

**APOYO EN LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO
EN EL ÁREA COMERCIAL DEL CLÚSTER AGROINDUSTRIAL DE LA QUINUA DEL
CAUCA.**



FRANCISCO JOSÉ HOYOS BAOS

PASANTÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PROYECTO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN

2015

**APOYO EN LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL ÁREA COMERCIAL DEL CLÚSTER AGROINDUSTRIAL DE LA QUINUA DEL
CAUCA.**



FRANCISCO JOSÉ HOYOS BAOS

ASESOR ACADEMICO

JUAN FELIPE VALLEJO

ASESOR EMPRESARIAL

ING. LIZETTE DIAZ

PROYECTO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN

2015

DEDICATORIA

A Dios cuya bendición siempre me ha acompañado y me permite cada día continuar con mi proyecto de vida.

A mi abuela Agripina Astaiza quien representa para mí un ejemplo de vida, por enseñarme que a pesar de las dificultades con humildad, fe, esfuerzo todo se puede lograr.

A mi madre Jazmín del Socorro Baos, mi padre Wuilliam Eduardo Hoyos, por brindarme una formación llena de valores y principios, un hogar de aprendizaje y comunicación constante. Mi hermano Nicolás Antonio Hoyos Baos por todos los momentos de aventura y de alegría que hemos compartido.

A mi hijo Juan David Hoyos Sánchez. Una personita que representa la alegría de mi vida y me hace sentir orgulloso por los primero logros que ha logrado. Siempre voy acompañar tus pasos.

A Diana Fernanda Sánchez por emprender juntos el camino de ser Padres. Expresarle todo mi respeto y amor a una mujer tan valiente y maravillosa y que ojala sigamos construyendo por siempre nuestro anhelado hogar.

Francisco José Hoyos Baos

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento al profesor Juan Felipe Vallejo Mattus por la guía académica en este trabajo de grado. Como docente desempeña una labor muy constructiva e interesante de enseñar.

A la ingeniera Lizette Díaz del equipo de trabajo en Agroinnova por su paciencia, acompañamiento constante y consejos. Agradecerle por la oportunidad brindada y poder llevar a cabo con éxito mi trabajo de grado.

A directora Olga lucia López por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en su organización, al equipo de Agroinnova, un equipo de trabajo donde el compañerismo, respeto y pasión por la labor que desempeñan hacen de ellas una organización muy valiosa.

A mis amigos, un grupo muy selecto de quienes aprendí que un momento de alegría es un recuerdo que perdura para siempre. Lo dimos todo y lo logramos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
2. CONTEXTUALIZACION TEORICA	17
2.1. MARCO TEORICO	17
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	24
2.2.1. Nombre de la Organización (Agroinnova, 2014).....	24
2.2.2. Reseña Histórica	24
2.2.3. Aspectos Organizacionales	26
2.2.3.1. Logo y Slogan	26
2.2.3.2. Misión.....	26
2.2.3.3. Visión	27
2.2.3.4. Objetivos Estratégicos	27
2.2.3.5. Portafolio de servicios	28
2.2.3.6. Organigrama	29
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLOGICA.....	30
3.1. METODOLOGIA.	30
3.1.1. I ETAPA: Identificación del problema y alternativas de solución.	32
3.1.2. II ETAPA: Elaboración de Matriz Marco Lógico.....	35
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL	38
Título del proyecto	38
4.1. INTRODUCCIÓN	40
4.2. JUSTIFICACIÓN	42
4.3. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	44
4.4. ENTIDADES PARTICIPANTES	46
4.5. PROPUESTA TÉCNICA	48

4.5.1. Análisis de involucrados	48
4.5.2. Árbol de problemas.	56
4.5.3. Árbol de Objetivos.	59
4.6. OBJETIVOS	63
4.6.1. Objetivo General:.....	63
4.6.2. Objetivos Específicos:	63
4.7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	64
4.8. MATRIZ DE MARCO LOGICO.....	73
4.9. CRONOGRAMA.....	79
4.10. PRESUPUESTO.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas Agroindustriales del Cauca	32
Tabla 2: Matriz de Marco Lógico.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de Árbol de Problemas	21
Figura 2: Jerarquía del Árbol de Objetivos.....	22
Figura 3: Logo de la Corporación Incubadora Empresas Agroindustriales del Cauca	26
Figura 4: Organigrama AGROINNOVA.....	29
Figura 5: Empresas agroindustriales del Cauca ..	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6: Mapa de Municipio de Popayán.....	44
Figura 7: Árbol de Problemas	57
Figura 8:Árbol de Objetivos.....	60

INTRODUCCIÓN

La corporación incubadora de empresas agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, es una entidad reconocida a nivel nacional por sus acciones en pro del desarrollo del sector agroindustrial de la región y por su alta capacidad de gestión. Fue planeada y creada a partir del desarrollo del proyecto financiado por el programa InfoDev del Banco Mundial en 2005 y el respaldo de siete entidades locales: la Corporación para el Desarrollo de Tunía – Corpotunia, la Cámara de Comercio del Cauca, la Universidad del Cauca, el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca -CREPIC-, el Centro Internacional de Agricultura Tropical –CIAT-, la Corporación Autónoma Regional del Cauca –CRC- y La Gobernación del Cauca a través de su Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Minero.

AGROINNOVA es una corporación constituida como una entidad sin ánimo de lucro en el año 2007, su misión consiste en impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales en el departamento del cauca, en el cumplimiento de su misión ha visto la necesidad de trabajar en pro del mejoramiento de la competitividad, de ideas innovadoras que surgen desde la agroindustria del departamento.

La corporación está conformada por un equipo de investigadores interdisciplinario que contribuye a la innovación empresarial, productiva y ambiental de las empresas rurales innovadoras del Departamento, mediante la generación de conocimiento en las

líneas de investigación de: Modelos y sistemas financieros, Emprendimiento y Empresarismo, Fortalecimiento empresarial y comercial, Desarrollo Agropecuario, Agroindustrial y Ambiental y Propiedad Intelectual; generando alianzas con organizaciones y grupos de investigación a través de networking y socializando resultados de los procesos investigativos que dan respuesta a las necesidades empresariales de la región (Agroinnova, 2014).

Sus integrantes han trabajado en diversos campos de la investigación tanto científica como aplicada, y a su vez vienen desarrollando proyectos estratégicos en diferentes ámbitos en procura de contribuir al desarrollo. Su trabajo se fundamenta en el éxito que ha tenido AGROINNOVA en procura de fortalecer y apoyar los sectores menos favorecidos del departamento del Cauca para la creación de empresas rurales innovadoras.

En el año 2014, se planteó el proyecto *“Fortalecimiento de la cadena productiva de la quinua en el departamento del Cauca”*, llevando a cabo la convocatoria *“Desarrollemos juntos nuevos alimentos nutritivos a partir de la quinua de nuestro departamento”*, con el objetivo de identificar las organizaciones que desarrollan procesos de agregación de valor a partir de la quinua y ser beneficiarias del proyecto.

En este proyecto se seleccionaron siete empresas agroindustriales pertenecientes al departamento del Cauca vinculadas a la corporación incubadora, como lo son: NUTRICOL S.A.S., La Superior S.A.S., Sun Life S.A.S., ASOCAL, SEGALCO S.A.S.,

ASPROCEN, Panadería y pastelería Ricuras Santi, con quienes AGROINNOVA inicio un proceso de fortalecimiento socio empresarial.

Estas empresas fueron seleccionadas para el fortalecimiento de un clúster agroindustrial de la quinua en el Cauca, basándose en sus actividades comerciales, administrativas y financieras, materia prima y transformación.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del proyecto *“Fortalecimiento de la cadena productiva de la quinua en el departamento del Cauca”*, la corporación incubadora de empresas agroindustriales del Cauca AGROINNOVA, optó por trabajar en procesos agroindustriales específicamente aquellas que se dedicaran a la transformación de la quinua como son las organizaciones NUTRICOL S.A.S., La Superior S.A.S., Sun Life S.A.S., ASOCAL, SEGALCO S.A.S., ASPROCEN y Panadería y pastelería Ricuras Santi pertenecientes al departamento del Cauca.

Las organizaciones en referencia requieren ser apoyadas y acompañadas para mejorar sus procesos productivos, comerciales y administrativos, debido a que son organizaciones pequeñas con bajos recursos financieros.

Teniendo en cuenta el diagnóstico previo realizado en las empresas agroindustriales se detectó a primera instancia el problema de dificultad en encontrar y ampliar el mercado a nivel regional y nacional para los productos agroindustriales actuales y para aquellos en vía de desarrollo, esto debido a que las empresas no cuentan con recursos financieros suficientes, igualmente el área comercial no maneja de manera eficiente el tema de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del Departamento del Cauca.

Como alternativa, se requiere fortalecer el clúster agroindustrial con el fin de fomentar el crecimiento empresarial, dando paso a la competitividad, donde se verá reflejado soluciones de tipo financiero para soportar los costos del proceso.

Dentro del proyecto se desea fortalecer las empresas en el sector comercial, dado que en el momento las empresas manejan varios aspectos comerciales que no han reflejado un aumento en el posicionamiento de las diferentes marcas, no se han establecido acciones que conduzcan a mejorar la comunicación entre las empresas y el mercado, por consiguiente se establecen actividades con el fin de contribuir al mejoramiento conjunto de la parte comercial dentro del clúster.

El clúster agroindustrial mejora el nivel de vida y bienestar de la población, igualmente, apoya el crecimiento individual como al nivel de conjunto y tiene una proyección internacional en beneficio para cada empresa.

1.2. JUSTIFICACIÓN

AGROINNOVA como corporación incubadora de empresas agroindustriales, brinda ayuda al clúster agroindustrial de la quinua del Cauca la cual es una agremiación de empresas que se integran a la cadena productiva de un grano que además de ser considerado como un importante alimento, se constituye como una alternativa de ingresos para un gran número de familias caucanas.

Dentro del proyecto “Fortalecimiento de la cadena productiva de la quinua en el departamento del cauca” se realizó un análisis de las empresas seleccionadas. El equipo de la corporación AGROINNOVA realizó a través de estudio la identificación de las necesidades de cada una de las empresas, este estudio determinó que las empresas requerían de aspectos comerciales, tecnológicos, administrativos y financieros ante lo cual se genera para cada una un proyecto de fortalecimiento, todo esto con el fin de solucionar los problemas existentes para generar mayor competitividad, organización de su parte administrativa y poder a futuro seguir en su proceso de crecimiento empresarial y la consolidación en el mercado.

El componente comercial es una de las áreas que el equipo de AGROINNOVA pretende potencializar en su misión de acompañamiento a las organizaciones, a través del diseño de un proyecto que permita establecer un plan de acción que busque mejorar la imagen comercial de los productos de quinua se continúa con la labor de incrementar el posicionamiento de los productos. El componente

comercial beneficiara al cluster de la quinua dado que integra estrategias comerciales que buscan aumentar la publicidad, la promocion, investigacion mercados y la conformacion de alianzas comerciales. Las organizaciones participantes del cluster dinamizan su efecto de crecimiento empresarial y comercial con iniciativas de trabajo conjunto entre organizaciones publicas y privadas.

Después de estas primeras actividades se tienen un punto de partida para el fortalecimiento del clúster de la quinua, dentro de sus actividades AGROINNOVA también ve la necesidad de fomentar el desarrollo de las actividades agroindustriales de la región dada que su razón de ser es la de acompañar desde la concepción de la idea de negocios hasta la etapa de madurez de los proyectos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar bajo la metodología de marco lógico el proyecto de fortalecimiento para el área comercial de empresas agroindustriales vinculadas a la corporación AGROINNOVA.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar las organizaciones agroindustriales vinculadas a la corporación AGROINNOVA.
- Identificar problemas a partir de la herramienta de árbol de problemas.
- Establecer alternativas de solución en base en la herramienta del árbol de problemas.
- Diseñar la matriz marco lógico.
- Elaborar el documento final que contiene el proyecto propuesto.

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA

2.1. MARCO TEORICO

Los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras.

El clúster se centra en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en diferentes lugares o territorios, se trata de un modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico.

Los métodos utilizados para la realización de clústers son la realización de análisis estratégicos competitivos, sobre todo estudios de marketing internacional, igualmente, buscando la fuente de ventajas competitivas derivadas de la localización puede realizar estudios de “benchmarking” para proporcionar informaciones relevantes para una mejor estrategia competitiva (Albuquerque, 2006).

Los clústeres empresariales se han constituido en mecanismos para impulsar la competitividad de sectores en regiones y tradicionalmente han sido analizados desde la perspectiva económica (por su aporte en variables macroeconómicas),

para su consolidación todo conglomerado empresarial requiere la comprensión de relaciones sociales, culturales y políticas.

La ventaja competitiva de un clúster estratégico regional está determinada por la robustez de los eslabones empresariales en términos de capacidades y por la calidad e intensidad de las relaciones económicas e institucionales entre los agentes activos del conglomerado (López Posada & Calderón Hernández, 2006).

Una política de fomento a la competitividad, centrada en el funcionamiento y desarrollo de clústers, se sustenta en tres reglas básicas como son, la identificación de los clúster existentes y potenciales, de sus fortalezas y debilidades; la selección de las políticas de acuerdo con su impacto esperado sobre el clúster, y priorización de la acción sobre los puntos estratégicos del mismo.

Esto permite fortalecer actividades o desarrollar procesos y productos con un importante efecto multiplicador sobre la competitividad del producto final y de las ramas económicas en su conjunto (por su incidencia en el conocimiento del territorio, la innovación de las actividades relacionadas y la calidad del producto), también permite incrementar la productividad, calidad del producto y competencia en los encadenamientos más atrasados de la cadena de valor., igualmente, propiciar las exigencias de calidad e innovación de las actividades principales (Áron & Martínez Péllegri, 2003).

Árbol de problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Esta técnica ayuda a identificar y organizar las causas y consecuencias de un problema. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Para construir el árbol de problemas se debe configurar un esquema de causa-efecto, iniciando con la identificación del problema central, dentro de los problemas considerados importantes en una comunidad.

Para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, se debe realizar la lluvia de ideas. Hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego depurar esta lista inicial,

finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto.

Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces) debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el problema central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando.

Los efectos del problema son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.

La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Figura 1: Jerarquía de Árbol de Problemas

Árbol de Objetivos

Es la versión positiva del Árbol de Problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Al hacer esto, todas las que eran causa en el árbol de problemas se transforman en medios, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto (Martínez & Fernández, 2010).

ÁRBOL DE OBJETIVOS



Figura 2: Jerarquía del Árbol de Objetivos

Marco Lógico

La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Cabe resaltar que la metodología del marco lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de un proyecto (Sánchez, 2007).

El método de marco lógico provee una cantidad de ventajas:

- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto. Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Nombre de la Organización (Agroinnova, 2014)

Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA.

2.2.2. Reseña Histórica

La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA fue planeada y creada a partir del desarrollo del proyecto financiado por el programa InfoDev del Banco Mundial en 2005 y el respaldo de siete entidades locales: la Corporación para el Desarrollo de Tunía – Corpotunia, la Cámara de Comercio del Cauca, la Universidad del Cauca, el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca -CREPIC-, el Centro Internacional de Agricultura Tropical –CIAT-, la Corporación Autónoma Regional del Cauca –CRC- y La Gobernación del Cauca a través de su Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Minero. Las siete entidades son sus socios Fundadores.

Agroinnova fue constituida legalmente como una Corporación sin Ánimo de Lucro en enero de 2007, su misión consiste en impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región desarrollando las capacidades empresariales innovadoras que involucran a Productores Rurales de Pequeña Escala del sector agroindustrial del departamento del Cauca, mediante

su articulación con la oferta institucional, la prestación de servicios empresariales especializados y la implementación de estrategias soportadas en TIC's".

Actualmente, Agroinnova es una entidad reconocida a nivel nacional por sus acciones en pro del desarrollo del sector agroindustrial de la región y por su alta capacidad de gestión; dichas potencialidades se han visto reflejadas en reconocimientos de tipo regional, nacional e internacional como lo son:

- Denominada Caso de Estudio como Experiencia Exitosa para el Banco Mundial, 2006.
- Mención de Honor como "Empresa Agropecuaria del Año" – Otorgada por el Diario el Liberal, Popayán Diciembre de 2006.
- Ponente en la Segunda Conferencia Latinoamericana y del Caribe de Incubadoras de Negocios "Global + IN3 Alianzas, Innovación para el emprendimiento en el Continente" Santiago de Chile – Chile Julio de 2007.
- Premio Nacional EXPOFINCA, LOS MEJORES DEL SECTOR AGROPECUARIO en la Categoría Proyección y Desarrollo, Medellín Marzo de 2008.
- Seleccionada por Colciencias y el Comité Internacional Evaluador de Ciencia y Tecnología del CRES 2008 como una de las 60 experiencias para la Muestra internacional de posters sobre Programas Exitosos de Gestión de la Transferencia de la Tecnología e Innovación para el sector

académico y el sector productivo para el desarrollo de América Latina y el Caribe, en la categoría Incubadoras y Aceleradoras. Cartagena de Indias, Junio de 2008.

2.2.3. Aspectos Organizacionales

2.2.3.1. Logo y Slogan



Figura 3: Logo de la Corporación Incubadora Empresas Agroindustriales del Cauca

Fuente: *AGROINNOVA*

2.2.3.2. Misión

“AGROINNOVA impulsa el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región desarrollando las capacidades empresariales innovadoras que involucran a Productores Rurales de Pequeña Escala del sector agroindustrial del departamento del Cauca, mediante su articulación con la oferta institucional, la prestación de servicios empresariales especializados y la implementación de estrategias soportadas en TIC’s”.

2.2.3.3. Visión

En el 2015 AGROINNOVA será una Organización del Conocimiento, reconocida por generar procesos de desarrollo regional y fortalecer empresas agroindustriales innovadoras, competitivas y ambientalmente sostenibles, con productos diferenciados en mercados especiales.

2.2.3.4. Objetivos Estratégicos

- AGROINNOVA presta servicios especializados competitivos soportados en un efectivo modelo de gestión que la consolidan y posicionan como una organización sostenible y eficaz.
- AGROINNOVA desarrolla las competencias de su equipo humano y la gestión del conocimiento para la innovación.
- AGROINNOVA articula las redes de productores rurales de pequeña escala con las redes institucionales y empresariales oferentes de servicios tecnológicos para la generación y fortalecimiento de empresas competitivas.
- AGROINNOVA realiza procesos de investigación y promueve la apropiación de los resultados obtenidos en las empresas incubadas y en su modelo de incubación.
- AGROINNOVA promueve la cultura emprendedora en la región e implementa programas de incubación acordes con las necesidades de las empresas y las condiciones del talento humano que las conforma.

- AGROINNOVA integra los equipos de trabajo estratégicos en el Departamento quienes lideran la formulación de planes para el desarrollo empresarial y productivo.

2.2.3.5. Portafolio de servicios

Servicios ofrecidos por AGROINNOVA:

La Corporación Incubadora de empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA presenta su portafolio de servicios en cuatro grandes campos:

- **SERVICIOS INTEGRALES:** Servicios soportados en los cuadros directivos de la corporación.
- **SERVICIOS GESTIONADOS CON EL SECTOR EDUCATIVO:** El sistema educativo le provee a Agroinnova de infraestructura y soporte Científico y Tecnológico, de tal manera que los recursos de la universidad se ponen a disposición de los emprendedores y empresas y a su vez, pueden ser desarrollados conjuntamente (universidad-Agroinnova).
- **SERVICIOS GESTIONADOS CON LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DEL SISTEMA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA:** Como una estrategia para suplir la deficiencia de actores financiadores, Agroinnova gestiona la consecución de recursos para desarrollo de las empresas.

- SERVICIOS DE VALOR AGREGADO OFRECIDOS POR LAS UNIDADES DE GESTIÓN ESPECIALIZADAS: En el proceso de apoyo a las empresas, Agroinnova provee servicios empresariales provenientes de la institucionalidad, articulados por sus unidades de gestión especializada
-

2.2.3.6. Organigrama

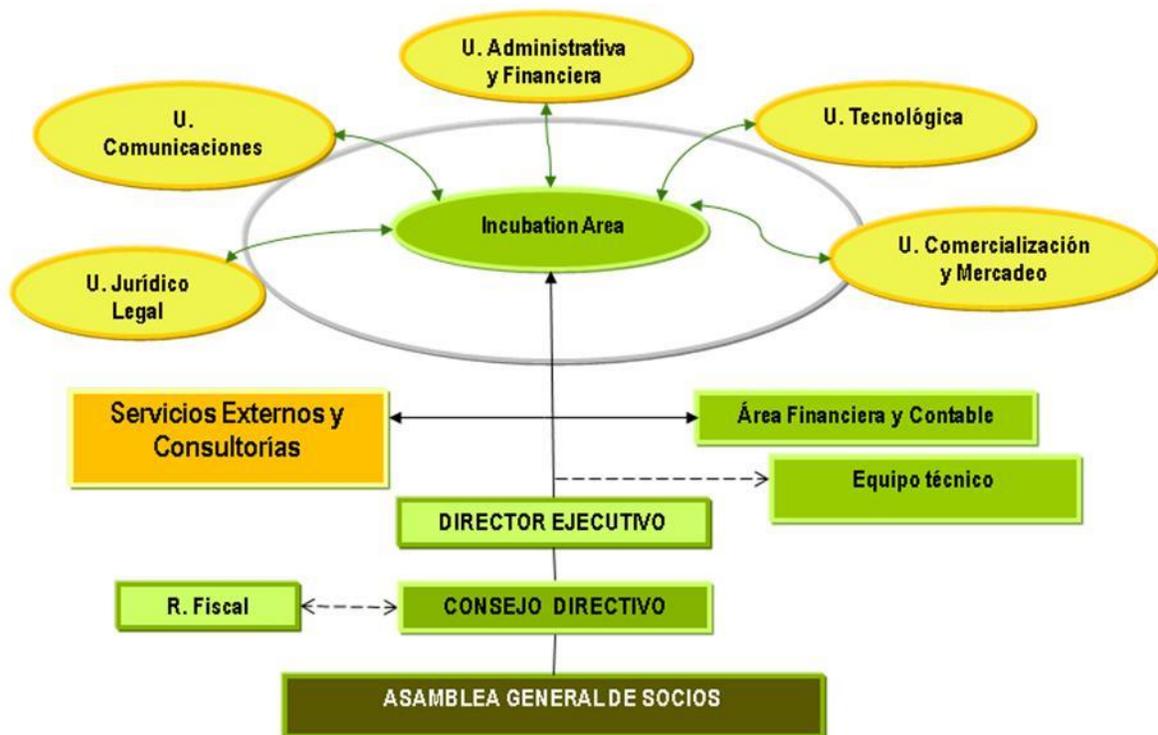


Figura 4: Organigrama AGROINNOVA

Fuente: AGROINNOVA

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLOGICA

3.1.METODOLOGIA.

La Metodología que se aplicó en el presente trabajo del Fortalecimiento del clúster agroindustrial de la quinua del Cauca contempla dos etapas, que se desarrollaron paso a paso en las fases de identificación y de diseño del ciclo de vida del proyecto, teniendo presente una situación problemática y la motivación para solucionarla.

Se inició directamente con el análisis de involucrados, en el cual se hace un diagnóstico detallado de las instituciones que comercializan productos elaborados de Quinoa los cuales están vinculados a Agroinnova; siguiendo con el análisis o árbol de problemas, donde se identifica el problema central y se dan a conocer las principales causas y los posibles efectos que se pueden desarrollar, teniendo en cuenta los factores negativos que afectan las empresas, se procede a plantear el objetivo central, sus principales objetivos específicos y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y selección de las estrategias que se aplicarán para conseguirla.

La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico..

A continuación se explicará detalladamente las dos etapas con sus respectivos análisis que contempla la metodología seleccionada:

3.1.1. I ETAPA: Identificación del problema y alternativas de solución.

Análisis de involucrados:

Se identificaron siete (7) empresas agroindustriales, las cuales fueron seleccionadas por la corporación incubadora de empresas agroindustriales del Cauca “**AGROINNOVA**”, para llevar a cabo el proyecto de fortalecimiento de la cadena productiva de la quinua en el departamento del Cauca.

Municipio	Organización
Popayán	NUTRICOL S.A.S.
Piendamó	La Superior S.A.S.
Timbío	Sun Life S.A.S.
Caldono	ASOCAL
Popayán	SEGALCO S.A.S.
Jambaló	ASPROCEN
Silvia	Panadería y pastelería Ricuras Santi

Tabla 1: Empresas Agroindustriales del Cauca

Fuente: *AGROINNOVA*

Para cada agroindustria se realizó un diagnóstico detallado, donde se evidencian las principales características, las cuales son la información general, información técnica y comercial.

Con información suministrada por parte del equipo de Agroinnova, se dio a conocer un mapeo de diferentes actores que se articulan de una u otra manera a la agroindustria de la quinua, donde se evidencia la perspectiva de cada una de las

agroindustrias que hacen parte del proceso de fortalecimiento socio empresarial liderado por AGROINNOVA, agrupando a los mismos en los siguientes grupos:

- Proveedores (materia prima, insumos, servicios, etc.)
- Entidades de financiamiento.
- Entidades de relacionamiento institucional.
- Organizaciones aliadas.
- Canales de distribución y clientes.
- Centros de investigación y capacitación.

Este análisis permitió optimizar los beneficios sociales e institucionales que están vinculados a AGROINNOVA y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con interés coincidente o complementario.

Identificación del problema:

Teniendo en cuenta el análisis de involucrados que se desarrolló previamente, se pudo realizar una valoración de cada una de las agroindustrias vinculadas a Agroinnova.

Para poder identificar el principal problema, se realizó un análisis donde se evaluó diferentes aspectos de cada una de las agroindustrias, para el cual se contó con la

participación de la coordinadora del proyecto del clúster de la Quinoa en el Cauca, con dicho análisis se pudo establecer el problema de dificultad en encontrar y ampliar el mercado a nivel regional y nacional para los productos agroindustriales actuales y para aquellos en vía de desarrollo de las empresas agroindustriales.

Se procede a establecer las causas que están generando dicho problema y sus respectivas consecuencias.

Mediante el desarrollo del diagrama conocido como Árbol de Problemas, el Análisis de Problemas es una ayuda importante para atender el problema de desarrollo.

Se consideran las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema de desarrollo seleccionado. Mediante la colocación de los problemas principales de acuerdo con sus relaciones de causa – efecto así como sus interrelaciones (Gonzalez & Zanfrillo, 2006), el Árbol de Problemas nos ayuda a establecer el “modelo lógico” en el cual está basado el proyecto.

Alternativas de solución o árbol de objetivos:

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas, para determinar el objetivo central se requiere cambiar todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto,

todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto.

- Identificado el objetivo central y los objetivos específicos se definen diversas estrategias que conlleven al logro de estos, dando solución al problema central.
- Estableciendo las estrategias o alternativas, en base al árbol de objetivos, estas deben ser evaluadas utilizando diferentes herramientas de análisis.
- La decisión sobre la estrategia a adoptar debería tomarse en base a:
- Los intereses de los beneficiarios del proyecto
- Los recursos financieros disponibles.
- Los resultados de estudios económicos, financieros, sociales, institucionales y ambientales (Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP), 2014).

3.1.2. II ETAPA: Elaboración de Matriz Marco Lógico.

Para la elaboración de la matriz de marco se procedió a realizar los aspectos más importantes del proyecto *“Fortalecimiento del clúster agroindustrial de la quinua del Cauca”*, donde se dan a conocer los objetivos específicos, con sus respectivas actividades, esto con el fin de desarrollar diferentes tareas para poder cumplir con el logro de cada uno de los objetivos propuestos.

Iniciando con el diseño de la matriz de marco lógico se obtuvo un listado de actividades en orden secuencial para cada objetivo específico, dichas actividades deben de contemplar 4 niveles: indicador, meta, recurso y producto o resultado.

I nivel: Indicadores.

Teniendo el listado de las actividades, se define para cada una de ellas un indicador de forma cuantitativo, el cual nos permite medir el resultado de las actividades propuestas, así mismo, se puede realizar un monitoreo del resultado de las actividades.

II nivel: Meta.

Se planteó con el fin de obtener un resultado o modo de verificación para cada una de las actividades que se han propuesto, este nivel permite evaluar y monitorear cada indicador que se ha establecido para las actividades.

III nivel: Recurso.

Para este nivel se hace necesario contar para cada una de las actividades con recursos humanos y/o recursos financieros, esto con el fin de ayudar al logro de los objetivos propuestos.

El recurso humano, brindan un apoyo para llegar a la meta establecida, teniendo como herramienta el personal capacitado donde ofrecerán sus conocimientos o habilidades que se requieran para el desarrollo de las actividades. Igualmente, el recurso financiero ayuda al logro de las actividades, dando aportes monetarios que permite obtener materiales e información.

IV nivel: Producto/resultado.

Planteado el objetivo central del proyecto y determinado las actividades, cada una de estas debe llegar un fin o resultado deseado, este resultado debe reflejar un beneficio en pro del desarrollo del proyecto.

Cada actividad después de haber sido desarrollada arroja un producto final o resultado que posteriormente será evaluado determinando el grado de beneficio para el proyecto.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

Formulación del proyecto *“Fortalecimiento en el área comercial del clúster agroindustrial de la quinua del Cauca”*, con el fin de apoyar el desarrollo empresarial y de competitividad de organizaciones vinculadas a la corporación AGROINNOVA.

Título del proyecto:

Apoyo en la formulación del proyecto para el fortalecimiento del área comercial del clúster Agroindustrial de la Quinua del Cauca.



***“Fortalecimiento en
el área comercial del
clúster agroindustrial
de la quinua del
Cauca”***

PROPONENTE:

Francisco José

Hoyos Baos

2015



4.1. INTRODUCCIÓN

El clúster agroindustrial de la quinua del Cauca es una agremiación de empresas que se integran a la cadena productiva de un grano que además de ser considerado como un importante alimento, se constituye como una alternativa de ingresos para un gran número de familias caucanas. De esta manera, las empresas líderes en este subsector, aúnan esfuerzos para ampliar el portafolio de productos que representan a la agroindustria quinuera del departamento, partiendo de un enfoque territorial hacia el reconocimiento de competitividad nacional.

En el marco del proyecto “*Consolidación de la cadena productiva de la quinua*” financiado con recursos del Sistema General de Regalías SGR, la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca – AGROINNOVA ha asumido la misión de apoyar el eslabón de transformación contribuyendo al fortalecimiento de toda la cadena de valor.

Así, desde inicios del 2015 se encuentra trabajando en la conformación de clúster de la agroindustria de la quinua del departamento del Cauca, tratando temas de interés común bajo un enfoque de creación de confianza entre las empresas del sector, fijándose metas conjuntas que finalmente redunden en el beneficio de todo el conglomerado industrial.



El presente proyecto se ha formulado con el propósito de dar respuesta a los requerimientos del clúster agroindustrial en materia comercial, buscando ampliar la participación en el mercado de todas las empresas del departamento que se dedican a la transformación de la quinua.



4.2. JUSTIFICACIÓN

A inicios del 2014, la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA llevó a cabo una convocatoria llamada *“Desarrollemos juntos nuevos alimentos nutritivos a partir de la quinua de nuestro departamento”*, la cual tenía por objeto identificar emprendimientos y microempresas que requirieran quinua para sus procesos productivos; como resultado se presentaron 20 iniciativas, de las cuales tan solo siete (7) registraban procesos de transformación.

Como resultado de un proceso de diagnóstico a las agroindustrias del sector, se determinó la necesidad de fortalecer aspectos comerciales, tecnológicos, administrativos y financieros en cada una de las empresas seleccionadas en el proceso de convocatoria. Entre las mayores problemáticas que representaban el común denominador de las iniciativas empresariales, se encontró la dificultad en encontrar y ampliar el mercado a nivel regional y nacional. Esto a causa del desconocimiento de las propiedades benéficas del consumo de la quinua.

De esta manera, se ve la necesidad de buscar alternativas que permitan desplegar una serie de estrategias para dar a conocer los diferentes productos alimenticios que se fabrican en la región y que utilizan como materia prima el grano de quinua. El presente proyecto surge de la urgencia de posicionar en el mercado los productos



elaborados por parte de las agroindustrias, intensificando o fortaleciendo las actividades de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del departamento del Cauca. El presente proyecto se ha estructurado con el fin de apoyar el desarrollo empresarial y de competitividad de organizaciones vinculadas al clúster agroindustrial de la quinua del Cauca, razón por la cual se plantean una serie de objetivos y actividades que buscan ser un punto de partida para trabajar en beneficio de los aspectos comerciales de los productos elaborados por las agroindustrias de la quinua.



4.3. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto “Fortalecimiento en el área comercial del clúster agroindustrial de la Quinoa del Cauca”, se ubica en el municipio de Popayán capital del departamento del Cauca.

MUNICIPIO DE POPAYÁN EN EL CAUCA



Figura 5: Mapa de Municipio de Popayán

Fuente: *Google maps.*

La ciudad de Popayán se encuentra localizada en el valle de Pubenza, entre la Cordillera Occidental y Central al occidente del país. Tiene 277 540 habitantes de acuerdo al censo del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) elaborado en el año 2015. Su extensión territorial es de 512 km², su altitud media es de 1760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1.941 mm, su



temperatura promedio de 14/19 °C y dista aproximadamente 600 km de Bogotá (Popayán, 2015).



4.4. ENTIDADES PARTICIPANTES

AGROINNOVA – Entidad articuladora

La Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA fue planeada y creada a partir del desarrollo del proyecto financiado por el programa InfoDev del Banco Mundial en 2005 y el respaldo de siete entidades locales: la Corporación para el Desarrollo de Tunía – Corpotunía, la Cámara de Comercio del Cauca, la Universidad del Cauca, el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca -CREPIC-, el Centro Internacional de Agricultura Tropical –CIAT-, la Corporación Autónoma Regional del Cauca –CRC- y La Gobernación del Cauca a través de su Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Minero. Las siete entidades son sus socios Fundadores.

Agro innova fue constituida legalmente como una Corporación sin Ánimo de Lucro en enero de 2007, su misión consiste en impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región desarrollando las capacidades empresariales innovadoras que involucran a Productores Rurales de Pequeña Escala del sector agroindustrial del departamento del Cauca, mediante su articulación con la oferta institucional, la prestación de servicios empresariales especializados y la implementación de estrategias soportadas en TIC's”.



Agroindustrias pertenecientes al clúster agroindustrial de la quinua del Cauca:

- 1. NUTRICOL**
- 2. SEGALCO**
- 3. Alimentos La Superior**
- 4. SUN LIFE**
- 5. Ricuras Santy**
- 6. ASOCAL**
- 7. ASPROCEN**



4.5. PROPUESTA TÉCNICA

4.5.1. Análisis de involucrados

Se identificaron siete (7) empresas agroindustriales, las cuales pertenecen a diferentes municipios del departamento del Cauca, que tienen como finalidad la producción y comercialización de productos elaborados de Quinoa, por esta razón fueron seleccionadas por la corporación incubadora de empresas agroindustriales AGRINNOVA para desarrollar el proyecto fortalecimiento de la cadena productiva de la quinoa en el departamento del Cauca e incluirlas en el clúster agroindustrial de la quinoa en el cauca.

A continuación se presentan las agroindustrias seleccionadas para la realización del proyecto:

- **SEGALCO S.A.S:**

Empresa constituida el 10 de marzo de 2006, conformada por 3 socios. Actualmente cuenta con más de 20 empleados y ofrece varias líneas de productos elaborados a base de quinoa.



La pyme realiza productos haciendo uso de la quinua desde hace aproximadamente 6 años. Cuentan con una planta de producción con todas sus áreas delimitadas y equipos en buen estado para la elaboración de harinas, productos de panadería, y snack. Sus productos cuentan con un empaque con todas las especificaciones técnicas y requerimientos comerciales.

Tiene una cobertura comercial de nivel nacional, atienden mercados institucionales, distribuye sus productos a nivel local de manera directa y a nivel nacional a través de una comercializadora.

Las principales dificultades comerciales que se han presentado son: i) descoordinación entre las áreas de producción y comercialización, ii) fallas en programación logística, y iii) dificultades de encontrar personal adecuado para la promoción y comercialización local y regional de los productos de la empresa

Los empresarios reconocen la necesidad de intensificar o fortalecer sus actividades de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del departamento del Cauca, dado que la quinua y sus subproductos aun no son muy conocidos en el mercado y se requiere de un gran esfuerzo para impulsar su consumo (AgriInnova, 2014).



- **ALIMENTOS LA SUPERIOR:**

Empresa constituida legamente en el año 1980, en promedio hace seis años realizan productos con quinua. Está conformada por 6 socios. Tienen una estructura organizacional claramente definida.

La empresa cuenta con una planta de proceso ubicada en Tunía, en la cual desarrolla procesos de adecuación de materias primas. Además contrata el proceso de maquila para la elaboración de bebidas.

La empresa tiene cobertura comercial nacional e internacional

Las dificultades comerciales que se han presentado en la organización son la insuficiencia de personal de mercadeo en algunas zonas del país, falta de capital de trabajo para la implementación de algunas estrategias de comercialización, y, descoordinación entre los departamentos de venta y producción (AgriInnova, 2014).



ASOCAL:



Empresa legalmente constituida el 29 de marzo de 2003 conformada por 40 socios. Asociación que ha contado con el apoyo de Misión Rural, oportunidades rurales, Islas Baleares y la alcaldía de Caldono.

ASOCAL cuenta con los equipos necesarios para el correcto procesamiento de sus productos (harina de quinua y colada). La planta de producción está debidamente señalizada y cumple con la normatividad BPM.

Sus clientes están ubicados en Caldono, Popayán y esporádicamente en Cali y Medellín. Sus productos son empacados en cajas y transportados directamente al cliente.

Sin embargo, la organización no cuenta con un proceso que permita medir el nivel de satisfacción del cliente o del consumidor final. De igual manera no se evidencia la descripción de un proceso o procedimiento de compras (políticas y prácticas), no cuenta con personal comercial idóneo para promover e incentivar las ventas, descoordinación entre las áreas de producción y comercialización.



Los empresarios reconocen la necesidad de intensificar o fortalecer sus actividades de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del departamento del Cauca, dado que la quinua y sus subproductos aun no son muy conocidos en el mercado y se requiere de un gran esfuerzo para impulsar su consumo (AgroInnova, 2014).

- **NUTRICOL:**

Constituida legalmente el 01 de junio de 2010. Sin embargo, llevan doce años elaborando productos a base de quinua. Empresa conformada por cinco socios y recibe apoyo constante de la Fundación PRODESIC.

La empresa cuenta con infraestructura y equipos apropiados para la elaboración de harinas y otros productos a base de quinua. Sus productos cuentan con empaques adecuados que dan cumplimiento a los requerimientos técnicos y comerciales.

Tienen una cobertura comercial de nivel nacional que es manejada a través de la Fundación PRODESIC. Atienden mercados institucionales.

Se hace necesario intensificar sus actividades de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del departamento del Cauca, dado que la quinua y sus



subproductos aun no son muy conocidos en el mercado y se requiere de un gran esfuerzo para impulsar su consumo.

Se encuentra que es necesario hacer mayores esfuerzos en la promoción tanto de la empresa como de sus productos. En este sentido es importante plantear objetivos comerciales a corto y mediano plazo, y realizar ejercicios (preferiblemente grupales) que permitan definir acciones o estrategias de mercado (AgriInnova, 2014).

- **SUN LIFE:**

Constituida en febrero de 2010, integrada por cuatro socios, ha recibido apoyo por parte de FONADE y el SENA.

La empresa cuenta con equipos en buen estado para la realización de sus productos, su infraestructura esta adecuada y cuenta con áreas debidamente señalizadas y separadas de acuerdo al proceso.

Realizan comercialización a nivel regional atendiendo principalmente el mercado institucional.



Los empresarios reconocen la necesidad de intensificar o fortalecer sus actividades de publicidad y mercadeo tanto al interior como al exterior del departamento del Cauca. SUNLIFE solicita apoyo en la parte comercial, en especial con entes gubernamentales (Agroinnova, 2014).

- **RICURAS SANTY:**

Empresa constituida legalmente en el 2014. Cuenta con el constante apoyo del cabildo de Guambía y la alcaldía de Silvia.

Elaboran productos de panadería y pastelería a base de quinua en una infraestructura de propiedad del cabildo de Guambía. Para la actividad productiva cuentan con los equipos básicos.

Realizan comercialización a través del cabildo y en algunas tiendas de la cabecera municipal de Silvia, han participado en ferias en el municipio de Popayán.

Se requiere hacer un importante esfuerzo a nivel comercial en el sentido que es necesario ampliar la cobertura actual de mercado a nivel local y regional. De esta manera, se requiere trabajar en la estructuración de un plan de mercadeo (Agroinnova, 2014).



- **ASPROCEN:**

Asociación de productores de cereales apoyada por el cabildo Indígena de Jambalo. ASPROCEN cuenta con el equipo necesario para la producción de harinas (principalmente de trigo). Además de disponer de una planta de transformación factible de adecuar según la normatividad alimentaria vigente.

Su mercado está ubicado principalmente en veredas aledañas y municipios cercanos (Ej. Silvia, Santander de Quilichao).

La organización ha ido perdiendo gradualmente los clientes ganados por fuera del municipio de Jambaló debido a los problemas de comunicación de la zona. En este sentido, es necesario trabajar en el fortalecimiento integral del área comercial y en el diseño de estrategias que permitan superar los inconvenientes de comunicación.

Se requiere hacer un importante esfuerzo a nivel comercial en el sentido que es necesario ampliar la cobertura actual de mercado a nivel local y regional. De esta manera, se requiere trabajar en la estructuración de un plan de mercadeo haciendo especial énfasis en la identificación del segmento de mercado al cual dirigirse y conocer la potencialidad del mismo (AgriInnova, 2014).



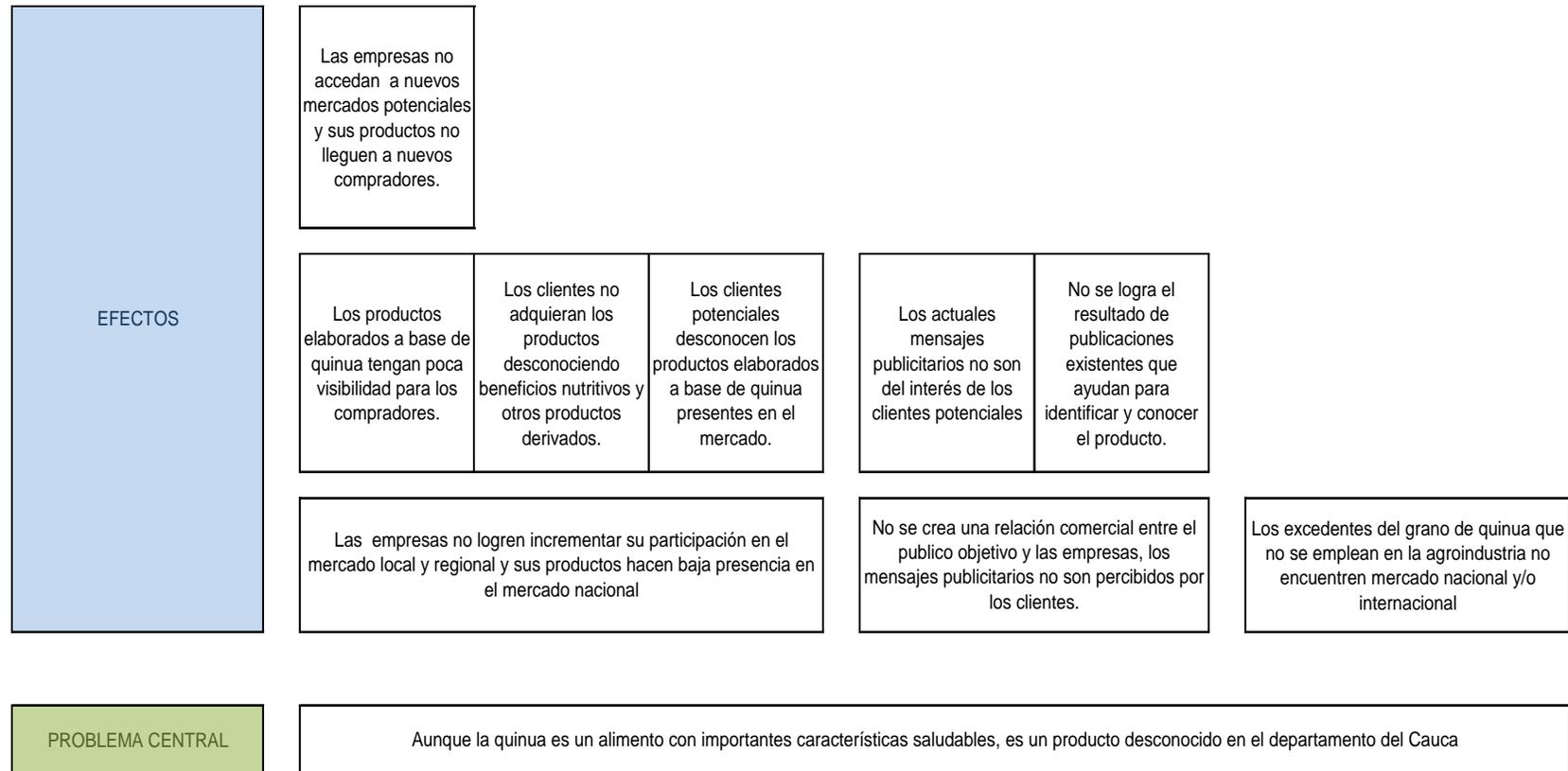
4.5.2. Árbol de problemas.

Teniendo en cuenta el diagnóstico previo realizado en el análisis de involucrados, se evidenció un problema en el área comercial, el cual afecta notoriamente las siete (7) empresas agroindustriales nombradas anteriormente.

A continuación árbol de problemas:



Figura 6: Árbol de Problemas





CAUSAS

El mercado desconoce los productos que en el departamento del Cauca se han desarrollado a base de quinua

Poca utilización de medios publicitarios para presentar los productos y falta de una estrategia de comunicación efectiva para capturar nuevos clientes

El mercado conocedor de alimentos saludables a nivel nacional, requiere quinua orgánica, mientras que el grano del departamento del Cauca es convencional

En los actuales canales de comercialización existe poca presencia de productos transformados a base de quinua

Falta de promoción de cualidades nutritivas de la Quinua, por lo cual, los clientes no conocen los beneficios nutritivos del consumo del pseudo cereal.

No hay hábitos de consumo de productos de Quinua en los hogares colombianos, en consecuencia las personas no perciben la necesidad de comprarlos.

Los medios de comunicación no se aprovechan de forma adecuada y no conducen a los clientes a decidir por adquirir los productos.

Falta de recursos para el adecuado manejo de publicidad por parte de las empresas productoras de Quinua.

Desconocimiento por parte de los productores de los agro insumos permitidos, prohibidos y de las normas de certificación justa, limpia u orgánica

Las empresas productoras de quinua no han diversificado su comercialización incursionado en nuevos canales de venta.

No se realizan actividades de promoción para mejorar la comunicación, impactando a posibles compradores de forma efectiva

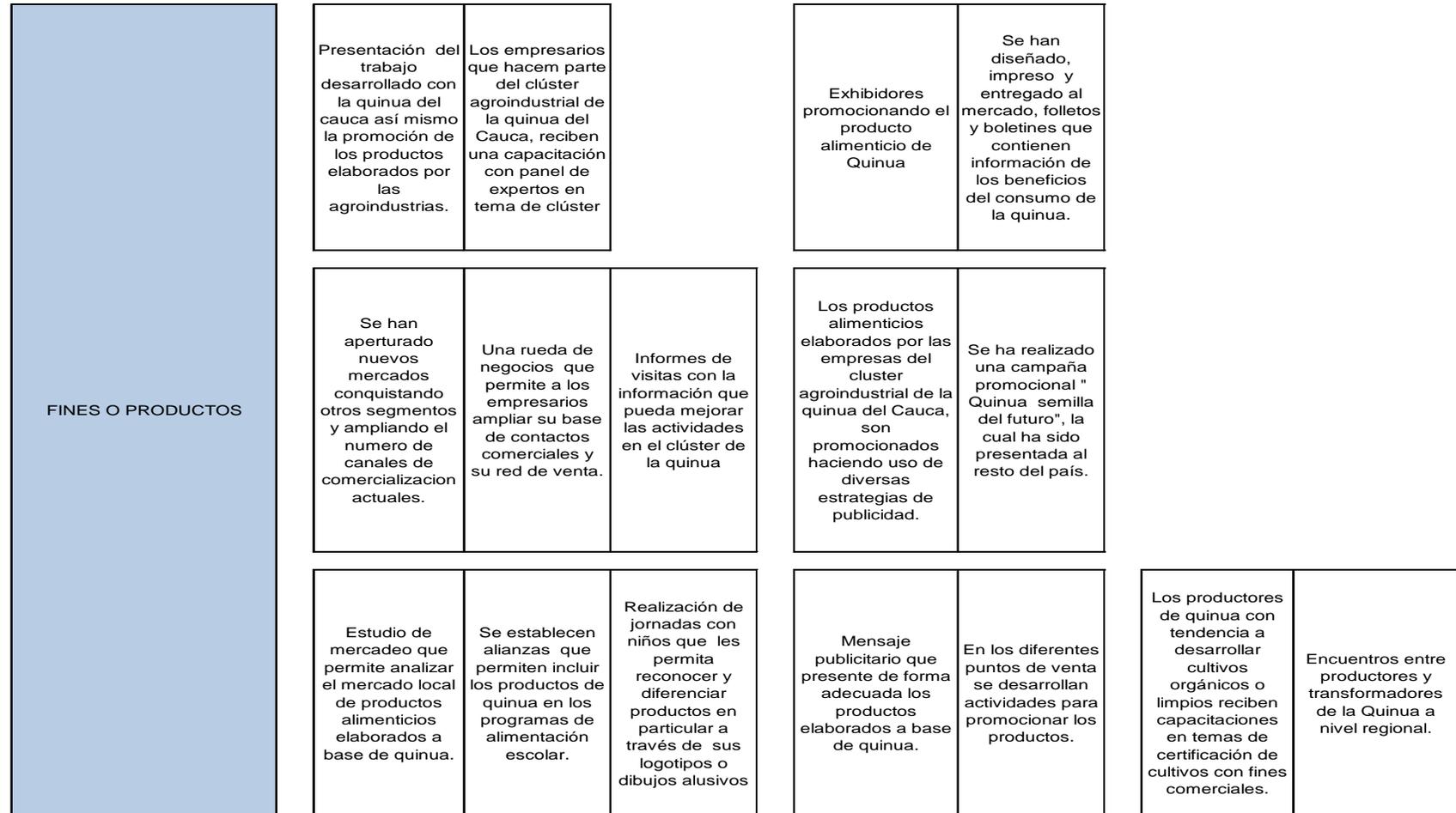


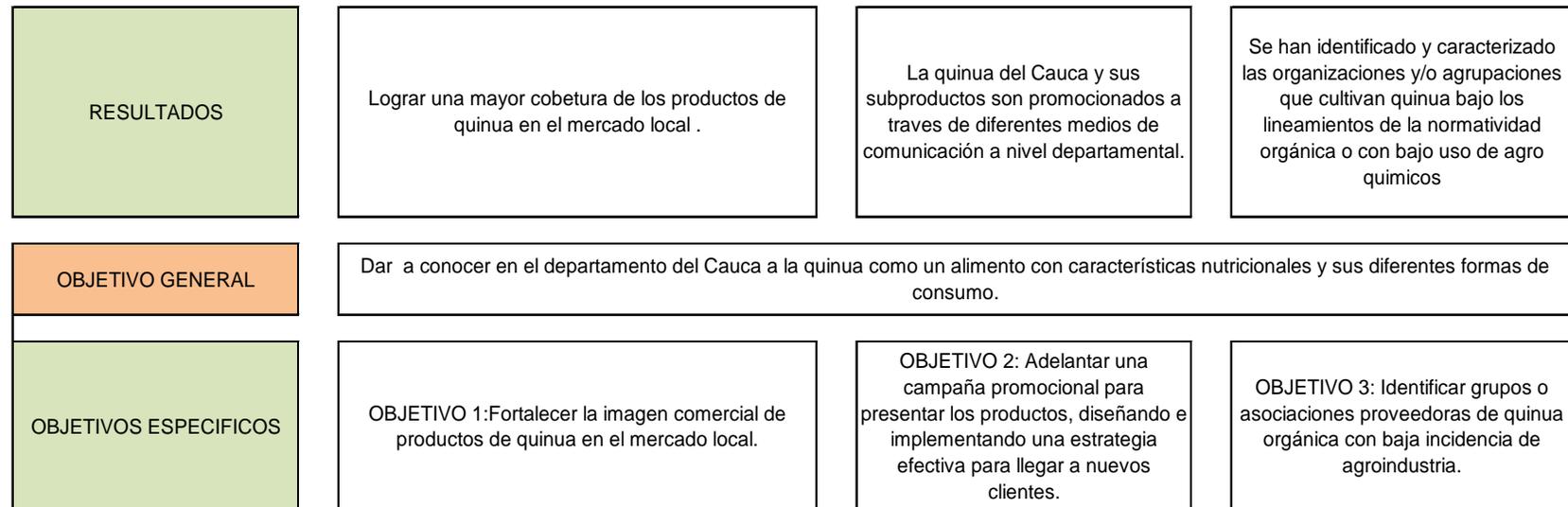
4.5.3. Árbol de Objetivos.

Teniendo en cuenta el problema planteado en el Árbol de Problemas, se utiliza el árbol de objetivos con el fin de establecer alternativas de solución, para brindar mejoría a las siete (7) empresas agroindustriales nombradas anteriormente.



Figura 7:Árbol de Objetivos







ACTIVIDADES

Realizar un estudio de mercado buscando identificar oportunidades que permitan acceder a nuevos mercados.	Buscar y establecer una alianza entre las instituciones locales que trabajan con proyectos alimenticios y las empresas productoras de quinua con el fin de incluir los productos en los programas de alimentación.	Diseñar una estrategia de inclusión con niños que permita presentarles los productos de quinua.
---	--	---

Diseñar un mensaje publicitario que conduzca a los compradores a inclinarse por conocer y adquirir los productos.	Organizar y/o participar en actividades de promoción de productos de quinua en los puntos de venta.
---	---

Capacitación de los productores en temas de agro insumos permitidos, prohibidos y de las normas de certificación justa, limpia u orgánica.	Realización de encuentros entre productores y transformadores de la quinua a nivel regional.
--	--

Identificar, explorar y acceder a nuevos canales de venta y sus beneficios comerciales.	Realizar una rueda de negocios entre empresarios y productores para coordinar ventas y establecer posibles alianzas.	Realizar una visita a otra experiencia de clúster que se encuentran trabajando en las ciudades del país.
---	--	--

Establecer conjuntamente con las empresas productoras la destinación de recursos financieros para mejorar temas comerciales. (Promoción publicitaria).	Continuar impulsando la campaña promocional "Quinua del Cauca, semilla del futuro".
--	---

Realizar charlas informativas en planteles educativos, organizaciones locales para dar a conocer el trabajo desarrollado con la quinua en el cauca.	Realizar una capacitación con panel de expertos en temas de clúster.
---	--

Ubicar exhibidores promocionando los productos de la quinua en entidades públicas y privadas del departamento del Cauca.	Diseñar e imprimir folletos informativos incluyendo la oferta de productos, su forma de preparación y los aportes nutricionales de su consumo..
--	---



4.6. OBJETIVOS

4.6.1. Objetivo General:

Dar a conocer en el departamento del Cauca a la quinua como un alimento con características nutricionales y sus diferentes formas de consumo.

4.6.2. Objetivos Específicos:

- Fortalecer la imagen comercial de productos de quinua en el mercado local.
- Adelantar una campaña promocional para presentar los productos, diseñando e implementando una estrategia efectiva para llegar a nuevos clientes.
- Identificar grupos o asociaciones proveedoras de quinua orgánica con baja incidencia de agroindustria.



4.7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Objetivo General:

Dar a conocer en el departamento del Cauca a la quinua como un alimento con características nutricionales y sus diferentes formas de consumo.

A través de la formulación de actividades de tipo comercial que permitan utilizar los medios publicitarios disponibles, dando a conocer los productos existentes en el mercado así mismo la búsqueda de alianzas en nuevos canales de distribución y alianzas entre organizaciones departamentales que busquen incluir los productos de quinua en la oferta de consumo municipal.

Objetivos Especificos

OBJETIVO 1: *Fortalecer la imagen comercial de productos de quinua en el mercado local.*

ACTIVIDADES:

A1. *Realizar un estudio de mercado buscando identificar oportunidades que permitan acceder a nuevos mercados.*



Se diseñara un estudio de mercado con apoyo del equipo técnico de AGROINNOVA, cuyo resultado identifique oportunidades para acceder a nuevos mercados para la comercialización de los productos de quinua.

A2. *Buscar y establecer una alianza entre las instituciones locales que trabajan con proyectos alimenticios y las empresas productoras de quinua con el fin de incluir los productos en los programas de alimentación.*

Identificar instituciones o fundaciones que adelanten programas alimenticios con comunidades de diferentes edades presentándoles la oferta alimenticia de productos de quinua y sus beneficios nutricionales, para lograr un trabajo conjunto que incluya los productos en los menús diarios ofrecidos.

A3. *Diseñar una estrategia de inclusión con niños que permita presentarles los productos de quinua.*

A través de dinámicas que permitan conocer la percepción de los productos por medio de degustaciones, la opinión de las marcas, símbolos, dibujos utilizados, actitudes, intereses. se plantea desarrollar una estrategia con grupos de niños entre edades de 7 a 12 años, se contara con un moderador del grupo quien introducirá a los



niños a los temas a desarrollar. La actividad será monitoreada por el personal de AgroInnova quienes estudiarán los resultados arrojados al final.

A4. *Identificar, explorar y acceder a nuevos canales de venta y sus beneficios comerciales.*

Realizando un análisis de los canales de venta que utilizan productos similares a los de quinua, estudiando otros sectores y conociendo otras experiencias u conclusiones de utilizar nuevos canales. Se planea desarrollar una estrategia que permita acceder a nuevos canales teniendo en cuenta la facilidad para distribuir y vender los productos de quinua.

A5. *Realizar una rueda de negocios entre empresarios y productores para coordinar ventas y establecer posibles alianzas.*

Como mecanismo para generar alianzas comerciales y ampliar el mercado de la quinua, se buscara un espacio para poder organizar una rueda de negocios que propiciar el mejor conocimiento sobre su mercado actual, potencial y nivel de competitividad nacional, Captar inversiones, líneas de financiamiento oportunidades de negocios, Proveer información económica para contribuir a la ubicación de nichos de mercado para los productos de la región.



Se requiere de medios de difusión para Impulsar y desarrollar toda una estrategia de promoción y difusión. Se deberá contar con la folletería que refleje y promocióne el evento.

Se debe de contar con ficha de inscripción la cual es el documento que registra e inscribe al empresario y empresa al evento, debe ser de fácil comprensión y con ejemplos que ilustren a los empresarios cómo llenar correctamente, y potenciar su empresa.

Debe incluir nombre de la empresa, ubicación, persona de contacto con número de teléfono, correo electrónico, productos que ofrece, valor agregado al producto, y una breve descripción de la empresa.

El precio justo y la calidad del producto serán vitales para captar la atención de los eventuales clientes. El documento debe también definir muy claramente los productos que ofrecerá.

Los datos facilitados por los empresarios con sus ofertas y/o demandas en la solicitud de entrevistas, servirán para hacer el matchmaking y por consiguiente la concertación de citas.



Previo a la realización del evento, los organizadores generalmente planifican temas de capacitación para preparar a los empresarios de manera que puedan realizar contactos exitosos, por lo que es muy recomendable tomar en cuenta y participar de dichas capacitaciones.

A6. *Realizar una visita a otra experiencia de clúster que se encuentran trabajando en las ciudades del país.*

Con el objeto de examinar la estructura, estrategias de trabajo y poder conocer los resultados obtenidos por otras experiencias de agremiación tipo clúster en el país, se llevara a cabo una búsqueda de clúster. Posteriormente al menos un emprendedor de cada una de las agroindustrias de la quinua del Cauca acompañará al equipo ejecutor del proyecto a una gira técnica.

A7. *Realizar charlas informativas en planteles educativos, organizaciones locales para dar a conocer el trabajo desarrollado con la quinua en el cauca.*

Establecer espacios en los planteles educativos, organizaciones locales para llevar a cabo las charlas informativas de la quinua cuyos objetivos serán:



Presentar el trabajo que se viene realizando por parte de AGROINNOVA con las empresas productoras de quinua; logros alcanzados, obstáculos presentados, plan de trabajo a futuro. Resaltar el beneficio generado en materia de desarrollo económico, empresarial y generación de empleo en las zonas de concentración de las agroindustrias, brindar información acerca de los productos y sus diferentes puntos de venta, fomentar el consumo de productos de quinua resaltando su valor nutricional.

A8. *Realizar una capacitación con panel de expertos en temas de clúster.*

Buscar un espacio para realizar la jornada de capacitación en temas de trabajo en clúster permitiendo evidenciar el trabajo desarrollado por otros clúster y adaptar prácticas al clúster local en el Cauca.

OBJETIVO 2: *Adelantar una campaña promocional para presentar los productos, diseñando e implementando una estrategia efectiva para llegar a nuevos clientes.*

ACTIVIDADES

B1. *Diseñar un mensaje publicitario que conduzca a los compradores a inclinarse por conocer y adquirir los productos.*



Trabajar con personal capacitado en temas de marketing para diseñar el mensaje publicitario que involucre a todas las agroindustrias, posteriormente darlo a conocer por medio de vallas publicitarias, cuñas radiales, canales locales de televisión y medios tecnológicos.

B2. *Organizar y/o participar en actividades de promoción de productos de quinua en los puntos de venta.*

Establecer en los canales actuales puntos de ventas estrategias de promoción, como lo son degustaciones, promociones en productos, descuentos en compra y entrega de material publicitario relacionado con los productos de quinua.

B3. *Establecer conjuntamente con las empresas productoras la destinación de recursos financieros para mejorar temas comerciales. (Promoción publicitaria).*

Exponer ante las agroindustrias la importancia de contar con un plan de publicidad para lograr mayor visibilidad de los productos y así, poder definir conjuntamente con las agroindustrias la destinación de recursos financieros.



B4. Continuar impulsando la campaña promocional "Quinoa del Cauca, semilla del futuro".

Apoyar las actividades que se están adelantando por parte de AGROINNOVA dentro del programa, planteando nuevas estrategias de acción.

B5. Ubicar exhibidores promocionando los productos de la quinoa en entidades públicas y privadas del departamento del Cauca.

A través de las entidades aliadas a AGROINNOVA ubicar en cada una exhibidores de promoción de productos, invitando a las personas a conocer la oferta de productos.

B6. Diseñar e imprimir folletos informativos incluyendo la oferta de productos, su forma de preparación y los aportes nutricionales de su consumo.

Para el diseño de los folletos que contienen la información de la quinoa, se escogerá dentro de las empresas de publicidad locales, aquella que logre comunicar y reflejar el mensaje que se tiene planeado para la promoción de los productos de quinoa.

OBJETIVO 3: Identificar grupos o asociaciones proveedoras de quinoa orgánica con baja incidencia de agroindustria.



ACTIVIDADES

C1. *Capacitación de los productores en temas de agro insumos permitidos, prohibidos y de las normas de certificación justa, limpia u orgánica.*

Invitar organizaciones productoras a participar de una capacitación con un profesional en temas de agro-insumos, para que informe y explique los requerimientos en temas de certificación en producción justa, limpia u orgánica.

C2. *Realización de encuentros entre productores y transformadores de la quinua a nivel regional.*

Realizar un encuentro que permita conocer avances en el sector quinuero, participando por parte del clúster del cauca compartiendo su experiencia y el trabajo desarrollado hasta el momento.



4.8. MATRIZ DE MARCO LOGICO

Tabla 2: Matriz de Marco Lógico

OBJETIVO 1: Fortalecer la imagen comercial de productos de quinua en el mercado local.				
ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RECURSO	PRODUCTO/RESULTADO
Realizar un estudio de mercado buscando identificar oportunidades que permitan acceder a nuevos mercados.	Un (1) estudio de mercadeo.	Un estudio de mercadeo.	Recurso financiero. Recursos humanos.	Estudio de mercadeo que permita analizar el mercado local de productos alimenticios elaborados a base de quinua.
Buscar y establecer una alianza entre las instituciones locales que trabajan con proyectos alimenticios y las empresas productoras de quinua con el fin de incluir los productos en los programas de alimentación.	N° de convenios entre instituciones locales y empresas pertenecientes al clúster.	Al menos un alianza establecido.	Recurso humano Recurso financiero	Se establecen alianzas que permiten incluir los productos de quinua en los programas de alimentación escolar.



Diseñar una estrategia de inclusión con niños que permita presentarles los productos de quinua.	Una (1) estrategia de inclusión de niños.	Contar con una estrategia adecuado diseñado para niños.	Recurso humano y Recurso financiero	Realización de jornadas con niños que les permita reconocer y diferenciar productos en particular a través de sus logotipos o dibujos alusivos.
Identificar, explorar y acceder a nuevos canales de venta y sus beneficios comerciales.	N ° de canales de comercialización posibles para comercializar productos	Al menos 3 nuevos mercados para comercializar productos	Recurso humano, Recursos financieros	Se han aperturado nuevos mercados conquistando otros segmentos y ampliando el número de canales de comercialización actuales.
Realizar una rueda de negocios entre empresarios y productores para coordinar ventas y establecer posibles alianzas.	N ° de participantes a la rueda de negocios	Realización de la rueda de negocios.	Recurso humano, Recursos financieros	Una rueda de negocios que permite a los empresarios ampliar su base de contactos comerciales y su red de venta.



Realizar una visita a otra experiencia de clúster que se encuentran trabajando en las ciudades del país.	N ° de visitas realizadas a los diferentes clúster	Visitar al menos 1 clúster productivos, obteniendo información para mejorar el clúster de la quinua.	Recurso humano. Recurso financiero	Informes de visitas con la información que pueda mejorar las actividades en el clúster de la quinua
Realizar charlas informativas en planteles educativos, organizaciones locales para dar a conocer el trabajo desarrollado con la quinua en el cauca.	N° de organizaciones donde se realizan las charlas informativas	Al menos 3 charlas informativas en organizaciones presentando el trabajo realizado con la quinua del cauca.	Recurso humano. Recurso financiero	Presentación del trabajo desarrollado con la quinua del cauca así mismo la promoción de los productos elaborados por las agroindustrias.
Realizar una capacitación con panel de expertos en temas de clúster.	Una capacitación con panel de expertos	Una (1) jornada de capacitación con panel de expertos.	Recurso humano. Recurso financiero	Los empresarios que hacen parte del clúster agroindustrial de la quinua del Cauca, reciben una capacitación con panel de expertos en tema de clúster



OBJETIVO 2: Adelantar una campaña promocional para presentar los productos, diseñando e implementando una estrategia efectiva para llegar a nuevos clientes.

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RECURSO	PRODUCTO/RESULTADO
Diseñar un mensaje publicitario que conduzca a los compradores a inclinarse por conocer y adquirir los productos.	N° de mensajes publicitarios en vallas publicitarias, cuñas radiales, televisión y medios tecnológicos	1.) Mensaje publicitario para utilizar	Recurso humano	Mensaje publicitario que presente de forma adecuada los productos elaborados a base de quinua.
Organizar y/o participar en actividades de promoción de productos de quinua en los puntos de venta.	N° de actividades de promoción en puntos de venta	Actividades de promoción innovadoras que se puedan realizar en los puntos de venta	Recurso humano. Recurso financiero	En los diferentes puntos de venta se desarrollan actividades para promocionar los productos.
Establecer conjuntamente con las empresas productoras la destinación de recursos financieros para mejorar temas comerciales. (Promoción publicitaria).	Rubro con el total de recursos destinados	Recursos financieros para la publicidad	Recurso humano. Recurso financiero	Los productos alimenticios elaborados por las empresas del clúster agroindustrial de la quinua del Cauca, son promocionados haciendo uso de diversas estrategias de publicidad.



Continuar impulsando la campaña promocional "Quinua del Cauca, semilla del futuro".	Una (1) campaña promocional.	Realizar una jornada promocional utilizando la campaña en un lugar estratégico.	Recurso humano y Recurso financiero	Se ha realizado una campaña promocional " Quinua semilla del futuro", la cual ha sido presentada al resto del país.
Ubicar exhibidores promocionando los productos de la quinua en entidades públicas y privadas del departamento del Cauca.	N° de exhibidores de promoción de productos de quinua instaladas.	Al menos 3 exhibidores de quinua en diferentes entidades públicas y privadas del departamento del Cauca.	Recurso financiero.	Exhibidores promocionando el producto alimenticio de Quinua
Diseñar e imprimir folletos informativos incluyendo la oferta de productos, su forma de preparación y los aportes nutricionales de su consumo.	Presentación folleto con información a suministrar.	Folletos con la información requerida de los productos ofertados de Quinua.	Recurso financiero	Se han diseñado, impreso y entregado al mercado, folletos y boletines que contienen información de los beneficios del consumo de la quinua.



OBJETIVO 3: Identificar grupos o asociaciones proveedoras de quinua orgánica con baja incidencia de agroindustria.

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	RECURSO	PRODUCTO/RESULTADO
Capacitación de los productores en temas de agro insumos permitidos, prohibidos y de las normas de certificación justa, limpia u orgánica.	Nº capacitaciones ofrecidas a productores	2 jornadas de capacitación en las que han participado al menos 4 organizaciones de productores que no hacen uso de agro químicos de alto impacto en el desarrollo de sus cultivos.	Recurso humano, recurso financiero	Los productores de quinua con tendencia a desarrollar cultivos orgánicos o limpios reciben capacitaciones en temas de certificación de cultivos con fines comerciales.
Realización de encuentros entre productores y transformadores de la quinua a nivel regional.	Nº de encuentros de actores de la cadena productiva de la Quinua del Cauca.	Un (1) encuentro regional de actores de la cadena productiva de la Quinua del Cauca	Recurso humano. Recurso financiero	Encuentros entre productores y transformadores de la Quinua a nivel regional.



4.9. CRONOGRAMA

	ACTIVIDADES	Profesional	Meses												Tiempo meses	
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
A1	Realizar un estudio de mercado buscando identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos alimenticios que contengan quinua.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	1	1	1											3
A2	Buscar y establecer una alianza entre las instituciones locales que trabajan con proyectos alimenticios y las empresas productoras de quinua con el fin de incluir los productos en los programas de alimentación.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		9
A3	Diseñar una estrategia de inclusión con niños que permita presentarles los productos de quinua.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1			1	1	1									3
A4	Identificar, explorar y acceder a nuevos canales de venta y sus beneficios comerciales.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1						1	1	1	1	1	1	1	1	7
A5	Realizar una rueda de negocios entre empresarios y productores para coordinar ventas y establecer posibles alianzas.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2							1	1	1	1	1	1	1	6
A6	Realizar una visita a una experiencia de clúster de industrias alimenticias que se encuentre activa en el país.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2			1	1	1	1	1	1	1	1				8
A7	Realizar charlas informativas en planteles educativos, organizaciones locales para dar a conocer el trabajo desarrollado con la quinua en el cauca.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1			1			1			1				1	4
A8	Realizar una capacitación con panel de expertos en temas de clúster.	Externo			1			1			1				1	4



4.10. PRESUPUESTO

Actividades	NOMBRE DEL RECURSO (Descripción del gasto)	RUBRO (Tipo de gasto)	Unidad de medida	# personas	Valor Unitario	Valor Total
Realizar un estudio de mercado buscando identificar oportunidades que permitan acceder a nuevos mercados.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
	Encuestadores	R02 - Mano de obra no calificada	\$/encuestador	3	\$ 300.000	\$ 900.000
	Papelería	R05 - Material didactico y/o papeleria	Global	1	\$ 150.000	\$ 150.000
	Combustible, medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 300.000	\$ 300.000
	Puesto de trabajo	R07 - Otros gastos	\$/mes	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Buscar y establecer una alianza entre las instituciones locales que trabajan con proyectos alimenticios y las empresas productoras de quinua con el fin de incluir los productos en los programas de alimentación.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	1	1.250.000	\$ 7.500.000
	Transporte	R04 - Gastos de Transporte	\$/mes	9	50.000	\$ 450.000
	Puesto de trabajo	COEF 01: Inv. Capital Semilla	\$/mes	9	\$ 300.000	\$ 2.700.000
Diseñar una estrategia de inclusión con niños que permita presentarles los productos de quinua.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
	Medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 150.000	\$ 150.000
	Papelería	R05 - Material didactico y/o papeleria	Global	1	\$ 150.000	\$ 150.000



Identificar, explorar y acceder a nuevos canales de venta y sus beneficios comerciales.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	6	\$ 1.250.000	\$ 7.500.000
	Papeleria	R05 - Material didactico y/o papeleria	Global	1	\$ 350.000	\$ 350.000
	Computadores, memorias, planes corporativos	R06- Equipo y software	Global	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
	Medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Realizar una rueda de negocios entre empresarios y productores para coordinar ventas y establecer posibles alianzas.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 500.000	\$ 500.000
	Folletos y publicidad	R05 - Material didactico y/o papeleria	Global	1	\$ 200.000	\$ 200.000
	Papeleria	R05 - Material didactico y/o papeleria	Global	1	\$ 100.000	\$ 100.000
	Locación	Auditorios y equipos de capacitación (mes)	\$/hora	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Realizar una visita a otra experiencia de clúster que se encuentran trabajando en las ciudades del país.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	R01 - Honorarios profesionales	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Realizar charlas informativas en planteles educativos, organizaciones locales para dar a conocer el trabajo desarrollado con la quinua en el cauca.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°1	R01 - Honorarios profesionales	R01 - Honorarios profesionales	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
	Medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Realizar una capacitación con panel de expertos en temas de clúster.	Externo	R01 - Honorarios profesionales	Global	4	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000
	Locación	Auditorios y equipos de capacitación (mes)	\$/hora	4	\$ 120.000	\$ 480.000



Diseñar un mensaje publicitario que conduzca a los compradores a inclinarse por conocer y adquirir los productos.	Externo	R01 - Honorarios profesionales	Global	1		\$ -
	Medios tecnológicos (Creación de blog, publicaciones en redes sociales)	R05 - Material didactico y/o papeleria	\$/año	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Vallas publicitarias	R05 - Material didactico y/o papeleria	\$/año	1	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000
	Cuñas radiales (am, fm)	R05 - Material didactico y/o papeleria	\$/año	12	\$ 87.000	\$ 1.044.000
	Periodico (Extra, El liberal)	R05 - Material didactico y/o papeleria	\$/mes	6	\$ 620.000	\$ 3.720.000
	Televisión local	R05 - Material didactico y/o papeleria	\$/mes	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Organizar y/o participar en actividades de promoción de productos de quinua en los puntos de venta.	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	7	\$ 1.428.571	\$ 10.000.000
	Impulsadores	R03 - Honorarios no profesionales	\$/mes	11	\$ 680.000	\$ 7.480.000
	Transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	12	\$ 50.000	\$ 600.000
Establecer conjuntamente con las empresas productoras la destinación de recursos financieros para mejorar temas comerciales. (Promoción publicitaria).	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Continuar impulsando la campaña promocional "Quinua del Cauca, semilla del futuro".	Profesional en administracion de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	6	\$ 1.250.000	\$ 7.500.000



Ubicar exhibidores promocionando los productos de la quinua en entidades públicas y privadas del departamento del Cauca.	Profesional en administración de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Impulsadores	R03 - Honorarios no profesionales	\$/mes	0	\$ -	\$ -
	Transporte	R04 - Gastos de Transporte	\$/mes	1	\$ 280.000	\$ 280.000
Diseñar e imprimir folletos informativos incluyendo la oferta de productos, su forma de preparación y los aportes nutricionales de su consumo..	Externo	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	4	\$ 980.000	\$ 3.920.000
	Papelería	Materiales	Global	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Capacitación de los productores en temas de agro insumos permitidos, prohibidos y de las normas de certificación justa, limpia u orgánica.	Externo	R01 - Honorarios profesionales	Global	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
	Medios de transporte	R04 - Gastos de Transporte	Global	1	\$ 360.000	\$ 360.000
	Locación	Auditorios y equipos de capacitación (mes)	\$/hora	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Realización de encuentros entre productores y transformadores de la quinua a nivel regional.	Profesional en administración de empresas o afines (con perfil comercial) n°2	R01 - Honorarios profesionales	\$/mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Externo	R01 - Honorarios profesionales	Global	6	\$ 1.100.000	\$ 6.600.000
	Folletos y publicidad	R05 - Material didáctico y/o papelería	Global	6	\$ 250.000	\$ 1.500.000
	Locación	Auditorios y equipos de capacitación (mes)	\$/hora	6	\$ 120.000	\$ 720.000



Coordinacion del proyecto	Director del proyecto	Mano de obra calificada	\$/mes	12	\$ 4.200.000	\$ 50.400.000
Seguimiento y sistematizacion	Profesional en administración de empresas o afines	Mano de obra calificada	\$/mes	12	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Actividades de administracion y contabilidad	Contador publico	Mano de obra calificada	\$/mes	12	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Retefuente	-	R07 - Otros gastos	Global	1	\$ 4.305.500	\$ 4.305.500
Gastos financieros chequera impuestos	-	R07 - Otros gastos	Global	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Poliza	-	R07 - Otros gastos	Global	1	\$ 600.000	\$ 600.000
TOTAL						\$ 246.929.500



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El análisis general y específico que se realizó inicialmente en las agroindustrias, permitió identificar debilidades que a través de iniciativas de trabajo conjuntas y el acompañamiento por parte del equipo de agroinnova fortalecen y organizar el trabajo desarrollado por parte de las organizaciones pertenecientes al cluster de la quinua en el Cauca.
- La herramienta del árbol de problemas agrupó las posibles causas y consecuencias que en el tema comercial se han presentado, permitiendo identificar los aspectos que necesitaban fortalecer con el fin de mejorar la imagen comercial de los productos elaborados de quinua.
- Dentro del análisis de las acciones a desarrollarse para mejorar el aspecto comercial la elaboración del árbol de objetivos contribuyó a planificar todas las alternativas de solución para el árbol de problemas, estas actividades serán socializadas a todas las organizaciones con el fin de iniciar la ejecución del proyecto.
- El marco lógico proporciona una herramienta donde se describe el proyecto en una serie de actividades con objetivos y resultados esperados.



- A través del fortalecimiento del componente comercial se pudo diseñar un plan de trabajo en beneficio de mejorar no solo la imagen de los productos de quinua, también impulsar la interacción y la participación de las organizaciones para fortalecer todo el trabajo de producción de quinua.
- Se recomienda al equipo de AGROINNOVA con el fin de obtener los resultados esperados dentro del proyecto organizar, monitorear y ejecutar las actividades de acuerdo a los recursos disponibles.



BIBLIOGRAFÍA

1. *Oficina de Gestión de Cartera y Seguimiento de Proyectos (PMP)*. (2014). Recuperado el 2015, de Banco Interamericano de Desarrollo: www.ucipfg.com
2. *Popayán*. (2015). Recuperado el 2015, de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Popay%C3%A1n>
3. Agroinnova. (2014). *Agroinnova*. Recuperado el 2015, de Hallazgos del diagnostico comercial.
4. Agroinnova. (2014). *Corporación incubadora de empresas agroindustriales*. Recuperado el 2015, de www.agroinnovacorp.org
5. Alburquerque, F. (2006). Clúster territorio y desarrollo empresarial diferentes modelos de organización productiva. *"Cuarto taller de la Red de proyectos de integración productiva"*. San José, Costa Rica.
6. Áron, F., & Martínez Pellegrini, S. (2003). Identificación del Cluster y Fomento a la Cooperación Empresarial, El caso de Baja California. *Momento Económico, California*.
7. Gonzalez, M. I., & Zanfrillo, A. I. (2006). Evaluación de proyectos en las Instituciones de Educación Superior: su abordaje a través del enfoque de Marco Lógico. *Técnica Administrativa*.
8. López Posada, L. M., & Calderón Hernández, G. (Abril/Junio de 2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios gerenciales*, 22(99), 13-37.



9. Martínez, R., & Fernández, A. (2010). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. Recuperado el 2015, de Árbol de problema y áreas de intervención: http://augusta.uao.edu.co/moodle/file.php/2404/ARBOL_DE_PROBLEMA_Y_AREAS_DE_INTERVENCIÓN.pdf.
10. Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. United Nations Publications.
11. Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión gerencial*(2), 328-343.