

Modelo de agricultura inclusiva para productores de frutas en el municipio de Lebrija Santander - Colombia

Inclusive agriculture model for fruit producers in the municipality of Lebrija Santander - Colombia

Sandra Marcela Rodríguez Villamizar¹ y Mauricio Mendoza García²

Resumen

En este trabajo se propuso el diseño de un modelo de agricultura inclusiva por medio del análisis de factores internos y externos con el propósito de determinar una alternativa para la producción de frutas tradicionales de la región de Lebrija y su comercialización en la ciudad de Bucaramanga.

Se planteó un estudio de tipo descriptivo cualitativo donde se analizó la Asociación Agropalonegro conformada por agricultores ubicados en el municipio de Lebrija Santander. La información se recopiló por medio de entrevistas, encuestas y observación directa integrando la aplicación de conceptos administrativos.

Se revisaron los modelos de negocio inclusivo aplicables a productores de pequeña escala, adicionalmente, se caracterizó sociodemográficamente la población en estudio y se realizó un análisis de la competitividad de las frutas acuerdo con el diamante de Porter.

Como resultado principal se validó la posibilidad de desarrollar un modelo de agricultura inclusiva por contrato, basado en la Guanábana como producto potencial de región y su incorporación al mercado en conjunto con una empresa ancla. Se realizaron recomendaciones para que el modelo de negocio pueda ser sostenible dependiendo del compromiso de cada uno de los actores públicos y privados integrados al proyecto.

Palabras clave: negocio inclusivo, agronegocio, metodología Link, pequeño agricultor.

Tipo de artículo: artículo de investigación científica y tecnológica.

¹ Ingeniera Industrial – UIS. Especialización en Finanzas – Universidad del Rosario- Maestría en Administración de Empresas. UNAB. Email: srodriguez664@unab.edu.co. Carrera 24 # 35-198 Casa 37. Floridablanca – Santander-Colombia.

² Ingeniero de Producción Agroindustrial UFPS. Doctorado por la Universidad Pública de Navarra- España. Docente Titular Universidad Autónoma de Bucaramanga. Email: m.mendoza@unab.edu.co.

Abstract

In this work, the design of an inclusive agriculture model was proposed through the analysis of internal and external factors with the purpose of determining an alternative for the production of traditional fruits of the Lebrija region and its commercialization in the city of Bucaramanga.

A qualitative descriptive study was proposed where the Agropalonegro Association was analyzed, made up of farmers located in the municipality of Lebrija Santander. The information was collected through interviews, surveys and direct observation integrating the application of administrative concepts.

The inclusive business models applicable to small-scale producers were reviewed, in addition, the population under study was sociodemographically characterized and an analysis of the competitiveness of the fruits according to the Porter diamond was carried out.

The main result validated the possibility of developing an inclusive agriculture model by contract, based on the Guanábana as a potential product of the region and its incorporation into the market together with an anchor company. Recommendations were made so that the business model can be sustainable depending on the commitment of each of the public and private actors involved in the project.

Keywords: inclusive business, agribusiness, Link methodology, smallholder.

1. Introducción

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.

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.

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).

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).

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). Se observa además un esquema de asociatividad 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.

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.

En la vereda Palonegro del municipio de Lebrija, Santander, se encuentra constituida la Asociación Agropecuaria Frutícola Palonegro de Lebrija Santander AGROPALONEGRO conformada por pobladores de la zona quienes encuentran como principales limitantes los pocos incentivos que se dan al pequeño productor por parte del Gobierno, restringidas capacitaciones y asesorías así como también la escasez de gente que desea trabajar en el campo.

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.

Producto de lo anterior, se plantea un modelo de agronegocio que permita gestionar 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 region y de buena calidad al consumidor final.

2. Revisión de literatura

2.1 Modelos de Negocios Inclusivos en Colombia y el mundo

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).

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.

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 último 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.

2.3 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).

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 alcanzando para el año 2015 654.280 Toneladas de producción cultivadas en un total de 40.004 Hectáreas. (Agronet, 2017).

2.4 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 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.

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).

3. Metodología

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 (Tamayo, 1999).

El estudio se centró 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., Bex, 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. Los factores a analizar son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo y la estrategia, y la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

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.

3.2 *Población, selección de la muestra e instrumentos de recolección de datos*

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.

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.

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. 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 realizó un censo para caracterizar en forma detallada las condiciones actuales de dicha población.

Para la obtención de la información 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, jornadas de observación directa y la realización de grupo focal con los integrantes de la Asociación.

4. Resultados

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 Suráfrica.

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.

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 más concreta los procesos de producción que realizan los agricultores.

4.2 Caracterización de los productores y comercializadores

Para la toma de la información con este grupo se realizó un censo del cual se obtuvieron 26 encuestas; la población en estudio en general viven con su núcleo familiar, entre los cuales hacen parte principalmente los hijos. 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.

El nivel de escolaridad es de básica primaria y en algunos casos secundaria. Algunos de los propietarios de unidades agrícolas poseen ingresos adicionales a los generados por su cultivo, relacionados con arriendo de otros predios para cosechar cultivos de los mismos u otros productos a los de la finca de su propiedad, ingresos por jornales esporádicos en otras propiedades y los demás por otros conceptos como pensión, elaboración de comidas, entre otros.

En escasas oportunidades se ha utilizado financiación del sector financiero; lo anterior debido en parte a que se percibe un bajo nivel de ganancias en la labor de producción de frutas y el posible riesgo que conlleva el incumplimiento de esta obligación.

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; 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.

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.

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.

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.

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.

Los comercializadores manifestaron 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 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 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.

4.3 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 como se expone en la Figura No. 1.

El modelo se observó como un modelo desarticulado pues no se evidencia trabajo asociativo entre sus integrantes y adicionalmente el relacionamiento con las entidades de apoyo es mínimo. La información de precios y costos fue suministrada por los actores de la cadena de comercialización para el mes de Septiembre de 2017.

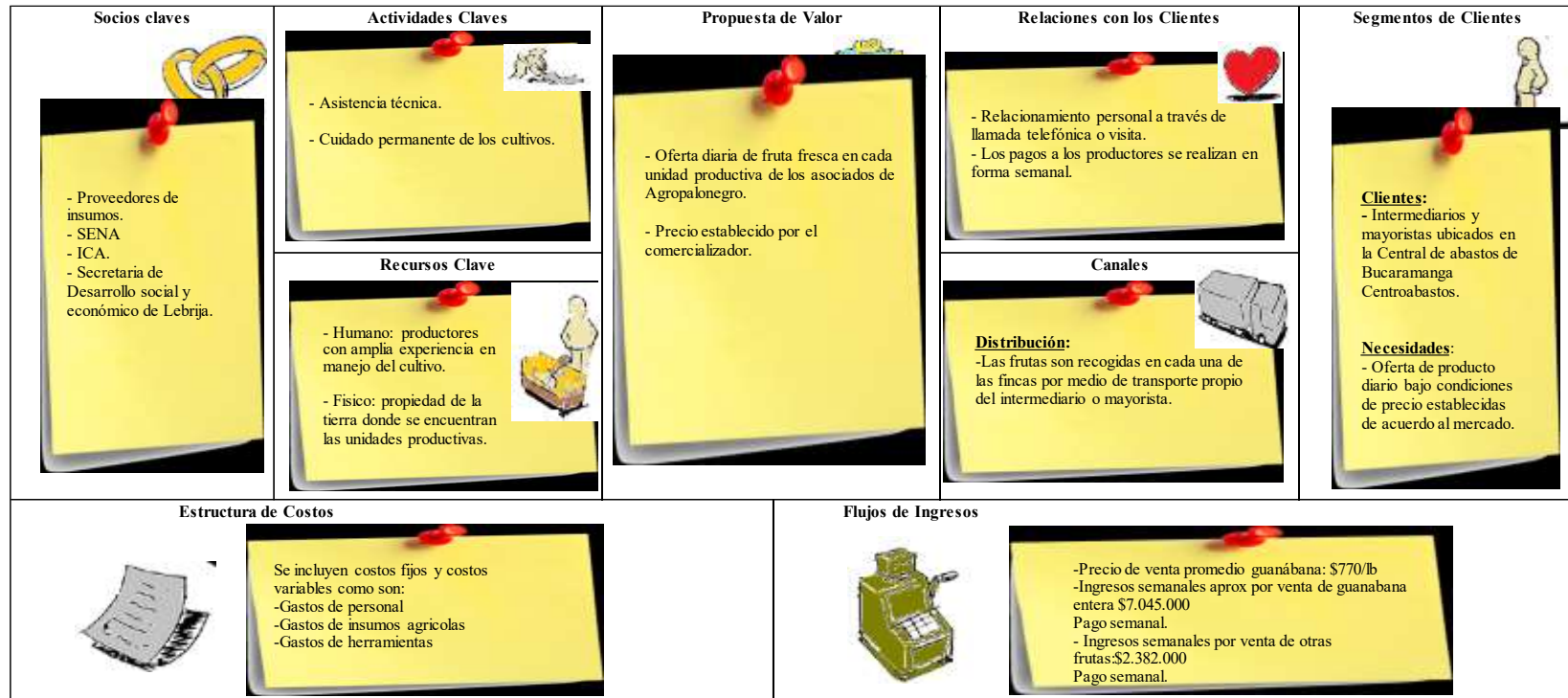


Figura 1. Modelo de negocio actual para las unidades productivas de la Asociación Agropalonegro. Elaboración propia, 2017.

4.4 Análisis de competitividad – Diamante de Porter

4.4.1 Condiciones de los factores. En Santander la producción de guanábana se da principalmente en los municipios de Lebrija, Cimitarra, Bucaramanga, Piedecuesta y Girón. Para el cultivo de este cultivo 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. 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 cancer.

En cuanto a los productores, los mismos se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 65 años. 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.

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. 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.

4.4.2 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 refresos. A nivel casero es usada generalmente para la elaboración de jugos, sorbetes y postres.

La limitación de su cultivo delimita de la misma manera la explotación a nivel industrial. Se evidencia un incremento en la demanda de este fruto a nivel nacional, pasando de 21.741 Toneladas en el año 2007 a 39.218 Toneladas en el año 2015. Adicionalmente se establece como un producto con un mayor nivel de estabilidad en precio respecto a otras frutas.

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.

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, siendo enviada a destinos como Canadá, España, Holanda, Estados Unidos y Antillas Holandesas.

4.4.3 Industrias relacionadas y de apoyo. 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.

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

4.4.4 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.

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.

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, 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.

4.4.5 El papel del gobierno. 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.

4.4.6 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.
- 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.

4.5 Estrategias planteadas para la implementación del modelo

Con base en las consideraciones expuestas se planteó 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 propone fortalecer el trabajo de la Asociación haciendola mas 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. 2.

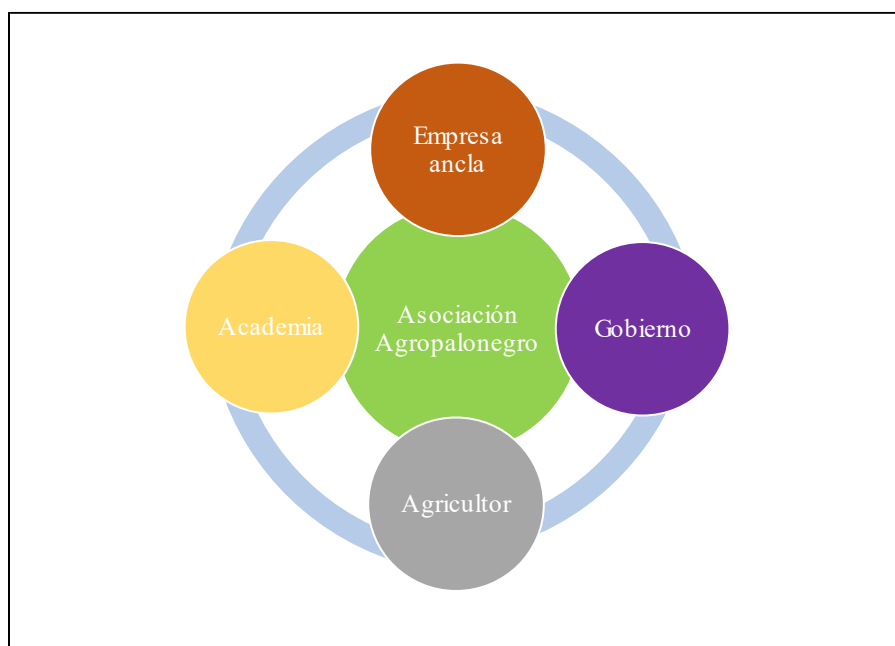


Figura2. Integración del Modelo de negocio propuesto. Elaboración propia, 2017.

4.6 Diseño del prototipo de modelo de negocio

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se realizó 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.

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 planteó 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 3.

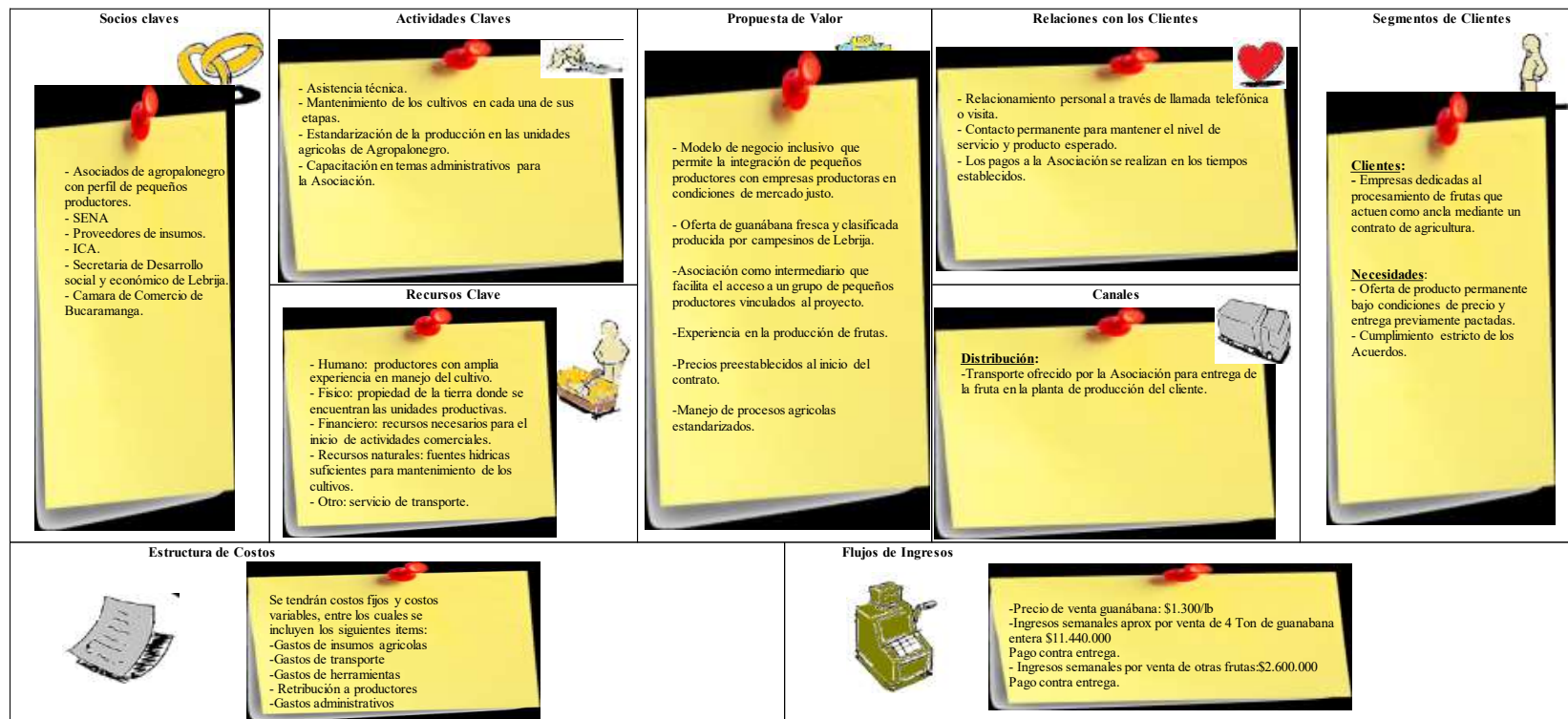


Figura3. Modelo de negocio propuesto para los productores de la Asociación Agropalonegro en trabajo con empresa ancla. Elaboración propia, 2017.

5. Discusión

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.

Es necesario contar con un programa estructurado de capacitación donde se puedan abordar diversos temas con el fin de fortalecer las habilidades individuales en pro del rol que cada un va a ejercer dentro de la Asociación.

También se debe 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 minizar los costos para cubrir estos servicios.

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.

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 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.

6. Conclusiones

Para el caso en estudio se recomendó un modelo de agricultura por contrato de tipo centralizado en conjunto con una empresa ancla para lo cual ya se cuenta con la Asociación conformada legalmente y se logra una sinergia que genera crecimiento para ambas partes.

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 mas fácil manejo.

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.

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

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.

7. 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 clinica 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.compitem360.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/políticas-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., & AEI-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>
- 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>