

Propuesta para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena de agroalimentos en el departamento del Cauca.

Sofía Selene Muñoz Figueroa

Vanessa Natalia Santiago Jiménez



Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Finanzas y Negocios internacionales

Popayán

2022

Propuesta para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena de agroalimentos en el departamento del Cauca.

Sofía Selene Muñoz Figueroa

Vanessa Natalia Santiago Jiménez



Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas

Programa de Finanzas y Negocios internacionales

Popayán

2022

Nota de aceptación

Tutor

Jurado

Jurado

Popayán, Marzo 30 de 2022.

Agradecimientos

Las autoras de la presente investigación realizan los siguientes agradecimientos:

En primer lugar, dar gracias a Dios por guiar siempre nuestro camino y brindar la sabiduría necesaria para culminar esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros padres que fueron las primeras personas en creer cada una de nosotras, pues son ellos quienes nos han apoyado en todo el camino brindándonos todo lo que está en sus manos y enseñándonos cada día a ser mejores personas.

A la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, por ofrecernos la oportunidad de cursar la carrera profesional de Finanzas y Negocios Internacionales.

A todos los maestros que fueron parte de mi carrera universitaria enseñándome así cada cosa que hoy en día se para llegar a ser una buena profesional y desempeñar mi carrera con orgullo.

A la directora del proyecto, por brindarnos su orientación, ofrecernos su conocimiento, y darnos el apoyo para la culminación satisfactoria de la investigación.

A las empresas del sector de la industria alimentaria que nos brindaron información, la cual sirvió de insumo principal para la realización del proyecto.

A familiares y amigos, que nos apoyaron en la realización del trabajo.

Contenido

	Pág.
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Descripción del problema	14
2 Justificación	16
3 Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos específicos	18
4. Marco teórico	19
4.1 Marco Conceptual	19
4.2 Marco legal	22
4.3 Marco Referencial	27
4.4 Estado del arte	28
5. Metodología	30
6. Resultados y análisis	39
6.1 Diagnóstico de las restricciones y oportunidades para la exportación del sector de la industria alimentaria del departamento del Cauca.	39
6.1.1 Análisis del contexto	40
6.1.2 Análisis económico	51
6.1.3 Análisis del mercado y conocimiento tecnológico	58
6.1.4 Análisis de gobernanza	76
6.1.5 Análisis organizaciones de apoyo	80

6.1.6 Análisis del medio ambiente	88
6.1.7 Clúster Industria Alimentaria del Cauca	90
6.1.8 Matriz DOFA	91
6.1.9 Restricciones	94
6.2 Buenas prácticas a nivel nacional e internacional aplicables a la internacionalización del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.	98
6.2.1 Falta de garantías para el acceso a financiamiento.	98
6.2.2 No cumplimiento de normas y estándares de calidad.	99
6.2.3 Falta de apoyo para la realización de actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)	100
6.2.4 Cantidad insuficiente de materia prima para lograr cantidades para exportación	101
6.2.5 Poco conocimiento de los productos en los mercados internacionales.	102
6.2.6 No se identifican oportunidades en los mercados externos.	104
6.2.7 Problemáticas ambientales generadas por la operación de las empresas.	105
6.2.8 No se ha implementado la gestión por procesos en la mayoría de empresas.	106
6.2.9 La caducidad de los alimentos es corta.	107
6.3 Estrategias para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena agroalimentaria en el departamento del Cauca.	118
6.4 Propuesta de clúster para empresas del sector	122
7. Conclusiones	124
REFERENCIAS	126
ANEXOS	135

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Legislación aplicable a los Consorcios en Colombia	24
Tabla 2. Disposiciones tributarias aplicables a los consorcios y uniones temporales	26
Tabla 3. Niveles de análisis tenidos en cuenta de acuerdo a la metodología de la Cepal	31
Tabla 4. Ficha técnica primera mesa de diálogo para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el Departamento del Cauca.	34
Tabla 5. Agenda desarrollada de la mesa de diálogo	36
Tabla 6. Empresarios participantes de la mesa de diálogo	37
Tabla 7. Variación de las ventas	52
Tabla 8. Inversión en activos e infraestructura	53
Tabla 9. Tecnología utilizada	54
Tabla 10. Estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado	55
Tabla 11. Márgenes de utilidad promedio	56
Tabla 12. Barreras para el financiamiento	57
Tabla 13. Líneas de productos	60
Tabla 14. Canales de distribución y comercialización	62
Tabla 15. Retos de la empresa (entorno y sector)	63
Tabla 16. Oportunidades de negocio (Mercado internacional)	66
Tabla 17. Características de los clientes	67
Tabla 18. Competidores nacionales	69
Tabla 19. Demanda y Oferta	70
Tabla 20. Estrategia de penetración en el mercado de los competidores	71
Tabla 21. Estándares de calidad y acciones de cumplimiento	72

Tabla 22. Empresas y nivel de riesgo de los productos (Res. 719 de 2015)	73
Tabla 23. Actividades de investigación, Desarrollo e Innovación	75
Tabla 24. Estructura organizacional	77
Tabla 25. Características del personal	78
Tabla 26. Cantidad del personal	79
Tabla 27. Organizaciones públicas que participan o apoyan	82
Tabla 28. Apoyo público para financiamiento	83
Tabla 29. Alianzas con universidades y escuelas técnicas (educación y capacitación)	84
Tabla 30. Cooperación entre las empresas del sector gastronómico	85
Tabla 31. Actividades en que podrían cooperar las empresas del sector	86
Tabla 32. Grado de confianza entre las empresas del sector	87
Tabla 33. Matriz DOFA. Industria alimentaria del departamento del Cauca.	91
Tabla 34. Restricciones de la industria de alimentos en el municipio de Popayán.	94
Tabla 35. Sistematización de información para extrapolar prácticas	109
Tabla 36. Principales hallazgos de la primera mesa de diálogo con los actores	118
Tabla 37. Estrategias para la conformación de un consorcio.	120

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Tipos de consorcios	20
Figura 2. Órganos que integran un consorcio de exportación	23
Figura 3. Proceso de análisis de buenas prácticas	33
Figura 4. Proceso de elaboración de estrategias	38
Figura 5. Categorías para la identificación de restricciones y oportunidades	39
Figura 6. Resultado caracterización cualitativa del análisis del contexto	40
Figura 7. Tendencias globales	42
Figura 8. Cambios tecnológicos	44
Figura 9. Dinámica de crecimiento	46
Figura 10. Factores políticos, sociales y nacionales	50
Figura 11. Resultado caracterización cualitativa del Análisis económico	51
Figura 12. Variación de las ventas	52
Figura 13. Inversión en activos e infraestructura	53
Figura 14. Tecnología utilizada	54
Figura 15. Estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado	55
Figura 16. Márgenes de utilidad promedio	56
Figura 17. Barreras para el financiamiento	57
Figura 18. Resultado caracterización cualitativa del Análisis del mercado y conocimiento tecnológico	58
Figura 19. Líneas de productos	59
Figura 20. Tiempo de conservación de los alimentos	60
Figura 21. Canales de distribución y comercialización	61
Figura 22. Retos de la empresa (entorno y sector)	64
Figura 23. Oportunidades de negocio (Mercado internacional)	65

	10
Figura 24. Exportaciones	66
Figura 25. Características de los clientes	67
Figura 26. Competidores nacionales	68
Figura 27. Demanda y Oferta	69
Figura 28. Estrategia de penetración en el mercado de los competidores	70
Figura 29. Estándares de calidad y acciones de cumplimiento	72
Figura 30. Actividades de investigación, Desarrollo e Innovación	75
Figura 31. Resultado caracterización cualitativa del Análisis de Gobernanza	76
Figura 32. Estructura organizacional	77
Figura 33. Características del personal	78
Figura 34. Cantidad de personal	79
Figura 35. Resultado caracterización cualitativa del Análisis de organizaciones de apoyo	80
Figura 36. Organizaciones públicas que participan o apoyan	81
Figura 37. Apoyo público para financiamiento	82
Figura 38. Alianzas con universidades y escuelas técnicas (educación y capacitación)	84
Figura 39. Cooperación entre las empresas del sector gastronómico	85
Figura 40. Actividades en que podrían cooperar las empresas del sector	86
Figura 41. Grado de confianza entre las empresas del sector	87
Figura 42. Resultado caracterización cualitativa del Análisis del medio ambiente	88
Figura 43. Clúster industria de agroalimentos del departamento del Cauca	90
Figura 44. Diagnóstico de restricciones del sector	97
Figura 45. Propuesta para la conformación de un consorcio de exportación en el Departamento del Cauca	123

Resumen

El Departamento del Cauca cuenta con una baja participación en las exportaciones que representan menos del 1% del PIB nacional, a su vez para el año 2020 tuvieron una disminución del 16,7% (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2020). La cadena de agro alimentos se identifica con potencial exportador por parte de la mesa de internacionalización del Departamento. Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena de agro alimentos en el Departamento del Cauca. Se utilizó la metodología de fortalecimiento de cadenas de valor de la CEPAL, realizando un diagnóstico con 13 empresas del sector que manifestaron interés. Se aplicó una entrevista que permitió el análisis en diferentes niveles y la construcción de una DOFA determinando las restricciones del sector. Se identificaron buenas prácticas a nivel nacional e internacional para ser aplicables a la internacionalización del sector a través de la observación selectiva y el proceso de extrapolación. Se realizó una mesa de diálogo con las empresas participantes en el que se validó el diagnóstico y se generaron propuestas para incluir en la estrategia para la implementación. Existe voluntad de empresas para la conformación de un consorcio de exportación y las acciones se deberán orientar a mejorar la conformación de los programas: Cumplimiento de requisitos técnicos y de calidad, gobernanza orientada a la competitividad, financiamiento, mercadeo y comercialización.

Palabras claves: Consorcio exportador, Industria alimentaria, Clúster, Cadena de valor, Restricción, y Estrategia.

Abstract

The Department of Cauca has a low participation in exports that represent less than 1% of the national GDP, in turn for the year 2020 they had a decrease of 16.7% (Ministry of Commerce, Industry and Tourism, 2020). The agrifood chain is identified with export potential by the Department's internationalization table. Therefore, this research aims to develop a proposal for the formation of an export consortium of the agri-food chain in the Department of Cauca. The ECLAC value chain strengthening methodology was obtained, carrying out a diagnosis with 13 companies in the sector that expressed interest. An interview was applied that allowed the analysis at different levels and the construction of a DOFA determining the restrictions of the sector. Good practices were identified at the national and international levels to be applicable to the internationalization of the sector through selective observation and the extrapolation process. A dialogue table was held with the participating companies in which the diagnosis was validated and proposals were generated to include in the strategy for implementation. There is a willingness of companies to form an export consortium and actions should be oriented towards improving the formation of programs: Compliance with technical and quality requirements, governance oriented towards competitiveness, financing, marketing and commercialization.

Keywords: Export consortium, Food industry, Cluster, Value chain, Restriction, and Strategy.

Introducción

La estrategia de consorcios de exportación ha sido utilizada en varios países como una solución para entrar en mercados extranjeros. Según la ONUDI (2004) los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes”, como en Italia, donde se evidencia que “esta formación propició una cultura empresarial en su población permitiendo el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país (Ledesma, et. al., 2004). En América Latina se han implementado los consorcios en países como Argentina en el año 2010 y de esta manera superaron los efectos de la crisis económica que había afectado al mundo durante el año anterior; debido al dinamismo que su actividad imprime al crecimiento, al desarrollo y al bienestar de la población, ya que impulsan la creación de puestos de trabajo genuinos, según Fernández, (2014).

A su vez el sector de agroalimentos en Colombia ha tenido un crecimiento en las exportaciones de la cadena agroalimentaria según Procolombia (2020), las óptimas cifras reflejan que las exportaciones del año 2020 tuvieron un aumento del 7 % frente a las cifras de 2019 pese a los impactos de la pandemia por el Covid 19 en el mercado y conforme a La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016) Colombia está llamada a ser una de las despensas mundiales de alimentos, puesto que el país cuenta con potencial de crecimiento agrícola y agroindustrial para atender el mercado local e internacional.

En el primer capítulo de este documento se presenta el planteamiento del problema del departamento del Cauca, en el segundo capítulo se presenta el marco teórico, posteriormente en el tercer capítulo se encuentra la metodología implementada y en el cuarto capítulo se encuentra los resultados, finalmente en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

La apertura económica y liberalización comercial en Colombia inició su proceso de apertura en la década de los noventa, donde se apoyó en el desmonte de las tarifas arancelarias para equilibrar los precios de las mercancías, situación que provocó una caída en el precio de los bienes importados; de ésta manera los bienes importados finales e intermedios desplazaron la producción nacional, en su desarrollo se han firmado hasta la fecha 16 tratados de libre comercio, lo cual brinda oportunidades relevantes para diferentes sectores económicos.

La meta para Colombia en el año 2022 es llegar a US\$950 millones en exportaciones y a 354 empresas colombianas acompañadas por ProColombia a través del fortalecimiento empresarial, el fomento de las exportaciones y de diferentes actividades de promoción para diversos sectores. Como parte de la reactivación de la industria, el turismo y el comercio exterior, Procolombia realiza la labor de seguir dando visibilidad empresarial local en el mundo (Sánchez, 2020).

El departamento del Cauca es una de las regiones más pobres del país, según el boletín técnico de pobreza monetaria del Cauca realizado por el DANE, en el año 2017 la incidencia de pobreza alcanzó el 48,7% y la pobreza extrema el 20,8%, mientras que, la pobreza nacional fue de 26,9%, generando esto un impacto en la economía de la región reflejado en el mercado laboral, donde, la tasa de desempleo para el año 2020 en el departamento representó el 13,7% y la tasa total de los 23 departamentos tomados en cuenta para el boletín técnico representaron el 15,8%, (DANE, 2020).

En los perfiles económicos departamentales se refleja que las exportaciones de la región representaron en promedio 0,7% de las exportaciones nacionales entre 2012 y 2019, y en el año 2020 las exportaciones del departamento disminuyeron un 16,7% respecto al año anterior, teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de exportación se concentró en productos agropecuarios y agroindustriales (Oficina de estudios

económicos, 2021), es decir, que el departamento del Cauca representa menos del 1% de las exportaciones dentro de los 32 departamentos que aportan al PIB nacional.

La mesa de internacionalización del Cauca ha identificado sectores estratégicos como el de agro alimentos, industrias 4.0 y sector moda, donde, se refleja el potencial dentro de la industria alimentaria, como es el caso del Congreso Nacional Gastronómico reconocido por la Unesco y celebrado en la ciudad de Popayán, donde los productos tradicionales y la gastronomía local pueden destacar aquellos alimentos que se convierten por sí mismos en un recurso turístico para el desarrollo regional al enfatizar sus valores de autenticidad, posicionamiento y diferenciación (Henderson, 2009).

Actualmente, existen micropymes y pymes que se dedican a la producción de comestibles como snacks de maíz, quinoa, chontaduro, aplanchados, tortas, productos congelados, vinos entre otros productos, los cuales podrían tener avances en los requisitos sanitarios y de producción para estimar una oferta en el mercado global, es así como a través de un consorcio de exportación se pueden unificar esfuerzos para la promoción, comercialización e inserción de estos productos en un mercado internacional. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Qué estrategias se deben implementar para la conformación de un consorcio de exportación para la cadena de agroalimentos en el departamento del Cauca?.

2 Justificación

De acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que constituyen un elemento esencial en las actividades a escala global, nacional y regional en la esfera del desarrollo, el proyecto actual se alinea bajo el ODS número nueve (9), el cual busca promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, por medio de alianzas que participan en procesos de crecimiento económico e industrialización, velando por que los países puedan beneficiarse del comercio internacional y del progreso tecnológico (ONU, 2015).

La investigación se alinea bajo la política nacional de desarrollo productivo CONPES 3866, en donde participa el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que busca aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo de Colombia bajo noventa (90) acciones enmarcadas en siete (7) ejes, el eje número cinco contempla acciones para facilitar la inserción de empresas colombianas en cadenas regionales, locales y globales de valor, así como la generación y divulgación de cadenas de valor que identifiquen oportunidades potenciales de encadenamientos, CONPES (2016).

La creación de un consorcio de exportación en el departamento del Cauca se enmarca en el fortalecimiento del Plan Nacional de Desarrollo establecido desde el año 2018 hasta el 2022 debido a que busca “identificar productos, servicios, destinos y empresas con alto potencial exportador para eliminar las barreras al comercio que enfrentan y promover el establecimiento de clústeres que integren a pequeños y medianos productores en zonas aptas para su desarrollo” Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), de esta manera los procesos de comercio exterior para el 2022 tendrán una dinámica más productiva y eficiente. A su vez, se encamina a consolidar el plan de desarrollo departamental del Cauca que se basa en fortalecer cadenas y alianzas productivas, fomentar el desarrollo socioeconómico, la conectividad, la innovación, el emprendimiento y la productividad impulsando economías lícitas y la dotación de infraestructura (Gobernación del Cauca, 2020).

De otro lado, se contribuye al plan estratégico departamental de ciencia, tecnología e innovación del Cauca (PECTIA) que busca la transformación productiva y

la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el impulso del desarrollo de sectores nuevos y emergentes, que se caracterizan por contar con una creciente demanda en mercados mundiales, a su vez estimular la producción de más y mejor de lo que actualmente se produce, bajo estándares de clase mundial, que implique una evolución dentro de los sectores tradicionales, mediante agregación de valor e innovación (ConCiencia Cauca, 2013).

El proyecto se alinea a la estrategia de fortalecimiento empresarial y cultura exportadora del departamento planteado por la Mesa de internacionalización del Cauca en donde participa la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca y que proponen como objetivo la identificación de cadenas productivas con potencial exportador y que busca la creación de consorcios como estrategia de acceso a mercados internacionales, donde 104 empresas están en plan de trabajo exportador, con visualización de 76 empresas como futuras exportadoras, seis exportadoras no constantes y cuatro catalogadas como top exportadoras (Mesa de internacionalización del Cauca, 2021).

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las restricciones y oportunidades para la exportación del sector de la industria alimentaria del departamento del Cauca mediante un diagnóstico del sector.
- Determinar buenas prácticas a nivel nacional e internacional aplicables a la internacionalización del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca, mediante la observación selectiva.
- Determinar las estrategias para la conformación de un consorcio de exportación del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

4. Marco teórico

4.1 Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación se recopiló información que comprenda los conceptos para el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación, se abordan los conceptos de: Consorcio de exportación, tipos de consorcios, cadena de valor, cadena de agroalimentos, y clúster.

Las definiciones de este concepto son múltiples, existiendo algunas de carácter más general como la de Ullmann (1999), quien lo define como Asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios al exterior. Algunos autores definen de manera general al consorcio de exportación como una asociación permanente de empresas, cuyo objetivo principal es agrupar ofertas de productos o servicios nacionales y demandas de productos o servicios del exterior (Ullmann, 1999). O bien como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (Errecart, 2013). Del mismo modo, otros autores definen de manera más específica al consorcio de exportación como *“una fórmula de cooperación tradicional, en la que un grupo de empresas se asocia para desarrollar una actuación conjunta de comercialización mediante la creación de una nueva organización”* (Hermosilla y Solá; 1989, 34).

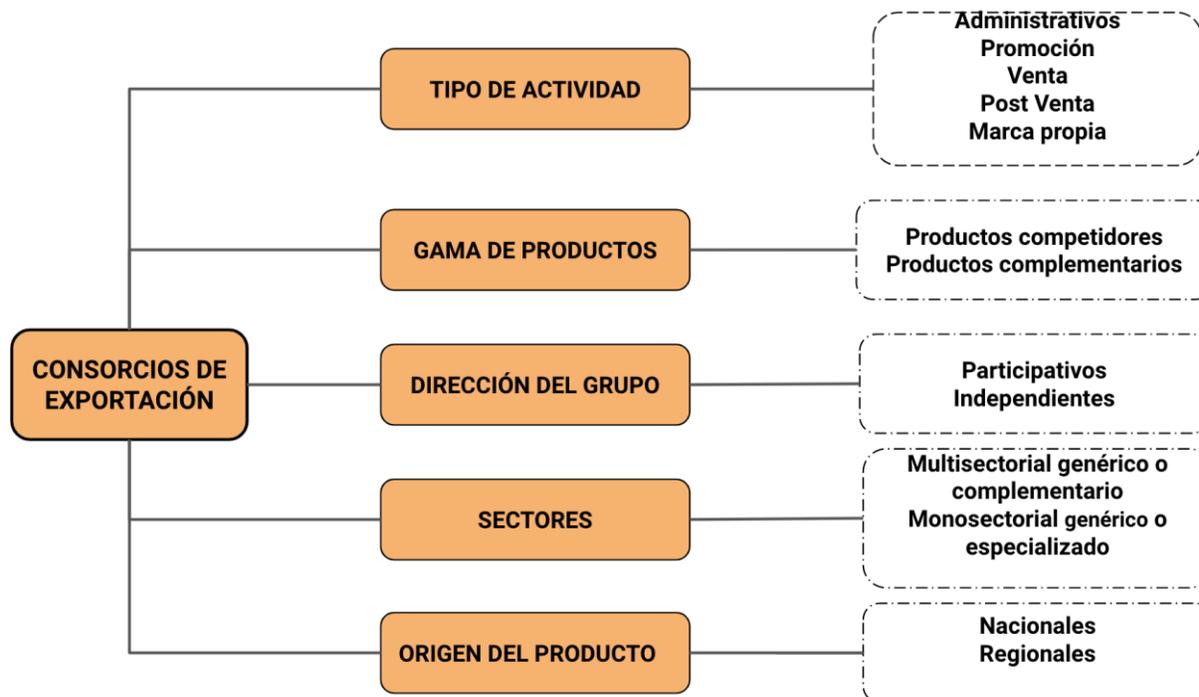
Por su parte para (ONUDI, 2017), un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas, que sirve para prestar servicios especializados, a fin de facilitar el acceso a los mercados internacionales

Los consorcios de exportación pueden ser creados para diversos objetivos, con fines determinados y propósitos en específico, los que comprenden diferentes

mercados. En la siguiente figura se identifican los siguientes tipos dependiendo de la actividad, gama de productos, dirección del grupo, sectores y origen del mismo:

Figura 1

Tipos de consorcios



Nota. La figura muestra los tipos de consorcios. Elaboración propia, adaptado de Espejo, A., Fuentes, F., Núñez, J. (2015).

Para la conformación de un Consorcio de exportación, la metodología de la Cepal trabaja bajo el enfoque de cadena de valor. Según Michael Porter, la cadena de valor es una herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, puesto que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la compañía y su manera de interactuar (Porter 1985). Esta herramienta permite dividir la compañía en función de sus actividades, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Para Francés (2001), la Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier

organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona: – Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores. – Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Según Kaplinsky y Morris (2002) una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. El concepto de cadena global divide distintos eslabones de la cadena de valor en diversas empresas o plantas de una empresa situadas en diferentes espacios geográficos. Existen cuatro dimensiones clave en una cadena global de valor: la estructura de insumo-producto, la cobertura geográfica, la gobernanza y el marco institucional. (Gereffi, 1999).

Por su parte, la cadena de agroalimentos promueve a Colombia como una despensa natural para el mundo, siendo la agricultura uno de los pilares del desarrollo económico del país. Las exportaciones del sector son lideradas por bienes tradicionales tales como el café, el banano, las flores y el azúcar, y que a su vez se complementan con la oferta de productos con alto potencial como las frutas tropicales y exóticas, derivados del café y del cacao. Así, ProColombia promueve las exportaciones de sectores como agrícola, agroindustrial, pecuario, flores y plantas vivas y acuícola y pesquero (Procolombia, 2020). Procolombia, como entidad a cargo de promover exportaciones colombianas ha subdividido sus estrategias de internalización en diversas categorías, una de las cuales es la cadena de agroalimentos.

La cadena de agroalimentos está conformada por industrias relacionadas en diferentes categorías de producto y ubicables en la categoría de clúster. Porter (1998) define clúster como un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conectadas, pertinentes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí.

Según Rosenfeld (1997) un clúster es usado de forma muy simple para representar concentraciones de empresas que son capaces de producir sinergias debido a su proximidad geográfica e interdependencia, aun cuando sus escalas de empleo no fuesen importantes. Del mismo modo, los clústeres pueden ser caracterizados como redes de productores de compañías fuertemente conectadas (incluyendo proveedores especializados) unidos en una cadena de producción que suma valor añadido (Roelandt y Den Hertog, 1999).

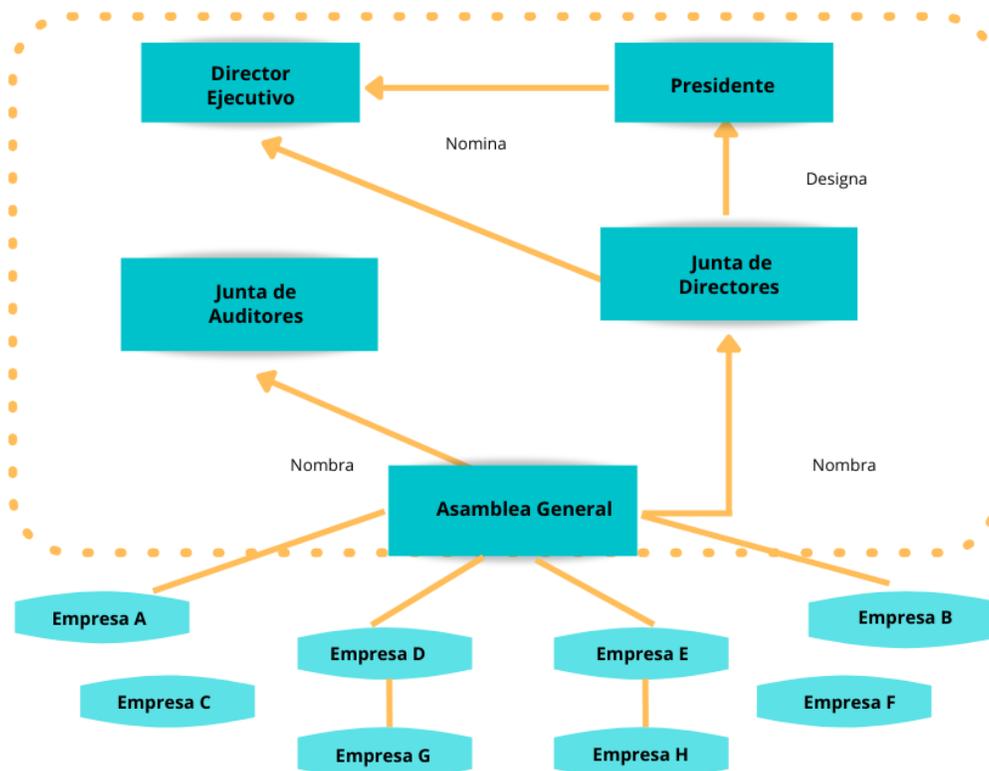
4.2 Marco legal

A continuación, se presenta analiza el marco legal aplicable para la conformación de consorcios de exportación desde la orientación de la ONUDI, y posteriormente, la legislación aplicable en Colombia y disposiciones tributarias aplicables.

Para la conformación de un consorcio de exportación se plantea considerar el monto de capital aportado de las empresas participantes, si existe o no fines de lucro, los requisitos de la presentación de informes y el tiempo disponible para la inscripción. Esas consideraciones difieren de acuerdo con la forma jurídica que se adopte. Se ha demostrado que los miembros prefieren constituir una sociedad o constituir una agrupación de intereses económicos, se deja a disposición de los participantes y de las características jurídicas del país correspondiente, a continuación, se presentan los principales órganos que integran un consorcio de exportación (ONUDI, 2004)

Figura 2

Órganos que integran un consorcio de exportación



Nota. La figura muestra los órganos que integran un consorcio de exportación. Elaboración propia, adaptado de guía de los consorcios de exportación, 2004.

En los órganos del consorcio de exportación se encuentra la asamblea general en donde están los miembros que han cumplido sus obligaciones financieras, el presidente del consorcio convoca y preside la asamblea, a su vez lo conforma la junta de directores que administra el consorcio y la constituyen un determinado número de miembros nombrados en una reunión ordinaria, el director ejecutivo del consorcio debe promover y defender los intereses de todo el consorcio, la ONUDI aconseja que las empresas participantes lo contraten externamente, se pueden tener empleados adicionales como secretaria o expertos en comercialización que apoyen las actividades, ONUDI (2004).

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la legislación aplicable a los Consorcios en Colombia:

Tabla 1

Legislación aplicable a los Consorcios en Colombia

<p>Artículo 7o de la ley 80 de 1993, Estatuto General de Contratación de la Administración Pública</p>	<p>Definición del Consorcio</p> <p><i>“Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman”.</i></p> <p>Decreta que los miembros del consorcio y de la unión temporal deberán designar la persona que, para todos los efectos, representará al consorcio o unión temporal y señalará las reglas básicas que regulen las relaciones entre ellos y su responsabilidad”.</p>
<p>Artículo 368 de la ley 488 de 1998, Estatuto Tributario Nacional</p>	<p>“Las entidades de derecho público, los fondos de inversión, los fondos de valores, los fondos de pensiones de jubilación e invalidez, los consorcios, los cuales deben efectuar la retención o percepción del tributo correspondiente:”, (Ley 488, 1995, Art.368).</p>

Artículo 61 de la Ley 223 de 1995, Estatuto Tributario Nacional Los consorcios y uniones temporales no son contribuyentes del impuesto de renta, deben llevar la contabilidad y las declaraciones independientemente, teniendo en cuenta su participación en ingresos, costos y deducciones del consorcio, (Ley 223, 1995, Art.61).

El socio gestor asignado es encargado de las actividades gravadas con IVA según la DIAN, dentro de sus funciones está liquidar, facturar, recaudar, declarar y pagar el impuesto, con derecho a solicitar los impuestos descontables y retenciones a que haya lugar. Se debe expedir factura

Al no ser reconocidos como personas jurídicas no son contribuyentes del Impuesto de Industria y Comercio (ICA), aun así, la retención de este impuesto va sujeto a los municipios en cuestión, Estatuto Tributario. (Ley 80, 1993, Art.7o).

Sentencia de julio 23 de 1987 Sala de Consulta y Servicio Civil

En Colombia *“El consorcio no genera una nueva sociedad mercantil, no forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados (C. Co. artículo 98). Por similares razones tampoco es una sociedad irregular (C. Co. artículo. 500). Tampoco es una sociedad de hecho en definición legal, y por esta misma razón, carece de personería jurídica (C. Co. artículos. 98 y 499), (Consejo de Estado, Sala de Consulta y Servicio Civil, Mg Dr. Jaime Betancur Cuartas, R 128)*

El contrato de consorcio se puede clasificar dentro de un “contrato de elaboración empresarial”, ya que los participantes establecen acuerdos para los derechos y obligaciones con un fin común, y en casos que conformen sociedades la unión de socios es para obtener ganancias de orden privado según el Código de Comercio.

Las cláusulas del contrato se debe diligenciar el Registro Único Tributario y solicitar el NIT correspondiente, según (Vallejo, 2019).

Nota. Elaboración propia.

Con respecto a la tributación se establece en el párrafo 2o “a los consorcios y uniones temporales se les aplicará el régimen previsto en el Estatuto Tributario para las sociedades, pero, en ningún caso, estarán sujetos a doble tributación”. (Ley 80, 1993, Art.7o). A continuación, se incluye una tabla sobre el resumen de las principales disposiciones tributarias aplicables a los consorcios y uniones temporales según la Orientación profesional No 04 de 2002.

Tabla 2

Disposiciones tributarias aplicables a los consorcios y uniones temporales

IMPUESTO O RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE		LEY, DECRETO O CONCEPTO
	SI	NO	
Impuesto de renta y complementarios		x	Art. 18 del E.T. modificado Ley 223 de 1995 Artículo 61
Retención en la fuente	x		Art. 368 del E.T. modificado Ley 488 artículo 115
IVA	x		Art. 437 del E.T. adicionado con el Artículo 66 Ley 488 de 1998
Retención IVA	x		Concepto DIAN No.2980 de febrero de 2002
Expedición de factura	x		Art. 615 del E.T. Y Decreto 3050 de 1997 Artículo 11
ICA		x	Art. 28 Decreto Distrital 400 de 1999; Concepto 794 agosto de 1999 de la Dirección de Impuestos Distritales Secretaría de Hacienda (para Bogotá).
Retención de ICA	x		Acuerdo 065 de Bogotá D.C. de 2002, Resolución 012 del 28 de junio de 2002

Impuesto de timbre		x	Art. 518 del E.T. Concepto DIAN No.13851 del 17 de febrero 2000
Medios magnéticos	x		Resolución DIAN 9270 del 23 de octubre de 2001

Nota. La tabla muestra las disposiciones tributarias aplicables a los consorcios y uniones temporales. Tomado del Consejo técnico de la contaduría pública, 2002.

4.3 Marco Referencial

A nivel internacional la cadena de agro alimentos ha sido considerada como instrumento para análisis, herramienta para el diálogo que da como resultado la creación de compromisos articulados entre los actores participantes y a su vez la creación de políticas públicas para el mejoramiento de la competitividad de la misma, es decir que ha sido un instrumento para equilibrar las relaciones y arreglos entre entes privados y públicos, de lo cual se ha obtenido el mejoramiento en los resultados de las empresas y las relaciones entre los actores, como lo menciona Herrera (2004) las cadenas han sido utilizadas básicamente en dos grandes campos de acción, como lo es la generación de metodologías para el análisis de las cadenas; y el apoyo a la conformación de organizaciones de cadena y de seguimiento a su gestión.

El sector agroalimentario mundial desde la realidad socioeconómica, es un sistema que se ha formado a través de la agrupación de diversos actores económicos y sociales que se interrelacionan en actividades a fin de agregar valor a un bien o un servicio, es decir que tiene en cuenta los procesos mínimos desde la producción hasta el consumidor final, incluyendo a su vez la participación de proveedores, los procesos de transformación e industrialización, la logística y el financiamiento usado en cada uno de los eslabones (Winder, et.al.,2009)

La utilización de las cadenas de agro alimentos ha ayudado en el desarrollo de políticas públicas que ha otorgado un reconocimiento oficial de las mismas mediante leyes y reglamentos que regulan su operación, por ejemplo en Colombia y honduras las

cadena son reconocidas por medio de políticas públicas, en donde se tienen las cadenas como foco de las políticas de Estado y el gestionamiento de programas dentro de los ministerios de agricultura para dar seguimiento a las cadenas agroalimentarias (Winder et.al.,2009).

Los buenos datos reflejan el impacto de las políticas públicas mencionadas en Colombia, las estrategias que han impulsado las exportaciones de agroalimentos son la diplomacia sanitaria que lideran los ministerios de Comercio y Agricultura con el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimento (Invima), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y ProColombia, todo esto ha hecho que Colombia está llamada a ser una de las despensas mundiales de alimentos, según la FAO ya que el país cuenta con potencial de crecimiento agrícola y agroindustrial para atender el mercado local e internacional. Las óptimas cifras reflejan que en Colombia se exportó 7.812 millones de dólares en la cadena agroalimentaria durante 2020, es decir que tuvo un aumento del 7 % frente a las cifras de 2019 pese a los impactos de la pandemia del coronavirus en el mercado, y entre 2016 y 2020, a su vez es el cuarto país con mayor cantidad de proyectos de inversión en agroalimentos de Latinoamérica (Procolombia, 2020).

5. Metodología

El tipo de investigación es aplicada, entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos, la investigación aplicada tiene como propósito hacer un uso inmediato del conocimiento existente, para Martínez (2004) este tipo de investigación se alinea con la propuesta de creación de un consorcio ya que se busca la aplicación de conocimientos adquiridos a medida que se adquieren otros para posteriormente implementar la práctica basada en investigación de las Pymes existentes y potenciales en el departamento del Cauca. Para su desarrollo se utilizaron fuentes secundarias y fuentes primarias. Esta última con enfoque que tiene como objetivo el conocimiento de la realidad a través del discurso entendido como todo texto producido en la comunicación interpersonal ya sea oral, escrita, filmada o de otra forma, según Báez y Tudela (2009). A continuación, se relaciona la metodología a desarrollar para cada uno de los objetivos:

1. Identificación de las restricciones y oportunidades para la exportación del sector de la industria alimentaria del departamento del Cauca mediante un diagnóstico del sector.

Se realizó un rastreo de la cadena de agroalimentos del Departamento del Cauca donde se identificaron productos como: pastelería y galletas, productos congelados, chocolate y cacao, vinos, cerveza malta, conservas de frutas y hortalizas, y posteriormente, se realizó el mapeo inicial para delimitar las micro empresas que hicieron parte de la investigación.

El diagnóstico del sector se realizó de acuerdo a la CEPAL (2016):

Se identifican detalladamente restricciones y oportunidades en el interior de cada eslabón de la cadena, vínculos reales y potenciales. Comienza el mapeo de la cadena, la identificación y delimitación de los eslabones principales y sus funciones. Posteriormente, se elabora un estudio de seis áreas: contexto nacional e internacional de la cadena, desempeño económico, análisis de mercado, gobernanza de la cadena, organizaciones de apoyo y medio ambiente.

Finalmente, se identifican las restricciones por eslabón y a nivel de cadena (sistémicas) (p. 28)

Como fuente primaria se aplicó una entrevista, para lo cual se elaboró una guía de preguntas orientadoras que se presentan en el (Anexo 1), se utilizó la batería de preguntas de la metodología de la CEPAL para el fortalecimiento de cadenas de valor (Cepal, 2016) así como las preguntas descritas en la metodología de ONUDI aplicadas al Consorcio de exportación de agroindustria y cosméticos en el Valle del Cauca (ONUDI, 2017). Los niveles de análisis que se tuvieron en cuenta para la elaboración de la guía de preguntas de la entrevista se presentan a continuación:

Tabla 3.

Niveles de análisis tenidos en cuenta de acuerdo a la metodología de la Cepal

Contexto	Económico	Mercado y conocimientos tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> ● Tendencias y regulaciones globales, cambios tecnológicos y dinámicas de crecimiento ● Factores político-sociales nacionales ● Requisitos y normas de exportación exigidos en países estratégicos para los productos del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Producción, distribución territorial, empleo, comercio internacional, inversión ● Competitividad, costos y márgenes de ganancia por eslabón 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda, producto(s) y precios ● Oferta, competidores, clientes ● Estándares y certificaciones ● Generación y fuentes de conocimiento
Gobernanza	Organizaciones de apoyo	Medio ambiente

-
- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones de poder y vínculos entre los eslabones ● Circulación de la información ● Apropiación del valor agregado | <ul style="list-style-type: none"> ● En sus dimensiones normativa, jurídica, política, social económico-financiera y científico-tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> ● Impacto ambiental ● Sostenibilidad y adaptaciones frente al cambio climático |
|---|--|---|
-

Nota. La tabla muestra los niveles de análisis tenidos en cuenta de acuerdo a la metodología de la Cepal, Elaboración propia, Tomado de CEPAL (2016)

La entrevista se aplicó a las 13 empresas identificadas en el mapeo de actores y por muestreo, de manera virtual y presencial. Se realizó un muestreo no probabilístico de participantes voluntarios en donde la elección de los elementos estuvo sujeto a las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (Sampieri, 2014).

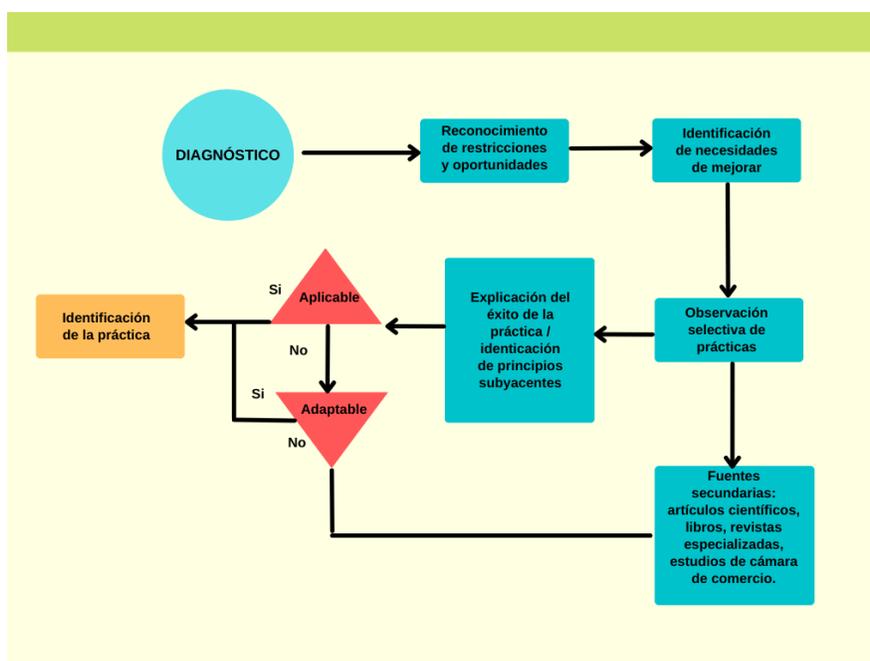
Mediante el Atlas.ti, v. 9.0 se analizó la información recogida, esta herramienta permitió trazar redes conceptuales para facilitar la elaboración de modelos teóricos, y escritura de los hallazgos (Vallés, 2002). Con lo anterior, se realizó el análisis dofa de la cadena con el fin de sintetizar las capacidades de los actores por eslabón y de la cadena en sus conjuntos, que permitió identificar las restricciones con facilidad teniendo en cuenta los factores internos (fuertes y débiles) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan el desempeño de la cadena (Thompson y Strikland, 1998) y a su vez se realizó el clúster de las empresas de la industria de agroalimentos del Departamento del Cauca de acuerdo a la información analizada.

2. Identificación de buenas prácticas a nivel nacional e internacional aplicables a la internacionalización del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

Se realizó mediante la observación selectiva de un conjunto de experiencias en diversos contextos con el objetivo de extraer los principios generales (Overman y Boyd, 1994), es decir, que se toman las acciones que han funcionado en otros procesos para resolver problemas similares en diversas cadenas como la investigación de buenas prácticas de la CEPAL. A través de esquemas estructurados la CEPAL recomienda realizar un listado de restricciones y compararlas con las prácticas observadas en otras situaciones, con los datos obtenidos se establece si la práctica es de aplicación o si es necesario recrear la práctica para obtener el éxito que se espera, es decir qué se tendría que adaptar y en caso de que sea imposible la aplicación y la adaptación de la buena práctica, es necesario recomenzar el proceso de búsqueda en otros contextos, lo anterior enmarcado en el siguiente diagrama.

Figura 3

Proceso de análisis de buenas prácticas



Nota. La figura muestra el proceso de análisis de buenas prácticas. Elaboración propia
Adaptado CEPAL (2016)

En la recolección de datos también se tuvo en cuenta las fuentes secundarias como artículos científicos, libros, revistas especializadas, estudios de cámara de comercio y empresas clasificadas, que trataron sobre las prácticas y experiencias de otros consorcios de exportación.

3. Determinación de estrategias para la conformación de un consorcio de exportación del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

Se llevó a cabo una mesa de diálogo con los actores interesados con el fin de validar los resultados preliminares del diagnóstico de la cadena de agro alimentos del Departamento del Cauca, con particular énfasis en las principales restricciones enfrentadas por las empresas que la componen de acuerdo con los meta objetivos planteados, la mesa de diálogo es un espacio que sirve para refrendar el interés de contar con la participación de los principales actores de la cadena y sus organizaciones de apoyo, que en su mayoría fueron entrevistadas para la elaboración del diagnóstico, se desarrolló con la metodología propuesta por la Cepal como se evidencia en la siguiente ficha técnica que resumen los aspectos esenciales en cuanto a la organización (Cepal, 2016).

Tabla 4.

Ficha técnica de la primera mesa de diálogo para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el Departamento del Cauca.

TEMA	DETALLE
Título del evento	Primer Mesa de Diálogo para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el Departamento del Cauca
Fechas	Lunes 28 de marzo de 2022, de 11:00 a 12:00 horas.

Objetivo del evento	El objetivo de la mesa de diálogo es validar los resultados preliminares del diagnóstico de la cadena de agro alimentos del Departamento del Cauca, con particular énfasis en las principales restricciones enfrentadas por las empresas que la componen.
Tipo de participación	Con invitación
Lugar del evento	Se realizará mediante una reunión virtual por Zoom
Instituciones que organizan el evento	Integrantes del Semillero de Investigación Autónomo Sostenible de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.
Coordinador del evento	Estudiantes Natalia Santiago y Sofía Muñoz

Nota. La tabla muestra la ficha técnica de la primera mesa de diálogo para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el Departamento del Cauca. Elaboración propia

A continuación se presenta la agenda de la mesa de diálogo, por recomendación de la Cepal se espera que la mesa tenga una duración no superior a tres horas, con el objetivo de garantizar la participación y permanencia de personas clave en la cadena, en este caso se dispuso una hora para desarrollar el cronograma de la mesa, a su vez se recomienda que después de una presentación breve del diagnóstico, se ofrece la palabra a los participantes a fin de enriquecer el análisis, garantizar que las restricciones y oportunidades identificadas hayan sido relevantes, y que ninguna se quede al margen (Cepal, 2016).

Tabla 5.*Agenda desarrollada de la mesa de diálogo*

Apertura de la mesa	11:00 a.m.
1. Dar la bienvenida a las personas presentes y el agradecimiento por su asistencia.	2 minutos
2. Dar a conocer el orden y tiempos de la reunión y presentar las reglas de funcionamiento	2 minutos
3. Presentar el tema a tratar y los objetivos de la mesa de diálogo.	2 minutos
4. Presentación de los asistentes indicando la empresa que representan	5 minutos
5. Describir brevemente la problemática del Departamento	5 minutos
6. Explicar que es un consorcio y sus tipos	5 minutos
7. Hallazgos de la investigación realizada	5 minutos
Diálogo	11:26 a.m.
8. Presentar la Matriz DOFA de la industria agro alimentaria del Departamento del Cauca	10 minutos
9. Dar a conocer el diagnóstico de restricciones de las empresas entrevistadas pertenecientes a la cadena agroalimentaria del Departamento del Cauca.	10 minutos
10. Validar la información recogida durante la misión y sintetizada en el diagnóstico. (Después de una presentación breve del diagnóstico, se ofrece la palabra a los participantes a fin de enriquecer el análisis, garantizar que las restricciones y oportunidades identificadas hayan sido relevantes)	10 minutos
Cierre de la mesa	11:56 a.m.

11. Se indica la finalización de la mesa de diálogo, se realiza un 2 minutos resumen o síntesis de los consensos y disensos.

12. Agradecimiento por la participación y asistencia. 2 minutos

Nota. La tabla muestra la agenda desarrollada de la mesa de diálogo. Elaboración propia.

La mesa de diálogo contó con una participación de 7 empresas interesadas que se listan en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Empresarios participantes de la mesa de diálogo

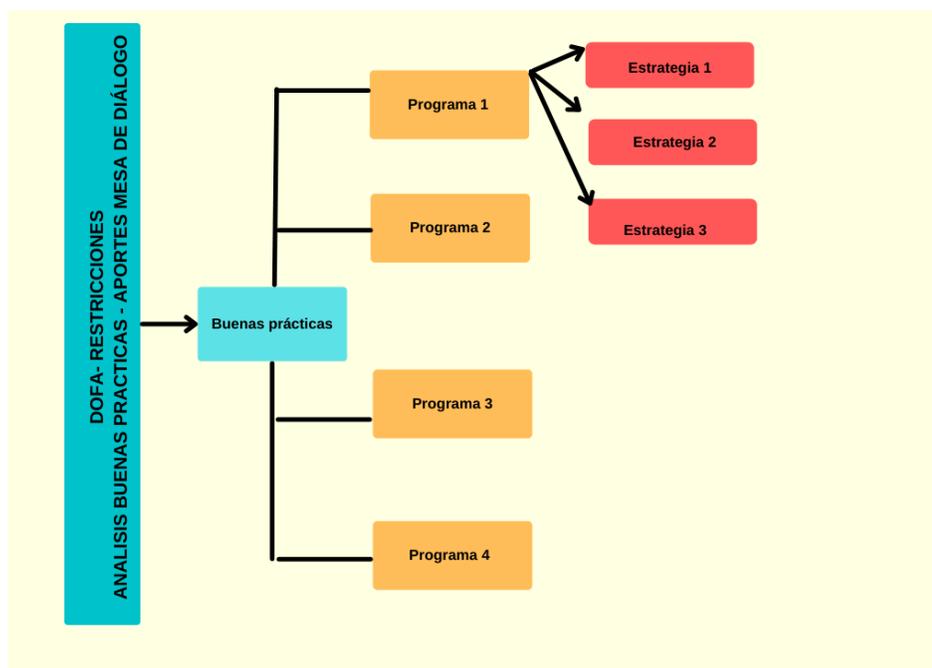
Nombre	Empresa
Johana Ríos	Aplanchados Sweet Nonna
Miguel Bonilla	Aplanchados Doña Chepa
Pablo Olarte	Vinos D'Olarte
Santiago Tosse	Vinos El Diablillo
Sebastián Torres	Empanitas
Laura Zambrano	Chonta Sabores
Álvaro Paredes	Carantanta del Cauca

Nota. La tabla muestra los participantes de la mesa de diálogo, Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos en la DOFA, en el análisis de las restricciones, el análisis de buenas prácticas aplicables a las restricciones, así como los aportes de los participantes de la primera mesa de diálogo, se plantean programas, estrategias y líneas de acción para la conformación de un Consorcio de exportación en el departamento del Cauca para la cadena de agroalimentos, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 4

Proceso de elaboración de estrategias



Nota. La gráfica muestra el proceso de elaboración de estrategias. Elaboración propia adaptado de Cepal, 2016.

6. Resultados y análisis

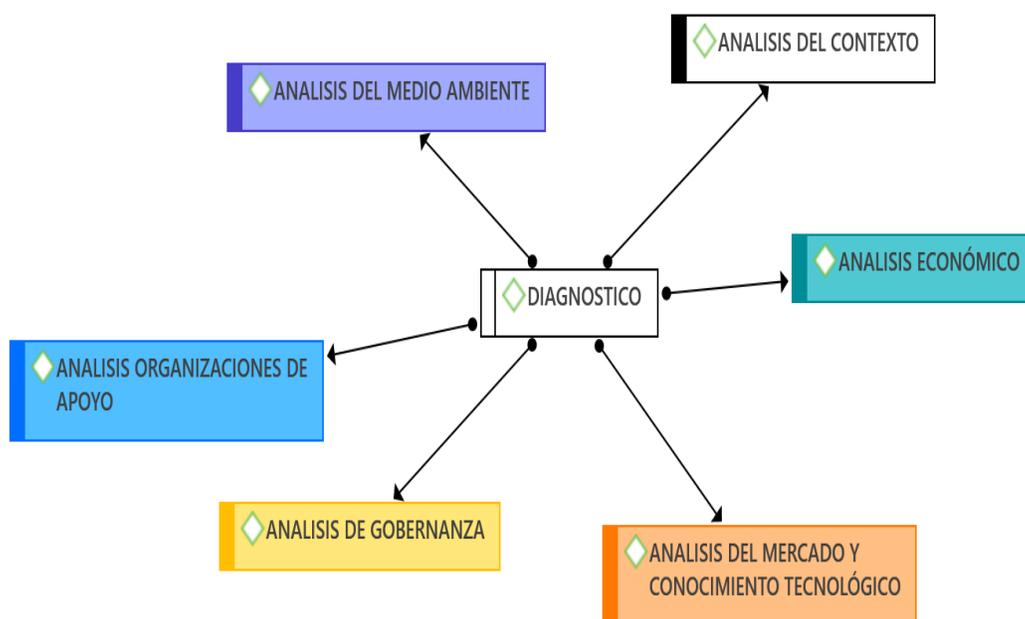
En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo con cada objetivo específico planteado.

6.1 Diagnóstico de las restricciones y oportunidades para la exportación del sector de la industria alimentaria del departamento del Cauca.

Los niveles de análisis considerados fueron los siguientes: 1) Análisis del contexto, 2) Análisis económico, 3) Análisis del Mercado y conocimiento tecnológico, 4) Análisis de Gobernanza, 5) Análisis de Organizaciones de apoyo, y 6) Análisis del Medio ambiente (Ver Figura 5).

Figura 5.

Categorías para la identificación de restricciones y oportunidades



Nota. La gráfica muestra las categorías para la identificación de restricciones y oportunidades. Elaboración propia.

6.1.1 Análisis del contexto

En esta categoría se analiza el contexto en el que se desarrolla la industria alimentaria, donde, se analizan las siguientes subcategorías: 1) Tendencias globales, 2) Cambios tecnológicos, 3) Dinámicas de crecimiento, y 4) Factores políticos, sociales y nacionales.

En relación a la principales Tendencias globales de la industria de alimentos se muestran en la Figura 7, de acuerdo a Bermúdez (2020) una de las más importantes es la preocupación de los consumidores por el planeta, los cuales, prefieren comprar a las empresas que realizan gestión ambiental, así, las compañías han tenido que desarrollar procesos ecoeficientes, y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cuanto a lo ambiental, económico y talento humano para lograr la aceptación de los clientes, mantenerse en el mercado y ser competitivas.

Igualmente, se identifica como tendencia la Globalización de la cadena de suministro, debido a que las industrias han tenido que buscar abastecimiento de materias primas e insumos a nivel internacional con el propósito de reducir el costo de producción sin afectar la calidad de los productos, también buscan mercados internacionales que les generen mayores ingresos, debido a que los mercados internos se caracterizan por la alta competencia, y no dejan márgenes de utilidad importantes (Forbes, 2020). La integración de la cadena de suministro ha sido uno de los aspectos más importantes en los últimos años, debido a que el comercio mundial ha sido sometido a una mayor cantidad de regulaciones, donde, las industrias alimentarias han tenido que integrarse para lograr mayor seguridad y trazabilidad.

La demanda también ha sufrido cambios, donde, los consumidores prefieren las empresas que realicen actividades concretas en la protección del medio ambiente, así mismo, escogen productos saludables, nutritivos, y que sean proteicos, es decir nutricionales con alto contenido de proteínas, que ofrezcan suficiente energía para la realización de las actividades diarias (The Food Tech, 2021).

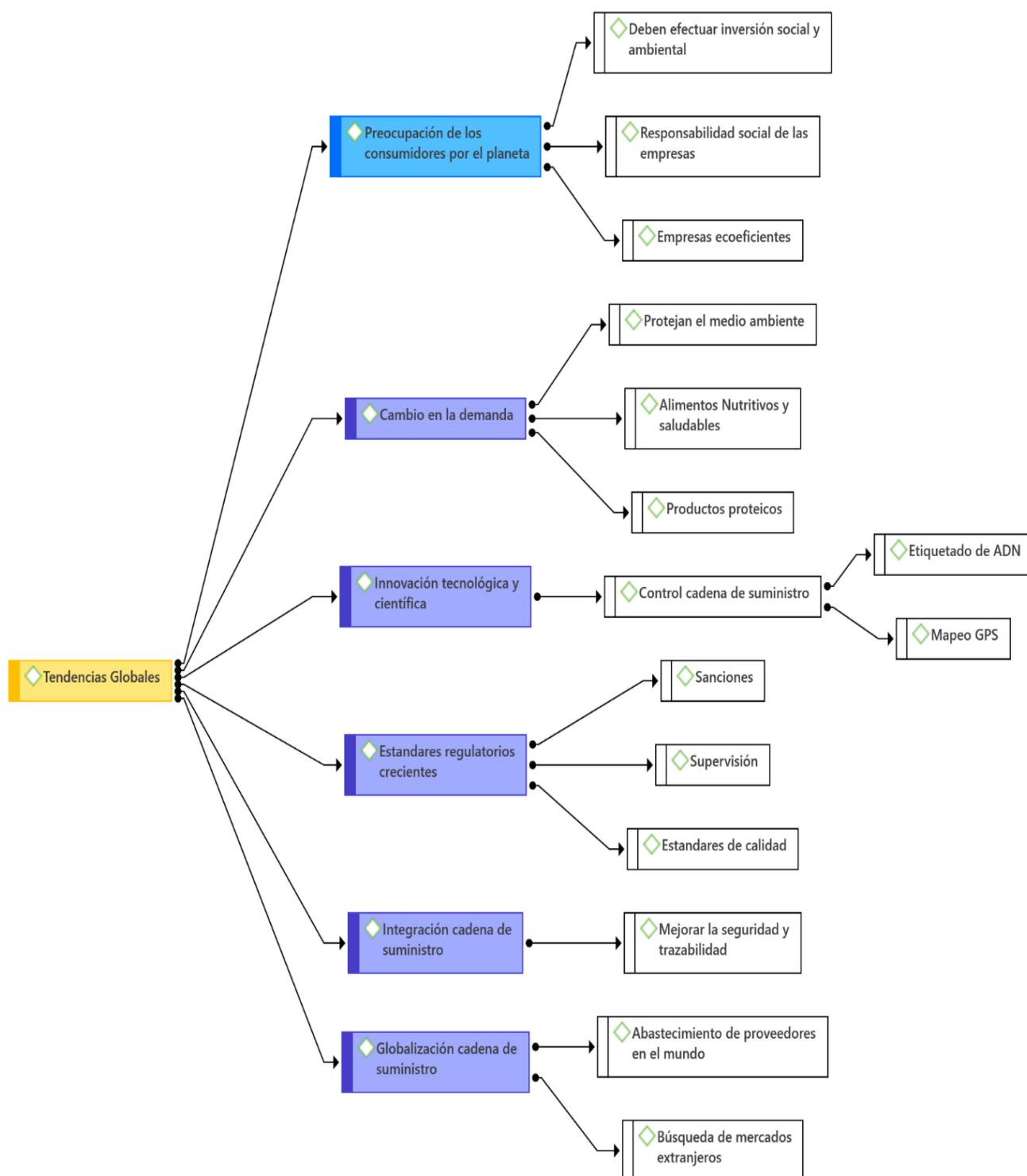
Respecto a los estándares regulatorios, los diferentes mercados especialmente China y Estados Unidos han adoptado regulaciones más estrictas en cuanto a la

calidad de los productos, lo que genera un riesgo de cumplimiento alto, y costos adicionales para las empresas, proveedores y clientes (Bermúdez, 2020).

Una tendencia relevante ha sido la innovación tecnológica, el sector ha evolucionado en aspectos como el mapeo GPS, y etiquetado de ADN, lo que ha permitido más controles a lo largo de la cadena de suministro que mejoran la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos (Bermúdez, 2020). Los avances en la trazabilidad incrementan la responsabilidad y la transparencia sobre el origen e ingredientes de los alimentos. También la tecnología en la industria se ha dirigido a la automatización de procesos industriales, es decir, sistemas electrónicos programables que contribuyen a una mayor productividad y calidad de los productos (Engineering, 2021).

Figura 6.

Tendencias globales



Nota. La gráfica muestra las tendencias globales, Elaboración propia.

En lo que respecta a los cambios tecnológicos, se han dado en dos sentidos, por una parte, en lo que se refiere a nuevas tecnologías, y por otra, innovación en la producción. En lo que respecta a las nuevas tecnologías, se resalta la Robótica, incorporada en la automatización de procesos agroindustriales, manipulación de alimentos delicados, cumplimiento de los requisitos de seguridad alimentaria y operación en entornos cálidos, fríos o húmedos, donde, están los robots genéricos para trasladar objetos pesados, y robots especializados para el desarrollo de tareas complejas y específicas como la realización de cortes o el desarrollo de procesos (EDS Robotics, 2020).

A su vez, la tecnología de datos contribuye a una mejor planeación de la producción, y a dar respuesta a las necesidades de información de los clientes, que requieren conocer qué es lo que consumen y el origen de los alimentos, para lo cual, se combina información sobre las líneas de producción, planificación y líneas de trabajo (Virtual pro, 2019), igualmente, con la inteligencia artificial y el aprendizaje autónomo los sistemas utilizados en la industria alimentaria aprenden y mejoran de forma continua.

Respecto a la innovación de la producción, se realiza en cuanto a procesos, empaques y productos (García, 2021). Los procesos buscan preservar la forma, calidad y función, donde, se ha desarrollado tecnología como el calentamiento óhmico que transmite calor a los alimentos de manera uniforme, el calentamiento por infrarrojos que calienta sin necesidad que el alimento entre en contacto con la fuente de calor, la homogeneización a alta presión, que sirve para integrar las moléculas de un líquido, la irradiación por electrones que permite calentar productos envasados sin abrirlos (Betelgeux, 2018).

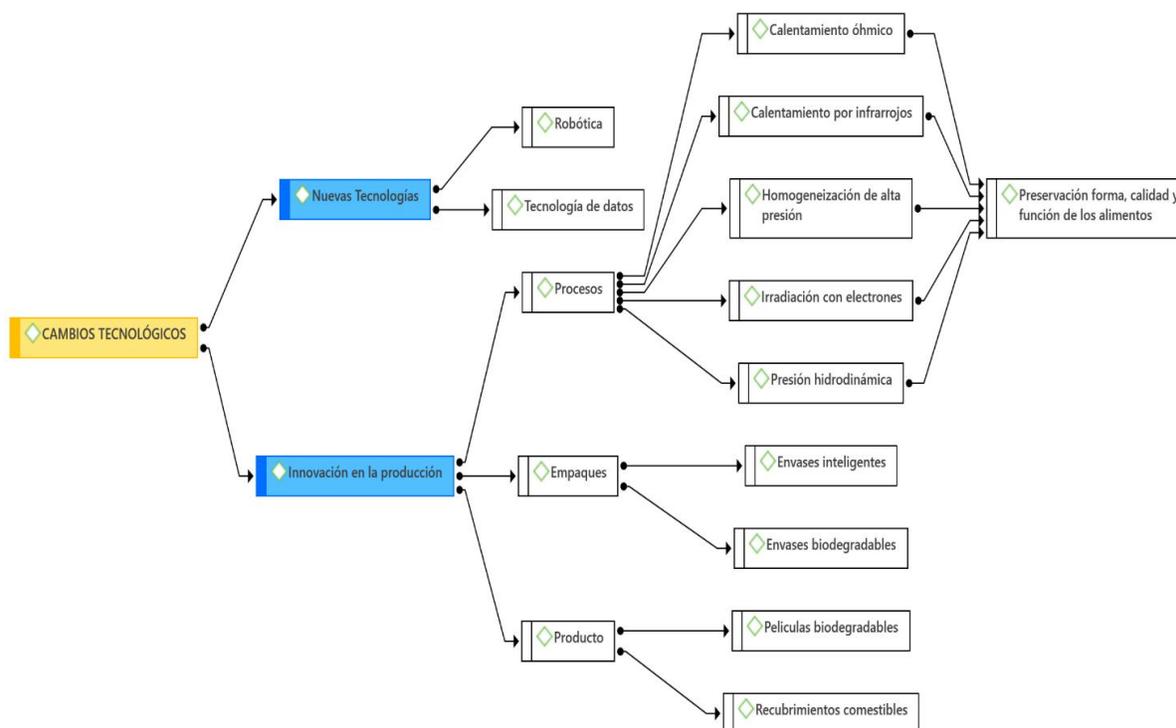
En lo que hace referencia a los empaques, se han desarrollado envases inteligentes, que disponen de una serie de sensores que brindan información del estado del alimento o de las condiciones en las que se ha almacenado, lo que está relacionado con sus características de seguridad (Mecalux, 2020), así mismo, envases biodegradables que ofrecen una barrera de protección para el alimento contra microorganismos y efectos no deseados, que se descomponen con la acción de los

organismos vivos, y a su vez, son más respetuosos con el medio ambiente (Contardo, 2021).

Los productos también han evolucionado, donde, se han desarrollado películas biodegradables y comestibles, que no solo sirven de protección, sino que tienen sabores y colores variados, y son atractivas para los consumidores. En el caso de los recubrimientos comestibles se aplican para controlar la transferencia de humedad, mejorar la seguridad y preservar la calidad nutricional y sensorial, se usa igualmente para optimizar el aspecto, sabor, olor, y alargar su periodo de consumo (Solano, Beltrán, & Jiménez, 2018).

Figura 7

Cambios tecnológicos



Nota. La gráfica muestra los cambios tecnológicos. Elaboración propia.

En lo que respecta a las dinámicas de crecimiento, los consumidores prefieren los Snacks, son fáciles de consumir sin importar hora o lugar, optan por los productos que dispongan de empaque reciclable, compostable o que pueda ser devuelto, con el fin de mitigar el impacto en el ambiente, igualmente, productos que sean elaborados a

base de plantas o materia prima natural, así reducir la huella de carbono, también prefieren lo funcional, o sea, los snacks que brinden energía, mejoran el estado de ánimo, sean nutritivos y saludables (Varela, 2020).

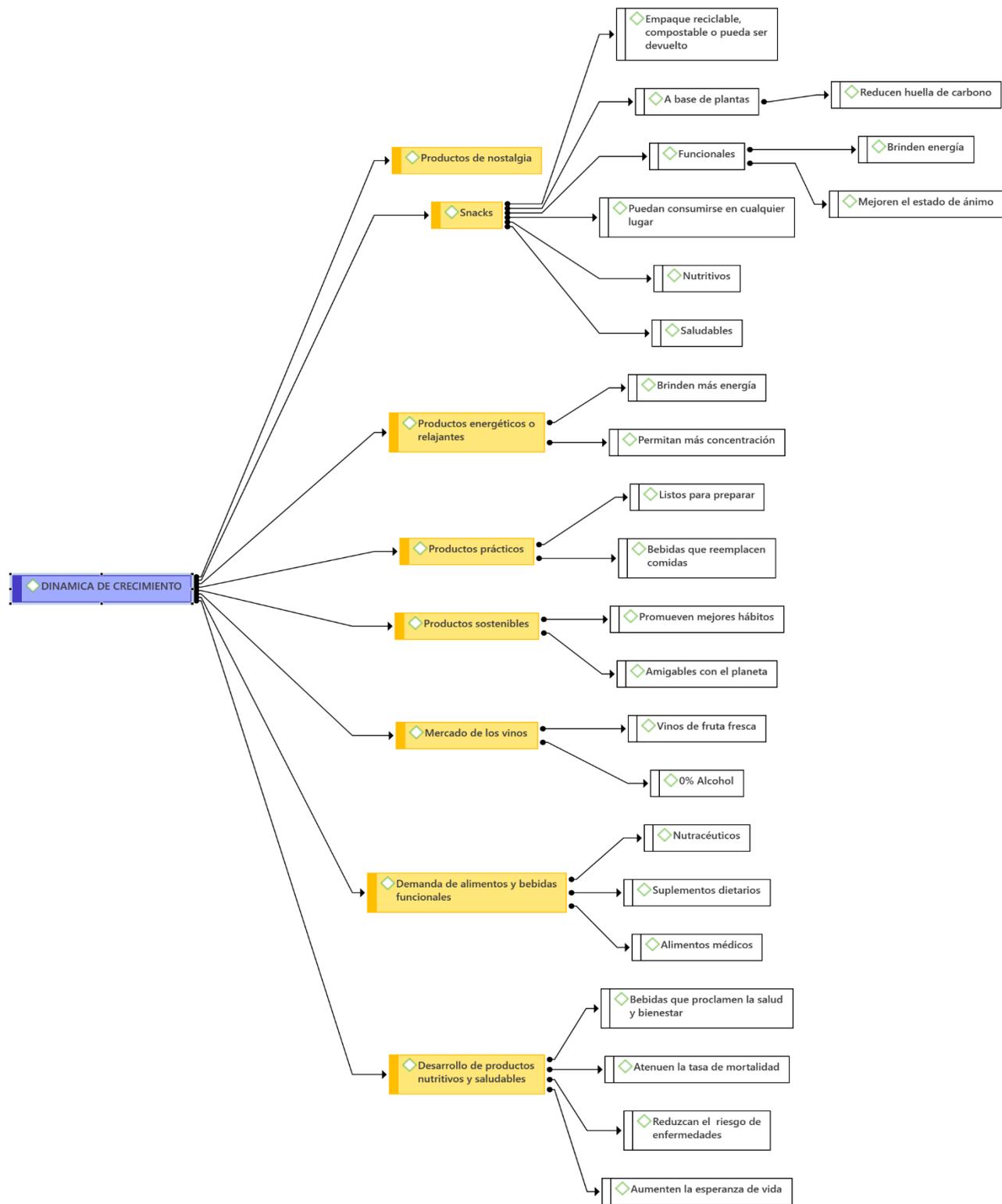
Los productos energéticos o relajantes son los preferidos por los consumidores en la actualidad, igualmente, alimentos que permitan una mayor concentración, o que mitiguen el estrés, también, se exige que sean productos prácticos, listos para preparar, o que reemplacen a los alimentos tradicionales sin perder su contenido nutricional. Una preferencia esencial de los consumidores en la actualidad, y que dinamiza el mercado de los alimentos es que sean sostenibles, en cuanto a que promuevan mejores hábitos, y sean amigables con el planeta (Schmidt, 2021).

Otra tendencia a tener en cuenta es que buena parte del mercado prefiere los vinos con 0% alcohol sin alterar su sabor, ya sea por salud, estilo de vida, o por motivos religiosos, lo cual, está teniendo auge en países como Estados Unidos y Francia (Ethoc, 2021). Así mismo, hay un mercado importante para los vinos de frutas, y no únicamente la uva, sino frutas como la manzana, la piña, y el limón, cuyo nicho de mercado son los jóvenes (La República, 2020).

En cuanto a los alimentos y bebidas, hay un gran mercado para los productos funcionales que preservan la salud y nutrición como los suplementos dietarios, alimentos médicos o nutracéuticos (Castrillón, 2020). Así, los consumidores prefieren los productos nutritivos y saludables, que contribuyan a la salud y bienestar, que atenúen la tasa de mortalidad, reduzcan el riesgo de enfermedades, y contribuyan al incremento de la esperanza de vida.

También están los productos de nostalgia, que brindan al consumidor la oportunidad de volver al pasado. Estos alimentos, traen a la memoria y al paladar los sabores de su tierra. Igualmente, este concepto es utilizado para designar los hábitos de consumo por quienes se aferran a sus raíces cuando están lejos de su país y hacen lo posible por consumir productos que conocieron en su infancia, este grupo de productos comprende alimentos, bebidas, artesanías y artículos de regalo entre otros (Cervantes, 2020).

Figura 8
Dinámica de crecimiento



Nota. En la gráfica muestra la dinámica de crecimiento. Elaboración propia.

Respecto a los factores políticos, es relevante que la industria alimentaria tenga en cuenta las diferentes políticas que regulan el impacto de su operación en el medio ambiente, a través de las cuales garantizar la protección del ecosistema, igualmente, en materia agroalimentaria, el aporte de la misma a la competitividad y al ingreso rural por medio del fortalecimiento de la de las cadenas agroalimentarias, enfatizar en la innovación y en el desarrollo de las capacidades de las unidades productivas, y considerar las políticas que regulan el procesamiento de alimentos, su comercialización y distribución. Este aspecto se desarrolló en el marco legal del documento.

En cuanto al aspecto normativo, es esencial considerar la Resolución 719 de 2015, en la cual se establece la clasificación para consumo humano de los alimentos acorde al riesgo que puedan representar para la salud pública. Clasifica los alimentos en 15 grupos generales que a su vez se dividen en alimentos de alto, medio, y bajo riesgo para la salud, dependiendo del nivel en que estén se les exige registro sanitario, permiso sanitario, o notificación sanitaria, estos son los siguientes: 1. Leche y sus derivados, 2. Grasas y aceites, 3. Productos basados en agua o para hidratar, 4. Frutas y vegetales, 5. Confitería, 6. Cereales y sucedáneos, 7. Pan y productos de panadería, 8. Carne y derivados cárnicos, 9. Productos de la pesca, 10. Huevo y productos a base de huevo, 11. Azúcar y sucedáneos, 12. Miel y productos apícolas, 13. Sal, hierbas aromáticas, especias y condimentos, 14. Alimentos para usos nutricionales especiales, 15. Platos preparados que no puedan clasificarse en alguno de los anteriores.

Las exigencias de un mundo globalizado han dado paso a una normatividad, Global GAP, que es el GRASP. En el que se abordan temas de relevancia integral como la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores que intervienen en los diferentes procesos productivos de áreas agrícolas certificadas, demostrando así su compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial (GlobalGAP, 2019).

Así mismo, la Ley 2069 de 2020 que tiene por objeto definir un marco regulatorio para propiciar el emprendimiento, crecimiento, consolidación y sostenibilidad empresarial para incrementar el bienestar social y la equidad, en el Art. 9 se establece el manual de tarifas, que en su Parágrafo 2 determina que las microempresas, incluso los pequeños productores, acorde con el Decreto 691 de 2018 o aquellos que lo

modifiquen o deroguen, quedan exceptuadas del pago de tarifas para la expedición, modificación y renovación de los registros ante el Instituto Nacional de Vigilancia y Alimentos (Invima), lo que constituye una oportunidad importante para las empresas lo obtengan.

Para los vinos en Colombia, la comercialización de bebidas alcohólicas se regula a través del Decreto Nacional 1686 de 2012, en el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en cuanto a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta, y se determinan mecanismos de control en el territorio nacional.

Para la exportación de vinos, de acuerdo con Díaz & Jiménez (2018) se deberá contar con un importador autorizado, cumplir con las leyes y regulaciones de carácter federal y aportar la documentación exigible al producto, definir contractualmente las obligaciones, cumplir con los requisitos sanitarios respecto a límites permitidos de sulfitos, acidez volátil y grado alcohólico según tipo de vino, cumplir con los controles antiterroristas. De igual manera cumplir con los aspectos aduaneros y fiscales aplicables en cada país de destino.

En cuanto a la ideología política, es esencial tener en cuenta que Colombia es una democracia participativa, con una política económica y fiscal consistente, que ofrece confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros. También tener en cuenta en lo político los Planes de desarrollo departamental y municipal, para establecer si las actividades realizadas por las empresas del sector están dentro de las líneas estratégicas de desarrollo, esto con el fin de definir la viabilidad de obtener financiación a través de proyectos que potencien el desarrollo de la industria alimentaria (Registraduría, 2019).

El consumidor global se caracteriza por estar bien informado acerca del origen y contenido nutricional de los alimentos, donde hay preferencia por los productos que le ofrezcan salud y nutrición, es decir, que sean funcionales. Esta misma tendencia es seguida por el consumidor regional que prefiere los alimentos sanos, de preparación tradicional, pero que a su vez aporten a su bienestar (Global alimentaria, 2019).

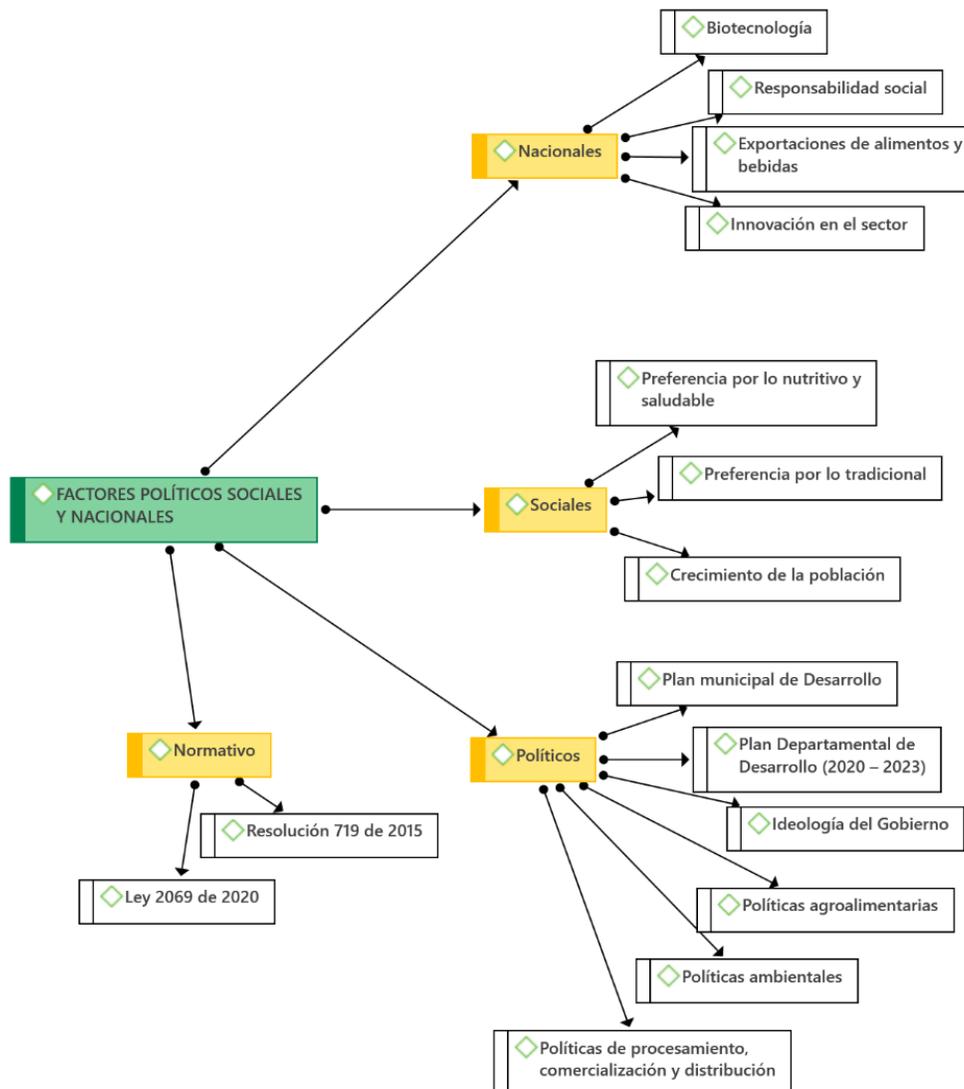
En lo relacionado con la industria de alimentos nacional, se presenta una tendencia en cuanto a la biotecnología, respecto a los beneficios, técnicas, métodos de producción y sobre todo de los hábitos alimenticios, desde el mejoramiento de transgénicos, tecnologías de conservación, y en lo ambiental, agrícola y biosanitario. Así mismo, se destaca la responsabilidad social de las empresas del sector, en lo relacionado con la salud, se han realizado alianzas entre los diferentes sectores para avanzar en el compromiso de salud y nutrición de los consumidores (Villanueva, 2020).

Hay también grandes innovaciones en el sector, en lo que respecta a plataformas en línea que unen a productores, vendedores y consumidores, startups de financiamiento, nuevas formas de despacho de pedidos, en agrotecnología, y mercados electrónicos que transforman la industria de alimentos a nivel nacional.

En el 2021, las exportaciones de alimentos y bebidas tuvieron como destino los Estados Unidos, Bélgica, Países Bajos, Alemania, Canadá, Reino Unido, e Italia, con un crecimiento de 19,2% respecto al 2020, donde, los productos principales exportados son bananos frescos, aceite de palma en bruto, azúcar, bombones y caramelos, y café soluble liofilizado, donde, tienen potencial exportador los snacks, galletas, y aceites (Analdex, 2021).

Figura 9.

Factores políticos, sociales y nacionales



Nota. La gráfica muestra los factores políticos, sociales y nacionales. Elaboración propia.

6.1.2 Análisis económico

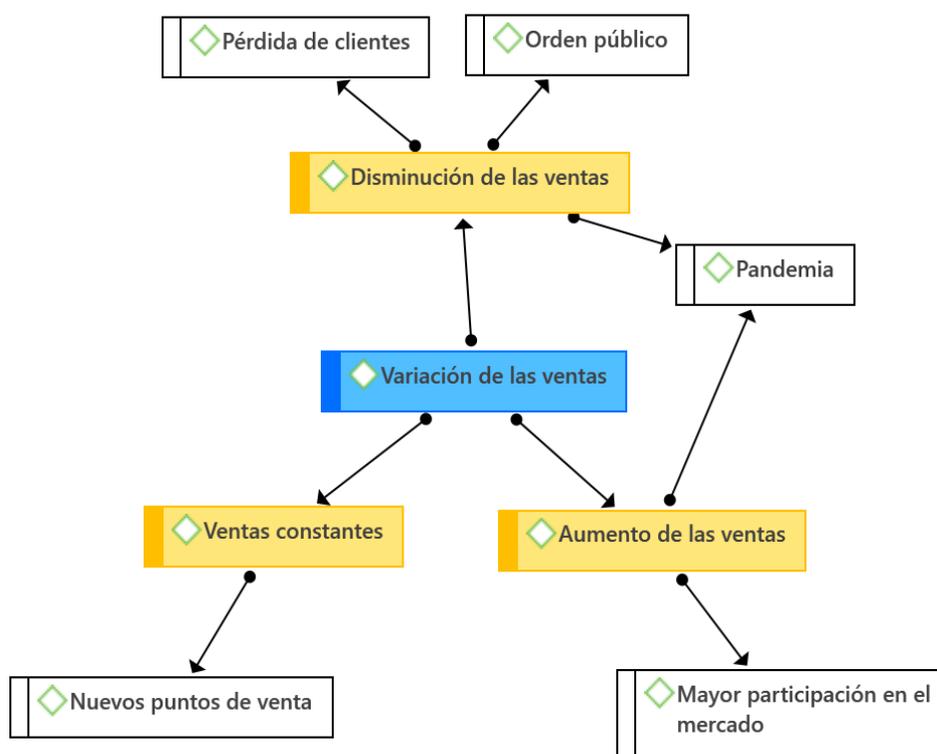
Para el análisis del entorno económico en el que operan las empresas del sector, se identificaron las siguientes subcategorías: 1) Variación de las ventas, 2) Inversión en activos e infraestructura, 3) Tecnología utilizada, 4) Estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado, 5) Márgenes de utilidad promedio, y 6) Barreras de financiamiento.

A continuación, se presentan los resultados cualitativos y cuantitativos del Análisis económico, teniendo en cuenta cada subcategoría.

La información recolectada en las trece empresas respecto a la variación de las ventas permitió establecer que en mayor frecuencia han incrementado sus ventas por una mayor participación en el mercado, quienes han reducido sus ventas ha sido especialmente por pérdida de clientes, y situaciones de orden público. (Ver Figura 10, Tabla 7).

Figura 10.

Variación de las ventas



Nota. La gráfica muestra la variación de las ventas. Elaboración propia.

Tabla 7.

Variación de las ventas

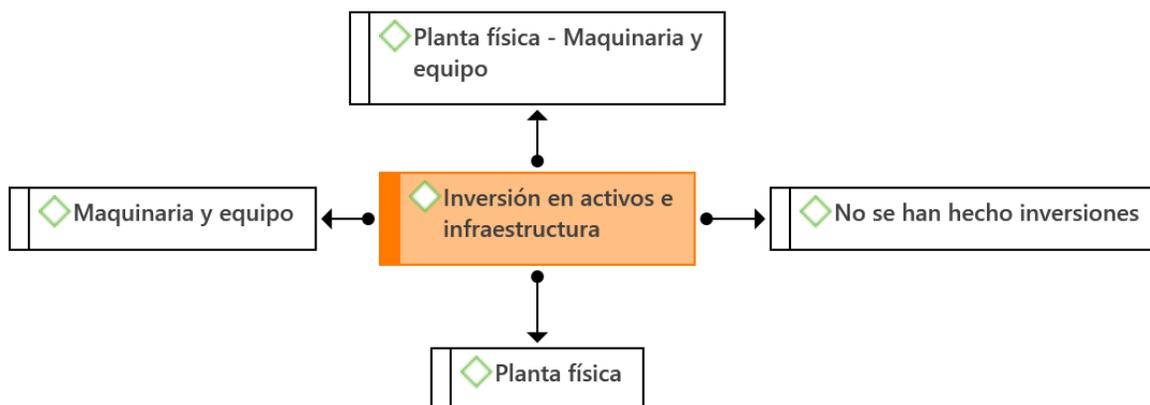
Concepto	Frecuencia Absoluta
Aumento de las ventas	7
Disminución de las ventas	4
Ventas constantes	2
Totales	13

Nota: La gráfica muestra la variación de las ventas. Elaboración propia.

Respecto a la inversión en activos e infraestructura en los años 2020 y 2021, en mayor frecuencia las empresas invirtieron en Maquinaria y equipo, otras en el mejoramiento de la planta física, mientras que sólo dos empresas no han efectuado ningún tipo de inversión, lo que indica que la mayoría de las empresas del sector han efectuado inversiones en activos operativos con el propósito de mejorar la productividad del modelo de negocios y ser competitivos dentro del mercado. (Ver Figura 11, tabla 8).

Figura 11

Inversión en activos e infraestructura



Nota. La gráfica muestra la inversión en activos e infraestructura. Elaboración propia.

Tabla 8

Inversión en activos e infraestructura

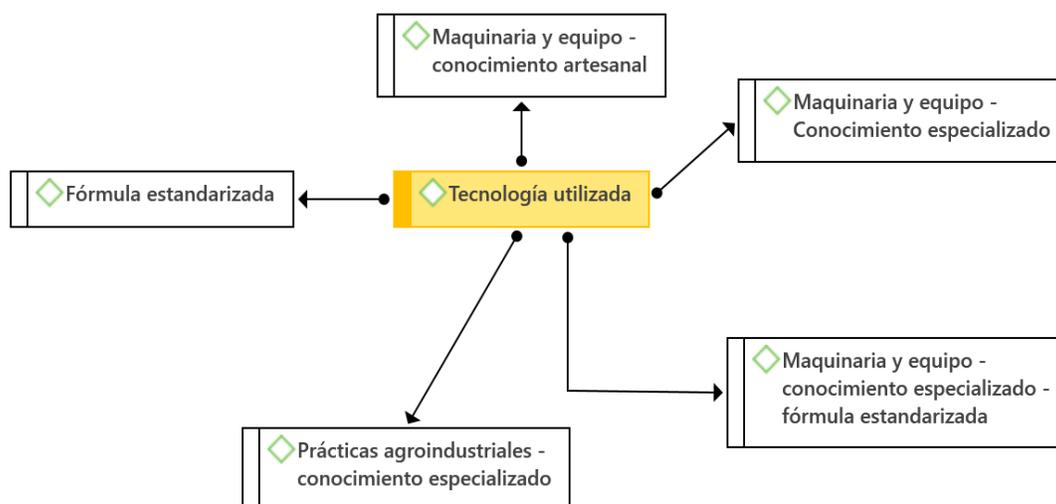
Concepto	Frecuencia Absoluta
Maquinaria y equipo	6
No se han hecho inversiones	2
Planta física	3
Planta física - Maquinaria y equipo	2
Totales	13

Nota. La tabla muestra la inversión en activos e infraestructura. Elaboración propia.

En cuanto a la tecnología utilizada por las empresas del sector en mayor frecuencia disponen de maquinaria y equipo, de un conocimiento especializado, y de una fórmula estandarizada, mientras que otros solo disponen del conocimiento artesanal. (Ver Figura 12, Tabla 9).

Figura 12

Tecnología utilizada



Nota. La gráfica muestra la tecnología utilizada Elaboración propia.

Tabla 9

Tecnología utilizada

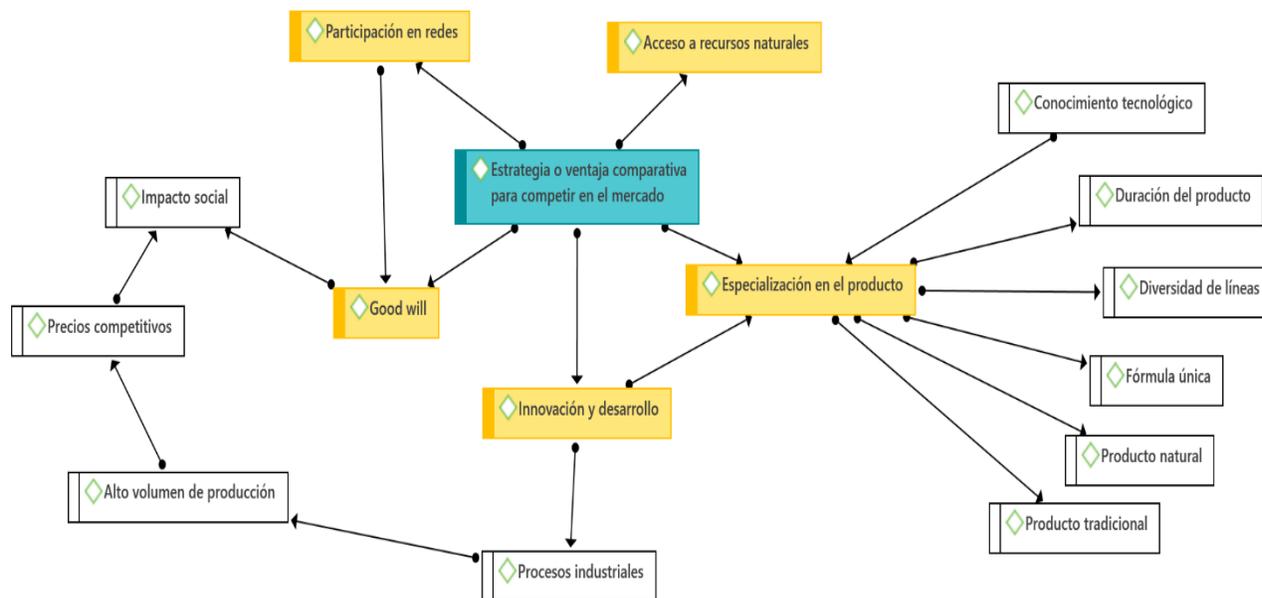
Concepto	Frecuencia Absoluta
Maquinaria y equipo - conocimiento especializado - fórmula estandarizada	4
Fórmula estandarizada	3
Maquinaria y equipo - Conocimiento especializado	3
Maquinaria y equipo - conocimiento artesanal	2
Prácticas agroindustriales - conocimiento especializado	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra la tecnología utilizada. Elaboración propia.

Para las empresas, la principal estrategia o ventaja comparativa es la especialización en el producto en lo que se refiere a que es tradicional, natural, con fórmula única, diversidad de líneas, duración adecuada, y se tiene el conocimiento tecnológico necesario para su elaboración; igualmente otras empresas, realizan procedimientos de Innovación y desarrollo en cuanto a procesos industriales, tienen una buena imagen en el mercado (Good Will), participan en redes sociales, especialmente Facebook, otras tienen acceso directo a los recursos naturales, por lo que pueden ofrecer precios competitivos (Ver Figura 13, Tabla 10).

Figura 13.

Estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado



Nota. La gráfica muestra la estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado. Elaboración propia.

Tabla 10

Estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado

Concepto	Frecuencia Absoluta
Especialización en el producto	4
Innovación y desarrollo	4
Good will	2
Participación en redes	2
Acceso a recursos naturales	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra la estrategia o ventaja comparativa para competir en el mercado. Elaboración propia.

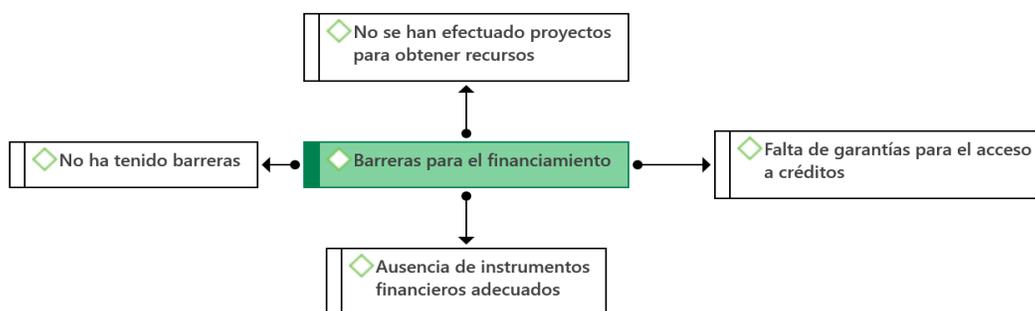
De las 13 empresas, 12 reportaron su margen de utilidad neto promedio, donde la mayor frecuencia presenta una rentabilidad entre 21% y 50%. En este sentido, gran parte de las empresas analizadas tienen un modelo de negocio rentable, con una generación de fondos importante, que contribuye a lograr un excedente económico que garantiza su permanencia en el mercado.

Respecto a las barreras para el financiamiento, seis de las empresas manifestaron que no ha tenido ningún tipo de restricción, donde, ha obtenido recursos por medio de Instituciones financieras o inversionistas, mientras que el restante no

dispone de las garantías suficientes para acceder a créditos, consideran que no hay instrumentos financieros adecuados, y concluyen que no se han desarrollado proyectos para la obtención de recursos. Así, aunque la mitad de negocios no han presentado inconvenientes, es importante el diseño de instrumentos y líneas que se adecuen a las necesidades específicas de las empresas del sector, igualmente, que se elaboren planes de negocios y proyectos de inversión para lograr financiarse con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, sin embargo, es preocupante como las organizaciones no satisfacen los requisitos de la banca para obtener un crédito, ya sea por excesivo endeudamiento, o falta de liquidez (Ver Figura 14, Tabla 11).

Figura 14.

Barreras para el financiamiento



Nota. La gráfica muestra las barreras para el financiamiento. Elaboración propia.

Tabla 11.

Barreras para el financiamiento

Concepto	Frecuencia Absoluta
No ha tenido barreras	7
Falta de garantías para el acceso a créditos	4
Ausencia de instrumentos financieros adecuados	1
No se han efectuado proyectos para obtener recursos	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra las barreras para el financiamiento. Elaboración propia.

6.1.3 Análisis del mercado y conocimiento tecnológico

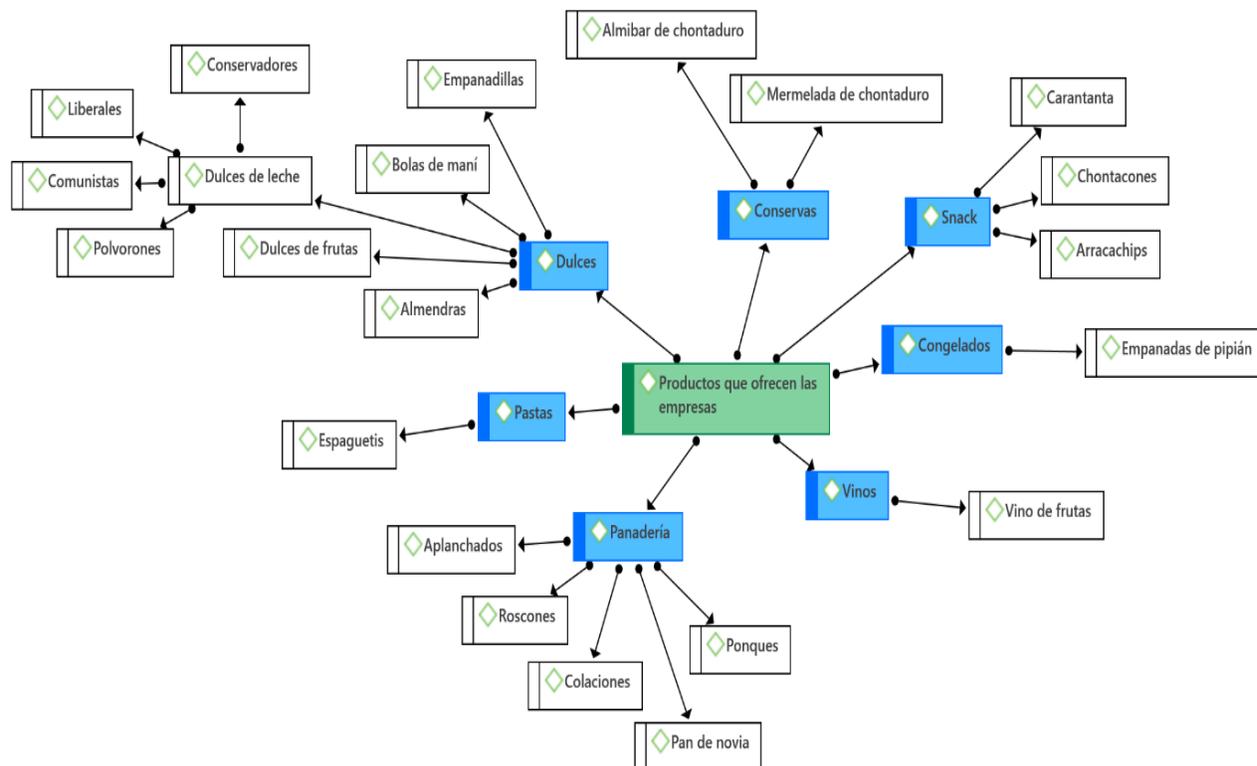
En esta categoría se analiza el mercado y el conocimiento tecnológico de las empresas del sector de la industria alimenticia, donde, se tuvieron en cuenta las siguientes sub categorías: 1) Productos que ofrecen, 2) Canales de distribución y comercialización, 3) Retos de la empresa, 4) Oportunidades de negocio, 5) Amenazas o riesgos, 6) Características de los clientes, 7) Competidores nacionales e internacionales, 8) Demanda y oferta, 9) Estrategias de penetración en el mercado de los competidores, 10) Estándares de calidad y acciones de cumplimiento, y 11) Actividades de investigación, desarrollo e innovación.

En cuanto a los productos, la principal línea de mayor frecuencia son los Snacks, posteriormente, los Dulces y la Panadería, los cuales, representan un total 8 de las empresas entrevistadas. Así mismo, las empresas restantes producen productos Congelados, de Conservas, y Pastas.

Dentro de los Snacks está la carantanta, los chontacones, y las arracachips, en cuanto a los Dulces hay diversidad de productos destacándose los dulces de leche, de frutas, las almendras, las bolas de maní, y las empanadillas, y en la Panadería resaltan los aplanchados, roscones, colaciones, ponqués, y pan de novia (Ver Figura 15, Tabla 12).

Figura 15

Líneas de productos



Nota. La gráfica muestra las líneas de producto. Elaboración propia.

Tabla 12.

Líneas de productos

Concepto	Frecuencia Absoluta
Snacks	4
Dulces	3
Panadería	2
Vinos	2
Congelados	1
Conservas	1
Pastas	1
Totales	14

Nota. La tabla muestra las líneas de productos. Elaboración propia.

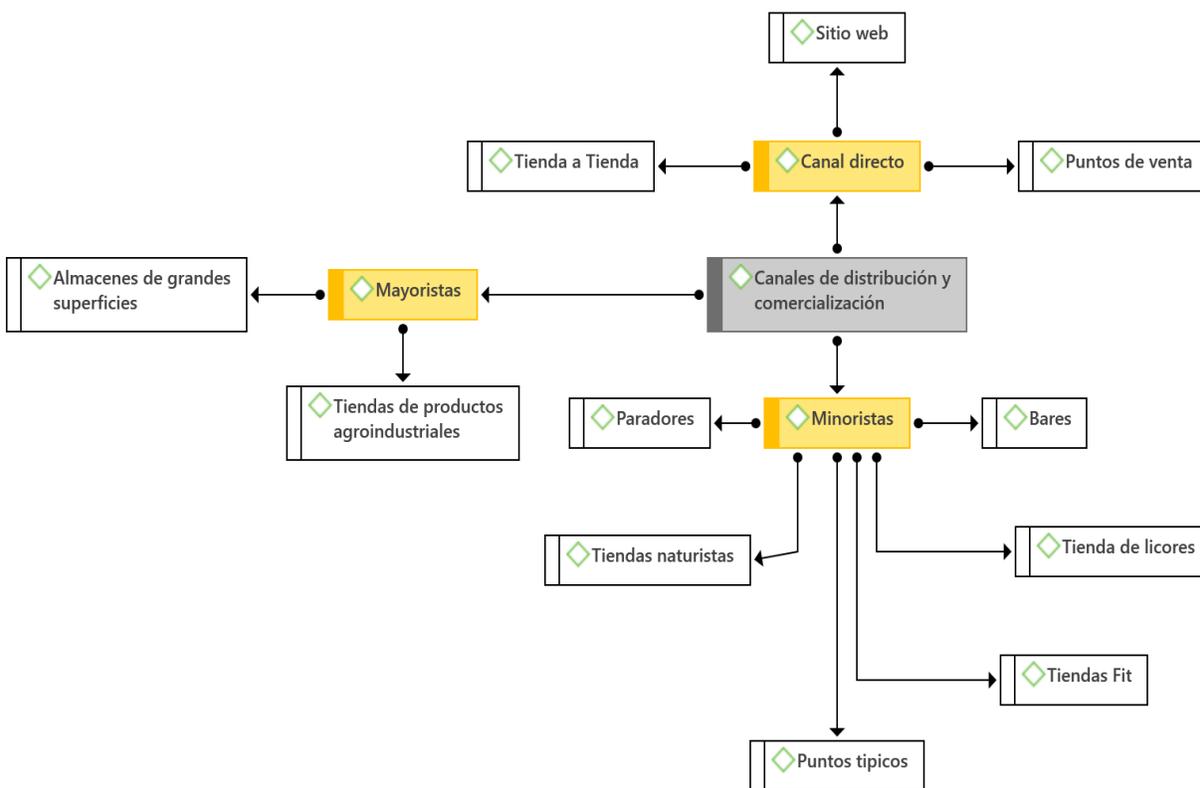
En cuanto a la conservación de los productos, para los congelados y los snacks es de 6 meses, los vinos no presentan caducidad, los dulces de leche duran 3 meses, y los dulces de frutas 4 meses. En este caso, los productos presentan una duración entre 3 y

6 meses, la cual, depende especialmente de las condiciones del clima y el tipo de empaque.

El canal de distribución y comercialización más utilizado por las empresas del sector es el directo, posteriormente, el minorista, y por último el mayorista. Respecto al canal directo, se tienen puntos de venta, sitio web corporativo, y distribución tienda a tienda realizada por el negocio; entre los canales minoristas están los bares, tiendas de licores, tiendas fit, puntos típicos, tiendas naturistas, paradores, dentro de los canales mayoristas se encuentran almacenes de grandes superficies como Jumbo, la 14 y el Éxito, y tiendas de productos agroindustriales. El canal directo permite atender al cliente de forma personal y satisfacer sus necesidades y expectativas, pero limita la cobertura del mercado (Ver Figura 16, Tabla 13).

Figura 16.

Canales de distribución y comercialización



Nota. La gráfica muestra los canales de distribución y comercialización. Elaboración propia.

Tabla 13.*Canales de distribución y comercialización*

Concepto	Frecuencia Absoluta
Canal directo	8
Minoristas	3
Mayoristas	2
Totales	13

Nota. La tabla muestra los canales de distribución y comercialización. Elaboración propia.

Respecto a los retos de la empresa en cuanto al entorno y el sector, se pudo establecer que el reto más importante que deben superar es disminuir el impacto de la pandemia, también manifestaron mitigar la incidencia de los paros que frecuentemente afectan la región, y adoptar medidas estratégicas para contrarrestar los impactos negativos de los bloqueos de la panamericana.

Respecto a la pandemia generada por el covid-19, ha causado problemas con proveedores, reducción de las ventas, y paro de los negocios, a su vez, los paros han contribuido a causar incidentes con los proveedores, desabastecimiento, reducción de la operación de los negocios, baja de ingresos, y los bloqueos en la panamericana causan reducción de procesos, afectan la producción y distribución, y causan dificultades en la comercialización, entre otros. A continuación se presenta la frecuencia de retos identificados por las empresas entrevistadas:

Tabla 14.*Retos de la empresa (entorno y sector)*

Concepto	Frecuencia Absoluta
Disminuir el impacto de la Pandemia	12
Reducir la incidencia de los Paros	6
Tomar medidas en caso de Bloqueos de la Panamericana	5
Adoptar medidas para reducir la incidencia del Orden público en la región	2
Dar a conocer el producto	2
Mejorar la posición financiera	2
Adaptarse a las operaciones virtuales	1
Colocar la empresa en otra región	1
Mitigar el impacto financiero de los Altos impuestos	1
No se presentan retos	1
Ser más competitivos	1
Superar la situación de Inseguridad	1
Totales	35

Nota. La tabla muestra los retos de la empresa según el entorno y el sector. Elaboración propia.

En lo que respecta a las oportunidades de negocio en el mercado internacional, la mayor frecuencia es que las empresas no identifican oportunidades en el contexto internacional, mientras que algunas han realizado exploraciones de mercado a Centroamérica a países como Costa Rica, El Salvador, Panamá, y Guatemala, a América Latina en Chile, Ecuador, y Venezuela, a Europa en España, Francia e Italia, y a Norteamérica en Estados Unidos. El mayor número de exploraciones de mercados externos ha sido a Centroamérica y América Latina.

Respecto a las exportaciones, sólo la empresa Segalco exporta actualmente. Produce 36 referencias alimenticias, dentro de las cuales, están los snacks, productos horneados, gluten free, pastas, y espaguetis, los cuales, exporta a Estados Unidos, a Centroamérica en Panamá, El Salvador, Guatemala, y Costa Rica, a Asia en China, y a América Latina en Venezuela y Chile.

De acuerdo a las empresas consultadas, los clientes que más consumen los productos alimenticios que ofrecen tienen ciertas características, en cuanto a la nacionalidad generalmente son extranjeros, respecto al género son especialmente mujeres, en lo relacionado con los estratos, priman el 4,5 y 6, los cuales, tienen poder de compra, dado que algunos productos tienen un precio alto, respecto a sus preferencias eligen productos tradicionales y familiares, en lo que tiene que ver con los hábitos escogen alimentos saludables y alternativos, y su nivel educativo es universitario.

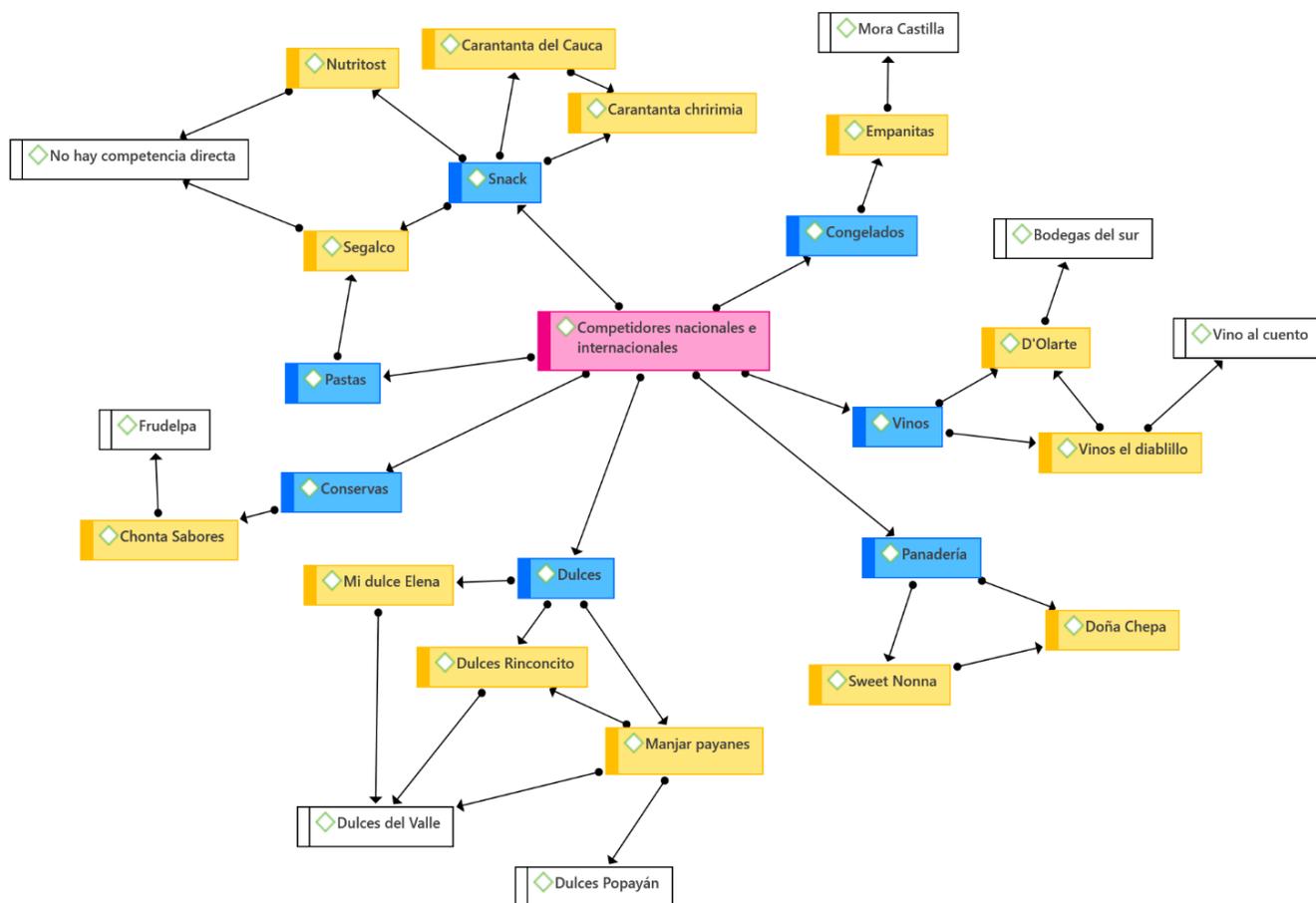
En cuanto a los competidores, la competencia es entre empresas nacionales, en mayor frecuencia estiman que no tiene competencia directa. En los vinos, para D' Olarte y Vinos El Diablillo, la competencia son Bodegas del Sur; en cuanto a dulces, para Mi Dulce Elena, Dulces Rinconcito, y Manjar payanés, se ha estimado como competidores a Dulces del Valle y Dulces Popayán; en las conservas, para Chonta Sabores, el principal competidor es Frudelpa; y en los congelados, para Empanitas, la competencia es Mora Castilla.

Así mismo, hay competencia entre las compañías tomadas como objeto de estudio, en los vinos, compiten D' Olarte y Vinos El Diablillo, en panadería, Doña

Chepa y Sweet Nonna, en los dulces, Manjar payanés y Dulces Rinconcito; y en los Snacks, Carantanta Chirimía y Carantanta del Cauca. (Ver Figura 17, Tabla 15).

Figura 17.

Competidores nacionales



Nota. La gráfica muestra los competidores nacionales. Elaboración propia.

Tabla 15.

Competidores nacionales

Concepto	Frecuencia Absoluta
No hay competencia directa	5
Bodegas del sur	1
Dulces Popayán	1
Dulces del Valle	2
Frudelpa	1
Mora Castilla	1
Vino al cuento	2
Totales	13

Nota. La tabla muestra los competidores nacionales. Elaboración propia.

Con relación a la demanda y oferta, la mayoría de empresas del sector estiman que la oferta de productos es superior a la demanda, por el alto stock de inventarios, productos poco inclusivos, la pandemia del Covid-19 que generó una disminución del consumo, y alta producción; mientras que otras consideran que la demanda es mayor a la oferta, especialmente por el alto consumo y rotación de ciertos productos alimenticios, la falta de maquinaria y equipo de algunas compañías, y el bajo uso de la capacidad instalada, igualmente otras empresas indican que la demanda y oferta son proporcionales, porque la producción está acorde con las preferencias de los consumidores, y debido a que en pandemia se efectuó una producción acorde al consumo, así el mercado estaría en equilibrio.

En cuanto a la estrategia de penetración en el mercado de los competidores, en mayor frecuencia consideran que no hay competidores, mientras que otras empresas estiman que la principal estrategia de penetración en el mercado de la competencia es el alto volumen de producción que distribuyen a través de diversos canales, o tienen un producto industrial con formula unica, y realizan obsequios de productos otros consideran que hay competencia desleal entre empresas del sector, especialmente porque le ofrecen una mayor comisión a los mayoristas y minoristas, y colocan precios a sus productos bajos mientras se apoderan del mercado.

Respecto a los estándares de calidad y acciones de cumplimiento, de las 13 empresas tres (3) cuentan con registros del INVIMA y con FDA. A su vez hay seis (6) empresas que solo cuentan con registro INVIMA, mientras que otras no han cumplido con los requisitos para obtener al menos el INVIMA pero cumplen estándares relacionados con el código de barras, empaque biodegradable, especificación de fecha

de caducidad, desarrollo de buenas prácticas de manufactura, y disposición de un empaque tipo exportación, cumplen con condiciones de inocuidad en su planta de producción.

En la Tabla 22, se muestran las empresas de la industria de alimentos tomadas como referencia, sus productos principales, y los niveles de riesgo para la salud pública de acuerdo a la Resolución 719 de 2015 del Invima.

Tabla 16.

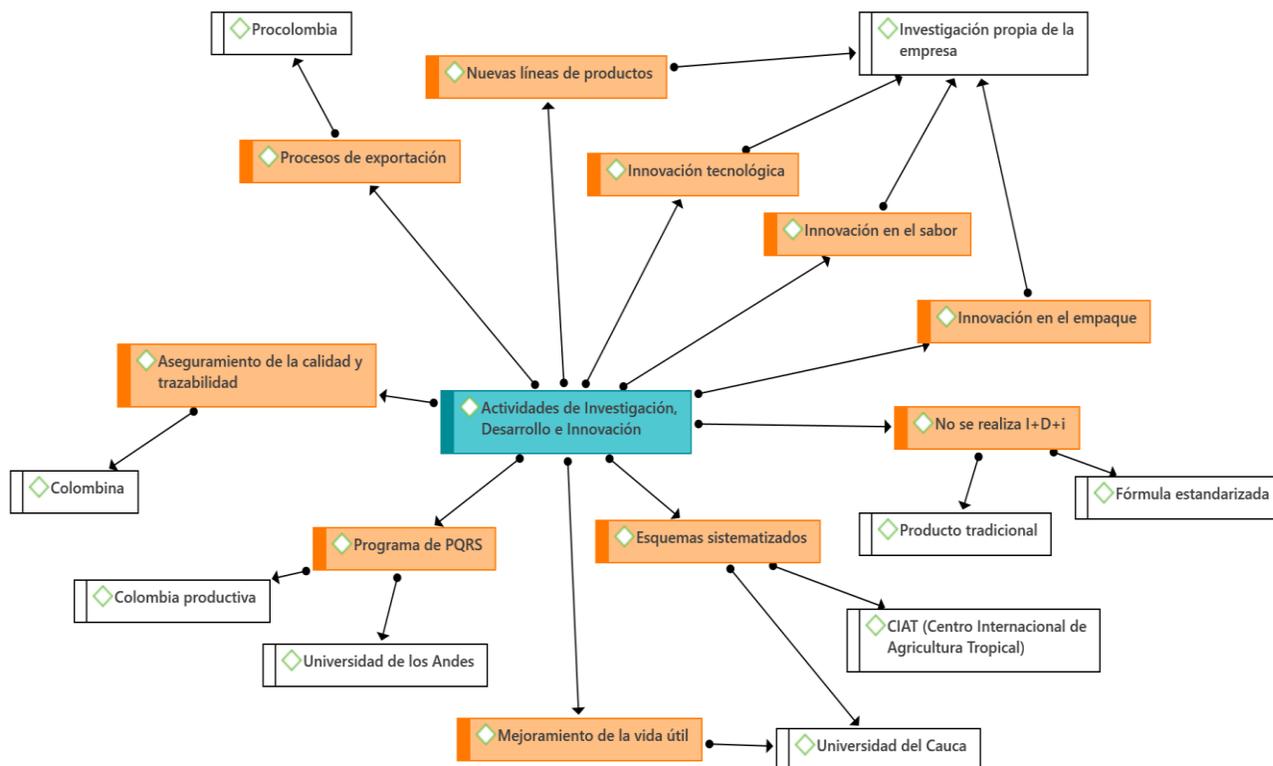
Empresas y nivel de riesgo de los productos (Res. 719 de 2015)

Empresas	Productos	Nivel de riesgo		
		Alto	Medio	Bajo
Nutritost	Snacks (Chontacon y Arracachips)		X	
Empanitas	Empanadas de pipián congeladas		X	
D' Olarte	Vinos de mora, naranja y maracuyá	X		
Dulces rincconcito	Dulces de leche	X		
Mi dulce Elena	Dulces típicos tradicionales	X		
Segalco	Snacks		X	
	Espaguetis		X	
Sweet nonna	Productos de panadería (Aplanchados, ponqués y colaciones)			X
Doña Chepa	Productos de panadería (Aplanchados, ponqués, pan de novia y colaciones)			X
Manjar Payanes	Dulces de leche	X		
Carantanta Chirimía	Snacks (Carantanta tradicional)		X	
Carantanta del Cauca	Snacks (Carantanta tradicional y picante)		X	
Vinos El Diablillo	Vino de frutas	X		
Chonta sabores	Mermelada de chontaduro		X	

Nota. Elaboración propia, Resolución 719 de 2015.

En lo relacionado con actividades de investigación, desarrollo e innovación, en mayor frecuencia las empresas realizan estas actividades en nuevas líneas de producto, en aseguramiento de la calidad y trazabilidad, en esquemas sistematizados. Igualmente, se ha avanzado en Innovación en el empaque, en el sabor, y en tecnología, en el mejoramiento de la conservación, en procesos de exportación y en programas de PQRS.

La mayoría de procesos se han desarrollado por investigación de la empresa, en lo que se refiere a nuevas líneas, e innovación en tecnología, empaque y sabor, y la Universidad del Cauca ha apoyado investigaciones en mejoramiento del tiempo de conservación y esquemas sistematizados, en este último ha participado el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Los programas de PQRS han contado con la participación de Colombia Productiva y la Universidad de los Andes, el Aseguramiento de la calidad y trazabilidad ha contado con el apoyo de Colombina, y los procesos de exportación con Procolombia (Ver Figura 18).

Figura 18.*Actividades de investigación, Desarrollo e Innovación*

Nota. La gráfica muestra las actividades de investigación, desarrollo e innovación. Elaboración propia.

6.1.4 Análisis de gobernanza

Dentro de esta categoría, se establece como están integradas las empresas del sector de la industria de alimentos respecto a las siguientes subcategorías: 1) Estructura organizacional, y 2) Cantidad y características del personal.

Respecto a la estructura organizacional, se tiene qué en mayor frecuencia están organizadas por cargos, otras por funciones, por departamentos, y procesos. Si se tiene en cuenta que, en la actualidad la mayoría de las organizaciones presenta una estructura por procesos por aspectos de calidad y mejoramiento continuo, puede representar una desventaja competitiva para el sector que la mayoría de las industrias no tenga una estructura por procesos.

Tabla 17.*Estructura organizacional*

Concepto	Frecuencia Absoluta
Por cargos	8
Por funciones	3
Por departamentos	1
Por procesos	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra la estructura organizacional. Elaboración propia.

En lo que se refiere a las características del personal, la mayoría de las empresas no ha establecido aspectos específicos para su grupo de colaboradores, mientras que otros prefieren mujeres que sean madres cabeza de familia, también hombres fuertes dependiendo de las funciones del cargo. En este sentido, la mayoría de las organizaciones del sector contratan con base en experiencia y estudios efectuados, más no toman como criterio el género, la situación económica, o el estado civil.

Respecto a la cantidad, la mayoría de empresas tiene entre 4 y 10 colaboradores, se tiene que la cantidad mínima de trabajadores por empresa es de 4 y la máxima de 54.

Tabla 18.*Cantidad del personal*

Concepto	Frecuencia Absoluta
De 4-10 Colaboradores	8
De 11-15 Colaboradores	1
De 16-20 Colaboradores	1
De 21-30 Colaboradores	2
Más de 30 Colaboradores	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra la cantidad del personal. Elaboración propia.

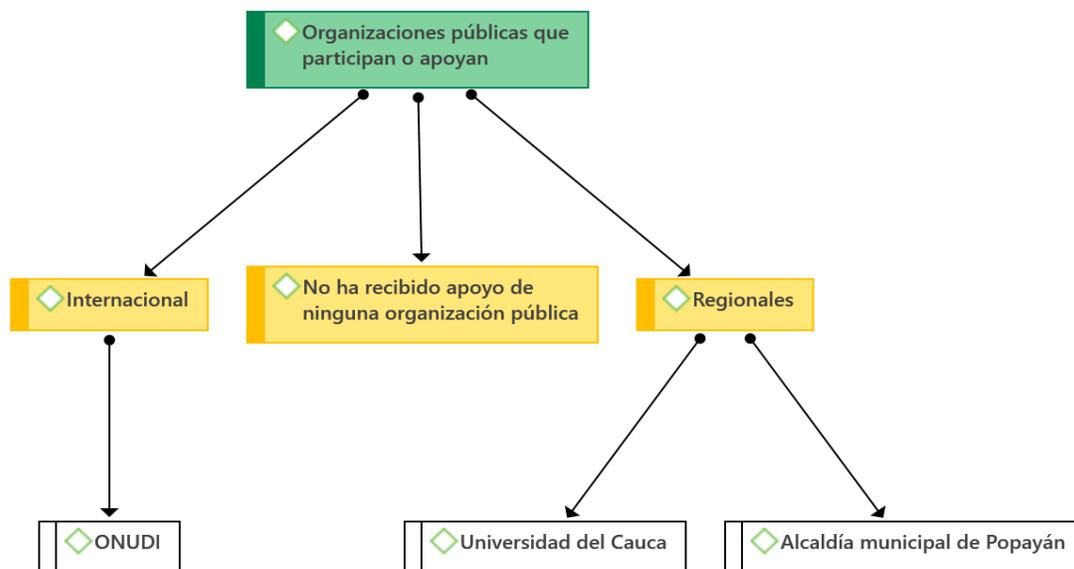
6.1.5 Análisis organizaciones de apoyo

En esta categoría se identifican las organizaciones públicas y privadas, nacionales, internacionales, o regionales que apoyan a las empresas entrevistadas, donde, se han definido las siguientes subcategorías: 1) Organizaciones públicas que participan o apoyan, 2) Apoyo público para financiamiento, 3) Alianzas con universidades y escuelas técnicas (educación y capacitación), 4) Actividades en que podrían cooperar las empresas del sector, 5) Cooperación entre las empresas del sector gastronómico, y 6) Grado de confianza entre las empresas.

En cuanto a las organizaciones públicas que apoyan a las empresas entrevistadas, en mayor frecuencia las empresas no han recibido ningún tipo de apoyo, las que si han recibido ayuda de organizaciones regionales ha sido de la Universidad del Cauca y la Alcaldía municipal, de organismos Internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUFI). En este sentido, la falta de apoyo para el sector ha sido una característica, lo que no solo dificulta la realización de procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), sino que afecta la productividad y competitividad de estas industrias en los diferentes mercados (Ver Figura 19, Tabla 19).

Figura 19.

Organizaciones públicas que participan o apoyan



Nota. La gráfica muestra las organizaciones públicas que participan o apoyan.
Elaboración propia.

Tabla 19.*Organizaciones públicas que participan o apoyan*

Concepto	Frecuencia Absoluta
No ha recibido apoyo de ninguna organización pública	8
Regionales	4
Internacionales	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra las organizaciones públicas que participan o apoyan. Elaboración propia.

En lo relacionado con apoyo público para financiamiento, la mayor frecuencia refiere a qué las empresas no han contado con este tipo de apoyo, por lo cual, han tenido que lograr recursos financieros por medio de inversionistas y de capital propio. La falta de acceso a recursos financieros ha sido una limitante fundamental para el desarrollo del sector, donde, la ausencia de acompañamiento de las entidades públicas que promueven el desarrollo empresarial y la competitividad ha sido notoria.

Tabla 20.*Apoyo público para financiamiento*

Concepto	Frecuencia Absoluta
No ha tenido apoyo para financiamiento	9
Si ha recibido apoyo para el financiamiento	3
Cooperación entre empresas	1
Totales	13

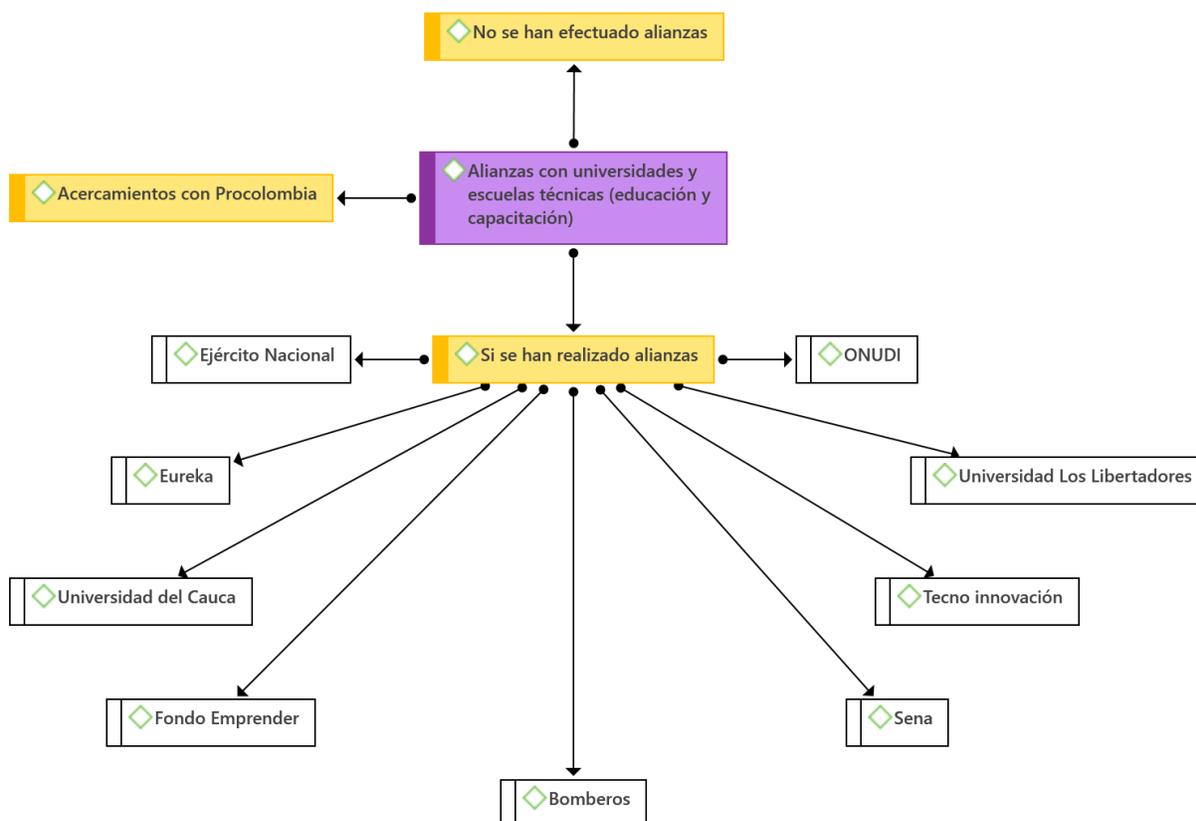
Nota. La tabla muestra el apoyo público para el financiamiento. Elaboración propia.

Respecto a las alianzas con universidades y escuelas técnicas, la mayor frecuencia indica que empresas no ha realizado alianzas con Instituciones de Educación Superior (IES) o Escuelas técnicas, y las que sí han hecho este tipo de convenios, ha sido con la ONUDI, Universidad Los Libertadores, Tecno Innovación, SENA, Bomberos, Fondo Emprender, Universidad del Cauca, EUREKA, Ejército Nacional, y Procolombia. De esta forma, la ausencia de alianzas estratégicas con estas

organizaciones ha sido una constante, en ocasiones por falta de iniciativa de los directivos de las empresas, o por el no acompañamiento de las instituciones educativas para fortalecer la actividad empresarial, aunque se han desarrollado acciones importantes al respecto, se han dejado en el camino o no han tenido buen término (Ver Figura 20, Tabla 21).

Figura 20.

Alianzas con universidades y escuelas técnicas (educación y capacitación)



Nota. La gráfica muestra la alianza con universidades y escuelas técnicas. Elaboración propia.

Tabla 21.

Alianzas con universidades y escuelas técnicas (educación y capacitación)

Concepto	Frecuencia Absoluta
No se han efectuado alianzas	8
Si se han realizado alianzas	4
Acercamientos con Procolombia	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra las alianzas con universidades y escuelas técnicas. Elaboración propia.

En cuanto a la cooperación con las empresas del sector gastronómico, la mayoría de las compañías del sector indican que no hay cooperación, mientras que cinco empresas manifiestan cooperar entre ellas. Así, no hay una cooperación importante entre las empresas del sector industrial de alimentos y del gastronómico, a través de las cuales realizar alianzas estratégicas que permitan lograr una mejor posición competitiva para los dos sectores, lo cual, limita su crecimiento. A continuación se presenta la frecuencia de cooperación entre las empresas.

Tabla 22.

Cooperación entre las empresas del sector gastronómico

Concepto	Frecuencia Absoluta
No hay cooperación entre empresas	6
Algunas empresas cooperan entre ellas	5
No tienen conocimiento	2
Totales	13

Nota. La tabla muestra la cooperación entre las empresas del sector gastronómico. Elaboración propia.

En lo relacionado con las actividades que podrían cooperar las empresas del sector, en mayo frecuencia se estima que hay posibilidades y disponibilidad de cooperación entre los negocios de la industria de alimentos en la región, se plantea que puede cooperar en las ventas a nivel nacional y en aspectos relacionados con la operación y administración. De acuerdo a estos resultados, se obtiene que la mayoría considera que es posible una cooperación entre las diferentes compañías, lo cual, permitiría el fortalecimiento del sector, mientras que en menor frecuencia estiman que no hay posibilidad que los negocios cooperen entre sí, por aspectos de competencia directa, y la búsqueda de beneficios privados sin considerar lo colectivo.

Tabla 23.

Actividades en que podrían cooperar las empresas del sector

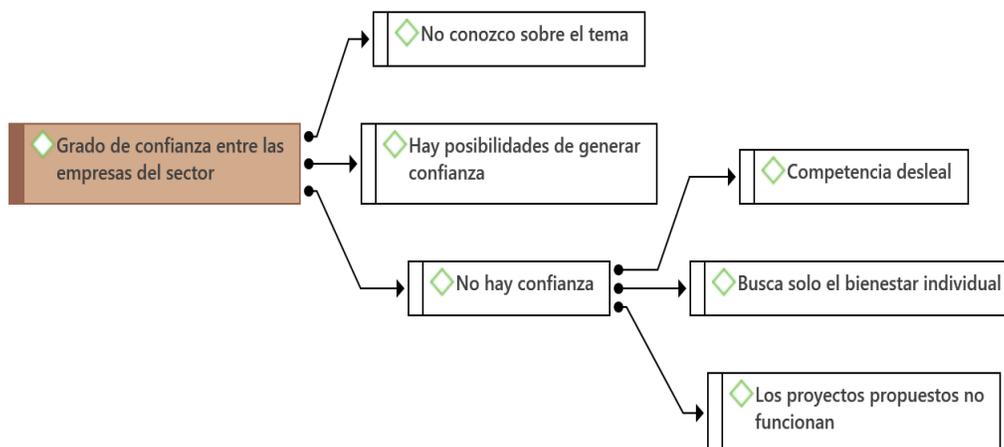
Concepto	Frecuencia Absoluta
Hay posibilidades y disponibilidad de cooperación	6
No hay cooperación entre empresas	5
En las ventas a nivel nacional	1
En lo operativo y administrativo	1
Totales	13

Nota. La tabla muestra las actividades en que podrían cooperar las empresas. Elaboración propia.

En lo que respecta a la confianza entre las empresas, hay empresas que manifiestan no conocer del tema, es decir no saben si existe un grado de confianza entre las empresas del sector, a su vez otras empresas afirman que existe la posibilidad de generar confianza, pues los empresarios manifiestan que están dispuestos a interactuar con otras empresas del sector. Por otro lado y en mayor frecuencia se plantea que no hay posibilidad de generarla, puesto que en la actualidad las compañías no se tienen confianza debido a que se han presentado situaciones de competencia desleal, se ha buscado solamente el logro del bienestar privado, y los proyectos que se han desarrollado entre las empresas no han funcionado, situaciones que han llevado a un ambiente de escepticismo, y a trabajar cada uno por su cuenta sin considerar el desarrollo del sector. A su vez hay empresas que manifiestan no conocer del tema, es decir no saben si existe un grado de confianza entre las empresas del sector. (Ver Figura 21, Tabla 24).

Figura 21.

Grado de confianza entre las empresas del sector



Nota. La gráfica muestra el grado de confianza entre las empresas del sector. Elaboración propia.

Tabla 24.

Grado de confianza entre las empresas del sector

Concepto	Frecuencia Absoluta
Hay posibilidades de generar confianza	7
No hay confianza	4
No conozco sobre el tema	2
Totales	13

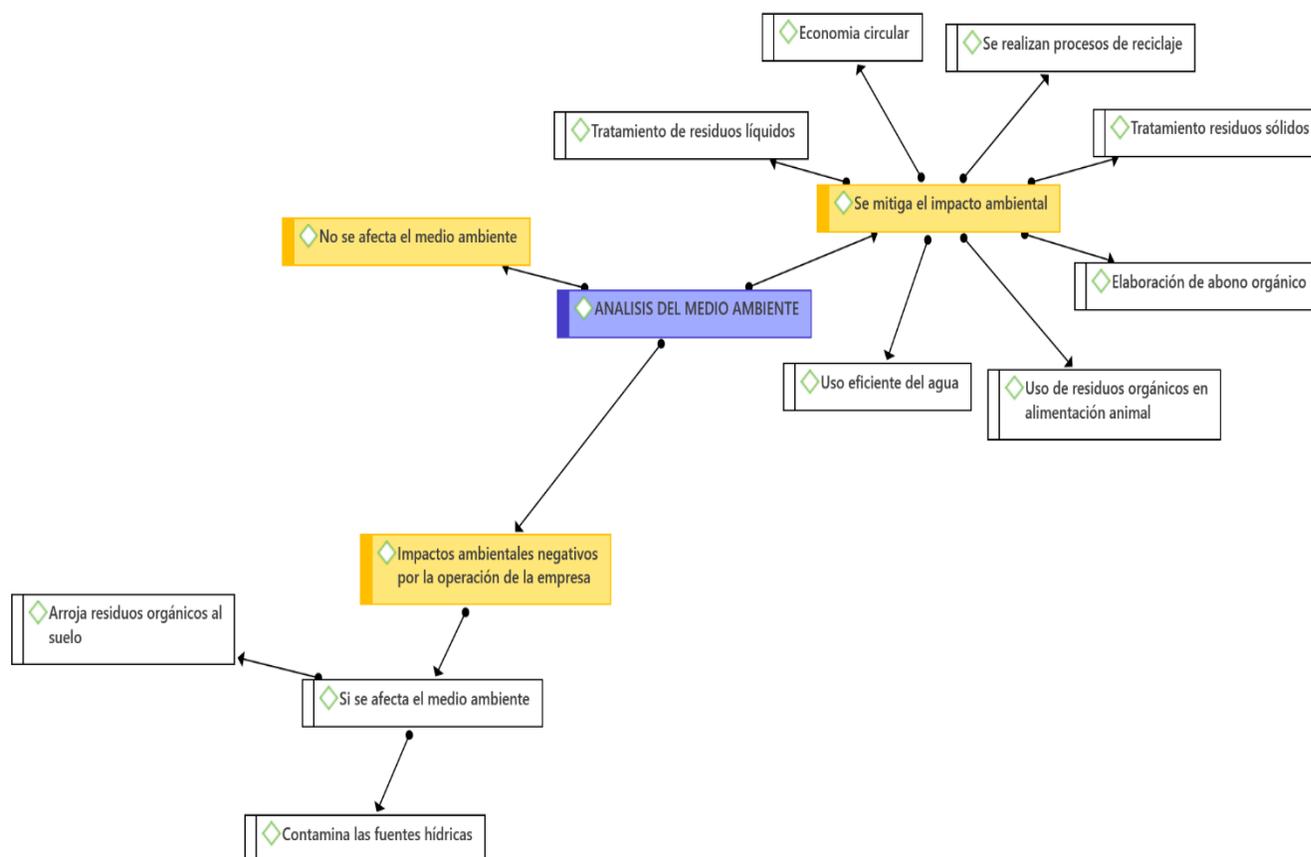
Nota. La tabla muestra el grado de confianza entre las empresas del sector. Elaboración propia.

6.1.6 Análisis del medio ambiente

Se analiza el impacto que tiene la operación de las empresas del sector industrial en el ambiente, así, se han estimado tres subcategorías de estudio, primero, si se mitiga la incidencia generada, segundo, si se genera un impacto negativo, y tercero, si no se produce afectación (Ver Figura 22).

Figura 22.

Resultado caracterización cualitativa del Análisis del medio ambiente



Nota. La gráfica muestra el resultado de la caracterización cualitativa del análisis del medio. Elaboración propia.

El sector de la industria de alimentos ha sido uno de los que mayor contaminación generan, especialmente en los recursos agua, suelo y aire, sin embargo, para la mayoría de empresas su actividad no afecta el medio ambiente, mientras que, en menor frecuencia indican que a pesar que su operación tiene alguna incidencia, ésta se mitiga a través de tratamiento de residuos líquidos y sólidos, procesos de reciclaje, elaboración de abonos y alimentos para animales con residuos orgánicos, y en general diferentes actividades de economía circular, mientras que, otras estiman que su operación produce un impacto negativo debido a que se arrojan residuos orgánicos al suelo, y se contaminan las fuentes hídricas (Ver Figura 22, Tabla 25).

Tabla 25.

Impacto de la operación de las empresas en el medio ambiente

Concepto	Frecuencia Absoluta
No se afecta el medio ambiente	6
Se mitiga el impacto ambiental	5
Impactos ambientales negativos por la operación de la empresa	2
Totales	13

Nota. La tabla muestra el impacto de la operación de las empresas en el medio ambiente.

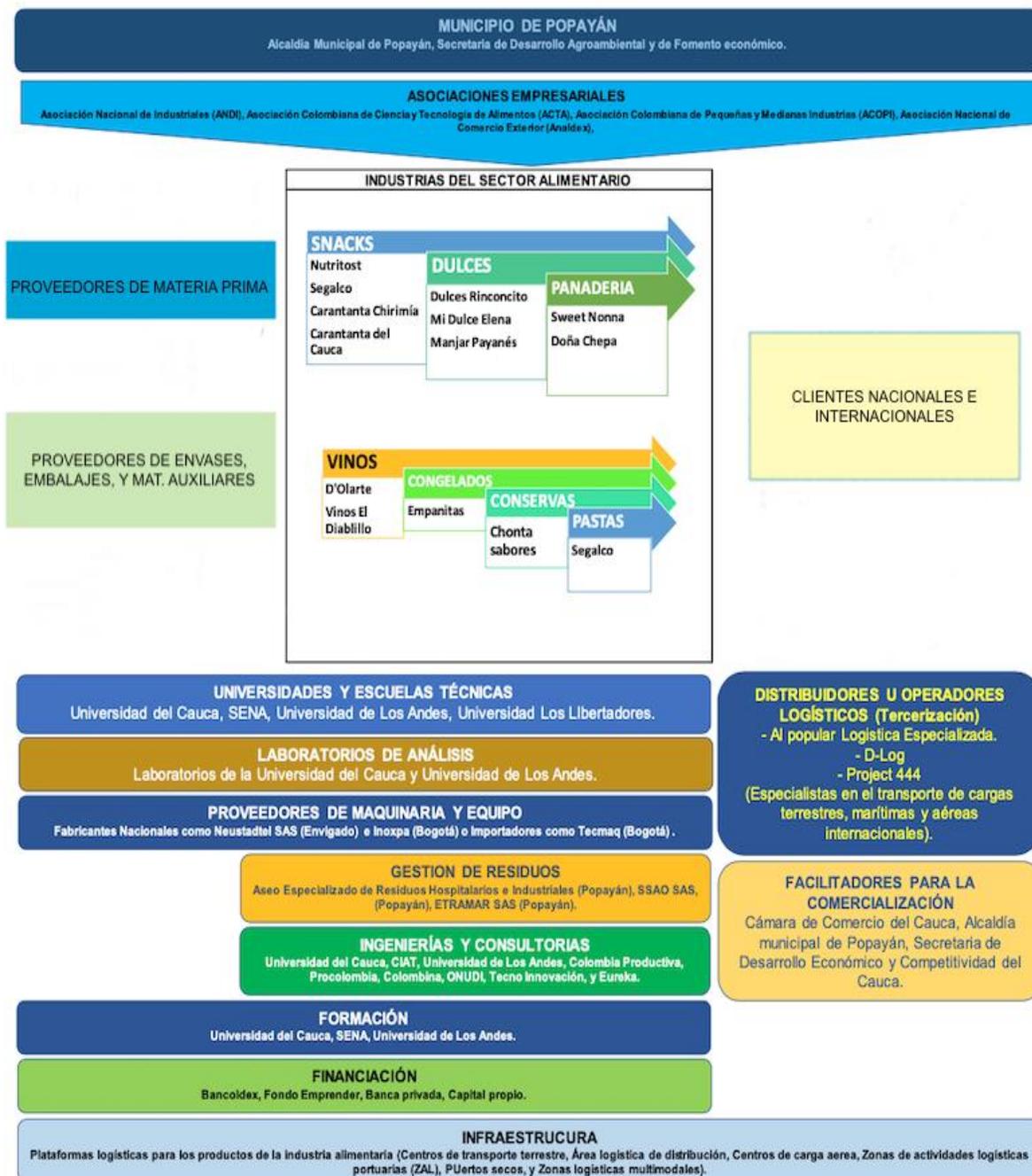
Elaboración propia.

6.1.7 Clúster cadena de agro alimentos del Cauca

La representación gráfica del clúster permite entender con mayor facilidad la dinámica de trabajo en el entorno, los actores y su relacionamiento. A continuación se presenta el esquema del cluster de la cadena de agroalimentos para el Departamento del Cauca, enmarcado al análisis del diagnóstico, a su vez identificando las empresas que lo conforman en el esquema del sector productivo de acuerdo a la gama de productos, con relación a las entidades de apoyo de carácter tecnológico, formativas y financieras.

Figura 23.

Clúster industria de agroalimentos del departamento del Cauca



Nota. La figura muestra el clúster de la cadena agro alimentos del departamento del Cauca. Elaboración propia.

6.1.8 Matriz DOFA

En el siguiente apartado se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas dentro de la cadena de agroalimentos del Departamento del Cauca a partir de trece, (13) empresas entrevistadas, a su vez esta DOFA fue validada dentro de la mesa de diálogo realizada.

Tabla 26.

Matriz DOFA. Industria alimentaria del departamento del Cauca.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. No se identifican oportunidades en los mercados externos.	1. La Ley 2069 de 2020, a través de la cual, se establece que las microempresas y pequeños productores quedan exceptuados del pago de tarifas para la expedición, modificación y renovación de los registros ante el Instituto Nacional de Vigilancia y Alimentos (Invima).
2. Pocas empresas han desarrollado la gestión por procesos.	2. Mercados internos y externos que prefieren los alimentos tradicionales y naturales.
3. Empaques y etiquetado no adecuados para los procesos de exportación.	3. Entidades públicas y privadas que ofrecen financiación.
4. La mayoría de empresas no cumplen con las normas y estándares de calidad.	4. Instituciones de Educación Superior (IES) y Escuelas Técnicas que ofrecen capacitación.
5. Falta de recursos financieros.	5. Redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp que son visitadas de forma permanente por los clientes.
6. Baja capacidad de producción.	6. Empresas nacionales y extranjeras que elaboran maquinaria y equipo para la automatización de procesos en la industria alimentaria.
7. Algunas empresas no realizan una gestión ambiental adecuada.	
8. Baja Posición financiera y competitiva respecto a otras empresas nacionales e internacionales que operan en el mercado local.	
9. Caducidad de los productos.	

-
7. Compañías desarrolladoras de software en la ciudad de forma permanente por los clientes.
 8. Empresas nacionales y extranjeras que elaboran maquinaria y equipo para la automatización de procesos en la industria alimentaria.
 9. Compañías desarrolladoras de software en la ciudad de Popayán que elaboran aplicaciones de alta funcionalidad y calidad.
 10. Entidades públicas que ofrecen recursos financieros para fomentar el desarrollo empresarial.
 11. Mercado con alto potencial de crecimiento.

FORTALEZAS

1. Variedad de productos en cuanto a Snacks, congelados, vinos, panadería, pastas, dulces y conservas.
2. Utilidad y rentabilidad de la actividad.
3. Acceso a los recursos naturales.
4. Productos tradicionales y naturales.
5. Fórmula única.
6. Precios competitivos.
7. Calidad de los productos.
8. La mayoría de empresas efectúa actividades de investigación, desarrollo e innovación.
9. Experiencia del talento humano en la elaboración de los productos.

AMENAZAS

1. Situación social y política del Cauca (Bloqueos, inseguridad, paros, etc.)
 2. Altos impuestos para las empresas del sector.
 3. Barreras para el acceso al financiamiento.
 4. Ingreso permanente de nuevos competidores.
 5. Precio variable de la materia prima e insumos.
 6. Posicionamiento de algunas marcas de alimentos.
 7. Alto impacto de las operaciones de la industria alimentaria en el ambiente.
 8. Mercado competitivo con empresas de alta capacidad financiera,
-

-
- | | | |
|-----|--|---|
| 10. | Productos nutritivos que contribuyen a la salud y bienestar. | tecnológica, productiva y gran participación en el mercado. |
| 11. | Servicio y atención al cliente. | |
| 12. | Good Will de las empresas en el mercado regional. | |
-

Nota. La tabla muestra la matriz DOFA. Elaboración propia.

6.1.9 Restricciones

Determinar las restricciones que se encuentran dentro de la industria de alimentos en el municipio de Popayán permite conocer con mayor facilidad los obstáculos y retos a los que se enfrentan las empresas de la ciudad, a su vez permite identificar las limitaciones presentadas, para plantear estrategias, las cuales al llevarse a cabo dan como resultado la superación y eliminación de dichas restricciones.

A continuación se presenta la tabla de las restricciones de la industria de alimentos en el municipio de Popayán.

Tabla 27.

Restricciones de la industria de alimentos en el municipio de Popayán.

Restricción	Observaciones
1.- No se cumplen con las garantías para el acceso a financiamiento.	En mayor frecuencia las empresas de la industria de alimentos tomadas como referencia no cumple con las garantías suficientes para acceder a un crédito ante la banca privada, por excesivo endeudamiento o falta de liquidez lo que no garantiza a la entidad prestamista que la compañía pueda pagar el crédito.
2.- No cumplimiento de normas y estándares de calidad.	La mayoría de empresas no disponen del cumplimiento de normas para exportación, solo algunas cumplen con estándares de calidad, y condiciones de inocuidad, lo que indica que en mayor frecuencia de las industrias no han implementado este tipo de acciones y procesos que garanticen que el producto es de calidad y que no afecta la salud y nutrición de los consumidores.

3.- Falta de apoyo para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación.	En mayor frecuencia las empresas no realizan procesos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), igualmente, la mayoría desarrolla procesos por cuenta propia, relacionados con nuevas líneas, innovación tecnológica, en el sabor y el empaque, y solo una parte recibe apoyo de entidades públicas, privadas y organismos internacionales.
4.- Cantidad insuficiente de materia prima para lograr cantidades para exportación	En mayor frecuencia una restricción importante para avanzar en sus procesos de exportación es que no disponen de la cantidad suficiente de materia prima, es el caso de Nutritost y Doña Chepa que, a pesar de contar con la capacidad instalada, no disponen de los insumos suficientes para lograr cantidades exportables.
5.- Poco conocimiento de los productos en los mercados internacionales.	La mayoría de productos de la industria de alimentos son tradicionales, razón por la cual, no se conocen en los mercados internacionales, lo que plantea un reto para su exportación, sin embargo, una vez se den a conocer, y considerando su calidad es posible que sean aceptados por los consumidores externos.
6.- No se identifican oportunidades en los mercados externos.	En un mercado global, la mayoría de empresas realizan operaciones de mercado internacional, sin embargo, la industria alimentaria de la región no presenta esa vocación, así, en mayor frecuencia los empresarios no identifican oportunidades a nivel externo, y solamente 1 empresa está exportando.
7. - Problemáticas ambientales generadas por la operación de las empresas.	La industria de alimentos es una de las que más incide sobre el medio ambiente, sin embargo, en mayor frecuencia de empresas indica que desarrollan procesos amigables que no contaminan los recursos agua y suelo, planteando que adoptan las medidas para mitigar el impacto, mientras que otras aceptan que su operación si

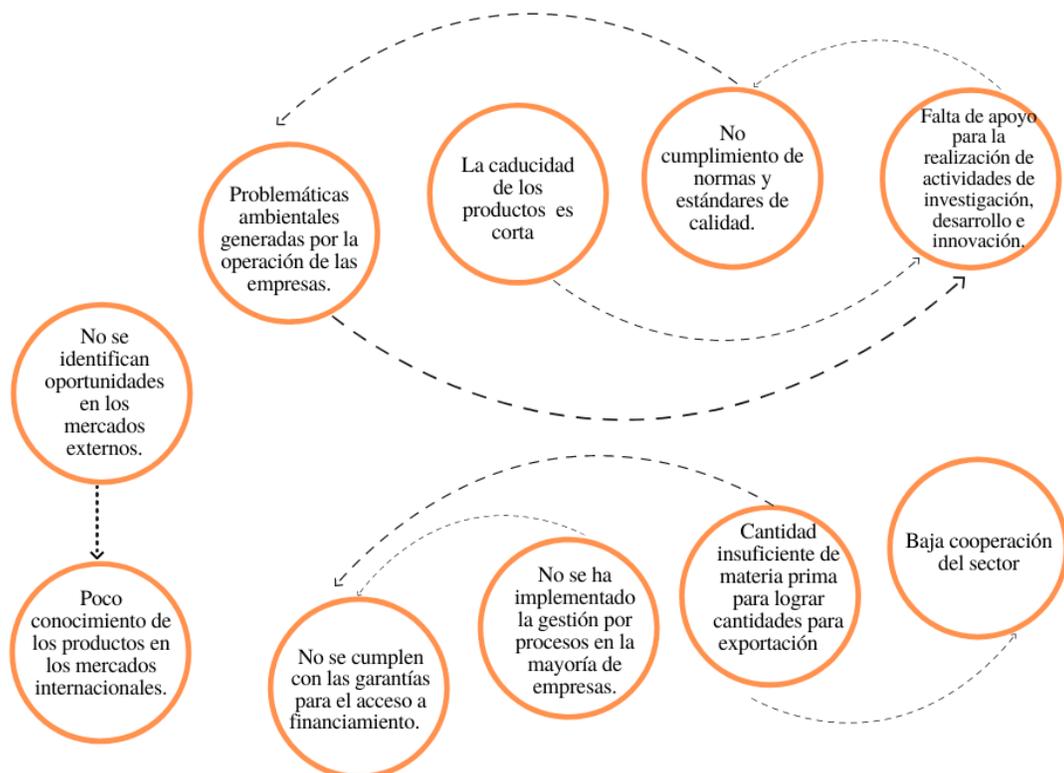
	contamina. En este sentido, es esencial verificar el impacto de la operación de las empresas para establecer si efectivamente se están realizando procesos ecoeficientes, se implementan las medidas de mitigación, y de sanción para las empresas que actualmente contaminan, lo cual, afectaría los procesos de exportación.
8. - No se ha implementado la gestión por procesos en la mayoría de empresas.	Las empresas deben adoptar medidas que conlleven al mejoramiento continuo, como la implementación de la gestión por procesos, así es preocupante que solo pocas de estas empresas desarrollen este tipo de administración de la calidad, lo cual, puede afectar su operación internacional en caso de iniciarse, donde la mayor frecuencia presenta una estructura administrativa por cargos.
9.- La caducidad de los alimentos es corta.	La caducidad de la mayoría de productos de la industria de alimentos es corta, lo cual, puede afectar los procesos de exportación, para los snacks y congelados es de 6 meses, los dulces de leche 3 meses, los dulces de fruta 4 meses, los congelados y las conservas superior a 12 meses, y los vinos no tienen caducidad. En este sentido, sería importante probar nuevos tipos de empaques para los productos más perecederos, con el propósito que estén acorde con los tiempos de los procesos de exportación.

Nota. La tabla muestra las restricciones de la industria de alimentos en el municipio de Popayán. Elaboración propia.

A continuación, se presenta el esquema de restricciones para la conformación de un consorcio de exportación en el sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

Figura 24.

Diagnóstico de restricciones del sector



Nota. La figura muestra el Diagnóstico de restricciones del sector, Elaboración propia

6.2 Buenas prácticas a nivel nacional e internacional aplicables a la internacionalización del sector de industria alimentaria en el departamento del Cauca.

En el siguiente apartado se presentan estudios de buenas prácticas nacionales e internacionales aplicables a cada restricción identificada en el sector de industria agroalimentaria en el departamento del Cauca.

6.2.1 Falta de garantías para el acceso a financiamiento.

Una de las restricciones más importantes de las Pymes del sector es su limitado acceso a fuentes de financiamiento. De acuerdo a Izábal (2011) una opción para superar esta situación es constituirse en clúster, dado que permite acceder a nuevas opciones de financiación más ágiles y económicas de acuerdo a las necesidades y expectativas de las empresas, proveniente de fuentes externas como Instituciones Bancarias y Programas Gubernamentales. En México, las Pymes industriales conformaron un clúster, que permitió mejorar en 62% el acceso a créditos provenientes de la banca privada y de programas estatales.

Basados en experiencias en América Latina y el Caribe, Monge, Salazar y Espejo (2019) plantean que a través de programas de clúster es posible apoyar financieramente a los clústeres alrededor del mundo, los cuales, son programas a nivel nacional, regional o local para asignar recursos financieros, brindar soporte organizacional y establecer reglas para el retiro de fondos. La financiación de estos programas proviene de la política regional, que estructura redes y fomenta la competitividad, política de ciencia, investigación y tecnología que financia la I+D+i, y las políticas de desarrollo industrial y empresarial, que respaldan las necesidades de las Pymes clusterizadas.

Al respecto, González (2019), indica que en Latinoamérica el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se ha sumado a la consolidación de los clúster y cadenas de valor por medio de su financiación en edades tempranas como el clúster del sector agropecuario que ha presentado un aumento en los créditos de financiación en el periodo 2016-2019.

Otra opción para el financiamiento de las Pymes, es la propuesta del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2020) quien propone que las empresas ofrezcan garantías inmobiliarias para acceder al financiamiento e impulsar su crecimiento, a través del cual, busca que pequeños y medianos empresarios utilicen sus bienes, incluso intangibles e instrumentos de pago, como colateral para tener acceso a créditos. El programa se denomina “Garantías para su crecimiento: innovando en financiamiento PYME” implementado por la Banca de las Oportunidades, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Banco Mundial y la USAID en alianza con Bancóldex.

6.2.2 No cumplimiento de normas y estándares de calidad.

Competir en los mercados internacionales implica la elaboración de productos de alta calidad, así, el no cumplimiento de normas y estándares es una restricción importante para lograr este propósito, al respecto, Rubens (2008) indica que no es suficiente que las empresas cumplan normas individualmente, se requiere que todo el clúster se certifique, es el caso de las compañías productoras de mango de República Dominicana, que tuvieron que adoptar estos requerimientos de calidad posterior a la conformación del clúster con el propósito de lograr una certificación de sello de calidad en todo el conjunto productivo que les permitiera exportar el producto a Estados Unidos y a la Eurozona. Así, se busca que todo el clúster cumpla con estándares y normas desde el área de siembra, y las plantaciones, hasta las empresas que comercializan y distribuyen el producto en los mercados externos.

En el mismo sentido, el Centro de Estudios Estratégicos de Monterrey (2016) indica que el sector citrícola en la región se ha caracterizado por estar altamente organizado e integrado (clúster) tanto en la producción como en la distribución, comercialización e industrialización, lo que ha permitido la obtención de productos frescos y procesados de calidad acorde con los requerimientos del mercado nacional y de exportación, igualmente, se usa tecnología de vanguardia en las plantaciones y procesos postcosecha e industriales que cumplen con las

normas y estándares de calidad mundiales y en el cuidado del ambiente, lo que ha facilitado los procesos de exportación.

La Ley 2069 de 2020 en cuanto a la excepción del pago de tarifas por la expedición, modificación y renovación de registros ante el Invima, lo que representa un paso importante para acreditar la calidad de los productos e iniciar su proceso de exportación.

En el año 2018 en el Valle del Cauca se llevó a cabo el programa de consorcios de exportación por la ONUDI, con alianza entre la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se llevó a cabo una prueba piloto orientada al fomento de consorcios en los sectores de agroindustria y cosméticos en el departamento, los cuales fueron asistidos en capacitaciones técnicas de la ONUDI para mejorar la calidad en buenas prácticas de manufactura para alimentos, certificación de normas Global GAP y gestionamiento ambiental, este programa facilitó la cooperación y confianza entre las empresas lo que a su vez llevó a que compartieran una bodega en Estados Unidos y esto facilitó la comercialización y penetración del mercado ya que se disminuyeron los costos y las ventas aumentaron, ONUDI (2018, 19 de Diciembre).

6.2.3 Falta de apoyo para la realización de actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)

A través del clúster, Arteche, Santucci, y Welsh (2013) plantean que es posible mejorar la generación de procesos de investigación, desarrollo e innovación, al igual que producir externalidades positivas. Es el caso del clúster apícola en Argentina, el cual, se concentró inicialmente en el noreste con cerca del 2% de las colmenas, cuya actividad se caracterizó por una fuerte atomización de la producción, sin experiencias de asociatividad relevantes, así, se realizaron una serie de acciones en redes para la cooperación, investigación e innovación, que dieron origen al clúster apícola, que actualmente es una red integrada por

apicultores, universidades e institutos tecnológicos, escuelas agrarias, y organismos gubernamentales.

Así mismo, en Mendoza (Argentina) el Gobierno de la Provincia implementó el Programa Mendoza Productiva, Subprograma de promoción de clústers, a través del cual, dinamizar a las empresas e instituciones para iniciar un proceso de cambio por medio de la generación de acciones conjuntas para una visión de un futuro compartido. Dentro de este programa, se desarrollan actividades de investigación e innovación para el sector agroalimentario con la participación de las empresas, asociaciones y la academia para la obtención de nuevos productos, y para mejorar la calidad de los productos actuales, así, es vital las iniciativas del Gobierno para propiciar la integración de las empresas, y para la promoción de las actividades de I+D+i (Arteche, Santucci, y Welsh, 2013).

De acuerdo a estas experiencias, es posible inferir que a través de los clústers se favorecen los procesos de innovación, investigación y gestión del conocimiento, donde, la participación del Estado es esencial por medio de programas y políticas públicas que motiven la asociatividad para mejorar la competitividad y el desarrollo de los negocios.

6.2.4 Cantidad insuficiente de materia prima para lograr cantidades para exportación

Para Vinelli (2019) la asociatividad es fundamental para acceder a los mercados externos, cuando plantea que los modelos de negocio asociativos permiten que las Pymes del sector agronegocios puedan conquistar mercados internacionales con productos frescos y en grandes volúmenes.

En el Perú, las Pymes dedicadas a la agricultura ven en los mercados internacionales una oportunidad de negocio, no obstante, uno de los mayores desafíos son los bajos niveles de producción, muy por debajo de los mínimos requeridos para acceder a los mercados objetivo. Según Vinelli (2019) esta restricción se superó por medio de la asociación de los pequeños productores, con la cual, ganaron poder de negociación gracias a la calidad y cantidad de sus

productos, incluso crearon marcas colectivas e individuales, y un sello Fair Trade, que es una garantía de transparencia. En el caso de la exportación de banano orgánico, los productores peruanos manejan entre media hectárea y dos, pero que al juntarse alcanzan un volumen importante para abastecer los mercados de Estados Unidos y Europa.

Igual sucede con las exportaciones de café, cacao, mango y orégano en el Perú cuyos productores poseen menos de cinco hectáreas y optan por el sistema de cooperativa o asociación, para alcanzar los volúmenes para efectuar las exportaciones (Vinelli (2019)).

El sector agrícola es el abastecedor principal de materia prima para la industria alimentaria, de acuerdo a Varón, López y Báez (2021) la asociatividad le permite no solo alcanzar las cantidades suficientes para exportar de forma directa, sino para vender la materia prima suficiente para la industria de alimentos, dado que se aumenta la producción y se logran los volúmenes requeridos por las empresas cliente dedicadas a la transformación industrial.

Argentina, Venezuela y Paraguay han implementado modelos asociativos en el sector agrícola debido especialmente al apoyo de la banca multilateral y políticas compensatorias que han permitido alcanzar los volúmenes requeridos para el desarrollo de las agroempresas rurales, mientras que, en Colombia el desarrollo productivo de este sector depende de programas desarrollados por la SAC y el SENA que buscan la promoción de grupos asociativos, estimulan la organización social, el acceso al financiamiento, asistencia técnica, y la gestión de mercados (Varón, López, y Báez, 2021).

6.2.5 Poco conocimiento de los productos en los mercados internacionales.

En el análisis del potencial exportador de las empresas, es importante el estudio del producto, en el que se debe establecer si se adecua a los requerimientos de los clientes y las autoridades, y si puede adaptarse a los hábitos y costumbres del mercado objetivo. Al respecto, Garzón (2018) indica que la segmentación y la definición del nicho de mercado es parte esencial del proceso

de internacionalización, lo que permite identificar oportunidades en los mercados externos, por ejemplo, para el proceso de exportación de la naranja producida en Antioquia se efectuó una investigación de mercados en la que se estableció que Países Bajos ha tenido una participación del 5% en el consumo de naranjas en la Unión Europea y que se ve obligado a importar este producto por no tener cultivos nativos, así, ocupa el segundo lugar después de Alemania en importación del zumo y fruta fresca, siendo las personas entre 25 y 45 años el sector laboral más activo, que tiene como parte de su nutrición el consumo de fruta fresca y zumo.

Así, se enviaron muestras del producto, tanto de la fruta como del zumo, lo que permitió la conformación de un clúster a través del cual lograr los volúmenes requeridos para exportar el producto, igualmente, se estableció que el producto tendrá como segmento de venta el sector industrial, conformado por empresas importadoras que tienen como propósito adquirir la fruta para su venta, la transformación o para la reexportación en la Unión Europea.

Por lo tanto, de acuerdo a Garzón (2018) la falta de conocimiento del producto en los mercados externos puede superarse a través de una investigación de mercados en la cual se evalúe si el producto se adecua a los hábitos y costumbres de los clientes, aunque se trate de un producto innovador debe estar alineado a las preferencias de los clientes.

López (2019) indica que productos colombianos tradicionales como el bocadillo Veleño, han beneficiado a la cadena productiva y a las diferentes regiones donde se produce al promover un desarrollo integral y turístico. La cadena de valor se ha fortalecido, puesto que en la elaboración del producto se integran los productores tanto de guayaba como de la hoja de bijao, y de los cajones donde se envuelve el dulce, donde, gracias al trabajo asociativo hoy la Federación de empresas (Fedevaleños) cuenta con ocho asociaciones, lo que ha permitido aprovechar oportunidades de expansión comercial a nivel nacional e internacional, principalmente a Estados Unidos. En este sentido, para los productos tradicionales es importante la integración de los diferentes eslabones de la cadena productiva con el propósito de aprovechar oportunidades en los

mercados externos, donde, una de sus principales ventajas competitivas es el precio, dado que los productos colombianos llegan al mercado estadounidense sin arancel, en comparación con los productos ecuatorianos que presentan un arancel del 15%.

6.2.6 No se identifican oportunidades en los mercados externos.

Encontrar nuevas oportunidades en los mercados internacionales representa una estrategia de crecimiento empresarial, lo que implica analizar dónde puede ser aceptado el producto y cómo distribuirse en el mercado objetivo, siendo necesario contar con información sólida y de calidad para reducir el riesgo, para lo cual, se debe investigar, recopilar datos y estudiar el mercado, los clientes, y la competencia para estructurar una estrategia de expansión eficiente. Sin embargo, de acuerdo a Thompson (2013) las Pymes no identifican una oportunidad debido a que no disponen de la capacidad financiera para ingresar a un proceso de internacionalización, no desarrollan exploraciones de mercados, no cuentan con los volúmenes del producto requeridos, y con las certificaciones necesarias para ingresar a los mercados externos.

Thompson (2013) plantea que una alternativa para superar esta restricción es la conformación de consorcios de exportación para comerciar colectivamente los productos en el exterior. Al respecto, hay varias experiencias en Argentina, que han permitido que las Pymes generen una mayor capacidad de negociación y alcancen mayores economías de escala, es el caso de los productores de carne argentinos que agrupa pequeñas y medianas empresas para fomentar el cumplimiento de normas europeas de inocuidad alimentarias y los planes de comercialización, permitiendo igualmente lograr las cantidades requeridas para llegar a estos mercados.

Para Rodríguez (2019) en economías como la colombiana es vital la creación de consorcios de exportación para viabilizar la visión de las MiPymes de llegar a los mercados foráneos, lo que elimina restricciones relacionadas con bajos

volúmenes de producción, limitaciones financieras, de infraestructura, mercadeo y administrativas.

En México, la empresa Eluinni SA conformó un consorcio de exportación con 18 empresas aliadas para atender el mercado europeo y de América del Norte a través de la exportación de frutas congeladas. Este consorcio ha permitido realizar alianzas estratégicas con Proméxico para desarrollar investigaciones de mercado en Europa con el objetivo de identificar nichos en Francia, Alemania, Italia y Holanda. Una de las principales innovaciones está en el modelo de negocio, cuyo eje central es establecer un vínculo duradero y sustentable entre la producción primaria, los procesos agroindustriales y el mercado, lo que ha permitido integrar a todos los agentes de la cadena de congelado de frutas, especialmente, la frambuesa, la zarzamora y el mango. También considera a todos los agentes participantes desde los insumos de la producción primaria hasta el soporte a clientes en los países de destino (Segarpa, 2017).

6.2.7 Problemáticas ambientales generadas por la operación de las empresas.

De acuerdo a la Cepal (2018) América Latina y el Caribe sufren los efectos del cambio climático, que trae sequías, inundaciones, y deshielos, donde, una de las causas es el impacto de la operación de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de alimentos, en este contexto, los consumidores de los países desarrollados se han vuelto más sensibles ante las emisiones generadas en la producción y transporte de los bienes que consumen, es decir, en su huella de carbono. Así, las empresas que quieran ingresar a los mercados externos y lograr la preferencia de los consumidores deben mostrar que están realizando acciones concretas para mitigar su impacto ambiental y reducir la huella de carbono de su actividad.

Las empresas del sector pueden reducir su huella de carbono a través de acciones concretas como la reducción del consumo de materias primas, realizar procesos ecoeficientes, aportar a la realización de proyectos ambientales, disminuir el consumo de energía, efectuar un abastecimiento sostenible, es decir,

proveedores e intermediarios que realicen acciones para reducir su huella de carbono, y adaptar la movilidad de trabajadores y transporte de productos, entre otras.

Hay varios casos de éxito en el mundo en que la integración de las empresas de un mismo o de diferentes sectores han contribuido a la reducción de la huella de carbono, en España se conformó el clúster del cambio climático de Forética compuesto por 77 grandes empresas, que ha tenido como logró principal cero emisiones netas, demostrando el compromiso de las compañías, al desarrollo y contribución a los objetivos de descarbonización en España, lo cual, se ha logrado a través de la realización de procesos sostenibles en toda la cadena de valor (Observa Rse, 2021).

En Chile, las empresas de exportación de productos agropecuarios agrupadas en Clústers lograron disminuir su huella de carbono con el aumento de la productividad, es decir, con el incremento de la productividad unitaria y la eficiencia en la utilización de recursos disponibles, igualmente, a través de la modificación de esquemas de producción, post cosecha, de comercialización y transporte, también con la adopción de buenas prácticas agrícolas y laborales, programas de eficiencia energética, y maneras inocuas de disposición de residuos (IIA, 2020).

6.2.8 No se ha implementado la gestión por procesos en la mayoría de empresas.

Las empresas son tan eficientes como sus procesos, así, la mayoría de negocios han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos para el logro del mejoramiento continuo y la calidad, de esta forma, se plantean el mejoramiento de los procesos y evitar algunas problemáticas relacionadas con poco enfoque en el cliente, bajo rendimiento de los procesos, subprocessos inútiles, excesivas inspecciones, reprocesos, etc., que tienen un impacto financiero para las empresas.

En la actualidad las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos ya sean internos o externos en los que deben articular la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica. Así, la Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, implica una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional y que dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

En Barranquilla, de acuerdo a Barrios, Contreras, y Olivero (2019) las Pymes incluso las que desarrollan procesos de exportación mejoraron su posición competitiva a través del fortalecimiento de la cadena de valor y con la reingeniería de procesos enfocados en el cliente, lo que ha permitido lograr la calidad en los productos, adaptarse y responder a los constantes cambios del mercado, con un enfoque hacia el logro de los objetivos, creación de valor agregado y satisfacción del cliente.

6.2.9 La caducidad de los alimentos es corta.

La conservación de los productos es uno de los aspectos fundamentales de la industria de alimentos, debido a que la descomposición de los mismos trae consigo pérdidas económicas y afectación a la salud de los consumidores. Según Rodríguez (2017) la competencia en la industria es muy alta, y las empresas que no brinden calidad, seguridad e inocuidad están condenadas a desaparecer, donde, el envase es esencial, puesto que además de cumplir con sus funciones básicas de conservación, se constituye en un medio de información y de interacción para el consumidor y los demás actores de la cadena de valor, naciendo lo que se denomina envase inteligente.

Los envases inteligentes son esenciales en los procesos de exportación considerando que garantizan la calidad del producto hasta el destino, así como su inocuidad y seguridad alimentaria. Al respecto, García (2018) plantea que el sector de envases y embalajes en Perú es uno de los más dinámicos debido a que es

clave en la cadena de valor, así, se ha integrado a los diferentes clústers, especialmente en la industria de alimentos, donde, no solo cumple la función básica de proteger y preservar el contenido de agentes externos, sino que se ha convertido en un instrumento de promoción y mercadeo para captar la atención de los consumidores y ofrecerle información relevante, e incluso permite alargar el periodo de caducidad.

Es importante considerar que los empaques y embalajes deben satisfacer una normativa definida por el mercado internacional, como información sobre la fecha de producción, instrucciones de uso, doble idioma, código de barras, nombre y dirección del productor, país de origen, código postal, tamaño de la letra 1/16 pulgadas, entre los más importantes. Así, es necesario que las industrias de alimentos se agrupen con las empresas de empaques para cumplir con estos requerimientos.

En España, la mayor productora de hortalizas de hoja, realizó una alianza estratégica con el clúster de innovación de empaque y embalaje, con el propósito de alargar la vida de los productos, lo que permitió llevar su producto fresco a países como Canadá o Golfo Pérsico. De esta forma, al disponer de un envase de estas características es posible alargar la vida de las ensaladas enlatadas, lo que llevaría a introducirse en mercados más lejanos como Canadá. La alianza estratégica también ha permitido la innovación en diferentes empaques como envases microondables que no transmiten calor por la cara exterior cuando el consumidor los retira, igualmente, envases tipo bandeja para ser calentados en el microondas, y envases para ensaladas, estas innovaciones le han permitido a la empresa ingresar a mercados como Alemania, Reino Unido, Suecia, y Suiza (Envapack, 2017).

Tabla 28.*Sistematización de información para extrapolar prácticas*

Necesidades de mejora de la situación analizada	Identificación de la práctica observada	Descripción de la práctica observada	Resultados de la práctica observada	Contexto de la práctica observada
1.- Falta de garantías para el acceso a financiamiento.	Agrupar las empresas del sector en un clúster.	A través del clúster es posible acceder a opciones de financiación ágiles y económicas acorde a las necesidades y expectativas de las empresas.	Obtención de financiación a través de Instituciones bancarias y programas gubernamentales. En México, se mejoró el acceso a la financiación en un 62%.	Las Pymes requerían financiación para ser más productivas y penetrar nuevos mercados, sin embargo, individualmente no tenían acceso a fuentes de financiación importantes, razón por la cual se integraron en un clúster.
		Acceder a los beneficios financieros que ofrecen los programas públicos de apoyo a los clústers.	A través de estos programas, los clústers obtienen apoyo organizacional y financiero que contribuye a su fortalecimiento.	La financiación de los programas de apoyo a los clústers proviene de la política regional, política de ciencia, investigación y tecnología, y políticas de desarrollo industrial y empresarial.
		Ofrecer garantías inmobiliarias para lograr financiamiento.	Se busca que las Pymes utilicen sus bienes tangibles e intangibles, e	Las Pymes han obtenido recursos financieros a tasas muy bajas dejando como

		instrumentos de pago para acceder a créditos con bajas tasas de interés.	garantía sus activos.	es apoyado por la Banca de Oportunidades, la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Banco Mundial. Y la USAID con apoyo de Bancóldex.
2.- No cumplimiento de normas y estándares de calidad.	Certificación del clúster en normas y estándares de calidad.	Las empresas productoras de mango de República Dominicana conformaron un clúster para lograr el sello de calidad del clúster, lo que permitió acceder al mercado de Estados Unidos y la Eurozona.		
	Aprovechar los beneficios de la Ley 2069 de 2020	Las empresas están aprovechando esta Ley para obtener, modificar o renovar el registro del Invima sin pago.	Esta Ley agiliza los trámites y permite a las empresas obtener el certificado del Invima sin el pago de tarifas.	En cumplimiento a lo establecido en el parágrafo 2 del Art. 2 de la Ley 2069 del 2020, conocida como "Ley de Emprendimiento", los microempresarios pueden acceder a la expedición de Registros Sanitarios por primera vez, modificaciones o

				renovaciones, con exención de pago de tarifa.
3.- Falta de apoyo para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación.	Realizar acciones en redes para la cooperación, investigación e innovación.	Las empresas apícolas de Argentina desarrollaron este tipo de acciones que permitieron la creación de un clúster que actualmente es una red integrada por apicultores, universidades, escuelas y organismos gubernamentales.	Conformación de un clúster que cuenta con el apoyo de las empresas del sector, universidades e institutos tecnológicos, escuelas agrarias y organismos gubernamentales para la realización de actividades de I+D+i. En Argentina, los clústers cuentan con la participación del Estado para mejorar la competitividad y desarrollo de los negocios.	Operar de forma atomizada no permitía a las empresas apícolas desarrollar actividades de I+D+i, en vista de esta situación, se realizaron acciones en redes que permitió a las compañías efectuar acercamientos para conformar un clúster.
4.- Cantidad insuficiente de materia prima para lograr cantidades para exportación	Asociar a los proveedores de materia prima de la industria alimentaria.	En Perú, la asociación de pequeños productores permitió lograr los volúmenes suficientes para	Los pequeños productores agrícolas ganaron poder de negociación, lograron los volúmenes	En Perú, los productores de banano orgánico, café, cacao, mango y orégano se agruparon en cooperativas y asociaciones para

		exportar directamente y para abastecer a las empresas agroindustriales.	requeridos, crearon marcas colectivas e individuales y la garantía de transparencia “Fair Trade”.	lograr los volúmenes necesarios para exportar a Estados Unidos y Europa.
5.- Poco conocimiento de los productos en los mercados internacionales.	Realizar investigaciones para identificar posibles mercados a los cuales enviar muestras de los productos.	Los productores de naranja en Antioquia efectuaron una investigación de mercados, identificando a Países Bajos como su mercado objetivo, al cual enviaron muestras de la fruta y del zumo.	Conformación de un clúster para lograr los volúmenes requeridos, lo que permitió la exportación de la fruta y el zumo a Países Bajos.	Los mercados externos ofrecen mejores precios a los productos nacionales, así, los productores de naranja en Antioquia conformaron un clúster para exportar el producto y el zumo como resultados de una investigación de mercados.
6.- No se identifican oportunidades en los mercados externos.	Identificar oportunidades de mercados y aprovecharlas a través de la creación de modelos de negocio que permitan establecer un vínculo entre la producción primaria, los procesos	En México, la empresa Eluinni vio una oportunidad de exportación a los mercados europeos y de América del Norte, para lo cual, estructuró un clúster entre productores, la agroindustria y el mercado, y además realizó	Exportación de los productos a los mercados europeos y de América del Norte con el apoyo de Proméxico.	Las Pymes no identifican oportunidades en los mercados foráneos por la falta de interés y de investigaciones, y cuando las identifican no las aprovechan. Así, es importante que las empresas se agrupen para desarrollar investigaciones de mercados, identificar oportunidades, y

	agroindustriales y el mercado.	un consorcio para la exportación de sus productos.		aprovecharlas por medio de consorcios de exportación como lo hizo la compañía Eluinni.
7. - Problemáticas ambientales generadas por la operación de las empresas.	Reducir la huella de carbono en la producción y comercialización de alimentos.	En España, se conformó el clúster del cambio climático de Forética para reducir la emisión de carbono al medio ambiente a través de procesos sostenibles y del incremento de la productividad.	Por medio de esta iniciativa se lograron 0 emisiones de carbono, donde, las empresas que pertenecían al clúster lograron acceder más fácilmente a diferentes mercados en Europa.	Las emisiones de carbono por parte de la industria de alimentos influyen sobre el cambio climático, así las empresas se han visto en la necesidad de adoptar medidas para reducir las emisiones. Igualmente, las empresas que realizan acciones concretas para disminuir las emisiones gozan de la aceptación de los consumidores y acceden más fácilmente a los diferentes mercados.
8. - No se ha implementado la gestión por procesos en la mayoría de empresas.	Reingeniería de procesos para mejorar la calidad de los productos.	En Barranquilla, un grupo de Pymes se interesó en reingenier sus procesos operativos y administrativos con el fin de enfocarse en el	Con la implementación de la gestión por procesos se fortaleció la cadena de valor, se logró una mayor competitividad, y se creó mayor	En vista de la importancia que tiene la gestión por procesos, algunas Pymes de Barranquilla la implementaron, lo que inició en mayor productividad, competitividad y

		cliente y lograr una mayor participación en el mercado.	valor agregado para el cliente.	satisfacción del cliente.
9.- La caducidad de los alimentos es corta.	Integración de las empresas de alimentos con los clústers de empaques y embalajes para cumplir con los requerimientos del empaque para la exportación.	En España, la mayor empresa productora de hortalizas de hoja realizó una alianza estratégica con el clúster de innovación de empaque y embalaje para alargar la vida de sus productos en los procesos de exportación.	Con un empaque que permite una mayor duración de los alimentos, la empresa pudo exportar a Canadá y al Golfo Pérsico, igualmente, ofrecer a los consumidores un empaque innovador de acuerdo al tipo de producto.	La caducidad de los alimentos es corta, lo que restringe los procesos de exportación, de esta forma, es esencial integrarse o efectuar alianzas estratégicas con los clústers de empaques y embalajes con el propósito de diseñar empaques personalizados que se adecuen a las necesidades de las empresas.

Nota. La tabla muestra la sistematización de la información para extrapolar prácticas. Elaboración propia.

6.3 Estrategias para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena agroalimentaria en el departamento del Cauca.

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la primera mesa de diálogo con los actores hasta ahora interesados en la conformación del consorcio de exportación.

Tabla 29.

Principales hallazgos de la primera mesa de diálogo con los actores

Análisis Dofa	<p>En palabras de los participantes:</p> <p>“El análisis DOFA tiene puntos acertados en cuanto a debilidades y amenazas y generalizados para todas las empresas, hay intereses en querer generar estrategias que se pueden implementar para contrarrestar la problemática de la baja exportación del departamento del Cauca”</p> <p>“El análisis DOFA está acertado, las principales debilidades del Cauca son la ubicación y las cuestiones de orden público, el tema de las vías es una gran limitante”</p>
Propuesta de un Consorcio de exportación	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay interés en participar en el consorcio de departamento ya que inspirará a más personas a que se animen a emprender cuando las empresas están exportando, ● En el departamento hay muchos empresarios con los que las pequeñas empresas se pueden retroalimentar y de esta manera empezar a tener reconocimiento nacional sino internacional.
Ideas para incluir en las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigar sobre las diferencias legales en el tema de exportación para desarrollar estrategias que puedan superar las restricciones que se presenten. ● En el país hay mucha capacitación en el tema de exportación y de emprendimiento y así esto tenga un trasfondo si no hay

acciones que lo acompañen no se va a llegar a nada, es importante que se deje claro a las entidades y en esta mesa de diálogo.

- Prefieren restringir las capacitaciones y que los documentos necesarios para la exportación estén digitalizados en alguna página.
- Focalizar recursos para contratar a personas que realmente identifican los nichos de comercio para los posibles exportadores y saber cómo desde la legalidad y la normatividad de cada producto se puede conformar el consorcio.
- Buscar apoyo de la Cámara de Comercio y Procolombia para realizar investigación en la exploración de mercados y contactos para el exterior.
- Para que el consorcio tenga éxito uno de los primeros pasos para la conformación es que las empresas que aún no están formalizadas frente al registro Invima inicien a realizar estos trámites.
- El primer paso debe ser llevar las muestras de los productos a otros países, porque algunas empresas han tenido oportunidad de encontrar empresas extranjeras interesadas, pero se ha complicado poder llevar las muestras.

Nota. La tabla muestra los principales hallazgos de la primera mesa de diálogo con los actores, elaboración propia

Con base en todo lo anterior, se propone inicialmente avanzar en la conformación de un cluster, para que de manera conjunta y articulada mediante las mesas de diálogo se organice la estructura administrativa y así lograr el óptimo funcionamiento de este, a su vez proponer si hay otras empresas que puedan hacer parte activa del cluster y se contemple la posibilidad de crear una marca

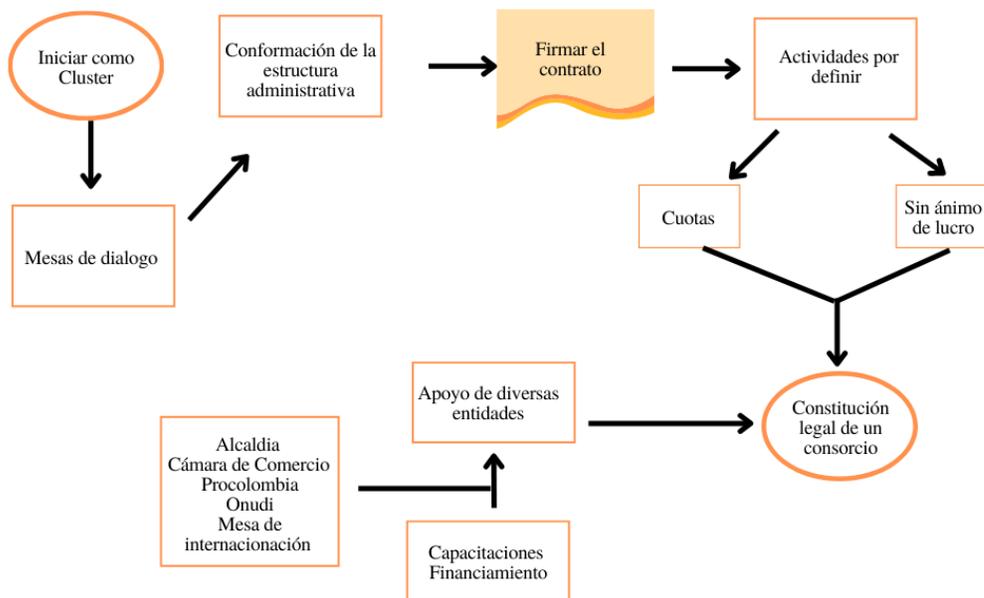
colectiva, obtener un certificado con sello de calidad o tener como posibilidad en la certificación de origen, lo que facilita el acceso a los mercados externos.

Posterior a ello se recomienda firmar un contrato de agrupación de intereses en donde se especifique el monto del capital aportado, la responsabilidad de las empresas participantes, el número mínimo requerido de éstas, la existencia o no de fines de lucro, los requisitos en materia de presentación de informes y el tiempo disponible para la inscripción con el fin de terminar conformando el consorcio de exportación de la industria de agro alimentos del departamento del Cauca.

Se recomienda la conformación de un consorcio de exportación de origen regional (tipo venta), de sector único en donde se encuentran gama de productos competidores y complementarios, que su tipo de actividad sea de venta con el fin de realizar actividades de promoción comercial y a su vez canalizar las exportaciones de los participantes, para este tipo de actividad se ha tenido mejor experiencia llevando a cabo la dirección de grupo participativa en donde los socios interactúan entre sí para tratar cuestiones estratégicas y coordinar su organización, en la siguiente figura se presenta la Propuesta para la conformación de un consorcio de exportación de la cadena de agro alimentos en el Departamento del Cauca:

Figura 25.

Propuesta para la conformación de un consorcio de exportación en el Departamento del Cauca



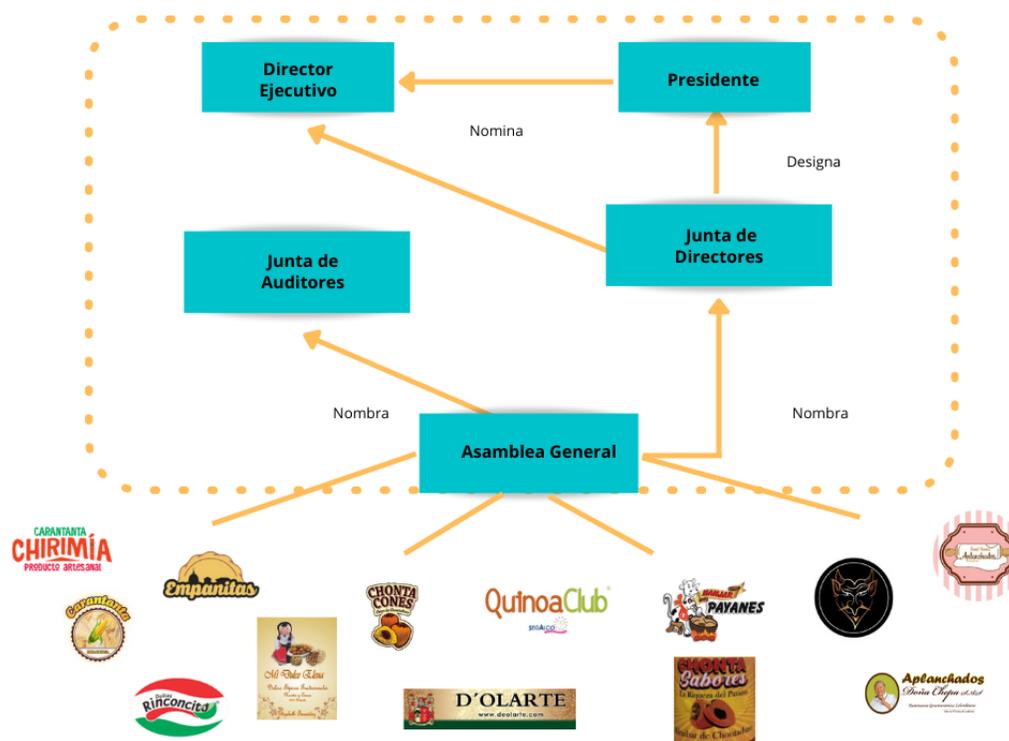
Nota. La figura muestra la propuesta para la conformación de un consorcio de exportación en el Departamento del Cauca, elaboración propia.

Para el óptimo funcionamiento del consorcio se recomienda conformar la estructura administrativa como lo recomienda la ONUDI, en este caso las trece (13) empresas participantes nombra la junta de auditores, que es un órgano opcional que supervisa la contabilidad del consorcio y el número de sus miembros se especifica en el estatuto, también se nombra la junta de directores quienes se encargan de administrar el consorcio y solo la constituyen un determinado número de miembros designados en una reunión ordinaria, esta junta de directores a su vez designa al presidente y entre estos últimos se nombra el director ejecutivo quien debe promover y defender los intereses de todo el consorcio, generalmente se contrata externamente, también si la asamblea general ve pertinente contratar secretaria, expertos en comercialización u otras actividades en las que necesiten

apoyo se puede hacer, en la siguiente figura se presenta la estructura administrativa propuesta:

Figura 26

Propuesta para la estructura administrativa del consorcio de exportación



Nota. La figura muestra la estructura administrativa del consorcio de exportación de la cadena de agro alimentos del Departamento del Cauca, elaboración propia

A continuación se dejan planteadas las estrategias a llevar a cabo en el consorcio de exportación a partir de los resultados que se obtuvieron, como propuesta se presentan cuatro (4) programas: Cumplimiento de requisitos técnicos y de calidad, Gobernanza orientada a la competitividad, Financiamiento,

Mercadeo y comercialización, enmarcados con 23 estrategias a llevar a cabo con el fin de superar las restricciones identificadas y validadas por los empresarios, a continuación, se presentan los programas que contienen las estrategias para la conformación de un consorcio.

Tabla 30.

Estrategias para la conformación de un consorcio.

<p>Programa 1 Cumplimiento de requisitos técnicos y de calidad</p>	<p>Estrategia 1: Cumplir con las normas y estándares de calidad con el apoyo de las IES, la obtención de certificaciones INVIMA, BPA, etc para las empresas del Consorcio.</p> <p>Estrategia 2: Aprovechar los beneficios ofrecidos por la Ley 2069 de 2000 para obtener la certificación del Invima sin pago, para las empresas que aún no lo tengan.</p> <p>Estrategia 3: Alianzas con entidades públicas, IES para análisis realización de ensaos y pruebas para determinar en las empresas de vinos en cuanto a sulfitos, acidez volátil y grado alcohólico según tipo de vino.</p> <p>Estrategia 4: Proceso de transferencia metodológica de la ONUDI con las instituciones de la región en el Departamento del Cauca: Alcaldía, Procolombia y Cámara de Comercio del Cauca</p> <p>Estrategia 5: Gestionar asistencias técnicas de la ONUDI para capacitaciones de calidad en buenas prácticas de manufactura para alimentos y certificación de normas Global GAP.</p>
<p>Programa 2 Gobernanza orientada a la competitividad</p>	<p>Estrategia 6: Alianzas estratégicas con clústers de empaques y embalajes que desarrollen tecnologías con envases y películas: inteligentes, biodegradables y comestibles .</p> <p>Estrategia 7: Implementar la gestión por procesos con la asesoría de IES o Escuelas Técnicas.</p> <p>Estrategia 8 : Gestionar capacitaciones con ProColombia en innovación tecnológica en el mapeo GPS,y etiquetado de ADN, para lograr la calidad en los productos y operar bajo la premisa del mejoramiento continuo.</p> <p>Estrategia 9: Alianzas con entidades públicas, IES y Escuelas técnicas en actividades de I+D+i, en tecnologías como el calentamiento óhmico, por infrarrojos, la homogeneización a alta presión para líquidos, la irradiación por electrones, que faciliten tener productos prácticos listos para ingerir sin perder su contenido nutricional.</p> <p>Estrategia 10: Sensibilizar a las empresas del sector para reducir los casos de competencia desleal y motivar la cooperación</p> <p>Estrategia 11: Asociar los productores de la industria de agro alimentos del departamento con el fin de crear marcas colectivas o establecer la denominación de origen de productos del Consorcio.</p>

Programa 3 Financiamiento y competitividad	<p>Estrategia 12: Incrementar la capacidad de producción de acuerdo a la demanda del mercado por medio de la consecución de recursos financieros.</p> <p>Estrategia 13: Realizar procesos de planeación tributaria para reducir el impacto de los impuestos en lo financiero</p> <p>Estrategia 14: Efectuar una gestión financiera en que permita cumplir con los requerimientos de capacidad de endeudamiento y liquidez para acceder a créditos</p> <p>Estrategia 15: Lograr financiamiento a través de la banca privada y programas gubernamentales.</p> <p>Estrategia 16: Establecer la factibilidad para obtener recursos a través del Fondo Emprender, Bancoldex, y recursos de cooperación nacional e internacional.</p>
<hr/>	
Programa 4 Mercadeo y comercialización	<p>Estrategia 17: Desarrollo de una página web del Consorcio de exportación para promoción y comercialización conjunta.</p> <p>Estrategia 18: Identificar oportunidades en los mercados internacionales y precisar la factibilidad de realizar la exportación, mediante el diseño de un plan exportador.</p> <p>Estrategia 19: Efectuar campañas de publicidad conjuntas entre las empresas regionales para dar a conocer los productos del sector.</p> <p>Estrategia 20: Hacer promoción a través de redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram</p> <p>Estrategia 21: Envío de muestras de productos potenciales clientes en el exterior.</p> <p>Estrategia 22: Fortalecer la confianza de las empresas asociadas para a largo plazo compartir una bodega en el exterior para facilitar la comercialización y penetración en el mercado.</p> <p>Estrategia 23: Reunir fondos en conjunto para contratar a un asesor en el canal de exportaciones para cada producto.</p>

Nota. La tabla muestra las estrategias para la conformación de un consorcio,
 Elaboración propia.

7. Conclusiones y recomendaciones

1. El sector de la industria de alimentos presenta variedad de productos de buena calidad, a precios competitivos, lo que permite que los negocios tengan una buena rentabilidad y utilidad, garantizando la permanencia de las empresas en el mercado local.
2. A pesar de tener productos de calidad, la mayoría de empresas del sector no están certificadas, lo que limita su acceso a mercados nacionales e internacionales, limitando su operación únicamente en mercados regionales.
3. La conformación de clústers entre las empresas del sector no solo contribuye a acceder al financiamiento, sino que motiva el apoyo de las entidades gubernamentales y organismos internacionales, con los cual, efectuar actividades de I+D+i que contribuyan a la productividad, competitividad, y a implementar procesos de exportación.
4. La creación de un clúster del sector de la industria de alimentos permitirá la integración de la producción primaria, la agroindustria y el mercadeo, facilitando no solo disponer de la materia prima e insumos requeridos sino la realización de procesos de financiación, certificación y exportación.
5. Los empresarios de la industria de alimentos no quieren capacitaciones, sino la destinación de fondos que permitan realizar actividades de exploración de mercados, a través de las cuales, identificar oportunidades en el mercado internacional.
6. La adopción de medidas para la reducción de la huella de carbono es un imperativo para las empresas de la industria de alimentos, en este sentido es vital la integración de las empresas para disminuir las emisiones, incluso, se debe pensar en una certificación ambiental que les permita acceder a mercados internacionales.
7. La integración con empresas o clústers de empaques y embalajes es esencial para el desarrollo de procesos de exportación de la industria de alimentos, sobre

todo cuando los mercados de destino son lejanos, con lo cual, no solo propiciar la innovación en el empaque sino presentar la calidad del producto.

8. Es importante no solo la conformación de un clúster de la industria de alimentos, que permita el fortalecimiento de las empresas sino de un consorcio de exportación, con el cual reducir costos, obtener apoyo gubernamental, y ser competitivo en los mercados internacionales.

REFERENCIAS

- Analdex. (2021). Informe sector Agropecuario, alimentos y bebidas. Bogotá: Dirección de asuntos económicos.
- Arteche, M., Santucci, M., y Welsh, S. (2013). Redes y clústers para la innovación y transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.
- Báez y Tudela (2009). El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid.
- Barrios, K., Contreras, J., y Olivero, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Bermúdez, J. (2020). Diez tendencias globales que impulsan el cambio en la industria alimentaria. <https://www.revistaalimentos.com/diez-tendencias-globales-que-impulsan-el-cambio-en-la-industria-alimentaria/>.
- Betelgeux. (2018). Tecnologías de conservación de alimentos: Altas Presiones. <https://www.betelgeux.es/blog/2018/03/20/tecnologias-de-conservacion-de-alimentos-altas-presiones/>
- Camara de Comercio del Cauca (2019) Boletín mensual información socioeconómica. https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/6._produccion_y_valor_agregado_del_cauca.pdf
- Castrillón, M (2020). Análisis del sector de los alimentos y bebidas. Bogotá: DNP.
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manualde-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>
- Centro de Estudios Estratégicos. (2016). Análisis estratégico de los agrupamientos industriales de sectores clave del estado de Tabasco (clúster). Monterrey: Tecnológico de Monterrey.

- CEPAL. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. México: CEPAL
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf.
- Cervantes, J. (2020). El mercado de los productos de Nostalgia: Una oportunidad para las Pymes. México: UNAM.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2018). Sostenibilidad ambiental y competitividad internacional. La huella de carbono de las exportaciones de alimentos. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- ConCiencia Cauca. (2013). ConCiencia Cauca, plan estratégico departamental de ciencia tecnología e innovación.
http://www.unicauca.edu.co/innovacioncauca/sites/default/files/convocatorias/Areas%20Estrategicas/conciencia_cauca_ebook.pdf.
- Congreso de la República de Colombia (octubre 28, 1993). Ley 80. por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- CONPES (2016) Política nacional de desarrollo productivo.
<https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo/documento-conpes-3866.aspx>
- Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. Radicación 128 (Mg. Dr. Jaime Betancur Cuartas; julio 23 de 1987)
- Consejo técnico de la contaduría pública. (2002). *Orientación profesional No 04 de 2002*. Obtenido de Orientación profesional No 04 de 2002.
- Contardo, A. (2021). Envases Ecológicos para Alimentos: Todo Lo Que Necesitas Saber. <http://empaquesustentable.com/blogs/sustentabilidad-economia-circular/envases-ecologico-nueva-tendencia>.
- DANE. (2018). Boletín técnico, Pobreza Monetaria Cauca Año 2017.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2017/Cauca_Pobreza_2017.pdf.

- DANE. (2020). Boletín Técnico, Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) 2020. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_GEIH_dep_20.pdf.
- EDS Robotics. (2020). Robótica industrial en sector alimentario: claves y ejemplos. <https://www.edsrobotics.com/blog/robotica-industrial-sector-alimentario/>.
- Engineering. (2021). Inteligencia artificial, robotización y automatización en la industria alimentaria. <https://www.vld-eng.com/blog/automatizacion-en-industria-alimentaria/>.
- Envapack. (2017). El Clúster de Innovación en Envase y Embalaje, trabajará, junto a Primaflor, en el desarrollo de un envase activo que alargue la vida útil de sus productos. <https://www.envapack.com/2017/02/el-cluster-de-innovacion-en-envase-y-embalaje-trabajara-junto-a-primaflor-en-el-desarrollo-de-un-envase-activo-que-alargue-la-vida-util-de-sus-productos/>.
- Errecart, V. (2013). Marco teórico para el abordaje del estudio de los consorcios de exportación. Serie de documentos de economía regional.
- Espejo, A., Fuentes, F., & Núñez, J. (2015). Tipos de consorcios. Los consorcios de exportación. <https://dialnet.unirioja.es>.
- Etoh consulting. (2021). La tendencia del vino sin alcohol. <https://etoh.consulting/es/la-tendance-du-vin-sans-alcool/>.
- Fernández, P. (2014). Consorcios en Argentina. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Fernández, P. (2014). UCES. https://www.academia.edu/8321675/Tesis_PFP_Experiencia_italiana_en_consorcios_export_y_su_aporte_a_las_PyMEs_argentinas_Agosto_2014.
- Forbes. (2020). Covid-19, la pieza que pone a temblar las cadenas de suministro globales. <https://forbes.co/2020/06/25/red-forbes/covid-19-la-pieza-que-pone-a-temblar-las-cadenas-de-suministro-globales/>.

- Frances, A. (2001). Estrategias para la Empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA Caracas.
- García, C. (2018). Conozca las oportunidades para el sector envases y embalajes en Latinoamérica. Lima: Comercio exterior.
- García, G. (2021). Innovación en la producción de alimentos con tecnología. <https://thefoodtech.com/tecnologia-de-los-alimentos/innovacion-en-la-produccion-de-alimentos/>.
- García, N., y Jiménez, K. (2018). Estudio de factibilidad para la exportación de vino artesanal del mango de Mompox a la ciudad de Quebec. Bogotá: Fundación Universitaria Panamericana.
- Garzón, C. (2018). Diseño del plan exportador para Agroindefuturo SAS. Medellín: Universidad Eafit.
- Global alimentaria. (2019). El uso de aditivos alimentarios bajo la lupa del consumidor. <https://www.globalalimentaria.com/blog/el-uso-de-aditivos-alimentarios-bajo-la-lupa-del-consumidor>.
- Gobernación del Cauca. (2020). Plan de desarrollo departamental 2020-2023. <https://www.cauca.gov.co/NuestraGestion/PlaneacionGestionControl/Plan%20de%20Desarrollo%20Departamental%202020%20-%202023.pdf>.
- González, S. (2019). Impacto del desarrollo del Clúster de Macrosnack en el crecimiento económico del Valle del Cauca, periodo 2012-+2016.
- Grant, R. (1996). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Civitas Ediciones.
- Henderson, J. (2009). Food tourism reviewed. British Food Journal. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84752/1/TG02523.pdf
- https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85593_archivo_pdf4.pdf
- <https://www.shd.gov.co/shd/sites/default/files/normatividad/Concepto%20551%20de%201997.pdf>

- Instituto de Investigaciones Agropecuarias (IIA). (2020). Huellas de carbono en productos de exportación agropecuarios. Ministerio de Agricultura.
- Izábal, E. (2011). La integración de las Pymes y su impacto en el financiamiento, México: Universidad de Occidente.
- La República. (2020). Colombia llegará a su pico máximo de población en 2060, con más de 55 millones de habitantes. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-llegara-a-su-pico-maximo-de-habitantes-en-2060-con-mas-de-55-millones-3068722>.
- La República. (2020). Los vinos orgánicos y los biodinámicos están tomando cada vez mayor relevancia en el mercado. <https://www.larepublica.co/ocio/asi-crece-la-tendencia-de-vinos-organicos-y-biodinamicos-en-el-mercado-internacional-3072441>.
- Ledesma, et. al. (2004). Consorcios de exportación. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- López, M. (2019). Propuesta de creación de marca colectiva de dulces tradicionales como motor económico de los grupos de interés en Popayán, departamento del Cauca, Colombia. Madrid: Universidad Complutense.
- Martínez, M. (2004). Los grupos focales de discusión como método de investigación. *Heterotopía*, 26, 59-72.
- Mecalux. (2020). Envases inteligentes: el 'packaging' nos informará del estado del producto. <https://www.betelgeux.es/blog/2018/03/20/tecnologias-de-conservacion-de-alimentos-altas-presiones/>.
- Mesa de internacionalización. (2021). Mesa de internacionalización. Popayán.
- Mesa de internacionalización. (2021). Mesa de internacionalización. Popayán, Cauca, Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT). (2020). Garantías mobiliarias para impulsar el crecimiento de las Pymes.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/garantias-mobiliarias-para-ayudar-a-crecer-pymes>.

Monge, R., Salazar, J. y Espejo, I. (2019). Manual para el desarrollo de clústeres basado en la experiencia internacional. Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Observa RSE. (2021). El Clúster de Cambio Climático de Forética presenta las claves de la descarbonización para las empresas en España. <https://www.corresponsables.com/actualidad/cluster-cambio-climatico-foretica-claves-descarbonizacion-empresas-espana>.

Oficina de estudios económicos. (2021). Perfiles Económicos Departamentales. Popayán, Cauca.

ONUDI (2004) Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación

ONUDI (2004). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf

ONUDI (2018). Programa consorcios de exportación Colombia. <https://open.unido.org/api/documents/13972738/download/BOLETIN%20No%205%20-%20Conсорcios%20para%20el%20Valle%20del%20Cauca.pdf>.

ONUDI (2018, 19 de Diciembre). *Vídeo Los Consorcios de Exportación en Colombia* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ILrDtew4PJ0>

ONUDI. (2015). La contribución de la ONUDI a los objetivos de desarrollo sostenible. <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-11/UNIDO%20and%20SDGs%20SP.pdf>.

ONUDI. (2017). Los consorcios de exportación de agroindustria y cosméticos en el Valle del Cauca. [https://open.unido.org/https://open.unido.org/api/documents/13306047/download/GUIA%20METODOLOGICA%20\(ESP\).pdf](https://open.unido.org/https://open.unido.org/api/documents/13306047/download/GUIA%20METODOLOGICA%20(ESP).pdf).

- Overman, S. y Kathy J. Boyd (1994), "Best practice research and postbureaucratic Reform", *The Journal of Public Administration Research and Theory*
- Plan Nacional de Desarrollo. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 77- 90.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. En: *Harvard Business Review*, vol. 86, N° 1, pp. 78-93. Ventaja competitiva. 5ta. reimpression. España: Editorial CECSA.
- Procolombia (2020). Cadena de agro alimentos 2021. https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-08/ANEXO%201%20MINCOMERCIO%20-%20%20Productos_potencial_exportador_agroindustrial_Colombia.pdf
- Registraduría Nacional. (2019). Análisis de la democracia en Colombia. Bogotá: CEDAE.
- Rodríguez, C. (2019). Consorcio de exportaciones. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Rodríguez, R., et. al. (2017). Envases inteligentes para la conservación de alimentos. México: Universidad Autónoma Indígena de México.
- Roelandt, T. y Den Hertog, P. (1999). Cluster Analysis and Cluster Based Policy Making in OECD Countries: An Introduction to the Theme, En: *OECD Boosting Innovation: The Cluster Approach*, pp. 9-23. Paris: OECD.
- Rosenfeld, S. (1997). Bringing Business Clusters Into the Mainstream of Economic Development, *European Planning Studies*, 5 (1), pp. 3-23.
- Rubens, E. (2008). Clúster del mango inicia acciones para competir en nichos de mercado. <https://hoy.com.do/cluster-del-mango-inicia-acciones-para-competir-en-nichos-mercados/>.

- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill S.A.
- Schmidt, T. (2021). Las tendencias que están cambiando al segmento de alimentos y bebidas en 2021. <https://thefoodtech.com/columnistas/las-tendencias-que-estan-cambiando-al-segmento-de-alimentos-y-bebidas-en-2021/>
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa). (2017). Innovar para competir. 40 casos de éxito. México.
- Solano, G, Beltrán, L., Jiménez, C. (2018). Películas y recubrimientos comestibles funcionalizados. México: Instituto Politécnico Nacional.
- The food tech. (2021). Tendencias sustentables: ¿qué viene para la industria de alimentos y bebidas?. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/tendencias-sustentables-que-viene-para-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/>.
- Thompson y Strikland, (1998). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.
- Thompson, T. (2013). Los clústers y el uso de marcas colectivas en consorcios de exportación. México: Escuela de Economía de Lahore.
- Vallejo, C. R. (2019). *Icesi*. Obtenido de Icesi:
- Valles, M. (2001). Ventajas y desafíos del uso de programas informáticos (p.e. Atlas.ti y MAXqda) en el análisis cualitativo. Una reflexión metodológica desde la grounded theory y el contexto de la investigación social española. Seminario sobre Investigación Avanzada Cualitativa Asistida por Ordenador (pp. 1-26). Granada: Fundación de Centros de Estudios Andaluces.
- Varela, J. (2020). SNACKS 2020: Tendencias globales e innovaciones. <https://ivoro.pro/snacks-2020-tendencias-globales-e-innovaciones/>.

- Varón, C., López, C., y Báez, S. (2021). Asociatividad como mecanismo de desarrollo socioeconómico y competitivo del sector agrícola del Tolima. Bogotá: Universidad EAN.
- Villanueva, D. (2020). Biotecnología moderna para el desarrollo de la agricultura en Colombia. Medellín: Universidad EAFIT.
- Vinelli, M. (2019). Asociatividad: la clave para conquistar el mercado internacional. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/asociatividad-la-clave-para-conquistar-el-mercado-internacional>.
- Virtual pro. (2019). Inteligencia de datos, la clave en la producción de alimentos. <https://www.virtualpro.co/noticias/inteligencia-de-datos-la-clave-en-la-produccion-de-alimentos>.

ANEXOS

Anexo 1 Preguntas base para la elaboración del diagnóstico

PREGUNTAS BASE PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

1. PERFIL DE EMPRESA

Nombre de la empresa:

Años de existencia:

Estado de la empresa: por constituir, constituida.

Teléfono:

Correo electrónico:

CONTEXTO

1. Consideraciones generales de la empresa en cuanto al contexto sectorial, nacional, regional e internacional:
2. ¿Cuáles son los productos que actualmente ofrece su empresa?
3. ¿Cuáles son los canales de comercialización y distribución de sus productos?
4. ¿Cuáles son los principales retos que tiene actualmente su empresa en el entorno y sector?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de negocios (mercado) que ha identificado la empresa en el mercado internacional?
6. ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que pueden impedir que la empresa cumpla con sus objetivos de exportación en cuanto a cantidades y certificaciones?

ECONÓMICO

En cuanto a producción, inversión y distribución territorial:

1. ¿Sus ventas han ido aumentando o disminuyendo durante los últimos años y que condiciones de entorno han influido?
2. ¿Se han hecho inversiones significativas en los últimos dos años (compra de activos, inversión en infraestructura, etcétera)?
3. ¿Cuáles son las principales tecnologías usadas (maquinaria y equipo, conocimientos especializados, etcétera)?
4. En materia de competitividad, costos y márgenes de ganancias:
5. ¿Con base en qué estrategia o ventaja comparativa compiten en el mercado? (conocimientos tecnológicos o de mercado, bajos costos laborales, localización geográfica, participación en redes, acceso a recursos naturales, etcétera)
6. ¿En general en su sector cuáles son los márgenes de utilidad promedio para los productos?
7. ¿Qué barreras enfrentan para la obtención de financiamiento? (falta de garantías, altas tasas de interés, ausencia de instrumentos financieros adecuados, escasez de fondos en el sector financiero formal)

MERCADO Y CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO

En lo que respecta al análisis de mercado:

1. ¿Cuáles son las características principales de los clientes en términos de poder de compra, localización geográfica, hábitos y costumbres, y elementos sociodemográficos?

2. ¿Quiénes son los principales competidores, nacionales o internacionales y cómo está su empresa frente a ellos en capacidades tecnológicas, participación, etc.?
3. ¿La demanda de sus productos es mayor que la oferta o la oferta mayor que la demanda? ¿Por qué sucede esto?
4. ¿Cuáles han sido las estrategias desarrolladas por los competidores para el acceso a nuevos mercados?

En cuanto a los requerimientos y estándares de mercado:

1. ¿Cuáles son los estándares de calidad que deben cumplir los productos y qué acciones han realizado para cumplirlas?

Con respecto a conocimientos tecnológicos:

1. ¿En los productos ofertados se realizan actividades formales e informales de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)? ¿Cuántas de ellas cuentan con apoyo público?

GOBERNANZA

ORGANIZACIONES DE APOYO

1. ¿Cuáles son las principales organizaciones públicas que participan o apoyan la empresa?
2. ¿En algún momento ha contado con apoyo público para tener acceso a más y mejores condiciones de financiamiento?
3. ¿Se han establecido alianzas con universidades y/o escuelas técnicas en materia de educación y capacitación?

4. Con respecto al relacionamiento con otras empresas del sector gastronómico. ¿Tiene conocimiento si cooperan entre estas empresas?
5. ¿En qué actividades considera usted podrían cooperar las empresas del sector?
6. ¿Qué grado de confianza hay entre las empresas del sector? ¿Por qué sucede esto?

MEDIO AMBIENTE

1. ¿De las actividades de producción y comercialización de la empresa se desprenden impactos ambientales negativos? (Productos químicos arrojados al medio ambiente, emisión de gases, etc.)
2. ¿Se están tomando medidas para mitigar el impacto del cambio climático en las actividades de la empresa?
3. ¿Qué gestión del recurso agua se utiliza?
4. ¿Qué tipo y cantidad de productos químicos emplea en los diferentes procesos?
5. ¿Qué normativa ambiental existe para su sector y ha sido posible el cumplimiento por parte de su empresa? ¿Qué inconvenientes ha tenido para cumplirlos?