

**Análisis de los procesos de comercialización y distribución de productos frutales
del municipio de Fusagasugá (Cundinamarca): estudio de caso de la uchuva**

**Laura Ivette Buitrago Vega
Diego Armando Vicioso Pérez**

**Universidad de Manizales
Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas
Programa Finanzas y Negocios internacionales
2021**

**Análisis de los procesos de comercialización y distribución de productos frutales
del municipio de Fusagasugá (Cundinamarca): estudio de caso de la uchuva**

**Laura Ivette Buitrago Vega
Diego Armando Vicioso Pérez**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:
Profesional en finanzas y negocios internacionales**

**Asesor de trabajo de grado
Natalia Mejía Franco**

**Universidad de Manizales
Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas
Programa Finanzas y Negocios internacionales
2021**

Dedicatoria

A nuestras familias que han sido el más grande apoyo durante nuestros años de estudio y nuestra motivación para afrontar de la mejor manera los tiempos difíciles actuales. A todos los productores campesinos de Colombia, que, sin descanso, día a día labran la tierra con sabiduría, dedicación y resiliencia

Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1. Planteamiento del problema	8
1. 1. Descripción del problema	8
1. 2. Formulación del problema de investigación	10
2. Justificación	11
3. Objetivos	13
3. 1. Objetivo General	13
3. 2. Objetivos Específicos	13
4. Antecedentes	14
5. Delimitación	17
6. Marco teórico	18
6.1. Definición de estrategias de distribución	19
6.2. Conceptos base para esta investigación	22
6.3. La uchuva en Colombia	25
7. Diseño metodológico	27
7.1. Tipo de investigación	27
7.2. Enfoque de investigación	27
7.3. Fuentes de investigación	27
7.4. Área de estudio	28
7.5. Técnica de recolección de información	28
7.6. Fases de investigación	30
7.7. Población de la investigación	31
8. Resultados y discusión	32
8.1. Diagnóstico del actual canal de distribución	32
8.2. Factores demográficos de los productores de uchuva en la región	33

8.3. Evaluación del canal de distribución definido por las unidades productivas de uchuva en Fusagasugá	39
9. Conclusiones	45
10. Recomendaciones	47
Referencias	49

Lista de tablas

Tabla 1. Ponderación de factores en la categoría características del mercado	40
Tabla 2. Ponderación de factores en la categoría características del producto	40
Tabla 3. Ponderación de factores en la categoría características de la empresa	40
Tabla 4. Ponderación de factores en la categoría características del intermediario	41
Tabla 5. Ponderación de factores en la categoría características del entorno	41
Tabla 6. Ponderación de factores en la categoría características del medio ambiente	41
Tabla 7. Ponderación de factores en la categoría criterios económicos	41
Tabla 8. Ponderación de factores en la categoría criterios de adaptación y control	42

Lista de figuras

Figura 1. Gráfica de producción de uchuva en Colombia	26
Figura 2. Factores demográficos - Edad del productor	33
Figura 3. Factores demográficos del productor - Nivel de formación académica	33
Figura 4. Factores demográficos del productor - Formación recibida con relación a la uchuva	34
Figura 5. Tiempo en el cultivo de uchuva	34
Figura 6. Fortalezas de Fusagasugá en el proceso de distribución y comercialización de la uchuva	35
Figura 7. Debilidades de Fusagasugá en el proceso de distribución y comercialización de la uchuva	35
Figura 8. Favorecimiento de la cadena de distribución actual al productor	36
Figura 9. Intención de comercializar la uchuva en otros lugares	36
Figura 10. Rotación actual de la uchuva	37
Figura 11. Rangos de edad en los que están los clientes	37
Figura 12. Número de plazas para la comercialización de la uchuva	38
Figura 13. Nivel de ingresos percibidos por la comercialización de la uchuva	38
Figura 14. Afectación en la comercialización de la uchuva por la pandemia	39
Figura 15. Intención de cambiar el comercio tradicional por el digital	39

Resumen

Todas las organizaciones buscan ganar terreno en un mercado que cada día se torna más competitivo; sin embargo, ya no basta con tener los mejores productos, es necesario incursionar de forma integral a los mercados, optimizando costos y tiempo siempre en función de satisfacer completamente al cliente, esta tarea en gran parte se logra obteniendo una adecuada selección y/o potencialización de los canales de distribución existentes, ya que de esta forma ponemos a disposición los bienes y servicios disponibles para comercializar.

En esta investigación nos enfocaremos en un producto exótico que actualmente goza de muy buena acogida en los mercados internacionales, este producto es la uchuva; veremos cómo si es posible optimizar los canales de distribución para llevar este producto de la manera más idónea al nicho adecuado, basado en las características puntuales del cliente; para esto se realizarán análisis cuantitativos y cualitativos con el fin de identificar cuál es el cambio que se debe implementar y que más se ajuste a las variables y características que giran alrededor del producto como son: mercado, medio ambiente, intermediarios, la empresa, entorno, clientes, criterios económicos, de adaptación y control.

Profundizaremos en lo importante que es conformar sólidos canales para rotar de la mejor manera el producto y cómo lograr sacar buen provecho dentro de un panorama retador en el que muchas veces se está produciendo mucho más de lo que se consume, lo que exige conocer las medidas necesarias para tener ventaja competitiva; esto nos lleva al interés por investigar acerca de la viabilidad para implementar estructuras definiendo qué sistema de marketing es pertinente según sea su finalidad; para mejorar eficiencia, hacer alianzas estratégicas y demás encaminado a reducir la incertidumbre de la organización frente a las ventas y sostenibilidad. Así mismo se tendrá en cuenta el S.V.M (Sistema vertical de mercadeo) que hace referencia a la selección del canal de distribución dependiendo de la categoría del bien a comercializar, del tipo de consumidor al que está orientado, y del sector al cual incursionará.

Seguidamente nos enfocaremos en la viabilidad de combinar los canales tradicionales con el modo cooperación, es decir con las uniones temporales espaciales, franquicias, joint venture, entre otros según se vea su aplicabilidad y potencial.

Abstract

Currently the organizations seek to gain ground at a very competitive market, however it is not enough to have the best products, it becomes necessary to enter integrally to the markets, optimizing time and costs always thinking about customer satisfaction, this goal is achieved finding a perfect selection and potentialization of the current distribution channels, this form we make the goods and services available to market.

In this investigation we focus in an exotic product that nowadays is well received in international markets, this product is golden berry (Uchuva); we will see how is possible to optimize the distribution channels to carry this product in the most easy to the correct people, based on the specific characteristic of the customer; for this we make quantitative and qualitative analyzes to search identify what is the change that we must be implemented and that adjust the variables and characteristics around the product such as: market, environment, intermediaries, the company, actuality, customers, economics criteria, adaptation and control.

Also we will delve in the importance to create solid channels to rotate the product in the best way and how achieve a good profit inside to challenging panorama in which many times the companies produced much more than is consumed, this requires to know the measures necessary for to have competitive advantage; this stage takes us to the interest in investigate about of the viability of implement structures defining which marketing system is relevant according to purpose it; to improve efficiency, make strategic alliances searching minimize the uncertainty of the organization versus sales and sustainability. Likewise, we will also take into account the V.M.S (Vertical Marketing System), which refers to the selection of the distribution channel depending on the category of the good to be market, the type of customer, and the sector.

Next, we will focus on the viability of mix the traditional channels with the cooperation mode, with franchises, joint ventures, among others, depending on their potential.

Introducción

Hoy en día con la velocidad en la que se está moviendo el mundo y sus constantes cambios a nivel tecnológico, político, económico y social, es importante saber de qué forma se pueden obtener ventajas competitivas a la hora de iniciar el proceso de comercialización y distribución de productos agrícolas; saber que este es el pilar y soporte de toda unidad productiva que desee obtener crecimiento y rentabilidad en el tiempo, generando valor a los campesinos, comerciantes, a la región y al país.

El objetivo de ajustar, mejorar, estructurar, diseñar e implementar la cadena de distribución y comercialización en una unidad productiva, es el de involucrar a todas las partes que directa o indirectamente influyen para llevar a satisfacción los requerimientos de un cliente y así conseguir el máximo provecho en todo el proceso logístico, esta cadena no solo incluye al cultivador, sino también a comercializadores agrícolas y transportadores, todos trabajando orientados y enfocados a un mismo fin, maximizar el valor generado en toda la cadena; este valor se traduce en la diferencia entre lo que el cliente final paga por el producto agrícola y los costos en que se incurren para llevar ese producto a sus manos.

En la presente investigación se analizan diferentes métodos que permiten realizar la selección más adecuada del canal de distribución y comercialización para la uchuva de acuerdo con factores internos y externos, ya que de una buena elección dependerá en gran parte el éxito de las unidades productivas y potencialización de estas; adicional gracias a un canal de distribución acorde, se busca aprovechar al máximo el auge que está teniendo la uchuva en los mercados internacionales, ya que aunque no se tienen datos actualizados, para el año 2017 la producción nacional de uchuva rondaba por las 15.000 toneladas, de las cuales aproximadamente el 45 % (6.5000 ton) se exporta (Analdex-2017); para el año 2019 la producción rondaba las 18.000 toneladas y su exportación se encontraba sobre las 8.000 toneladas, de las cuales se esperaban exportaciones de uchuva por al menos 1000 toneladas a los estados unidos (42 % con respecto al año 2018), todo esto gracias a acciones de mejora que el comité técnico de la uchuva está realizando para el aprovechamiento comercial en el mercado americano (Agronegocios-27 de Marzo de 2019)

Siendo el departamento de Cundinamarca el segundo productor de uchuva de Colombia después de Boyacá los principales destinos de exportación fueron Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá y Bélgica.

1. Planteamiento del problema

1. 1. Descripción del problema

En la actualidad, no contar con un proceso adecuado de comercialización y distribución está generando un impacto económico en las unidades productivas y comercializadoras de uchuva (producto de exportación altamente apetecido en el mercado extranjero y subvalorada en Colombia) que muchas veces no se percibe, ya que es común relacionar los procesos de logística sólo a procesos de transporte. Se encuentra una falencia susceptible de mejora en algo tan sencillo como la planificación del cumplimiento previo a cosechar el cultivo para la demanda, esto inevitablemente retrasa todos los procesos siguientes, por ejemplo al realizar los pedidos algunos productores y comerciantes incumplen el tiempo que se estipula en el acuerdo de negociación, el hecho de demorar los pedidos indispensables para empezar el procesamiento de derivados o aprovechamiento directo desencadena el surgimiento de tiempo ocioso, desaprovechando así la mano de obra rural que se dispone a falta de optimización de procesos, así mismo se retrasa la distribución, comercialización y disposición del producto final listo para ser adquirido por el cliente, reduciendo el nivel de participación en el mercado y por ende la obtención de utilidades como se mencionaba anteriormente.

Así mismo se encuentra la necesidad de replantear los gastos y costos innecesarios, puesto que los servicios básicos que se disponen para las actividades agrícolas registran altos índices de consumo y derroche, lo mismo ocurre con los insumos, que impactan no solo las finanzas de los productores sino también al planeta tierra, con altas emisiones de CO₂, consumo de agua y luz excesivo, contaminación del aire y fuentes hídricas, no se le da relevancia, desperdiciando también los beneficios de la responsabilidad ambiental reflejada en los impuestos, no se controla desperdicios por omitir planear y supervisar cuánto exactamente requiere la producción.

El hecho de que grandes productores si están siendo parte de la oferta exportadora de uchuva y los pequeños no, indica problemas de comunicación donde pasan desapercibidas las herramientas tecnológicas ya que no hay integración de procesos, desde que se cultiva hasta que llega al consumidor final, tampoco se tiene permanente monitoreo, lo que descuida la perspectiva de la empresa y los objetivos van quedando por el camino, menos aún funcionará con el cliente,

no hay certeza en lo que quiere y espera del producto y de la organización, de ahí la exigencia de tener medición constante en los procesos internos, orientación al cliente y metas financieras a través de herramientas como tableros de mando unificados (Balanced Score Card).

Parte de lo que se busca con esta investigación es que los pequeños productores de uchuva de Fusagasugá Cundinamarca, puedan llevar su producto de la manera menos costosa y eficiente a los grandes comerciantes y así hagan parte del negocio que actualmente maneja más de 30 millones de dólares al año, y día a día va cobrando gran importancia como producto alternativo de exportación (Para el año 2015 la uchuva fue la fruta exótica más exportada después del banano) a lo ya conocido como lo son los productos del sector minero energético, el café y las flores; de hecho según un artículo publicado en el 2017, la uchuva era considerada como “el otro oro de exportación” (El tiempo 16 de Octubre de 2017)

1. 2. Formulación del problema de investigación

¿Cómo es el proceso de distribución actual en la comercialización de la uchuva en la ciudad de Fusagasugá Cundinamarca?

2. Justificación

Este proyecto investigativo tiene como finalidad crear estrategias pertinentes de comercialización y distribución dentro de la actividad agrícola, caso puntual de la uchuva que se produce en la ciudad de Fusagasugá Cundinamarca; región que alberga la segunda producción después de Boyacá, mediante el análisis de los procesos actuales, identificando debilidades, oportunidades y fortalezas, lo que permite optimizar y agilizar la evolución de las unidades productivas, así como llegar al público de la forma más eficiente y permear no solo el mercado local sino también el internacional donde es muy apreciada la uchuva.

Para alcanzar los objetivos planteados es necesario basarse en estudios de mercado y análisis de procesos internos, de esa manera son los hechos y los consumidores quienes definen la manera adecuada de hacer llegar el producto agrícola a sus manos. Un detallado estudio de la estructura del negocio permite brindar al cliente un adecuado acceso al producto, a precios justos, atendiendo a las necesidades de los compradores al mismo tiempo que se valora y reconoce el trabajo agrícola de los cultivadores fusagasugueños. De igual manera lo que se busca con esta investigación es aportar a los campesinos herramientas que les posibiliten desarrollar planes y habilidades aplicables a la etapa de post cosecha de la fruta con el fin de reducir y eliminar el desperdicio, incrementar las ganancias, diversificar la oferta, estimular el comercio electrónico generando métodos disruptivos alrededor de la orbe frutícola, el conocimiento generado en esta investigación también es aplicable y pertinente a la demás oferta agrícola de la región y del país.

Otro de los aspectos no menos importante y que se debe tener en cuenta para la cadena de distribución hoy en día, es el gran reto para el sector logístico que nos está generando esta nueva pandemia del COVID-19; según especialistas del sector, actualmente son tres grandes desafíos con los que se están enfrentando para poder salir avante en tiempos del coronavirus, estos son:

La seguridad en la cadena logística: Al ser un servicio esencial el transporte, este no se puede detener y debe seguir operando; se debe realizar preservando la seguridad, salud e integridad de todas las personas involucradas.

Sobrerregulación: Este es un punto crucial ya que con la llamada “nueva normalidad”, se han cambiado muchas de las formas y reglas conocidas de transporte que han entorpecido la distribución en la última milla fundamentalmente, esto en muchas ocasiones compromete el abastecimiento.

Abasto en tiempo y forma: Hoy en día los grandes transportadores siguen operando con la mínima flotilla posible; esto está causando problemas en dos frentes que son: seguridad y aumento de costos, tanto que en algunos casos no solo se entrega el producto acordado, sino se siguen entregando productos de uso diario e indispensables para sobrellevar la pandemia y así también disminuir costos de fletes.

3. Objetivos

3. 1. Objetivo General

- Analizar el proceso de distribución en la comercialización de la uchuva en la ciudad de Fusagasugá Cundinamarca.

3. 2. Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades en los actuales procesos de distribución y comercialización de la uchuva en la ciudad de Fusagasugá Cundinamarca.
- Reconocer la influencia que tiene la cadena de distribución en la optimización del proceso comercial.
- Plantear posibles mejoras en los procesos comerciales y las oportunidades de expansión y crecimiento que se obtienen a partir de contar con una adecuada cadena de distribución y comercialización.

4. Antecedentes

La presente investigación sustenta la selección y adaptabilidad del canal de distribución y comercialización como esencia en el funcionamiento de toda la operación de disposición final de la uchuva, puesto que al determinarlo correctamente se está asegurando la máxima y amplia acogida en el mercado, esto nos remite a la satisfacción de clientes con la menor inversión posible, entendiendo que ***“la comercialización es el principal problema que enfrenta el sector agropecuario”*** (Romero, Huerta y Reyes), indicador de que hace falta profundización e integración de los procesos, así mismo hay que romper ciertas reglas del siglo pasado, teniendo en cuenta que hay distintas opciones de venta, sin limitarse a la venta física, como el e-commerce, lo mismo ocurre a la hora de empacar, ya que al tratarse de una fruta que tiene su propia envoltura natural, con características óptimas de resistencia y bajo peso no se hace necesario buscar empaques plásticos que aumentan el precio final, sino que permite pensar en empaques sencillos y amigables con el planeta.

Actualmente se enfrenta una movida comercial bastante amplia pues la situación económica mundial de recesión exige competitividad, el mundo de los negocios funciona tal cual como la teoría evolutiva de Charles Darwin: “No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente, es aquel que es más adaptable al cambio”, es lo que pasa con los mercados agrícolas, en donde variables económicas, climáticas y sociales afectan de forma directa, considerando así la reconceptualización de la sustentabilidad que plantea Manuel Villareal Fuentes, *“...que implica la búsqueda de paradigmas para alinear un nuevo pensamiento con los niveles de intervención requeridos para enfrentar los problemas”*

En el sector agrícola se ha demostrado que el uso de intermediarios en pequeñas unidades de producción y comercialización no es recomendable, entre los motivos se encuentran los ingresos limitados que genera la actividad de pequeña escala, también la inexistencia de contratos de transporte legal entre las partes siendo muy común un acuerdo verbal informal creando así una alta probabilidad de incumplimiento y sobrecosto para el productor campesino, que muchas veces se ve sometido a pagar precios más altos sin previo aviso *“...afectando también al consumidor final”* (Romero, Huerta y Reyes).

Los problemas logísticos se convierten en pérdidas financieras, ineficiente servicio al cliente y precios para nada razonables (**Ballou, Business Logistics Management, Cuarta edición, 1999**), un problema grave que se percibe es el de aceptar pedidos que no se pueden cumplir ni en cantidades ni en tiempos, solo por captar al cliente, está en una de las malas prácticas que hay que combatir en las unidades productivas que quieren construir y ofrecer valor a sus clientes, tal como lo afirma Laura Saiz “*Por eso, desconocer la capacidad productiva y no contratar personal extra en momentos puntuales son algunas de las claves del fracaso*”, de ahí la importancia de ser realista con los tiempos de cumplimiento para las entregas; igualmente hay otras variables fundamentales inclusive más importantes que el dinero, como la técnica para iniciar e implementar, medir y corregir cuando sea el caso, *identificando nuevos mercados y la aceptación del producto*” (*Camarena y Sanjuan*)

Así mismo no se valora el riesgo y la incertidumbre en la cadena logística, lo que significa confusión en la toma de decisiones respecto a calidad, cantidad y tiempo; para superar eso hay que trabajar en herramientas que permitan el flujo de información, *sistemas de comercialización más eficientes con bajos costos y fácil producción* (*Torres, Rivadeneira y Castillo*), fundamental para un Lead time óptimo y buenas prácticas de manufactura, por eso la importancia de evaluar plenamente el comportamiento del mercado en el cual se participa, con datos cuantificables como son servicio al cliente, eficiencia interna, flexibilidad a la demanda y calidad del producto.

En el sector alimenticio, cifras de WEF (Foro económico mundial por sus siglas en inglés), dicen que la adecuada implementación de herramientas de gestión logística y uso de recursos tecnológicos representan un 28% de incremento en la productividad que puede tener una organización con esos dos factores, en una de las investigaciones se pone el ejemplo de las panificadoras de Palmira - Valle, que como resultado arroja el poco interés o conocimiento de las ventajas que otorga la cadena de abastecimiento y distribución, por lo tanto los costos de los insumos, mal almacenamiento y transporte no compensan lo que invierten en la actividad y no se torna tan rentable como se planeaba al emprender el negocio.

En el año 2015 el departamento nacional de planeación realizó a varias empresas de Colombia una encuesta de logística, arrojando como resultado que la principal barrera de afectación en el proceso son los altos costos en el transporte, seguidamente la falta de zonas adecuadas para la carga y descarga de mercancía, falta de talento humano y problemáticas en la gestión; dos de cada 10 pedidos llegan a destiempo. Colombia presenta uno de los desempeños en logística más pobres de la región. En cuanto a competitividad se concluyó que las empresas pequeñas les demanda el cargue y descargue 1,4 veces más tiempo que el requerido por empresas grandes, asimismo el índice de costos logísticos sobre las ventas hace que se busquen formas para disminuirlo, por una venta de \$1'000.000 el gasto logístico corresponde a \$150.000 (15 %), a la hora de cumplir con entregas completas y demás requisitos el 88,7% es favorable, pero hay un 22,3% que no está atendiendo los requerimientos, debido a fallas de información en un 19,7%.

5. Delimitación

La siguiente investigación está dirigida a todas aquellas organizaciones cultivadoras y comercializadoras de uchuva en la ciudad de Fusagasugá, que ven la necesidad e importancia de tener información pormenorizada acerca de todo el proceso de distribución física, estudiando en general todo lo que acontece con cada uno de los que intervienen en la cadena; productores, distribuidores, intermediarios, agentes, con el fin de conformar un engranaje que gire siempre en función del mejor servicio al cliente y el crecimiento financiero de dichos grupos; con este estudio se busca establecer si el producto va dirigido a la población correcta, si el modo de llegar es el adecuado, como también será una guía para evitar o eliminar costos innecesarios, por tanto la búsqueda siempre estará concatenada al método de estudio cualitativo.

Elegir el correcto medio de distribución depende en gran parte de la pauta que brinde el mercado, teniendo en cuenta el constante dinamismo y exigencia que presenta, los consumidores buscan coherencia entre costo-beneficio, lo que infiere otros modelos aplicables a la cobertura de cada segmento del mercado, rastreando todos los nichos insatisfechos, que bien puede ser porque nada se acomoda a ellos en cuanto al producto o porque existe pero el mensaje no les ha llegado como a los demás sí; punto fundamental de estudio, saber a quién va dirigido, plazas asequibles y valor agregado.

6. Marco teórico

Una cadena de distribución y comercialización se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. Este proceso incluye no solo al productor agrícola y comercializadores, sino también a los transportistas, vendedores al detalle (menudeo), e incluso a los clientes mismos, por tanto, refiere todas las funciones implicadas en la recepción y satisfacción del pedido, el marketing, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (Chopra, 2013, p.1)

El Cliente es una parte integral del proceso de distribución y comercialización, de hecho, el objetivo principal es buscar su satisfacción, Zawislak, Carneiro, Fracasso, Reichert y Pufal (2011) señalan la importancia de las capacidades dinámicas y tecnológicas que permiten no solo suplir sus necesidades sino también *generar valor para lograr adaptarse así a los retos agrícolas (Dueñas, Guarín, Romero y Becerra; 2019)*, a continuación un ejemplo del sector tecnológico del que se puede aprender para obtener aplicabilidad en el agro, cuando un cliente realiza una compra en línea en el sitio web de Dell Computer, la cadena de suministro incluye, entre otros, al cliente, el sitio web de Dell, planta de ensamble y proveedores, el sitio web proporciona al cliente información sobre precios, variedad de productos y disponibilidad de los mismos, una vez que selecciona un producto el cliente introduce la información del pedido y procede al pago. Posteriormente el cliente puede regresar al sitio web para verificar el estado del pedido.

Las etapas superiores de la cadena de distribución y comercialización utilizan la información del pedido del cliente para proveer en el menor tiempo posible, este proceso implica un flujo adicional de información e interacción entre las distintas etapas de la cadena de suministro. (Chopra, 2013, p. 2).

Etapas de una cadena de distribución y comercialización agrícola:

- Productor agrícola
- Comercializadoras
- Cliente

6.1. Definición de estrategias de distribución

Definir la estrategia de distribución y comercialización puede ser un tema complejo, más aún cuando de ello depende en gran parte el factor de éxito y desarrollo generando valor para clientes, productores y comercializadores, “en particular se entiende mejor cómo el desarrollo económico, o el desarrollo de la agricultura, implica producir bienes distintos o de forma distinta, y no sólo producir más” (Casaú Guirao & Noguera Méndez, 2017). Entre los parámetros que se deben tener en cuenta para definir dicha estrategia se tiene:

- Tipo de producto: Es indispensable reconocer los tiempos de maduración que tiene la uchuva de acuerdo con la variedad y ciclo de vida, esto permite entender qué tipo de canal se debe implementar. Así mismo se debe profundizar en las opciones para diversificar y obtener derivados, recordando que “la innovación, producción y comercialización de un producto resultan de la interacción de una diversidad de actores (...) en el que agricultores, extensionistas, proveedores de insumos, instituciones gubernamentales y de enseñanza e investigación, entre otros, interactúen, con el fin de promover bienestar individual y colectivo a través de la innovación.” (Roldán, Rendón, Camacho, Aguilar, 2018).
- Satisfacción de necesidad: Conocer qué tipo de público es el que adquiere en mayor proporción la uchuva y como se encuentra su disponibilidad actual en las zonas donde más se comercializa y si el plan es expansionista, ver como se encuentra el mercado a donde aún no llegan, así como “identificar deficiencias relacionadas con la ejecución de los procesos de gestión comercial que afectan su desempeño económico” como bien indica Rudibel Perdigón en la “*Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas*” (2020)
- Situación de la empresa: Es importante evaluar financieramente como se encuentra la empresa y en qué costos está dispuesta a incurrir para construir su canal de distribución;

este aspecto es de suma importancia y hay que evaluarlo de la mejor forma para no llegar incluso a una descapitalización a veces innecesaria por intentar abarcar mucho más de lo que se puede, “estas organizaciones deben de adaptarse a las exigencias del mercado y dinamizar sus ofertas para convertirse en verdaderos actores del desarrollo local y alcanzar una rentabilidad económica sostenida” (Padrón Carmona, 2015). Para no ir muy lejos en Colombia vemos que la mayoría de Pymes, utilizan un canal directo o en el mejor de los casos un canal corto con máximo dos intermediarios, mientras que las grandes empresas generalmente combinan todos los canales, dando prioridad al canal indirecto largo.

Como en toda construcción se debe contar con la experiencia de casos de éxito y de personas idóneas que lleven los planes a cabo, aquí los factores del entorno, comportamentales y psicológicos son determinantes en la forma en que las personas enfocan sus cultivos y actividades de comercialización, tanto como para decidir si se convierte o no en un motor económico (Ferreira, González, Almada & Toledo, 2018). Ahora, en el diseño de un canal de distribución esta regla no es una excepción, para que este proceso sea lo más satisfactorio posible y ayude a cumplir sus objetivos principales y secundarios (llegar al cliente objetivo, hacer una presencia constante, generar valor a toda la cadena empresarial etc.). Por eso es muy importante considerar las siguientes fases de trabajo para el reconocimiento de distribución:

Fase 1: Teniendo claro el tipo de producto a comercializar, debemos saber de qué forma es más rentable su distribución sin afectar la entrega a tiempo y con los máximos estándares de calidad, traduciéndose en valor para el cliente. Pensando en la rentabilidad, se hace indispensable que esta sea equitativa y haga parte de un gana gana en la relación productor - comercializador, ya que según un estudio realizado en el año 2009 llamado *“Estudio de la actividad agrícola como base para la comprensión de la dinámica socioeconómica de una comunidad rural en Fômeque, Cundinamarca”* dice que la comercialización de los diversos productos agrícolas se realiza generalmente a través de intermediarios en la plaza principal del pueblo, donde se logró evidenciar que existía un margen bastante amplio entre el precio pagado al productor y el precio pagado por el consumidor final; esta situación finalmente podría poner en riesgo constante a los productores generando fuertes volatilidades en el precio y un muy bajo margen de ganancia neta.

Fase 2: Como se mencionaba anteriormente, planificar, crear y mantener un canal de distribución no es una labor de bajo costo, así que es indispensable ser flexible con la elección del canal porque cada paso en la línea del canal puede aumentar o reducir costos, es importante hacer los respectivos análisis tanto cuantitativos como cualitativos que facilitan bastante la toma de decisiones, o al menos dan luces para hacerlo; importante también saber que el canal que le funciona a una empresa (así sea del mismo ramo), no necesariamente le puede servir a otra, incluso vemos casos que hasta dentro de la misma empresa algunos canales van mejor que otros; importante la flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones que vaya generando el mercado. Uno de los aspectos fundamentales para crear un canal de distribución es la identificación de la zona de producción y que tan especialistas son en el producto tal como lo menciona el artículo *“Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de Hermosillo Sonora en Estados Unidos y la Unión Europea”* (Junio 2014), mencionan que a mayor especialidad se puede producir con mayor facilidad y menor costo, también nos menciona que una logística óptima y desarrollada, actúa como puente entre productor y consumidor y facilita un mejor flujo a un menor costo.

Por otro lado, una de las principales estrategias de soporte a la distribución que va tomando fuerza día a día, es buscar el apoyo a través de outsourcing de empresas que cuentan con la experiencia en logística (Almacenamiento, transporte y distribución), estas alianzas que muchas veces se vuelven estratégicas, ofrecen valor agregado a los procesos logísticos, ya que los manejan de forma integral y esto se traduce en reducción de costos para las empresas, se disminuyen los costos de bodegaje y transporte y se los “transmiten” a su proveedor de soluciones. Del artículo *“Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de Hermosillo Sonora en Estados Unidos y la Unión Europea”* (Junio 2014), también podemos extraer un concepto importante como lo es, la alianza con el agente comercial o intermediario y su importancia para la distribución, ya que este es el encargado de abastecer a los mayoristas durante todo el año, garantizando que cuenten con stock de producto suficiente, no solo en los tiempos de cosecha en donde muchas veces abunda el producto.

En el entorno actual vemos cómo las empresas cada día están prescindiendo de los servicios de mensajero directo, ya que hoy en día existen empresas de mensajería que se encargan de hacer todo lo pertinente al cargo de una manera rápida, fácil y además a un precio muy razonable; otras alianzas estratégicas las podemos observar en la banca con empresas de correspondencia, ya no hay que ir hasta el banco a recibir las tarjetas de crédito por ejemplo sino con una simple cita de la empresa de mensajería le realizan la entrega sin ningún costo en donde el cliente disponga.

Con estos sencillos ejemplos, vemos como cada día las empresas se vuelven más prácticas porque han entendido que el objetivo final es cumplirle al cliente, ¿cómo? De la forma más efectiva, sin costos adicionales, generando relaciones con sus proveedores y clientes y generando satisfacción por sus productos.

6.2. Conceptos base para esta investigación

Inventario: Chopra (2013) afirma. “El inventario en la cadena de suministro existe debido al desajuste entre la oferta y la demanda.” “El inventario afecta los activos que se conservan, los costos en que se incurre, y la capacidad respuesta provista en la cadena de suministro.” P - 47

Transporte: El transporte mueve el producto en las diferentes etapas de suministro e impacta tanto la capacidad de respuesta como la eficiencia. El transporte rápido permite que una cadena de suministro tenga más capacidad de respuesta, pero reduce su eficiencia. El tipo de transporte que una compañía utiliza también afecta al inventario y las ubicaciones de las instalaciones de la cadena de suministro. (Chopra, 2013, p.50). En épocas de pandemia, el transporte se ha convertido en el eslabón más importante de la cadena y es el que más atención debe llevar para poder cumplir con los acuerdos pactados.

Información: Chopra (2013) afirma. “Una buena información puede ayudar a mejorar la utilización de los activos de una cadena de suministro y la coordinación de esos flujos para incrementar la capacidad de respuesta y reducir los costos.” p.51

Aprovisionamiento: El aprovisionamiento es el conjunto de procesos de negocios requerido para adquirir productos y servicios. A medida que las cadenas de suministro se han globalizado, muchas más opciones de aprovisionamiento ofrecen ahora tanto una considerable oportunidad como riesgos potenciales. Por consiguiente, las decisiones relacionadas con el aprovisionamiento tienen un impacto significativo en el desempeño de la cadena de suministro. (Chopra, 2013, p.54).

Fijación de precios: La fijación de precios es el proceso mediante el cual una empresa decide cuánto cobrar a los clientes por sus productos y servicios. La fijación de precios afecta los segmentos de clientes que deciden comprar el producto, así como las expectativas del cliente. Esto afecta de manera directa a la cadena de suministro en términos del nivel de capacidad de respuesta requerida y al perfil de la demanda que la cadena de suministro intenta satisfacer. La fijación de precios también es una palanca que sirve para igualar la oferta y la demanda, sobre todo cuando la cadena de suministro no es muy flexible. En suma, la fijación de precios es uno de los factores más significativos que afectan el nivel y tipo de demanda que enfrentará la cadena de suministros. Chopra, 2013, p.56.

Administración de Stock: Un proceso logístico implementado de forma incorrecta afecta el almacenamiento del producto, entonces al no rotar la uchuva rápidamente ésta se va acumulando, pasándose del punto de maduración requerido por no controlar que se tiene y que debe salir primero, esto genera pérdida de producto que impacta directamente en la parte financiera del vendedor. Este es uno de los errores más frecuentes en las PYMES, enfoque principal de este estudio.

Intermediación: Igualmente al ser un proceso en el que productores y campesinos deben decidir sobre la participación o no de intermediarios-agentes en la cadena, muchos no saben a quién elegir, si les conviene o no, olvidándose cuestionar qué disponibilidad tiene, su poder económico, reputación, solidez, fiabilidad y por qué otros escogen sus servicios; estos factores son determinantes a la hora de saber en qué nivel de éxito puede poner el producto, más aún teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos es posicionar el producto en el mercado extranjero, teniendo en cuenta que “el proceso de internacionalización de las empresas

no solo es una cuestión de supervivencia, sino que representa el escenario vital para potenciar la innovación y competitividad de la compañías así como de las naciones” (Cano & Adam, 2009).

Hay cierta tendencia en el pensamiento de algunos pequeños empresarios y productores, en donde el producto puede venderse bien en el lugar, forma y precio que a su criterio está bien (sin profundización) resguardándose en lo tradicional, aún a pesar de todas las herramientas tecnológicas y la globalización existen muchos miedos a la hora de innovar dentro de la cadena, pues el hecho de tener porción en un mercado tan competitivo requiere estrategias, Martine Guibert y Ève Anne Bühler (2016) señalan que: “Es fundamental reconocer la importancia de las innovaciones tecnológicas y su papel dentro de los proyectos productivos”; solo así se logra llegar al mayor número de clientes dentro y fuera del lugar de origen, hay que cambiar y modernizar el chip, las alianzas estratégicas son de doble beneficio pero se piensa que va a existir una parte que quiera obtener más beneficio que otra, es ahí donde también hay que decir que para esto existe una serie de regulaciones y contratos, lo que hay que definir es si se debe aplicar alianzas de tipo vertical u horizontal.

Los gobiernos y organizaciones internacionales promueven el libre comercio que exige prácticas eficientes y competitivas (Nova Laverde, 2017) , aunque en Colombia cada vez se diversifica la oferta de exportación al mundo, con distintas calidades, productos y precios a la hora de negociar en otros mercados importantes para la región como Estados Unidos y Europa no se toma con tanta seriedad, a veces no porque se quiera directamente, sino porque desde el inició todo no ha funcionado como debe, por la inestabilidad de flujos de información, falta de conexión en procesos de transporte, no saben si es mejor subcontratar o tener flota propia, tampoco miden la relación costo-beneficio si se transporta por tierra, aire o mar, teniendo en cuenta que esto representa entre el 15% y 30% de los costos totales, ahora al escoger el medio se tiene en cuenta que probabilidad de afectación en la mercancía se tiene, a partir de ahí empieza la solicitud de ampliación de plazos para entregar los pedidos, que no es bien visto en esas culturas, no importa tener el mejor producto a precios insuperables si no hay cumplimiento.

Para tener ventaja competitiva hay que eliminar esos paradigmas a la hora de proveer, si el comprador requiere unidades adicionales de las acordadas inicialmente en diferentes tiempos hay que estar en la capacidad de suministrar, es ser más flexible y dinámico, puesto que *“la incorporación del mercado agrícola al mercado internacional han conllevado a formular nuevos problemas para la sociología rural”* (Craviotti & Pardías, 2013), *“de ahí la importancia de darle mayor relevancia al conjunto de producción y economía campesina”* (José Luis Sánchez, 2018).

6.3. La uchuva en Colombia



Fuente imagen: <https://www.elfinancierocr.com/blogs/>

La uchuva es un fruto cuya semilla es originaria del Perú, un fruto normal oscila entre 1,25 cm de diámetro y peso entre 4 y 10 g; la uchuva colombiana es de gran demanda en Europa debido a sus nutrientes, vitaminas y antioxidantes. (docs.procolombia.co).

Actualmente la uchuva tiene diversos usos, en los que destaca principalmente las mermeladas y salsas por su alto contenido de pectina (fibra natural que al unirse con agua y azúcar forman un gel), también se utiliza para preparar yogurt, helados y jugos, además se puede consumir sola, como acompañante de postres o en almíbar. Es reconocida como uno de los superalimentos por sus altas propiedades nutricionales; es fuente de vitamina A, vitamina C, proteína y fósforo, además es hidratante por su alto contenido de agua, sus propiedades la hacen ideal como: antioxidante, diurético, hidratante, adelgazante; también posee propiedades anticancerígenas principalmente de manera preventiva, tomar regularmente infusiones con sus tallos y hojas reduce la probabilidad de aparición de tumores. También ayuda a quienes sufren de descalcificación, úlceras estomacales, problemas de garganta y boca gracias a sus propiedades antiinflamatorias y analgésicas; tiene la capacidad de regular el colesterol, es buen alimento para las personas diabéticas ya que ayuda a regular la glucosa en sangre. Por último, uno de los

beneficios más conocidos es el tratamiento de las cataratas, aunque no curan el problema, si mejora bastante la afección cuando se está en fase temprana.

Aunque “en el sector falta infraestructura, innovación y desarrollo tecnológico, con un enorme potencial agrícola desaprovechado durante décadas” (Jiménez, Abbott & Foster, 2018).a lo largo de los años, la uchuva ha venido ganando terreno en el plano comercial, al punto que se convirtió en el segundo producto frutal de exportación después del banano que ha reinado en el segmento por años; en un principio se llevaba al exterior fresca y en pequeñas cantidades, hoy en día se deshidrata y así se hace más fácil su conservación y puesta en los lugares más recónditos del mundo.

Hoy en día Colombia se ha convertido en el mayor exportador de uchuva en el mundo, siendo Estados Unidos, Canadá, Alemania, Reino unido, Japón, Chile, México y Australia, los principales destinos (portafolio.co noviembre 13-2017); la producción al año 2019 era alrededor de 18.000 ton, concentrando la producción en Boyacá con el 40,1 %, Cundinamarca 31.1 %, Antioquia 10,4 %, Nariño 9,6 %, Santander 4,4 % y resto del país 4,5 %

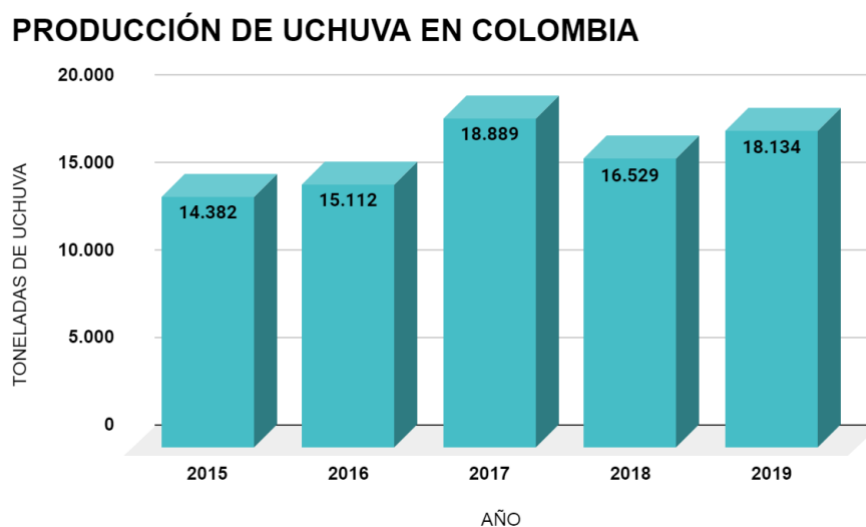


Figura 1 Gráfica producción de uchuva en Colombia

7. Diseño metodológico

7.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene como estrategia metodológica el estudio de caso realizado en la ciudad de Fusagasugá, Cundinamarca a productores campesinos y comercializadores de uchuva, lo que permitió analizar la forma de comercialización y distribución, identificando así fortalezas, debilidades e influencia que esto tiene dentro del proceso comercial, demostrando finalmente como se logra optimizar toda la cadena mediante adecuadas prácticas.

7.2. Enfoque de investigación

El trabajo posee un enfoque de investigación mixta, lo que permitió crear una disertación alrededor de la situación actual de la forma en que se lleva a cabo la distribución y comercialización de la uchuva, de esa manera se obtuvo un alto nivel de análisis que permitió encaminar la investigación como instrumento de indagación, evaluación y reflexión. (Carmen de la Cuesta Benjumea, 2015).

7.3. Fuentes de investigación

Para conseguir una investigación completa se recurrió a información primaria obtenida mediante la aplicación de encuestas, puesto que este instrumento es el que permite reconocer puntualmente características de logística y distribución desde una perspectiva técnica y experimental.

Así mismo se obtuvo información de fuentes secundarias abordando temas principales y complementarios tales como retos comerciales que enfrentan los campesinos, optimización logística, estrategias de distribución de productos agrícolas, competitividad agropecuaria, transformación y aprovechamiento.

7.4. Área de estudio

El área de estudio de la investigación es el de la cadena de distribución y comercialización de productos frutales: Específicamente la uchuva, en la ciudad de Fusagasugá, Cundinamarca, donde se pretende generar estrategias de optimización y planes de acción tras la aplicación de instrumentos y análisis de información.

7.5. Técnica de recolección de información

Se aplicaron encuestas en línea a 9 productores campesinos y comercializadores de uchuva en Fusagasugá, Cundinamarca, la encuesta se diseñó con un objetivo analítico para lograr identificar y entender el problema puntualmente y así generar las mejores propuestas.

Las variables para trabajar en la evaluación de los canales se clasificaron en 8 grupos así:

Características del Mercado

- Clientes potenciales
- Distribución geográfica
- Frecuencia de compra
- Lugares de compra
- Hábitos de compra
- Nicho de mercado
- Manejo logístico de la competencia
- Definir consumidores y clientes industriales

Características del Producto

Tamaño

- Empaque
- Precio
- Peso-Volumen
- Presentación
- Perecederos-No perecederos
- De consumo

Características Empresariales

- Recursos Financieros
- Adaptación
- Capacidad Administrativa
- Tamaño
- Nivel de reconocimiento
- Marca
- Plaza
- Publicidad
- Control de ventas en los canales de distribución

Características del Intermediario

- Tipo (Mayorista-minorista-agente)
- Ubicación
- Disponibilidad
- Fiabilidad
- Actitudes

Características del Entorno

- Estado actual de la Economía nacional y país a donde se exporte
- Legislación política y económica

Características del Medio ambiente

- Lugares de distribución
- Condiciones climáticas
- Infraestructura

Criterios Económicos

- Nivel de ventas, costos y gastos según el canal
- Valor añadido según venta y costos

Criterios de Adaptación y Control

- Grado de aceptación y control que se desea

7.6. Fases de investigación

Para ello se trabajó en tres fases:

En la primera fase se recolectó información relevante que permitió indagar sobre el Supply Chain Manager, aplicabilidad e importancia que hoy en día dan los productores y comerciantes de Fusagasugá en sus cadenas de abastecimiento, evaluando cómo se garantiza la cadena de valor a partir de los indicadores de Buenas Prácticas de Manufactura (Good Manufacturing Practice), encontrando así los problemas más comunes que hay en la gestión logística, como los mínimos niveles de rendimiento en la cadena y la afectación en las empresas familiares y Pymes.

En la segunda fase se analizó la información recopilada determinando cuáles son los aspectos fundamentales para evaluar el rendimiento logístico y la ponderación que se otorga a cada componente de acuerdo con el tipo de producto y canales iniciales de comercialización (Directos o Indirectos-Corto/largo).

En la tercera fase a cada uno de los componentes se le asignó una descripción del actual funcionamiento logístico de la unidad productiva, otra descripción informando las fallas y otra descripción en donde nosotros como investigadores proponemos que medidas son las pertinentes, qué canal o canales son los que se deben implementar y por la ponderación se plantea la fuerza económica y administrativa que se necesita.

7.7. Población de la investigación

Se aplicó la encuesta a 9 pequeños productores campesinos que comercializan la fruta solo en el mercado local, siendo donde se da específicamente la problemática de bajos índices logísticos y comerciales objetos de estudio de la investigación.

Para determinar la muestra se usó la siguiente ecuación:

$$\frac{\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p (1 - p)}{e^2 N} \right)}$$

donde:

N = Tamaño de la población (10)

z = Valor confianza (90% - 1.65)

p = Nivel de significancia (0,1)

e = Margen de error (0,5)

Tamaño de la muestra = 9

Por consiguiente, con un intervalo de confianza del 90% se tiene como resultado un tamaño de la muestra de 9, correspondiente al número de productores campesinos a quienes se les aplicó el instrumento de medición, para este caso la encuesta.

8. Resultados y discusión

8.1. Diagnóstico del actual canal de distribución

El canal de distribución es fundamental dentro de cualquier proceso de negocio que requiera logística y comercialización, para el caso de los productos frutícolas no puede decidirse de la misma forma en que se hace con los demás productos agrícolas puesto que requiere de cuidados diferentes y especiales para conservar todas sus características de acuerdo a especificaciones de resistencia, concentración de agua, tiempos de maduración, textura, entre otras, de esto depende poder garantizar la calidad al consumidor final, siendo una limitante para el buen comercio agropecuario en el país (Kader, 2002).

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los productores de uchuva de la ciudad de Fusagasugá, Cundinamarca, en donde se describe cómo en la actualidad están llevando a cabo el proceso de comercialización y distribución de la uchuva, con el instrumento se llevó a cabo la caracterización de las unidades de negocio para reconocer si los canales de distribución están acorde al producto, a los clientes y a las nuevas exigencias del mercado, asimismo se logró identificar la incidencia de los factores demográficos sobre las estrategias de negocio que se tienen implementadas, percepción de fortalezas, debilidades, afectación por la situación mundial en estado de pandemia y futuro del modelo de negocio.

Teniendo en cuenta la importancia del entorno psicológico, social y cultural de cada individuo dentro de los procesos de negocio (Gill & Larson, 2014), con la encuesta se evidenció que la edad de los productores se encuentra principalmente entre los 18 y 49 años (ver figura 2), esto refleja que se trata de personas jóvenes comprometidas con el negocio agrícola, ya no es tema exclusivo de la gente mayor como se puede pensar, por consiguiente la capacidad de adaptación a nuevas formas de comercialización y distribución es favorable.

8.2. Factores demográficos de los productores de uchuva en la región

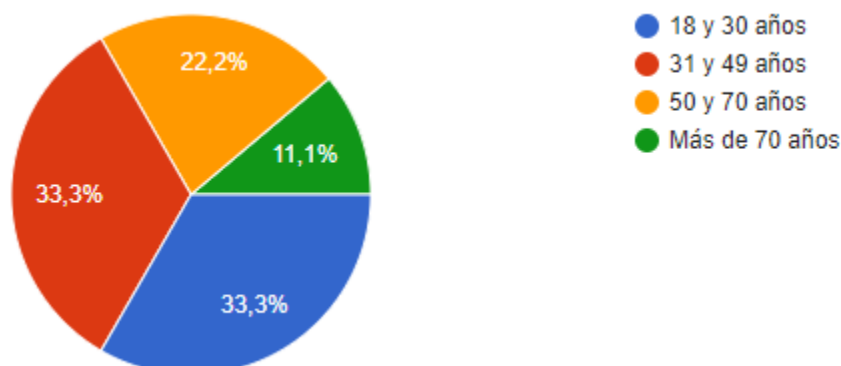


Figura 2. Factores demográficos del productor - Edad

También se encontró un factor que rompe paradigmas sobre el trabajo de la agricultura en donde su fuerza laboral está compuesta por mujeres de una forma predominante, para este caso superior ya que el porcentaje de mujeres en el cultivo y comercialización de la uchuva dobla al porcentaje de hombres.

Otro aspecto determinante para la implementación de nuevas estrategias no solo se limita al nivel académico sino también a la formación relacionada con la producción de la uchuva, esto refleja la necesidad de que los productores tengan como principal herramienta el conocimiento técnico y administrativo aplicado desde la etapa de siembra, cosecha, postcosecha, transformación hasta la venta final. (Ver figuras 3 y 4)

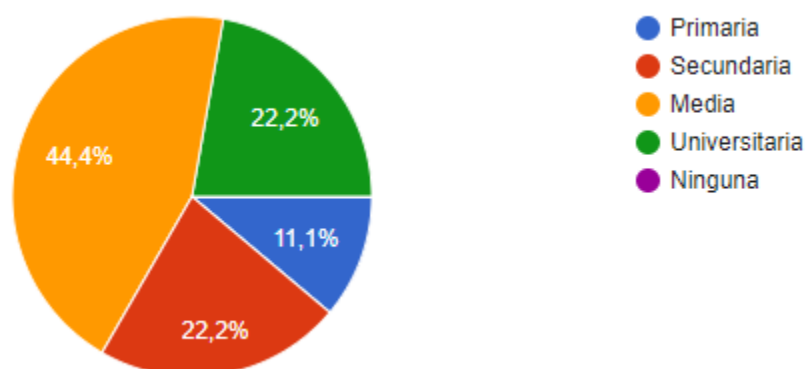


Figura 3. Nivel de formación académica

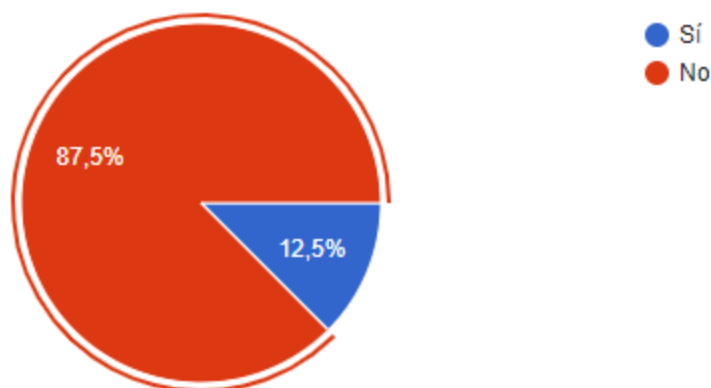


Figura 4. Formación técnica recibida con relación a la uchuva

El cultivo de la uchuva en la ciudad tiene acogida y potencial, ya que las personas vienen trabajando durante no menos de un año en la producción, demostrando la sostenibilidad en el tiempo. (Ver figura 5)

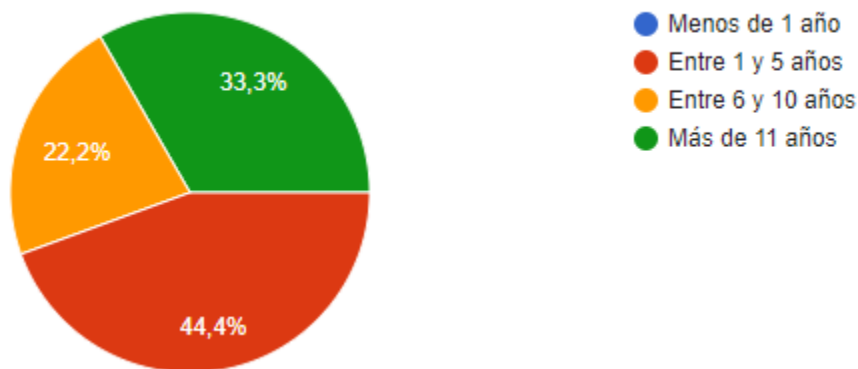


Figura 5. Tiempo (años) en el cultivo de uchuva

Fusagasugá es percibida como una ciudad estratégica tanto para cultivar por sus microclimas como para comercializar por la ubicación geográfica que atrae el turismo y su cercanía con la ciudad de Bogotá, del mismo modo los productores encuentran en los consumidores una significativa tendencia por consumir productos orgánicos y llevar hábitos de vida saludable. (Ver figura 6)

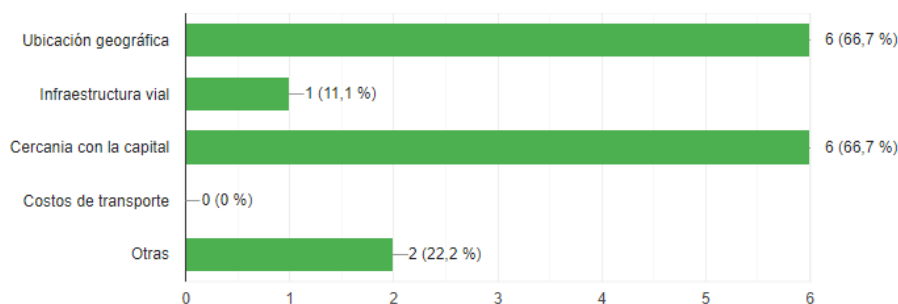


Figura 6. Fortalezas de Fusagasugá en el proceso de distribución y comercialización de la uchuva

Dentro de las debilidades que encuentran los productores para su actividad se encuentra el tema de transporte por los costos adicionales que genera. (Ver figura 7)

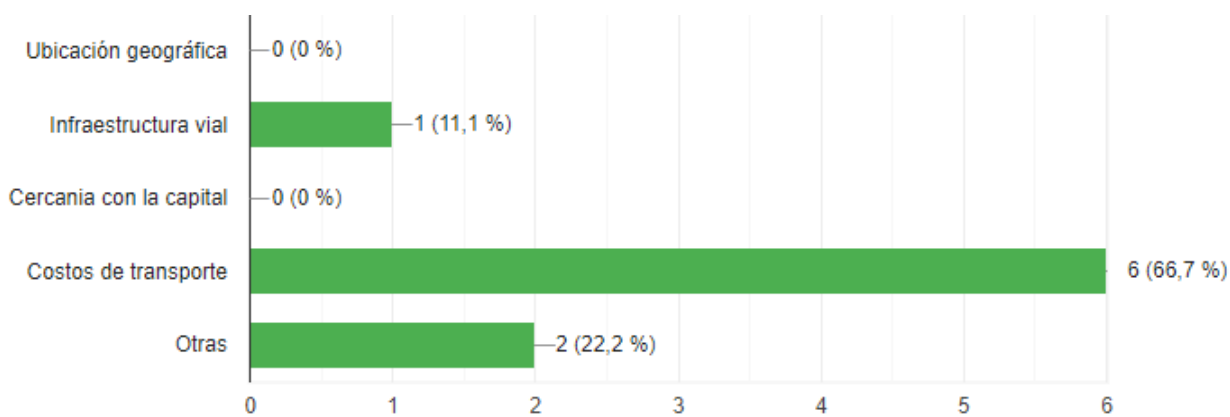


Figura 7. Debilidades de Fusagasugá en el proceso de distribución y comercialización de la uchuva

Los encuestados manifestaron que la cadena de distribución actual no les favorece (ver figura 8) dado que, aunque el producto es de muy buena calidad y precio todavía se comercializa en una proporción superior uchuva que viene de otras partes, esto porque no hay una estrategia de comunicación y de relaciones con los distribuidores mayoristas de la ciudad.

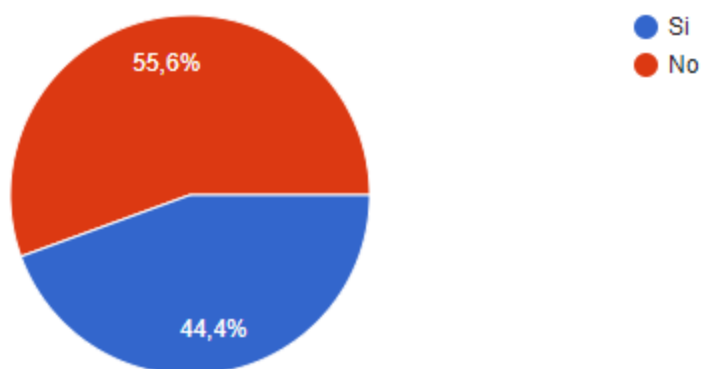


Figura 8. Favorecimiento de la cadena de distribución actual al productor

El 44,4% de los encuestados afirmó que sí ha pensado en comercializar su producto fuera de la región, incluso en exportar; sin embargo, se han encontrado barreras técnicas para llevar el producto fuera, también significa incurrir en más costos, asimismo sobre la documentación, exigencias y como exportar no se tiene pleno conocimiento, se percibe como algo difícil. (Ver figura 9)

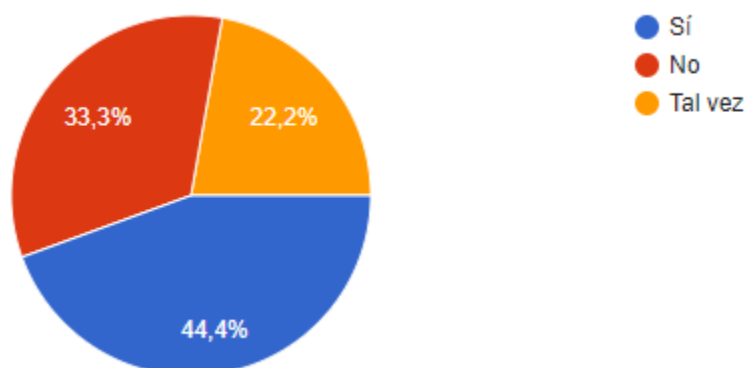


Figura 9. Intención de comercializar la uchuva en otros lugares

Actualmente la uchuva se comercializa solo en fruto, esto dificulta ingresar a nuevos mercados con productos innovadores, es vital reconocer la importancia de diversificar la producción de uchuva que a su vez permite aprovechar los frutos que se descartan y se convierten no solo en desperdicio sino también en pérdidas, el 100% de los encuestados no ha pensado en transformar la uchuva.

El comercio de la uchuva en la ciudad, aunque es poco tiene una rotación favorable, por tanto, si se realizará a mayor escala se obtendrían mejores ganancias con mayor volumen de ventas. (Ver imagen 10)

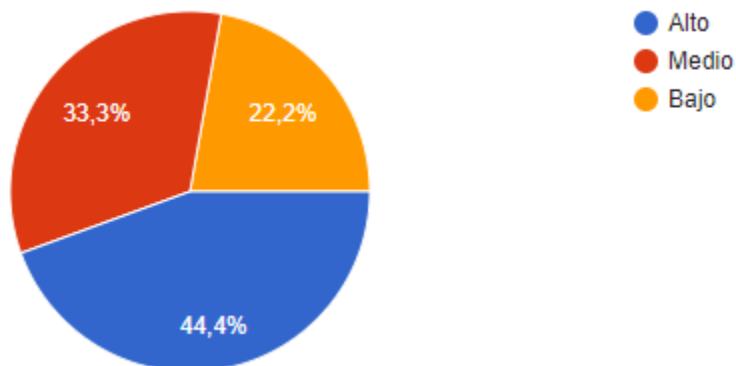


Figura 10. Rotación actual de la uchuva

Actualmente en la ciudad de Fusagasugá el nicho de mercado se encuentra definido en la población adulta, interesada por la buena salud, reconociendo las propiedades y beneficios de la uchuva. (Ver figura 11)

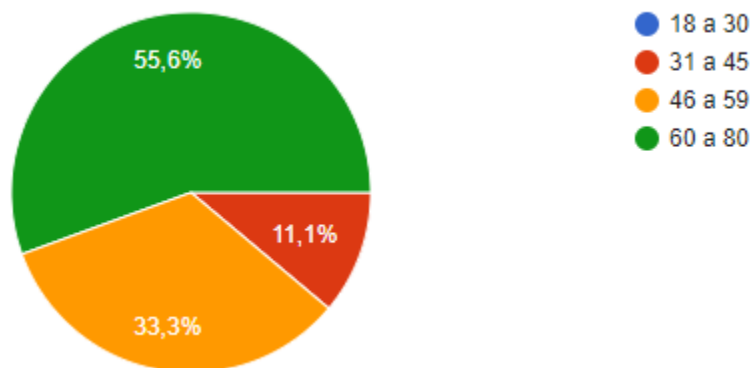


Figura 11. Rangos de edad en los que están los clientes

El 66% de los productores comercializa la uchuva solo en un lugar, lo que limita la cantidad de clientes potenciales, se debe tener presencia en diferentes lugares de la ciudad de una forma rentable. (Ver figura 12)

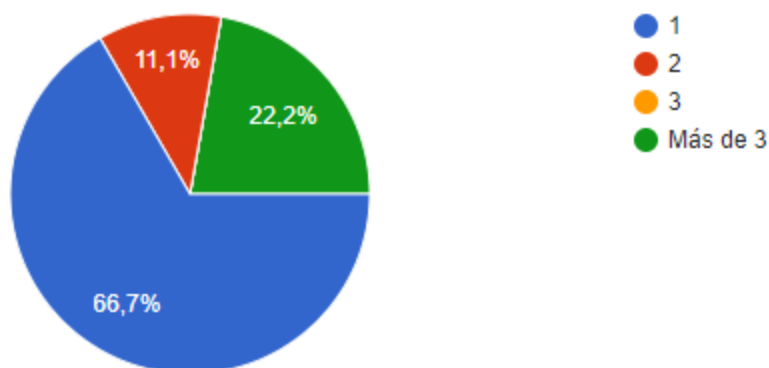


Figura 12. Número de plazas para la comercialización de la uchuva

El 100% acepta que por no tener claridad en el proceso de distribución y comercialización pierde parte de la cosecha.

Los ingresos que perciben por la comercialización de la uchuva los califican como medios, demostrando la favorabilidad para proyectar el negocio. (Ver figura 13)

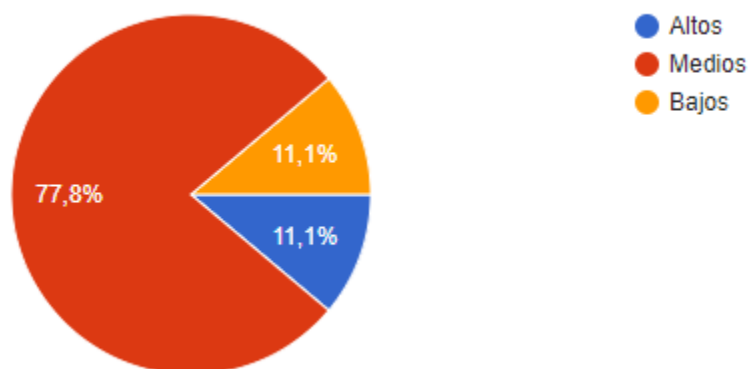


Figura 13. Nivel de ingresos percibidos por la comercialización de la uchuva

La pandemia ha afectado profundamente la economía nacional y mundial, en los productores no fue la excepción, pues muchos compradores no regresaron por temor (ver figura 14) sin embargo también funciona como catalizador de la cuarta revolución industrial en donde la tecnología juega un papel determinante en el éxito o fracaso de cualquier unidad de negocio sea grande, pequeña o familiar, pues aunque en la actualidad no se tiene dominio de herramientas tecnológicas para todo el proceso de comercialización de la uchuva si demuestran el interés por cambiar la forma tradicional de comercialización, pasando a comercio digital. (Ver figura 15)

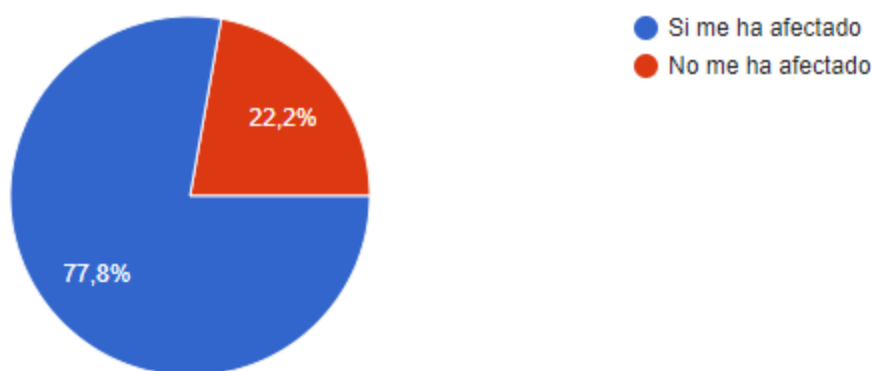


Figura 14. Afectación en la comercialización de la uchuva por la pandemia

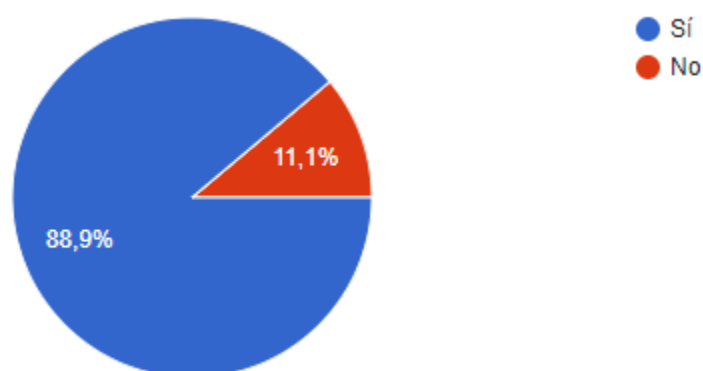


Figura 15. Intención de cambiar el comercio tradicional por el digital

8.3. Evaluación del canal de distribución definido por las unidades productivas de uchuva en Fusagasugá

Para complementar los resultados obtenidos en las encuestas se realizó una evaluación comparando tres canales de distribución, directo (vigente actualmente), indirecto corto e indirecto largo, a cada categoría se le dio un factor de comparación con su respectiva ponderación tras analizar qué elementos afectan en mayor o menor proporción la distribución y comercialización de la uchuva. (Ver tabla 1 a 8)

Tabla 1. Ponderación de factores en la categoría características del mercado

Características del Mercado 25%	Clientes potenciales	20%
	Distribución Geográfica de clientes	5%
	Frecuencia de compra	10%
	Lugares de compra	20%
	Hábitos de compra	10%
	Nicho de mercado	15%
	Manejo logístico de la competencia	10%
	Definir consumidores y clientes industriales	10%

Tabla 2. Ponderación de factores en la categoría características del producto

Características del producto 20%	Punto de maduración	20%
	Empaque	20%
	Precio	20%
	Calidad	20%
	Presentación	20%

Tabla 3. Ponderación de factores en la categoría características de la empresa

Características de la empresa	Recursos financieros	5%
-------------------------------	----------------------	----

20%	Adaptación	20%
	Capacidad administrativa	10%
	Tamaño	5%
	Nivel de reconocimiento	10%
	Marca	10%
	Plaza	15%
	Publicidad	15%
	Control de ventas en los canales de distribución	10%

Tabla 4. Ponderación de factores en la categoría características del intermediario

Características del Intermediario 5%	Tipo de intermediario	35%
	Disponibilidad	30%
	Fiabilidad	20%
	Actitudes de los Intermediarios	15%

Tabla 5. Ponderación de factores en la categoría características del entorno

Características del entorno 10%	Estado actual de la economía nacional	20%
	Estado actual de los países destino exportación	20%
	Legislación política	10%
	Legislación Económica	20%

	Tecnología	30%
--	------------	-----

Tabla 6. Ponderación de factores en la categoría características del medio ambiente

Características del Medio Ambiente 5%	Condiciones climáticas	60%
	Infraestructura	40%

Tabla 7. Ponderación de factores en la categoría criterios económicos

Criterios Económicos 10%	Nivel de ventas y de costos de acuerdo al canal	50%
	Valor añadido por Venta y costo de transacción	50%

Tabla 8. Ponderación de factores en la categoría criterios de adaptación y control

Criterios De Control y Adaptación 5%	Qué grado de control y aceptación se quiere tener	100%
---	---	------

Después de analizar las características y funcionamiento del canal directo (actual) se encuentra que el número de clientes potenciales está limitado a la cantidad de personas que saben de los mercados orgánicos dispuestos semanalmente en unos pocos lugares de la ciudad (de 1 a 3), por lo que solo pueden comprar algunos residentes de Fusagasugá y en un porcentaje muy pequeño de Bogotá; esto hace que la frecuencia de compra sea media-baja sin potencial de auge, cabe mencionar que se trata de clientes fidelizados con alta sensibilidad por los productos de origen 100% orgánico e interés por adquirir directamente del productor sin necesidad de intermediarios que inflan los precios finales.

En este canal es posible que la fruta llegue a los consumidores en el mejor punto de maduración sin necesidad de incurrir en costos extra por razones de almacenamiento y conservación de la fruta. Se evidencia que las unidades de negocio de los productores de uchuva son administradas de una forma básica, evaluando ingresos, costos y gastos muy por encima, dado que se tratan como pequeños negocios de sustento familiar.

En la proyección del canal indirecto corto se tiene que con su implementación es posible llegar a más clientes dentro y fuera de la región del Sumapaz incluyendo la ciudad de Bogotá, sin embargo esto afectaría los ingresos netos por los nuevos costos en los que se tendría que incurrir empezando por el intermediario que se necesita para llegar a los nuevos mercados del departamento de Cundinamarca, que debe ser cuidadosamente elegido ya que debe tener la capacidad para almacenar correctamente la uchuva, además de excelente disposición para crear relaciones comerciales que perduren.

Así mismo se requiere organizar las unidades de negocio en microempresas con el fin de tener dominio financiero, logístico y administrativo, con esto no solo se tendrían consumidores sino también clientes industriales, ahora, para lograr una adecuada implementación de este canal es necesario que el productor tenga en cuenta los ciclos de maduración para recolectar la fruta, calculando los tiempos de distribución dependiendo de la distancia y condiciones climáticas del lugar de destino para que la uchuva llegue al consumidor final en el mejor estado.

De igual forma, debe ser evaluada la forma en que se almacena y empaqueta la uchuva, siendo necesario pensar en un empaque firme, llamativo y funcional que permita además de conservar la fruta, la resistencia necesaria para apilar las canastillas en el medio de transporte y en puntos de almacenamiento; por consiguiente el precio de venta tendrá que ser mayor. Teniendo en cuenta el estado actual de comercialización y distribución, pensar en establecer este canal tomaría un tiempo e inversión importante, tampoco demasiado, en consolidarse y generar los resultados esperados.

Con el canal indirecto largo es posible abarcar el territorio nacional e internacional, (Colombia, Europa, Estados Unidos y Asia) para este caso es necesario implementar un plan administrativo, financiero, publicitario y logístico sólido de acuerdo al lugar de destino, con lo que deben asumir muchos más costos y gastos pero que son altamente retribuidos siempre y cuando se logre entrar y permanecer en los nuevos mercados, puesto que la rotación y frecuencia de compra pasa a ser superior, así mismo el nicho de mercado se amplía, llegando a más consumidores y clientes industriales en comparación con el canal indirecto corto.

El productor debe estar en la capacidad de reconocer que, para que la uchuva llegue con el mayor porcentaje de masa fresca al consumidor final se necesita un fruto que se encuentre en un punto de maduración menor de 60 días bajo 4° de refrigeración, con lo que soportará hasta 15 días, siempre y cuando sea correctamente empacada, almacenada y transportada, no obstante la uchuva llega a perder ciertas características de sabor, textura y propiedades nutricionales en comparación con la uchuva que se entrega mediante el canal directo.

Es indispensable crear una marca, una empresa con alta capacidad administrativa para definir temas contables, financieros, legales, técnicos, documentales, aduaneros, publicitarios, de relaciones internacionales, comercio exterior, entre otros, con un nivel de inversión importante para acceder exitosamente a los mercados, es de resaltar que esto no se logra en poco tiempo sino que se necesita seguir una serie de pasos y requerimientos con un nivel de inversión bastante alto, sabiendo que no se tendrá pleno dominio del canal, dependiendo cuantiosamente de los intermediarios.

9. Conclusiones

La presente investigación tiene por objetivo analizar los procesos de distribución y comercialización actuales de la uchuva en la ciudad de Fusagasugá y a partir de los resultados procedentes de las encuestas y la evaluación del canal de distribución definido por las unidades productivas de uchuva en Fusagasugá, plantear estrategias que permitan a los productores que venden directamente sus cosechas optimizar los beneficios del cultivo, percibiendo mayores ingresos con menores costos adaptándose a las nuevas necesidades del mercado.

De acuerdo a lo anterior, se tiene que el canal de distribución directo posee más ventajas para el productor de la ciudad de Fusagasugá y también para el consumidor, para el primero porque consigue pleno dominio del canal, las ganancias no se quedan por el camino debido a los intermediarios, dependiendo solo del trabajo de ellos mismos y lo percibido por las ventas se queda en manos del productor; para el consumidor también trae ventajas este canal, ya que adquieren uchuva de primera calidad, directamente y con un precio bajo.

Caso totalmente contrario ocurre con los canales indirectos, en donde además de los costos, tiempo, inversión y más, son canales que van en contravía de lo que hoy se propone desde el WFP (World Food Programme) en cuanto a la producción, comercialización y distribución para consumo final, que de seguir funcionando así la cadena, es continuar avivando la hoguera del cambio climático en el planeta en lugar de mitigarlo, para que los productores de uchuva en la ciudad de Fusagasugá puedan identificar la importancia e impacto que generan y pueden llegar a generar desde sus cultivos y actividad comercial en la región y el mundo, es preciso poner los ojos en lo proyectado para el United Nations Food Systems Summit 2021, comenzando por la importancia de promover las prácticas agrícolas sostenibles.

En los cultivos de uchuva de Fusagasugá no se usan químicos pesticidas ni herbicidas, es netamente fruta orgánica, en cuanto al aprovechamiento de los recursos naturales se debe trabajar por optimizar el riego pues aunque es una zona hídricamente rica, es importante preservar y no desperdiciar; también se puede pensar en aprovechar los capachos que recubren el fruto y son retirados para comercializar, estos capachos terminan en los botes de basura, sin embargo campesinos arraigados indican que esto puede usarse como compostaje dejándolo en los suelos o si se quiere mezclar, pertinente para tierras secas y cultivos que requieren mayores índices de minerales. Aquí la importancia de realizar estudios técnicos para encontrar la forma correcta de aprovechar todo e incluso generar ingresos adicionales por la venta de compost orgánico.

En segundo lugar el WFP Y UNFSS2021 destacan la importancia de que los empaques para los alimentos sean creados desde la premisa reducir, reusar y reciclar, en donde el capacho de la uchuva también puede ser protagonista, dentro del proceso de investigación se evidenció que al poner a secar los capachos en condiciones aptas, de baja humedad, sol y viento, estos

conservan un 20% aproximadamente, siendo las venas y nervios de la hoja, por consiguiente mediante un proceso pueden convertirse en fibras similares a las del fique para posteriormente elaborar bolsas ecológicas e incluso canastos.

La tercera recomendación es fundamental, se trata de encontrar las formas para incrementar la compra directa a los pequeños productores campesinos, cosa que viene sucediendo pero de manera casi que inconsciente y tímida, teniendo en cuenta que dentro de los productores de Fusagasugá se encuentran personas jóvenes y adultas jóvenes es posible pensar en estrategias de marketing y comercialización de menor costo y amplio espectro, es decir mediante el uso de la tecnología, empoderando su capacidad e importancia como actores fundamentales de la sociedad empezando por educar al consumidor e integrar a las organizaciones y entidades gubernamentales precisa que apoyen la siembra y comercio agrícola, con lo que, como bien señala WFP, se reducen costos de transporte, contaminación por lo mismo y por supuesto precio.

Por último se encuentra el papel que pueden desempeñar los productores campesinos, como orientadores y guías para enseñar a la comunidad la importancia de cuidar y trabajar el campo, antes de la pandemia algunos productores campesinos de uchuva en Fusagasugá, venían adelantando actividades de ecoturismo, pero sin mayor promoción ni difusión por lo que su impacto era a muy baja escala, es oportuno idear un plan ecoturístico robusto, interesante y llamativo que sea de alto impacto social, económico y educativo, pensado para ejecutar presencialmente con las visitas guiadas a las fincas en donde se realicen actividades más allá de lo tradicional, pues los planes incluyen almuerzo y visita con orientación sobre los cultivos y prácticas, por los espacios se pueden realizar actividades dinámicas que permitan la conexión directa e integral con el campo, en donde las personas siempre quieran regresar, vendiendo no solo los productos sino también experiencias.

En medio de la pandemia también se puede pensar en romper los actuales esquemas tradicionales llevando los mismos productos y las mismas experiencias a la virtualidad, mediante plataformas de streaming para transmitir en vivo e interactuar con las personas de cualquier lugar del mundo, por qué no, a través de una aplicación para dispositivos móviles o un website, con uso de realidad virtual y realidad aumentada.

Ahora bien, el hecho de que el canal de distribución directo sea el más adecuado no implica limitar el comercio fuera de la región y del país, dado que dentro de la oferta exportadora con gran potencial, según datos de PROCOLOMBIA, se encuentra la uchuva, una fruta que hoy se está consumiendo principalmente en Europa y Estados Unidos, en estos países la tendencia y sensibilidad por tener en la despensa productos 100% orgánicos es mayor, con el plus de ser una fruta exótica, por lo que en su gastronomía es un ingrediente muy versátil, perfecto para consumo directo y preparaciones dulces o saladas, esto hace que no solo la consuman personas

mayores sino también población joven que busca nuevos sabores e innovación en el arte de la cocina.

10. Recomendaciones

Aunque los productores campesinos para la comercialización tienen vigente el canal directo, es importante optimizarlo porque no se está aprovechando como se debe, tiene una marcha del 30% aproximadamente, de ahí que los niveles de ventas no se superan porque simplemente no se establece un plan de negocio, de igual manera aunque el precio es atractivo para el cliente es necesario tener en cuenta que se trata de un producto de calidad superior con un trabajo agrícola insuperable que el mismo productor debe reconocer y valorar, en los mercados mayoristas la uchuva cultivada en otras regiones del país, que si bien tienen un tamaño mayor y es un excelente producto, no tiene la misma calidad y sabor como tampoco se trata de producto orgánico, siendo cultivado con los agroquímicos necesarios para que el cultivo sea muy rentable, pues prevalece el volumen, es primordial ajustar el precio de venta a favor del productor.

Asimismo es importante incluir conocimientos técnicos, administrativos y financieros a la labor de cosecha, postcosecha y comercialización, esto permite reconocer los tiempos indicados de acuerdo al suelo y microclimas para cosechar sin perder fruta por exceso o falta de tiempo, que a primera vista no aparenta desperdicio porque se deja para el consumo de los productores pero que finalmente es una parte de cultivo por la que no se percibió ganancia pero si tuvo inversión monetaria y de trabajo, algunos frutos que se pasan de maduración llegan a reventarse y no todos los clientes los quieren, por lo que son vendidos a un precio inferior si es que no resultan antes en la basura. Sin embargo esto induce a plantear la necesidad de no solo comercializar la uchuva como fruta sino que es necesario darle valor agregado generando más ganancias y menos desperdicio, la uchuva permite ser transformada en otros productos, conservando sus características nutricionales y medicinales, un estudio de la Universidad Nacional de Colombia indica que si es posible hacer vino con la uchuva que se queda, en regiones como La plata, Huila, Chita y Duitama, Boyacá se está emprendiendo la elaboración de este vino, también dulces, postres, bocadillos, entre otros.

Ahora, es trascendental teniendo en cuenta el contexto mundial, pensar el canal de distribución directo desde la visión moderna en donde la tecnología es la protagonista, el hecho de tener pocas plazas para comercializar exige pensar en tener presencia en toda la ciudad sin mayores costos mediante el e-commerce, que al mismo tiempo permite ejercer estrategias de promoción con máxima difusión a menor costo que la publicidad tradicional, dada la fuerza y poder que tienen las redes sociales en esta era, serán la herramienta principal para llegar a más clientes y consumidores industriales a nivel local, regional, nacional e internacional, es importante darle prioridad a la comercialización en el exterior que demuestra alto potencial.

Desde la vitrina electrónica se puede acceder a ferias, ruedas de negocio, webinars, foros y portales web que favorecen y promueven el comercio agrícola, entidades como PROCOLOMBIA tienen publicada en su página web toda la información con el paso a paso para saber cómo exportar por primera vez de acuerdo al tipo de producto, adicionalmente presentan las oportunidades vigentes para ingresar a mercados internacionales, esto de una forma muy dinámica y fácil de comprender, que no tiene costo y que cuando el comercializador desee emprender su ruta exportadora la entidad brinda un soporte completo mediante asesorías, acompañamiento, asistencia a ferias y vitrinas internacionales para mostrar el producto.

Las plataformas digitales son una excelente opción para que de forma independiente los productores de Fusagasugá den a conocer la uchuva, pues como se evidenció en las encuestas las personas no saben mucho acerca de la uchuva apenas la reconocen, por lo tanto a través de videos se puede presentar esta fruta, desde el cultivo indicando que es libre de agroquímicos, con riego proveniente de fuentes hídricas del páramo del Sumapaz, ya que sus aguas resumen en los predios donde se cultiva, también hay que mencionar la necesidad de que se establezcan lugares físicos y virtuales (ojalá en mayor medida) para adquirir, con un contacto para domicilios, opción de compra y pago en línea con tiempos de entrega competitivos, los clientes también buscan máxima información sobre quienes producen su alimento, siendo necesario un planteamiento de enfoque organizacional estableciendo la misión, visión, equipo, quienes son, que proyectan, también para enseñar sus características nutricionales, usos medicinales, formas de consumo y recetas que capten la atención de personas jóvenes y adultas, estos videos pueden ser complementados con un website, blogs, tags en todas las redes sociales, llegando así a participar en el comercio que se puede pensar perdido por no aplicar los canales indirectos, pero que en realidad pueden ser abordados directamente bien sea en el ámbito local o en el mercado extranjero.

Referencias

Acosta María Belén. (29 de Julio de 2020). Beneficios de la uchuva. Ecología verde.

Recuperado de:

<https://www.ecologiaverde.com/beneficios-de-la-uchuva-2214.html>

Alain de Jesús Torres Álvarez, José Miguel Omaña Silvestre, Luis Eduardo Chalita Tovar, Ramón Valdivia Alcalá y Juan Morales Jiménez (junio 2014); Análisis de rentabilidad y distribución de la uva de mesa de Hermosillo Sonora en Estados Unidos y la Unión Europea.

Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342014000800003&lang=es

García Muñoz María Cristina (2003) Biblioteca digital Agronet Uchuva: Cosecha y postcosecha.

Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/5501/1/Cultivo%20de%20uchuva.pdf>

Analdex. (2018). Mercado de la uchuva. Carlos Castiblanco. Recuperado de:

<https://www.analdex.org/2018/02/26/mercado-de-la-uchuva/>

Analdex. (2018). Mercado de la uchuva. Recuperado de: <https://www.analdex.org/wp-content/uploads/2018/02/2018-02-08-Mercado-de-la-Uchuva.pdf>

Campo Elías López Rodríguez, Laura Tatiana Castro Barón, Karen Tatiana Quito Pérez, Luisa Fernanda Bocanegra Canacúe. (2020). La internacionalización del yacón: beneficios y oportunidades de mejoramiento para el sector agrícola en Colombia. Revista Universidad y Empresa. Doi <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7235>

Carmen de la Cuesta Benjumea. (2015). La calidad de la investigación cualitativa: De evaluarla a lograrla.

<http://casavergel.com/>

Colombia innovación la elaboración de vino de uchuva. (21 de Octubre de 2019). elcampesino. Recuperado de: <https://www.elcampesino.co/colombia-innova-con-la-elaboracion-de-vino-de-uchuva/>

Comercialización de la nuez pecán en el mercado europeo. Dena Camarena Gómez y Ana Sanjuán López. Revista Mexicana de agronegocios. (2005).

De León L, De León E, Catalano J, Rodríguez D, Neira E. (2004). Transporte rural de productos alimenticios en América Latina y el Caribe. FAO. Roma.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Encuesta nacional de logística resultados 2015.

Recuperado de:

<https://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/Encuesta%20Nacional%20Log%C3%ADstica%202015%20%E2%80%93%20Libro%20de%20resultados.pdf>

Diez errores que hacen perder clientes y soluciones para retenerlos. 06 de noviembre de 2014. Laura Saiz. Expansión.com

El Financiero. (23 de noviembre de 2014) Descubra la uchuva y sus beneficios. Recuperado de:

<https://www.elfinancierocr.com/blogs/razones-de-peso/descubra-la-uchuva-y-sus-beneficios/KWHQJQRRKZEOHDEJ6VP2GYR4SY/story/>

PINZON, E.; REYES, A.; ALVAREZ, J.; LEGUIZAMO, M.; JOYA, J. 2015. Comportamiento del fruto de uchuva *Physalis peruviana* L., bajo diferentes temperaturas de almacenamiento. Rev. Cienc. Agr. 32(2):26 - 35. doi: <http://dx.doi.org/10.22267/rcia.153202.10>

Elizabeth Roldán-Suárez, Roberto Rendón-Medel, Tania Carolina Camacho-Villa · Jorge Aguilar-Ávila. (2018). Gestión de la interacción en procesos de innovación rural. Ciencia y Tecnología Agropecuaria Corpoica cienc. tecnol. agropecu. vol.19. **Doi** http://dx.doi.org/10.21930/rcta.vol19_num1_art:609

Exportamos más de 2.000 toneladas de uchuva al año.(Septiembre 23 de 2019). Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/exportamos-mas-de-2-000-toneladas-de-uchuva-al-ano-533850>

<https://www.facebook.com/Tierra-Linda-Vinos-104977421401361/>

Fischer Gerhard, Miranda Diego, Piedrahíta Wilson, Romero Jorge. (2005). Avances en cultivo, postcosecha y exportación de la uchuva (*Phisalis peruviana* L.) en Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Fischer Gerhard, Almanza Merchán Pedro José, Miranda Diego. (2014). Importancia y cultivo de la uchuva (*Physalis peruviana* L.). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.- Universidad pedagógica y tecnológica de Tunja, Colombia. **Rev. Bras. Frutic. vol.36 no.1 Jaboticabal Jan./Mar. 2014.** Doi <https://doi.org/10.1590/0100-2945-441/13>

González Ximena. (27 de marzo de 2019). Los envíos de uchuva desde Colombia a Estados Unidos crecerán 42% este año. Agronegocios. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/agricultura/los-envios-de-uchuvas-desde-colombia-a-estados-unidos-creceran-42-este-ano-2843978>

Javier Arturo Orjuela-Castro, Norberto Suárez-Camelo, Yamit Israel Chinchilla-Ospina, (2016). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura

José Luis Sánchez. (2018). Factores clave que posibilitan la persistencia del campesinado en la vereda Cabuyal en el municipio de Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Textual: análisis del medio rural latinoamericano. Doi <https://doi.org/10.5154/r.textual.2018.72.002>

Lina María Gómez Betancur. (2017). Estudio de la conversión agroecológica de sistemas agrícolas convencionales de fríjol (*Phaseolus vulgaris*), en el municipio de el Carmen de Viboral, Colombia

López Néstor. (13 de noviembre de 2017). Uchuvas secas que llegan a 4 continentes desde Colombia. Portafolio. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/uchuvas-secas-que-llegan-a-4-continentes-desde-colombia-511593>

Manuel I. Jiménez, Philip Abbott, Kenneth Foster. (2018). Estimación y análisis de la Productividad Agrícola en Colombia. Ecós de Economía. Doi <http://dx.doi.org/10.17230/ecos.2018.47>.

Mariluz Nova-Laverde, Mariana Rojas-Chávez, Yuly Viviana Ramírez-Vanegas. (2019) Análisis de narrativas sobre el desarrollo: “Seguridad Alimentaria” y “Soberanía Alimentaria” en Colombia y Bolivia. Prospectiva. **Doi** <http://dx.doi.org/10.25100/prts.v0i28.6746>

Martine Guibert y Ève Anne Bühler. (2016). Funciones del recurso suelo y formas empresariales de producir avance del capitalismo agrario en argentina y Brasil. Revista de Ciencias Sociales.

Medina María Alejandra. (16 de octubre de 2017). Uchuva, el otro oro de exportación. El Espectador. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/uchuva-el-otro-oro-de-exportacion/>

Miguel Ángel Casaú Guirao, Pedro Noguera-Méndez. (2017). Desarrollo agrario y complejidad económica: estudio de caso de una empresa agrícola de Murcia, España Cuadernos de Desarrollo Rural. Doi <http://dx.doi.org/10.11144/javeriana.cdr14-80.dace>

Mónica Gisela Dueñas-Gómez, Leidy Dayhana Guarín-Manrique, Efrén Romero-Riaño, Luis Eduardo Becerra-Ardila. (2019). Sistemas agroalimentarios: Una perspectiva regional en capacidades de innovación. Entramado. Vol 15. Doi <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5707>

Nubia Milena Bayona R; Giovanni Muñoz P. (2 de Julio de 2009) Estudio de la actividad agrícola como base para la comprensión de la dinámica socioeconómica de una comunidad rural en Fómeque, Cundinamarca

Oliverio Pérez Villegas (6 de mayo de 2020) Recuperado de: <https://www.tyt.com.mx/nota/tres-retos-de-la-distribucion-en-los-tiempos-del-coronavirus>

PROCOLOMBIA. (2020). Ficha uchuva. Recuperado de: https://docs.procolombia.co/int-procolombia/es/exportaciones/ficha_uchuva_final.pdf

QuestionPro. ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados?

Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>

QuestionPro. Tipos de encuestas. Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/es/tipos-de-encuestas.html>

Rudibel Perdigón Llanes. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. Cooperativismo y Desarrollo. **Doi** <http://orcid.org/0000-0001-7288-6224>

Sunil Chopra y Peter Meindl.(2013).Administración de la cadena de suministro.5a edición. México. Pearson Educación.

SurveyMonkey. Calculadora del tamaño de la muestra. Recuperado de:

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

S Vargas Ferreira, M González Ricart, C Almada, I Toledo. (2018). Características del proceso comunitario de las familias productoras de frutilla y las condiciones de reproducción de su habitus social en un contexto productivo. UCSA vol.5. **Doi** [http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005\(01\)005-013](http://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(01)005-013)

Universidad de Manizales. Recuperado de:

<http://cedum.umanizalesvirtual.edu.co/virtual2/course/view.php?id=2192#>

Universidad de Manizales. Logística y Canales de distribución. Unidad 1. Logística y cadena de abastecimiento. Recuperado de:

http://cedum.umanizalesvirtual.edu.co/contenidos/programa_mercadeo_new/canales/criteriosconceptuales/contenido/1/

Universidad de Manizales. Logística y Canales de distribución. Unidad 2.Canales de distribución. Recuperado de:

http://cedum.umanizalesvirtual.edu.co/contenidos/programa_mercadeo_new/canales/criteriosconceptuales/lecturasrequeridas/pdf/unidad2.pdf

Universidad de Manizales. Trabajo Diseño metodológico de la investigación 4 semestre. Presentado por Paola Álvarez, Laura Buitrago y Diego Vicioso

Universidad estatal a distancia. (2017). Área de investigación. Recuperado de:
<https://www.uned.ac.cr/academica/igesca/areas/area-investigacion>

<https://vinosbaquiano.com/>