



Modelos descentralizados de comercialización agropecuaria como estrategia para la inclusión social en Colombia: el caso Exofruit SAS

Decentralized models of agricultural marketing as a strategy for social inclusion in Colombia: the case Exofruit SAS

Francisco Javier Arias Vargas^{1,2,*}; Sebastián Rendón Sierra¹

¹ Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias de la Corporación Universitaria Lasallista, Carrera 51 N°118Sur - 57, Caldas, Antioquia, Colombia.

² Red Iberoamericana de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (RED GCE).

Recibido 02 julio 2015. Aceptado 31 julio 2015.

Resumen

El presente trabajo analiza un modelo de comercialización descentralizada de uchuva (*Physalis peruviana*) como una alternativa a los esquemas tradicionales mayoristas, dónde los intermediarios se llevan la mayor parte de la ganancias y dónde la ineficiencia del proceso termina trasladándose a los productores que reciben muy poco por su producción y al consumidor que termina adquiriendo el producto a unos costos elevados. El proceso investigativo se desarrolló durante nueve meses bajo un enfoque exploratorio descriptivo en la recolección de la información y triangulación de la misma para la construcción del caso. El proyecto beneficia actualmente a 40 productores agropecuarios, víctimas del conflicto armado de la vereda Mesopotamia del Municipio de la Unión Antioquia se han incorporado al proyecto, el cual presenta particularidades como la producción orgánica de 1,2 toneladas mensuales de producto, recuperación de terrenos abandonados, además de abordar la distribución equitativa de las ganancias y la forma de negociación entre productores y comercializador como una nueva propuesta para lograr asociatividad campesina.

Palabras clave: Uchuva, exofruit, modelo, comercialización, descentralizado, conflicto, Colombia.

Abstract

This paper analyzes a model of decentralized marketing cape gooseberry (*Physalis peruviana*) as an alternative to traditional wholesale channels; where brokers obtain higher profits; while farmers receive little profit for their product and the customer receives an expensive product. The investigative process development for nine months under a descriptive exploratory approach to data collection and triangulation of it to build the case. The project currently benefits 40 farmers; victims of armed conflict in the village of Mesopotamia Antioquia Union have joined the project, which has particularities like organic production of 1.2 tons per month of product, recovery of abandoned land; and equitable distribution of profits and the way for negotiations between farmers and the seller as a new proposal of peasant association.

Keywords: Gooseberry, exofruit, model, marketing, decentralized conflict, Colombia.

1. Introducción

Colombia padece un conflicto armado que lleva más de cinco décadas de existencia, dónde se han perpetrado miles de acciones violentas de los actores armados en contra de la población civil; presentándose acciones criminales tales como desapariciones forzadas, secuestros,

torturas, asesinatos, masacres, tomas a sangre y fuego de poblaciones, desplazamiento de personas por presión armada, entre muchos otros casos; lo cual ha derivado en abandono de la propiedad rural por parte de las familias, con el propósito de preservar la vida de sus integrantes y ocasionando problemas como

* Autor para correspondencia
E-mail: fraarias@lasallistadocentes.edu.co (F. J. Arias).

el engrosamiento de los círculos de miseria de los campesinos que a lo largo del tiempo, han pasado de un entorno rural dónde poseían su sustento a un escenario urbano incierto (Centro de memoria histórica, 2013; Bondia y Muñoz, 2009).

El desplazamiento forzoso de campesinos atentó en algunos casos contra los saberes propios de las prácticas agrarias, haciendo que los nuevos integrantes de los colectivos de ciudad aprendieran otras formas de sustento y donde las vivencias relacionadas a un campo en conflicto y prácticas productivas poco rentables, hacen que algunos miembros más jóvenes de las familias, sean reticentes sobre su retorno a la ruralidad (Rendón y Arias, 2014).

Procesos como la ley de restitución de tierras que busca regresar los predios que han sido arrebatados a los campesinos por parte de los actores armados en Colombia, programas sociales y el mejoramiento de condiciones de seguridad en algunas zonas del país; han propiciado que algunos labriegos vuelvan a sus territorios (INCODER, 2013); sin embargo el problema persiste y los que regresan, necesitan apoyo para reactivar la producción de sus tierras con productos que satisfagan los mercados y que posibiliten el ingreso en condiciones económicas favorables; sin embargo, uno de los principales problemas al que se enfrentan los campesinos, se da justo al momento de la comercialización de sus productos (Cattaneo y Lipshitz, 2008) y es allí, cuando las iniciativas fracasan o tienen éxito debido a factores como el volumen de producción, calidad y precio esperado (Arias, 2014).

La comercialización de los diferentes productos agropecuarios se da principalmente bajo dos sistemas que se pueden categorizar como centralizados y descentralizados (Lai y Cistulli, 2005; Mendoza, 2002) y difieren en la forma de concentración del poder (Torres, 1987).

En los sistemas centralizados de comercialización las decisiones son tomadas por

los mayoristas, los cuales tienen una fuerte influencia en las acciones que realizan los acopiadores, transportadores y empacadores (Mendoza, 1991); existiendo un alto nivel de intermediación debido a la dificultad de los productores para reunir las cantidades de producto que se requieren para participar activamente en los mercados (Arias, 2014; Mendoza, 2002).

En este esquema el productor comercializa su cosecha con un acopiador quien reúne el volumen para comercializarlo con un mayorista, el cual inspecciona la carga y fija el precio; otorgándole una posición ventajosa en la distribución de las utilidades frente a los demás actores de la cadena (Mendoza, 2002); lo cual limita la posibilidad al empresario del agro de generar valor agregado y diferenciación a su producto (Mendoza, 1991) y del consumidor que termina pagando altos precios por la ineficiencia del sistema (Rendón y Arias, 2014).

Por otro lado encontramos los sistemas descentralizados que se caracterizan por la sustitución de mando que poseían los mayoristas y dónde los detallistas participan activamente en las tareas de comercialización, mejorando sus posibilidades de obtener mayores ganancias (Mendoza, 2002; Mendoza, 1991; Torres, 1987).

En esta línea los productores pueden alcanzar una mayor proporción del mercado, gracias a la generación de alianzas productivas (Figura 1) para mejorar el poder de negociación, buscando asegurar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad del proyecto (Piñones *et al.*, 2006); a la vez que se genera una cooperación mutua de ambos participantes de la actividad comercial “productor-comprador” (CIAT, 2013; Gras, 2005); mejorando la competitividad de las empresas en términos de calidad y eficiencia de la cadena productiva y la comercialización para solucionar problemas y aprovechar oportunidades (FAO, 2006).

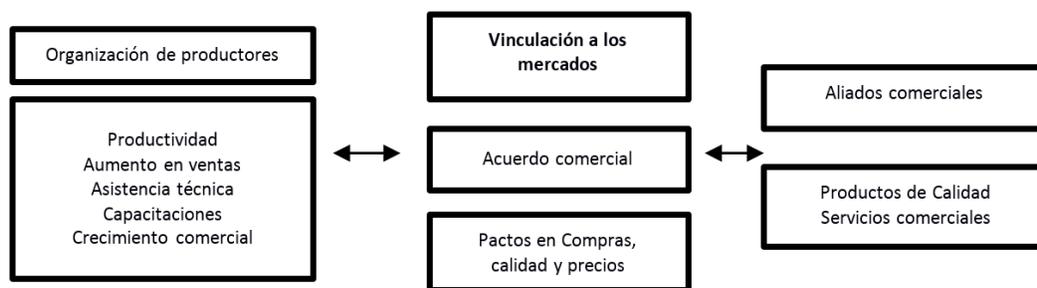


Figura 1. Esquema de alianza productiva (Parra-Peña *et al.*, 2013).

El municipio de la Unión queda ubicado en el oriente del Departamento de Antioquia en Colombia y posee una extensión de 198 Km² de los cuales el 68,9% del territorio es rural, dividiéndose políticamente en un corregimiento y 26 veredas; dónde predominan por sus condiciones agroecológicas, la producción de leche, papa, hortalizas y frutales de clima frío (Alcaldía de la Unión, 2010).

Su ubicación estratégica en el flanco de giro occidental de la cordillera central y su cercanía con la autopista Medellín-Bogotá; la convirtieron en un corredor estratégico de grupos armados irregulares que luchaban por el control del territorio para realizar actividades ilícitas, lo cual motivo hechos de violencia y sevicia en contra de la población civil tales como secuestros, masacres y desplazamientos forzados; derivando en un éxodo masivo de pobladores de la región hacia centros urbanos (IPC, 2009).

El mejoramiento de las condiciones en la zona y específicamente en el corregimiento de Mesopotamia, ha permitido que algunos antiguos pobladores regresen a sus unidades productivas, sin embargo se encuentran con predios en un estado de abandono notable y se presentan fenómenos como el olvido de algunas técnicas de cultivo, debido al tiempo de permanencia en zonas urbanas dónde aprendieron otro tipo de trabajos y actividades para ganarse el sustento diario (Rendón y Arias, 2014).

Dado el potencial de la zona, se han generado iniciativas aprovechando las condiciones agroecológicas para la

producción de frutales de clima frío e impulsar el cultivo orgánico de uchuva (*Physalis peruviana*); gracias a la demanda creciente y el interés por este producto en los mercados internacionales (Marín *et al.*, 2010).

En Colombia la producción de uchuva se ha centralizado en los departamentos de Boyacá, Antioquia, Cundinamarca, Nariño y Norte de Santander (Agronet, 2014); dónde se ha comenzado el proceso de tecnificación del cultivo con el propósito de aumentar la eficiencia y el volumen de fruta disponible para abastecer la demanda creciente a nivel internacional, dadas las nuevas dinámicas y expectativas generadas por el mercado a los productores; si bien las condiciones agroecológicas son diferentes para cada región, si se puede notar un aumento del área cosechada a excepción de Boyacá que ha perdido participación frente a los demás entes territoriales (Figura 2).

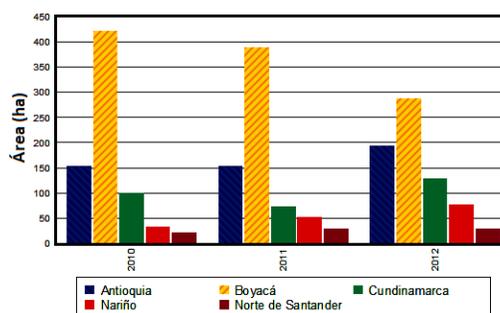


Figura 2. Área cosechada de uchuva por departamento (Agronet, 2014).

En cuanto al mercado Colombiano, cabe resaltar que este pequeño frutal se comercializa usualmente bajo un sistema

centralizado; ya que los productores que se dedican a esta actividad, no logran reunir el volumen y la calidad adecuada del producto y optan por vender su cosecha a un acopiador (Arias *et al.*, 2015; Agronet, 2014; Mendoza, 2002).

En los mercados internacionales, la uchuva goza de gran aceptación por su sabor y beneficios para la salud; la cual se consume principalmente en Europa en época de vacaciones y festividades, dónde los consumidores están dispuestos a pagar precios altos para adquirir esta fruta pequeña (OSEC, 2010; FAO, 2001).

Los principales destinos de este rubro exportable son Alemania, Canadá, Bélgica y Holanda (Figura 3); dónde éste cúmulo de países concentra el 95% de las exportaciones realizadas durante el año 2013 desde Colombia y dónde empresas comercializadoras como Ocati S.A, Novacampo y CI CaribbeanExotics; participan con el 40,4% de las exportaciones de este frutal (Bacex, 2014; Legiscomex, 2013).

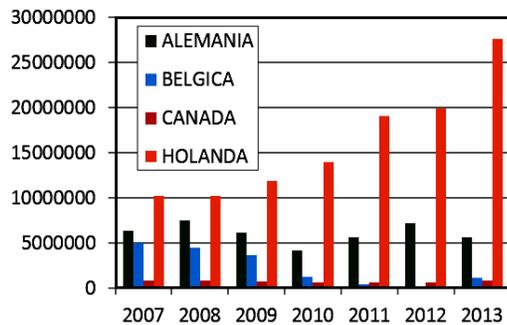


Figura 3. Evolución de las exportaciones de uchuva colombiana en USD/FOB (Elaborado con datos de BACEX).

El estudio de inteligencia de mercados denominado “*Inteligencia de mercados-Exportación de frutas exóticas colombianas*” realizado por la OSEC (2010); muestra la especialización que han adquirido los detallistas para promocionar este producto y toman como ejemplo un supermercado austriaco que promociona el producto como una “*bomba de vitaminas*” producida de forma orgánica; el cual alcanza un precio de 1,99 EUR por

empaque de 80 gramos, mientras que el precio al cliente de la uchuva tradicional alcanza un rango de 0,99 a 1,30 EUR/100 g (OSEC, 2010).

El comportamiento del precio en las exportaciones ha venido al alza durante el periodo 2011-2014 (Figura 4), gracias a la demanda del mercado y las técnicas de cultivo que han permitido mejorar las condiciones de calidad para la comercialización internacional del producto (Arias, *et al.*, 2015).

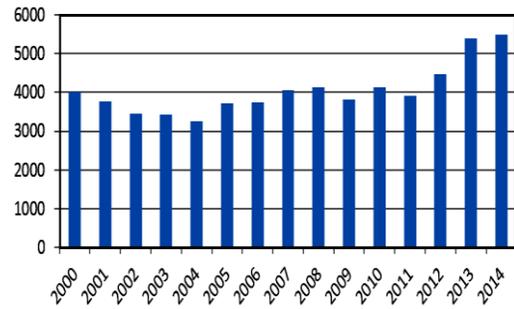


Figura 4. Comportamiento del precio de uchuva en USD/t periodo 2000-2014 (Elaborado con datos de BACEX).

Los consumidores de esta fruta con el diferenciador de ser orgánica en la unión europea son fácilmente identificables, estos demandantes son personas que están preocupada por su salud, con alto nivel de estudio según estudios de la OCDE y con una brecha generacional cada vez más amplia, siendo característico el alto nivel de ingresos anuales (OSEC, 2010); adicionalmente prefieren modelos justos de comercialización (IICA, 2008), lo cual beneficia la práctica de un sistema descentralizado que permita acceder a los campesinos a los beneficios económicos de su producción, eliminando intermediarios para mejorar los niveles de ganancia (Arias *et al.*, 2015).

En este sentido la generación de un modelo descentralizado de comercialización de uchuva por parte de la compañía Exofruit planteo en el proyecto la necesidad de indagar sobre las estrategias o acciones fueron llevadas a cabo por la compañía para generar el modelo de negocio.

2. Metodología

La presente investigación se orienta bajo un enfoque cualitativo exploratorio (Yin, 1994), mediante entrevistas semi-estructuradas (Hammer y Wildavsky, 1990); con el propósito de indagar en los sujetos de estudio y encontrar el eje temático sobre el cual debe desarrollarse el caso de estudio (Rave y Franco, 2011); lo cual ayuda a orientar la construcción de los instrumentos y la intencionalidad de las entrevistas (Sarabia, 1999); para describir una situación real de una organización empresarial, institución o personas, en un contexto y en un periodo dado (Camacho, 2011).

Dada la primera aproximación a la empresa Exofruit S.A.S surge, como incógnita central ¿Qué estrategias o acciones fueron llevadas a cabo por la compañía para generar un modelo descentralizado de comercialización de uchuva orgánica?

Se toma como referente la secuencia metodológica sugerida por diferentes autores (Toro y Parra, 2010; Martínez, 2006; Stake, 2005); con el propósito de generar la primera aproximación a la compañía mediante una entrevista semiestructurada (Valles, 2007), organizando la información en una matriz categorial (Cisterna, 2005); con el propósito de encontrar los principales puntos a tratar y generando una guía con 7 categorías y 17 variables basados en Rave y Franco (2011); para apoyar el proceso de recolección detallada de la información al personal clave de la organización.

Una vez obtenidos los datos de fuentes primarias (entrevistas al personal clave, visitas de campo y documentos entregados por la compañía), y secundarias (bibliografía, bases de datos y medios electrónicos); se procedió a la triangulación de la información, según el procedimiento descrito por Martínez (2006) y Yin (1994); procediendo a la redacción del texto categorizado como intrínseco (Stake, 2005).

3. Resultados y discusión

El desarrollo de la idea de negocio se basó en el conocimiento de los impulsores de la empresa Exofruit S.A.S del potencial de la uchuva como frutal exótico de alta demanda en Alemania y los países bajos; para lo cual la iniciativa empresarial busco dar un mayor valor agregado a lo existente, orientándose al mercado orgánico y generando una estructura en la que la empresa comercializadora Exofruit S.A.S, dinamiza el desarrollo económico de un grupo de productores agropecuarios, víctimas del conflicto armado en Colombia; mediante una alianza productivo-comercial que involucra la responsabilidad social como elemento para generar poder de negociación.

En la Figura 5 se puede apreciar la estructura de trabajo de la compañía en la cual los 40 productores agropecuarios ubicados en el corregimiento Mesopotamia del municipio de la Unión Antioquia; venden a precio de costo, las 1,2 toneladas de uchuva orgánica producida mensualmente a cambio de participar de las ganancias del volumen acopiado y procesado que luego es dirigido a diferentes clientes a nivel nacional e internacional por Exofruit S.A.S; disminuyendo la brecha entre los campesinos y el mercado para mejorar la participación en la rentabilidad que antes se quedaban en manos de mayoristas, transportistas y acopiadores.

Si bien la compañía pensó en impulsar un proceso asociativo formal en primera instancia, consideró que dadas las condiciones de los productores en América Latina donde este tipo de procesos suelen ser demorados debido a fenómenos como el individualismo, la falta de confianza entre los miembros del grupo, el proceso legal necesario para la constitución, el superar las dificultades en la preparación académica de los miembros, la falta del conocimiento del mercado y la persistencia necesaria que posibilite el sostenimiento de la iniciativa en el tiempo (Arias, 2014); decide optar por la generación de confianza mediante una estrategia de

transparencia en la socialización de la información del proyecto compartida con cada campesino, permitiendo la solución de las dudas resultantes y evitando el efecto de contagio negativo, originado por la desinformación que suele darse cuando estas ideas son presentadas de forma grupal y no ha habido un proceso previo de sensibilización.

En este esquema, el modelo descentralizado de comercialización de la uchuva orgánica toma fuerza puesto que tanto productores como comercializadores participan en la generación del volumen de producto necesario para acceder a los mercados y minimizar la dependencia de terceros y dónde los productores conocen a quien, cuanto y a qué precio se está vendiendo; constituyendo una estrategia de especialización donde los campesinos se dedican a su saber hacer que es producir, mientras que la empresa comercializadora se dedica a vender y generar opciones de

valor agregado en los mercados internacionales en un claro gana-gana que beneficia a todas las partes involucradas.

3.1. Comienzos de la relación empresa-productor

Una vez que la empresa compartió con cada agricultor los detalles del proyecto, gestionó con el SENA en el año 2012, un curso de capacitación para 22 personas en Buenas Prácticas Agrícolas enfocadas en fruta pequeña bajo la modalidad de “Jóvenes emprendedores rurales” y dirigido a personas que se encontraban en condición de desplazamiento, los cuales desconocían el proceso productivo de la uchuva orgánica; a su vez la empresa buscó apoyo del Departamento de la Prosperidad Social de Colombia (DPS) para solicitar ayudas económicas dirigidas a los productores con el propósito de no abandonar los estudios.

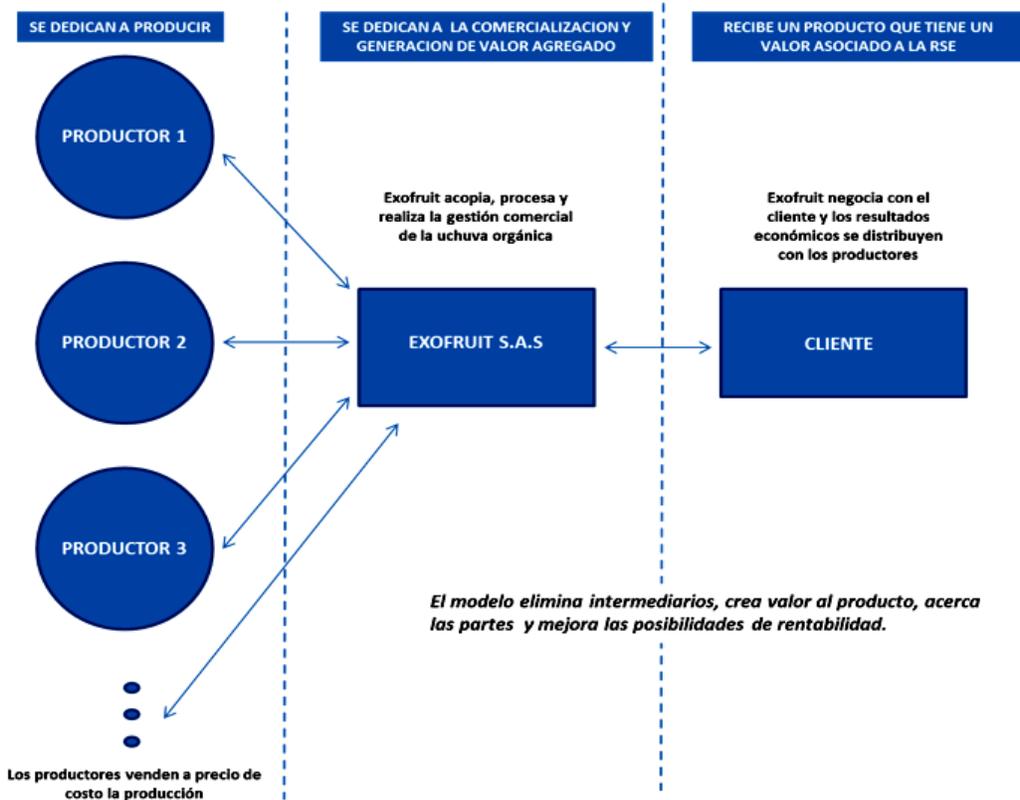


Figura 5. Modelo descentralizado de comercialización de Exofruit S.A.S.

Posteriormente se da un segundo proceso de capacitación gracias a que la iniciativa de Exofruit ocupó el primer lugar en la Feria Agroindustrial del Oriente Antioqueño del año 2013 promovido por la Gobernación de Antioquia; recibiendo como premio una Escuela de Campo (ECA) (Figura 6); dónde los agricultores aprenden en un contexto real y dónde se brinda capacitación, asistencia técnica y recursos para promover las iniciativas productivas (FAO, 2011).



Figura 6. Fotografía del proceso de capacitación en las escuelas de Campo (ECA).

Los datos relacionados a la iniciativa propuesta por la compañía Exofruit S.A.S se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Datos relacionados a la iniciativa Exofruit

Información	Detalle
Localización del proyecto	Vereda Mesopotamia Municipio de la Unión Antioquia
Número de productores participantes	40 personas
Número de familias involucradas	10 familias
Unidades productivas involucradas	7 Fincas
Escuelas de campo asociadas al proyecto	1 unidad
Número de plantas en producción	2100 unidades
Volumen de producto estimado mensualmente	1200 kilos
Forma productiva	BPA y utilización de biopreparados

Fuente: Exofruit S.A.S

3.2. Aspectos de la producción orgánica de uchuva

Los terrenos encontrados por Exofruit S.A.S en el corregimiento Mesopotamia de la Unión Antioquia eran idóneos para la producción orgánica de la uchuva dada sus condiciones agroecológicas y el hecho de tener suelos descansados que durante años no fueron labrados debido al desplazamiento de los productores que comienzan el retorno a sus parcelas en el año 2010.

Se utilizan plantas nativas certificadas según los protocolos referidos por el ICA y en el proceso de cultivo se utilizan bio-preparados (mezclas de productos de origen natural) que se suman a un manejo preventivo de plagas y enfermedades por parte de los campesinos capacitados bajo constante acompañamiento y supervisión de la empresa Exofruit S.A.S.

El proceso de certificación orgánica se comenzara a gestionar con apoyo de Proexport durante el año 2014, mientras tanto la compañía lotea su producción y realiza análisis bromatológicos en laboratorios universitarios para analizar el proceso de trazabilidad frente a pesticidas organoclorados y organofosforados.



Figura 7. Proceso de adecuación de tierras para el cultivo de la uchuva (Exofruit S.A.S).

3.3 Aspectos de comercialización con responsabilidad social empresarial

El proyecto ha contado con apoyo de Proexport en la búsqueda de clientes prospecto en Europa, específicamente en Alemania los cuales están interesados en la fruta y el modelo de comercialización de

Exofruit S.A.S; los cuales reciben la fruta en las circunstancias actuales y los cuales generaran un aumento del 20% en el precio de compra, una vez sean obtenidas las certificaciones correspondientes para que la uchuva pueda ser evidenciada ante el mercado como un producto orgánico.

Dado que las compras en Europa son estacionales, la compañía está comenzando a buscar clientes en el mercado nacional que valoren este tipo de iniciativas y además como estrategia para generar coberturas frente a la variación en la tasa de cambio.

La compañía Exofruit muestra y permite ver a los productores participantes sus costos relacionados con el acopio, procesamiento y gestión comercial; una vez obtenidos los réditos correspondientes en el proceso de venta, se genera una distribución del ingreso según los parámetros acordados con los productores participantes.

4. Conclusiones

La generación de modelos descentralizados de comercialización de productos agropecuarios tiende a mejorar la distribución de las ganancias en la medida que la participación de los intermediarios se limita (Mendoza, 2002); lo ideal es que los productores generen procesos asociativos, sin embargo estos también pueden ser promovidos por agentes externos que mediante una estrategia de responsabilidad social empresarial; promuevan el desarrollo económico y la inclusión de los productores que han sido golpeados por los procesos de violencia en Colombia, con un claro elemento diferenciador que promueve la competitividad de la uchuva orgánica en los mercados internacionales.

En este proceso se muestra la importancia del acompañamiento de las instituciones de carácter estatal para sacar adelante las iniciativas, gracias a los procesos de gestión realizados por la compañía Exofruit S.A.S y el convencimiento de los productores que la especialización de las labores, es decir dedicarse a lo que realmente saben que es producir; mientras que dejan el

papel de la comercialización a los expertos y se generan mecanismos de supervisión mutua, dónde la transparencia en la información es clave para generar los procesos de confianza que han permitido el desarrollo del proyecto en la actualidad.

Si bien existen barreras para la producción orgánica y los procesos de certificación no son fáciles; lo cierto es que existen los instrumentos, las instituciones y el apoyo; pero exige esfuerzo, sacrificio y persistencia para hacer sostenible y cristizable este tipo de emprendimientos.

Agradecimientos

Este caso fue construido en el marco de la investigación de la Red Iberoamericana de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (RED GCE) denominada “Gestión del conocimiento en agronegocios a nivel binacional Perú-Colombia: construcción de casos de enseñanza para las escuelas de negocios en América Latina”; financiada por la X Convocatoria de mediana cuantía con cargo al Fondo para el Desarrollo de la Investigación de la Corporación Universitaria Lasallista.

5. Referencias bibliográficas

- Alcaldía de la Unión. 2010. Nuestro municipio. Disponible en: http://launion-antioquia.gov.co/informacion_general.shtml
- Agronet. 2014. Reporte de producción de uchuva. Disponible en: http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/ReportesAjax/parametros/reporte16_2011.aspx?cod=16
- Arias, F. 2014. Agromarketing: Un mirada el mercadeo en el sector agropecuario. Editorial Lasallista. Caldas, Colombia.
- Arias, F.J.; Gómez, L.M; Suarez, E.; Rendón, S. 2015. Inteligencia de mercados para la cadena de uchuva colombiana (*Physalis Peruviana*). Revista OIDLES 18 (junio 2015). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/oidles/18/uchuva.html>
- Bondia, D.; Muñoz, M. 2009. Víctimas invisibles, conflicto armado y resistencia civil en Colombia. Barcelona: Ed Huygens.
- BACEX - Base de Datos de Comercio Exterior. 2014. Consulta sobre exportaciones de uchuva. Disponible por suscripción en <http://bacex.mincit.gov.co/>
- Camacho, M. 2011. Historias empresariales en los estudios de caso. Pensamiento y Gestión 31: 196 - 210.
- Cattaneo, C.; Lipshitz, H. 2008. Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. Serie Documentos de Capacitación No 3. Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores (PROINDER) - Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires.
- Centro de Memoria Histórica. 2013. Los motivos y las transformaciones de la guerra. En: ¡Basta ya! Colombia: Memorias de Guerra y Dignidad. Informe

- General Grupo de Memoria Histórica. Capítulo 2: 110-194.
- CIAT. 2013. Metodologías para lograr vínculos de mercado efectivos. Recuperado de <http://dapa.ciat.cgiar.org/metodologias-para-lograr-vinculos-de-mercado-efectivos/>
- Cisterna, F. 2005. Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria* 14(1): 61-71.
- FAO. 2011. Marco estratégico de mediano plazo de cooperación de la FAO en América Latina y el Caribe 2012-2015, v 5.0. Documento de trabajo I Taller de Expertos sobre Agricultura Familiar 3 y 4 noviembre del 2011 en Santiago de Chile – Organizado por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe (FAORLC).
- INCODER. 2013. Pensar en la Tierra. Recuperado de http://www.incoder.gov.co/documentos/2250_Libro_Pensar_la_tierra.pdf
- Marín, Z.; Cortez, M.; Montoya, O. 2010. Frutos de Uchuva (*Physalis peruviana* L.) ecotipo ‘Colombia’ mínimamente procesados, adicionados con microorganismos probióticos utilizando la ingeniería de matrices. *Revista Facultad Nacional de Agronomía* 63: 5395-5407.
- Gras, C. 2005. Entendiendo el agro: trayectorias sociales y reestructuración productiva en el noroeste argentino. 1era Edición. Buenos Aires: Editorial Biblos. 207 p.
- Hammer, D.; Wildavsky, A. 1990. La entrevista semi-estructurada de final abierto. Aproximación a una guía operativa. *Historia y Fuente Oral* 4: 23-61.
- IPC. 2009. En La Unión, Antioquia, la historia del conflicto se podrá ver en Internet. Agencia de Prensa del Instituto Popular de Capacitación (IPC) del miércoles, 27 de mayo de 2009. Disponible en: <http://www.ipc.org.co/agenciadeprensa/>
- Legiscomex. 2013. Inteligencia de mercados - Exportación de frutas exóticas colombianas. Legiscomex del 15 de mayo de 2013. 20 p. Disponible en: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documento%20PDF/exportaciones-estudio-frutas-exoticas.pdf>
- Lai, K.C.; Cistulli, V. 2005. Decentralized Development in Agriculture An Overview. Easypol FAO. Obtenida el 16 de agosto del 2014 en http://www.fao.org/docs/up/easypol/342/decen_dev_in_agri_012en.pdf
- Martinez, P.C. 2006. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte* 20: 165-193.
- Mendoza, G. 2002. Diagnóstico del Mercadeo Agrícola y Agroindustrial en Colombia: una estrategia para la reactivación de la agricultura. 2da reimpresión. Editorial Geminis Ltda. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Colombia. 208 p.
- Mendoza, G. 1991. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2da Edición revisada y aumentada. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – N° 82. 345 p.
- OSEC. 2010. Generación de Capacidad Comercial hacia EFTA: Inteligencia de Mercado para Colombia – Sector de Frutas. OSEC Zurich, Business Network Switzerland. Proexport Bogotá, Colombia. 125 p.
- Parra-Peña RI; Miller V; Lundy M. 2012. Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la Agricultura. CIAT Políticas en Síntesis No. 8. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 6 p.
- Rave, E.; Franco, J. 2011. Casos empresariales colombianos. Serie 1 Decisiones gerenciales ante momentos de crisis. Institución universitaria CEIPA. Antioquia, Colombia. 122 p.
- Rendón, S.; Arias, F. 2014. Exofruit S.A.S: Una apuesta agro empresarial para el trabajo con víctimas del conflicto armado de la vereda Mesopotamia del Municipio de la Unión Antioquia. Memorias del Simposio de Investigación USTAMED 2014. Medellín, Colombia.
- Sarabia, F.J. 1999. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid, Pirámide.
- Stake, R.E. 2005. Investigación con estudio de casos. (3ra Ed.). Ediciones Morata. Madrid, España. 158 p.
- Torres, H. 1987. Curso de comercialización agropecuaria. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José de Costa Rica. 304 p.
- Toro, I.; Parra, R. 2010. Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Fondo Editorial EAFIT, Medellín, Colombia. 322-333.
- Valles, M. 2007. Entrevistas Cualitativas. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid: 1er reimpresión.
- Yin, R.E. 1994. Case Study Research and Methods. 2da Edición. Sage Publications, Michigan, EEUU. 170 p.