

Factores intrínsecos y extrínsecos de la incubación de proyectos agroindustriales en la ciudad de Popayán.

Diana Elizabeth López Guzmán

Edgar Martín Vivas Dulce



Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Departamento de Ciencias Administrativas
Popayán
2016

Factores intrínsecos y extrínsecos de la incubación de proyectos agroindustriales en la ciudad de Popayán.

Diana Elizabeth López Guzmán

Edgar Martín Vivas Dulce

Trabajo de investigación para optar al título de Contador Público

Martha Lucia Acosta Rangel

**Universidad del Cauca
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Departamento de Ciencias Administrativas
Popayán
2016**

Contenido

Introducción	4
1. Incubación de proyectos agroindustriales	6
1.1. Generalidades del contexto	6
1.1.1. Localización.....	6
1.1.2. Producción agraria: Cauca-Popayán.....	7
1.1.3. Aproximación teórica: Agroindustria y AGROINNOVA	8
1.2 Caracterización: proyectos beneficiados con el proceso de incubación de AGROINNOVA	11
2. Análisis de factores que incidieron en la estabilización/declinación de las empresas ...	28
2.1. Factores con incidencia positiva	28
2.2. Valoración de los factores con incidencia positiva	37
2.3. Factores con incidencia negativa	50
2.4. Valoración de los factores con incidencia negativa	57
3. Análisis de la relación de la relación de factores y los resultados para los proyectos empresariales	63
3.1. Importancia de los procesos de incubación	63
3.2. Relación entre factores y resultados	65
4. Conclusiones	71
Bibliografía	74
Anexos	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFI NUTRICOL.....	39
Tabla 2. Matriz EFE NUTRICOL.....	41
Tabla 3. Matriz EFI SEGALCO	42
Tabla 4. Matriz EFE SEGALCO	44
Tabla 5. Matriz EFI Apícola la esmeralda	45
Tabla 6. Matriz EFE Apícola la esmeralda	47
Tabla 7. Matriz EFI COMPAP	48
Tabla 8. Matriz EFE COMPAP	49
Tabla 9. Matriz EFI Granos afroandinos	58
Tabla 10. Matriz EFE Granos afroandinos	59
Tabla 11. Matriz EFI Nutriguandul.....	61
Tabla 12. Matriz EFE Nutriguandul	61

Introducción

La realización de esta investigación se convirtió en un proyecto que con gran esfuerzo permite entrelazar la realidad del sector agrario, los procesos agroindustriales que de este derivan y las acciones de incubación que alrededor de los mismos se gestan, siendo en este caso los actores involucrados tanto productores del sector como integrantes de las instituciones, quienes procuran de manera más certera el cumplimiento o puesta en marcha de los proyectos. Vale resaltar que los participantes de este hecho, a pesar de sus ocupadas agendas estuvieron dispuestos a proporcionar la información solicitada. En este sentido, se espera que los resultados de este ejercicio puedan aportar elementos significativos para posibles estudios.

Dar comienzo a esta investigación buscó responder a la pregunta: ¿En qué medida la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca AGROINNOVA ha impactado en el proceso de incubación de diferentes proyectos en el municipio de Popayán, y qué factores intrínsecos o extrínsecos han influenciado dicha incubación?.

Es menester resaltar que este proceso investigativo contó con diversas etapas de trabajo, siendo útil y necesario para dar respuesta a la propuesta planteada y a los objetivos de ella. Uno de los primeros procesos, fue la identificación de los líderes de cada uno de los proyectos, cuyos contactos fueron entregados por AGROINNOVA en un 40% lo cual dificultó un poco su localización.

Posteriormente se realizó la recopilación de la información mediante una entrevista personal que incluyó la realización de una encuesta a los líderes en cuestión. De igual manera, se realizó una revisión bibliográfica de documentos académicos conexos con la investigación.

De este modo, se desarrollan tres secciones para dar cumplimiento de lo propuesto en el trabajo, dentro de las cuales de una manera clara y coherente se buscó conocer y entender la

representatividad del sector agrario para la economía del departamento y municipio, la incidencia de la agroindustria en los procesos de producción, la importancia y pertinencia de los procesos de incubación y los factores que han incidido positiva o negativamente sobre la consolidación de las empresas. En razón de ello los resultados del trabajo se compilaron de la siguiente manera:

En la primera parte abordó el tema de la incubación de proyectos agroindustriales en Popayán, empezando por dar unas generalidades del contexto y una caracterización de los procesos de incubación en las seis empresas objeto de estudio: NUTRICOL, SEGALCO, APÍCOLA LA ESMERALDA, GRANOS AFROANDINOS, COMPAP y NUTRIGUANDUL. En el segundo apartado se realiza un análisis y valoración de los factores que inciden positiva o negativamente sobre las empresas y su consolidación. Como tercer tramo del trabajo se establece la relación entre los factores incidentes y los resultados obtenidos en la investigación, compilando así la información y dando resultados reveladores.

Finalmente, y a manera de cierre se presentan una serie de conclusiones alrededor de los descubrimientos de la investigación, reconociendo que no todo se ha dicho y que tanto este documento como la investigación en sí pueden servir de base para estudios posteriores, pues sin duda este es un tema tan amplio y diverso como se quiera abordar.

1. Incubación de proyectos agroindustriales

1.1. Generalidades del contexto

1.1.1. Localización.

A continuación se identifican seis de los proyectos beneficiados por los procesos de incubación desarrollados por AGROINNOVA y que tienen su sede en la ciudad de Popayán.

- **NUTRICOL:** organización caucana desempeñada en la elaboración de productos a base de quinua, ubicada en la ciudad de Popayán más exactamente en la Carrera 14 N° 10-45
- **SEGALCO (Seguridad Alimentaria de Occidente):** es otra de las empresas representativas para Popayán, la cual al igual que NUTRICOL está dedicada a la transformación de la quinua en productos terminados con valor agregado. Esta se ubica en la Calle 66 Norte N° 9-68, B/ Bello Horizonte.
- **APÍCOLA LA ESMERALDA:** es una empresa pequeña que cuenta con gran aceptación de su producción. Como tal no cuenta con una ubicación actual, pero desde COOAPICA (Cooperativa de Apicultores de Cauca) ubicada en la carrera 14 N° 5-36 se ofrece el servicio de esta empresa.
- **GRANOS AFROANDINOS:** es un proyecto activo pero en el cual se está trabajando para ponerlo en marcha. Como tal, su ubicación está dada por la empresa Agua Lluvia que es el punto central, por lo que es posible encontrarla en la zona norte de Popayán, LG PA LA FORTALEZA CA 10.
- **COMPAP (Comité Municipal de Paneleros de Popayán):** debido a su pertenencia a una SAS pasa a tener su ubicación al interior de la galería Las Palmas (Comuna 7), lugar llamado Agropanela del Cauca, pero donde el Comité hará presencia como tal.

- **NUTRIGUANDUL:** proyecto inactivo en la actualidad, que se ubicó inicialmente en el Colegio Los Comuneros de la ciudad de Popayán, Carrera 17 N° 21-04.

Estos proyectos han sido clave para lograr un proceso de mejoramiento y posicionamiento en el mercado de diversos productos de sector agrario que involucran trabajo de agregación de valor, tanto a nivel local-regional, nacional e incluso internacional; dando con esto nuevas alternativas a uno de los sectores más representativos del Cauca pero a la vez rezagado y en muchas ocasiones olvidados.

Así, y en aras de brindar otras oportunidades no solo al sector agrario como tal sino a quienes trabajan en él, se desarrolló procesos de incubación que fueron y en muchos casos siguen siendo representativos y vitales para que las organizaciones sobresalgan y cumplan objetivos de competitividad en el mercado.

1.1.2. Producción agraria: Cauca-Popayán

El departamento del Cauca se ha caracterizado por basar su economía fundamentalmente en el sector primario, donde la actividad agraria es una de las más tradicionales y representativas de la región, y constituye a su vez la principal fuente de subsistencia de diversas familias.

De este modo, dicho sector es sin duda de gran importancia para la economía caucana, y adicional a ello, posee relevancia suficiente para permitir y determinar otro tipo de acciones alrededor del mismo, es decir, gracias a su diversidad y cuantía, es posible establecer qué, cómo y cuándo se puede realizar producciones derivados de este que generen valor agregado.

Vale resaltar que de acuerdo con la clasificación del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), el Cauca es un departamento que cuenta con suelos en casi todos los pisos térmicos, de variadas fertilidades y profundidades, y con diversas vocaciones para su uso (Nuevo Liberal,

2015); lo que sin duda alguna es un hecho considerable si se busca un tipo de actividad específica, en otras palabras, dependiendo del suelo se desarrolla una labor agraria y con ello mejores posibilidades de lograr un producto más tecnificado.

Así, y reconociendo la poca agregación de valor que el sector agrario caucano encierra, se ha procurado de diversas maneras añadirse mediante procesos productivos más sofisticados, pues mediante varios procesos de innovación y/o transformación de la materia prima se ha logrado avanzar considerablemente en la producción, la economía local-regional y en el sustento familiar.

Es valioso resaltar que el sector agrario ha tenido un desarrollo tecnificado sobretudo en la zona norte del departamento, logrando un posicionamiento considerable de su producción en el mercado y mejores condiciones para cumplir con las exigencias del mismo. Empero, es menester destacar que este escenario ha ido ganando terreno y así como se mencionó anteriormente, zonas como Popayán y aledañas al mismo han incursionado en la tecnificación y transformación de su producción, llevando consigo criterios que desde la agroindustria avalan su proceder y amparan su posición frente al mercado.

Siendo este el caso, en Popayán como escenario principal, se ha gestado uno de los nichos que permiten una estructuración adecuada para la puesta en marcha de nuevos proyectos que vinculan al sector agrario con la tecnificación de la producción, llevando consigo un posicionamiento relevante de productos muchas veces olvidados o no tenidos en cuenta, como por ejemplo la quinua y todo lo que de ella deriva.

1.1.3. Aproximación teórica: Agroindustria y AGROINNOVA

En el sector agrario se ha trabajado de tal manera, que hoy día se puede evidenciar una transformación o innovación que brinda un escenario de posibilidades al pequeño productor

agrícola de crecer y abrir puertas a su producción primaria. Por lo cual en este contexto, la agroindustria se ha convertido en uno de los puntos de referencia para la búsqueda de un mejoramiento sustancial del entorno productivo del sector agrario, pues ésta, es una actividad que permite avanzar en la esfera de la producción y comercialización de uno o varios productos ya elaborados, dándoles a los mismos en el proceso de industrialización valor agregado y mayor garantía frente a la competitividad en el mercado (Peñalongo de León, 2009).

La agroindustria es entonces, uno de los medios por los cuales las iniciativas empresariales productivas con grandes dosis de innovación encuentran una vía de acceso al mercado, pues se tiene para ello un acompañamiento a las nuevas ideas y también procesos de fortalecimiento de pequeñas empresas ya constituidas, buscando y logrando a la par un mejor posicionamiento de las mismas para enfrentar los exigentes escenarios del mercado; pues cabe resaltar que

[...] establecer y mantener la competitividad constituye un desafío particular para las pequeñas y medianas empresas agroindustriales y para los pequeños agricultores. A pesar de que las agroindustrias tienen el potencial de proporcionar una salida fiable y estable para los productos agrícolas, la necesidad de garantizar la competitividad favorece a aquellos agricultores que son capaces de entregar productos en mayor cantidad y de mejor calidad. (Da Silva, Baker, Shepherd, Jenane y Miranda, 2013, p. 12).

Siendo así, y dado que las condiciones del mercado son rigurosas, no cabe duda que mediante la agroindustria se permite un avance y otorgamiento importante al sector primario (agrícola) de condiciones necesarias para sobresalir y ser competitivo.

En aras de dar al sector agrario opciones distintas como se ha mencionado anteriormente, se han conformado distintas instituciones, cooperativas, corporaciones y más, que permiten por medio de la actividad agroindustrial llevar a cabo procesos productivos que hacen de la

producción agraria un escenario favorable; siendo para este caso y en el departamento del Cauca AGROINNOVA un ejemplo singular.

AGROINNOVA es un grupo perteneciente a la Corporación Incubadora de Empresas Agroindustriales del Cauca, conformado 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: i) Modelos y sistemas financieros, ii) Emprendimiento y empresarismo, iii) Fortalecimiento empresarial y comercial, iv) Desarrollo agropecuario, agroindustrial y ambiental, y, v) 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, 2016).

De esta manera, es claro que Agroinnova, ha sido la organización sin ánimo de lucro que trabaja con el propósito de generar un fortalecimiento de las empresas del sector agroindustrial del Cauca; la cual mediante acompañamientos busca apoyar al desarrollo social y económico de la región, a la vez que otorga al sector rural-agrario un panorama benéfico donde los procesos de agregación de valor son indiscutibles y fructíferos.

En razón de ello y dentro de este proceso, Agroinnova se ha convertido en un gran aliado para la puesta en marcha de diversos proyectos, donde el trabajo desarrollado con productores organizados de pequeña escala ha dado las pautas y las iniciativas a la creación de empresa, siendo la innovación y fundamentalmente el aprovechamiento de los recursos naturales-agrícolas la fuente primaria para la consecución de una producción representativa y un posicionamiento importante en el mercado. Por esta razón, Agroinnova fue, es y seguramente será la puerta que se abre a muchos productores, que en busca de generarse un espacio distinto en el mercado y una

innovación en su producción, aprovecharán las herramientas que desde la agroindustria y Agroinnova se puedan concebir.

1.2 Caracterización: proyectos beneficiados con el proceso de incubación de AGROINNOVA

Como se mencionó anteriormente, en la ciudad de Popayán se ha venido trabajando en la búsqueda de un crecimiento y desarrollo del sector agrario, donde se de prelación a los productores del mismo y a la producción resultante, especialmente a aquella que genere proceso de adición de valor. De este modo y como casos concretos, es posible mencionar seis proyectos con presencia en la ciudad de Popayán que se han vinculado a este proceso de innovación del sector agrario, logrando alternativas y mejoras a la materia prima posicionando en el mercado un producto transformado de origen agrario y con valor agregado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se va a realizar una caracterización de estas seis empresas y/o proyectos agroindustriales apoyadas por la incubadora Agroinnova, identificando los aportes y ayuda que recibieron o continúan recibiendo por parte de esta organización.

Las seis empresas agroindustriales que han contado con proceso de incubación son: NUTRICOL, SEGALCO (Seguridad Alimentaria de Occidente), APÍCOLA LA ESMERALDA, COMPAP (Comité Municipal de Paneleros de Popayán), GRANOS AFRO ANDINOS y NUTRIGUANDUL – Harina de guandul para panadería.

1. NUTRICOL

Es una empresa agroindustrial dedicada a la transformación y comercialización del grano de quinua¹ y productos derivados de ésta desde el año 2009, funciona actualmente con 15 colaboradores y está conformado por las áreas: administrativa, producción, comercialización y logística. Es una empresa pequeña (de acuerdo a la clasificación colombiana de empresas según el número de empleados), de mediano corte, conformada por profesionales de ingeniería agroindustrial egresados de la Universidad del Cauca, que han mantenido en un nivel estable en el proceso de crecimiento de la empresa.

La base de la producción es la quinua; denominada en sí misma como un pseudocereal², por lo tanto no contiene gluten y además tiene todos los aminoácidos que necesita el organismo según el estándar para la nutrición humana de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), reemplaza la leche, la carne y los huevos y es la proteína vegetal por excelencia (contiene entre 13,81% y 21.9% de proteína), ayudando a evitar la osteoporosis y cáncer. En Colombia y notoriamente en el Cauca se está conformando la cadena productiva de la quinua, haciendo estudios de factibilidad de sus usos potenciales de manera experimental y artesanal, con el fin de diversificar y mejorar la calidad de los productos derivados de la quinua.

La quinua se produce en once municipios del Cauca: Toribío, Caldono, Jambaló, Silvia, Puracé, Tototró, Almaguer, La Vega, Rosas, San Sebastian y Bolívar, este último el mayor productor y proveedor de NUTRICOL. Los proveedores son específicos, no compran a todos los municipios, pero si lo hacen a productores individuales que llegan a la empresa, pues mantienen

¹ Planta andina originada a los alrededores del lago Titicaca de Perú y Bolivia, fue cultivada y utilizada por civilizaciones prehispánicas pero que a la llegada de los españoles fue remplazada por cereales y perdió fuerza durante mucho tiempo.

² la quinua se le denomina pseudocereal, porque no pertenece a la familia de las gramíneas en la que se encuentran los cereales “tradicionales” como el trigo, el arroz, el maíz y la avena, pero debido a su alto contenido de almidón y el uso similar que se le da, se parece a un cereal.

un stock de pequeño tamaño para atender mercados locales y al menudeo. Con el proyecto de regalías se han beneficiado aproximadamente a 1800 productores de quinua.

PRODESIC³ trabaja en conjunto con NUTRICOL, con la misión lograr el fortalecimiento productivo de la quinua y su comercialización, y esperando alcanzar con la misma, la consolidación de la cadena productiva en el departamento del Cauca. Así, se busca rescatar cultivos ancestrales, generar empleo, progreso y calidad de vida, respetando la diversidad étnica y cultural de las comunidades así como también al medio ambiente en aras de lograr un desarrollo sostenible. En este punto vale resaltar que PRODESIC y NUTRICOL se benefician del proyecto “alianzas productivas”⁴ del Ministerio de Agricultura, donde el objetivo es asignar integralmente asistencia técnica e incentivos para apoyar sub-proyectos productivos sostenibles. Una vez PRODESIC evalúa las características de las tierras dispuestas para siembra de quinua, se inscribe al productor y se le otorga semilla, insumos, asistencia técnica y además se le informa sobre los canales de comercialización una vez tenga el producto.

Ahora bien, el proceso de incubación con Agroinnova inició en el año 2014 y va hasta enero 2017, y se logró gracias a recursos de regalías por parte de la Secretaría de Agricultura de la Gobernación del Cauca. Agroinnova a través de un diagnóstico de la empresa, descubrió que la ventaja de NUTRICOL se encuentra en el grano de quinua tipo exportación, por tanto se analizaron los requerimientos del cliente internacional frente a las características y condiciones

³ Fundación de Profesionales para el Desarrollo Integral Comunitario, se encarga de la gestión de proyectos y el encadenamiento productivo del sector agropecuario a la industria y comercio

⁴“El Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas operó desde 2002 hasta el 30 de junio de 2015 bajo las normas de banca multilateral, acorde a los lineamientos establecidos en el contrato de empréstito 7484-CO suscrito entre la nación y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) o Banco Mundial (BM). Durante el segundo semestre de 2015 estuvo en una fase de transición para continuar el monitoreo y seguimiento a las alianzas en ejecución y comenzar a proyectar la continuidad de la operación bajo las normas colombianas en su totalidad. La nueva operación bajo la totalidad de la norma Colombiana del decreto 1071 de mayo 26 de 2016 exige realizar algunos ajustes al Manual Operativo del Proyecto; por tanto su adopción dentro del Ministerio requiere esa adecuación a la norma y su adopción mediante resolución No. 049 de 15 de marzo de 2016, suscrito por el Señor Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016).

de éste y con base en ello se adecuó todo el proceso productivo de la quinua que se desarrolla en la planta de NUTRICOL, mejorando procedimientos y obteniendo un grano de alta calidad.

El comprador internacional requiere un grano grande y de color beige, por tanto al poseer tantas variedades de grano y por ende una mezcla de calidades, se aumentaban los costos para el comprador internacional ya que se debía hacer el proceso de separación, bajando la calidad y competitividad del grano de quinua de NUTRICOL frente a otros productores. Con la ayuda de Agroinnova, al conocer los requerimientos del comprador internacional se ajustaron los procesos y maquinaria para obtener granos de primera y segunda calidad, al igual que la logística para la rápida entrega de acuerdo a condiciones del exterior, perfeccionando con ello el proceso de exportación que ya había estado trabajando NUTRICOL.

NUTRICOL está en proceso de lograr la certificación JASA de acuerdo a la normatividad colombiana que autentica las buenas prácticas agrícolas para los productos terminados. Del mismo modo la empresa ya logró la certificación **Kasher** que exige el cumplimiento estricto de las normas que habilitan a los alimentos a servirse en una mesa en la que se observa las leyes de nutrición judías, haciendo énfasis en la asepsia del producto, pues para el pueblo judío consumir un alimento se traduce en entregar salud; de ahí la exigencia en la higiene de sus productos, tanto en la elaboración como en el empaquetado, con estándares superiores a INVIMA.

El apoyo de Agroinnova se ha ligado básicamente a la promoción y publicidad en ferias y eventos, asesoría y acompañamiento técnico y comercial, compra de maquinaria para mejorar la calidad del grano exportable.

2. SEGALCO

SEGALCO es una empresa privada, una SAS que no pertenece a gremios ni asociaciones y se encuentra en el eslabón de transformación de la quinua, constituida hace 10 años y conectada además a eslabones productivos por medio de convenios y acuerdos comerciales con campesinos y organizaciones comercializadoras. Cuenta con 40 colaboradores y los principales proveedores municipales son Bolívar, Silvia, Sotará, La Vega y Almaguer.

Entre sus colaboradores la mayoría son operarios y personal de ventas, por tanto su nivel educativo se distribuye en: primaria (60%), bachillerato (20%), y en menor medida tecnología, esto para el área operativa; mientras que en el área administrativa la mayoría son profesionales con estudios de posgrado, sin embargo representan el 10% del total de empleados. Las áreas de la empresa son: Producción, Administrativa y financiera, y Área de mercadeo y ventas.

SEGALCO cuenta con una estructura organizada y sólida, a partir de la cual se ha logrado establecer diversas marcas distribuidas en diferentes productos, de las cuales una fue desarrollada gracias al apoyo de Agroinnova. Así, las marcas trabajadas son: Coladas-Ricolada, Leches instantáneas, Snacks: chiquimax y rosquimax, Productos infantiles-galletería (este producto no tiene marca, son genéricas), Babyquinua: papilla para bebés y Quinoaclub.

SEGALCO compra a sus proveedores 30 toneladas mensuales de grano de quinua que son comercializadas en su totalidad, pues no tienen stock sino que manejan un pequeño inventario de seguridad para atender a los clientes locales que requieren de atención inmediata, utilizando la metodología PUSH que significa que las ventas impulsan la producción. Por esta vía, la compra de materia prima se hacen de acuerdo a métodos de pronóstico de demanda, a partir de la cual se exporta entre el 10 y 15% a países como Chile, Republica Dominicana y México (con éste último se están terminando negociaciones).

Ahora bien, en cuanto al mercado de SEGALCO, este se encuentra dividido en dos líneas de venta: la institucional que se enfoca en el mercado local dirigido a programas de bienestar familiar, Alcaldía, Gobernaciones y demás; y la comercial que se enfoca en el mercado regional, nacional e internacional

Así, SEGALCO prioriza en función de la línea comercial que se escoja, pues si bien desde el punto de vista institucional se prioriza el costo, desde el punto de vista comercial la prioridad es calidad e innovación, explicado esto por la enorme competencia que existe en el mercado, principalmente nacional e internacional al cual se dirige esta línea. Asimismo, se evidencia que a nivel institucional su enfoque es regional y su principal competidor es NUTRICOL, empresa con características similares, pues las otras 5 productoras y/o comercializadoras de quinoa en el Cauca son empresas de pequeño tamaño con un portafolio menor, que no representan una amenaza en términos de competitividad para SEGALCO; además NUTRICOL y SEGALCO cuentan con la certificación Kasher avalada por el pueblo judío y los más altos estándares, superando en gran parte a las normativas colombianas, y posicionando de esta forma a ambas empresas en niveles muy cercanos.

Vale resaltar que a nivel nacional los competidores para SEGALCO son más grandes y con mayor trayectoria como: TONING, ALIMENTOS LA SUPERIOR Y LAFRANCOL, por lo cual, los patrones de calidad e innovación deben tener un nivel adecuado que permita mantenerse en el mercado.

La comercialización para esta empresa está organizada y distribuida a nivel local y en varias ciudades. A nivel local su punto de mayor comercialización se ubica en el Centro Comercial Campanario, plaza muy concurrida en Popayán; y a nivel nacional se realiza por medio de un jefe de ventas que hace presencia en cada una de las ciudades a las cuales distribuyen, Pasto, Cali

y Bogotá, contando en ellas con una fuerza de ventas, una bodega que se renueva de acuerdo a la demanda y personal de ventas: impulsadoras y mercaderistas; claro está que todo es controlado desde la planta de Popayán.

SEGALCO está comprometido con la calidad, pues al igual que NUTRICOL, busca la certificación JASA que se realiza sobre procesos y productos y se basa en el control de puntos críticos de producción; por ende tiene una persona cuya única labor es dedicarse a procesos de calidad y sus colaboradores están inmersos en este tema. En cuanto a los equipos, estos son renovados constantemente cada año, al igual que la tecnología.

El proceso de incubación con Agroinnova inició en el año 2014 y va hasta el año 2016, con recursos de regalías por medio de la Secretaría de Agricultura, durante el cual se realizó la última innovación de SEGALCO que fue la **babyquinoa**, se desarrolló un proceso que no existía y no estaba documentado al interior de la empresa, logrando con ello ser pioneros en este proceso.

El apoyo de Agroinnova ha sido básicamente en asistencia y acompañamiento técnico, compra de insumos, compra de equipos, y apoyo al desarrollo de nuevos productos y procesos. Así, entre las mejoras que se han conseguido con el apoyo de Agroinnova se evidencia el progreso en los procesos de calidad y en la gestión administrativa, dentro de la que se trabajaron temas organizacionales, elaboración de los planes de acción de las respectivas áreas de acuerdo al modelo de negocio elaborado e igualmente acompañamiento técnico de la incubadora. Finalmente se abordó los avances en re-direccionar y redirigir el proceso de innovación, de esta manera, aunque el principal objetivo del proceso de incubación era la creación de un nuevo producto (papilla para bebés), se logró indirectamente otros beneficios como el perfeccionamiento en calidad de otros productos.

3. APICOLA LA ESMERALDA

Inicio como una empresa unipersonal en el año 2011 pero se convirtió en una SAS en el año 2013, conformada por 6 socios quienes hacen labores de gestión de recursos y proyectos en los cuales pueda participar la empresa y 2 empleados quienes se encargan de las actividades de gerencia, administración, producción y comercialización, pues no tienen una línea jerárquica organizacional y su organigrama es plano y horizontal. Los socios son propietarios de colmenas de donde obtienen la producción de la empresa y los apiarios se encuentran ubicados en: Santa rosa (La Tetilla), Puracé La Cabrera, Tunarco (Tambo).

La empresa es familiar y financiada con recursos propios, sin embargo, se espera que la gestión de Agroinnova sea un apoyo en el proceso de crecimiento en el que se encuentra la empresa.

Apícola La Esmeralda cuenta con una profesional en biología quien se encarga del área productiva y de hacer control de calidad en todo este proceso, por otro lado, la persona a cargo de la gerencia y la gestión de comercialización de los productos tiene un posgrado en Business Management con enfoque en “Empresa familiar”, con esto se puede inferir que la empresa posee un enfoque construido desde la visión técnica de los procesos y por ende, las actividades a realizar tienen una planificación razonada.

“La abeja gourmet” es la marca de Apícola La Esmeralda, pero que aún no está registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio, creada por un profesional en diseño quien se encargó de recrear los requerimientos de los socios, sin embargo, ésta se encuentra en proceso de evaluación con Agroinnova para determinar su vigencia, puesto que los productos que comercializan van más allá del concepto que ésta genera. Los productos son: confetis de miel con

ajonjolí, chocolates con miel, conservas, antipasto, crema de miel con almendras y nueces y merchandising con mugs (en este último la marca no encuentra mucha representación).

La actividad económica de la empresa está ligada a la producción y comercialización de productos a base de miel, cuyos proveedores son los mismos socios-dueños de la empresa y COOAPICA (Cooperativa de Apicultores del Cauca), quienes cumplen con las prácticas de manejo de apicultura garantizando calidades de la miel, de las cuales la más importante es la pureza.

La misión de Apícola La Esmeralda es cultivar las abejas, transformar la miel y comercializar en un punto de venta en el que tengan la posibilidad de entregar los productos al consumidor directo. Anteriormente hubo uno pero por cuestiones internas debió cerrar, sin embargo es un aspecto que se espera retomar, pues no se requiere de intermediarios para la su distribución.

El mercado de Apícola La Esmeralda está dado en el ámbito local con miras hacia el nacional, por lo cual se espera que con los recursos de Agroinnova se pueda crear una página web que les permita visibilizarse ante otros nichos. Los canales de distribución que tienen actualmente son ferias, congresos gastronómicos, eventos, entre otros, de aquí la necesidad de tener un punto de venta, además de un centro de funcionamiento de la empresa en el que puedan mostrar los diferentes procesos, con colmenas propias y la maquinaria adecuada para el proceso de transformación.

Las prioridades competitivas de la empresa prevalecen la innovación, calidad y responsabilidad. En cuanto a la innovación, algunos de sus productos son únicos en el mercado, pensados en una mesa de trabajo y producidos por un equipo técnico bajo controles de calidad en todos los procesos. Entre los últimos productos innovadores que crearon se encuentran los tomates deshidratados, encurtidos y frutas deshidratadas. Aunque no cuenten con una certificación ni registro INVIMA

ni información nutricional del producto en el empaque, los esfuerzos de la empresa están dirigidos a estas validaciones que aumentarían el mercado al cual pueden llegar, pues los productos reciben reconocimientos de sus clientes comerciales e institucionales por su calidad. En cuanto a la responsabilidad, su enfoque es social y ambiental, dando prelación a la importancia nutricional, a la conservación de las abejas tanto como productoras de miel y como polinizadoras, visibilizando el papel de estos animales en el medio ambiente y en la sociedad y la importancia de la actividad apícola en el desarrollo de nuestra región, mostrando las diferentes formas de consumo de la miel y además utilizando empaques más amigables con el medio ambiente o sujetos al reciclaje como es el vidrio, papel, fique.

Los principales competidores de esta empresa se presentan de acuerdo al producto: Dulces y confites: Colombina y grandes empresas de chocolates, Fruta deshidratada y conservas: ZAN ANGHEL y un Proyecto que se encuentra en este momento apoyado por Agroinnova en proceso de incubación, quienes tienen productos como mermeladas y frutas deshidratadas, Encurtidos, antipasto, conservas: no identifican competidor directo que trabaje con la miel en estos productos, A nivel nacional: El Punto Apícola

Aunque el proceso con Agroinnova esté en sus comienzos la empresa que ha tenido contacto directo y continuo con la incubadora, espera fortalecer aspectos principalmente de empaque y comercialización, que garanticen una entrada más sólida a nuevos mercados.

4. COMPAP (Comité Municipal de Paneleros de Popayán)

COMPAP es el Comité Municipal de Paneleros de Popayán y se encuentra registrado bajo esta categoría en la Cámara de Comercio del Cauca. Dicho comité posee una marca registrada ante la superintendencia de industria y comercio, se encuentra constituido desde noviembre de

2011 y cuenta con 308 familias asociadas de 12 veredas diferentes, donde los representantes son particularmente los hombres y es uno por familia.

Es claro que la actividad económica es la producción de panela; producción que cuenta con aproximadamente 650 hectáreas de sembrado y una venta de 25 toneladas mensuales, comercializado y vendido de manera directa (sin intermediarios), y dirigidos principalmente al mercado local, regional y nacional (Cali, Pereira y otras ciudades). Vale resaltar que mucha de esta producción en función de los pedidos de los clientes, del pronóstico de la demanda e incluso de los cultivos y el estado de los mismos y también los productores.

En este panorama, el principal competidor a nivel departamental es Nariño y a nivel local es APC (Asociación Agropecuaria de Productores de Panela de Cajibío) asociación que ahora también hace parte de la SAS, y que dadas las nuevas condiciones puede no representar un competidor directo. Por esta vía los ingenios y los derretideros también son competidores, pues estos con precios más bajos son asequibles y atractivos, y para los cuales los almacenes de cadena como Olimpica y Nabor Rengifo son aliados que despliegan dicha producción (Rojas⁵, 2016)

En su constitución como comité, los trabajadores con los que cuenta son los socios del mismo, de los cuales, el 90% tienen un nivel educativo de primaria y el 10% restante lo componen los hijos de los asociados que recientemente han estudiado o se encuentran estudiando (SENA y Universidad del Cauca), dando paso a la realización de trabajo en la finca de las respectivas familias.

⁵ Nicanor Rojas, representante legal de COMPAP. Entrevista.

COMPAP cuenta con una organización donde las áreas funcionales son: comercialización y ventas, calidad, producción, contabilidad y diseño, las cuales son manejadas y atendidas por el mismo comité y donde la responsabilidad en cada área es asumida generalmente por los representantes. Vale resaltar que en cuanto a la contabilidad, esta es realizada por cada representante, para después mediante una persona encargada se haga revisar por un contador (Rojas, 2016).

De manera reciente el comité pertenece a una SAS, la cual está encargada del desarrollo de la comercialización y que hoy día de manera puntual, está trabajando en la nueva infraestructura del lugar, es decir, la zona donde se ubicara lo que se llamara Agropanela del Cauca con 17 municipios integrantes, y donde solo los representantes serán los directamente relacionados.

Por otro lado, pero ligado fuertemente a todo el proceso de producción está la adquisición de nueva tecnología, la cual dentro del comité no ha sido muy representativa, puesto que desde los inicios ya se contaba con trapiches motorizados y hornos simpa en las plantas para la producción; sin embargo tal y como lo manifiesta Nicanor Rojas, se espera que ahora con la pertenencia a la SAS, se adquiera nueva tecnología para dar otras presentaciones a la panela y poder competir más fuerte en el mercado, por ejemplo sacar panela en sachet de 5 gr, que es una propuesta a corto plazo.

Ahora bien, con Agroinnova se llevó a cabo un proceso de un año (2012-2013), el cual se realizó puntualmente para lograr el registro INVIMA para la panela pulverizada, propósito que no fue realizar. Así, mediante el proceso de incubación con Agroinnova se generó un avance en capacitaciones que permitió cambiar o innovar, mejorando los procesos administrativos y contables, además de otorgar los mecanismos para dar a conocer la empresa en el mercado.

De este modo, con Agroinnova se trabajó en el fortalecimiento de áreas, caso de ellos, planificación y direccionamiento estratégico, plan de comercialización y ventas y modelos de negocio (plan de negocio). Estas fueron actividades que dieron mejoras a la situación del comité.

5. GRANOS AFROANDINOS

Aguas Lluvia es una fami-empresa vigente hace 8 años conformada como una SAS, registrada como tal ente la Cámara de Comercio del Cauca y la DIAN, y perteneciente a ACOPI⁶, dedicada principalmente a la producción de eco-tecnologías y educación ambiental y que funciona con recursos propios; en ella existe un componente de producción limpia, relacionado con especies promisorias como guandul y amaranto, hecho que ha dado lugar al proyecto **Granos afroandinos**.

Vale resaltar como primera medida que Granos Afroandinos es un proyecto nuevo que está dentro de la empresa Agua Lluvia y que a pesar de la vigencia que posee, no se encuentran activo totalmente. Así, para este proyecto se inició con la compra de un terreno en el norte de la ciudad, de 10 hectáreas, en el cual hoy día se tiene un cultivo demostrativo y se espera poseer una planta demoledora, transformadora y comercializadora de granos, 3 hectáreas son para viviendas y 1.800 metros se utilizarán para la creación de una planta pedagógica o piloto para motivar a los campesinos a sembrar, y el resto estará dirigida para educación sobre salud ambiental conformando así un conjunto que podría considerarse un minicluster. No se espera industrializar la planta, sino volverla autosostenible, que genere sus propios ingresos y que además funcione con energías alternativas

⁶ Esta es la asociación de comerciantes y pequeñas microempresas.

Se espera que los productos de GRANOS AFROANDINOS estén dirigidos a usuarios del sector de salud, que representa el 97% de la población, pero principalmente a personas con problemas de colon y digestivos y que deseen tener alimentación integral. Los granos son de origen africano y andino: amaranto y quinua son andinos, ajonjolí y guandul son africanos. Granos Afroandinos se encargará de la transformación, panificación y comercialización de los productos.

En lo que se puede notar actualmente, el nivel educativo de los colaboradores de la empresa Aguas Lluvia es profesionales, universitarios y bachilleres, personas que harán parte del equipo de trabajo de Granos Afroandinos y que se esperan sean cinco los que lo integren.

Dentro de la misión que tiene este proyecto, se busca mejorar la calidad de vida de las personas y realizar una producción amigable con el medio ambiente, innovar en la producción, y además de ello ejecutar una pedagogía para hacer los productos, motivando al campesino para que sea productor y empresario al tiempo, brindándole otras alternativas a lo que tradicionalmente está acostumbrado.

Por esta vía, en el proceso de construcción del proyecto con Agroinnova que se inició hace aproximadamente cinco años y que tuvo un proceso de incubación que duró alrededor de un año, sólo se han desarrollado capacitaciones y asesorías en conjunto con la Cámara de Comercio del Cauca, logrando con ello determinar y organizar la propuesta, el presupuesto e insumos de trabajo, así como avances en función del establecimiento de la marca y el posicionamiento en el mercado, trabajado así la primera parte de la fase de pre-incubación.

Una de las dificultades para dar inicio al proyecto ha sido la carencia de materias primas para la construcción de una planta grande de funcionamiento, por esto surgió la necesidad de construir

pequeñas plantas modulares piloto que permitan determinar el comportamiento de la producción y comercialización de los productos e impulsen los cultivos de estos granos en los municipios (Morales, Buenos Aires, Balboa), promoviendo también la educación en salud ambiental. En este momento para el proyecto de Granos Afroandinos se posee la materia prima para traer a pequeña escala de los municipios productores de granos: ajonjolí y millo (Tolima), guandul (Bolívar y Mercaderes), quinua (Silvia) y amaranto (San Sebastián), logrando a la par, no solo la garantía de un provisión constante sino una producción acompañada de innovación, nutrición y salud.

6. NUTRIGUANDUL

Tal y como lo manifestó Walter Gaviria⁷ “este proyecto inició como un propósito pedagógico y luego avanzó a un emprendimiento con un grupo de padres y madres de familia, pero finalmente no resultó” (2016).

El proyecto empezó a raíz de las exigencias hechas debido a la presencia del restaurante escolar, es decir aquí se exigía establecer las métricas sobre el peso y talla de los estudiantes, ejercicio que al ser realizado arrojó que el 90% de los estudiantes presentaban dificultades nutricionales; al asumir dicha situación se empezó la investigación con la Universidad del Cauca quienes capacitaron a los profesores sobre las propiedades de la harina de guandul y su contenido proteico, 5% más que el pan hecho con harina de trigo. Dadas estas capacitaciones surgió la idea. Municipios como Bolívar, Sucre, Lerma, Mercaderes, y algunas cooperativas fueron las proveedoras de la materia prima y mediante la utilización de un molino de la Universidad del Cauca se obtenía el guandul para la elaboración del pan como producto final.

⁷ Rector colegio Los Comuneros. Participante activo de la idea de producción de pan con harina de guandul

El desarrollo de este producto no solo mejoró las condiciones nutricionales de los niños, sino que tuvo un impacto en la manera de alimentación de las familias, “notándose esto en los cambios de las loncheras de los niños, ya no acomodaban el paquete de papas, sino que les daban dinero para que compraran en el colegio y de paso llevaran pan para la casa” (Gaviria, 2016). Todo este evento propició que en los restaurantes donde se daba el pan blanco y se vendía el de guandul, terminaran vendiendo el pan con harina de guandul no solo al restaurante escolar del colegio Los Comuneros sino a los restaurantes escolares de otros colegios.

La presentación de esta idea tuvo incidencia en otras esferas, pues mediante la intervención de la personera del colegio en el evento “Concejo de Juventudes” organizado por la Alcaldía de Popayán (el entonces alcalde Andrés Navia), ofreció el pan de harina de guandul para que el municipio lo comprara para los restaurantes escolares y con ello la institución promotora lograr obtener equipos (televisores, computadores) y suplir las necesidades que presentara el colegio, a lo que el alcalde aceptó. Por esta vía, la iniciativa de ese entonces empezó a realizar contratos generalmente institucionales con restaurantes escolares, manejados una parte por bienestar familiar y otra por el municipio. La producción llegó a ser 30.000 unidades de panes semanales.

En un momento el proyecto tuvo un tránsito de pedagógico a comercial, pero debido a que la misión de la institución no puede vincularse a procesos comerciales, se entregó a 6 padres de familia quienes conformaron la empresa y con ayuda de Agroinnova lograron la formalización al igual que los registros INVIMA y de marca “**Nutriguandul**”. Sin embargo, en el momento de esta entrega se tenía un contrato con el municipio en el que el 50% del proyecto era rentabilidad, pero en ese momento las políticas del Ministerio de Educación cambiaron y ya no podían contratar directamente sino que debían entrar a un proceso de licitación; hecho que desencadenó en la salida del grupo de padres de familia, pero que dio un escenario ventas seguras y constantes

a depender de la dinámica del mercado común. A partir de aquí el grupo se empezó a dispersar, además del retiro de algunos padres de familia, por lo cual no había muchos factores que los unieran, además que muchos de ellos tienen condición de desplazamiento.

El proceso con Agroinnova inició en el año 2010, el cual duró aproximadamente un año. Los avances logrados se dirigieron al proceso de formalización y de las exigencias de INVIMA, igualmente Agroinnova otorgó capacitaciones para los participantes del proyecto. Las dificultades se presentaron en la parte administrativa y organizacional, donde la carencia de un interés común del grupo más allá de la rentabilidad del proyecto conllevó a la decadencia del mismo, además de que muchos de los integrantes ya no estaban vinculados directamente a la institución, lo que agudizó aún más este escenario.

Actualmente, el colegio iniciador del proyecto de panadería con harina de guandul tienen propósitos similares, pues después de haberle apostado a un proyecto que tuvo más acogida de la esperada, está trabajando con la idea de EDUCAR PARA NUTRIR LA VIDA, un proyecto educativo para asumir las dificultades nutricionales en el que se enseña salud ambiental, promoción de la salud y nutrición. Además, están trabajando con agricultura urbana, un trabajo con la comuna con propuestas de siembra de guandul, pero que por cuestiones de seguridad no se ha podido llevar a cabo. Desligado completamente de la parte empresarial y de procesos de incubación como el que se había trabajado hoy existe una propuesta más pedagógica e institucional de promoción de salud, en el que participan 7 familias de la comuna haciendo huertas con el pie cuadrado⁸⁸.

⁸⁸ Se hace siembra de 1.20 x 1.20 que es la medida inglesa y se divide en cuadros de 20 cms en las cuales se siembra algo diferente, esto se hizo en las tres sedes, en el colegio, en el centro de salud de Alfonso López y 1 de mayo.

2. Análisis de factores que incidieron en la estabilización/declinación de las empresas

Agroinnova mediante su proceso de incubación ha apoyado a diversas organizaciones, las cuales presentan la característica de ser productoras rurales organizadas en pequeña escala o como empresa ya constituida. Para dicho proceso, Agroinnova ha establecido ciertas fases de incubación, siendo estas: preincubación (planificación estratégica), incubación (ejecución del plan), postincubación (incremento en escala de producción) y aceleración (acompañamiento en implementación de plan comercial), dentro de las que las empresas se encuentran en fases distintas y el proceso ha sido particular en cada una de ellas.

De esta manera, el apoyo de Agroinnova a las seis empresas agroindustriales ya mencionadas ha forjado distintos escenarios en ellas, de tal manera que al finalizar las fases de incubación con el acompañamiento de Agroinnova, algunas empresas han logrado posicionamiento en el mercado mientras que otras no han alcanzado dicha realidad. Por esta vía, en este punto nos vamos a remitir a determinar los factores que inciden positivamente en el establecimiento y consolidación de las empresas.

2.1. Factores con incidencia positiva

Mediante un trabajo conjunto con un equipo académico, empresas ya establecidas y unos cuantos aliados, se lleva a cabo el análisis de proyectos con ideas innovadoras que catapulten el desarrollo socioeconómico de la región y beneficien al sector rural, pues por medio de las alianzas se incentiva a los pequeños productores a la creación de empresa donde el sector primario sea la fuente y materia prima principal de toda la producción dada.

En esto, instituciones, cooperativas, asociaciones, y otras, son el punto de ancla que permiten dimensionar y dar paso a lo que los proyectos plantean, pues el asesoramiento, acompañamiento, capacitación y más, se despliega de tal manera que no solo es motor de

arranque, sino que también motiva a la presentación de nuevas ideas. Este hecho es lo que a mediano y largo plazo desencadena en beneficios socioeconómicos tanto directos como indirectos en el sector agrario y la comunidad rural.

[...] la articulación entre las empresas para optimizar la cadena de abastecimiento y logística, la formación del talento humano local en las competencias requeridas por la industria, la promoción de la imagen del departamento y el mejoramiento de la infraestructura y los servicios públicos son algunos de los temas que se requieren para hacer de ese conglomerado un verdadero polo de desarrollo para toda la región (DNP, 2007, p. 22).

Así, se ha logrado identificar que para cada una de las empresas participes de los procesos de incubación de Agroinnova los resultados son distintos, hecho que ha permitido desde los aspectos positivos ampliar el panorama y reconocer a que se debe la consolidación de estas empresas y/o corporaciones en el mercado durante el tiempo de vigencia de cada una.

De este modo y para el caso puntual de las cuatro empresas activas, en cada una de ellas se ha gestado distintos escenarios, razón por la cual dos NUTRICOL Y SEGALCO son en esta esfera las más grandes y más consolidadas en el mercado, mientras que APICOLA LA ESMERALDA y COMPAP son más pequeñas pero no menos representativas, pues se encuentran en proceso de crecimiento y una mejor constitución frente al mercado.

- **SEGALCO Y NUTRICOL**

Vale resaltar que NUTRICOL y SEGALCO son empresas representativas de la región y con grandes aportes a la economía agraria, las cuales han venido desarrollando una transformación productiva basada en la quinua y han involucrado en ello a diversos municipios caucanos, generando para los mismos y para el sector como tal un escenario deseable y favorable.

Así, estas dos empresas presentan características y un portafolio de productos similares, donde las dos demuestran gran fuerza en el mercado y mucha prioridad para la economía caucana. Siendo así, es posible reconocer que para ambas empresas existen factores semejantes que han incidido positivamente en su posicionamiento dentro del mercado y han hecho posible darles el lugar que hoy día ostentan.

Por esta vía, el arduo trabajo de capacitar, otorgar insumos, conocer y reconocer los canales de comercialización, generar productos transformados, posicionarse en otros mercados, entre otras áreas, acrecienten el escenario favorable que hoy se puede evidenciar.

En este sentido, es posible identificar que los factores que ha incidido positivamente en las empresas son: el trabajo constante, la organización y el equipo de trabajo (profesionales), los recursos, el apoyo externo (alianzas con otras entidades), el dinamismo y de manera reciente recursos de regalías; asimismo, la certificación kasher que las dos han obtenido es un punto favorable y sin duda de gran importancia para su establecimiento en el mercado, pues esta hace a las dos empresas atractivas y competitivas y las ayuda a mantenerse.

De igual manera, factores como producción garantizada (producción de quinua), el mantenimiento o alianzas con proveedores activos, la producción orgánica y alimentación saludable, la innovación, la variedad de productos, la calidad, el cumplimiento y la dirección en el mercado a diversos sectores, también han favorecido el posicionamiento y aceptación en el mercado de las dos empresas, logrando con ello, la apertura a nivel nacional e internacional de una de las producciones más representativas del Cauca; esto mediante el fortalecimiento de las ventajas como empresa y producto (grano de quinua). Asimismo, estos factores con incidencia positiva se han fortalecido aún más dada la entrada de maquinaria que logra un mejoramiento en la calidad del grano (tipo exportación), más rapidez en la producción y por

ende mayor respuesta a las operaciones de exportación que vienen realizando hace algunos años.

En cuanto a los escenarios de promoción, hay una incidencia positiva en la medida que se genera un reconocimiento de la marca y del producto, además de que se nutre de compromiso y responsabilidad de dar a los clientes y potenciales demandantes una producción acorde a las necesidades actuales.

En el caso particular de SEGALCO, un punto a favor y de diferencia es el ejercicio de proyección de demanda que realizan, pues mediante ella es posible elaborar una planeación adecuada y una producción solvente; así mismo, para inventarios manejan una tecnología y disponen de un personal a cargo para el control de esto y de los recursos.

En el caso concreto del apoyo por parte de Agroinnova, se ha logrado con recursos de regalías y ha sido direccionado a: asesoramiento organizacional, fortalecimiento del área comercial y técnica, participación en ferias y eventos para promoción y publicidad, entre otras; hechos que sin duda han fortalecido aún más a las empresas y representan factores de incidencia positiva para la consolidación de la misma. Del mismo modo y de manera relevante vale reconocer que por medio de estos procesos de incubación se le atañe a Agroinnova su influencia en el trabajo del grano tipo exportación que logró NUTRICOL y con ello el reconociendo de alta competencia a nivel internacional cumpliendo los estándares de exigencia de este mercado.

Agroinnova, mediante los procesos de incubación, motiva y mejora la productividad y producción, logrando consigo una consolidación en el mercado y el crecimiento del sector agrario; razón por la cual es innegable que dicha entidad ha sido punto focal en el proceso de tecnificación, donde la innovación y el arduo trabajo tienen su recompensa, y para el sector agrícola una alternativa que conlleva a que productores visionen nuevas oportunidades y

posteriormente generen un producto terminado y representativo con valor agregado en el mercado.

Por esta vía, es menester reconocer que poner en marcha un proyecto de emprendimiento empresarial no es tarea sencilla, pues tal y como lo manifiesta Agroinnova

Ser emprendedor agroindustrial implica enfrentarse a una serie de amenazas y dificultades propias del entorno empresarial, más aún en contextos de bajo desarrollo industrial como sucede en el departamento del Cauca, dado que, existen limitantes desde la perspectiva financiera, comercial y tecnológica. (Agroinnova, 2016).

En cuanto al tema financiero, las agroindustrias como cualquier otra empresa de diferente naturaleza, deben poseer recursos económicos como base para solventar gastos, costos y cubrir los imprevistos. Generalmente, estos recursos los obtienen por medio de entidades bancarias o a través de fondos gubernamentales, destinados estos últimos a generar modelos de negocio y al desarrollo del proyecto. Sin embargo, la dificultad radica en el limitado acceso a estas oportunidades, pues se deben cumplir parámetros muy exigentes en algunos casos, que restringen la entrada a estos fondos. En este sentido, una parte importante de estas agroindustrias dejan de existir por la imposibilidad de pagar nómina, de comprar nueva tecnología o de renovar maquinaria.

De aquí se deriva el limitante tecnológico, pues este tipo de emprendimientos requieren de maquinaria y herramientas especializadas en el proceso de transformación para obtener el producto final con valor agregado, este último responsable del perfil industrial que se le da al sector agrícola. Ante esta dificultad, se hace necesaria la introducción de mayor mano de obra al proceso productivo, lo que causa un aumento en los costos operativos, aun manteniendo iguales o menores niveles de eficiencia, por el carácter rudimentario que se adopta.

Desde un enfoque empresarial, la comercialización ha sido generalmente el cuello de botella de las empresas agrícolas pues no cuentan con un canal de distribución organizado, en su mayoría, sino que llegan directamente al consumidor final y adicional a esto los precios no generan las rentabilidades deseadas y en algunos casos ni siquiera cubren los costos. Además estas empresas por lo general no cuentan con una estructura y plan comercial definidos, por tanto, trabajan al ritmo del mercado, sin proyección de cumplimiento de metas en ventas y posicionamiento, por tal razón las ayudas externas se centran habitualmente en el tema comercial.

Ahora bien, podemos encontrar dos empresas más pequeñas pero no menos importantes. Este es el caso de APICOLA LA ESMERALDA Y COMPAP (Comité Municipal de Paneleros de Popayán), las cuales poco a poco han ido creciendo y con ello han logrado un posicionamiento en el mercado, o por lo menos un reconocimiento de la producción.

- **APICOLA LA ESMERALDA**

APICOLA LA ESMERALDA como se mencionó en apartados anteriores es una empresa familiar que tiene una apuesta innovadora en cuanto a productos derivados de la miel. En este sentido y con miras a mantener su posicionamiento en el mercado y ganar más terreno en el mismo, dado su naciente desarrollo, esta fami-empresa cuenta con factores que desde ya generan un aporte positivo a su establecimiento y consolidación de manera más puntual.

Siendo así, los factores que se logran identificar son: importancia del sector apícola para la economía departamental, prioridad a la producción de miel y productos derivados de la misma, presencia de profesionales y/o expertos en temas de apicultura que permiten un mejor manejo no solo de los apiarios sino también de la producción en general; de igual manera, el sentido de

responsabilidad social que le imprime la empresa a su trabajo es un factor de gran relevancia, pues al involucrar temas de conservación ambiental y cumplir con las exigencias de una demanda de productos saludables y nutricionales, se crea una esfera de aceptación y mayor potencialización de cada producto en el mercado.

En este caso, la producción a base de miel de encurtidos, antipastos, propoleo, dulces, y más, permiten reconocer una gran dosis de innovación, donde además de ser una producción saludable, se imprime en ellos calidad y pureza, factores que posicionan aún más dichos productos. Por esta vía, lo mencionado anteriormente es lo que ha permitido que la empresa a pesar de ser pequeña sea reconocida en un mercado local, pues en esta existe una clara misión y objetivos que ha permitido consolidarse en pequeña escala.

Mediante el apoyo de Agroinnova, la incidencia positiva para la empresa se ha dado a través de capacitaciones para los distintos procesos que se deben desarrollar, de igual manera, se informa y se acoge en los canales de promoción que ayudan a visibilizar el producto y finalmente, en aras de sobrepasar esquemas, se pretende crear una página web que permita catapultar esta iniciativa y se de una consolidación valerosa de la empresa.

- **COMPAP (Comité Municipal de Paneleros de Popayán)**

En cuanto al posicionamiento de COMPAP, la cuestión es similar, pues para que las empresas funcionen las acciones van encaminadas no solo a cumplir con una producción establecida, sino en dar a la misma los más altos nivel de calidad y pureza, pues aunque se trate de un producto natural, sin exposición a químicos o transformaciones, estas dos características son de gran importancia y cuidado. En este sentido, el posicionamiento de la empresa en el mercado en cuanto a la producción de panela y su aceptación, se liga en primera

medida a que es un producto ciento por ciento natural y de necesidad básica, con gran apetencia dadas sus propiedades en temas de salud.

Analizando la situación positivamente, además de lo anterior, aspectos como el trabajo continuo, costos, calidad, producción garantizada de materia prima, servicios, limpieza del producto (dado que es un producto natural expuesto a residuos igualmente naturales) y responsabilidad de cumplimiento con la producción, acrecientan su consolidación; además la innovación que es un tema que se está trabajando, incide positivamente y genera un escenario de posibilidades que hace atractiva la idea crear una producción derivada de la panela, o una presentación más práctica de la misma.

En este caso, cuando se desarrolló el proceso de incubación con Agroinnova, el arduo trabajo permitió adelantos en capacitaciones y nuevas ideas que impactaron positivamente y ayudaron al posicionamiento del comité y su producción en el mercado local-regional. De manera puntal y reciente no hay proyectos actuales con Agroinnova.

De esta manera, es pertinente mencionar que para el sector agrario del departamento del Cauca las actividades de agroindustria revisten de grandes dosis de responsabilidad e interés, pues por difícil que pueda resultar ejecutar un proyecto productivo, las evidencias permiten conocer y reconocer que un arduo trabajo tiene sus ganancias, generando un ambiente favorable para las organizaciones y con ello factores positivos que conllevan a un posicionamiento dentro del mercado.

Asimismo, los procesos de incubación son motores jalonadores de progreso, dando para casos como los mencionados anteriormente resultados satisfactorios, donde el empeño de los pequeños productores tiene gran peso y el apoyo constante ha sido garante de dicho escenario.

Por esta razón, Agroinnova presente es la ciudad de Popayán, es una fiel representación de que las posibilidades están dadas para que el sector agrícola vislumbre nuevas alternativas y crezca de tal manera, que se genera un aprovechamiento superior de toda la riqueza agrícola del municipio y el departamento, puesto que

[...] además de desarrollar una oferta con identidad caucana, otra preocupación permanente es aprovechar los diferentes potenciales productivos que coexisten en el territorio. Esto explica el amplio espectro de actividades incluidas en las apuestas, desde la minería a la informática, y desde las artesanías hasta industrias con un alto componente tecnológico. (DNP, 2007, p. 22).

Por esta vía, y en aras de generalizar los factores que influyeron positivamente en el establecimiento y consolidación de las empresas en el mercado, es posible resumirlo de la siguiente:

- Fortalecimiento organizacional
- Equipo de trabajo capaz y eficiente
- Innovación
- Calidad y responsabilidad
- Variedad
- Promoción y auge de un sector agrario líder
- Objetivos claros
- Estrategias y alianzas sólidas

Finalmente, con todo este escenario hoy por hoy se puede notar que son más los pequeños productores que se motivan a dar a su producción primaria nuevas alternativas, aprovechando

en esto, por una parte la riqueza que la tierra ofrece y por otra el acompañamiento que desde la agroindustria se procura para dicho fin.

2.2. Valoración de los factores con incidencia positiva

Una vez identificados los factores que influyeron positivamente sobre la consolidación y subsistencia en el mercado de estas empresas que a pesar de haber terminado el proceso de incubación con Agroinnova o de estar en la etapa final de éste, en la que el acompañamiento es mínimo, han logrado mantenerse con la misma fuerza o aún mayor en el mercado. Para ello se hace una valoración general de estos factores.

Para esto, se hizo uso de dos herramientas de control interno y externo: la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), en las que se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El objetivo principal al usar estas herramientas para este ejercicio es reconocer las fortalezas y debilidades de las empresas en cuestión y determinar de manera general los factores que influyen en su progreso/retraso ya sea de manera directa o indirecta.

La matriz de factores internos EFI sirve para idear estrategias internas con base en las fortalezas de la empresa y en pro del mejoramiento de las debilidades identificadas, del crecimiento y mejora continua. La matriz de factores externos EFE, al igual que la EFI es una herramienta para idear estrategias a partir de la evaluación de la información económica, cultural, política y competitiva.

Para la construcción de las matrices se hace un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa (EFI) y de las oportunidades y amenazas que existen al salir en el mercado (EFE), se le asigna un peso relativo a cada factor de 0.0 a 1.0 de acuerdo a la importancia relativa que tenga éste para alcanzar el éxito en la empresa y se fija una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores para determinar el grado de respuesta frente a este factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Finalmente se obtiene una calificación ponderada al multiplicar el peso de cada factor por la calificación, y por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización. La calificación promedio es 2.5, donde si el ponderado total de la EFI es superior a 2.5 quiere decir que la empresa es fuerte en sus factores internos y si el ponderado total de la EFE es superior a 2.5 significa que la empresa está respondiendo bien a las oportunidades del mercado y evitando las amenazas. Una puntuación de 1.0 (Mínima calificación) significa una muy mala reacción frente a oportunidades y amenazas en el caso de la EFE y una puntuación de 4.0 es una excelente reacción (Máxima calificación). El análisis EFI y EFE de las empresas es el siguiente:

- **NUTRICOL**

Entre los factores internos más fuertes de NUTRICOL se encuentran:

1. Innovación en sus productos
2. Certificación de alta calidad KASHER-certificación judía que supera los estándares de la normatividad colombiana
3. Enfoque al cliente, pues se preocupan por mejorar la calidad de su grano de acuerdo a los requerimientos de sus clientes principalmente internacionales

Sus debilidades identificadas son:

1. Falta de instrumentos para separar el grano, puesto que los productores no tienen recursos para hacerlo directamente cuando apenas sacan el grano, estos deben hacerlo en la planta de NUTRICOL con la nueva maquinaria adquirida gracias a Agroinnova, pero que aún no ha llegado.
2. Fortalecimiento organizacional, falta mejor estructuración de áreas y roles
3. No utilizan el mercadeo digital que está en auge y que facilita muchas actividades comerciales, no poseen página web ni redes sociales, por tanto no son visibles en el mercado virtual.

Tabla 1. Matriz EFI NUTRICOL

EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Innovación	0,3	4	1,2
2. Certificación de alta calidad kasher	0,1	4	0,4
3. Enfoque en el cliente	0,15	4	0,6
Debilidades			
1. Falta de instrumentos para separar el grano	0,1	2	0,2
2. Falta fortalecimiento organizacional	0,2	1	0,2
3. No utilizan el mercado digital y no tienen un sitio web propio	0,15	1	0,15
Total	1		2,75

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

Frente a esto y a los ponderados subjetivos obtenidos con base a los aportes de los colaboradores y directivos de la empresa, la calificación ponderada de la organización es 2.75, por encima de la media 2.5 es decir que han sabido aprovechar sus fortalezas, sin embargo, este aprovechamiento aún es muy leve y su potencial puede ser mejor explotado. El ponderado de sus

fortalezas es 2.2 y el de sus debilidades es 0.55 es decir que están aprovechando mejor sus fortalezas que lo que están atacando a sus debilidades. La recomendación entonces es en el mejoramiento de sus debilidades sin descuidar sus fortalezas que son las que les han permitido permanecer en el mercado. La obtención de la matriz es la siguiente:

Los factores externos que influyen positivamente y representan una oportunidad para NUTRICOL son:

1. La quinua es un producto que está siendo priorizado por el Gobierno en este momento, por eso aparece como una oportunidad pues habrá recursos dirigidos a mejorar su producción y comercialización en este caso, NUTRICOL debe apuntarle a proyectos de este tipo.
2. La quinua es un producto que se encuentra en auge en este momento no solo a nivel nacional sino también internacional
3. El auge del mercado saludable a nivel nacional e internacional

Las amenazas para la empresa son:

1. La depreciación de la moneda local ha afectado la compra de maquinaria, pues esta es comprada en el extranjero
2. El clima es un factor que no se puede controlar pero se puede hacer frente con sistemas de riego para tiempos de sequía o tomar otras medidas para los diferentes problemas que se puedan presentar en este tema
3. Fuerte competencia SEGALCO a nivel local, una empresa consolidada y en crecimiento y a nivel nacional competidores más grandes y fuertes.

Tabla 2. Matriz EFE NUTRICOL

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. La quinua como producto prioritario para el Gobierno	0,15	4	0,6
2. La tendencia del mercado extranjero para comprar quinua	0,15	4	0,6
3. El auge del mercado saludable a nivel nacional e internacional	0,2	3	0,6
Amenazas			
1. Divisas (afecta la compra de maquinaria)	0,2	1	0,2
2. Clima inadecuado para la producción de quinua	0,1	2	0,2
3. Fuerte competencia local - SEGALCO y nacional	0,2	2	0,4
Total	1		2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La calificación es 2.4 lo que quiere decir que NUTRICOL no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y no le está haciendo frente a sus amenazas, las oportunidades tienen una calificación de 1.8 y las amenazas de 0,6 , nuevamente no le está prestando mucha atención a los factores negativos que puedan influir en la empresa.

Finalmente, la calificación de la EFI 2.75 es mayor que la de la EFE 2,6 lo que significa que NUTRICOL está aprovechando de mejor manera sus factores internos y tal vez no se centra en la influencia de los factores indirectos en su empresa.

- **SEGALCO**

Las fortalezas encontradas en SEGALCO son:

1. Son muy fuertes en innovación de productos, han desarrollado productos como la papilla del bebé (con ayuda de Agroinnova) que no estaban documentados.
2. Tienen certificación kasher de la más alta calidad en asepsia e higiene
3. Tienen una variedad de productos que amplía su nicho de mercado

Sus debilidades son:

1. han tenido dificultades con la obtención de maquinaria debido a los tiempos de entrega
2. El personal en su empresa es en su mayoría bachiller y técnico, su equipo profesional es administrativo pero representa solo el 10% de su recurso humano.
3. Tienen un nivel de inventario muy reducido que puede limitarlos con pedidos imprevistos.

Tabla 3. Matriz EFI SEGALCO

Factores críticos para el éxito	EFI		
	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Innovación	0,3	4	1,2
2. Certificación de alta calidad kasher	0,1	4	0,4
3. Variedad de productos	0,2	4	0,8
Debilidades			
1. los tiempos de entrega de maquinaria obtenida con Agrinova se han demorado	0,1	2	0,2
2. Menor porcentaje de personal profesional en la empresa	0,2	3	0,6
3. El nivel de stock es muy reducido	0,1	2	0,2
Total	1		3,4

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

Su calificación ponderada es 3,4 es decir que aprovechan mejor sus factores internos que NUTRICOL, pero aún deben mejorar. Sus fortalezas alcanzan una calificación de 2.4 y sus debilidades 1.0, por tanto al igual que NUTRICOL se han centrado en potencializar sus fortalezas y han dejado de lado las debilidades o no le dan la importancia que requiere.

Para la construcción de la EFE se identificaron las siguientes oportunidades:

1. La quinua es un producto que está siendo priorizado por el Gobierno en este momento, por eso aparece como una oportunidad pues habrá recursos dirigidos a mejorar su producción y comercialización en este caso, NUTRICOL debe apuntarle a proyectos de este tipo.
2. La quinua es un producto que se encuentra en auge en este momento no solo a nivel nacional sino también internacional
3. El auge del mercado saludable a nivel nacional e internacional

Las amenazas para la empresa son, al igual que NUTRICOL:

1. La depreciación de la moneda local ha afectado la compra de maquinaria, pues esta es comprada en el extranjero
2. El clima es un factor que no se puede controlar pero se puede hacer frente con sistemas de riego para tiempos de sequía o tomar otras medidas para los diferentes problemas que se puedan presentar en este tema
3. Fuerte competencia NUTRICOL a nivel local, una empresa consolidada y en crecimiento y a nivel nacional competidores más grandes y fuertes.

La construcción de la EFE es la siguiente:

Tabla 4. Matriz EFE SEGALCO

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. La quinua como producto prioritario para el Gobierno	0,2	4	0,8
2. La tendencia del mercado extranjero para comprar quinua	0,15	4	0,6
3. El auge del mercado saludable a nivel nacional e internacional	0,2	3	0,6
Amenazas			
1. El alto precio del dólar para la compra de maquinaria en el exterior	0,15	1	0,15
2. Fuerte competencia local - NUTRICOL y nacional	0,2	3	0,6
3. Clima inadecuado para la producción de quinua	0,1	2	0,2
Total	1		2,95

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

Nuevamente la calificación de las oportunidades 2.0 es mayor que la de sus amenazas 0,85 en este caso los factores que amenazan a SEGALCO al igual que a NUTRICOL son muy difíciles de controlar, aunque con medidas preventivas se pueden lograr cambios. Sin embargo, tienen más clara su competencia tanto a nivel local como nacional, y han tomado otras acciones como es el desarrollo de un nuevo producto que es la baby quinua, en lo que toma ventaja sobre un mercado frente a la competencia.

Su matriz de factores internos tiene una calificación mayor que su matriz de factores externos por tanto son más fuertes internamente y es necesario que se fortalezcan aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y enfrentando de una mejor manera las amenazas.

- **APÍCOLA LA ESMERALDA**

Las fortalezas identificadas de Apícola La Esmeralda son las siguientes:

1. tienen enfoque de responsabilidad social y ambiental
2. Calidad
3. Innovación

Sus debilidades son:

1. No tienen registro de marca
2. no están registrados en la Cámara de comercio
3. tienen poco personal de funcionamiento, pocos empleados

La construcción de la EFI es la siguiente:

Tabla 5. Matriz EFI Apícola la esmeralda

EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Trabajan con enfoque de responsabilidad social y ambiental	0,2	4	0,8
2. Calidad	0,2	3	0,6
3. Innovación	0,3	4	1,2
Debilidades			
1. No hay una marca registrada	0,1	2	0,2
2. La empresa aun no está formalizada	0,1	2	0,2
3. Poco personal de funcionamiento	0,1	1	0,1
Total	1		3,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La EFI arrojó una calificación de 3.1, es decir, aprovecha sus factores internos en un nivel promedio, tiene interesantes fortalezas como es el enfoque de responsabilidad social y ambiental, pues es un factor que pocas empresas tienen en cuenta y que genera un valor agregado en términos de posicionamiento y competitividad. Sus fortalezas suman 2.6 y sus debilidades 0.5, lo que indica que han potencializado sus puntos fuertes pero nuevamente las debilidades requieren mayor atención. Sin embargo, los cálculos se hacen de acuerdo a la situación actual de la empresa, en la que la empresa aún no tiene ni registro mercantil ni de marca, pero con el proceso de incubación que está en su fase inicial se está revisando la marca para determinar su vigencia y poder registrarla, es decir este cambio está en proceso, por esto su calificación no es 1, puesto que, se están tomando medidas frente a esta situación pero los resultados no se ven inmediatos y aun no se inicia este proceso, el cual está en plan.

En cuanto a las oportunidades que se encontraron están:

1. La miel es uno de los productos que están priorizados por el departamento
2. La miel tiene múltiples beneficios y formas de consumo que no son conocidos en su mayoría
3. Hay una tendencia en el mundo en comer saludable y la miel es uno de los productos más propicios para el tema

Los factores que pueden resultar amenazantes para Apícola La Esmeralda son los siguientes:

1. La competencia
2. El desconocimiento de las formas de consumo de la miel por parte de la cotidianidad
3. Factores como el clima que afectan la producción de miel en las colmenas

Tabla 6. Matriz EFE Apícola la esmeralda

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Miel como producto prioritario del Gobierno	0,15	3	0,45
diferentes usos	0,2	4	0,8
3. Tendencia del mercado saludable	0,2	4	0,8
Amenazas			
1. Competencia	0,2	2	0,4
consumo de miel	0,1	1	0,1
3. Factores que afecten la producción de miel en las colmenas	0,15	1	0,15
Total	1		2,7

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

Su matriz de factores externos tuvo una calificación menor que la de los internos como ha pasado con las tres empresas analizadas hasta el momento y nuevamente se ha centrado en sus oportunidades más que en tomar medidas para enfrentar sus amenazas.

- **COMPAP**

Las fortalezas de COMPAP son las siguientes:

1. Realizan la producción de una forma natural sin muchos químicos que puedan afectar el medio ambiente
2. Calidad
3. La responsabilidad social es uno de sus principios

Sus debilidades son:

1. No tienen variedad de productos, solamente tienen una presentación de la panela, no han hecho innovación en productos

2. Poco nivel educativo de los socios

3. Bajo posicionamiento en el mercado

Tabla 7. Matriz EFI COMPAP

EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Producción natural	0,15	4	0,6
2. Calidad	0,3	4	1,2
3. Responsabilidad	0,2	3	0,6
Debilidades			
1. No tienen variedad de productos	0,15	2	0,3
2. Poco nivel educativo de los socios	0,1	1	0,1
3. Bajo posicionamiento en el mercado	0,1	1	0,1
Total	1		2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

COMPAP ha aprovechado mejor sus fortalezas, sin embargo está enfocándose en mejorar una debilidad que es su diversificación de productos, pues solo tienen la panela en una presentación y con el apoyo de Agroinnova esperan desarrollar otros productos como la panela en polvo.

En cuanto a sus oportunidades están:

1. Llegar al mercado nacional con posicionamiento y calidad
2. El aumento del consumo de panela por encima del azúcar
3. La tendencia a consumo de productos orgánicos y naturales 100%

Sus amenazas son:

1. Productos sustitutos de menor costo como el azúcar

2. Competidores: otras organizaciones o pequeños productores de panela

3. El clima

Tabla 8. Matriz EFE COMPAP

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Llegar al mercado nacional con mayor posicionamiento dada la calidad del producto	0,15	4	0,6
2. El aumento del consumo de panela	0,2	4	0,8
3. La tendencia a consumo de productos orgánicos y naturales 100%	0,2	4	0,8
Debilidades			
1. los productos sustitutos de menor costo como el azucar	0,2	1	0,2
2. la competencia	0,15	2	0,3
3. clima	0,1	2	0,2
Total	1		2,9

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La EFE es muy baja, es casi cercana al mínimo que es 2.5 por tanto es recomendable trabajar estos factores externos de COMPAP especialmente diversificando sus productos lo que combatiría su debilidad afrontando la competencia.

En general estas empresas se encuentran activas porque han sabido aprovechar sus factores potenciales internos y en mayor medida han reconocido las oportunidades y se han beneficiado de estas mucho más que lo que han afrontado sus amenazas. Sin embargo, es importante que tomen medidas en mejorar sus puntos débiles y que hagan un análisis sobre factores que indirectamente influyen en su desempeño, posicionamiento y competitividad.

2.3. Factores con incidencia negativa

El acompañamiento de Agroinnova está dirigido principalmente a incorporar procesos de valor a microempresas agroindustriales que están en el departamento, pero no se enfocan a la empresa rural como tal ni en la producción primaria, sino en aquellas que transforman y agregan valor al producto. El objetivo de Agroinnova es articular 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.

En la primera etapa de preincubación las empresas deben ir a las instalaciones de Agroinnova y recibir asesorías para la construcción de modelos de negocios, la formalización empresarial, un plan de mercadeo básico y un plan de fortalecimiento. Aunque el apoyo de Agroinnova ha sido constante y significativo para la mayoría de las empresas que han hecho parte de estos procesos de incubación, han existido factores a nivel interno y externo que han limitado el seguimiento o que no han permitido mantenerse en el mercado.

El principal problema de las microempresas es el limitado acceso a la financiación y esto es lo que busca atacar Agroinnova con el fin de impulsar el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y ambientales de la región.

“Las empresas se inactivan porque no tienen recursos, son muy pequeñas, entonces su capacidad de inversión e inyección de capital es muy poco, sumado a esto no cuentan siempre con los profesionales idóneos, convirtiéndose en los principales problemas los mercados y el financiamiento. Para una pequeña empresa no es fácil acceder a recursos de financiamiento, tienen que valerse de entidades de apoyo para canalizar recursos” (Medina⁹, 2016)

⁹ Entrevista a Lizet Medina, ingeniera de Agroinnova

Ahora bien, cada empresa posee unas características específicas que determinan los factores incidentes en su permanencia o no en el mercado. Es importante hacer un análisis individual de las empresas agroindustriales ubicadas en Popayán que a pesar de un proceso de preincubación con Agroinnova se encuentran inactivas.

De las 6 empresas analizadas, dos no se encuentran funcionando en el mercado:

- **GRANOS AFROANDINOS**

Es un proyecto que aún no se encuentra funcionando en el mercado, y a pesar de que inicio su proceso de incubación con Agroinnova en el año 2009 no se pudo ni se ha podido llevar a cabo por varias razones, entre ellas la escasez de capital para inversión en una planta productiva, pues si bien se cuenta con el apoyo financiero de la fami-empresa Agua Lluvia, se espera que sea autosostenible en el tiempo y que la panificación sea la que genere los ingresos necesarios para esto, sin embargo, al estudiarse el presupuesto no existían los recursos necesarios para iniciar el funcionamiento del proyecto y hubo que detener su ejecución.

Por otro lado, la limitación estuvo en la obtención de materia prima, pues si bien existen municipios que cultivan los granos, las cantidades no eran suficientes para el objetivo de la empresa, de ahí surgió la necesidad de crear unos cultivos propios y demostrativos que, por un lado, motivaran a los campesinos a sembrar, y por otro, garantizaran una producción periódica disponible para los requerimientos de la empresa.

Los aportes de Agroinnova estuvieron ligados a capacitaciones y asesorías, construyendo presupuestos y algunos planes durante seis meses, pero estos planes estuvieron supeditados a la construcción de una gran planta de funcionamiento que pudiera abastecer mercado a nivel nacional. Hoy en día, con el pasar del tiempo se han cambiado algunas estrategias, pues si bien

aunque el proyecto no está en funcionamiento si se ha seguido trabajando después de la intervención de Agroinnova que estuvo presente hasta el año 2010. Los socios de Agua Lluvia quienes serían los mismos dueños y operadores de Granos Afroandinos han continuado el trabajo desde el año 2013, momento en el cual obtuvieron los recursos para la compra del terreno destinado a la producción de los granos y al área pedagógica de siembra. Por tanto, aunque el proyecto no haya iniciado se están adecuando las condiciones para ponerlo en funcionamiento, es decir, este no ha sido abandonado, pero son conscientes que en el tiempo que se inició la incubación no habría sido posible ponerlo en funcionamiento o por lo menos su permanencia en el mercado habría sido transitoria.

En esta fase de inactividad se ha venido trabajando en la formulación y adecuación de terrenos, pero al mismo tiempo se están revaluando las condiciones de la empresa para lograr su autosostenibilidad, pues aunque posea un soporte presupuestal importante gracias a su empresa matriz **Agua Lluvia**, su objetivo es que la panificación o su producto estrella sea la principal fuente de ingresos que permita cumplir con las obligaciones y además genere rentabilidad. Es así como en este proceso se han identificado algunas fallas en la formulación, dado que si inicialmente el objetivo era crear una planta grande de funcionamiento con capacidad para abastecer muchos mercados, hoy día esa idea se ha modificado ya que se comprendió la importancia de realizar pruebas piloto de siembra y comercialización, empezando en pequeña escala apuntándole a un mercado local, que se espera crezca y se fortalezca creando las condiciones esperadas para ampliar las áreas de funcionamiento, los sistemas productivos y por ende los mercados a los que se llegue.

GRANOS AFROANDINOS cuenta con una ventaja especial y es el soporte presupuestal que le brinda la empresa madre AGUA LLUVIA, pero además de este financiamiento interno,

la ventaja se enmarca en la provisión de herramientas y equipamiento tecnológico, pues la empresa matriz se dedica a la producción y comercialización de ecotecnologías que serán implementadas para el funcionamiento del proyecto AFROANDINOS. De esta manera, aunque el proyecto se encuentre inactivo se están adecuando de manera más consciente los detalles del proceso de ejecución y puesta en marcha del mismo, desde la consecución de materias primas, el aprovisionamiento, los espacios de funcionamiento y un componente importante que es la contribución al bienestar social y ambiental de las generaciones presentes y futuras.

El tema de la sostenibilidad no se limita a lo ambiental sino que se abre hacia las dimensiones de lo social, cultural, político y económico (González, 2007). En este caso, la empresa entraría a hacer una labor importante desde los procesos pedagógicos de salud ambiental, influyendo en los parámetros culturales de nutrición y rompiendo esquemas tradicionales de modelos de negocios con una nueva apuesta que busca beneficiar no solo al grupo empresarial encargado sino a los campesinos que proveen las materias primas con impulsos motivadores, con un enfoque de responsabilidad social y ambiental desde la elaboración de un producto saludable con herramientas y técnicas sostenibles y amigables con el medio ambiente.

La razón social de la empresa se parece en gran parte al funcionamiento de la economía social y solidaria, dada su preocupación por las personas y por la generación de empleo, pues se busca principalmente que los campesinos formen parte del proyecto y se beneficien él y no solo tengan el papel de proveedores; de esta forma GRANOS AFROANDINOS constituiría un elemento de cohesión territorial y social, dinamizador del crecimiento económico y estabilizador social de las zonas rurales al incrementar el tejido empresarial con calidad de empleo, generado patrimonio, mejoras en el bienestar social y motivaciones para una labor de conservación de paisajes y recursos naturales (Campo y Navarro, 2010).

- **NUTRIGUANDUL**

Nutriguandul inició con una preocupación particular y era los bajos índices de nutrición en que se encontraban sus estudiantes; en busca de combatir este problema, encontraron un alimento particular que no solo mejoró el estado nutricional y alimenticio de los estudiantes, sino de las familias de los estudiantes y llegó a ser una gran fuente de ingresos para comprar las herramientas informáticas que requería el colegio Los Comuneros en su momento.

Nutriguandul se encontró en un momento de relevancia, pues se convirtió en proveedor de alimentos panificados para los restaurantes escolares vinculados al municipio y además participaron con refrigerios en eventos institucionales. El éxito se puede atribuir a la labor cooperativa que desarrollaron las personas involucradas en este proceso, quienes abarcaban desde estudiantes, padres y madres de familia, personas que trabajaban en el restaurante escolar, profesores y directivos del colegio. Al igual que Granos Afroandinos, se puede asemejar el trabajo que desarrolló el proyecto “**Educación para nutrir la vida**” a una economía social y solidaria (Navarro y Campos, 2010), pues en primer lugar, surge desde una sensibilización sobre una problemática concreta, la desnutrición en el 90% de los estudiantes del Colegio Los Comuneros, en segundo lugar, tenía un enfoque social donde se prioriza a las personas antes que el capital y tercero la dimensión local que se instauró, actuando así como un mecanismo de desarrollo local y de inclusión, pues se limitaba únicamente al desarrollo del producto sino que se capacitaban a dueños y personal de otras panaderías en la elaboración del pan con harina de guandul influyendo significativamente en la dinámica de esta actividad económica.

El proyecto de nutrición del Colegio Los Comuneros estaba teniendo tal relevancia y organización empresarial que los directivos del colegio decidieron entregarlo a un grupo de 6

padres de familia quienes se encargarían de estructurar organizacionalmente la panificación con harina de guandul con el fin de constituir una empresa. Pero en el momento de este cambio surgió una limitación en la comercialización, pues por modificaciones en el área institucional, a la Alcaldía Municipal y organizaciones que trabajan en conjunto con ésta, quienes se habían convertido en consumidores del pan producido por NUTRIGUANDUL, se les exigió entrar en procesos de licitación para adquirir cualquier producto o servicio para la institución, procesos en los cuales NUTRIGUANDUL quedó fuera de este mercado.

A partir de este momento la comercialización se encontró en un periodo de complejidad pues el mercado que sostenía la empresa era el mercado institucional, del cual ya estaban fuera, por tanto, se requerían nuevos y mayores esfuerzos para buscar nuevos canales de comercialización, a lo que no hubo respuesta alguna de los socios, pues no existía un estímulo financiero, y además se empezaron a perder los nexos entre ellos y a generar desconfianza empresarial, dos bases importantes para la consolidación y crecimiento de una empresa. Frente a esta situación se dividieron los socios y surgieron dos nuevos emprendimientos, de los cuales solo hay uno activo y funciona como una panadería tradicional en la que se combina la harina de guandul.

El principal problema que existió en este punto fue la falta de organización y de establecer un objetivo en común a partir del cual se plantean las actividades específicas a realizar, pues si bien quedaron en ese momento fuera del mercado institucional, podrían haber hecho gestión comercial para impulsar de otras formas el producto que ya estaba teniendo cierto reconocimiento en el mercado a nivel local.

Por otro lado al no existir niveles de jerarquía se condiciona las responsabilidades al parecer de los socios, y sumado a esto la no existencia de un líder desvincula la dirección de la empresa y crea un caos organizacional que frena cualquier tipo de crecimiento.

Ahora, habiendo analizado ambas empresas inactivas, aun cuando han pasado por un proceso de incubación con Agroinnova y teniendo en cuenta su comportamiento, se puede inferir que aunque la condición de una empresa conformada desde el ámbito de la economía social y solidaria aporta al desarrollo más que al crecimiento local, debe tener unos lineamientos organizacionales sólidos que establezcan un camino a seguir cumplible y organizado, teniendo en cuenta que en estas organizaciones hay muchos intereses en común principalmente el de la renta, así al ser mayor el número de personas que hagan parte de él la renta será menor y habrá mayor dificultad en llegar a acuerdos.

Por otro lado es de considerar que la creación de una empresa no se limita al desarrollo de una actividad como tal, sino que requiere de una estructura organizacional y una planificación bien elaborada enfocada a un objetivo estrechamente ligado a la misión de la empresa, pues si bien en el caso de NUTRIGUANDUL fue un éxito como proyecto del colegio y cumplió su objetivo principal que era mejorar las condiciones nutricionales de sus estudiantes, creando además efectos positivos indirectos en el resto de la población, como organización con fines económicos y comerciales no tuvo la misma aceptación, aun cuando se continuó realizando la misma actividad económica, pues aunque influyeron factores externos la falta de una disposición intencional de roles unido a una desconfianza empresarial y personal, dificultaron el proceso de creación de empresa llevándola a su cierre.

En este orden de ideas, y con el ánimo de generalizar, para un posterior análisis, los factores que influyeron negativamente en el establecimiento y permanencia de una empresa en el mercado se pueden resumir en los siguientes:

- La dependencia de un solo cliente
- La falta de una estructura organizacional

- La falta de un líder
- No tener objetivos claros
- No tener recursos ni fuentes de financiamiento
- No contar con un centro de funcionamiento

Es importante que las mipymes tengan en cuenta estos errores y establezcan antes de iniciar el montaje de sus empresas, una planificación para la construcción y constitución de éstas, con un componente de prueba y error a pequeña escala para determinar a partir del aprendizaje la mejor ruta a tomar con el fin de lograr la consolidación de la empresarial.

2.4. Valoración de los factores con incidencia negativa

Ahora bien con el fin de determinar cuáles han sido los factores más influyentes en el comportamiento de estas empresas se realizaron las matrices EFE y EFI con el fin de evaluar el grado de respuesta ante las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan.

- **GRANOS AFROANDINOS**

Entre las fortalezas de GRANOS AFROANDINOS están:

1. Soporte financiero y administrativo de una empresa matriz que se encuentra en funcionamiento
AGUAS LLUVIAS
2. El componente pedagógico que se espera tenga la empresa
3. Poseen componente de responsabilidad social y ambiental-funcionará con ecotecnologías

Sus debilidades son:

1. Dificultad para garantizar la materia prima

2. No tienen ni desean otro tipo de financiación diferente a recursos propios

3. Es un proyecto de progreso lento del cual deben estar conscientes sus socios y quienes decidan hacer parte de él.

Tabla 9. Matriz EFI Granos afroandinos

EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Soporte de una empresa matriz Aguas Lluvias	0,2	3	0,6
2. El componente pedagógico que tendría la empresa	0,15	3	0,45
3. Poseen componente de responsabilidad social y ambiental-fncionará con ecotecnologías	0,2	4	0,8
Debilidades			
1. Dificultad para garantizar la materia prima	0,2	2	0,4
2. No búsqueda de financiación diferente a recursos propios	0,15	2	0,3
3. Es un proyecto de progreso lento del cual deben estar conscientes sus socios y quienes decidan hacer parte de él	0,1	2	0,2
Total	1		2,75

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La EFI de COMPAP tiene una calificación de 2.75 que determina que debe fortalecer muchos aspectos internos para iniciar su proceso de ejecución, ya que esta empresa está inactiva en el mercado pero ha estado trabajando en la formulación para iniciar su puesta en marcha cuando consideren el momento adecuado.

Sus fortalezas se califican en 1.85 y sus debilidades 0.9 están muy cercanas es decir que la respuesta frente a los factores que la fortalecen y perjudican es muy similar, pero estas deben mejorar.

En cuanto a las oportunidades que se encuentran en el mercado son las siguientes:

1. Tendencia del mercado hacia el consumo saludable
2. valoración cada vez mayor del uso de ecotecnologías y producción limpia
3. El sector de salud que está muy ligado a la empresa es un importante promotor del consumo de estos productos

Las amenazas son:

1. proveedores: que se mantengan motivados para la producción
2. Alimentos sustitutos
3. Falta de conocimiento de las propiedades de los granos

Tabla 10. Matriz EFE Granos afroandinos

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Tendencia del mercado al consumo saludable	0,2	4	0,8
2. Valoración cada vez mayor del uso de ecotecnologías y producción limpia	0,2	4	0,8
3. El sector de salud que está muy ligado a la empresa es un importante promotor del consumo de estos productos	0,1	4	0,4
Amenazas			
1. Proveedores: que se mantengan mmotivados para la producción	0,2	3	0,6
2. Alimentos sustitutos	0,2	2	0,4
3. Falta de conocimiento de las propiedades de los granos	0,1	2	0,2
Total	1		3,2

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La calificación EFE es 3.2 lo que significa que es importante trabajar en estos factores externos antes de iniciar, sin embargo están trabajando en sembrar y motivar a los proveedores para aumentar su materia prima, este proceso es un poco lento pero ya está iniciado, en cuanto a alimentos sustitutos es importante aprovechar la fortaleza pedagógica que desean implantar para enseñar los beneficios y propiedades de los granos a la ciudadanía en general.

- **NUTRIGUANDUL**

Las fortalezas encontradas de esta empresa son:

1. El pan de guandul es un producto nutritivo
2. Tiene una buena labor inicial que es mejorar la nutrición de los niños del colegio
3. Si la empresa continuara ligada al colegio existiría el componente de investigación con el proyecto NUTRIR PARA LA VIDA

Debilidades:

1. Desconfianza entre los socios
2. No hay organización en la empresa
3. Fue dependiente de un solo cliente

Tabla 11. Matriz EFI Nutriguandul

EFI			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Producto nutritivo	0,2	4	0,8
2. Tiene una buena labor inicial que es la mejora de la nutrición de los niños	0,1	4	0,4
3. Si continuara ligado al colegio existiría el componente de investigación con el proyecto NUTRIR PARA LA VIDA	0,1	3	0,3
Debilidades			
1. Desconfianza entre los socios	0,2	1	0,2
2. No organización	0,2	1	0,2
3. Dependiente de un solo cliente	0,2	1	0,2
Total			2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

Tabla 12. Matriz EFE Nutriguandul

EFE			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Nuevos mercados y alianzas comerciales	0,1	3	0,3
2. Mercado amplio desde niños hasta adultos, comercial e institucional	0,2	4	0,8
3. Alta demanda y aceptación del producto	0,2	4	0,8
Amenazas			
1. Productos sustitutos como el pan	0,2	2	0,4
2. Proveedores pueden abandonar producción al no encontrar incentivos	0,15	1	0,15
3. Nuevos competidores en el mercado local más grandes	0,15	1	0,15
Total	1		2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los líderes de los proyectos (2016)

La calificación de la EFE es 2.6 pero es evidente que se ha centrado en aprovechar sus oportunidades y en cuanto a las amenazas la mayor competencia es el pan hecho con harina de trigo, sin embargo, el pan de guandul tiene ventajas nutricionales que deben ser aprovechables en el mercado.

En este caso la EFE es mayor a la EFI es decir aprovecharon mejor los factores que influían indirectamente en su desarrollo que los internos, en este caso NUTRIGUANDUL tenía internamente debilidades organizacionales, falta de un líder y de direccionamiento que no marcaron la pauta a seguir de la organización y la llevó a su desaparición en el mercado.

3. Análisis de la relación de la relación de factores y los resultados para los proyectos empresariales

El proceso de formación de una empresa involucra distintos factores tanto a nivel interno como externo, que pueden influir bien sea para la consolidación de ésta o su declinación. Se hace importante entonces aprender a reconocer el estado de la empresa y qué elementos la están afectando de manera directa o indirecta, pues existen aspectos que a simple vista no parecen relevantes pero que su influencia resulta siendo muy importante.

En este sentido, y conociendo de antemano los factores que han incidido tanto positiva como negativamente en el establecimiento de las empresas agroindustriales en Popayán, se establecerá una relación entre dichos factores y los resultados obtenidos.

3.1. Importancia de los procesos de incubación

La creación de empresa no constituye únicamente la realización de la actividad en cuestión, pues este concepto abarca la integración de elementos humanos, técnicos y materiales a partir de una administración adecuada de los recursos y un sistema estructurado para la producción y/o comercialización de bienes y servicios.

En este sentido, el ámbito empresarial e industrial se entremezcla gestando con ello escenarios distintos y promotores de nuevas ideas, pues mediante esta integración, sectores como el agrario van ganando terreno y posicionamiento, y la agroindustria como tal se convierte en la gran aliada y motor de impulso a estos nuevos escenarios.

La agroindustria es entonces el proceso por el cual se genera un proceso de producción que de determinada manera acondiciona, conserva y/o transforma las materias primas en productos terminados y con valor agregado, cuyo origen es la producción agrícola, pecuaria y forestal

(Flores et. al), dando de este modo ambientes favorables e incentivos al sector agrario y a sus productores para crecer, innovar y fortalecerse en el mercado.

De igual manera, las agroindustrias han dado respuesta no solo a muchas de las necesidades de tecnificación e industrialización del sector agrario, sino que también han sido generadoras de empleo para la población rural, beneficiándola en el agro y en actividades externas como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas resultantes de los procesos de transformación (Da Silva, et al., 2013).

En aras de catapultar el sector agrario, los emprendimientos logran surgir mediante un trabajo conjunto tanto del sector como tal así como de las instituciones, donde estas últimas son las que apoyan y afirman los proyectos y dan a los mismos las opciones y alternativas suficientes para sobresalir y ser competitivos.

Vale resaltar que el desenvolvimiento en escenarios competitivos es en muchas ocasiones un incentivo para lograr mejores condiciones en el entorno productivo, pues mediante los procesos agroindustriales la competencia gesta la necesidad de que cada producción sea lo suficientemente representativa para permanecer en el mercado y forje un aumento en su nivel de demanda, puesto que,

[...] el aumento de la demanda creado por una empresa agroindustrial estimula los negocios más allá de los vínculos con sus proveedores directos de insumos y sus compradores: una completa gama de servicios auxiliares y actividades de soporte en los sectores secundario y terciario de la economía también se verán impactados de manera positiva. (Da Silva, et al., 2013, p. 2).

Ahora bien, es claro que las instituciones, organizaciones, corporaciones, cooperativas, entre otras, son centros de apoyo para muchos emprendedores, quienes por medio de los programas de incubación permiten y facilitan la creación de nuevas organizaciones mediante servicios integrales y acompañamiento durante su etapa de creación y maduración como negocio (Glez, López, Nereida, y Roberto, 2010). Por esta razón es substancial que las empresas que se encuentran en su etapa de formulación y puesta en marcha se valgan de una incubadora para recibir el acompañamiento y asesoría especializada tan necesaria en esta primera etapa de la empresa.

En este punto es válido resaltar que para el caso caucano que nos compete, el trabajo realizado por Agroinnova con ciertos proyectos de emprendimiento ha sido representativo, mostrando que es posible realzar al sector agrario y brindarle nuevas alternativas; sin embargo, a la par de esto también se promulga la idea de que los proyectos estén encaminados por organizaciones ya establecidas, es decir, entidades que de alguna manera puedan sostener el desarrollo empresarial y logren los beneficios que se esperan recibir.

3.2. Relación entre factores y resultados

En este estudio, las empresas objeto de análisis han irrumpido en el sector empresarial y con sus proyectos generan diversas opciones y continúan gestando ideas de negocio en diversas esferas; pero se debe reconocer que en cada una de ellas las características y los momentos son disímiles, hechos que no perjudican pero que si marcan diferencias entre las mismas, notándose con ello que existen factores de distinta índole influyentes en la consolidación y/o declinación de las mismas.

Hoy por hoy la realidad de las empresas es significativa, y aunque algunas gracias a su antigüedad, innovación, compromiso y más, han logrado mantenerse, otras a pesar del poco

tiempo de vigencia son sin duda ejemplo de emprendimiento, donde la apuesta de crecimiento está latente y los esfuerzos por ser competitivas es común denominador. Así, existen factores han impulsado los proyectos y positivamente han incidido en el posicionamiento de las empresas en el mercado.

De esta manera, un punto focal e iniciador es la sola idea de creación de empresa, pues mediante esta se forja distintos proyectos que en aras no solo de mejorar situaciones económicas sino también escenario productivos, permiten un despliegue de innovación que le es atractiva al mercado, dando paso a la constitución de las empresas y creando para ellas un ambiente favorable a mediano y largo plazo.

Por esta razón, la incidencia positiva de la creatividad y el emprendimiento son uno de los pilares para que las empresas se establezcan de mejor manera, puesto que más allá del aspecto económico, la captura de la demanda se liga a lo novedoso e innovador procurando en ello a la vez un producción de calidad capaz de retribuir a su consumidor los mejores resultados.

Así, y para el caso de NUTRICOL y SEGALCO, empresas agroindustriales caucanas, se evidencia un trabajo valioso que ha permitido desarrollar y fortalecer la producción de quinua; generado alianzas con diversos municipios para realizar lo que hoy se puede notar. Dichas empresas mediante la innovación ha logrado la consecución de nuevos productos basados en la quinua, posicionándose en el mercado tanto nacional como internacional e impactando positivamente a la región. Además de esto, cuentan con un equipo de trabajo apto y capaz de generar continuidad en los procesos y fortalecimiento de los mismos, con inmensa responsabilidad de desarrollar gestiones, acciones y/o alianzas derivadas de sus labores, para otorgar mayor solidez de lo que hoy se puede notar.

Sin embargo, no todo lo encontrado fue acorde a lo que se espera de una empresa, es decir, y sin caer en críticas destructivas, para el caso de NUTRICOL la limitación encontrada está dada en la potencialización que se da las fortalezas y el escaso cuidado que se otorga a los aspectos negativos; no es decir que su trabajo sea precario o poco eficiente, sino que resulta valioso tomar en consideración lo negativo que puede existir, cambiarlo y mejorarlo de modo más preciso y contrarrestar con ello las posibles amenazas que el mercado pueda generar.

En el caso de SEGALCO una limitación está dada en que el número de trabajadores con perfil profesional es menor en comparación con otras, hecho que no ha limitado su accionar pero si genera una desventaja en cuanto a criterios de tomado de decisiones; de igual manera, los stock muy bajos en ocasiones limitan su accionar y dado el caso de encontrarse con un imprevisto pueden tergiversar el trabajo continuo de la empresa.

Ahora bien, notando que evidentemente estas empresas poseen criterio y prototipo de estabilidad y solidez, es posible establecer que existe una relación directa entre los factores que encaminan la empresa y la realidad de las mismas, las cuales al ser similares y con un portafolio de productos semejante, se caracterizan por estar a la vanguardia en diseño, productividad, innovación y más, ganando firmeza y seguridad en el mercado, frente a su competencia directa y con sus colaboradores; además de esto, se encontró que acciones de planeación y gestión inciden positivamente en su posicionamiento y garantizan una estabilidad en el tiempo, creando a la par un escenario de confiabilidad y de status en el mercado tanto nacional como internacional. Adicionalmente, elementos como innovación, calidad, cumplimiento, entre otros, son también y están presentes dentro de los criterios sustanciales para la consolidación y afianzamiento empresarial; pues tal y como se encontró, este fortalecimiento es toda una combinación de acciones que ligadas entre si conducen a un escenario exitoso, entiendo que el éxito es una

correspondencia entre lo planificado y lo conseguido, desarrollando una actividad que se desea bajo condiciones adecuadas de rentabilidad, y resultando de la misma acción un beneficio empresarial notorio (Asociación de Jóvenes Empresarios, 2014).

Por consiguiente, es claro que en el Cauca la riqueza natural es un punto a favor a la hora de llevar a cabo diversos proyectos, donde casos como el de la apicultura tiene grandes oportunidades y propuestas para sobresalir. De esta manera, en APÍCOLA LA ESMERALDA es posible notar un trabajo significativo que procura por medio de la innovación generar un escenario viable para los productos derivados de la miel; esto sin dejar de lado los criterios de responsabilidad social y ambiental que se promulga desde la actividad productiva.

La Responsabilidad Social y Ambiental (RSyA) es la forma de conducir los negocios de una entidad que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. (Ferrari, 2010)

De esta manera y dentro del trabajo de APÍCOLA LA ESMERALDA, el vínculo que se promulga con la sociedad y el medio ambiental es sin duda un criterio de gran importancia. Así, teniendo claro que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, de manera reciente este es un tema que se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, donde la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo con ellos los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando a la par la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras (Cajiga, 2014).

Por esta vía, y dado los resultados obtenidos, es menester reconocer que los factores que han sido garante del posicionamiento de la empresa se vinculan directamente con lo que hoy

es posible notar, es decir, factores como la organización, trabajo continuo, conocimiento, innovación, calidad y más, representan un punto esencial dentro de lo que la empresa ha logrado conseguir, pues a pesar de ser pequeña y no tener un despliegue gigantesco, es hoy uno de los proyectos novedosos y con grandes dosis de emprendimiento, el cual ha logrado ser reconocido y aceptado por parte de diversos segmentos del mercado.

En cuanto al sector panelero, se ha dado una organización relevante y que ha ganado posición en el mercado. En este punto concreto es COMPAP el caso que nos ocupa, pues el Comité Municipal de Paneleros de Popayán es un claro ejemplo de lo que se ha gestado desde hace algún tiempo alrededor de un sector que poco valor agregado añade a la producción, pero que se ha fortalecido gracias a iniciativas y gestiones realizadas con rigor y responsabilidad.

De esta manera, factores relevantes como acciones de gestión, participación, capacitación, educación, y otras, dejan en evidencia unos resultados favorables como los que se lograron evidenciar, en otras palabras, estos factores están verdaderamente ligados a la consecución que COMPAP ha tenido en el mercado, pues con ello se ha garantizado un posicionamiento firmemente, y a la vez se ha mostrado un panorama alentador para la puesta en marcha de proyectos derivados de este, los cuales ya se están trabajando, correspondiendo de esta manera a las necesidades tanto del comité como de la ciudadanía en general.

Haciendo referencia a GRANOS AFRO-ANDINOS, la realidad es un poco más concreta, pues dado que es un proyecto que está vigente pero inactivo, su posicionamiento es posible decir que se relaciona con la innovación misma, puesto que procura no solo como proyecto sino también como empresa (Agua Lluvia) generar una producción saludable apta para todos, donde se vincule además a la población campesina productora de la materia prima y se gestione la idea latente de crear empresa netamente ecológica. Estas características hacen atractivo el proyecto y

novedoso a la vez, generando con ello la posibilidad de un posicionamiento certero y contundente dentro de la comunidad payanesa.

Con todo lo anterior, es menester reconocer que las empresas han trabajado arduamente en la consecución del posicionamiento que hoy promulgan, donde los factores que se lograron evidenciar se ligan y relacionan estrechamente con este escenario, pues mediante los diversos procesos se ha ido ganando terreno y se ha fortalecido el quehacer de cada una de las organizaciones en el ámbito empresarial.

Finalmente, y sin ser menos importante el caso de NUTRIGUANDUL nos remite a un escenario particular, donde la puesta en marcha de este proyecto con iniciativa pedagógica tuvo tanto auge que sobresalió de dicho entorno, siendo reconocido en el mercado pero que no tuvo los pilares suficientes para sostenerse. En este caso lo que se encontró fue un proyecto novedoso pero con incipientes criterios empresariales, hecho que limitó su accionar y terminó siendo el declive del mismo. Por esta razón la relación directa entre factores y resultados es innegable en la medida que elementos importantes como innovación y calidad en este proyecto no fueron suficientes dado los pilares poco o nada sólidos de organización.

En suma, se puede determinar que la importancia del sector agrario ha permitido la puesta en marcha de proyectos agroindustriales en el Cauca, hecho que al contar también con acompañamiento de los procesos de incubación por parte de organizaciones, ha sido punto crucial en el inicio de emprendimientos empresariales, pues para el caso de Popayán, los proyectos agroindustriales empresariales han tenido consolidación y posicionamiento, donde características de innovación, calidad e incluso nutrición otorgan a distintas empresas y a su producción una estabilidad representativa, la cual también se ha logrado dadas las acciones conjuntas de los diferentes equipos de trabajo, quienes desarrollan una labor pertinente que se

ajusta a las necesidades y visualiza la manera de alcanzar las metas propuestas sin quedarse en el intento.

4. Conclusiones

Se logró evidenciar con este trabajo que los procesos de incubación de proyectos agroindustriales han ganado terreno significativo para los procesos de emprendimiento, siendo en este caso, un impulso para el sector agrario y el área rural más precisamente. En razón de ello, es que se encontró que son muchas las propuestas que se llevan a diario, pero de las cuales solo las más representativas y con mejores bases empiezan a marchar bajo el acompañamiento de las incubadoras.

Puede concluirse además, que la agroindustria como elemento base es sin duda punto focal en todos estos procesos y que las instituciones que gestionan los procesos de incubación y los recursos que a ellas se destinan son trascendentales para lograr un proyecto en sí, es otras palabras, un proyecto debe ser acompañado, guiado para que sobresalga, pero también debe contar con medio que le permitan despegar, caso de ello, los aportes de regalías que desde el Estado se procuran para las empresas generadoras de incubación.

Por otra parte es posible especificar que dadas las características de las empresas se evidencio que cada una de ellas ha tenido distintos procesos, donde factores tanto positivos como negativos han sido causa de la consolidación y/o declinación de los proyectos emprendidos, asumiendo a la vez propósitos para surgir o simplemente dejar que todo pase.

De esta manera es posible enumerar entonces conclusiones específicas al respecto derivadas del presente estudio:

- El libre desarrollo de la práctica agraria permite que se generen procesos de innovación de distintos productos derivados de la misma.
- Los procesos de incubación que desde AGROINNOVA se han gestado han motivado al productor agrario para innovar y crecer económicamente
- Cada empresa es distinta y el escenario para cada una de ellas es distinto, pues mientras hay cuatro que esta activas y con prometedores escenario, hay dos que cuentan con un panorama distinto, donde el caso concreto de NUTRIGUANDUL es inactividad total.
- Los factores positivos que han incidido, son garantes de muchos resultados y posicionamiento de las empresas, pues ser innovador, dinámico, consecuente y tener sentido de responsabilidad social y ambiental permite una mejor estabilidad. Adicional a ello, el encontrar que se cuenta con un equipo de trabajo idóneo también marca la diferencia.
- El uso de maquinaria actualizada permite una producción mejor, hecho que hace parte de las empresas estudiadas donde existe la preocupación por una producción de calidad.
- Se ha adquirido un sentido de responsabilidad con el medio ambiente y con la salud de las personas ofreciendo a las mismas una producción saludable. Este escenario resulta ser atractivo para los demandantes.
- Es inevitable el uso de nuevas técnicas en los procesos extractivos, sin embargo, es de especial cuidado el mal uso de éstas, puesto que los métodos modernos de lixiviación incluyen químicos, que si bien, como lo abordó el presente trabajo, realizando un uso adecuado permite procesos eficientes de separación de metales, pero sin duda el exceso de concentración de químicos como el cianuro y el mercurio puede tener consecuencias letales y permanecer en el ambiente durante largo tiempo.

- Se pudo comprobar que los procesos de incubación se realizan con empresas ya constituidas para dar a los mismos un sentido de seriedad y pertenencia más alto, dado el caso de un eventual abandono del proyecto
- El posicionamiento de dos empresas NUTRICOL y SEGALCO en el mercado internacional ha sido garante de continuidad y procesos de mejora en aras de cumplir con las exigencias y estándares de calidad internacional.
- Se encontró que para la comunidad que se liga directamente con estos procesos de incubación las ventajas tanto en la parte económica como empresarial ha sido positiva, donde incluso las relaciones sociales establecidas han generado fuentes de progreso.
- Reconociendo que han sido muchos los aspectos positivos, también se encontraron limitaciones en cuanto al acceso a recursos y licitaciones.
- Otro aspecto negativo en las empresas es que al ser propiamente del sector agrario muchos de sus participantes no cuentan con un nivel educativo alto, lo que en muchas ocasiones ha sido causa de parálisis de procesos.
- El sector agrario en todo su esplendor es un puente de producción más elaborada sin duda alguna, pues se logró evidenciar que por medio de este se ha motivado al productor a hacer proyectos de emprendimiento que a mediano y largo plazo han llevado al desarrollo y crecimiento de sectores agrícolas como el panelero y apícola

Se puede afirmar entonces, que mediante los procesos de incubación tanto el sector agrícola como quienes en él trabajan y resaltan una producción con valor agregado han logrado sobresalir y obtener dentro del mercado un posicionamiento considerable, donde se promulga y se motiva la propuesta de proyectos de emprendimiento en pro de un bienestar económico, social e incluso ambiental.

Bibliografía

AGROINNOVA, (2016). Incubadora de empresas Agroindustriales del Cauca. Sembramos ideas cosechamos futuro. Articulador del sector agroindustrial caucano.

Asociación de jóvenes empresarios AJE (2014). Análisis de los factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales. Factores que contribuyen al éxito de proyectos empresariales.

Madrid. Recuperado de:

http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_13.pdf

Cajiga C, J. (2014). El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de:

http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Campos, V. y Navarro, A. (2010) Emprenderismo y economía social como mecanismos de inserción socio laboral en tiempos de crisis. Universidad central. Recuperado de presentación Power point en noviembre de 2016. Objetivo 6: Agroindustria de bienes agroalimentarios en Venezuela.

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/Obj_6_La_agroindustria_en_Venezuela.pdf

Da Silva C. A., Baker D., Shepherd A. W., Jenane Ch. y Miranda S. FAO (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Roma: Roma y Viena. . Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional Cauca. Bogotá, junio 2007. Recuperado de:

<http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertile>

s%20Territoriales/ADR%20Sur%20del%20Cesar/Otra%20Informacion/Agenda%20inter
na%20Cauca.pdf

El Nuevo Liberal (2015). El Cauca y la productividad de sus tierras. La última petición de las comunidades ancestrales del Cauca al Gobierno Nacional, de 20 mil hectáreas de tierras, reabren la discusión en torno a la productividad que éstas puedan tener. Por Cynthia Vanessa Lewis Torres. 8 de marzo. Recuperado de: <http://elnuevoliberal.com/el-cauca-la-productividad-de-sus-tierras/>

Ferrari M. C. (2010). Responsabilidad social y ambiental comercio justo. Consejo de profesional de ciencias económicas de la ciudad autónoma de buenos aires centro de investigación de ciencias económicas. Recuperado de: http://www.consejo.org.ar/coltec/files/Comerciojusto_3105.pdf

Glez, N., López, M., Nereida, J., y Roberto, C. (2010). Incubación de negocios apoyo para las pequeñas y medianas empresas en México. Departamento de Contaduría y Finanzas Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no58/modelo.pdf>

Gómez L., Martínez J., Arzuza M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. Pensamiento y Gestión, 21, 25. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3552/2279>

González, E., C. H. (2007) Desarrollo Agroindustrial Sostenible: Subregión Centro-Sur de Caldas N.A.E. – NÚCLEO DE ASESORIA EMPRESARIAL. Universidad de Manizales facultad de economía y administración de empresas. Núcleo de asesoría empresarial.

Montoya, R. L., Martínez, L., y Peralta, J. (2005). Análisis de variables estratégicas para la conformación de una cadena productiva de quinua en Colombia INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio.

Moreno A. Sanchez L. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Catálogo de maquinaria para procesamiento de Quínoa. Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ P. Lima Perú. 2013. Recuperado de: <http://www.fao.org/quinoa/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, (1997). “El estado mundial de la agricultura y la alimentación”. Roma Italia. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm>

Peñalongo de León, V. H. (2009). Agroindustria comunitaria. Universidad del Valle de Guatemala y Fundación Soros Guatemala. Noviembre. Recuperado de: [http://www.altiplano.uvg.edu.gt/proyectos/cdr/practicas/2009/Agroindustria/AGROINDUSTRIA%20comunidadIMPRESA%20\(2\).pdf](http://www.altiplano.uvg.edu.gt/proyectos/cdr/practicas/2009/Agroindustria/AGROINDUSTRIA%20comunidadIMPRESA%20(2).pdf)

Zarco, D. (2003). Geografía de la agroindustria. Museo Vivo. Pag. 43. Recuperado de: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/davidzarco-agroind.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

El desarrollo de esta encuesta tiene el propósito de conocer de manera general las particularidades de su empresa, su actividad económica y su desarrollo empresarial, además de identificar los aportes y limitantes que se presentaron/se han presentado en el proceso de incubación con Agroinnova.

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Fecha de realización _____
Empresa _____
Dirección _____
NIT _____ Teléfono _____
e-mail _____
Nombre del empresario o representante legal _____
Cargo _____
Principales productos: 1 _____ 2 _____

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. La Empresa es:

Unipersonal _____ Sociedad Anónima _____ Ltda. _____
Otro ¿cuál? _____

2. La empresa está constituida hace:

1- 6 meses _____ 6 - 12 meses _____ 1-6 años _____ 6-10 años _____
Más de 10 años _____

3. ¿Cuántos empleados hay en su empresa?"

Menos de 10 _____ Entre 11 y 50 _____ Entre 51 y 200 _____
Más de 200 _____

4. ¿Qué nivel educativo tienen las personas que trabajan en su empresa? (En este punto distribuya en porcentaje según el número de empleados que se encuentran en cada nivel)

Ninguno _____ Primaria _____ Secundaria _____ Técnico sin título _____
Técnico con título _____ Tecnólogo sin título _____ Tecnólogo con título _____
Universitario sin título _____ Universitario con título _____ Postgrado _____

5. ¿Qué áreas funcionales componen la empresa?: (marque con una X)

Planeación _____ Logística y aprovisionamiento / Compras _____

Comercialización / Ventas___ Mercadeo___ Contabilidad y finanzas___
Calidad___ Producción___ Diseño___
Talento Humano___

6. ¿La empresa tiene marca registrada en la Superintendencia de Industria y Comercio?

Sí___ No___

7. ¿La empresa pertenece a gremios o asociaciones empresariales?

Sí___ No___

- Si la respuesta es sí, indique a cuál pertenece: (marque con una X)

Gremios cooperativas___ Asociaciones___

Otras, ¿cuál?_____

8. ¿La empresa pertenece a un clúster o cadena productiva?

Sí___ No___

- Si la respuesta es Sí, indique a cuál o cuáles

9. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa?

Producción de bienes ___ Transformación del producto _____

Comercialización del producto _____ Oferta de servicios _____

10. ¿La empresa ha sido certificada por sistemas de gestión de calidad?

Sí___ No___

- Si la respuesta es sí, indique en cuáles

11. ¿A qué mercado están dirigidos los productos de la empresa?

Local___ Regional___ Nacional___ Internacional___

12. ¿Cuáles de estas prioridades competitivas tiene en cuenta la empresa? (Enumere según)

Costos___ Calidad___ Flexibilidad___ Servicio___

Innovación___ Responsabilidad___

13. La producción de la empresa depende de:

Los pedidos de los Clientes____ Pronóstico de la demanda____

Inventario Mínimo____ Capacidad de producción que se tiene____

Otor. ¿Cuál? _____

14. ¿Hace cuánto adquirió nueva tecnología? (marque con una X)

Menos de 6 meses ____ menos de un año ____ más de 1 año _____

Más de dos años _____ más de cinco años ____

más de 10 años ____ no ha adquirido____

15. ¿Los productos son evaluados por?: (marque con una X)

No existe un responsable definido____

Operario y supervisor de la producción ____

Un operario encargado al final de todo proceso____

Jefe de producción____

Comité de evaluación de producto____

16. ¿Qué control en la producción implementa la empresa? (marque con una X)

Control y prueba de producto terminado____

Registro de proveedores-existencia____

Control y pruebas de las materias primas____

Registro y atención de devoluciones____

Comprobaciones de uso y de mercado____

Ninguna de las anteriores____

17. ¿En el último año la empresa ha introducido alguna innovación en productos?

Sí____ No____

- Si la respuesta es sí, indique cuál y sobre qué producto

18. ¿Cuántos beneficiarios tiene su empresa? Nómbralos

19. ¿Cuánto dura el proceso de incubación con Agroinnova?

20. ¿Con qué proyecto está trabajando Agroinnova para otorgar los recursos a ustedes?

21. ¿En qué rubros se han utilizado estos recursos?

22. ¿Qué avances y mejoras se han obtenido con la intervención de Agroinnova?

23. ¿Qué limitaciones hubo/ha habido durante este proceso?

24. ¿Qué actividades puntuales se desarrollaron en el proceso de incubación con Agroinnova?

Fortalecimiento de áreas ____ Planificación y direccionamiento estratégico ____

Modelos de negocio ____ planes de comercialización y ventas ____

25. ¿Qué efectos indirectos ha desarrollado el proceso con Agroinnova?

26. ¿Cuáles serían las recomendaciones para Agroinnova?

27. ¿Cuál es la propuesta de valor de su empresa?

28. ¿Qué canales utiliza la empresa para comercializar los productos?

Puntos de venta propios ____ Distribuidores ____

Venta Directa____

Comercialización electrónica____

Otros, ¿cuál?_____

29. ¿Realizan exportaciones? Si la respuesta es sí:

¿Hace cuánto?_____

¿Qué cantidades exportan? _____

¿Qué porcentaje de producción es utilizada para exportar?_____

30. ¿Cuál es su principal competidor?

31. ¿Realiza la empresa actividades de investigación?

Sí____ No____

- Si la respuesta es sí, indique el monto destinado

5% o menos del presupuesto anual de la empresa

Hasta 10% del presupuesto anual de la empresa

Hasta 25% del presupuesto anual de la empresa

Más del 25% del presupuesto anual de la empresa

32. ¿Sobre qué temáticas realiza la investigación?
