelly, Vergara, & Bammann (2015), para valorar el modelo de negocio que incorpora a las Organizaciones de productores, se deben tener en cuenta las variables expuestas en la Tabla 4.

Tabla4. Variables a considerar en la valoración de un modelo para organizaciones de pequeños productores.

Variable	Puntos de consideración
Productores	¿Quiénes son los productores: hombres o mujeres? ¿Cuál es su edad promedio? ¿Dónde se encuentran? Tamaño de la tierra y porcentaje asignado a los cultivos generadores de ingresos? ¿Es la tierra propia o alquilada? ¿Se utiliza la mano de obra agrícola y cuando? ¿Cómo funcionan los sistemas agrícolas?
Productos y servicios intercambiados	¿Qué productos se venden? ¿Tienen características especiales que los diferencie? ¿Los productos se venden en bruto o procesados? Si se procesa, cuáles son los mecanismos utilizados? ¿Qué volúmenes se comercializan? Como son las ventas realizadas (individuales / con valor agregado)?
Compradores	Quién compra los productos: comerciantes, mayoristas, supermercados, hoteles, exportadores ¿Qué cantidad de producto compran? Porque están interesados en obtener productos de los pequeños agricultores? ¿A quién venden el producto (clientes finales)?
Mecanismos logísticos	¿Cómo se transportan los productos a los compradores? Describa las condiciones de almacenamiento y proceso. ¿Qué tipo de empaque se utiliza? Son empaques estandarizados? ¿Cómo pesa el producto? ¿Cuáles son las condiciones de la carretera?
Proveedores / Socios	Descripción de socios y proveedores de insumos, semillas, equipos, créditos bancarios

Continuación Tabla 4

Variable	Puntos de consideración
Organización de agricultores	¿Cómo están organizados los agricultores? Describa las actividades clave de la organización de agricultores. Qué actividad se realiza en forma individual y que en forma colectiva por parte de los miembros (cultivo, cosecha, recolección, manejo post-cosecha, clasificación, embalaje, procesamiento primario, agro-procesamiento, comercialización, distribución, etc.)?
Costos e Ingresos	Costo de producción, mecanismo de fijación de precios utilizado. Mecanismos de pago. Descripción de los honorarios pagados relacionados con la comercialización colectiva, cuotas de afiliación, transporte, etc.
Desafíos y expectativas	Limitaciones enfrentadas al intentar hacer negocios con el comprador actual (precio, calidad, transporte, volumen, acceso a la financiación). Que esta funcionando bien para la organización de productores? ¿Qué áreas necesitan mejora para que las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades del mercado? ¿Cuáles son sus expectativas para el futuro? ¿Quieren aumentar ventas a compradores locales, urbanos o internacionales? Mejorar un acuerdo comercial con un comprador existente? Empezar a vender un producto diferente? Diversificar respecto a negocios o procesos?

Elaboración propia a partir de Kelly, Vergara, & Bammann (2015), 2017.

4.2 Caracterización de la cadena de valor

4.2.1 Caracterización socio económica de los integrantes de la Asociación

Agropalonegro. En la Asociación se registraron inicialmente 29 miembros, y posteriormente se han vinculado 4 miembros más. Para la toma de la información con este grupo se determinó realizar un censo del cual se obtuvieron 26 encuestas; las 7 restantes no pudieron realizarse debido a que un integrante se trasladó a otro municipio, dos se encontraban en una situación delicada de salud y 4 por imposibilidad en la

contactabilidad. Por lo anterior la información que se presenta a continuación es la correspondiente a 26 asociados a Agropalonegro.

Del total de los encuestados, 21 se encuentran ubicados en la vereda Paolonegro, 4 en la vereda Santa Rosa y 1 en la vereda Llanadas.

La población en estudio en general viven con su núcleo familiar, en donde 8 de los asociados cuentan con uno o dos miembros en su familia, representado el 31% del total y el 69% restante registran 3 o más miembros con ellos, entre los cuales hacen parte principalmente los hijos. Ver Figura No. 7.

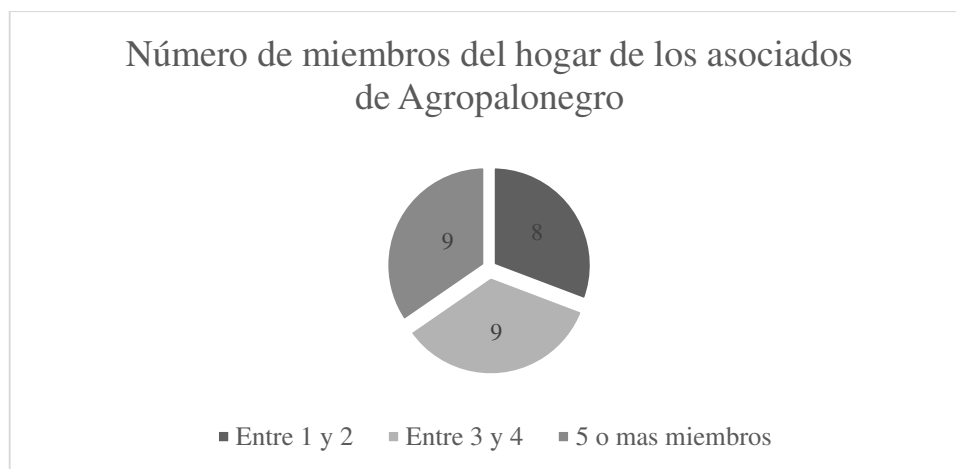


Figura 7. Número de miembros del hogar de los asociados de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

Dentro de las familias, 13 de ellas que representan el 50% del total solo poseen miembros mayores de edad y en las familias restantes se encuentran un total de 20 niños y niñas. La cantidad de menores de edad por familia es relativamente baja respecto a la composición familiar de años anteriores y puede observarse en la Figura No. 8.

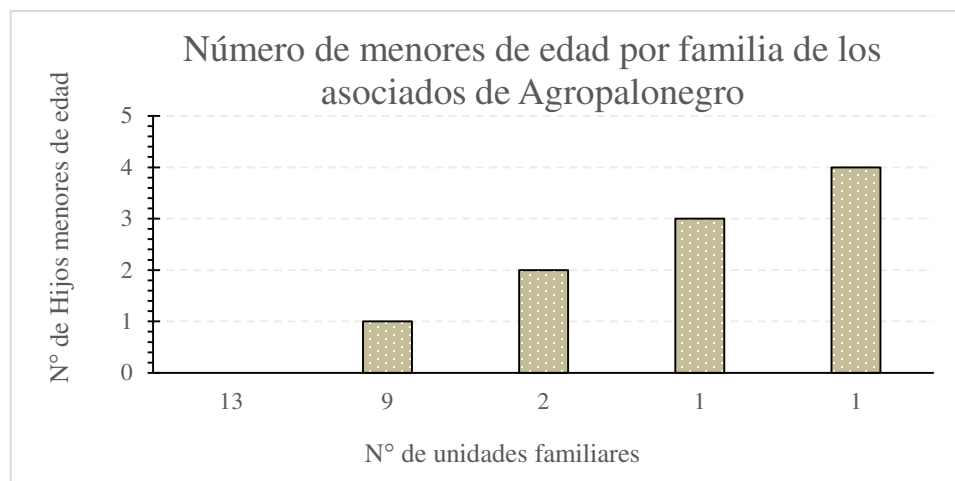


Figura 8. Número de menores de edad por familia de los asociados de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

De los menores de edad, 4 se encuentran entre los 0 y 6 años, 12 de ellos entre 7 y 11 años y 4 menores entre 13 y 18 años.

Del total de la muestra se puede observar que solo un asociado es menor de 30 años, y 6 de ellos son mayores de 60 años, agrupando entre estos el 27% del total, siendo la mayoría de un rango de edad entre los 36 y 45 años, lo cual demuestra un nivel de población joven, como se puede observar en la Figura No. 9.

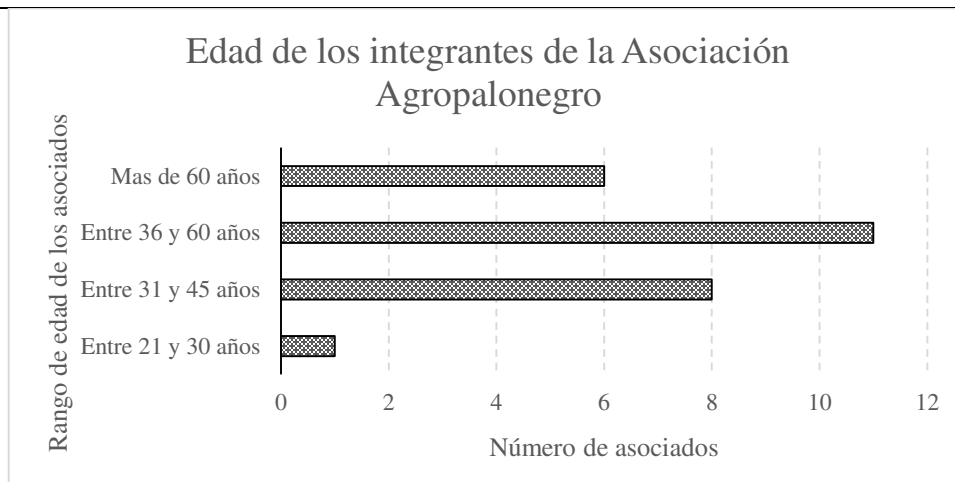


Figura9. Edad de los integrantes de la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

Al validar el nivel de escolaridad de los asociados de Agropalonegro, se encuentra que solo el 12% cuenta con estudios posteriores al bachillerato, con lo cual en su gran mayoría presenta bajos niveles de estudio, situación que de alguna manera limita sus oportunidades laborales e incluso la formación permanente en el oficio que desempeñan actualmente. Ver Figura No. 10.

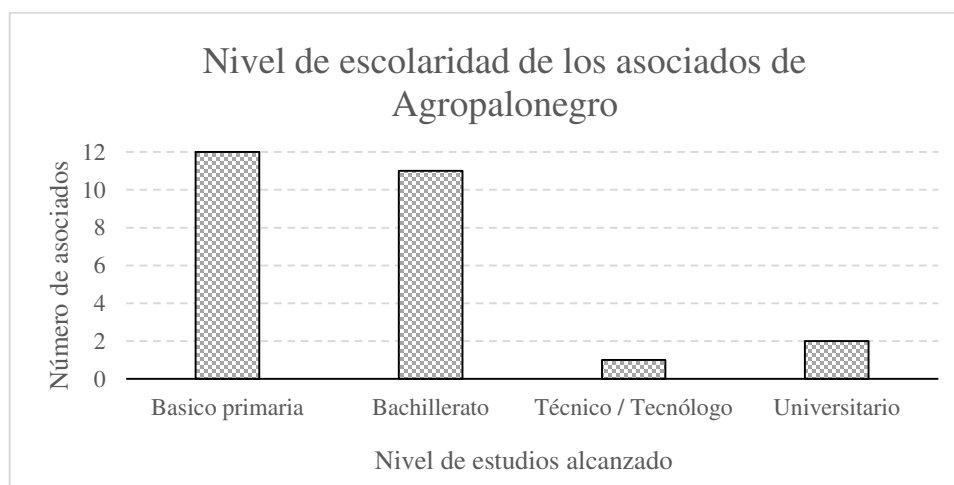


Figura10. Nivel de escolaridad de los asociados de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la información suministrada, el 77% de los asociados tienen en su hogar gastos mensuales de hasta \$1.500.000 y solo el 23% restante relaciona un nivel aproximado de gastos por encima de este valor.

En cuanto a los ingresos, el 19% de los asociados percibe ingresos menores a \$1.000.000, el 62% en un rango aproximado entre \$1.000.000 y \$2.500.000 y el 19% restante se encuentra por encima de este último rango.

Con lo anteriores datos se puede advertir que los asociados cuentan con recursos limitados los cuales casi en su totalidad se consumen en el gasto permanente que demanda el mantenimiento de sus hogares como se puede observar en la Figura No. 11.

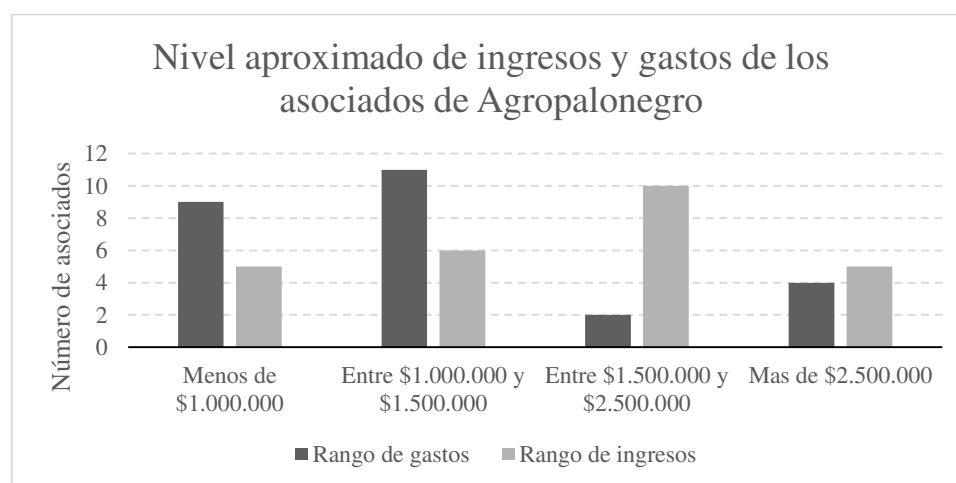


Figura 11. Nivel aproximado de ingresos y gastos de los asociados de Agropalonegro.

Elaboración propia, 2017.

En la Figura No.12 se presenta la relación de asociados que percibe ingresos diferentes a los agrícolas, para lo cual 16 de ellos que representan el 62% de los

asociados encuestados recibe ingresos por otros conceptos y que están relacionados con actividades agrícolas en otros predios tanto de arrendamiento como de jornales, empleos, pensión u otros servicios varios. Es de destacar que 5 asociados no poseen relación directa con cultivos.



Figura 12. Ingresos adicionales a la producción agrícola para los asociados de Agropalonegro.

Elaboración propia, 2017.

De los 26 asociados a Agropalonegro, 25 pertenecen a esta comunidad en forma exclusiva y solo uno de ellos está integrado con otra asociación de productores con un objeto social similar al de la entidad en estudio.

En cuanto al lugar de residencia, 24 asociados viven dentro de la propiedad en las veredas de Lebrija y solo 2 viven en el municipio de Bucaramanga.

Veintidós de los entrevistados son propietarios de la vivienda y los cuatro restantes, quienes desarrollan actividades de producción agrícolas viven dentro de las fincas donde laboran de acuerdo con las condiciones pactadas dentro del contrato de

trabajo que puede ser un pago fijo o un porcentaje de participación sobre el nivel de ingresos de la producción de frutas.

Se evidencia que el 85% de las viviendas se encuentran terminadas y en buenas condiciones y para el 15% restante la vivienda está en obra gris.

Para todos los casos se tiene acceso a servicios de agua, luz eléctrica y servicio de telefonía celular, con lo cual se garantizan las condiciones básicas de servicios para cada unidad familiar.

Del grupo encuestado, 5 integrantes solo poseen su lote con vivienda pero no tienen relación con la producción de cultivos. De los 21 asociados restantes, 4 de ellos son trabajadores dentro de la propiedad de otros asociados, con lo cual se cuenta con una relación de 17 unidades productivas.

4.2.2 Caracterización de las unidades de producción agrícolas. Del total de entrevistados de la asociación, 17 son propietarios de igual número de unidades agrícolas, los cuales cuentan en su propiedad con un total de 38.22 Ha, de las cuales 33.42 Ha (87.4%) son de dedicación a los cultivos.

Los propietarios de las fincas son en su mayoría mayores de 36 años, tal y como se detalla en la Figura No. 13.

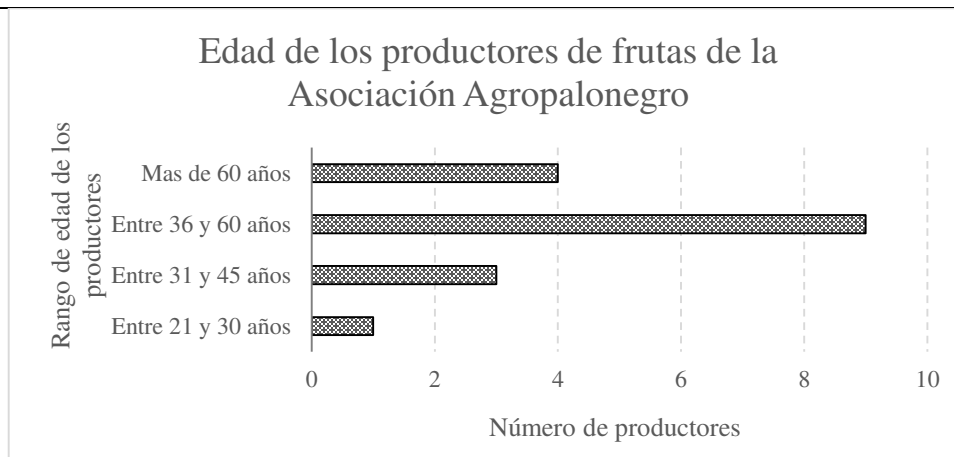


Figura13. Edad de los productores de frutas de la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

En las 17 familias se encuentran 9 hogares que cuentan con un total de 13 menores de edad, quienes se encuentran principalmente entre los 7 y los 12 años, según se detalla en la Figura No. 14.

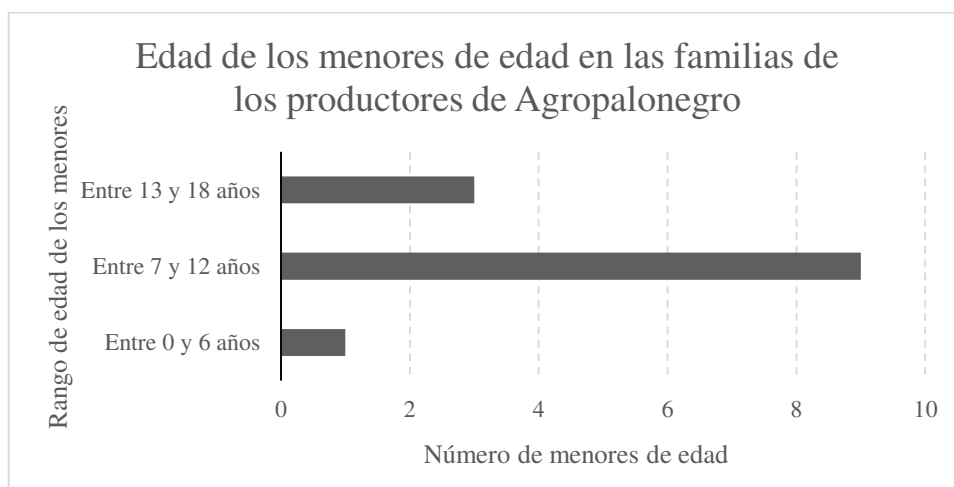


Figura14. Edad de los menores de edad en las familias de los productores de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

El nivel de escolaridad de 15 de los productores solo alcanza para 6 de ellos el nivel de secundaria, como se muestra en la Figura No.15.

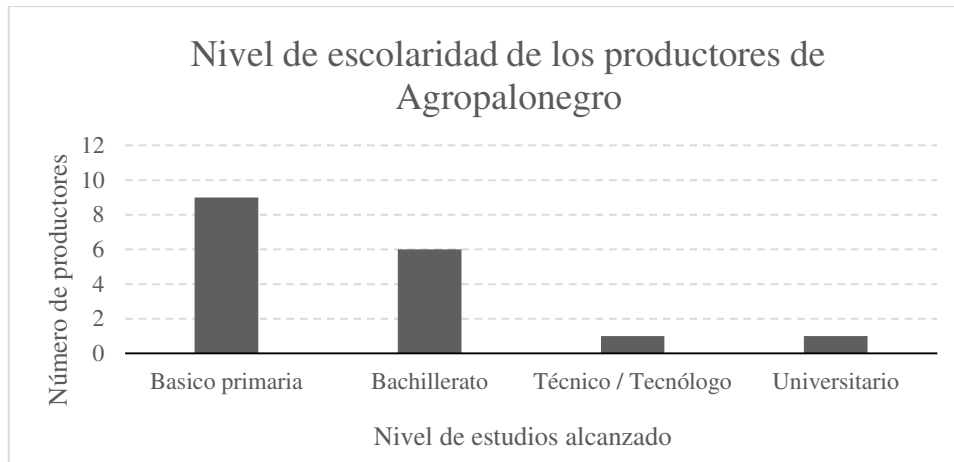


Figura 15. Nivel de escolaridad de los productores de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

Doce de los propietarios de unidades agrícolas poseen ingresos adicionales a los generados por su cultivo, 4 de ellos relacionados con arriendo de otros predios para cosechar cultivos de los mismos u otros productos a los de la finca de su propiedad, 2 como ingresos por jornales esporádicos en otras propiedades y los demás por otros conceptos como pensión, elaboración de comidas, entre otros.

Solo un productor vive en la cabecera municipal y viaja en forma permanente a su propiedad. Los demás se encuentran a diario dentro de su finca donde cuentan con viviendas en buenas condiciones para su habitación con servicios domiciliarios completos de agua y luz.

Cerca del 50% de los productores dicen contar con capital suficiente para la producción, sin embargo en algunos casos ha sido necesario recurrir a la financiación principalmente con recursos del sector financiero; lo anterior debido en parte a que se percibe un bajo nivel de ganancias en la labor de producción de frutas. Ver Figura No. 16.

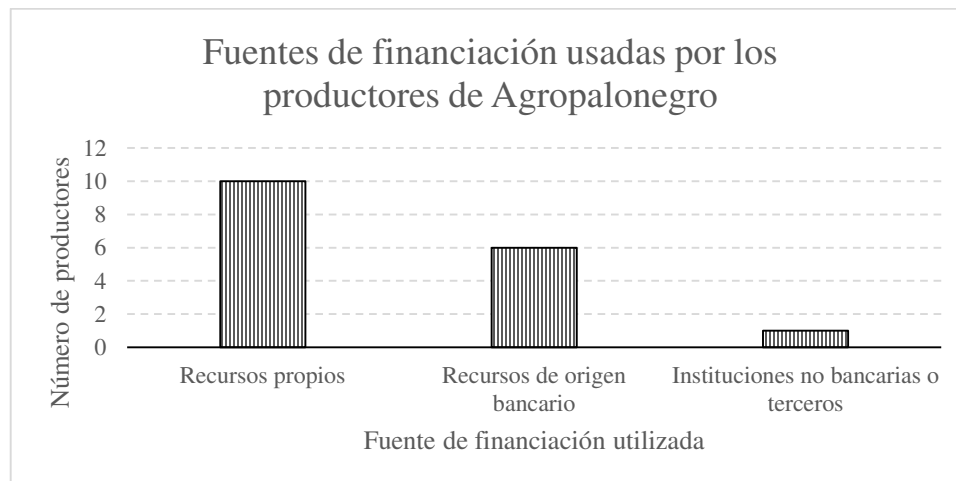


Figura 16. Fuentes de financiación usadas por los productores de Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

Los productores de Agropalonegro no han sido beneficiarios de algún programa del Gobierno Nacional que apoye el desarrollo de sus actividades, y solo para 3 casos se hizo uso de créditos otorgados vía Finagro para pequeños productores.

Los productos que se cosechan en estas unidades productivas son la guanábana, guayaba, naranja, cacao, limón, mango y piña. Para el mantenimiento diario de estos cultivos se utiliza la dedicación de 1, 2 o en casos puntuales hasta 3 personas, dependiendo de las actividades a realizar.

En términos generales los productores realizan sus actividades agrícolas sin tener un registro de información o datos de las mismas y de igual manera no es clara la percepción sobre el nivel de rentabilidad percibido por cada producto.

El cultivo principal de 16 agricultores es la guanábana, quienes principalmente producen guanábana criolla y solo dos productores cultivan la fruta de variedad injerta. La extensión de tierra dedicada al cultivo de la guanábana es 20.78 Ha.

Este producto cuenta con dos cosechas grandes en el año, generalmente en mayo y diciembre y se caracteriza por la dedicación permanente que requiere en cada una de sus etapas desde la polinización manual de las flores hasta la recolección del producto ocho meses después.



Ilustración 1. Producción de guanábana en Agropalonegro, Finca La Reserva. Tomado por el autor, 2017.

Se cuenta en total con 3.729 plantas en producción y 622 plantas en etapas de crecimiento. En promedio mensualmente se producen 36.730 Lb generando unos ingresos aproximados de \$28.181.500.

La producción se dedica totalmente para la venta, cuyos clientes principales son un intermediario que pertenece a la Asociación Agropalonegro o mayoristas de Centroabastos.

La producción se vende en fruta entera y solo en casos de madurez de la fruta se despulpa para ser vendida en esta presentación. Ver Ilustración No. 1.

Las frutas se entregan al cliente directamente en las fincas, para lo cual se realiza previamente el pesaje y se envuelve la base en papel periódico para ser colocadas en cada canastilla.

Los clientes realizan el pago en forma semanal y solo en casos puntuales se realiza quincenalmente.

El segundo producto de mayor producción es la Guayaba, cultivada en 6 fincas donde solo se cosecha la guayaba pera. El cultivo de esta fruta ocupa 4.84 Ha y se estiman 3 cosechas en el año.

Se cuenta con 1.610 árboles en producción y solo 40 en crecimiento. El ingreso promedio mes es de \$6.320.000 generado por la venta de 22.500 Lb que se vende igualmente a intermediarios o mayoristas.

Esta fruta se empaca en canastillas, las cuales constituyen la unidad de referencia para la venta y generalmente su pago se realiza en forma semanal.

Otro producto que se encuentran dentro de los predios de los productores de Agropalonegro es la Naranja de tipo valenciana ocupando 1.25 Ha; de esta fruta se alcanza un total de 8.000 Lb mensuales y un ingreso promedio de \$1.620.000 a partir de una siembra de 460 árboles.

En este caso, la naranja es generalmente llevada a un punto de venta directa como los mercados del minicipio de Lebrija buscando un pago inmediato y un mejor precio al que la pueden reconocer los clientes de otras frutas que son recogidas en las fincas.

Solo dos productores poseen cacao dentro de sus unidades productivas totalizando 2.0 Ha para este cultivo. Se cuenta con 1.300 plantas sembradas que generan una producción promedio de 418 Lb y ventas mensuales de \$994.780.

Este producto se recolecta en sacos y es vendido a asociaciones de acopiadores que se encuentran en el municipio de Lebrija, quienes reciben el producto directamente en su punto comercial y lo pagan contra entrega de acuerdo a la cantidad de Kilos ofrecida.

En menor proporción se poseen cultivos de limón tahití para lo cual se emplean 0.83 Ha y se tienen 100 plantas en edad productiva y 234 en producción, las cuales generan 2.138 Lb en el mes y un ingreso de \$485.540 promedio mensual.

La venta de este cítrico se realiza a intermediarios o mayoristas que la recogen en la finca en canastillas y generalmente la pagan contra entrega.

Capítulo 4

En dos unidades productivas se encuentran sembradas 100.000 plantas de piña oro miel ocupando 2.25 Ha, las cuales aún están en mantenimiento para llegar al momento de la cosecha.

Solo un productor posee 35 árboles de mango tomi que en promedio producen en el mes \$111.150; su compra la realiza un mayorista que lo recoge en la finca y lo paga de forma semanal. Ver información detallada de los productos en la Tabla No. 5.

Tabla5. Relación de producción de frutas de las unidades agrícolas de la Asociación Agropalonegro 2017.

Cultivo	Variedad	Hectáreas (Ha)	N. de productores	N. plantas en crecimiento	N. plantas en producción	Promedio de unidades mensuales (Lb)	Promedio de ventas mensuales (\$)
Guanábana	criolla, injerta	20.78	16	622	3,729	36,730	28,181,500
Guayaba	pera	4.84	6	40	1,610	22,500	6,320,000
Naranja	valenciana	1.25	3	-	460	8,000	1,620,000
Cacao	criollo	2.00	2	-	1,300	418	994,780
Limón	tahití	0.83	3	100	234	2,138	485,540
Mango	tomi	0.2	1		35	325	111,150
Piña	Oro miel	2.25	2	100,000			
Total		32.15		100,762	7,368	70,111	37,712,970

Información consolidada por el autor, 2017.

4.2.3 Caracterización de los comercializadores de frutas. Los actores que participan en la comercialización son principalmente intermediarios o mayoristas que se dedican en forma exclusiva a realizar su trabajo con frutas; los mismos se encuentran ubicados en su mayoría en la Central de Abastos de Bucaramanga Centroabastos.

Dentro de la cadena de valor se encargan de realizar el enlace entre los productores de la región por medio de la compra de sus productos para luego ser distribuidos entre clientes mayoristas o medianos distribuidores dentro de la ciudad, la región y a varias ciudades del país.

Para el caso de la guanábana, los principales mayoristas de frutas llevan más de siete años en el mercado, por lo cual cuentan con gran experiencia en este campo y solo distribuyen pocas frutas adicionales como la guayaba y maracuyá. En el caso de los intermediarios se encuentran casos de personas que con menor tiempo de experiencia se han incorporado a este negocio.

Su proceso inicia con la recolección de las frutas en las unidades campesinas de los municipios de Lebrija y Girón, siendo los productores a pequeña o mediana escala sus principales proveedores. La cosecha se recoge diariamente en vehículos propios y generalmente en horas de la tarde donde cada productor entrega en forma exclusiva la totalidad de la producción de cada tipo de fruta al comercializador que la adquiere. Ver Ilustración No. 2.



Ilustración2. Guanábaba en canastilla en punto de recogida del comercializador. Tomado por el autor, 2017.

La comunicación con el productor es constante y se basa en un contrato verbal en el cual se pacta la entrega por un periodo de tiempo no especificado. Esta relación se mantiene por el buen funcionamiento de los compromisos, especialmente el cumplimiento en los pagos.

Los comercializadores pagan sus compras en forma semanal y en muy pocos casos de forma quincenal dependiendo del volumen de producción recibida o el tiempo de relacionamiento; el pago se realiza en forma personal.

Los principales problemas que se presentan en la adquisición de la fruta se relacionan con la calidad de la misma, donde se espera un buen tamaño, color, sabor y madurez; otro factor determinante es la variación del clima, especialmente en época de

verano con lo cual se puede madurar tempranamente la fruta y no se alcanza a garantizar el tiempo de entrega al cliente final.

De la misma manera se percibe que el principal aspecto a mejorar con los productores está relacionado con la calidad de la fruta, por cuanto de no ser la esperada es necesario reconocer un menor valor por el producto y adicionalmente puede ser enviada para ser procesada como pulpa, con lo cual es posible conservarla en forma natural por mas tiempo.

En el caso de la guanábana se encuentran dos periodos de cosecha en el año durante los meses de mayo y diciembre; durante el resto del año la producción es estable y la variación está dada por los efectos del clima, o las condiciones agrícolas propias de cada finca.

La producción de fruta que llega diariamente a los comercializadores es negociada en su totalidad con los clientes y en caso de no alcanzar a ser vendida completamente se almacena en los puestos de operación en Centroabastos, siendo esta una situación no muy frecuente.

Para el caso de los intermediarios sus clientes principales son los propietarios de tiendas, supermercados o compradores de nivel local o regional. Los comercializadores mayoristas, quienes compran en volúmenes más altos generalmente venden la cosecha a mayoristas de la región o de otras ciudades del país.

La relación con los clientes es de varios años y la contactabilidad es permanente, siendo casi en su totalidad clientes fijos. La confianza en esta relación se da por la capacidad de suplir producto en forma permanente y la efectividad en el pago.

Los pagos de los clientes se dan contra entrega, y para clientes de mayor antigüedad se da un crédito de ocho días; solo casos excepcionales el crédito es de quince días.

Los principales gastos de los comercializadores están relacionados con el pago del arriendo del local en Centroabastos, pago a empleados, mantenimiento de vehículos y gastos de envío en caso de distribución nacional.

La distribución del producto a los clientes se realiza en el transporte del comercializador, entregada en Centroabastos o enviada en transporte nacional. El empaque de las frutas se da en bolsas para pequeñas cantidades o cajas u cansastillas para entregas de mayor proporción.

Los empleados de los comercializadores empiezan su jornada en la tarde con la recolección de las frutas en cada una de las fincas de los productores, para luego ser llevadas a Centroabastos donde nuevamente se verifica la cantidad y el peso y se alista para estar disponible al momento de la venta, la cual inicia alrededor de la 1 am y finaliza cerca de las 9 am.

Los comercializadores manifiestan tener suficiente capital para realizar su labor; sin embargo en algunos casos ha sido necesario recurrir a préstamos, los cuales realizan a

través del sistema financiero. En ninguno de los casos se ha sido beneficiario de un programa de gobierno que apoye la realización de sus actividades.

Dentro de las dificultades que se encuentran para realizar su trabajo, se menciona el hecho de que algunos campesinos están llevando su cosecha directamente a las plazas de Mercado, situación que genera menor volumen para los comercializadores y competencia en precio.

Las expectativas del negocio para los intermediarios están enfocadas al crecimiento en cuanto a cantidad y diversidad de frutas a comercializar; los mayoristas por su parte encuentran interesante la posibilidad de generar valor al producto, por medio de la transformación para venta de fruta en pulpa a través de una red de distribución o incluso explorar el proceso de exportación.

En la región también se cuenta con algunos procesadores que cuentan con varios años en el mercado y se dedican principalmente a la transformación de las frutas para ser ofrecidas como pulpa de fruta, conservas para uso en repostería, o refrescos de fruta pasteurizada principalmente.

Dentro del grupo de procesadores se encuentran plantas muy sencillas que realizan la labor de despulpar fruta aunque no cuentan con la formalidad que requiere este tipo de actividad; en estos casos la adquisición de la fruta se realiza sin tener en cuenta estándares de calidad y la oferta del producto se realiza de manera casi artesanal.

En otros casos se encuentran empresas más estructuradas con plantas de producción y certificación del sistema de gestión de calidad, quienes tienen un manejo

administrativo y sanitario acorde a la normatividad y la expectativa de cubrir mercados de mayor nivel.

La compra de la fruta para estos procesadores se realiza a nivel local y nacional con el fin de asegurar los volúmenes requeridos por los clientes para cada tipo de fruta y se realiza principalmente a través de contacto con intermediarios de las centrales mayoristas.

En los casos en que se recurre a la compra de fruta en otras regiones del país, se da principalmente buscando mejores precios a los ofrecidos por la Central de abastos de Bucaramanga.

La oferta de fruta en pulpa por parte de los procesadores se encuentra en tres variedades: congelada, pasteurizada y refrigerada.

A nivel de exportación se encuentra en la región que se realiza a países como Estados Unidos y Canadá para lo cual es indispensable contar con fruta de muy alta calidad y el cumplimiento de la normatividad internacional; adicional a lo anterior se visualizan posibilidades de ingreso a nuevos mercados.

Dentro de las dificultades que encuentran los procesadores se encuentran la limitación en oferta tecnológica para el soporte de sus procesos y la misma al encontrarse fuera del país tiene precios elevados lo cual se convierte en una barrera para su acceso.

4.2.4 Caracterización de las empresas que ofrecen comidas preparadas con frutas en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana. Adicional a la cadena de comercialización, según información de la Cámara de Comercio de Bucaramanga a

Agosto de 2016, en la ciudad de Bucaramanga se registraban 113 establecimientos comerciales dedicados al expendio de comidas preparadas que incluyen la elaboración de productos con frutas. La mayoría de estos establecimientos son fruterías que en algunos casos también ofrecen servicios de heladería o cafetería.

Estas empresas se encuentran clasificadas dentro del CIU 5613 Expendio de comidas preparadas en cafetería (38 empresas), 5619 Otros tipos de expendio de comidas preparadas NCP (94 empresas) y en 8299 Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas NCP (1 empresa) (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016).

Ninguna de las empresas registradas corresponde a sociedades, por cuanto todas se establecieron jurídicamente como Persona natural; de la misma manera todos los establecimientos registrados clasifican dentro de la categoría de Microempresas debido al nivel de sus activos (Compite360, 2016).

En cuanto a la edad empresarial, se encuentra que el 50% de las empresas en estudio han sido constituidas entre los años 2011 y 2014, siendo este último año el de mayor registro de nuevos negocios con un total de 30.

Durante el año 2015 se registraron 19 empresas y cabe resaltar que en lo corrido de los seis primeros meses de 2016 se registraron 15 empresas lo que representa el 11% del universo analizado. Ver Figura No. 17.

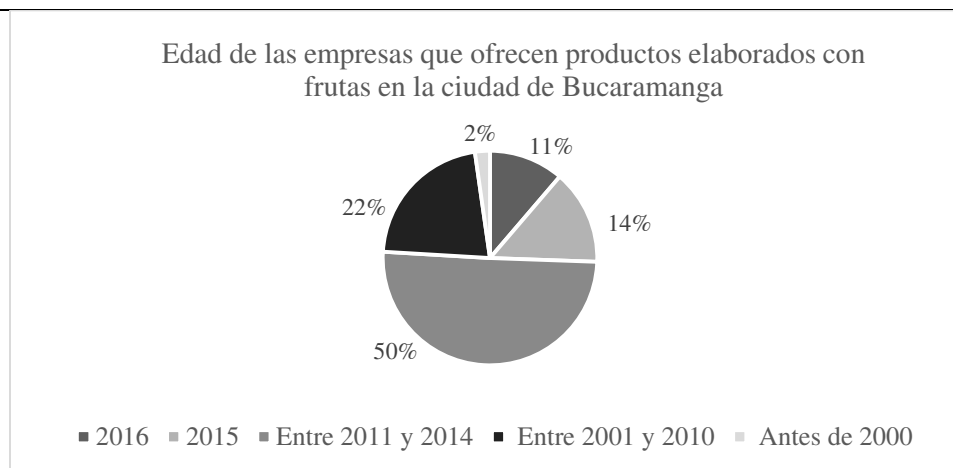


Figura 17. Edad de las empresas que ofrecen productos elaborados con frutas en la ciudad de Bucaramanga. Tomado de Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016.

Dentro del área metropolitana de Bucaramanga que incluye los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta se encuentran registradas 60 empresas de las cuales 18 se agrupan dentro del CIU 5613 Expendio de comidas preparadas en cafetería y 42 dentro del código 5619 Otros tipos de expendio de comidas preparadas NCP. Ver Figura No. 18.

De estas empresas, 57 se encuentran matriculadas como Persona natural, 2 como Sociedad limitada y 1 como Sociedad por acciones simplificada SAS.

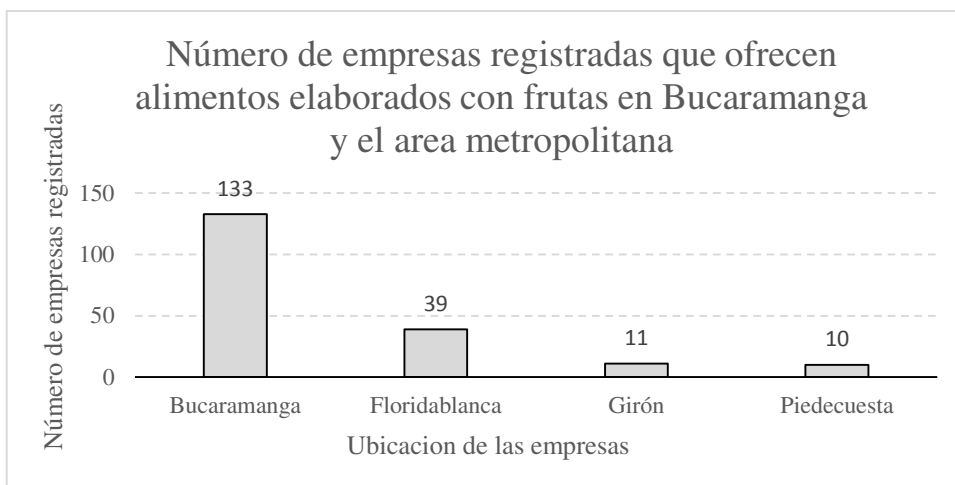


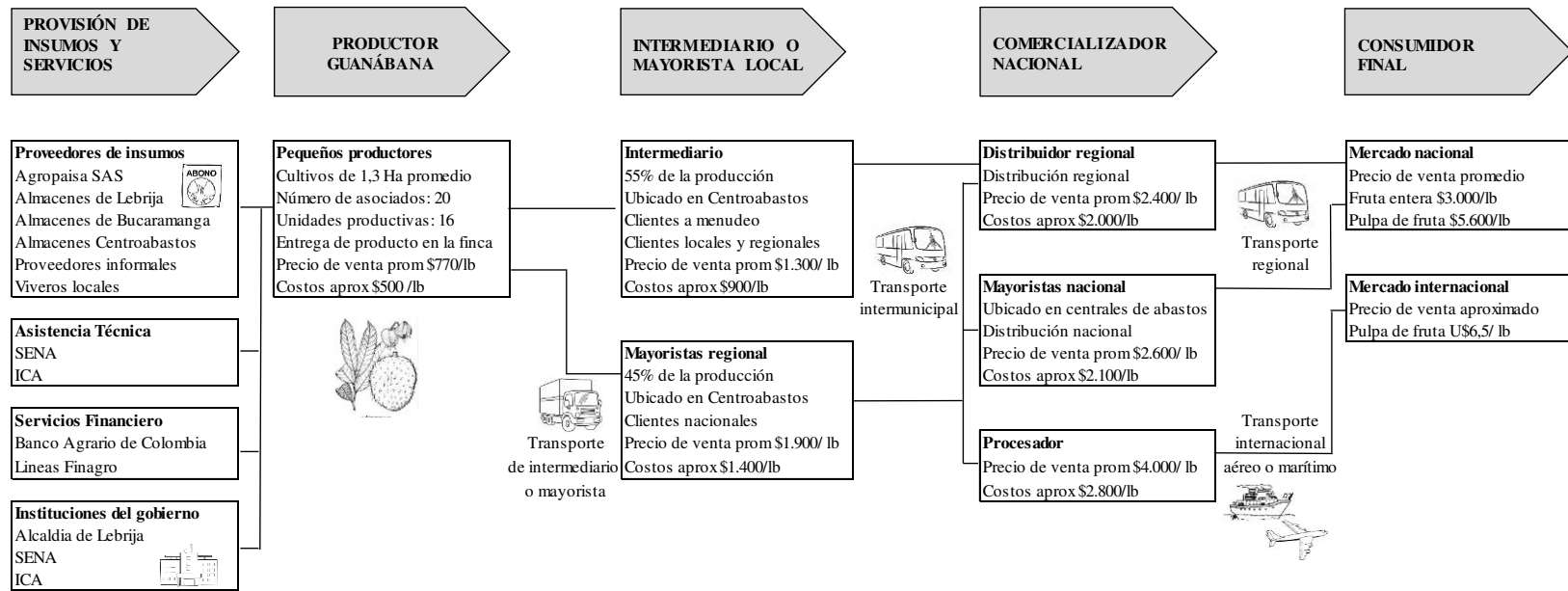
Figura 18. Número de empresas registradas que ofrecen alimentos elaborados con frutas en Bucaramanga y el área metropolitana. Tomado de Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2016.

4.2.5 Cadena de valor actual. La información recopilada en el trabajo de campo permitió el registro de la cadena de valor para la guanábana siendo este el producto más representativo de la producción en las unidades de Agropalonegro.

La información de precios y costos fue suministrada por los actores de la cadena de comercialización y de la misma manera se consultó el Boletín del Sistema de Información de precios SIPSA emitido por el DANE para el mes de Septiembre de 2017.

De la misma manera los precios del consumidor final se tomaron con precios promedio de los productos en varios supermercados a nivel nacional.

En la Figura No. 19 se presenta el mapeo actual de la cadena de la guanábana de acuerdo con la información suministrada por cada integrante de la misma.



* Cifras expresadas en (COL\$ / Libras) con información de mercado de septiembre 2017.

Figura19. Mapeo de la cadena de la guanábana producida en las unidades productivas de Agropalonegro, Lebrija. Elaboración propia, 2017.

4.2.6 Plantilla de modelo de negocio actual. Los elementos anteriormente expuestos fueron base para la construcción de la plantilla de modelo de negocio que actualmente tiene la Asociación Agropalonegro para lo cual se analizaron las variables a cada uno de los módulos:

Segmentos de clientes: actualmente los clientes son intermediarios y mayoristas ubicados en la Central de abastos de Bucaramanga Centroabastos, quienes compran la totalidad de la cosecha de guanábana y en la mayoría de los casos la producción en menor escala de las otras frutas como guayaba, limón y mango. Estos clientes requieren surtido diario de las frutas.

Propuesta de valor: cada uno de los productores de la asociación ofrece diariamente la producción de su unidad productiva permitiendo que sea el cliente quien determine el precio de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda.

Canales: las frutas son recogidas diariamente en cada una de las fincas por medio de transporte propio del intermediario o mayorista.

Relaciones con los clientes: el relacionamiento con el cliente es personal a través de llamada telefónica o visita a la finca. Los pagos a los productores se realizan en forma semanal.

Fuentes de Ingresos: El precio de venta promedio de la guanábana es \$770/lb, con lo cual los ingresos del total de productores que venden esta fruta es de \$7.045.000 aproximadamente. Los ingresos semanales promedio por venta de otras frutas son de \$2.382.000.

Recursos claves: se consideran clave el recurso humano, pues los productores cuentan con amplia experiencia en manejo del cultivo y el recurso físico, por ser ellos mismos propietarios de las unidades productivas donde se encuentran.

Actividades claves: en este caso se considera la asistencia técnica y el cuidado permanente de los cultivos, pues en el caso de la guanábana es un cultivo con necesidades técnicas específicas.

Socios claves: se consideran los proveedores de insumos, el SENA, quien ha acompañado con una capacitación, el ICA, y la Secretaría de Desarrollo social y económico de Lebrija con interacciones puntuales con los agricultores de la Asociación.

Estructura de costos: se incluyen costos fijos y costos variables como son los gastos de personal, gastos de insumos agrícolas y gastos de herramientas.

El modelo se observa como un modelo desarticulado pues no se evidencia trabajo asociativo entre sus integrantes y adicionalmente el relacionamiento con las entidades de apoyo es mínimo. Ver Figura No. 20.

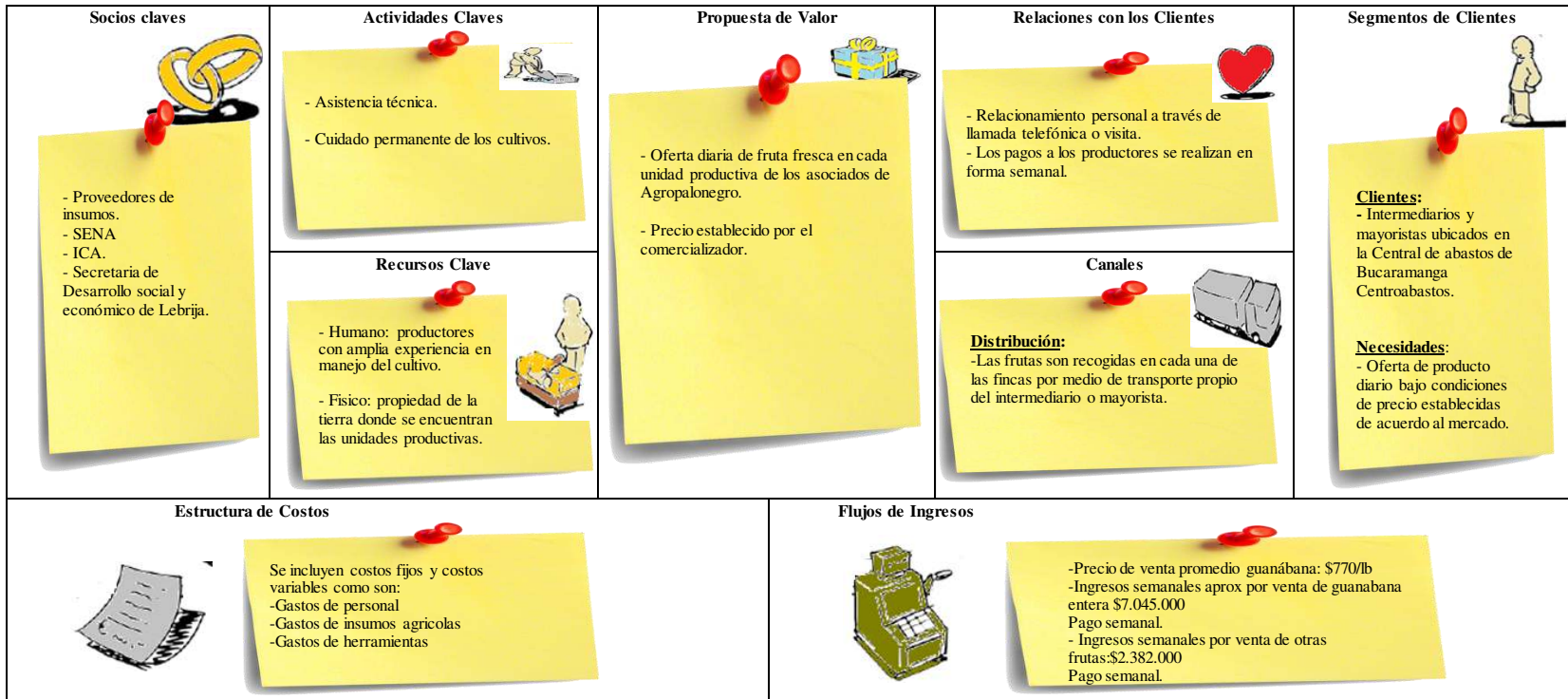


Figura20. Modelo de negocio actual para las unidades productivas de la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

4.3 Análisis del Diamante de Porter para los productores de la Asociación

Agropalonegro

4.3.1 Condiciones de los factores. Santander, así como los departamentos de Valle del Cauca, Tolima, Cundinamarca y Antioquia poseen dentro del país las mayores áreas sembradas de guanábana. En Santander la producción se da principalmente en los municipios de Lebrija, Cimitarra, Bucaramanga, Piedecuesta y Girón.

Para el cultivo de la guanábana se requieren microclimas especiales que se encuentran preferiblemente entre los 800 y 1.000 metros sobre el nivel del mar. Este cultivo necesita además el cuidado en actividades agrícolas como la polinización y la poda, que son relevantes para su mantenimiento.

Este cultivo es sensible al frío y se produce mejor en climas cálidos y húmedos que se dan en altitudes menores a 1.100 metros. La temperatura requerida está entre los 25 a 28°C y precipitación media anual entre 1.000 y 3.000 mm. El suelo para el cultivo de esta fruta debe poseer un PH entre 5,5 y 6,5.

Se considera un cultivo de rendimiento tardío pues desde su plantación demora 4 años para dar la primera cosecha y solo hasta el sexto año la producción del fruto alcanza el 100%. De acuerdo con varios estudios se le atribuyen a esta planta beneficios de tipo medicinal en tratamiento de enfermedades como el cáncer (Gavamukulya, Abou-Elella, Wamunyokoli, & AEl-Shemy, 2014).

En cuanto a los productores, los mismos se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 65 años. En términos generales el nivel de escolaridad es de básica primaria y en

menor proporción se alcanzan los estudios de secundaria. El manejo del cultivo, al igual que el proceso de comercialización se da principalmente por la experiencia y no por una capacitación específica en temas de desarrollo agrícola.

Los agricultores generalmente viven dentro de su propiedad con su grupo familiar y desarrollan sus labores agrícolas por la experiencia de varios años en este oficio, del cual van aprendiendo los hijos.

Los cultivos se mantienen en forma individual y no se cuenta con una infraestructura de recolección de la producción o centro de acopio colectivo para los integrantes de la Asociación. El transporte de la fruta se realiza a través de camiones que se movilizan a través de las veredas donde no se cuenta con pavimentación en las mismas, siendo este un tema que no genera alguna preocupación para los productores.

Los procesos dentro de las unidades productivas se realizan en forma manual y en general no se considera necesario buscar la tecnificación de los cultivos.

En cuanto a los servicios públicos, todos cuentan con acceso a puntos de agua, luz eléctrica y comunicación de tipo celular y debido a que el municipio de Lebrija se encuentran a unos 15 minutos de distancia en vehículo, es posible acceder de forma cercana a los diferentes tipos de servicios ofrecidos en el municipio.

4.3.2 Condiciones de la demanda. La comercialización de la guanábana se realiza principalmente a través de intermediarios o mayoristas, quienes a su vez realizan la venta a otros intermediarios, procesadores o minoristas. De esta manera se distribuye el

producto en el mercado local, regional y nacional, en donde se concentra casi la totalidad de la demanda.

La guanábana como fruta es comercializada en productos como fruta entera, pulpa de fruta, conservas y refrescos. A nivel casero es usada generalmente para la elaboración de jugos, sorbetes y postres. Otro uso que se observa en menor proporción es el de las hojas de esta planta con la cual se realizan infusiones para aprovechar sus propiedades medicinales.

La limitación de su cultivo delimita de la misma manera la explotación a nivel industrial. Como se observa en la Tabla No. 6 se evidencia un incremento en la demanda de este fruto a nivel nacional, lo que ha llevado de igual forma a un aumento de Hectáreas (Ha) sembradas asociadas y se establece como un producto con un mayor nivel de estabilidad en precio respecto a otras frutas.

Tabla6. Area cosechada y producción de guanábana en Colombia.

Año	Area (Ha)	Producción (Ton)
2007	2,243.91	21,741.32
2008	2,532.25	22,962.40
2009	2,331.24	19,485.31
2010	2,172.06	20,307.31
2011	2,289.40	23,800.28
2012	2,428.02	24,469.70
2013	2,898.50	28,130.73
2014	3,321.70	32,163.45
2015	4,022.00	39,218.25

Tomado de Estadísticas Agronet, 2016.

También se visualiza que además de los pequeños productores de guanábana, es posible encontrar casos de personas que actúan como intermediarios, mayoristas y procesadores que poseen cultivo propio, con lo cual se percibe un alto volumen de productores y comercializadores dentro de la región.

Al cierre del año 2015 luego de Tolima, Santander se destaca como el segundo departamento con mayor número de Ha sembradas de guanábana a nivel nacional, siendo los municipios de Girón, Rionegro, Cimitarra y Lebrija los que concentran la producción del 90% del departamento. Con el fin de atender la creciente demanda el Departamento ha presentado incremento en la cantidad de fruta producida pasando de 2.041 Toneladas en el año 2007 a 9.738,0 Toneladas en el año 2015, reflejando el interés de la región por atender este mercado.

A nivel de Santander se encuentran varias empresas que realizan el procesamiento de la fruta y la comercializan como es el caso de Fruexcol, Neofrut, y Fruinsa Ltda quienes la distribuyen en el mercado principalmente como pulpa de fruta.

La exportación de guanábana es aún un mercado incipiente y poco explorado debido a que como fruta entera es un producto con un periodo muy corto de maduración de máximo 6 días y se requiere la estandarización de su tamaño para el envío en empaques individuales.

Se encuentra además la exportación de pulpas de fruta, la cual requiere condiciones especiales en su cadena de frío para permitir la conservación de la misma.

La exportación de esta fruta se realiza bajo la partida arancelaria 0810902000

Chirimoya, guanábana y demás anonas frescas, la cual desde el año 2010 ha tenido un aumento significativo como se puede ver en la Tabla No. 7 siendo enviada a destinos como Canadá, España, Holanda, Estados Unidos y Antillas Holandesas.

Tabla7. Volumen de exportación de Chirimoya, guanábana y demás anonas frescas.

Año	Volumen (Ton)
2006	0.50003
2007	3.2639
2008	5.77009
2009	0.45536
2010	3.0668
2011	23.2723
2012	19.89167
2013	28.77874
2014	48.56232
2015	87.67172
2016	155.79394

Tomado del Sistema estadístico de Comercio exterior SIEX, 2016.

4.3.3 Industrias relacionadas y de apoyo. Las industrias relacionadas se convierten en una fuente importante de apoyo para los cultivadores de la región, debido a que dan soporte en diferentes temas relacionados con el sector en el que se encuentran.

Dentro de las empresas de apoyo se cuenta con los proveedores de insumos agrícolas, servicios de comercialización y transporte, servicios técnicos y de capacitación, entre otros.

Las entidades relacionadas con el sector son principalmente el Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, el Servicio Nacional de aprendizaje SENA, la Camara de Comercio de Bucarmanaga, Procolombia, la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Santo Tomás.

También se encuentra la Oficina departamental de la Asociación Hortofrutícola de Colombia, Asohofrucol, quien desarrolla lo correspondiente al Plan Nacional de fomento hortofrutícola 2012-2022 y presta servicios de asistencia técnica integral a pequeños y medianos productores enfocando su trabajo en cítricos, aguacate, mora, guayaba y tomate.

Lo anterior teniendo en cuenta que las líneas de apoyo en cada departamento se determinan en función del impacto en la region y las áreas de producción, razón por la cual el cultivo de guanábana no se encuentran priorizado en Santander.

Adicionalmente se observa la desarticulación entre este grupo de entidades que no presentan un trabajo en conjunto en pro del beneficio regional sino propuestas individuales que no logran un impacto significativo en el fortalecimiento del sector agrícola de la región.

En la región no se cuenta con una entidad que reuna los intereses de los productores locales y en muchos casos el apoyo está mas enfocado a los productos de los principales renglones de la economía agrícola como son la cadena de cítricos.

Dentro de los servicios financieros se puede acceder al Banco Agrario de Colombia, los créditos del Fondo para el financiamiento del sector agropecuario Finagro y los servicios financieros de Crezcamos.

A pesar de lo anterior el uso de estas fuentes de financiación es reactivamente baja y se ha presentado solo en casos puntuales por el temor de no poder responder cumplidamente con la obligación adquirida; en otros casos se encuentra un desconocimiento de la oferta de servicios financieros para el sector.

4.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Los agricultores de la Asociación Agropalonegro se caracterizan por ser en su mayoría propietarios de sus pequeñas fincas, las cuales tienen en promedio 2.2 Ha y cuentan con la guanábana como su principal cultivo ocupando en promedio 1.31 Ha, las cuales cambian con otros frutales en menor proporción.

Se encuentran pocos asociados que no son propietarios de sus lotes pero con su experiencia laboran y tienen alojamiento dentro de las fincas mediante contratos de pagos fijos y en casos puntuales con esquemas de pago con participación sobre la producción del cultivo.

Para el año 2015 la producción de guanábana en Santander participaba con el 24.8% de la producción nacional alcanzando rendimientos de 13.08 Ton/Ha. Para las unidades productivas de Agropalonegro se estima un rendimiento promedio de 9.64 Ton/Ha durante la vigencia 2016.

En términos generales los cultivos son de mediana edad, entre 4 y 10 años y se encuentra dentro de los sembrados plantas en proceso de crecimiento con las que se espera a futuro una mayor cosecha.

Hasta el momento los integrantes de la Asociación no presentan una forma de trabajo conjunta y siguen desarrollando sus actividades en forma individual con los proveedores y clientes a pesar de entender que de esta manera no se logran economías de escala ni una proyección clara a futuro que permita su sostenibilidad.

Los proveedores de insumos agrícolas se encuentran dentro del casco urbano de Lebrija y Bucaramanga y según los propietarios de las unidades productivas se encuentran buenos productos pero el precio es elevado.

Los productores y comercializadores consideran que sus clientes son estables, pero al mismo tiempo encuentran factible la posibilidad de atender nuevos clientes. En términos generales todos coinciden en que el capital requerido para la producción y comercialización de frutas es elevado.

Intermediarios y mayoristas reciben diariamente de los municipios más cercanos la cantidad de fruta recolectada en cada finca y no hacen diferenciación rigurosa en cuanto a su calidad, sin embargo la rivalidad entre ellos se da principalmente por cantidad, calidad y precio.

En el municipio de Lebrija se cuenta con algunas asociaciones de productores agrícolas dentro de las que se encuentran Piñagro SAS dedicada a la comercialización de piña y Agropalonegro que tiene como producto principal la guanábana.

Adicional a lo anterior según registros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga a Septiembre de 2017, entre el año 2016 y 2017 se han registrado seis nuevas sociedades en el municipio para dedicarse al cultivo y comercialización de frutas, estas son: Agrícola del Oriente colombiano SAS, Colombian natural fruits SAS, Cooperativa de familias productoras de Lebrija, El Granadillo fruits SAS, Hermanos Garcia Badillo – HGB SAS y Valquiria fruit company SAS, lo cual puede evidenciar el inicio de la formalización de registros de agronegocios en la zona.

La cadena productiva de la guanábana no cuenta con una estrategia clara entre sus integrantes, quienes en forma separada surten las necesidades de la demanda de sus clientes hasta llegar al consumidor final, pero sin modelos de agronegocios estructurados que permitan una planeación a futuro; son puntuales los esfuerzos para llegar a la exportación debido a los requisitos para la estandarización del producto y el cumplimiento normativo que esta requiere.

A pesar de lo anterior los procesadores que realizan ventas fuera del país consideran que hay un mercado potencial amplio por explorar por lo cual sería de gran valor la articulación directa con las asociaciones de productores de fruta.

4.3.5 El papel del gobierno. Los programas del gobierno que se encuentran están enfocados al sector hortofrutícola en general y se cuenta con planes específicos para productos como piña, aguacate hass, mango, cítricos, entre otros.

El soporte para la producción y comercialización de guanábana está muy restringido por ser un producto que a nivel nacional cuenta con pocas hectáreas cultivadas frente a

otros productos, con lo cual el apoyo se restringe a las secretarías de las alcaldías, el soporte del ICA y el SENA.

Los precios en este producto se fijan de acuerdo a la variación de la oferta y la demanda y para el caso de los productores no tienen ninguna participación en el establecimiento del mismo, siendo evidente el control de parte de intermediarios y mayoristas.

4.3.6 Hechos fortuitos. Dentro de los eventos imprevistos que pueden darse para los productores de guanábana se encuentran los siguientes:

- El cambio climático que se ha generado por la ubicación de la represa de Tocoporo en Hidrosogamoso, dando lugar a un sol más fuerte en el día y fríos más intensos en la noche, situación que afecta principalmente a cultivos de guanábana y mora.
- Malas prácticas de aplicación de agroquímicos que perjudiquen la floración o caída del fruto.
- Plagas comunes del cultivo como chinche de encaje, lorito verde y cochinilla, las cuales deben ser permanentemente controladas.

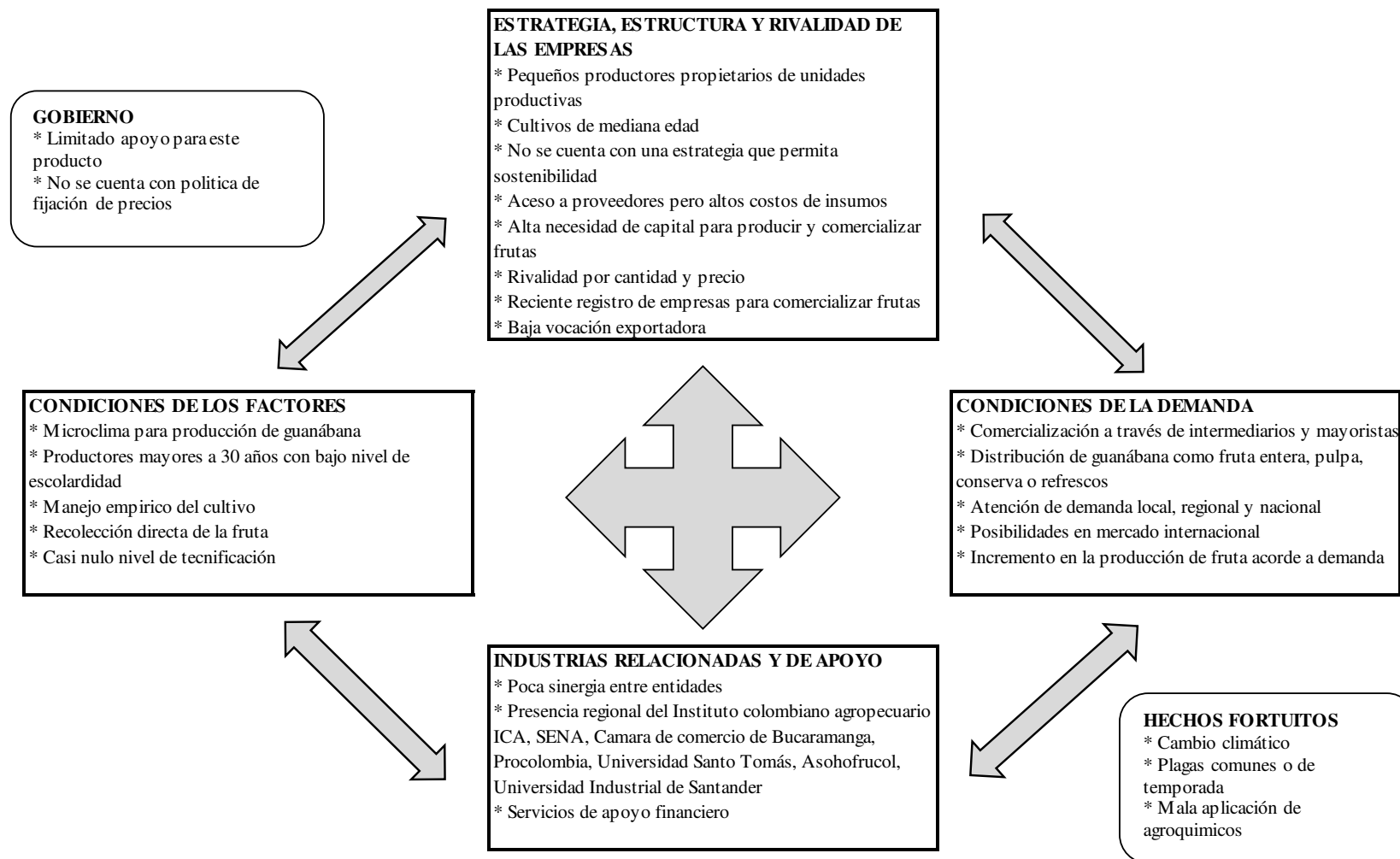


Figura 21. Análisis del Diamante de Porter para los productores de la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

4.4 Modelo de agronegocio inclusivo para la Asociación Agropalonegro

4.4.1 Consideraciones a tener en cuenta. Teniendo en cuenta las variables internas y externas previamente analizadas se determinan los aspectos mas relevantes a considerar para lograr articular las condiciones necesarias para el planteamiento de un modelo de agronegocio inclusivo.

Dentro de las opciones identificadas se visualizan aspectos que requieren un trabajo constante con el fin de buscar la mejora en las condiciones de vida de los asociados y la sostenibilidad a mediano y largo plazo en el mercado.

Se pueden mencionar las siguientes consideraciones:

Es importante tener en cuenta que los diferentes sectores económicos presentan cambios de acuerdo a las necesidades del mercado interno y externo y el sector agrícola no ha sido ajeno a esta tendencia, razón por la cual no se puede seguir dependiendo de modelos de comercialización tradicional sino que es necesario explorar nuevas posibilidades para lograr permanencia a largo plazo.

Para el caso de los agricultores de pequeña escala es muy recomendable el fortalecimiento de la asociatividad lo cual les permite tener las ventajas de iniciar con una empresa registrada legalmente, logrando liderar de una manera diferente sus procesos productivos y generando un enfoque hacia la productividad para obtener mayor competitividad.

Como se requiere en la administración de todo negocio, se debe partir del conocimiento de su situación actual identificando fortalezas y debilidades del grupo de

asociados, y posteriormente conocer la situación del entorno externo y las condiciones del Mercado en que se enfrentan para lograr una visión más integral de su contexto.

Es necesario contar con un programa estructurado de capacitación donde se puedan abordar diversos temas como aspectos básicos administrativos, manejo financiero de la asociación, mercadeo y servicio al cliente, necesarios para el abordaje de la Asociación como una entidad formal que debe dar cumplimiento a aspectos legales y de reporte a entidades de control.

Adicional a los temas anteriores sería valioso contar con un acompañamiento a nivel de manejo de habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, apertura al cambio, manejo de relaciones interpersonales con el fin de fortalecer las habilidades individuales en pro del rol que cada uno va a ejercer dentro de la Asociación.

Lo anterior partiendo de que se debe observar a la Asociación Agropalonegro como un empresa naciente que tiene un objetivo claro y una proyección a futuro, lo cual se constituye en el motor que da impulso a la realización de las actividades diarias; lo anterior por supuesto conlleva el manejo adecuado de los registros de las actividades y la preparación de la información financiera de la operación.

De la misma manera se hace necesario revisar la estructura de la Asociación, pues a pesar de contar con un Director y Junta Directiva es indispensable definir los roles de cada uno de los asociados y tener claro la responsabilidad que lo anterior conlleva.

Idealmente los integrantes deben buscar la forma de estandarizar sus procesos productivos, para lo cual se requiere contar con un servicio de asistencia técnica que

permita llevar a cabo esta labor, buscando que se mantenga el mismo nivel de la calidad de la fruta por medio de políticas internas de manejo del cultivo como aplicación de insumos, manejo de riego, poda y uso de fertilizantes.

Para lograr lo anterior, sería recomendable lograr la articulación con entidades de apoyo, de gobierno y de la academia, que permitan el acceso a algunas de las necesidades planteadas tales como capacitación o asistencia técnica y de esta manera lograr minimizar los costos para cubrir estos servicios.

Para cualquier tipo de relación comercial que pueda establecer la Asociación se requiere que se trabaje con empresas o entidades serias que den cumplimiento a lo pactado en el contrato para de esta manera mantener la reciprocidad en las condiciones acordadas y de igual manera los productores deben acatar el acuerdo evitando ofertas de corto plazo aparentemente más rentables.

Dependiendo de las necesidades del cliente, es necesario definir como se abordará el tema logístico para la entrega de la fruta; por lo general el cliente prefiere que el suministro se realice en su planta directamente o en un punto de la ciudad, siendo este un costo que debe asumir la Asociación y de igual manera deberá ser incorporado en el precio.

Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de calidad esperado y para lo cual la Asociación debe realizar la clasificación de la fruta previo a la entrega, siendo esta una actividad nueva pero que agrega valor al cliente, por lo cual de no realizarse el cliente tendría que descontarlo del precio de compra.

Si el cliente requiere la fruta para ser procesada y enviarla a clientes altamente exigentes o fuera del país, será necesario iniciar la labor de gestionar la certificación de cada unidad productiva en Buenas prácticas agrícolas que realiza el ICA y el cual regula parámetros de áreas e instalaciones, equipos y herramientas, personal y compromisos del productor. Esto permite hacer una mejor oferta de producto y su consecuente efecto en el precio.

La certificación mencionada puede ser al mismo tiempo un limitante para algunos productores por cuanto se estima que puede tener un costo promedio de \$2.000.000 y su implementación puede tomar entre 3 y 6 meses.

En la medida en que se concreten negocios con clientes, la Asociación puede optar por la búsqueda de nuevos asociados en la zona y que tengan dedicación a la producción del mismo cultivo para lograr sinergias que permitan un mayor poder de negociación tanto con clientes como con proveedores.



Ilustración3. Grupo focal con los integrantes de Agropalonegro. Tomado por el autor, 2017.

Como el grupo de asociados de Agropalonegro incluye personal que no tiene relación directa con los cultivos, es necesario revisar en que tipo de actividades pueden ser incorporados o incluir en el programa de capacitación los temas que pueden ser de su interés.

Dentro de los modelos de negocio inclusivo que se pueden aplicar se considera que los mas viables son los de agricultura por contrato, en el cual se puede trabajar con una empresa ancla y con quien se pacten las condiciones comerciales por un periodo estipulado.

Todas estas consideraciones fueron planteadas en un grupo focal realizado con los integrantes de Agropalonegro como se observa en la Ilustración No. 3.

4.4.2 Estrategias planteadas para la implementación del modelo. Con base en las consideraciones expuestas se plantea el desarrollo de las siguientes estrategias como necesarias para la puesta en marcha del modelo de agronegocios inclusivo propuesto con la Asociación Agropalonegro.

- Consolidación de un mayor número de productores de guanábana en el municipio de Lebrija, con el fin de agrupar un volumen de producción considerable que permita tener un mayor poder de negociación frente a clientes y proveedores.
- Enfocar el mercado de la guanábana hacia uno o mas clientes que se dediquen al procesamiento de frutas, que realicen sus actividades de manera formal dentro de un contexto legal y que a su vez tengan la disposición para

hacer contratos con la Asociación de productores, entendiéndose como la posibilidad de tener condiciones dentro de un marco de mercado justo entre las partes.

- Conformación de un Comité técnico y de calidad, donde se cuente con la participación de representantes de Agropalonegro, las empresas clientes y asesores en el manejo agrícola de la producción frutal, con el fin de monitorear en forma permanente la administración de los procesos en cada una de las unidades agrícolas y el cumplimiento de los niveles de calidad acordados con los clientes.
- Búsqueda de acompañamiento por parte de entidades de gobierno o de empresas de apoyo como son la Alcaldía municipal, el ICA, la Cámara de Comercio, el SENA y las Universidades, entre otras que permitan la articulación institucional para promover la asociatividad y brindar servicios como asesoría técnica y programas de capacitación.

Con la ejecución de estas estrategias se busca fortalecer el trabajo de la Asociación haciéndola más visible y con mejores oportunidades para la comercialización de sus productos, pero es necesario que exista un trabajo coordinado entre la empresa privada, las entidades de gobierno, la academia y la Asociación como se plantea en la Figura No. 22.

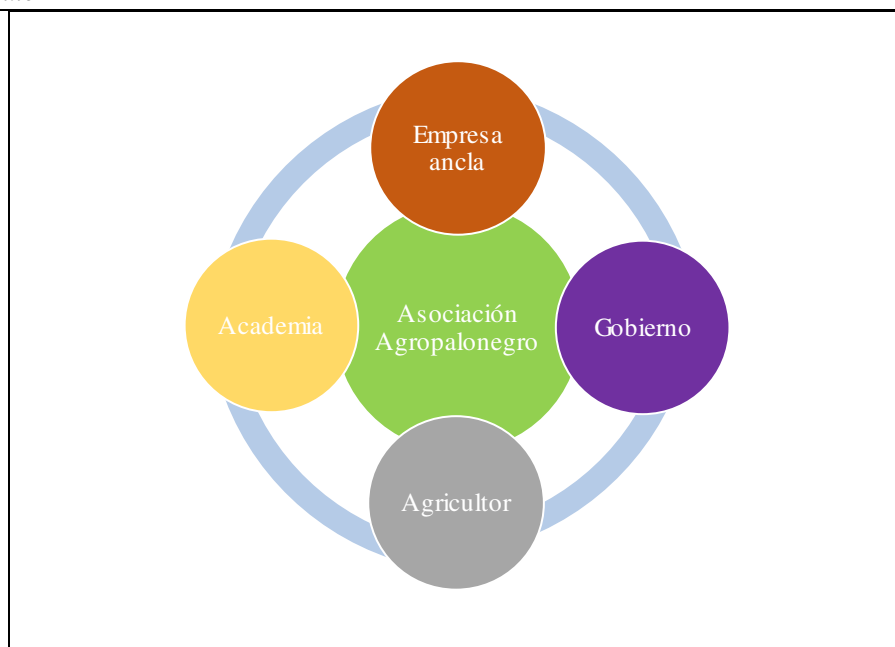


Figura22. Integración del Modelo de negocio propuesto. Elaboración propia, 2017.

4.4.3 Diseño del prototipo de modelo de negocio. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se realiza el planteamiento del prototipo de modelo de negocio de agricultura por contrato con una empresa ancla que puede realizar la adquisición del producto de la asociación bajo unas condiciones pactadas previamente.

Se recomienda que la empresa ancla se dedique al procesamiento de la materia prima y tenga acceso a mercados nacionales y/o internacionales que tenga la capacidad suficiente para comprar la producción de Agropalonegro.

Para el caso de estas empresas es indispensable la entrega del producto ya clasificado siendo una nueva actividad que cada productor debe realizar posterior a la recolección de la fruta.

En este caso también se contempla la contratación del transporte que recoja las frutas en las unidades productivas y realice su entrega en la planta de procesamiento.

Este modelo también requiere la integración con entidades de apoyo que soporten en buena manera la asesoría técnica y los programas de capacitación requeridos.

Se establece un precio de venta que permita un beneficio tanto a los productores como al cliente, buscando con esto mayor equidad en la relación comercial.

Para el caso de los productos diferentes a la guanábana se plantea ofrecerlos al productor o buscar una comercialización directa dentro de la zona, teniendo en cuenta que los volúmenes son muy bajos y no permiten una negociación a gran escala.

El modelo se desarrolló a partir del planteamiento del prototipo de negocio deseado utilizada por el Centro Internacional de Agricultura tropical CIAT, el cual refleja la versión mejorada del modelo actual y resuelve los problemas identificados que servirá de base para un mejoramiento continuo del mismo de acuerdo al entorno y las condiciones del negocio. Ver Figura 23.

A continuación se exponen las consideraciones para cada uno de los módulos que componen el modelo de negocio:

Segmentos de clientes: se propone como cliente empresas dedicadas al procesamiento de frutas que actúen como ancla mediante un contrato de agricultura, quienes requieren el suministro del producto en forma permanente y bajo condiciones de precio, calidad y entrega previamente pactadas. Este tipo de contrato requiere además el cumplimiento estricto de los acuerdos pactados.

Propuesta de valor: se plantea un modelo de negocio inclusivo que permite la integración de pequeños productores de Lebrija con empresas productoras en condiciones de mercado justo. Se realiza la oferta de guanábana fresca y clasificada producida por campesinos de la región. La Asociación Agropalonegro actúa como entidad intermediaria que facilita el acceso al mercado al grupo de pequeños productores vinculados al proyecto. Se garantiza la experiencia de los productores en la producción de frutas. Los precios deberán ser preestablecidos al inicio del contrato. De parte de Agropalonegro se realizará la gestión requerida que garantice el manejo de los procesos agrícolas en forma estandarizada.

Canales: el transporte será ofrecido por la Asociación para entregar las frutas en la planta de producción del cliente.

Relaciones con los clientes: el relacionamiento es personal y través de llamada telefónica o visita entre las partes. Se deberá garantizar contacto permanente para mantener el nivel de servicio y producto esperado. Los pagos a la Asociación se realizan en los tiempos establecidos.

Fuentes de Ingresos: se estima el precio de venta de la guanábana en \$1.300/lb; los ingresos semanales aproximados por la venta de 4 Ton de guanábana entera son \$11.440.000. Los ingresos semanales por venta de otras frutas: \$2.600.000. Se propone que el pago sea contra entrega.

Recursos claves: se cuenta con recursos humanos, los productores con amplia experiencia en manejo del cultivo; recursos físicos, la propiedad de la tierra donde se

encuentran las unidades productivas; recursos financieros, los necesarios para el inicio de actividades comerciales; recursos naturales, como las fuentes hídricas suficientes para mantenimiento de los cultivos y otros recursos como el transporte para la entrega de los productos.

Actividades claves: se consideran la asistencia técnica, el mantenimiento de los cultivos en cada una de sus etapas, la estandarización de la producción en las unidades agrícolas de Agropalonegro y la capacitación en temas administrativos para la Asociación.

Socios claves: los asociados de agropalonegro con perfil de pequeños productores, los proveedores de insumos para la realización de compras en mayores volúmenes, y entidades de apoyo como el SENA, el ICA, la Secretaría de Desarrollo social y económico de Lebrija, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y las Universidades.

Estructura de costos: se tendrán costos fijos y costos variables, entre los cuales se incluyen los siguientes ítems: gastos de personal, gastos de insumos agrícolas, gastos de transporte, gastos de herramientas y gastos administrativos.

Capítulo 4

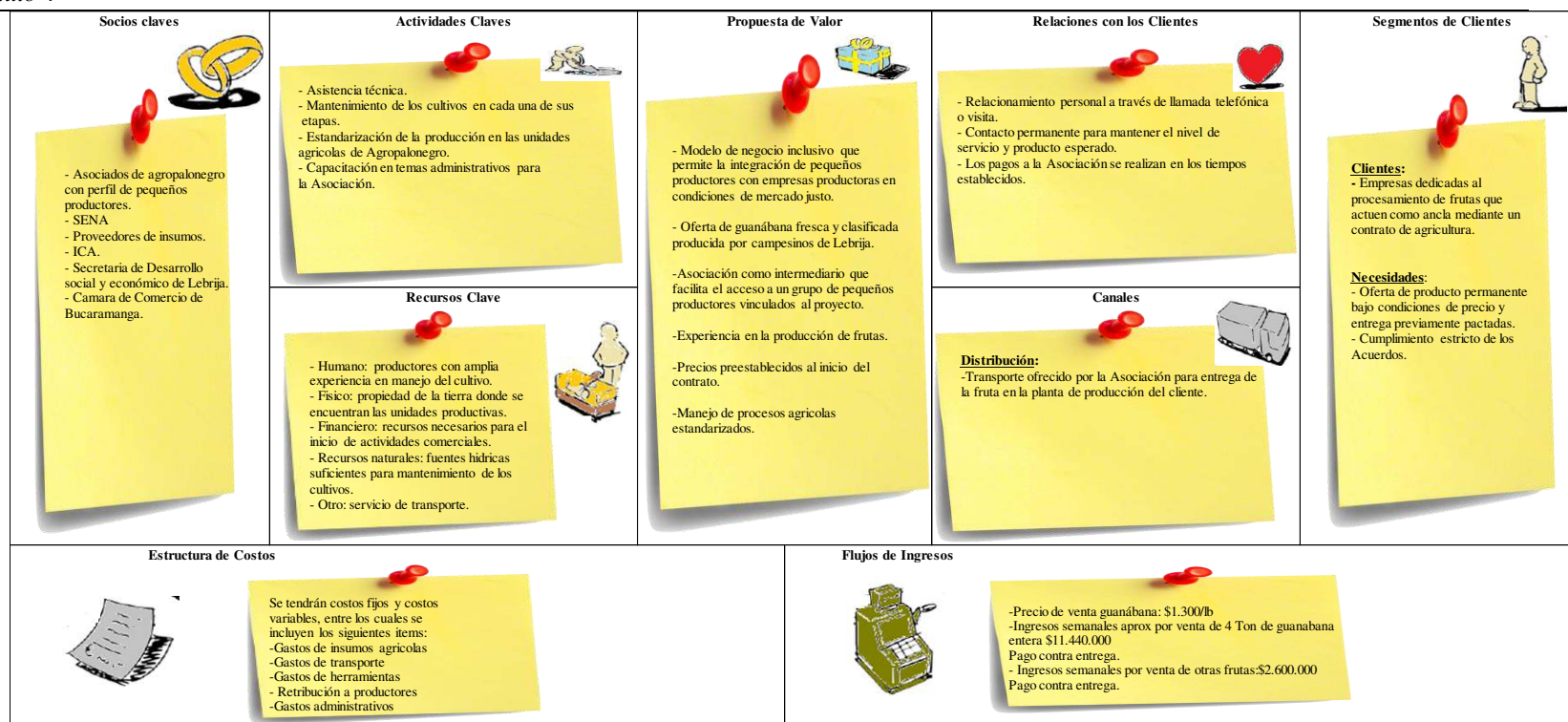


Figura23. Modelo de negocio propuesto para los productores de la Asociación Agropalonegro en trabajo con empresa ancla. Elaboración propia,

El modelo planteado presenta las siguientes ventajas para la Asociación Agropalonegro:

- Se presenta la posibilidad de tener Acuerdos a mediano o largo plazo.
- Incorporación con mercados estables y con precio previamente establecido.
- Posibilidad de acceder a servicio de asesoría o apoyo con los cuales tiene más

experiencia la empresa ancla.

- Permite un crecimiento gradual del negocio con un cliente específico mientras aumenta su poder de negociación.

- Con mejores ingresos se podrá lograr un mejoramiento en el nivel de calidad de vida de los asociados relacionados con el cultivo.

- Riesgos de mercado compartidos.

- Contar con la formalidad necesaria para acceder a posibles créditos.

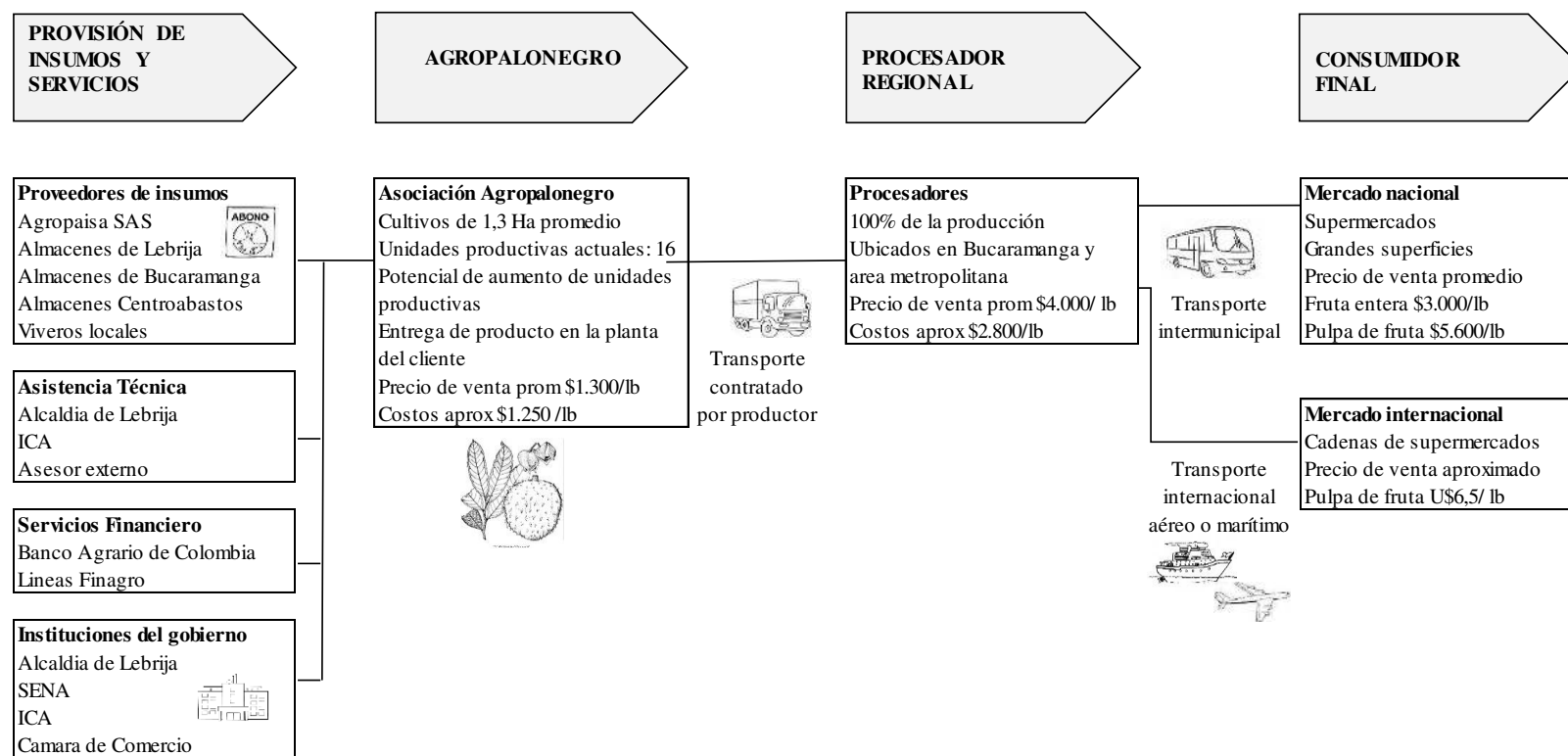
Por otra parte las ventajas para la empresa que trabaje con la Asociación son las siguientes:

- Beneficio de realizar contratos con una entidad grupal que agrupa los intereses de pequeños productores locales.
- Canal de comunicación directo con la red de productores locales.
- Seguridad en el abastecimiento pactado.
- Trazabilidad a la calidad del producto suministrado.
- Adquisición de producto a precio justo para las partes.

4.4.4 Cadena de valor propuesta. De igual manera se presenta el mapa de la cadena de valor para la guanábana con las condiciones planteadas en donde se evidencia

la eliminación de la intermediación, lo cual permite acortar los tiempos de entrega al cliente y los costos dentro de la cadena total.

Se puede observar que la actividad que genera valor al cliente final es la transformación del producto realizada por el procesador y por lo cual es necesario fortalecer la logística de abastecimiento que se genera anteriormente para ser más eficiente en tiempos y calidad del producto. La información se presenta en pesos colombianos con datos de mercado del mes de Octubre de 2017. Ver Figura No. 24.



* Cifras expresadas en (COL\$ / Libras) con información de mercado de octubre 2017.

Figura24. Cadena de valor de la guanábana propuesta para la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

4.4.5 Evaluación financiera del modelo actual y del modelo propuesto. Con el objetivo de validar las cifras financieras del modelo se determinan los indicadores de productividad que son base para el seguimiento del desarrollo del negocio. Ver Tabla 8.

Tabla 8. Indicadores actuales de productividad.

Número de Ha de producción guanábana	20.78
Número de Ha de producción otras frutas	9.12
Rendimiento guanábana (Lb/Ha)	179.45
Rendimiento promedio otras frutas (Lb/Ha)	361.51
Producción de guanábana (Toneladas/año)	200

Desarrollo del autor, 2017.

A continuación se presenta el comparativo de ingresos, costos y gastos del modelo actual y el nuevo modelo expresado en pesos por cada libra de guanábana. Ver Tabla No. 9. Actualmente el agricultor recibe un precio promedio por libra de \$770 y un costo total de \$500, con lo cual se genera un margen de ganancia del 35%.

En el nuevo modelo se plantea que la Asociación realice las actividades comerciales con los clientes y proveedores, buscando con estos últimos generar economías de escala por la compra de mayor cantidad de insumos; el precio estimado de venta a los clientes es de \$1.300/Lb quedando en las mismas condiciones en que actualmente lo venden los intermediarios.

Para el desarrollo de la Asociación se requiere incurrir en nuevos gastos como son gastos administrativos, de transporte, de impuestos y la retribución neta que se da al productor en el ejercicio de compra y venta de sus productos.

Con estas cifras el productor puede obtener un beneficio adicional de \$346,5/Lb, lo cual ratifica la validez del modelo financiero. Para el caso de las frutas diferentes a la guanábana se plantea que al buscar clientes locales se puede obtener un mejor margen de ganancia que al vender a los mayoristas. Finalmente la estructura del modelo tiende a ser más robusta en la medida en que se incorporen mas productores a la Asociación permitiendo de esta manera diluir los gastos generales de Agropalonegro.

Tabla9. Evaluación financiera del modelo.

Cifras en \$/Lb	Modelo actual (productor)	%	Agropalonegro como intermediario	%
Precio de venta	\$770.00		\$1,300.00	
Costos y gastos				
Materiales	\$30.00	6%	\$30.00	2%
Insumos agrícolas	\$149.50	30%	\$148.00	12%
Costos de personal	\$310.00	62%		
Servicios públicos	\$10.00	2%		
Retribución neta al productor			\$937.00	75%
Gastos administrativos			\$34.00	3%
Gastos de transporte			\$91.00	7%
Impuestos y otros	\$0.50	0.1%	\$10.00	0.8%
Total costos y gastos	\$500.00	100%	\$1,250.00	100%

Desarrollo del autor, 2017.

4.4.6 Cronograma sugerido para la implementación del modelo. Con base en las consideraciones expuestas se plantea en la Tabla No. 10 el siguiente cronograma para la ejecución de las actividades que permiten llevar a cabo las estrategias propuestas.

Tabla 10. Cronograma de actividades estratégicas.

ACCIONES ESTRATEGICAS	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
1. Determinación de la organización interna de la Asociación	Definir el esquema para el funcionamiento de la Asociación, respnsabilidades por cada actividad	1 mes
2. Análisis y perfilación de la oferta de productos a ofrecer	Revisión de los productos, volumen de producción, temporadas de cosecha para determinar oferta a presentar a clientes	2 mes
3. Conformación Comité técnico y de calidad	Determinar participantes del Comité y las responsabilidades a su cargo	1 mes
4. Determinación de precios y costos	Realización de análisis detallado de costos de los productos ofredicos por Agropalonegro para determinar el precio de venta a ofrecer	3 meses
5. Presentación de propuesta a clientes potenciales	Visita a clientes potenciales para presentar la propuesta de Agropalonegro para la comercialización de sus productos	6 meses
6. Búsqueda de nuevos asociados en la zona	Visita a productores de guanábana en el municipio de Lebrija con el fin de integrarlos a la Asociación	6 meses
7. Gestión ante entidades de gobierno y de apoyo al sector	Diligencia ante entidades de apoyo para presentar el proyecto de Agropalonegro y lograr la consecución de apoyo en diferestes aspectos	3 meses

Desarrollo del autor, 2017.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Capítulo 5

Conclusiones

5. Conclusiones

Para el caso de Agropalonegro, se observaron dos posibles formas de trabajo, la primera, mediante un modelo de agricultura por contrato de tipo centralizado en conjunto con una empresa ancla y la segunda, mediante un modelo independiente donde la Asociación asume completamente la responsabilidad empresarial. Para este último modelo ya se cuenta con la entidad conformada legalmente pero se requiere una sólida estructura organizacional y el manejo de habilidades administrativas para la toma de decisiones.

Se acepta el supuesto de poder integrar al mercado a los agricultores por medio de un modelo de agricultura por contrato, el cual le permite a la Asociación Agropalonegro fortalecer sus capacidades, trabajar colaborativamente y enfocar sus actividades de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado.

Hasta el momento la Asociación no ha aprovechado las ventajas que tiene como entidad conformada y seguir operando de la misma manera puede implicar el riesgo de desestimular la intención de trabajo asociativo con el retiro de asociados o incluso el reemplazo de los cultivos actuales por otros de más fácil manejo.

La sostenibilidad del proyecto dependerá del compromiso de cada uno de los actores de los sectores públicos y privados que participan en el mismo y servirá de réplica para otros grupos de interés que requieran fortalecer iniciativas de negocios en el sector

agrícola colombiano. De la misma manera el modelo puede ser replicable a otras frutas a nivel regional o nacional siempre y cuando se determinen las características propias de la población, el producto y el mercado.

Aunque existen varias asociaciones en la región, se evidenció un bajo nivel de direccionamiento estratégico para el cultivo y comercialización de la guanábana de Lebrija. La generación de valor en la transformación de productos derivados de la guanábana no es prioritario a nivel de nuevos emprendimientos. Es necesario que el modelo de negocios inclusivos permita vincular diversos actores que realicen actividades de capacitación en temas administrativos, técnicos, comerciales, logísticos y financieros.

A pesar de que la guanábana no está dentro del grupo de frutas con mayor nivel de comercialización a nivel regional y nacional, y es un cultivo que requiere condiciones particulares, es una fruta con altas propiedades nutricionales, lo que permite plantear un incremento en las Hectáreas cultivadas y la explotación industrial a mayor nivel con diversos productos para el mercado interno y externo.

Dentro de los aspectos que deben ser abordados por un grupo de agricultores de pequeña escala al iniciar su emprendimiento, están el entendimiento de los mercados actuales y las necesidades reales de los clientes, que no solo son de contexto local sino internacional y ello determina las condiciones técnicas para los cultivos y las especificaciones esperadas de las frutas a comercializar.

De acuerdo con el estudio realizado se puede evidenciar que aún falta una mayor gestión de las entidades del sector para fortalecer la búsqueda de nuevas formas de

emprendimiento especialmente en el sector agrícola, que genera buena parte de las actividades e ingresos de esta región.

Se recomienda seguir trabajando a nivel local y regional en el fomento de la asociatividad como forma de trabajo conjunto que permite acceder a mejores mercados y que pudiera ser abordado por futuros proyectos académicos que aporten al planteamiento de nuevos negocios en la región.

Se evidenció la necesidad de generar acciones articuladas desde las entidades de gobierno que velan por el sector agrícola y la seguridad alimentaria de la región para generar proyectos que permitan estimular el trabajo en el campo como fuente de desarrollo económico y sostenible en el mediano y largo plazo.

Los diferentes modelos de negocio inclusivo para pequeños productores plantean variadas formas de trabajo que permiten al campesino integrarse dentro de una cadena de mercado y para todos los casos se parte de la integración de los productores, para los cuales es necesaria la conformación de una cooperativa o entidad que los consolide y represente.

Por último, la realización de trabajos como este puede servir de referente para que en las diferentes Universidades se estimule la ejecución de proyectos en el sector agrícola promoviendo el emprendimiento que permita obtener beneficios a las comunidades y por ende un mejoramiento de la calidad de vida.

Lista de Referencias

- Agronet. (2016). Estadísticas. Retrieved from <http://www.agronet.gov.co/estadistica/>
- Antezana, C. (2013). Hacia la construcción de modelos de negocio inclusivos como mecanismo de lucha contra la pobreza - Caso de cultivo de productos andinos en el sector agroalimentario - Perú. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2016). Industria de bebidas no alcohólicas asume compromisos de autorregulación responsable. Retrieved from http://www.andi.com.co/Paginas/Ver_Mas.aspx?CustomID=1064
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156–171. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Baroke, S. (2016). Fruit and Vegetable Consumption Not Going Up , Despite campaigns, (Euromonitor international), 5–7.
- Bustamante, C. E. (2016). *Modelo de Inclusión Social : Negocio Inclusivo de Sacha Inchi en el Bajo Cauca Antioqueño*. Universidad EAFIT.
- Cáez, G., & Casa, N. (2007). Formar en un estilo de vida saludable: otro reto para la ingeniería y la industria, 103–117.
- Calañas-Contiente, A. (2012). Bases científicas de una alimentación saludable. In P. Luis Roman, D; Bellido, D; Garcia Luna (Ed.), *Dietoterapia, Nutrición clínica y metabolismo* (pp. 1–35). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2016). *Bases de datos*. Bucaramanga.
- Cecodes. (2016). Quines somos. Retrieved from <http://www.cecodes.org.co/index.php/acerca-de-cecodes/quienes-somos.html>
- Chávez, C., & Patraca, V. (2011). El Comercio Justo y la Responsabilidad Social Empresarial: reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos (Mex.)*, 24(65), 229–259.
- Clementz, A., & Delmoro, J. (2011). Snacks Frutales. *ISS(Versión Impresa):0329-3475*, 14(27), 153–163. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87722114010>
- Compite360. (2016). ADN Empresarial. Retrieved June 24, 2016, from <http://www.compite360.com/sitio/adn/>
- Cotula, L., & Leonard, R. (2010). *Alternatives to land acquisitions : Agricultural investment and Alternatives to land acquisitions. Museum* (Vol. 9). Retrieved from <http://www.iiied.org/pubs/display.php?o=12567IIED>
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. [http://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70137-6](http://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70137-6)

- DANE. (2016). *Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2015*. Retrieved from http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2015/boletin_e_na_2015.pdf
- DANE, D. administrativo nacional de estadística. (2005). Estimación y proyección de población. Retrieved from <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- De Haro, A. (2009). Los mercados diferenciados y el desarrollo equitativo, 1–8.
- de Jongh, W. R., van Haeringen, R., Fährndrich, L., Marlin, C., Camposano, J. A., & Bench, J. (2010). *Negocios Inclusivos : Creando valor en América Latina*. World business council for sustainable development.
- Delgado, A., Montealegre, J., & Montealegre, C. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales del departamento del Tolima (Colombia). *Pensamiento Y Gestión*, 39. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). Seguridad Alimentaria y Nutricional. Retrieved from <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/politicas-sociales-transversales/Paginas/seguridad-alimentaria-y-nutricional.aspx>
- Desai, H. P. (2014). Business Models for Inclusiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 157, 353–362. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.039>
- DIAN. (2016). Sistema estadístico de Comercio exterior SIEX. Retrieved from [http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/ecdtpais\\$dpto_pa.actionquery](http://websiex.dian.gov.co/pls/siex/ecdtpais$dpto_pa.actionquery)
- Edualimentaria. (2015). Frutas, hortalizas (verduras) y frutos secos. Composición y propiedades. Retrieved from <http://www.edualimentaria.com/frutas-hortalizas-frutos-secos-composicion-propiedades>
- Eguren, F. (2015). ¿Los industriales vs. la alimentación saludable? *La Revista Agraria*, 6–9.
- Frutas consumer. (2016). Guía práctica de frutas. Retrieved from <http://frutas.consumer.es/info/introduccion>
- Gavamukulya, Y., Abou-Elella, F., Wamunyokoli, F., & AEl-Shemy, H. (2014). Phytochemical screening, anti-oxidant activity and in vitro anticancer potential of ethanolic and water leaves extracts of *Annona muricata* (Graviola). *Asian Pacific Journal of Tropical Medicine*, 7(S1), S355–S363. [http://doi.org/10.1016/S1995-7645\(14\)60258-3](http://doi.org/10.1016/S1995-7645(14)60258-3)
- Gobernación de Santander. (2016). *Plan de desarrollo departamental*. Retrieved from <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>
- Gomez, M., & de la Cal, M. (2013). Posibles conflictos éticos entre los paradigmas científico tecnológicos dominantes y la mejora del bienestar de la población en algunas economías emergentes. *Revista de Economía Mundial*, 249–270.

- Gradl, C., & Knobloch, C. (2010). *Inclusive business guide. How to Develop Business and Fight Poverty*. Berlin: Endeava.
- Grueso, M. P., Gómez, J. H., & Garay, L. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Borradores de Investigación: Serie Documentos Administración, ISSN 0124-8219, No. 44 (Noviembre de 2009)*, (44), 38.
- Hernández-bernal, P. (2015). Alternativas de modelos de negocios para las mipymes colombianas desde la responsabilidad social empresarial , el comercio justo , los negocios inclusivos y el valor compartido. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1251>
- IICA. (2014). *Valor agregado en los productos de origen agropecuario. Aspectos conceptuales y operativos*. San José: Imprenta IICA. Retrieved from <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Publicaciones de Comercio Agronegocios e Inocuidad/B3327e.pdf>
- Ishikawa, A., & Strandberg, L. (2009). Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos, 5.
- Kelly, S., Vergara, N., & Bammann, H. (2015). *Inclusive Business Models*. Rome.
- Lozano, F. D. (2010). La Asociatividad como Modelo de Gestión para Promover las Exportaciones en las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*, 5(2), 161–191.
- Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., & M. (2014). *Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores (Version 2.)*.
- MADR, Santander, G. de, Asohofrucol, & SAG. (2006). *Plan Frutícola Nacional. Desarrollo de la fruticultura en Santander*. Bucaramanga.
- Marquez, P; Reficco, E; Berger, G. (2009, May). Inclusive Businesses in Latin America. *Harvard Business Review*.
- Ministerio de Agricultura. (2015). En Colombia 35% de las personas no consumen frutas y 70% no consume hortalizas diariamente. Retrieved from <http://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/En-Colombia-35-de-las-personas-no-consumen-frutas-y-70-hortalizas-.aspx>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Abecé de la alimentación saludable. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abc-alimentacion-saludable.pdf>
- Ministerio de la Protección Social. Instituto Colombiano de Bienestar familiar. (2011). *Encuesta Nacional de la situación nutricional en Colombia 2010 ENSIN*. Retrieved from <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Descargas1/Resumenfi.pdf>
- Municipio de Lebrija. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2019*.

- Negocios inclusivos Colombia. (2016). ¿Qué es un Negocio Inclusivo? Retrieved from <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>
- Neves, M.; Thomé y Castro, L. (2008). Agronegocio y desarrollo sustentable. *Agroalimentaria*, 27, 43–53.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2014). Hacia el desarrollo inclusivo y eficiente de la agricultura y los sistemas alimentarios a nivel local, nacional e internacional. In *Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe* (pp. 1–9). Santiago de Chile.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2016). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2015*. Retrieved from <http://www.fao.org/3/a-i4646s.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2004). *Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud*. Retrieved from http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2013). Fomento del consumo mundial de frutas y verduras. Retrieved from <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2011). Consumir más frutas y verduras salvaría 1.7 millones de vida al año. Retrieved from http://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=762:consumir-mas-frutas-verduras-salvaria-1-7-millones-vidas-ano&Itemid=234
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. (T. Clark, Ed.) (primera ed). Barcelona: Grupo Planeta.
- Paglietti, L., & Sabrie, R. (2013). *Review of smallholder linkages for inclusive agribusiness development*. FAO Investment Center. *Good practices in investment design*. Rome.
- Parales, C. (2006). Representaciones sociales del comer saludablemente: un estudio empírico en Colombia. *Univ. Psychol*, 5(3), 613–626.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negocios con impacto social. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 56(2), 209–225. <http://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Porter, E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 42–56.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Procolombia. (2016). Inversión en el sector hortofrutícola en Colombia. Retrieved from <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/agroindustria/hortofruticola.html>
- Programa de transformación productiva. (n.d.). Sectores PTP. Retrieved from <https://www.ptp.com.co/categoria/sectorhortofruticola.aspx>

- Puentes, N. (2006). *Prospectiva estratégica de la central de abastos Bucaramanga S.A.* Universidad Industrial de Santander.
- Rodríguez, L., Lopez, L., & García, M. (2010). Determinación de la composición química y actividad antioxidante en distintos estados de madurez de frutas de consumo habitual en Colombia, Mora (*Rubus glaucus* B.), Maracuyá (*Passiflora edulis* S.), Guayaba (*Psidium guajava* L.) Y Papayuela (*Carica cundinam.* *Facultad de Ciencias Naturales. Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 19, 21.
- Salgado, N. (2015). *Desarrollo de productos alimenticios (barras de fruta funcionales) apoyado en herramientas de gestión de la innovación.* Universidad Nacional de Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/48616/>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Silva, C. a, Baker, D., & Shepherd, A. W. (2013). Modelos operativos que incluyen a los pequeños agricultores. In C. a Silva, D. Baker, & A. W. Shepherd (Eds.), *Agroindustrias para el desarrollo* (pp. 214–257). Roma: Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. Retrieved from <http://www.fao.org/docrep/017/i3125s/i3125s00.pdf>
- Tamayo, M. (1999). Módulo 2 La investigación. In *Serie Aprender a investigar*. Bogotá: Icfes.
- Toro Beleño, L. F. (2014). *Análisis de la gestión empresarial agrícola en el Municipio de Lebrija - Santander.* Universidad Nacional de Colombia.
- Van Haeringen, R., & de Jongh, W. R. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario : práctica y desafíos. *Revista de Estudios Agrarios*, 63–74.
- Vizcarra, G. (2002). El Comercio Justo: una alternativa para la agroindustria rural de América Latina. *FAO*, 64. Retrieved from http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1203.pdf
- Werkheiser, I., & Noll, S. (2014). From food justice to a tool of the status quo: Three sub-movements within local food. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 27(2), 201–210. <http://doi.org/10.1007/s10806-013-9459-6>

Anexos

Anexo No .1 Encuesta aplicada a asociados de Agropalonegro (confidencial).

Anexo No. 2 Entrevista realizada a comercializadores de frutas.

Anexo No. 3 Encuesta aplicada a comercializadores de frutas (confidencial).

Anexo No. 4 Entrevista a Asohofrucol.

ENTREVISTA PARA COMERCIALIZADORES DE FRUTA

Nombre: _____

Teléfono: _____

Lugar de comercialización: _____

1. Hace cuanto se dedica a la comercialización de productos agrícolas?
2. Cuáles son las frutas o productos que usted comercializa?
3. En qué zona o región compra las frutas?
4. Quienes son sus principales proveedores de frutas?
5. Como se comunica con sus proveedores para realizar sus compras?
6. Cuáles son los principales problemas que ha tenido con la compra de fruta a pequeños productores?
- 7.Cuál es la forma de pago a sus proveedores?
8. Porque le interesa trabajar con pequeños productores?
9. Que aspectos considera que se requiere fortalecer con los proveedores de frutas?
(opciones)
10. En que épocas del año se presenta escasez o abundancia de los productos?
11. Describa su relacionamiento con los clientes?
12. En algún caso requiere almacenamiento para sus productos?
13. Cuáles son sus principales gastos?
14. Que margen de ganancia obtiene en la comercialización?
15. Cuantas personas trabajan con usted? En qué condiciones realizan las actividades?
16. Cuenta con capital suficiente para su actividad de comercialización?
17. Ha requerido algún tipo de financiación para el desarrollo de sus actividades? Cual?
18. Que limitaciones o dificultades enfrenta para desarrollar su negocio?
19. Ha sido beneficiario de algún programa del gobierno o de otras entidades para la comercialización de frutas?
20. Qué aspectos considera se pueden mejorar en la comercialización de frutas?
21. Qué expectativas tiene para el futuro de su negocio?
22. Que capacitación o conocimiento considera que necesita para fortalecer su negocio?
23. Tiene conocimiento de que es un negocio inclusivo?
24. Qué opina del trabajo con asociaciones de productores de frutas?
25. Estaría interesado en participar en una asociación de producción y comercialización de frutas de la región?

ENTREVISTA A ASOHOFRUCOL

1. Que proyectos adelanta Asohofrucol actualmente en Santander?
2. Como apoya Asohofrucol a los productores de la región?
3. Tienen algún acompañamiento específico para productores de guanábana?
4. Actualmente adelantan algún tipo de proyecto en el municipio de Lebrija?
5. Como ve el proceso de integración de actores de la cadena productiva entre los productores y comercializadores de fruta en la Región?
6. Que estrategias considera que se pueden aplicar para optimizar las cadenas productivas frutícolas en la Región?
7. Que actividades se pueden promover para que los productores de frutas busquen alternativas diferentes a las tradicionales?
8. Que posibilidades encuentra viables para los pequeños productores de fruta en Santander? Y específicamente para productores de guanábana?
9. Desde su punto de vista de que manera se puede lograr una sinergia exitosa entre los productores, comercializadores, agroindustria, las entidades de apoyo y la academia?
10. Cuales considera que son las principales dificultades que enfrentan los productores agrícolas en Santander?
11. Conoce algún caso de asociación inclusiva exitoso en la Región?
12. Que opinión tiene del futuro agrícola de la Región?
13. Cuales considera que pueden ser las expectativas para el cultivo de guanábana?
14. Estarían interesados en participar en un proyecto para desarrollar un negocio inclusivo con productores a pequeña escala en la región de Lebrija?
15. Qué se requeriría para que esto se llevara a cabo?