

CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES
AVÍCOLAS “CRÍA DE AVES DE CORRAL” DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA-VALLE, QUE SE ENCUENTRAN INSCRITAS EN LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BUGA EN EL AÑO 2016.



Edilberto Valles

Martha Cecilia Torres Ospina

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Palmira, Septiembre de 2017

CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES
AVÍCOLAS “CRÍA DE AVES DE CORRAL” DEL MUNICIPIO DE GUADALAJARA DE
BUGA-VALLE, QUE SE ENCUENTRAN INSCRITAS EN LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BUGA EN EL AÑO 2016.



Edilberto Valles

Martha Cecilia Torres Ospina

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Organizaciones

Asesora, Mg. Martha Lucia Fuertes Díaz

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Palmira, Septiembre de 2017

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Palmira, Septiembre de 2017

A la memoria de mi hermano Chucho

Edilberto Valles

Agradecimientos

Queremos expresar agradecimientos al Todopoderoso que nos permitió sacar adelante esta etapa de nuestro proyecto de vida.

A nuestras madres por su amor incondicional, apoyo, fortaleza, confianza y constante estímulo. Por enseñarnos que la transparencia, la perseverancia y el esfuerzo constante son el camino para conquistar las metas que nos hemos propuesto.

RESUMEN

Las mipymes deben buscar características propias en aras de inquirir una competitividad en su sector económico, algunas de ellas son sus recursos (humanos, financieros, técnicos entre otros) y sus capacidades (tecnológica, personal y organizativa) para plantear estrategias que les puede permitir ser competitivas sobre su competencia.

Por lo anterior, este trabajo indagó sobre las características competitivas de las mipymes avícolas “cría de aves de corral” del Municipio de Guadalajara de Buga que se encontraban inscritas en la Cámara de Comercio de Buga en el año de 2016.

Se tuvo como plataforma la teoría de los recursos y capacidades la cual enfatiza en que todas las organizaciones son diferentes entre sí, en función de todos sus recursos y capacidades, porque estos no están disponibles para todas en las mismas condiciones. Esta teoría permitió hacer un análisis interno de los aspectos más relevantes de las mipymes avícolas y realizar su caracterización en lo competitivo; para lo cual se realizó un estudio descriptivo – analítico, con un método deductivo y una metodología cuantitativa basada en la encuesta.

El análisis de los datos se realizó teniendo en cuenta las características por separado de las microempresas integradas e independientes obteniendo conclusiones y recomendaciones para cada una de ellas.

Palabras Clave: Mipymes, Competitividad, Avicultura, Recursos, Capacidades, Estrategia.

ABSTRACT

The mipymes must seek their own characteristics in order to look for competitiveness in its economic sector, some of which are their resources (human, financial, technical, among others) and their capacities (technological, personal and organizational) to propose strategies that can allow them to be Competition.

Due to the above, this work investigated the competitive characteristics of the mipymes of the poultry sector of the Municipality of Guadalajara of Buga that were registered in the Camera of Commerce of Buga in the year of 2016.

It was based on the theory of resources and capabilities which emphasizes that all organizations are different from each other, based on all their resources and capabilities, because these are not available to all under the same conditions. This theory allowed to make an internal analysis of the most relevant aspects of the poultry mines and to make their characterization in the competitive one; for which a descriptive - analytical study was carried out, with a deductive method and a quantitative methodology based on the survey.

The analysis of the data was made taking into account separated characteristics of the integrated and independent microenterprises obtaining conclusions and recommendations for each one of them.

Keywords: mipymes, Competitiveness, Poultry, Resources, Capacities, Strategy.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	6
Abstract	7
Lista de Figuras	9
Lista de Tablas	10
Lista de Anexos	11
2. Descripción del Problema	14
3. Planteamiento del problema	19
4. Sistematización del problema	20
5. Justificación	21
6. Objetivos	24
6.1 Objetivo General	24
6.2 Objetivos Específicos	24
7. Marco de Referencia	25
7.1 Marco Contextual	25
7.2 Marco Teórico	29
7.2.1. Teoría de la Competitividad	30
7.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades	33
7.3 Marco Conceptual	44
7.4 Marco Legal	48
7.4.1. Política de Competitividad en Colombia	50
8. Antecedentes	52
9. Metodología	57
9.1. Tipo de Estudio	57
9.2. Técnicas de Investigación	58
9.3. Fuentes de Datos Primaria y Secundaria	58
9.4. Población y Universo	59
9.5. Sujetos de Investigación	61
9.6. Criterios de Selección	61
9.7. Tratamiento de los datos	61
10. Resultados y Discusión	63
10.1. Tipificación de los grupos en que se subdividen las mipymes avícolas	63
10.2. Características Básicas de las mipymes Avícolas de Guadalajara de Buga	66
10.3. Recursos	75
10.4. Capacidades	89
10.5. Estrategias y su potencial	97
11. Conclusiones	108
12. Recomendaciones	116
13. Referencias	119
Webgrafía	125
Anexos	128

Lista de Figuras

		Pág.
Figura 1.	Competencias nucleares.	40
Figura 2.	Factores claves de la ventaja competitiva.	40
Figura 3.	Comercialización de los productos.	69
Figura 4.	Tablas de Conversión.	69
Figura 5.	Rango de edades de los propietarios o gerentes.	72
Figura 6.	Área con que cuenta la microempresa para la producción avícola.	77
Figura 7.	Cantidad de Animales en producción con que cuenta la microempresa.	81
Figura 8.	Activos avaluados en millones de pesos con que cuenta la microempresa.	83
Figura 9.	Tipo de ventas que desarrollan en la microempresa.	84
Figura 10.	Uso de tecnología por parte de los empleados.	93
Figura 11.	Publicación de políticas institucionales.	94
Figura 12.	Aplicación de normatividad existente para obtener beneficios por parte del gobierno.	94
Figura 13.	Existencia de manuales de funciones en las microempresas.	95
Figura 14.	Implementación de estrategias para incremento de producción y ventas en las microempresas.	100
Figura 15.	Incremento en las ventas en los últimos 4 años.	102
Figura 16.	Calidad de los productos ofrecidos por las microempresas.	103
Figura 17.	Entrada a la granja avícola, ubicada en el municipio de Buga.	140
Figura 18.	Galpones de Pollos de engorde (la granja cuenta con seis galpones.	140
Figura 19.	Puerta de acceso a los galpones, el sistema cuenta con cámaras de seguridad manejadas en remoto desde la zona urbana de Buga.	141
Figura 20.	Plano de la granja donde se pueden ver los seis galpones, el área de trabajo y bodega.	141
Figura 21.	Bodega de Vacunas, Medicinas, Alimentos y enseres de trabajo en la avícola.	142
Figura 22.	Alimentos para las diferentes etapas que son entregados al integrado por la empresa.	142
Figura 23.	Planillas de control diario que luego debe digitalizarse para ser entregados a la empresa Bucanero.	143
Figura 24.	Vista de acceso a la zona de producción, se observa los tanques de almacenamiento de agua para los bebederos de los seis galpones.	143

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1.	Población empresarial de Guadalajara de Buga años 2014 y 2015 y variación anual.	17
Tabla 2.	Clasificación de las empresas en Colombia de acuerdo a las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004.	49
Tabla 3.	Empresas Matriculadas y renovadas del Valle del Cauca por tamaño al primer trimestre del año 2014	53
Tabla 4.	mipymes avícolas inscritas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Buga en el año 2016	60
Tabla 5.	Generalidades básicas de las miPymes	67
Tabla 6.	Características del propietario o gerente	71
Tabla 7.	Recursos Tangibles	76
Tabla 8.	Peso corporal por semanas de los pollos.	78
Tabla 9.	Tabla de conversión en consumo de alimento	79
Tabla 10.	Tabla de ganancia de peso	80
Tabla 11.	Recursos Intangibles	86
Tabla 12.	Capacidades de las mipymes avícolas	91
Tabla 13.	Estrategias que propician la generación de beneficios de las mipymes avícolas	99
Tabla 14.	Matriz FODA	105
Tabla 15.	Análisis Conjunto	107

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Formato de Encuesta Realizado a las mipymes Avícolas de Buga	128
Anexo 2. Resultado de las Encuestas hechas a las mipymes de Buga	132
Anexo 3. Fotografías Tomadas durante las encuestas	139
Anexo 4. Relación entre objetivos específicos, preguntas de sistematización y preguntas de la encuesta realizada	144

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad empresarial puede definirse como la capacidad que debe tener una organización para cumplir su misión y hacer viable la visión planteada, para ello debe tenerse en cuenta los recursos humano, tecnológicos, empresariales, logísticos, en si toda la capacidad que pueda tener la empresa en la búsqueda de eficacia y efectividad para posicionarse en su área respectiva cumpliendo sus objetivos y superando a la competencia.

Las microempresas no son ajenas a esta búsqueda incesante día a día que les debe permitir sobrevivir en el mundo de los negocios, porque de lo contrario se verán a bocados a una agonía y un posterior cierre con la pérdida de empleos y sueños invertidos en la misma.

Se hace necesario entonces reconocer las características que hacen competitiva a una empresa independiente de su tamaño y potencializar esas características sobre la competencia, será justamente eso lo que la haga sobresalir sobre los demás y gane reconocimiento y reputación sobre los clientes y el público en general.

Por lo anterior, esta investigación buscó Caracterizar la competitividad de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” del municipio de Guadalajara de Buga en el Departamento del Valle del Cauca que se encontraban inscritas en la Cámara de Comercio de Buga en el año 2016.

En la consecución de este objetivo el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

Se inicia con la descripción, el planteamiento y la sistematización del problema, que indica lo que se debe indagar; seguido de la justificación y los objetivos que le dan el norte al trabajo; continuando con los marcos de referencia (contextual, teórico, conceptual y legal) que facilitan bases y soportes desde diferentes autores; para luego dar paso a los antecedentes y la metodología que expone el cómo se debe actuar; finalizando con el desarrollo de la investigación, que muestra la caracterización de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, los resultados obtenidos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las mipymes de Colombia agrupan el 95% de las empresas legalmente constituidas, participan con el 30% del total de la producción y generan el 60% del empleo industrial, el 45% de la producción manufacturera, realizan el 20% de las exportaciones no tradicionales, pagan además el 50% de los salarios y el 39% del impuesto al valor agregado, demostrando el gran potencial de crecimiento, con una contribución social invaluable, y en los últimos tiempos son casi las únicas generadoras de empleo (Aguilar, 2009, p. 3).

Las mipymes en el Departamento del Valle del Cauca, en el año 2013 contaban con 37.235 microempresas, 3.585 pequeñas y 1.172 medianas. Para el año 2014, la cifra paso a 52.539 micro empresas (incremento del 41.1%), 4.186 pequeñas (incremento del 16,7%) y 1.260 medianas (incremento del 7,5%), `para esos mismos años la cantidad total de empresas paso del 42.476 en el 2013 a 58,492 en el 2014 (incremento del 37,7%), se observa que el mayor incremento se presentó en su orden en las micro empresas (41,1%) pequeña (16,7%), mediana (7,5) y grande (4,7), lo cual da a entender la dinámica empresarial que tiene el Valle del Cauca con las mipymes en los últimos años. (Cámara de comercio de Cali, 2014, p. 2).

Según información de Aso cámaras para el año 2014 del total de mipymes en el Valle del Cauca el 8,1% se dedicaban a procesos de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Para el año 2013 esas empresas eran en total 381 y para el año 2014 su cifra era de 442 (incremento del 16,0%). (Cámara, 2014 p. 3).

Las mipymes del Municipio de Guadalajara de Buga representan el 99,5% de las empresas legalmente constituidas y activas en el año 2016 en el municipio (4,043, de 4,063

empresas constituidas), algunas de ellas del sector comercio, transporte, manufactura, minera, servicios, inmobiliaria, educativo, industrial y agropecuario entre otros, (Anuario estadístico de Buga, 2015, p. 175).

En el sector agropecuario se tienen subsectores como el agrícola (café, cacao, frutales, verduras, aromáticas, etc.) y pecuario (cría y explotación de ganado vacuno, ovino y caprino, pesca, caza, equinos, cerdos y aves de corral (cría y explotación de gallinas ponedoras, pollos de engorde, patos, codornices, gansos, pavos e incluso avestruces), entre otros. (Anuario, 2015, p. 173)

Según base de datos comprada a la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, para este trabajo, en el año 2016 existían un total de 21 empresas legalmente constituidas y en funcionamiento dedicadas a la cría y explotación de aves de corral.

El panorama del sector agropecuario en Colombia no es muy alentador, sus múltiples problemáticas hacen que la inestabilidad cada vez sea mayor, ya que no ha sido posible un manejo cambiario compensatorio, adicionalmente ha sido imposible mantener una tasa de cambio real que sirva para hacer frente o al menos aliviar en parte el efecto negativo del mercado internacional, a esto se une la importación de productos sustitutivos, el contrabando de productos de países vecinos, la inseguridad en los campos, la crisis de precios, la desprotección del sector (ayuda técnica, créditos blandos), la infraestructura (carreteras, comunicaciones, nuevas tecnologías), el cambio climático y la baja calidad de vida del campesinado.

El sector agropecuario colombiano tuvo incremento anual del PIB al pasar del 3,38% en el 2013, 10,29% en el 2014 y 14,04% en el 2015, a su vez aportó el 4,8% al PIB nacional durante el 2015, (Banco de la república, 2016).

El departamento del Valle del Cauca se encuentra posicionado como el tercer departamento en Colombia y es despensa agropecuaria para el país y fuente de productos de exportación, pero como tal presenta las mismas problemáticas del sector a nivel nacional, El sector agropecuario del Departamento del Valle del Cauca tuvo un incremento anual en el PIB de 5,3% en el 2013 y 7,6% en el 2014, aportando el 5,1% del total departamental en el 2014, (Dane, 2015).

El municipio de Guadalajara de Buga es una de las principales despensas agropecuarias del Valle del Cauca y el país. Entre las muchas problemáticas con las que cuenta este sector y todo el territorio nacional, no es la competencia con otros países, sino la competencia desigual, lo que se ve reflejado en los precios de la materia prima y los insumos, además de la larga intermediación de sus productos encareciéndolos al consumidor - pero bajas ganancias para el productor; el poco o nulo cuidado que ha puesto el Estado al sector agropecuario, unido a esto aparece la coyuntura de los precios internacionales que tienden a la baja y afecta a los productores nacionales además de la poca rentabilidad y la carencia de apoyo de parte del gobierno para que los cultivadores y productores pecuarios logren obtener mayores producciones, unido a este, el sistema cambiario que incrementa los costos de insumos agropecuarios importados (materia prima de alimento para animales, semillas, abonos y agroquímicos).

Fusionado a esta problemática, Colombia firmo un tratado de libre comercio con Los Estados Unidos de Norteamérica que entro en vigencia en el año 2012, uno de los puntos en negociación tiene que ver con la importación de cuartos traseros de Pollos ya que en Norteamérica solo consumen las pechugas de dichas aves.

En la negociación se logró que el incremento de las importaciones de dicho producto fuera gradual, pero será total a partir del año 2018, lo cual en su momento puede significar un gran problema para los productores nacionales, teniendo en cuenta que el Valle del Cauca y el municipio de Buga son de los principales productores de carne de Pollo.

En el año 2014, el municipio de Buga contaba con 3,825 microempresas (93,84%), 175 pequeñas empresas (4,29%), 57 medianas empresas (1,40%) y 19 grandes empresas (0,47%), para un total de 4,076 empresas legalmente constituidas en su territorio, para el año 2015, dichas cifras fueron 3,795 microempresas (disminuyo respecto al año anterior), 187 pequeñas empresas (aumento), 61 medianas empresas (aumento), y 20 grandes empresas (aumento) esa cifra disminuyó a 4,063 empresas, (Anuario, 2015, p.175).

Dicha información se presenta a continuación en una tabla

Tabla# 1. Población empresarial de Guadalajara de Buga años 2014 y 2015 y variación anual

Tipo de Empresa	2014	%	2015	%	Variación Anual
Micro	3,825	9,84	3,795	93,40	-0,78
Pequeña	175	4,29	187	4,60	6,86
Mediana	57	1,40	61	1,50	7,02
Grande	19	0,47	20	0,50	5,26
Total	4,076	100,00	4,063	100,00	-0,32

Fuente: elaboración propia a partir de datos de anuario estadístico del año 2015, disponible en: http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-2015.compressed_opt.pdf

Se observa que las Pymes tienen un gran potencial en la economía del municipio de Buga con casi el 99,5% de las empresas legalmente constituidas, a 2014 un total de 107 empresas estaban dedicadas a sistemas agropecuarios (equivalente al 2,63% del total de empresas del municipio, en el 2013 esa cifra era de 102 empresas), las cuales empleaban a 3,751 personas en el año 2014 (equivalente a 19,72% de empleos del municipio), (2,905 fueron empleados en el año 2013 y 2,087 empleos durante el año 2012), (Anuario, 2014, p. 325).

El sector agropecuario en Buga tuvo ventas en el 2014 por valor de \$421.217,094.827 equivalente al 32,24% de las ventas del municipio durante dicho año, desglosado por tamaños de empresa las microempresas vendieron \$76.456,035.340 (5,85%), las pequeñas empresas \$132.069,094.817 (10,11%), las medianas empresas \$268.580,097.502 (20,56%) y las grandes empresas \$829.290,996.876 (63,48%). (Anuario, 2014, p. 331).

Las empresas del sector avícola a nivel nacional se encuentran agremiadas en FENAVI (Federación Nacional de Avicultores de Colombia), para el Valle del Cauca hay una seccional (Valle), que brinda todo el acompañamiento a los productores en este sector, así como las estadísticas que anualmente arrojan la producción y los negocios realizados

Ante la problemática presentada en el sector agropecuario a nivel nacional, regional y municipal, pero teniendo en cuenta el potencial que presentan las Pymes del mencionado sector sobre todo a nivel municipal (empleabilidad, tamaño empresarial, ventas), se hace necesario indagar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características competitivas de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” del municipio de Guadalajara de Buga en el Departamento del Valle del Cauca que se encuentran inscritas en la Cámara de Comercio de Buga en el año 2016?

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Las particulares de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga permiten ser clasificadas dentro de la normatividad Colombiana?
2. ¿Cuál es el producto representativo que comercializa las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga?
3. ¿Los atributos y conocimientos de las personas encargadas de administrar las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga son pertinentes para potenciar la competitividad de la empresa?
4. ¿Las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga tienen precios competitivos?
5. ¿Son las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga innovadoras?
6. ¿Las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga poseen la infraestructura requerida para ser competitivas?
7. ¿Las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga aplican complementos competitivos?
8. ¿Cómo es el clima laboral de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga?
9. ¿Qué tan importante es que las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga apliquen la tecnología en los procesos de realizan?
10. ¿Las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga tienen implementado sistema de gestión de calidad?

5. JUSTIFICACIÓN

El problema alimentario mundial, nacional, regional y local, ha hecho que se mire al sistema pecuario y a través de él a la producción de alimento de origen animal como algo prioritario en todos los países. Este sector y el industrial han crecido dándose la espalda mutuamente, a su vez el mercado de alimentos ha operado desvertebradamente de los sectores productivos produciéndose ineficiencia en la comercialización, alta intermediación en los productos, incrementando los costos finales pero disminuyendo las ganancias de los productores, lo que se traduce en menores ingresos para los avicultores. El sector rural colombiano viene presentando grandes problemas para su desarrollo de tal manera que han disminuido o se han eliminado la explotación de algunas especies pecuarias que tenían una gran participación en la industria como materias primas, debido al proceso de globalización, a las industrias colombianas les resulta más económico importarlas que comprarlas en el país.

Lo anterior se debe principalmente a que el sector pecuario colombiano no es competitivo frente a los mercados internacionales ya que presenta elevados costos de producción y bajas ganancias, de tal forma que los productores han decidido dejar a un lado aquellos cultivos o explotaciones que alguna vez fueron de gran importancia para el desarrollo económico del país.

Es probable mediante la asistencia técnica y mejora de condiciones locales (transporte, subsidios, convenios, créditos a bajos intereses, compra directa por adelantado de la producción) se pueda reactivar la economía pecuaria en este caso del municipio de

Guadalajara de Buga que es uno de los municipios despensa de alimentos para el departamento del Valle del Cauca y el país.

Para lo cual es necesario caracterizar los recursos tangibles e intangibles, las capacidades y estrategias que permitan hacer competitivas este tipo de empresas y analizar la problemática que pueden tener o llegar a tener y que no permite su crecimiento, por el contrario las hacen desaparecer buscando otras alternativas de subsistencia muchas veces no dentro de marcos legales, para lo cual es muy importante resaltar para quienes es primordial el desarrollo de esta investigación.

De interés de Estado. Se debe tener en cuenta la importancia de las mipymes para el Estado porque estas son las principales integrantes del tejido social empresarial en un país, por ser grandes generadoras de empleo, así como su rol primordial como generadoras de riqueza, por lo tanto, si el gobierno reconoce las particularidades de estas empresas, será más eficaz en el momento de dictaminar políticas públicas, leyes y normatividades que favorezcan su desarrollo y libre competitividad.

De interés del sector avícola. Es significativo que los empresarios de las mipymes cuenten con los conocimientos suficientes en torno a la información y herramientas existentes respecto a su quehacer, que les permita definir y dirigir acciones, para amoldarse a las exigencias de su entorno y mantenerse a la vanguardia de un mundo globalizado. Esta caracterización es trascendente para este sector, porque por medio de ella, se evidenciaran las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades con las que cuentan, y con los resultados que se obtengan, podrán entrar a reestructurar las falencias existentes y hacer frente a la competitividad que exige el comercio nacional e internacional.

De interés institucional. Esta investigación es importante para la universidad Nacional Abierta y a distancia (UNAD) porque permite poner en contexto el conocimiento que adquieren sus egresados, además de aportar semilleros de investigación a la sociedad que conlleven a revolucionar en el conocimiento y aplicabilidad de las teorías para dar soluciones prácticas a diversidades de interrogantes que requieren respuestas en un contexto de pensamiento rural que intenta globalizarse y competir por un espacio en la era de la modernidad y la información.

De interés profesional. Por medio del trabajo de grado, los futuros magister ponen en contexto los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudio, procurando revolucionar y evolucionar en conceptos, teorías y prácticas. Además estas indagaciones sirven de base en muchas otras investigaciones porque develan un espacio de la historia, de hechos cotidianos y preocupaciones del momento, dejando entrever los temas que afectaban ese preciso instante, denotando los recursos y capacidades con que se hacía frente, las conclusiones a las que se llegan y los resultados que se obtienen.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Caracterizar la competitividad de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” del municipio de Guadalajara de Buga en el Departamento del Valle del Cauca que se encuentran inscritas en la Cámara de Comercio de Buga en el año 2016.

6.2 Objetivos Específicos

Detallar las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga respecto a su trayectoria y gestión administrativa mediante la aplicación de una encuesta.

Describir por medio de la encuesta los recursos y capacidades que deben poseer las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga que les permita ser más competitivas.

Analizar las estrategias y su potencial para propiciar la generación de beneficios extraordinarios de las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” de Guadalajara de Buga desde la competitividad, teniendo como base los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta y considerados en una matriz FODA a la luz de la teoría de los recursos y capacidades.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1 Marco Contextual.

Información General sobre Guadalajara de Buga

Fundada en el año de 1,555 orden dada por Pedro Fernández del Busto y ejecutada por el capitán Gildardo Gil de Estupiñan recibiendo en su momento el nombre de Nueva Jerez de los Caballeros convirtiéndose en la segunda de cuatro fundaciones que tuvo la ciudad, la cuarta y última fue en 1570 ordenada y ejecutada por Álvaro de Mendoza Carvajal, le dio el nombre de Nuestra Señora de la Vitoria de Buga, posteriormente fue trasladada en el año de 1573 al sitio que actualmente ocupa dándosele el nombre que tiene en la actualidad. Fue capital de provincia entre 1834 y 1887, fue declarado municipio desde el año de 1884, en el año de 1908 fue capital de Departamento de Buga por espacio de 20 meses hasta la creación del departamento del Valle del Cauca. (Anuario, 2015, p. 18).

En el año de 1810 formo parte de las ciudades confederadas (Anserma, Buga, Cali, Caloto, Cartago, Iscuande, Popayán y Toro, territorio que actualmente ocupan los departamentos de Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Norte del Cauca). (Anuario, 2015, p.19)

El municipio de Guadalajara de Buga, tiene una extensión de 832 km² de extensión, de los cuales el área urbana tiene 16,2 Km² y el área rural 816 km², se encuentra a una altitud de 969 msnm y la temperatura promedio es de 23 °C. (Anuario, 2015, p. 30)

Para el año 2015 y según proyección del censo del año 2005, el municipio contaba con una población de 115,234 habitantes de los cuales el 85,93% se encontraba en la zona urbana (99,105) y el 14,07% en la zona rural (16,129), de la población total el 49,0% son hombres (56,461) y el 51,0 son mujeres (58,773), (Anuario, 2015, p. 54).

Para el año 2015 el territorio contaba con 31,643 predios urbanos (82,9%) y 6,510 predios rurales (17,1%). (Anuario, 2015, p. 121)

La municipalidad está situada a 3° 54' 7" de latitud norte y 76° 18' 14" de longitud oeste con respecto al meridiano de Greenwich.

Se encuentra ubicado en la zona centro del departamento del Valle del Cauca y goza de alta fertilidad y productividad de sus tierras constituyéndose en una despensa agrícola tanto para el departamento como la nación.

Su ubicación es estratégica y privilegiada ya que se convierte en un verdadero cruce de caminos (del sur del país hacia el norte y viceversa así como la salida y entrada de la carga al principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, Buenaventura ya que este moviliza el comercio exterior del país en un 60%), esto le otorga una posición muy destacada sobre otros municipios del departamento y del sur del País.

Su territorio está ubicado en dos zonas, una plana al lado derecho del río Cauca y una montañosa hasta la cordillera central, con alturas desde los 969 msnm hasta los 4210 msnm en el punto llamado el páramo de las hermosas en el filo de la cordillera central.

Dentro de las actividades que se desarrollan en el municipio está la ganadería, la agricultura, especies menores, la industria y el turismo religioso, los principales cultivos son

café, soya, millo, cacao, sorgo, frijol, maíz, algodón, caña de azúcar, plátano, banano, yuca, hortalizas, verduras y frutales.

El municipio posee servicios básicos como: agua, alcantarillado, energía eléctrica, recolección de basuras, teléfonos, acceso a internet, bancos, hoteles, centros de salud (hospitales, clínicas y centros), supermercados, bibliotecas, universidades, coliseos deportivos, estadio, emisoras, terminal de transporte, coliseo de ferias, concha acústica para festivales, SENA (centro Agropecuario), Oficina de Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2 notarias, oficina de registraduría, (Alcaldía de Buga, 2016).

Según el Informe Socioeconómico de Buga (2015), el municipio de Buga reporto para el año 2015 un total de 4,063 empresas reportando una breve baja con respecto al año 2014 del 0,32% (contando con 4076 empresas), dentro de las empresas legalmente constituidas el 47,2% corresponde al comercio (3,368 empresas) que también presentó un decrecimiento del 0,9% respecto al año anterior.

Las empresas constituidas legalmente en el Municipio de Guadalajara de Buga generaron un total de 33,507 empleos durante el 2015, a pesar de la disminución en las empresas respecto al año anterior hubo un incremento en el número de empleos respecto al año 2014 que fue de 31,796. (Informe Socioeconómico, 2015, p.75).

Dentro del subsector pecuario cría de aves de corral en el municipio de Guadalajara de Buga para el año 2016 aparecían registradas 21 empresas en la Cámara de Comercio de Buga, 8 de ellas como persona natural, 10 en sociedad por acciones simplificada (SAS), 1 sociedad anónima, 1 sociedad limitada y 1 sociedad en comandita simple. (Datos extraídos de la base de datos comprados a la cámara de comercio de Buga).

Las 21 empresas reportaron activos liquidados durante el año 2015 por valor de \$ 123.608.658.630 y 12 de las 21 empresas reportaron total de ventas durante el 2015 por valor de \$ 88.146.417.345. (Datos tomados de la Base de Datos adquirida a la cámara de comercio de Buga)

Las mipymes del Valle del Cauca, en especial las del sector agropecuario aportan el 5,2% del PIB del departamento y el 8,12% del sector agropecuario en el PIB Nacional.

El sector avícola ha tenido un fuerte crecimiento a nivel nacional al pasar de producir 30,000 toneladas anuales de carne de pollo durante el año de 1961 a más de un millón de toneladas durante el año 2012, lo cual significó un incremento del 7.1% en promedio anual.

7.2 Marco Teórico

Para hablar de competitividad empresarial y definir las características competitivas que poseen las mipymes avícolas “Cría de Aves de Corral” del municipio de Guadalajara de Buga se identificarán los principales factores exógenos y endógenos que influyen en la competitividad empresarial haciendo uso de las dos teorías más aceptadas académicamente en la actualidad, la teoría competitiva y la de los recursos y capacidades.

Primero se realizará un bosquejo de la teoría de la competitividad desde Porter (1996), que sirvió como referencia para que se abordaran diferentes estudios sobre competitividad en Latinoamérica, desde lo sistémico con, Altenburg, Esser, Hillebrand & otros; que se enfoca en los elementos exógenos claves que pueden contribuir en el desarrollo constante de las empresas para alcanzar la ventaja competitiva; este recorrido solo se mencionará de manera superficial, ya que no es de interés de esta investigación los elementos exógenos de la competitividad, sino los elementos internos de la empresa; para lo cual se definirán los términos competitividad y ventaja competitiva para dar mayor claridad.

El término competitividad, desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, es importante ya que interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Visto de esta manera, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”.

Como ya ha sido mencionado antes, la competitividad de una empresa está estrechamente relacionada con su productividad y si logra o no desarrollar ventajas comparativas sostenibles. La ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de los otros.

Se habla de ventaja competitiva cuando una empresa posee una estrategia exitosa que no puede ser superada o imitada por la competencia, la cual solo se puede mantener sobre cierto tiempo; será el tiempo que requiere la competencia para adquirir las habilidades necesarias para igualar o superar la generación de valor de la empresa. Las empresas que no cuenten con una ventaja competitiva en el mejor de los casos solo obtendrán rendimientos promedios que no les permitirá crear valor y las que no sean capaces de alcanzar el promedio perderán valor y eventualmente desaparecerán del mercado (Avalos, 2009).

7.2.1 Teoría de la competitividad.

Competitividad sistémica.

Habiendo determinado la pertinencia y conceptualización de las anteriores nociones, se desglosarán los factores importantes de la competitividad industrial con (Porter, 1980) y referenciados por Altenburg, Esser, Hillebrand & otros, desde la competitividad sistémica, que las definieron como el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: meta, macro, meso, micro, que redundan en la competitividad empresarial,

- Nivel meta: los aspectos determinantes de este nivel son los patrones básicos de organización política, jurídica y económica; los factores socioculturales y valores compartidos que alientan la dinámica empresarial; y la capacidad estratégica y política de los actores sociales para el logro de consensos en los objetivos y estrategias de largo plazo.
- Nivel macro: sus aspectos determinantes a nivel competitivo son las políticas monetaria, presupuestal, fiscal, comercial, de competencia y cambiaria.
- Nivel meso: sus aspectos a nivel competitivo son las políticas de importaciones y exportaciones, de infraestructura física, educacional, tecnológica, de desarrollo industrial y la regional y por último la medioambiental.
- Nivel micro: sus aspectos determinantes son la capacidad de gerencia; el diseño de estrategias empresariales; gestión de innovación; aplicación de las mejores prácticas a lo largo de toda la cadena de valor; integración de redes de cooperación tecnológica; reorganización de la logística entre empresas y promoción de la interacción de proveedores productos y clientes.

Competitividad empresarial.

Dos escuelas se destacan en la actualidad en el intento de explicar y predecir la competitividad a nivel empresarial:

1. La de la estructura industrial, que incide en la influencia dominante del ambiente externo en el diseño y acciones estratégicas de la empresa. Esta escuela basada en los planteamientos de la organización industrial predominó desde la década de los setenta hasta los ochenta y está asociada principalmente a Porter, propone que los retornos

superiores a los obtenidos son producto principalmente de las condiciones del entorno y de cómo responden a este las distintas empresas. Esta escuela afirma que para la competitividad empresarial solo existen de manera amplia dos estrategias genéricas, (Esser, 1996).

- Liderazgo en costo (llegar al mercado con mínimos precios y mayores beneficios).
- Diferenciación en todas sus formas (Productos, reputación de la firma, nichos de mercado, marcas, calidad, publicidad, distinción tecnológica, investigación y desarrollo).

2. La de los recursos internos o el ambiente interno con Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (2006). Escuela posterior a la primera, que sostiene que las empresas disponen de conjuntos de recursos y capacidades únicas, ya que en general estos son heterogéneos o diferentes de manera significativa y duradera para las diferentes empresas, lo que les proporciona la base para la estrategia y constituyen la fuente primigenia para obtener un desempeño superior sostenido.

Como segundo punto primordial, siendo esta la teoría de mayor interés para caracterizar la competitividad de la mipymes avícolas “Cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga, desde lo interno, se iniciara con un breve recorrido por sus orígenes, luego se desarrollará lo que se considera los recursos y sus capacidades que manejándolos adecuadamente redundan en generar estrategias competitivas.

7.2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades (Orígenes)

A través del recorrido histórico de la empresa, su análisis competitivo ha sido abordado desde dos direcciones principalmente, desde lo económico y la gestión estratégica, sin llegar a un acuerdo que unificara ambos criterios y los llevara a fortalecer y complementar una visión integral desde ambas perspectivas.

A principios de los ochenta la orientación principal de la dirección estratégica estaba basada en el análisis sectorial y de la competencia; que tenía como precursor a Porter (1980). Durante todo este periodo focalizaron la relación entre estrategia y entorno, centrando sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado para luego dotarse de la capacidad tecnológica necesaria para satisfacerla.

Durante este argumento que duro varias décadas, las disciplinas académicas; económicas y administrativas reconocieron que esta situación debilitaba el análisis económico que podía resolver los problemas que enfrentaba la gestión estratégica, generando la alternativa de desarrollar teorías que analizaran a profundidad la ventaja competitiva de las empresas y explicara porque algunas disfrutaban de beneficios extraordinarios; correspondiendo resaltar las dos teorías que tuvieron repercusión en la estrategia empresarial: la teoría estructural y la teoría de recursos y capacidades desde los fundamentos microeconómicos (Fong, 2005).

Aunque ambas teorías de manera conjunta explican el fenómeno de la permanencia de beneficios extraordinarios en las empresas, la economista Británica Edith Penrose (1958), argumentó que lo fundamental no era la posición en el mercado, sino que la organización

dirigiera su mirada hacia su interior, de manera que lograra configurar una estructura de recurso fundamentales.

Por consiguiente, la teoría de los recursos y capacidades sustenta según Grant (2006) que, los factores internos de la empresa explican en mayor porcentaje los beneficios que estas obtienen y su competitividad, que la globalidad de los factores externos que recoge la teoría estructural. Considerando lo anterior, se abordará esta teoría como eje estratégico para explicar el prodigio del éxito y la competitividad de la empresa desde la organización y utilización de sus recursos y capacidades que tiene bajo su control como origen de su ventaja competitiva, (Wernefelt, 1984).

Teoría de los recursos y Capacidades.

La teoría de los recursos y capacidades puede ser concebida desde un lenguaje tanto económico como estratégico.

Desde lo económico basa su explicación desde la persistencia de los beneficios en el largo plazo, explicando porque a pesar de la competencia no desaparecen los beneficios extraordinarios en el largo plazo, y cuáles son los determinantes de la ventaja competitiva sustentable. Esta teoría se basa en el modelo de la teoría económica, donde explica porque la empresa incumple tres de los supuestos de la competencia perfecta; producto homogéneo, libre movilidad de los recursos e información perfecta, y aun así puede obtener beneficios extraordinarios a largo plazo (Fong,2005).

Para Saéz (2000), el lenguaje estratégico se fundamenta en observar la empresa a partir de sus recursos y capacidades, complementándose en la búsqueda de rentabilidad empresarial, brindando a la gerencia un soporte teórico-metodológico conducente a nuevas alternativas de investigación conducentes a estrategias ideales.

Esta teoría busca establecer la ventaja competitiva de la empresa a través del desarrollo y despliegue de recursos y capacidades que esta posee como un medio de avance y de protección contra la competitividad que enfrenta; Según Cardona (2011) la competitividad se obtiene por la calidad, cantidad y forma como se utilizan los factores endógenos y no por los factores exógenos.

También afirma que son los recursos y capacidades los que hacen que las empresas se diferencien entre sí y la interacción entre ellos los que convierten a la empresa en un ente único e irrepetible, floreciendo los soportes para la creación de una estrategia, lo que les permite competir como un actor fundamental en la demanda del mercado.

Recursos

Los recursos son los activos físicos que posee una empresa y que están disponibles y son controlables para el desarrollo de estrategias competitivas. Incluye todos los activos y capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimiento (Grant, 2006).

En los inicios de esta teoría Wernerfelt (1984), definió los recursos como toda fortaleza o debilidad, donde se contemplan los activos tangibles e intangibles que están

ligados semi-permanentemente a la firma, como son: marca, conocimiento de la tecnología interna, personal hábil, contactos comerciales, maquinaria, procesos eficientes, capital, entre otros.

Los recursos se clasifican en tangibles e intangibles.

Tangibles: son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico (Weston, 1994).

Los recursos tangibles son fundamentalmente de tres clases:

- **Humanos** indican al cuerpo de personal que en número cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa.
- **Físicos** localizan la dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o layout más o menos flexible, las instalaciones, equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento.
- **Financieros** comprende la relación entre capitales propios y ajenos, y el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

Intangibles: están basados en la información tanto interna como externa y la formación del recurso humano tangible. Se divide en recursos humanos y recursos técnicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

- **Humanos.** se representa por el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, y la cultura que los orienta y los motiva comprometiéndolos con su hacer y la empresa. Además se tiene en cuenta la forma de razonar del personal y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje que tengan y la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, la habilidad de

trabajo en equipo, las relaciones personales e interpersonales, el liderazgo y el espíritu emprendedor, así como los aspectos psicológicos y sociológicos.

- **Técnicos**, están representados por el dominio de las tecnologías concretas, la rapidez de las respuestas a los cambios del entorno a través del potencial de innovar y la buena información que se posea de las necesidades del mercado y del comportamiento del consumidor, así como una buena relación con los proveedores y clientes.

Capacidades.

Las capacidades o competencias son el conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por el intercambio de la información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

La manera como se gestionan los recursos, así como las maneras reales de transferencias, recepción y explotación dependen en gran parte de la gerencia, es decir del liderazgo que tenga el equipo de gestión de la organización, debido a que su labor se asocia a la búsqueda, renovación y sostenimiento de las capacidades de la empresa. Los recursos representan el stock o acumulados de factores disponibles que controlan las empresas, y su interrelación forma el conjunto de capacidades de la empresa; por lo tanto, es más importante la forma como se gestionen los mismos para que la empresa logre ser competitiva, (Amit y Schoemaker 1993, p. 36).

Nelson & Winter (1982), definen el concepto de rutinas organizativas para referirse a la coordinación, considerándola como el conjunto de relaciones, pautas de actuación o patrones de interacción que implican unos procesos de aprendizaje, apreciándose como la expresión de la memoria organizativa.

Por consiguiente, la creación de capacidades no es simplemente la acción de enlazar un conjunto de recursos; las capacidades implican un esquema de coordinación entre personas y entre estas y otros recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición (Nelson et al, 1982).

Los recursos, capacidades y rutinas cada vez son más primordiales y relevantes en la estrategia de las organizaciones por ello se debe mirar el beneficio de las empresas desde estas tres posiciones, los recursos capacidades y rutinas de las que disponen Según Nelson y Winter (1982).

Las capacidades o competencias permiten a la empresa la creación de nuevos productos y procesos (innovación) que permiten responder a las cambiantes condiciones externas y además anticipar la evolución del entorno permitiendo la reconfiguración de la dotación de recursos, (Nelson y Winter, 1982). Las capacidades también permiten que la empresa logre un ajuste o equilibrio complejo entre las actividades de explotación de sus recursos al máximo y las capacidades que aseguren buenos resultados en el corto plazo; al mismo tiempo que una cantidad suficiente de recursos deben asignarse a la tarea de exploración, para garantizar la génesis y desarrollo de recursos necesarios para posibles estrategias, que garanticen la viabilidad futura de la organización, (March, 1991).

Prahalad y Hamel (1990), le dieron el nombre de competencias nucleares, y las entendieron como las habilidades que contribuyen a aumentar el valor agregado, que son percibidas por los clientes y son tan exclusivas de las empresas que permite distanciarlas de los competidores. Además, plantean que las organizaciones deben identificar y mejorar las competencias sobre las que fundamentan su ventaja competitiva de largo plazo.

Según Bueno & Morcillo (1997), indican que las competencias que se denominan como esenciales o nucleares se catalogan en:

- Competencias tecnológicas, que incluyen el dominio tecnológico previamente dicho, como también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa.
- Las competencias personales, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización.
- Las competencias organizativas propias de los procesos de la organización. El papel de la gerencia de la empresa en su rol de estrategia y decisores se centra principalmente en los recursos basados en el conocimiento que pueden ser de carácter colectivo o individual. Las diferentes dotaciones de conocimiento organizacional son el pilar de la ventaja competitiva.

Por lo tanto el nivel de competitividad de la empresa vendrá determinado por el grado de interdependencia alcanzado con relación a los tres tipos de competencia referidas lo cual se resume en la siguiente ecuación:

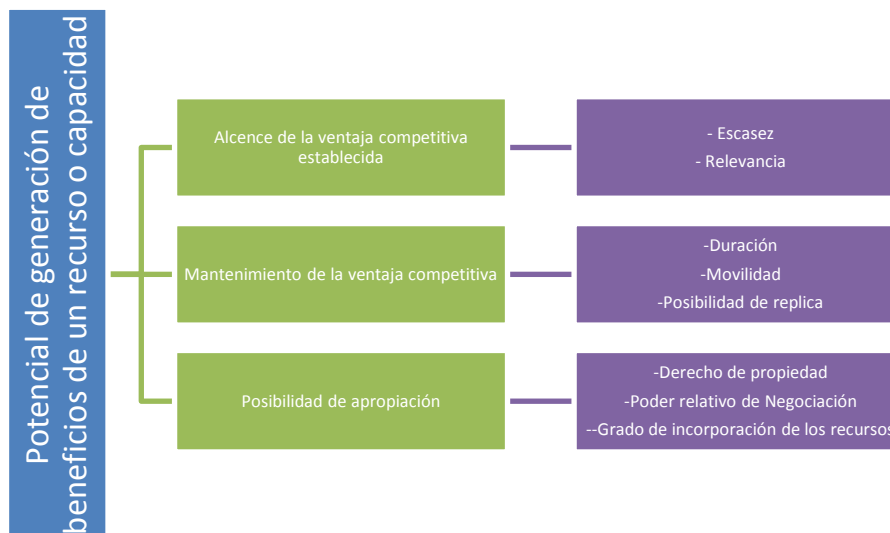
Figura 1. Competencias nucleares.



Autoría propia con información obtenida de: (Saéz, 2000).

Anteriormente se han establecido los recursos y capacidades y como estas proporcionan una orientación a largo plazo a la estrategia empresarial; pero también se hace necesario valorar el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios a la empresa. Para ello se caracterizaran los tres factores claves que según Grant (1991, 1996), se establecen en la siguiente frecuencia:

Figura 2. Factores claves de la ventaja competitiva.



Autoría propia con información obtenida de: (Saéz, 2000).

- Alcance de la ventaja competitiva: para que haya ventaja competitiva, las empresas competidoras debe ser heterogéneas en cuestiones de recursos, o sea, deben poseer recursos únicos, duraderos, especializados y no comercializables, además de ser superiores, valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir.
- Mantenimiento o sostenibilidad de la ventaja competitiva: depende de su durabilidad y la debilidad de los competidores para imitar la estrategia de la empresa, mediante el acceso a los recursos y capacidades que la soportan, teniendo en cuenta la dificultad de acceso a los mismos.
- Posibilidad de apropiación: depende no solo del mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo, sino también de la habilidad de la empresa para apropiarse de estas rentas (Saéz, 2000)

Características de las competencias nucleares.

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencia de la competencia, siendo difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

Para que una empresa posea una ventaja competitiva, debe basarse en la competencia nuclear y ser capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida. La empresa debe implementar estrategias de creación de valor que no estén siendo implementadas por ninguno de sus competidores y que estos no sean capaces de imitarla. (Saéz, 2000).

Estrategia.

La estrategia es concebida por Grant (2006), como la búsqueda de beneficios que debe realizar la empresa, implicando planificar para alcanzar sus objetivos en un proceso aplicable a la organización, consistente en lograr ventajas competitivas asegurando la supervivencia y la prosperidad.

Desde dos enfoques se ha abordado el estudio de la estrategia, desde los factores externos o determinantes de la industria o fuerzas competitivas de Porter (1980- 1991), y desde los aspectos correspondientes a la misma organización enfocados en sus recursos y capacidades únicos y heterogéneos con Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (2006).

Siendo consecuente con estos autores, una estrategia es la definición de metas y objetivos de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos.

Ante una mayor competencia global, la inestabilidad del entorno y el acelerado desarrollo tecnológico, se hace necesario tomar el pensamiento de una estrategia convergente en los recursos y capacidades de la empresa que sean únicos y heterogéneos para desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Chandler, 1962).

Las estrategias basadas en recursos y capacidades se establecen con base a dos premisas según (Grant, 2006):

1. Los recursos y capacidades internas proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa.
2. Los recursos y capacidades son la fuente primaria de beneficios o rentabilidad para la empresa.

Según lo expresado anteriormente, la empresa interacciona los objetivos, valores, estructura, sistemas, recursos y capacidades con el entorno competitivo, conformándose un vínculo que se concreta en la necesidad de realizar ajustes estratégicos continuos.

Para que la estrategia tenga relevancia en el esquema empresarial se deben considerar los recursos y capacidades necesarios en su implementación, entre las que se destacan el liderazgo en costo y la diferenciación.

Las empresas pueden implementar estrategias de manera simultánea para lograr su cometido, lo que se conoce como estrategias híbridas, incluyendo la diferenciación y el liderazgo en costos.

Para el desarrollo de una determinada estrategia, la empresa debe controlar los factores disponibles como su unidad básica, y así poder examinar y crear una ventaja competitiva, tomando los recursos de los que dispone y trabajándolos en conjunto para crear capacidades. Los recursos y capacidades están interrelacionados haciendo imposible acumular las capacidades necesarias para crear estrategias competitivas si se dificulta el acceso a los recursos (Cuervo, 1993).

7.3 Marco Conceptual

A continuación se definen los conceptos que permitirán analizar el objeto de investigación planteado en la presente investigación. Específicamente se disertará sobre el contexto de competitividad, Pyme, mipyme, caracterización, avicultura, cría de aves de corral, ventaja competitiva, innovación, además de las categorías que se encuentran inmersas en los objetivos y darán claridad a las mismas, recursos, capacidades y estrategias, que se hacen necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Avicultura: Se denomina a las técnicas, procedimientos y saberes que permiten el desarrollo y cría de las aves se trata de una práctica que implica el cuidado de estos animales a nivel doméstico con algún tipo de fin. Por lo tanto abarca todo lo vinculado a la cría de las aves, incluyendo a lo referente al hábitat de estos animales de acuerdo al interés del avicultor, puede centrarse en la cría de gallinas, patos, gansos, pavos, codornices, palomas u otras especies (Pérez, 2016).

Es significativa la definición de este concepto dado por el autor, para esta investigación por ser un término clave a la hora de definir los procesos de crianza y subsistencia de estas aves, definiendo el hacer de las personas objeto de este estudio y a las mipymes dedicadas a este proceso.

Cría de aves de corral: este término va muy ligado a la avicultura, ya que hace referencia a la crianza y cuidado que se debe tener con el cultivo de las gallinas, patos, gansos, pavos, codornices, palomas, etc., con el fin de obtener productos alimenticios y fines de lucro económico.

Al definir los términos -cría de aves de corral- se da claridad de las actividades que se realizan de principio a fin en los procesos realizados por las mipymes avícolas, siendo pertinente interpretar su accionar y permitiendo la caracterización de la competitividad de estas microempresas.

Caracterizar: Según la Real Academia lo define como “determinar los atributos de alguien o de algo” y eso es precisamente lo que se piensa hacer durante el desarrollo de esta investigación, se pretende destacar las características de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, desde sus recursos y capacidades que son la base de las estrategias que implementan y las convierten en empresas competitivas.

El precisar los rasgos de gestión y competitividad de las microempresas avícolas, se darán las luces para lograr el objetivo general de la investigación, por lo cual es primordial tener el concepto –caracterizar- bien definido, para obtener un instrumento de encuesta claro y conciso que permita recoger la información que se requiere desde los aportes de la población participante.

Competitividad: Es una medida de la capacidad tanto instantánea como futura de un sector productivo para diseñar, producir y vender bienes cuyas características logren formar un paquete más atractivo para el usuario final que el de productos similares ofrecidos por los competidores, el mercado terminara siendo el juez definitivo, (European Management Forum, 1980).

Según el informe de la Comisión Especial de la cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La

competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.

Por lo anterior, el concepto competitividad es la palabra clave de esta investigación, porque lo que se pretende es caracterizar la competitividad de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, por lo que se debe tener bien definido el término para lograr la meta propuesta, de lo contrario se pueden presentar inconvenientes de diversidades de interpretaciones que no permitan seguir una ruta definida y alcanzar el producto propuesto.

Pyme: es el acrónimo de pequeña y mediana empresa, es entonces una empresa mercantil, industrial o de servicios, en el caso de Colombia, el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación se encuentra reglamentada por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), y es conocida como la Ley Mipymes (DNP, 2015).

Mipyme: hace referencia al grupo de empresas micro, inferior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 SMMLV, (DNP, 2015).

Los términos pyme y mipyme son pertinentes para definir porque son los que delimitan el tipo de empresa que se abarcará durante la investigación según la normatividad colombiana, permitiendo hablar un solo lenguaje soportado en la legalidad empresarial del país.

Ventaja competitiva: Una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector. La rentabilidad de una empresa (es decir, su

potencialidad de alcanzar ventaja competitiva) depende de la estructura del sector y de su capacidad para crear y capturar valor. Para crear y capturar valor, la empresa debe ampliar la brecha entre disposición a pagar del consumidor y el costo en que incurre para proveerlo. Para ello dispone de las estrategias genéricas de coste, diferenciación o focalización. Cada una de estas estrategias puede hacerse operativa mediante un proceso de análisis comparativo de las actividades que realiza para proveer al consumidor de un determinado bien o servicio. En el fondo, en las diferencias existentes entre la forma en que las empresas realizan sus actividades, radican sus diferencias en rentabilidad (Porter, 1980), (Noboa, 1997).

No es posible caracterizar la competitividad de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, sin dar claridad a lo que es la ventaja competitiva desde los anteriores autores, por ser una de las principales variables que definen las estrategias que utilizan en sus procesos y distinguen la diferenciación y rentabilidad de cada una, haciéndolas únicas y por lo tanto competitivas.

Innovación. Introducción de un bien o un producto nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria (Schumpeter, 1997).

El termino innovación desde Schumpeter, es complementario a la ventaja competitiva definiendo la caracterización que se hará en esta investigación; por lo que es necesario tener suficiente claridad y conocimiento de este vocabulario y así poseer las bases terminológicas para el desarrollo de esta indagación.

7.4 Marco Legal

La Constitución Política de Colombia en su artículo 65 expresa:

“La producción de alimentos gozará de especial protección del Estado. Para tal efecto, otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de infraestructura física y adecuación de tierras”.

Mediante la ley 590 del 10 de Julio 2010 (la cual fue reglamentada por el decreto nacional 2473 del 2010) y que posteriormente fue modificada por la ley 905 del 2 de Agosto de 2004 (reglamentada por decreto nacional 734 del año 2012), determina los parámetros mediante la cual pueden definirse las empresas en Colombia, las cuales son clasificadas en cuatro categorías y se hacen con relación al número de trabajadores y los activos totales estipulados en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Las microempresas son aquellas que tienen menos de 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 SMMLV (en la ley 905 excluye la vivienda de los activos totales).

Las pequeñas empresas tendrán entre 11 y 50 trabajadores y activos totales entre 501 y 5,001 SMMLV

Las medianas empresas tendrán entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5,001 y 30,000 SMMLV (se modificó respecto a la ley anterior que era hasta 15,000 SMMLV).

Por último las grandes empresas tendrán más de 200 trabajadores y activos totales superiores a 30,000 SMMLV (se modificó respecto a la ley anterior que era de superior a 15,000 SMMLV).

Tabla # 2. Clasificación de las empresas en Colombia de acuerdo a las leyes 590 de 2000 y 905 de 2004

Tipo empresa	Número de Trabajadores	Activos Totales en SMMLV
Microempresa	Inferior a 10	Inferior a 501
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5,001
Mediana Empresa	Entre 50 y 200	Entre 5,001 y 30,000
Gran Empresa	Superior a 200	Superior a 30,000

Fuente: creación propia, a partir de la norma

Estas normas aplican para las empresas de todos los sectores como: agropecuario, construcción, industria, comercio, transporte, servicios, financiero y turismo.

De llegarse a presentar combinaciones de parámetros (número de empleados y activos totales) diferentes a los indicados en la norma el factor determinante será el de activos totales.

En dichas normas se creó el sistema nacional de Mi Pymes, que a su vez está constituido por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

Igualmente se creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Fomipyme cuyo objetivo es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las mipymes así como la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

Así mismo en el artículo 31 de la ley 905 del 2004 establece los programas educativos para los mipymes a través del SENA, Universidades e institutos técnicos y tecnológicos para

establecer programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales que permitan promover las iniciativas empresariales.

El artículo 43 de la ley 590 del 2000 establece reducción de los aportes parafiscales (Sena, Cajas de Compensación, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) del 75% para el primer año, 50% para el segundo año y 25% para el tercer año.

7.4.1 Política de Competitividad en Colombia

El documento CONPES 3527 del 23 de Junio de 2008, estableció la Política de Nacional sobre Competitividad y Productividad en el País.

Dicho documento da a conocer 15 planes de acción que permitirán desarrollar la Política de Competitividad que se propone, entre los cuales están:

- Competitividad en el sector agropecuario.
- Formalización empresarial.
- Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad.
- Fortalecimiento institucional de la competitividad. (Conpes, 2016).

Dicha política se definió debido a que era necesario trascender el ámbito de las negociaciones internacionales, observando la necesidad de diversificar y aumentar la oferta de productos y servicios exportables en función de la creciente demanda internacional además de hacer competitiva la actividad exportadora del país, mejorando de esta forma la calidad y productividad nacional eliminando además los obstáculos para la misma.

Para lo cual se enfocó en construir la Red Colombia Compite como una forma de atacar la improductividad del sistema productivo nacional, igualmente consolido unos compromisos entre los sectores público y privado, así como convenios de competitividad identificando los diferentes eslabones de la cadena productiva y logrando unos acuerdos entre los mismos, por último se cuenta con acciones enfocadas a la búsqueda de productividad micro y la consolidación del Centro Nacional de Productividad, buscando además una articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Nacional. (MinTic, 2016).

Todos estos planes tienen que ver en menor o mayor medida con las empresas objetos de este estudio (pymes legalmente constituidas de cría de aves de corral en el municipio de Guadalajara de Buga).

8. ANTECEDENTES

Se han realizado algunos estudios sobre la competitividad de las pymes en la región y en el país, a continuación se detallan los últimos estudios terminados.

Un artículo presentado por la Cámara de Comercio de Cali, con fecha 24 de junio de 2014, presenta un estudio sobre la contribución de las pymes al tejido empresarial del Valle del Cauca.

Dicho estudio dice que el crecimiento al primer trimestre del año 2014 crecieron un 14,5% respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior, igualmente representan un 9,3% del tejido empresarial Vallecaucano y un 13,3% del poder exportador del departamento.

Según el artículo a 2014, el Departamento del Valle del Cauca contaba con 5,446 pymes matriculadas y renovadas al primer semestre del año 2014, con un crecimiento del 14,5 respecto al año anterior (pasaron de 3,585 a 4,186), las microempresas crecieron un 41,1% (pasaron de 37,235 a 52.539), las medianas aumentaron en un 7.5% (al pasar de 1,172 a 1,260) y por último las grandes empresas un 4,7% (al pasar de 484 a 507), para un crecimiento total del 37,7% al pasar de un número de 42,476 empresas en el año 2013 a 58,492 en el año 2014.

La mayoría de dichas empresas está constituida en una Sociedad por acciones simplificada (47,1%), seguido de Sociedad limitada (18,7) luego la sociedad anónima (15,8%), posteriormente aparece la persona natural (13,1%), la sociedad en comandita simple (3,5%), sociedad en comandita por acciones (1,4%) empresa unipersonal (0,8%) y otras (0,2%).

En dicho corte Cali contaba con 37,191 empresas de todos los tamaños, equivaliendo al 63,6% del total seguido por Buga (13,0%), Palmira (7,9%), Tuluá (7,7%) y Buenaventura (6,9%).

En cuanto a las pymes, Buga contaba con 7,296 microempresas, 232 pequeñas, 68 medianas y 18 grandes para un total de 7614 empresas matriculadas en su territorio durante el primer trimestre del año 2014.

Se presenta a continuación un cuadro comparativo del número de empresas por tamaños y ciudades principales del Departamento.

Tabla # 3 Empresas Matriculadas y renovadas del valle del cauca por tamaño al primer trimestre del año 2014

Cámara de Comercio	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total	%
Cali	32,421	61,7	3,320	79,3	1,038	82,4	412	81,3	37,191	63,5
Buga	7,296	13,9	232	5,5	68	5,4	18	3,6	7,614	13,0
Palmira	4,235	8,1	279	6,7	92	7,3	51	10,1	4,657	8,0
Tuluá	4,345	8,3	157	3,8	33	2,6	13	2,5	4,548	7,8
B/tura	3,838	7,2	196	4,7	29	2,3	13	2,5	4,076	7,0
Sevilla	404	0,8	2	0,04					406	0,7
Total	52,539	100,0	4,186	100,0	1,260	100,0	507	100,0	58,492	100,0

Fuente.: construcción propia a partir de datos tomados de: <http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>

Igualmente se presentan los porcentajes de los sectores en los cuales se encuentran dichas pymes, así: comercio el 30,4% la industria el 13,7% la agricultura, ganadería caza, silvicultura y pesca el 8,1%, actividades inmobiliarias el 7,5%, la construcción el 6,8%, las actividades profesionales, científicas y técnicas el 6,7%, el transporte el 5,7%, servicios administrativos y de apoyo el 4,8% y otros tipos de empresas el 16,3%.

En el tipo de empresas de agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura tuvo un crecimiento del 16,0% al pasar de 381 empresas en el 2013 a 442 en el año 2014. (Cámara de Comercio, 2014).

El centro de estudios económicos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), presentó un estudio a nivel nacional sobre pymes durante el primer semestre del año 2015, realizado entre los dos semestres del año 2014, realizada en 18 departamentos, con una muestra de 1.795 empresas de 21 subsectores de la economía, del total de empresas encuestadas, 1.358 son pequeñas empresas y 437 son medianas, hay un capítulo especial para la ciudad de Guadalajara de Buga.

En dicho estudio se realizó una encuesta a los microempresarios del municipio sobre empleabilidad, ventas, dificultades presentadas, financiamiento, acciones de mejoramiento, caracterización empresarial (años de antigüedad de la empresa, nivel educativo del gerente o dueño, genero del gerente, edad del gerente, comercio exterior, y por último perspectivas para el año 2015. (Anif, 2015).

Un artículo escrito en el año 2010, por los profesores de la Universidad Nacional de Colombia, Alexandra Montoya, Iván Montoya y Oscar Castellanos, titulado “Situación de la Competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos” explora los más importantes indicadores mundiales a nivel de Colombia que puedan incidir en la competitividad de las Pymes en el país, igualmente analiza las dificultades que presentan tanto a nivel micro como macroeconómico que puedan permitir mejorar la competitividad de las mismas.

Dentro de los indicadores macroeconómicos, se consideran las características gubernamentales y planes de gobierno, así como los planes de desarrollo y su posterior ejecución, dentro de los parámetros microeconómicos se tienen en cuenta: capacidad de integración, capacidad de innovación y flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar nuevos nichos.

Se presentan doce elementos que podrán permitir que el país mejore los índices de competitividad entre los cuales cabe resaltar: poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos; baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales; baja productividad del sector agropecuario; estructura tributaria poco amigable a la competitividad; degradación ambiental como limitante de la competitividad; debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

El artículo presenta también una lista de las principales dificultades que presentan las pymes en el país, entre ellos la burocracia ineficiente, altos impuestos, inestabilidad en las reglas para la actividad económica, infraestructura inadecuada, fuerza de trabajo no educada adecuadamente, corrupción, inflación, regulaciones de impuestos, entre otras. (Montoya, 2010).

La Asociación Nacional de Comercio Exterior (ANALDEX), presenta un informe basado en el estudio realizado por la ANIF sobre las Pymes en el 2015 titulado, “Competitividad de las pymes industriales colombianas de cara a su internacionalización”.

En dicho informe presenta el bajo nivel per cápita de exportación que tiene el país, siendo este de USD 764, ocupando el puesto 11 de 13 países estudiados, superado por países como Chile (3,619), México (3,128), Uruguay (2,389), Costa Rica (1,991), Argentina

(1,307), Venezuela (1,209), Ecuador (1,155), Perú (1,092), Brasil (9,36) y Bolivia (8,25), superando solo a Panamá (190) y Paraguay (123).

Se trata de buscar las razones del nivel tan bajo presentado en las posibilidades de internacionalización empresarial.

Entre ellos se destaca el alto costo de los insumos, los altos impuestos, baja rotación de cartera y la insuficiencia en el capital de trabajo o iliquidez.

Al indagarse sobre acciones de mejora, el 37% no piensan realizar acciones de mejoramiento, otras piensan obtener una certificación de calidad (29%), capacitar a su personal (25%), lanzar un nuevo producto (11%), diversificar o ampliar el mercado nacional (10%) y por ultimo diversificar o ampliar el mercado internacional (6%).

También se observa que el 77% de la empresas encuestadas no están exportando, el 51% ha pensado en un plan de internacionalización, el 34% no está interesado en exportar, el 23% está interesado pero no sabe cómo hacerlo, el 14% considera que aún no tiene productos exportables, el 10% considera que es un riesgo acceder a los mercados internacionales, y el 8% no cuenta con información suficiente sobre mercados internacionales para sus productos.

El principal inconveniente que presentan las empresas son los insumos, la gran mayoría son importados y por los precios del dólar convirtiéndose en desfavorable esa situación para la compañía, aumentando los costos de producción y disminuyendo las utilidades, pero las empresas que se decidieron a exportar lograron aumentar sus utilidades justamente por el precio del dólar, manteniendo los mismos costos de producción. (AnalDEX, 2016).

9. METODOLOGÍA

En cuanto a los aspectos metodológicos se refiere, el desarrollo de esta investigación se planteó para dos semestres académicos que comprendieron el segundo semestre del año 2016 y el primer semestre del año 2017; en este lapso de tiempo se trabajará en el análisis y reconocimiento de la información bibliográfica pertinente, en conjunto con la aplicación de herramientas que permitan llevar a cabo un abordaje pertinente y caracterizar la competitividad de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga.

9.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio del presente trabajo se caracteriza por enmarcarse dentro de un enfoque descriptivo- analítico, con un diseño de campo transversal, es decir, los datos a analizar se recopilaban en las mipymes en un único momento de tiempo (Hernández, Fernández & Batista, 2010).

La metodología que es cuantitativa consistirá en el contraste de unas teorías ya existentes a partir de una serie de preguntas surgidas de la misma, siendo necesario tener como muestra la totalidad de la población sujeto de estudio (Tamayo, 2007). Es decir, se tomó una idea que se transformó en una pregunta de investigación relevante, de esta se derivaron otras preguntas y variables; desarrollando un plan para darles respuesta y por último se establecieron una serie de conclusiones al respecto de las preguntas. Este método deductivo, implica obtener un registro de las experiencias, en este caso en particular de los

dueños o gerentes de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, precisando sobre los aspectos que caracterizan estas microempresas y su competitividad; por otro lado, se retomaran datos de planificación, desarrollo y resultados obtenidos en la aplicabilidad de estrategias implementadas donde se tiene en cuenta el entorno que rodea las microempresas.

El anterior proceso metodológico será acompañado de la técnica de recolección de información (encuesta) que permita la concreción de la misma, posibilitando un análisis a profundidad, dando cuenta de una caracterización adecuada y arrojando datos pertinentes para un sector que requiere ser competitivo y generador de múltiples oportunidades comerciales.

9.2 Técnicas de investigación.

Encuestas: estas permitirán el acercamiento a la información ofrecida por los dueños y gerentes de las mipymes avícolas acerca de las características competitivas de sus microempresas en cuanto a lo relacionado con sus objetivos, metas, misión, visión, políticas, estrategias, etc.

9.3 Fuentes de datos: primaria y secundaria

La fuente de datos que se utiliza en esta investigación es de tipo primaria y secundaria. En primera instancia, la información se obtendrá directamente de los dueños y gerentes de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga, en segunda instancia las fuentes corresponderán a libros, artículos, informes, tesis y otros documentos bibliográficos que están relacionados con

el tema, además de la base de datos recopilada por la Cámara de Comercio de Buga y la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI).

9.4 Población o Universo:

Esta investigación se aplicará al 100% de las mipymes avícolas “cría de aves de corral” registradas en la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga en el año 2016, con disposición de ofrecer la información, que consta de veintiuna (21) microempresas.

A constancia se presenta la lista de mipymes avícolas registradas, la cual fue extraída de la base de datos de la Cámara de Comercio de Buga (dicha información fue recibida el 15 de Junio del año 2016).

De la base de datos, los números 12 y 15 fueron canceladas durante el año 2016 (tenían doble inscripción), los números 6, 14 y 18 no fue posible comunicación con dichas empresas por teléfono y cambio de dirección comercial de la mismas. (La investigación se realizó con 16 mipymes de las 21 registradas).

Tabla4: mipymes avícolas inscritas en la base de datos de la Cámara de Comercio de Buga en el año 2016

#	Núm. Matricula	Nombre ente	Razón Social	Establecimiento
1	21651	Persona Natural	BUENO SALAZAR VICTOR JULIO	HACIENDA LA ISLA
2	26813	Persona Natural	BUENO SALAZAR ROSA ELENA	AVICOLA EL CHIRCAL
3	30344	Sociedad por Acciones Simplificadas	AVICOLA SAN ROQUE SAS	
4	33275	Persona Natural	GOMEZ HOLGUIN MARIA FABIOLA	DISTRIFABI
5	38181	Persona Natural	MORALES RINCON JAIRO	AVICOLA EL DIAMANTE BUGA
6	45582	Sociedad por Acciones Simplificadas	AGROPECUARIA SUPERPOLLO S.A.S	
7	46414	Sociedad por Acciones Simplificadas	GESTION LOGISTICA EMPRESARIAL S.A.S	
8	52864	Persona Natural	CASTAÑEDA NARANJO MARIA FERNANDA	AGROPRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA CAMPOLLO MYM AGROPECUARIA
9	55015	Persona Natural	MAFLA TABORDA MARDORY	
10	55213	Sociedad por Acciones Simplificadas	MAGAVIC S.A.S.	
11	55291	Sociedad por Acciones Simplificadas	INVERSIONES Y SERVICIOS ARIZONA CALIMA S.A.S.	INVERSIONES Y SERVICIOS ARIZONA CALIMA S.A.S.
12	61552	Sociedad por Acciones Simplificadas	INVERSORA CARNICOL SAS	
13	61794	Persona Natural	QUINTERO ARANA ANA MILENA	
<u>14</u>	20548	Sociedad LTDA	POLLOS SARATANO LIMITADA	POLLOS SARATANO LIMITADA
15	26750	Persona Natural	MONTENEGRO ROJAS MARIO GERMAN	TERMINADOS BUGA
16	28441	Sociedad en Comandita Simple	BUENO SALAZAR Y COMPANIA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	GRANJAS AVICOLAS LOS LAGOS Y EL SILENCIO
17	51027	Sociedad por Acciones Simplificadas	AGROWALA S.A.S	
<u>18</u>	30734	Sociedad por Acciones Simplificadas	INVERSIONES AVICOLAS S.A.S.	
19	30877	Sociedad Anónima	AVICULTURA INTEGRAL S.A. (AVINSA)	AVINSA AVICULTURA INTEGRAL
20	41035	Sociedad por Acciones Simplificadas	AGROPECUARIA LA MARGARITA MV S.A.S.	
21	45153	Sociedad por Acciones Simplificadas	AVICOLA LA AURORA SAS	

Información extraída de la base de datos de la cámara de comercio de Buga, adquirida el 15 de junio del año 2016

9.5 Sujetos de investigación

Para adelantar la investigación se seleccionó un dueño o gerente de cada una de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga.

9.6 Criterios de selección

- Se incluyeron personas que administraran las mipymes o fueran poseedores de la información que se requería en esta investigación.

- Debían ser mipymes ubicadas en Guadalajara de Buga y hacer parte del sector avícola.

- las mipymes debían dedicarse a la cría de aves de corral y estar legalmente registradas en la Cámara de Comercio de Buga al año 2016.

9.7 Tratamiento de los datos

En cuanto al tratamiento de los datos se procederá a una búsqueda de textos en formato físico y electrónico que permitan lograr una constatación de la información arrojada por las encuestas, y de esta forma se acceda a un análisis adecuado que arroje hallazgos característicos; además, se ejecutará la transcripción de los datos en el formato de Microsoft Excel, ordenándola de acuerdo con las variables, luego se procederá al análisis teniendo como insumos la teoría de los recursos y capacidades que tiene como principales exponentes a: Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984) y Grant (2006).

En el desarrollo de la investigación se buscarán las características las mipymes en cuanto a su trayectoria y gestión administrativa; se describirán los recursos y capacidades que están poseen para ser competitivas y analizarán las estrategias que potencialicen la generación de beneficios de estas mipymes desde la competitividad; plasmándolo en un instrumento de encuesta que consta de dos (2) ítems, generalidades de la empresa – características del propietario o gerente; y características competitivas las cuales se subdividen en recursos, capacidades y estrategias.

10. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Durante la dinámica en la aplicabilidad de la encuesta, se evidencio que las mipymes avícolas “cría de aves de corral” del municipio de Guadalajara de Buga están divididas en dos grandes grupos, el primero conformado por las mipymes integradas de las que hace parte las empresas de Avidesa Mac Pollo S.A. (con casa matriz en el departamento de Santander , en el Valle del Cauca se conoce la empresa como Avidesa de Occidente y tiene una de sus dos plantas de beneficio en el municipio de Guadalajara de Buga) y Pollos el Bucanero S.A. y el segundo grupo lo conforman los independientes. (La clasificación de las empresas en estos dos grupos: Integrados e independientes son nombres dados por los investigadores para mayor comprensión de los resultados y discusión).

De las dieciséis (16) encuestas aplicadas, once (11) fueron a las mipymes integradas de las cuales seis (6) fue a la empresa de Mac Pollo, cinco (5) a Bucanero y cinco (5) a las mipymes Independientes.

10.1 Tipificación de los grupos en que se subdividen las mipymes avícolas.

Integrados.

Las mipymes integradas a Mac Pollo y Bucanero se caracterizan por ser una tercerización (outsourcing), ya que estas dos grandes empresas contratan con las mipymes el proceso de cría, levante y engorde de los pollos, para lo cual las mipymes ponen a disposición

la infraestructura física (terreno y galpones) y organizacional (empleados, administración y seguridad).

Por su parte las empresas entregan a las mipymes los pollitos de un día de nacido (tienen sus propias incubadoras y granjas para huevos fértiles), las vacunas, el alimento (tienen sus productoras de alimentos para animales en sus diferentes etapas exclusivamente para ellos. Bucanero por ejemplo cuenta con una planta procesadora de alimentos con capacidad de 17,000 toneladas mensuales) que consumirán hasta el momento de ser retirados vivos al cumplir su ciclo de engorde (42 días para las hembras alcanzando pesos en pie de 2,200 gramos en promedio y hasta 49 días para los machos alcanzando pesos en pie de hasta 3,200 gramos en promedio) y son llevados a las plantas de beneficio, a partir de ese momento las microempresas integradas a Mac Pollo cuentan con diez (10) días para alistamiento de las instalaciones (retiro de todo el material de los galpones como pollinaza, residuos de alimentos, comederos y bebederos, flamear las instalaciones, desinfección y flamear nuevamente) para poder recibir la nueva camada de pollitos de un día de nacido y empezar el proceso nuevamente.

Por su parte la empresa Bucanero da a los integrados un tiempo de veinte (20) días para hacer dicho proceso, es decir para la empresa Mac Pollo un ciclo completo se cumple después de sesenta (60) días (49 de cría, levante y engorde, 1 día de retiro de los animales para el beneficio y diez (10) días de alistamiento para la nueva camada) para Bucanero el ciclo es de setenta (70) días (49 días de cría, levante y engorde, 1 día de recolección de las aves y 20 días para alistamiento de la nueva camada), las granjas tendrán en todo momento pollos de la misma edad en todos sus galpones, (todos llegan de un día de nacido y salen de 42 días para las hembras y 49 para los machos, en sus sitios tienen cantidades de 100,000

pollos en promedio, ubicados en cinco (5) galpones en promedio por cada granja con una capacidad de 20,000 pollos en promedio por galpón, el beneficio, almacenamiento y comercialización está a cargo de las empresas Mac Pollo (capacidad de procesamiento de 180,000 aves al día) y Bucanero a través de sus plantas de procesamiento (con capacidad de procesar 9,000 aves por hora o 135,00 al día) y canales de distribución a nivel nacional para grandes almacenes, restaurantes y asaderos, en presentación pollo entero y por presas, (Bucanero tiene presencia comercial en el sur occidente y eje cafetero, Mac Pollo en el sur Occidente y centro del país).

Independientes.

Las mipymes independientes son personas naturales o jurídicas que tienen terreno y pequeña infraestructura en cuanto a corrales que no son atractivas para las grandes empresas (estas contratan a mipymes que tengan capacidad de criar en promedio 100,000 o más pollos), así como plantas para beneficio, refrigeración y transporte de los mismos hasta los sitios de expendio, por lo cual desarrollan su actividad de manera individual con capital propio, tienen en sus instalaciones cantidades de hasta unos 5,000 pollos y el tiempo cría, levante y engorde es de 2 a 2,5 meses cuando alcanzan pesos en pie de 5 a 7 libras, momento en el cual son sacrificados y vendidos a pequeña escala (tiendas de barrio, plazas de mercado, minoristas, salsamentarías o por pedido) por peso del animal sacrificado (peso en canal de 4 a 6 libras).

Estos productos no son distribuidos a restaurantes y asaderos a causa de que en estos establecimientos comerciales no compran por peso, sino por unidades, siendo esta una de las

diferencias entre los productos vendidos por los independientes y las grandes empresas comercializadoras de pollos.

Los usuarios tienen alta aceptación por productos de los independientes, porque estos últimos levantan a sus animales con inventivas distintas al alimento acostumbrado y con mayor espacio a los galpones tradicionales, consideran que la carne tiene mejor sabor, y los clientes están dispuestos a pagar un poco más por dicho producto.

Los independientes necesitan tener en sus granjas animales de diferentes edades que compran periódicamente, (tienen diversos corrales, cada uno de ellos con una edad específica, no se pueden mezclar porque se generaría canibalismo entre los animales de diferentes edades). Para poder tener ventas constantes semana a semana; deben poseer sistemas de refrigeración de los productos y transporte de los mismos hasta sus clientes.

10.2 Características las mipymes en cuanto a su trayectoria y gestión administrativa.

Tabla #5. Generalidades básicas de las mipymes.

Generalidades básicas de las mipymes						
1	2	3	4	5	6	7
años Mipyme	cantidad personal	comercialización Productos	Actividad	Productos Vendidos	Derivados	Subproductos
más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
menos de 5 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
menos de 5 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
menos de 5 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
más de 10 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
más de 10 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
entre 5 y 10 años	más de 10	Departamental	Gallinas Ponedoras	Animales vivos	Huevos	Abono
entre 5 y 10 años	menos de 5	Departamental	Pollos engorde	Canales	Prod. Cárnicos de aves	Abono
entre 5 y 10 años	menos de 5	Local	Pollos engorde	Canales	Prod. Cárnicos de aves	Abono
menos de 5 años	menos de 5	Local	Pollos engorde	Canales	Prod. Cárnicos de aves	Abono
menos de 5 años	menos de 5	Local	Pollos engorde	Canales	Prod. Cárnicos de aves	Abono

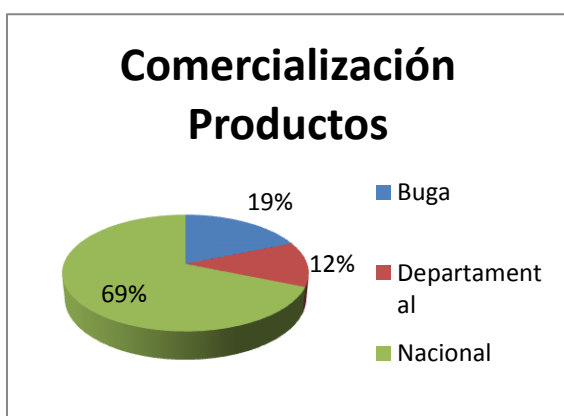
Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participantes

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga se caracterizan porque el 70% de las empresas encuestadas tienen más de 5 años de constituidas en la ciudad de Guadalajara de Buga (el 31% de las mismas tienen más de 10 años), siendo un indicador de lo rentable que es el sector avícola, aunque cabe considerar otras variables como es que la mayoría de estas mipymes son integradas a grandes empresas lo que genera un costo alto de inversión inicial (la infraestructura solicitada con capacidades mínimas de pollos por las grandes compañías para dejar ahí sus aves durante tiempos de al menos 50 días, así como la bodega de alimentos para las diferentes edades y las vacunas y medicinas para de los animales) para ser retiradas al poco tiempo, vale resaltar que las mipymes independientes son las que en su mayoría se encuentran entre el rango de menos de 5 años de constituidas, como alternativa de demanda a nivel local, porque el producto generado por las mipymes integradas está siendo comercializado tanto a nivel departamental como nacional, además de considerar algunas características particulares con las que cuenta el producto que ofrece los independientes.

En cuanto a la cantidad de personal que labora en estos espacios el 94 % de las mipymes encuestadas reportan una cantidad de empleados inferior a 10, lo cual las convierte en microempresas y solo 1 reporta tener más de 10 empleados para ser considerada como una pequeña empresa.

Algo a tener en cuenta es que el 50% de las mipymes trabajan con menos de 5 empleados, (trabajando dos turnos diarios) es decir uno o dos empleados por turno, manejando una buena cantidad de pollos de engorde, lo cual puede significar que han implementado sistemas productivos eficientes o semiautomatizados.

Casi el 70% del producto es vendido a nivel nacional (en el Municipio de Buga esta una de las dos plantas de beneficio con que cuenta la empresa Avidesa Mac Pollo, la otra se encuentra en el departamento de Santander, siendo esta la empresa avícola más grande del país, ya que su producción mensual alcanza el 15% del consumo nacional (la planta de Santander alcanza el 55% y la planta del Valle el 45% restante de su producción), seguido por la empresa Bucanero que también se encuentra en el Valle del Cauca alcanzando una producción del 7% del consumo nacional (acaban de inaugurar en el año 2014, una planta moderna de beneficio el municipio de Candelaria).



Se observa también producción para consumo local del 19% y departamental del 12% (para municipios aledaños a Buga específicamente).

Figura 3: Comercialización de los productos.



La gran mayoría de las mipymes encuestadas se dedican a la cría, levante y engorde de pollos (94%), solo hay una que es productora de huevos para consumo, (existen productoras de huevos fértiles para las incubadoras).

Figura 4. Tablas de conversión. (Fuente foto obtenida en una visita a granja para realizar la encuesta)

Las mipymes que se dedican a la cría de pollos de engorde manejan tablas de consumo de alimento y ganancia de peso diario que les indican los factores de conversión que tienen los animales a cada momento.

Más del 80% de las mipymes encuestadas vende los animales vivos, aquí debe aclararse que dichas microempresas no venden sus productos, ya que realmente los animales no son de ellas, estos solo se encargan de criarlos, levantarlos y engordarlos, pero tanto los animales, como las vacunas, medicinas y el alimento que estos consumen en sus diferentes etapas son entregados por las compañías Mac Pollo y Bucanero a sus integrados, al finalizar la etapa de engorde que son de aproximadamente 49 días los pollos son retirados vivos a las plantas de beneficio para su posterior empaque y distribución a nivel nacional, con lo cual solo les queda como subproductos a las microempresas el abono (pollinaza).

Las microempresas que se denominan como independientes realizan todo el proceso desde la compra de los pollitos de máximo una semana de nacidos hasta el beneficio, empaque y transporte a los clientes, igualmente deben adquirir las vacunas y medicinas necesarias para el normal funcionamiento sin contratiempos sanitarios en la granja como su alimento en sus diferentes etapas a las empresas productoras del mismo. Son estas mipymes las que hacen venta de pollo en canal y piezas de canal y también de los subproductos propios de dicha producción.

Solo las microempresas denominadas independientes venden derivados de las aves (el 20% es decir una (1) microempresa, se dedica a la producción de huevos para consumo) y el 80% a la producción de productos cárnicos (pollos enteros y despresados).

El 100% de los subproductos que sacan las mipymes que respondieron dicha pregunta es el abono.

A pesar de que todas las microempresas producen abono (pollinaza en los pollos de engorde y gallinaza en las gallinas ponedoras) no todos comercializan este subproducto, solo

el 50% de los encuestados mencionó que dicho producto es comercializado cumpliendo con la reglamentación expedida por el ICA en la resolución 150 del 21 de enero de 2003 y en la Norma ICONTEC - NTC 5167, en la cual especifica que la gallinaza o pollinaza se debe someter a un proceso de sanitización o cualquier otro proceso que garantice la reducción del riesgo sanitario y evite la transmisión o distribución de agentes patógenos) por lo cual el otro 50% lo deja para consumo en su granja.

Tabla # 6. Características del propietario o gerente

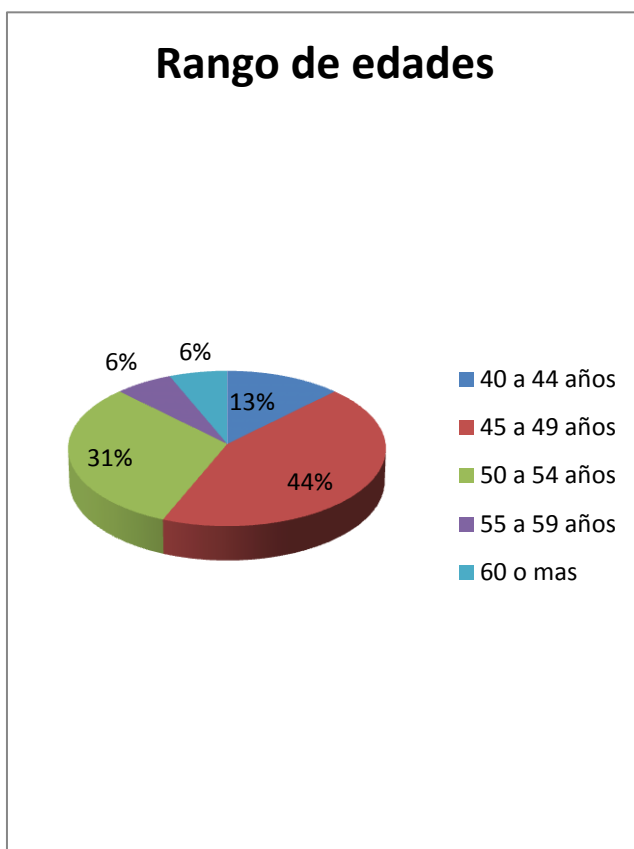
Pregunta	Características propietario o gerente					
	8	9	10	11		
	Edad	Sexo	Nivel Educación	Estudios Complement.	Cuales	Nombre
1	54	Masculino	Profesional	Si	Administración	
2	40	Masculino	Posgrado	Si	Capacitaciones	manejo
3	54	Masculino	Bachillerato	Si	Capacitaciones	
4	50	Masculino	Profesional	Si	Capacitaciones	
5	47	Masculino	Tecnólogo	Si	Cursos	
6	60	Masculino	Profesional	Si	Seminarios	
7	45	Femenino	Profesional	Si	Actualización	
8	52	Masculino	Tecnólogo	Si	Capacitaciones	
9	48	Masculino	Profesional	Si	Cursos	
10	44	Masculino	Profesional	Si	Seminarios	
11	59	Masculino	Profesional	Si	Actualización	
12	45	Masculino	Profesional	Si	Capacitaciones	
13	50	Femenino	Bachillerato	Si	SENA	
14	45	Femenino	Técnico	Si	Actualización	
15	45	Femenino	Técnico	Si	Actualización	
16	48	Femenino	Bachillerato	Si	Actualización	

Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participantes

En esta parte se analiza la información referente al propietario(a) o a la persona encargada de administrar la microempresa, para lo cual se realizaron tres preguntas a cada uno

de ellos, con la finalidad de corroborar las competencias requeridas para que estas mipymes puedan llegar a ser altamente competitivas.

Todas las personas encargadas de administrar las microempresas son mayores de 40



años y menores de 60 años, además presentan varios años de experiencia en el sector avícola (lo cual puede corroborarse con la respuestas de la pregunta numero 1 donde más del 70% de las personas encuestadas lideran la empresa por más de cinco años. (Encontrar cuestionario en anexos)). Al observarse en la gráfica el rango de edades entre los 40 y los 54 años se puede verificar que el 88% de las personas se encuentran en dicho rango de edad.

Figura 5: Rango de edades de los propietarios o gerentes

Si consideramos que la edad de jubilación actualmente en Colombia es de 62 años en promedio para los hombres, y 57 para las mujeres, se puede afirmar que las microempresas avícolas del municipio de Guadalajara de Buga pueden contar por los próximos 10 años con personas capaces de continuar liderando dicho sector productivo, lo cual es bueno para el municipio, la región y el país en general.

El 69% de las personas encuestadas son de sexo masculino y el 31% de sexo femenino (las 11 primeras encuestas corresponden a microempresas integradas a Mac Pollo y Bucanero) y las restantes son de microempresas independientes.

A partir de la información anterior se observa que la gran mayoría de personas encargadas de las microempresas integradas son hombres (solo 1 mujer), mientras que las personas encargadas de las microempresas independientes la mayoría son mujeres (solo 1 hombre).

Se puede considerar entonces que tanto hombres como mujeres están altamente capacitados para administrar microempresas avícolas y que lo vienen haciendo hace tiempo si se revisa la primera pregunta cuando más del 38% de las mipymes constituidas legalmente en el municipio de Guadalajara de Buga tienen más de 5 años y el 31% tienen más de 10 años..

El 50% de las personas tienen un título profesional; todas afirman tener bachillerato, lo cual significa que un alto porcentaje son personas que se han esforzado por prepararse académicamente contrario a lo que se podría pensar de encontrarse con personas con poca preparación formal por el oficio que desempeñan.

Una persona informa tener posgrado en la parte administrativa y esta se encarga de administrar para la empresa Mac Pollo en el centro del Valle del Cauca los integrados de la misma (su labor principal consiste en revisar y ajustar la información de los demás integrados a dicha empresa del centro del departamento).

El 100% de los encuestados respondió que ha hecho estudios complementarios en lo referente a temas avícolas

Eso significa que todos los microempresarios están comprometidos con este sector productivo independiente si son integrados o independientes.

Se observa que la información se encuentra distribuida homogéneamente entre capacitaciones, actualizaciones (con un 31% cada uno) mientras que los seminarios y cursos tienen un 12% cada una de ellos.

Recursos y Capacidades con los que cuentan las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga para su competitividad.

El segundo objetivo específico de esta investigación está enfocado en describir los recursos y capacidades que poseen las mipymes avícolas “cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta que estos se dividen en tangibles e intangibles, y que los tangibles a su vez se subdividen en físicos y financieros: y los intangibles en humanos y técnicos.

10.3. Recursos

Es muy importante desde la teoría de los recursos y capacidades, los recursos físicos y financieros con los que cuente la microempresa, porque de estos dependerán en gran parte la ventaja competitiva, la cual para lograrse requiere una tenencia de tierras suficientes y adecuadas, procesos tecnológicos superiores, posesión de fuentes de materias primas a bajo costo entre otras, además de contar con capital monetario suficiente.

A continuación se presentan las tablas que resumen los recursos que poseen las mipymes avícolas de Guadalajara Buga.

Tabla # 7. Recursos Tangibles.

Tangibles								
Físicos					Financieros			
12	13	14		15	16	17	18	
Área	# Animales	Refrigeración	Capacidad Kilos	Transporte	Cuantos	Activos	Ventas	Cartera
4 hect	110.000	No		No		más de 200	Crédito	No
1000 m2	80.000	No		No		más de 200	Crédito	No
6 galpones	87.000	No		No		No sabe	Crédito	No
1 hect	130.000	No		No		más de 200	Crédito	No
2000 m2	95.000	No		No		más de 200	Crédito	No
2,5 hect	100.000	No		No		más de 200	Crédito	No
2 hect	94.000	No		No		más de 200	Crédito	No
3 hect	140.000	No		No		más de 200	Crédito	No
5 hect	150.000	No		No		más de 200	Crédito	No
3 hect	105.000	No		No		más de 200	Crédito	No
2 hect	90.000	No		No		más de 200	Crédito	No
5 hect	5.000	No		Si	2 vehículos	más de 200	Crédito	No
1 plaza	1.000	Si	2 congelad.	Si	1 vehículo peq.	entre 100 y 200	Contado	No
1 hect	3.000	Si	500	Si	2 camionetas	más de 200	Contado	No
2 hect	1.700	Si	3 congelad	Si	1 camioneta	entre 100 y 200	Contado	No
3 hect	2.500	Si	600	Si	1 camioneta	más de 200	Contado	No

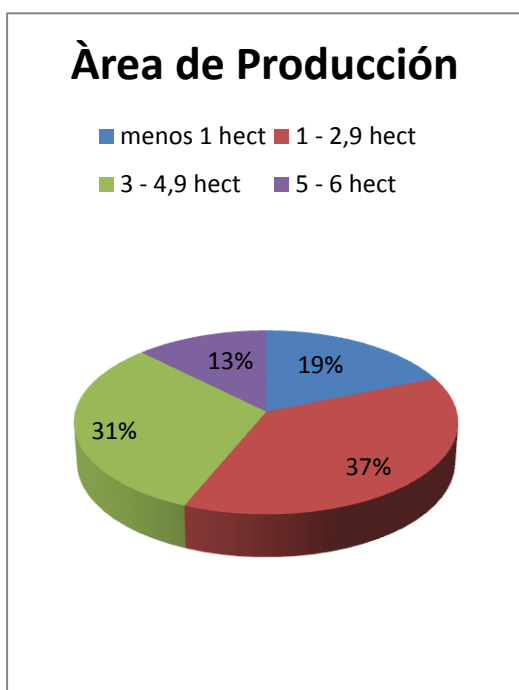
Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participantes

Tangibles.

Los recursos tangibles son los activos de producción necesarios en la realización de los procesos avícolas (Grant, 2006). En este caso en particular se encuentran las tierras, transportes, galpones, refrigeradores, personal que labora, entre otros.

Físicos.

Se observa que las áreas de terreno para las microempresas integradas (las primeras 11 encuestas) son relativamente pequeñas, teniendo en cuenta la cantidad de animales de engorde



que tienen en sus instalaciones (cada granja puede contar con 4 a 6 galpones cada uno de ellos capacidad de 20,000 pollos en estado de confinamiento en áreas de 12 x 150 metros y un espacio libre de por lo menos 100 metros entre las construcciones), mientras que las microempresas independientes cuentan con mayor área en razón a la cantidad de animales que tienen en sus instalaciones (menos de 5,000 pollos o gallinas ponedoras en total).

Figura 6: Área con que cuenta la microempresa para la producción avícola.

Al tener en confinamiento a los animales se hace necesario extremar medidas sanitarias para evitar mortalidad de los pollos (en las granjas integradas es aceptable mortalidad inferior al 3,5% (Bucanero) y 4% (Mac Pollo) en las dos primeras semanas de

vida, tiempo crítico para los pollitos por el control de temperatura, humedad, enfermedades, etc.), solo personas autorizadas, con traje, zapatos especiales y medidas sanitarias especiales, pueden ingresar a los galpones para alimentar o revisar el proceso.

En las granjas integradas tienen construcciones en material el cual es revisada y aprobada por las empresas que dispondrán ahí los animales, al igual que darán las vacunas y el alimento de los mismos y revisaran periódicamente el proceso (se reciben visitas de funcionarios cada tres días para control el proceso) y se controlan variables como cantidad de alimento promedio consumido a diario y ganancia de peso de los animales que son contrastadas con tablas estandarizadas, aplicación de las vacunas, pruebas de nuevas dietas alimenticias buscando mayor ganancia de peso a diario en los animales y hacer los ajustes que sean necesarios con el fin de aumentar la ganancia de peso de los animales al final de su permanencia en la granja y ser retirados para la planta de beneficio.

Se espera una ganancia diaria de peso corporal en los pollos superior a 52 gramos en promedio, se manejan las siguientes tablas de peso en promedio de los mismos.

Tabla 8. Peso corporal por semanas de los pollos.

Tiempo	Masa promedio (g)
1 día	42
1 semana	168
2 semana	380
3 semana	750
4 semana	1260
5 semana	1900
6 semana	2480
7 semana	3100

Información entregada por el administrador de la granja en la tercera encuesta realizada, integrado a pollos Bucanero.

Las pollas son retiradas de los galpones a los 42 días con un peso en pie de 2,200 gramos en promedio y los pollos a los 49 días con un peso promedio de 3,200 gramos.

Los avicultores manejan tablas de conversión de alimento consumido sobre la ganancia de peso corporal, la siguiente tabla muestra el avance que se ha obtenido a través del tiempo.

Para este ejercicio se compara a qué edad y cuantos gramos de alimento ha consumido cuando este alcanza un peso vivo de 2,000 gramos, la conversión se calcula dividiendo la cantidad de alimento consumido sobre el peso en pie.

Tabla 9. Tabla de conversión en consumo de alimento.

Año	Edad (días)	Consumo (g)	Conversión
1965	63	4,800	2,4
1975	56	4,200	2,1
1985	49	4,000	2,0
1995	45	3,800	1,9
2005	39	3,600	1,8
2015	36	3,000	1,5

Información facilitada por uno de los encuestados.

Desde el día 50 y por 10 días (para los integrados a Mac Pollo) o por 20 días (para los integrados a Bucanero) las instalaciones entran a etapa de alistamiento para recibir el nuevo lote de pollitos de 1 día de nacido desde sus propias incubadoras ubicadas en el municipio de Ginebra (Bucanero, cuenta con 40 incubadoras con capacidad de sacar 4,3 millones de pollitos vivos al mes o 51.5 millones pollitos anualmente) y Restrepo (Mac Pollo, que tiene una producción anual de 65 millones de pollitos vivos en la actualidad) y arrancar de nuevo el ciclo.

En las granjas independientes las instalaciones pueden ser en material pero normalmente son construidas con materiales propios del sitio (guadua, madera) para disminuir los costos; las tablas de ganancia de peso son entregadas por las empresas proveedoras del alimento que a su vez realizan asesorías periódicas en las granjas, los animales son criados durante 2 a 2,5 meses cuando son sacrificados para ser vendidos enteros o despresados.

Tabla 10. Tabla de ganancia de peso.

Semana	Consumo Alimento (g)	Peso Corporal (g)	Conversión (Alimento/Peso)
1	164	194	0,84
2	534	503	1,06
3	1117	917	1,21
4	1942	1443	1,34
5	3006	2018	1,49
6	4278	2655	1,61
7	5765	3280	1,76
8	7429	3907	1,90
9	9179	5099	1,80

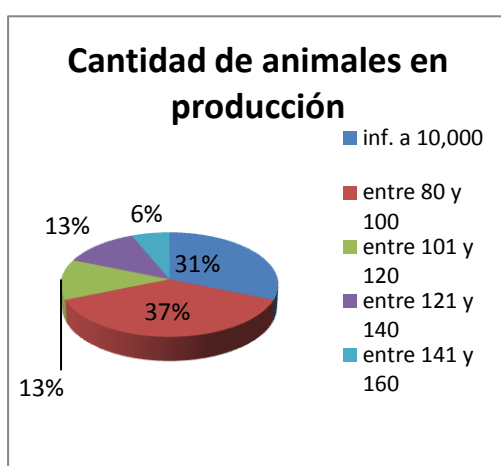
Información facilitada por uno de los encuestados.

Las tablas de conversión de alimentos que manejan los independientes pueden tener pequeñas variaciones y depende de la dieta alimenticia, se observa que el factor de conversión de los integrados es de 1,5 contra 1,8 de los independientes, lo cual significa que es un poco más eficiente el sistema de alimentación en el sistema integrado (mayor ganancia de peso con la misma cantidad de alimento ingerido), tener pollos de engorde de más de 9 semanas no es rentable para ningún sistema y esa edad deben ser sacrificados para ser vendidos en el mercado.

Como ya se mencionó anteriormente, las mipymes integradas son las que mayor cantidad de animales producen y aprovechan de manera eficiente el espacio con el que

cuentan, haciéndolas más competitivas en comparación a las independientes en cuanto a estas dos variables, por el hecho de contar con el abasto adecuado y oportuno en alimentos, medicinas, transportes y tecnologías. Como lo menciona el concepto de recursos tangibles, “utilizar menos recursos para aportar el mismo nivel de negocios o usar los mismos recursos existentes para lograr un gran volumen de negocio, es esencial para alcanzar la ventaja competitiva” (Wernerfelt, 1984; Nelson y Winter, 1982).

Las primeras 11 encuestas hacen referencia a las integradas, o sea a grandes empresas,



según información entregada por la persona que diligencio la primera encuesta; la empresa pollos Bucanero contrata con granjas que tengan capacidades superiores a 100,000 pollos, mientras que Mac Pollo permite granjas con capacidades superiores a 80,000 pollos.

Figura 7: Cantidad de Animales en producción con que cuenta la microempresa

En entrevista concedida al diario el País el día 18 de Mayo de 2014, el señor Mauricio Payan, Gerente de Unidades productivas de pollos el Bucanero afirma: “la empresa cuenta con 180 granjas de las cuales el 80 % pertenecen a los integrados”, (Diario el País, 2014), es decir Pollos Bucanero tiene aproximadamente 145 granjas integradas. Por su parte la empresa Avidesa de Occidente cuenta en el valle del Cauca con 250 granjas de las cuales el 90% son integrados (tienen 25 granjas propias y 225 integrados).

Por su parte las granjas independientes tienen instalaciones para albergar en promedio hasta 5,000 pollos con diferentes edades para sostener las ventas periódicas de los mismos en

su área de influencia (ventas promedio de 500 pollos semanales para Guadalajara de Buga y municipios circunvecinos).

Solo las microempresas independientes tienen sistemas de refrigeración para sus productos, lo cual les permite almacenar parte de su producción para ser entregada a los clientes en tiempos inferiores a una semana y esa capacidad de refrigeración inferior a 600 kilogramos.

Las microempresas integradas (y la microempresa independiente que se dedica a la producción de huevos para consumo) no requieren sistemas de refrigeración ya que los pollos al término de su ciclo de levante y engorde son retirados de las granjas y llevado a las plantas de beneficio por las grandes empresas.

Al igual que en el sistema de refrigeración solo las microempresas independientes deben contar con sistema de transporte para llevar sus productos hasta los sitios de venta o clientes, las microempresas integradas no requieren transporte ya que los animales son retirados por las empresas dueños de las aves en contenedores plásticos especiales y en camiones acondicionados para ello hasta las plantas de beneficio propias, igualmente reciben los pollitos de 1 día y su alimentación y vacunas en la granja, solo requieren transportar la materia prima para el abono (pollinaza) a sitios donde deben hacer el tratamiento adecuado y disposición del mismo.

Financieros.

El recurso financiero de las mipymes avícolas (cría de aves de corral), es primordial sobre todo para las mipymes independientes que deben contar con la disponibilidad de capital

financiero para procurar tener el alimento adecuado y necesario para las aves, la compra de medicinas, el pago de personal y el transporte de su producto.

Las mipymes integradas se reitera que son las grandes empresas las que deben poseer el capital que requieren estos costos, Los activos de las microempresas en su gran mayoría (casi el 90%) es superior a 200 millones de pesos considerando toda la infraestructura que deben tener.

para albergar en promedio 100,000 pollos (entre 4 y 6 galpones con capacidad para 20,000 pollos en promedio, construidos en material, con piso de cemento, muros laterales en malla, protección lateral con poli sombras para control de temperatura en las diferentes etapas de los pollos y techo fijo, sistema de aireación para control de temperatura y humedad integradas en las diferentes etapas, sistema de tratamiento de agua para bebederos, bodegas de almacenamiento de alimentos y vacunas, algunas incluso cuentan con sistema de seguridad electrónica (cámaras).

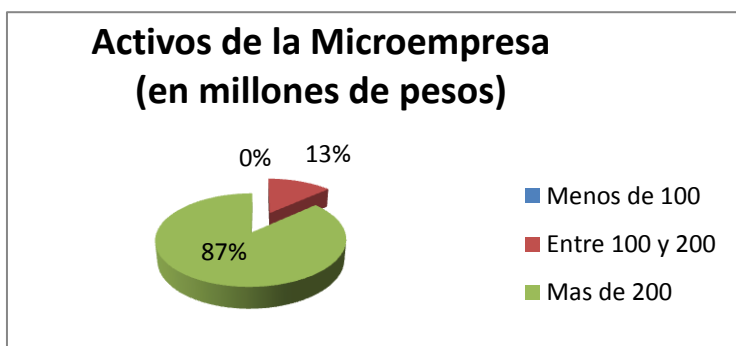
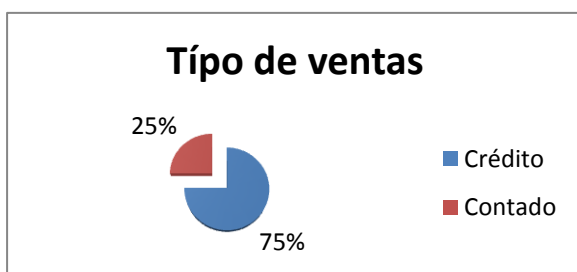


Figura 8: Activos evaluados en millones de pesos con que cuenta la microempresa.

El valor de toda esta infraestructura hace que al momento de ingresar a esta actividad se revise muy bien la permanencia en el mismo por un largo periodo (se observa en la primera pregunta de la encuesta que las microempresas integradas en un 38% tienen más de 5 años de constituida y un 31% más de 10 años.

Las Integradas afirman “vender” a crédito porque reciben el dinero producto de su actividad máximo 15 días después de entregar el producto, no puede considerarse una venta específicamente sino la entrega del producto terminado para la siguiente etapa a los dueños verdaderos.

Por su parte las independientes afirman vender de contado, se debe tener en cuenta que los independientes deben comprar periódicamente pollitos de máximo 1 semana de nacido, sus vacunas y su alimentación, por lo cual necesitan flujo de caja constante.



A la pregunta si tiene cartera por recuperar el 100% de los encuestados mencionaron NO tener cartera por recuperar.

Figura 9: Tipo de ventas que desarrollan en la microempresa

Intangibles.

Los recursos tangibles antes mencionados requieren estar acompañados de los recursos intangibles que están compuestos por el conocimiento y la confianza entre empleados, la capacidad de gestionar nuevas situaciones, las rutinas organizacionales, la capacidades

científicas, la capacidad de innovación, la marca y la reputación de la firma por su producto; estos recursos pueden considerarse una fuente superior de ventaja competitiva para las mipymes (Sales, 2016).

Según Sales (2016), estos recursos están enraizados en la historia de la organización, y se van desarrollando a través del tiempo por lo que son difíciles de imitar por los competidores, igualmente son difíciles de comprender y de comprar; por ejemplo, dos personas que comparten su conocimiento lo pueden aprovechar para crear conocimiento adicional que contribuya a mejorar el rendimiento de la microempresa.

A continuación se describen y analizan los recursos intangibles de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga.

Tabla # 11. Recursos Intangibles.

Intangibles										
Humanos					Técnicos					
19	20		21	22	23		24	25	26	27
Escolaridad		En que Consiste	Relaciones	Tecnología	Tipo Tecnología	Cuales	Estudio	Archivos	Incentivos	Procesos
Primaria	Si	Entrenamiento	Si	No	Computadores		No	No	Si	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	No	Computadores	Tablets	No	Si	No	Si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
Técnico	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
Técnico	Si	Tiempos (permisos)	Si	Si	Computadores	Tablets	si	si	si	si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	No	Celulares		No	Si	No	Si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	No	Computadores		Si	Si	Si	Si
Primaria	Si	Tiempos (permisos)	Si	No	Celulares		Si	Si	Si	Si
Bachillerato	Si	Tiempos (permisos)	Si	No	Celulares		Si	Si	Si	Si

Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participantes

Humanos.

La escolaridad que presentan los empleados en su gran mayoría es Bachillerato (75%) siendo este el máximo nivel de escolaridad, un 13% tiene un técnico y un 12% primaria.

La pregunta sobre el apoyo para la educación de los empleados, el 100% de los encuestados afirmo recibirla, argumentado que es organizado los turnos para que los empleados puedan desarrollar simultáneamente ambas actividades.

La pregunta sobre las relaciones laborales y de amistad entre los empleados, el 100% de los encuestados afirmo que SI, debe tenerse en cuenta la cantidad de trabajadores de la mayoría de las microempresas (menos de 5 empleados) y que manejan dos turnos al día, lo cual podría inferir que en un turno se encuentran máximo 2 o 3 empleados para atender las diferentes actividades a realizar.

Los encuestados reciben capacitaciones constantes en relación al trabajo que desempeñan, en la búsqueda de mantener la calidad en sus labores, además para mantenerse actualizados en las novedades del mercado, y para su crecimiento personal.

Técnicos.

El 63% de los encuestados afirma que en su sitios de trabajo se hace uso de la tecnología, se observa que en las integradas en su gran mayoría (9 de 11 encuestados, es decir el 81% hace uso de la misma) mientras que las independientes afirman en su mayoría (4 de 5 encuestados, es decir el 80%) no lo hacen.

Sobre la pregunta qué tipo de tecnología usan, todos afirmaron sobre el uso de teléfonos celulares, 13 de los encuestados (entre ellos los 11 integrados), aquí debe tenerse en cuenta la necesidad de comunicación constante entre la granja y la parte administrativa o los propietarios de las microempresas, afirmaron el uso de computadores, 2 confirmaron el uso de internet y dos de los encuestados el uso de tablets.

Ninguna de las microempresas encuestadas aparecen con página web registrada, pero si aparecen en las páginas de comercio a nivel nacional.

Las microempresas integradas no realizan estudios de mercado, debido a que no deben vender productos, ni deben captar clientes ni fidelizarlos, todo el producto que ellos sacan tienen un solo destino.

Por su parte las microempresas independientes aseguran en su gran mayoría (el 80%) hacer estudios de mercado para captar nuevos clientes o fidelizar los actuales.

La pregunta sobre el uso de archivo físicos y/o digitales de todas las actividades, todos los encuestados informaron que SI (en una encuesta que se permito el ingreso a la parte administrativa de la granja se observan por lo menos 12 archivos físicos que deben llevarse a diario y que luego son digitalizados, tales como: control de alimentación diario, ganancia de peso, control de vacunas, mortalidad, producción de estiércol semanal, entre otras.

Las microempresas integradas no tienen que hacer incentivos a clientes (casi en su mayoría afirman no hacerlo en la encuesta respectiva), sencillamente porque no los tienen, a su vez las independientes deben buscar todos los días nuevos clientes que les permita crecer su negocio y son los que presentan en su gran mayoría (el 80%) planes de incentivos para ganar nuevos clientes o retener a los actuales.

Los cambios en los procesos buscando mejorar la productividad viene de la mano con las grandes empresas para el caso de las microempresas integradas, cualquier modificación en el plan de alimentación o en los planes de trabajo diario o semanal deben ser consultada y aprobada por las primeras, normalmente estos ajustes son hechos en pruebas pilotos (por ejemplo nuevas dietas buscando más ganancia de peso en pie a diario, o disminución de mortalidad, todo con el fin de disminuir los costos de producción y aumento de ganancias para ambas partes.

Las independientes hacen sus propios procesos buscando los mismos objetivos pero con sus propios recursos y bajo su responsabilidad.

Los recursos técnicos en la microempresas avícolas de Guadalajara de Buga son utilizados dependiendo las necesidades de cada quién, por ejemplo los integrados necesitan de las tecnologías para mantener en constante comunicación con las empresas a las que pertenece el producto, pero no requieren hacer estudios de mercadeo, ni incentivar porque esa parte del proceso no les corresponden; los independientes si requieren mantener realizando mercadeo constantemente, e incentivando a sus nuevos y antiguos clientes para mejorar sus ingresos, hasta el momento consideran no necesitar mucho el uso de la tecnología en el manejo de su microempresa.

10.4 Capacidades.

Los recursos por si solos no son suficientes, la relevancia está en el manejo de los mismos, como estos se gestionen, así como las posibilidades reales de transferencias, su recepción y explotación (Amit & Schoemaker, 1993). Aquí entra en expansión las capacidades que son las habilidades en el manejo de esos recursos que contribuyen a alcanzar

el valor agregado y son tan exclusivas de la empresa que permiten distanciarlas de los competidores, las cuales además deben identificar y mejorar porque ellas sustentan su ventaja competitiva a largo plazo (Cuervo, 1993).

Para Nelson & Winter (1982), las rutinas que implementa la mipyme es su proceso de aprendizaje organizacional es lo que sustenta su despliegue, la imitación o repetición de las tareas los conlleva a una rápida y eficiente ejecución de las tareas.

Por lo anterior se puede afirmar que los recursos, capacidades y rutinas tienen un papel fundamental en las estrategias que implementen las microempresas; por lo cual es primordial mirar el beneficio que puedan obtener en función de las características del entorno, de los recursos, capacidades y rutinas de las que disponen.

Tabla 12. Capacidades de las mipymes avícolas.

Tecnológica		Personal				Organizativa				
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
Personal	Proceso	Cual	Ambiente	Salarios	Lugares	Estructura	Política	Normatividad	Manual	Manual
75%	Si		Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
100%	Si	Cont. Galpón	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
10%	No		Si	Si	Si	Si	Si	No sabe	Si	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
10%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
30%	Si	Tiempos Alim	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
50%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
75%	Si	Recolección	Si	Si	si	Si	Si	no	Si	Si
10%	No		Si	Si	Si	Si	No existen	No	No	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si

Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participantes.

Tecnológica.

En todas las microempresas el personal hace uso de la tecnología en sus procesos diarios en menor o mayor grado, pero según las estadísticas no todo el personal hace uso del mismo, ya que en el 75% de las encuestas afirman que solo entre el 10 y el 40% de los empleados usan la tecnología, esto es digitalizar la información que a diario se maneja en la parte productiva (ingesta de alimento por los animales, ganancia de peso, relación de alimento y ganancia de peso, vacunas aplicadas, personal a cargo de cada galpón, etc. Así como las labores administrativas propias de la actividad avícola).

El 75% de los encuestados afirma que no se llevan a cabo la implementación de procesos tecnológicos que permita facilitar las actividades que se realizan a diario, solo el 25% y todos en el caso de integrados (solo un independiente que está en la producción de huevos) afirman llevar a cabo procesos tecnológicos en sus labores diarias, puede



considerarse un valor bastante pequeño si se consideran los avances tecnológicos que se han alcanzado en la parte agropecuaria en los últimos años, pueden implementarse a mediano plazo procesos tecnológicos que logren mejorar la productividad en algunas de las tareas que se realizan en la microindustria avícola (control automatizado de temperatura y humedad en los galpones que permite reducir mortalidad en los pollos por ejemplo).

Figura 10: Uso de tecnología por parte de los empleados.

Personal.

Las preguntas sobre ambiente de trabajo agradable para los empleados, salarios de los empleados y normas de seguridad en los puestos de trabajo, el 100% de los encuestados respondieron que sí.

En la primera entrevista la persona asegura que pagan cumplidamente la seguridad social de sus empleados y que muchos de los mismos se afilian de manera individual y no incluyen a las familias para no perder subsidios que reciben por parte de entidades gubernamentales (familias en acción por ejemplo) y las familias de los empleados permanecen afiliados al Sisbén mientras ellos están afiliados a EPS en régimen contributivo y ARLs, pero a la vez se pierden los subsidios familiares de las cajas de compensación (hijos y de vivienda).

Organizativa.

El 100% de los encuestados afirmo que en las microempresas existe una estructura organizacional, tanto para las independientes como para los integrados reconocen una estructura organizacional básica, en la primera la estructura suele ser familiar y en la segunda se reconocen los puestos de trabajo como administrador y galponero dentro de la granja.

El 75% de los encuestados reconoce tener políticas institucionales (misión, visión, política de calidad, manuales de funciones y procedimientos) el 100% de las microempresas integradas tiene políticas institucionales ya sea por iniciativa propia o por sugerencia de las grandes empresas con las cuales trabajan, contrariamente los independientes no lo tienen (solo el independiente que produce huevos de consumo afirma tenerlos).



Figura 11: Publicación de políticas institucionales.

Una empresa sin sus políticas institucionales o que los empleados desconozcan la existencia de las mismas puede considerarse como un barco a la deriva no sabe a dónde va a llegar tiempo después.

En la gráfica se observa desconocimiento por algunos de los encuestados si existen beneficios gubernamentales y de existir podrían estar perdiendo oportunidades de crecer empresarialmente.

El 100% de los independientes dice no aplicar normativas para adquirir dichos beneficios, mientras que el 54% de los integrados afirman aplicarlas, la pregunta aquí a contestarse es, ¿por qué unos lo hacen y otros no? ¿Será que no tienen la suficiente información o los beneficios son mínimos en comparación al trabajo que debe hacerse para adquirirlos?

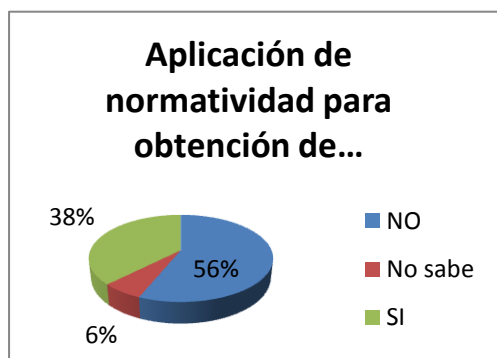
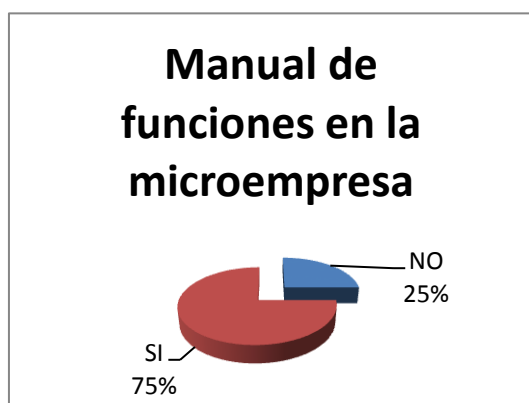


Figura 12: Aplicación de normatividad existente para obtener beneficios por parte del gobierno.

Todos los integrados están afiliados a la federación nacional de avicultores de Colombia FENAVI a través del capítulo Valle del Cauca. Los independientes afirman no estar afiliados a dicha organización sin ánimo de lucro.

El 100% de las microempresas integradas afirma tener manual de funciones para cada uno de sus puestos de trabajo, en los independientes el 80% afirma no tenerlo (solo el microempresario productos de huevos afirma tener manual de funciones).

El manual de funciones sirve para llevar un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la microempresa. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de la misma, ya que permite determinar y delimitar los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.



El carecer de un manual de funciones significa que cada puesto de trabajo es llevado a cabo de manera autónoma por la persona que labore en dicho puesto obteniéndose resultados diferentes en cada ocasión y con cada persona.

Figura 13: Existencia de manuales de funciones en las microempresas

La pregunta sobre manual de procesos el 100% de los encuestados respondió que SI, en este caso tanto integrados como independientes aseguran tener manual de procesos

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga cuentan con recursos necesarios y pertinentes para el trabajo que desarrollan, se evidencia falencias en cuanto a las capacidades y a las rutinas diarias.

Los integrados tienen rutinas repetitivas asesorados por las empresas a las que están vinculadas, sin expectativas diferentes a mantener una producción estable y un ingreso seguro y riesgo mínimo, por lo que utilizan tecnología necesaria que consiste

computadores, celulares y tablets, pero no hacen mayor investigación para avanzar en los procesos que realizan, además su organización y el personal que participa en toda la gestión tienen una meta fija y previamente establecida.

El caso de los independientes por ser microempresas en la mayoría de los casos familiares, no se percibe que tengan implementado un sistema de gestión de calidad; el uso de las tecnologías es muy limitado basándose en el uso de los celulares en algunos casos. Esta situación puede presentarse por obstáculos en infraestructura y el alto costo de los servicios de telecomunicaciones, además de la falta de conocimiento para aprovechar la información y la construcción de redes que contribuya a la competitividad de la mipyme.

En lo personal tanto los integrados como los independientes tienen elementos claves de sobrevivencia, afirman tener un clima organizacional cálido, además de estar conformes con sus salarios, y el crecimiento individual y colectivo.

En cuanto a lo organizacional, los integrados cuentan con su misión, visión, políticas institucionales manuales de procedimientos entre otros, pero ni ellos ni los independientes aplican todo un sistema de gestión de calidad (así las empresas con las cuales se encuentran integradas tengan certificados de calidad nacionales e internacionales), unos por ser dependientes y los otros porque no lo han considerado necesario, o no poseen el conocimiento al respecto, lo que los coloca en una desventaja significativa al momento de ser competitivos.

10.5 Las estrategias y su potencial que contribuyen a propiciar la generación de beneficios extraordinarios de las mipymes avícolas de Buga desde la competitividad.

Las estrategias están supeditadas a que la organización establezca cuales de sus recursos y capacidades son difíciles de identificar y replicar para que se constituyan en generadores de competencias centrales, teniendo en cuenta de acuerdo a Bueno, Morcillo & Salmador (2005), no son las ventajas sino las generaciones de competencia las que deben ser sostenibles para asegurar el control permanente de ventajas competitivas.

Las competencias más importantes son aquellas que sean durables, difíciles de identificar y comprender; no fácilmente replicables y sobre todo que la empresa tenga clara posesión y control de ellas. Por lo tanto la esencia de la formulación estratégica que haga más efectivo el uso de los recursos y capacidades (Grant 1991).

La habilidad de la empresa para mantener una ventaja sostenible basada en sus recursos y capacidades es esencial para el marco temporal de su proceso de planificación estratégica. Si sus recursos y capacidades son poco durables o fáciles de imitar la empresa tendrá ventajas competitivas pasajeras, a lo cual debe desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas.

La empresa tiene un compromiso en perfeccionar el conjunto de sus recursos y capacidades para adquirir una dirección estratégica en término de las capacidades que formarán las bases de las futuras ventajas competitivas; según Grant (1996), es esencial asegurar que la estrategia empuje constantemente las capacidades hacia los límites de la

empresa no solo para asegurar su perfeccionamiento, sino también para hacer frente a las exigencias del entorno.

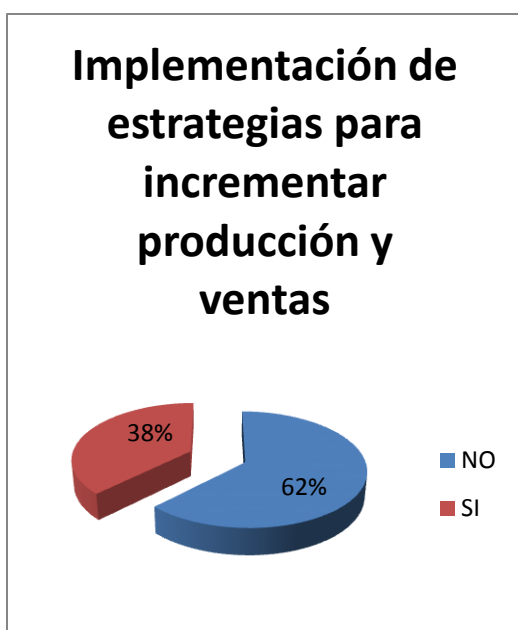
A continuación se resume las estrategias que han implementado las mipymes de Guadalajara de Buga que contribuyen a propiciar su generación de beneficios.

Tabla 13. Estrategias que propician la generación de beneficios de las mipymes avícolas.

ESTRATEGIAS									
38	39		40	41	42	43	44	45	46
Estrategias Incremento Productiv.	Implementación Estrategias	Cuales	Infraestructura y recursos	Incremento Ventas	Precios	Calidad Productos	¿En qué Consiste?	Procesos o Recursos	Estímulos o Bonificac.
Si	Liderazgo en calidad en el mercado		Si	Igual prod.		Si	Pura Carne	No	Si
No	Otros	N.A.	N.A.	Igual prod.	N.A.	Igual	N.A.	No	Si
No			No	Igual prod.	N.A.	Igual	N.A.	No	Si
No			No	Igual prod.	N.A.	Igual		No	Si
No			No	Igual prod.	Igual	Igual		No	Si
No			No	Igual prod.	Igual	iguales		No	Si
no			No	Igual prod.	Igual	Igual		No	Si
No			No	Igual prod.	Igual	Igual		No	Si
No			No	Igual prod.	N.A.	Igual		No	Si
No			No	Igual prod.	Igual	iguales		No	Si
No			No	Igual prod.	Igual	iguales		No	Si
si	Liderazgo precios en el mercado		Si	5%	Si	Igual		No	Si
Si	Reputación de la firma	Confianza	No	5%	Igual	Si	sabor, tamaño	Si	Si
Si	Dominio en nichos de mercado		No	10%	Igual	Si	sabor, tamaño	Si	Si
Si	Reputación de la firma		No	5%	Igual	Si	Sabor	Si	Si
Si	Reputación de la firma		No	10%	Igual	Si	Sabor	Si	Si

Fuente: datos obtenidos de la tabulación de la encuesta realizada a los participante

La mayoría de las microempresas integradas expresan no tener estrategias implementadas para incrementar la producción y las ventas, es entendible esta respuesta, ya que el incremento de la producción no depende directamente de ellos sino de las empresas para los cuales desarrollan la etapa de cría, levante y engorde.



Para implementar una estrategia deben contar con el visto bueno de la empresa, posteriormente deben adecuar las nuevas instalaciones que les permita albergar más pollitos (los galpones deben cumplir con las características que tienen los galpones que tengan en la actualidad de capacidad, materiales, área construida, espacio entre ellos, acceso, ventilación, comederos, bebederos, seguridad sanitaria, etc.

Figura 14: Implementación de estrategias para incremento de producción y ventas en las microempresas

Los independientes afirman tener estrategias implementadas para incrementar la producción y las ventas, esto debido a que ellos pueden tomar esa decisión a partir de los recursos propios que posean sin consultarlo con nadie más, pueden crecer al ritmo que ellos deseen o se lo permitan sus recursos o pueden adquirir un crédito para ello. Las estrategias que implementan están basadas en la alimentación y espacio donde crían las aves, las cuales tienen algunas diferencias a los integrados, además realizan procesos de mercadeo.

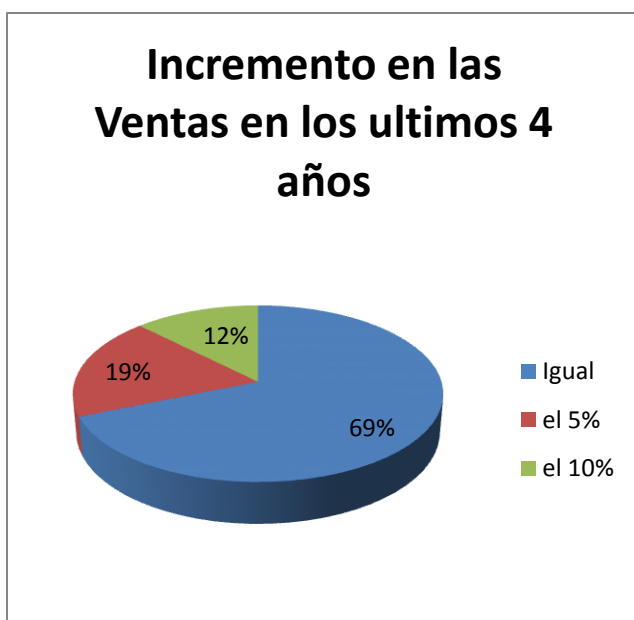
Casi la totalidad de los integrados afirmaron no tener infraestructura y recursos para ampliar las ventas, se debe tener en cuenta que ellos no venden productos, pero sí podrían albergar más pollitos para aumentar la producción y así obtener más ingresos por los procesos que desarrollan en sus granjas (cría, levante y engorde), pero como se expresó en el punto anterior no depende directamente de ellos sino de las empresas que proveen a los microempresarios de todo el material para desarrollar su actividad (pollitos, vacuna, alimento y asistencia técnica durante todas las etapas). Los independientes expresan lo mismo no tener infraestructura para ampliar las ventas (solo el independiente que produce huevos para consumo) afirma poder hacerlo.

Para incrementar las ventas debe aumentar primero la producción actual y para ello es necesario adecuar nuevas instalaciones, así mismo verificar si los proveedores pueden brindarles la materia prima (pollitos, alimentos, vacunas y asistencia técnica), ampliar la planta de beneficio, sistema de refrigeración, incrementar el personal y buscar nuevos clientes o nuevos mercados que les permita cumplir con dicho objetivo.

Los integrados han mantenido la misma producción durante los últimos 4 años (ya se explicó con anterioridad que el aumento de la producción de ellos pasa por la aceptación por parte de las empresas que deben proveer a estos todos los elementos para desarrollar dicha actividad, además de los planes de expandir las instalaciones que igualmente deben ser revisados y aprobados por las empresas de pollos para los cuales trabajan).

Los independientes muestran aumentos en las ventas entre el 5 y el 10% en los últimos 4 años, lo cual puede significar una sostenibilidad del negocio para ellos a través del tiempo, estos valores indican crecimientos en ventas del 1 al 2% promedio anual

aproximadamente, estos datos son contrastables con los datos del sector avícola que tuvo un incremento de consumo nacional de carne de pollo del 5,6% anual en el 2016, y del 3,8% en el 2015, se espera que para el 2017 se tenga un incremento del 5,2% (FENAVI, 2017), lo cual significa que los independientes están en la tónica del sector avícola en general.



Todos afirman tener precios iguales a los que se manejan en el mercado, algunos integrados dicen no saberlo porque ellos no se encargan de vender productos, pero reconocen en su mayoría que los precios son los mismos para todo el sector, estos precios son autónomos de la empresa que se encargue de la distribución y venta a nivel nacional.

Figura 15: Incremento en las ventas en los últimos 4 años

Los independientes suelen vender productos con otras características (sabor, tamaño, textura, precio), pero aun así reconocen una homogenización de los precios en el mercado, es decir las variaciones son muy pocas.

Esto puede significar que la producción (tiempos, cantidad de alimento, ganancia de peso) y la materia prima (pollitos, alimento, vacunas) se rigen por unos estándares y tanto la productividad como las ganancias se encuentran en unos rangos preestablecidos.

Casi la totalidad de los integrados afirman que la calidad del producto que sacan al mercado es igual y puede comprenderse esa afirmación ya que desarrollan su actividad a partir de normas y parámetros puestas por las empresas dueñas de toda la materia prima que le son entregados a las microempresas, es decir que no se encontraran diferencias significativas entre el producto final de una integrado u otro (y menos de la misma empresa), si ha de existir una mejora en la calidad debe verse reflejado en todos los productos que entreguen los integrados de esa empresa ya que están bajo los mismos parámetros y lineamientos.



Los independientes expresan que sus productos son de mejor calidad al que se consigue en el mercado y es a partir de ello que pueden colocar un mayor precio al cliente al momento de la venta y el sostenimiento e incremento anual sostenido en sus ventas de sus productos parece indicar que hay clientes que están dispuestos a pagar un poco más por sus productos.

Figura 16: Calidad de los productos ofrecidos por las microempresas

Los integrados afirman que no tiene procesos diferentes a las demás empresas avícolas, eso significa que a procesos iguales y materias primas iguales, productos igual con igual calidad lo cual termina por confirmar la respuesta dada por ellos mismo en la pregunta 43 de la encuesta, existe una total homogenización en la industria avícola en cuanto a microempresas integrados se refiere.

Los independientes por su parte también terminan por confirmar la respuesta dada por ellos a esta pregunta, sus productos tiene mejor calidad a los que ofrecen en el mercado, y para ellos es tener procesos diferentes que les permita mayor calidad en sus mercancías, puesta a disposición de los clientes.

Todos los encuestados autónomos de ser integrados o independientes afirman dar estímulos o bonificaciones a los empleados por ideas que les pueda permitir un mejor rendimiento en los procesos, es aquí donde obtener mejoras en la producción puede diferenciar el producto de dicha empresa con relación a los otros, lo cual puede significar más ganancias con los mismos productos, por ello, la táctica de incentivar a los empleados por esa curiosidad a buscar mejoras en los procesos que a diario y durante tanto tiempo vienen desarrollando ininterrumpidamente.

La ventaja competitiva de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga basada en la alimentación, redundando en mejorar la calidad, brinda la posibilidad de réplica o imitación, lo que las expone constantemente a cambios, no permitiéndoles una estabilidad económica, ni una ventaja competitiva duradera.

Las mipymes avícolas (cría de aves de corral) deben implementar estrategias que le aseguren a su empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas del mercado local y nacional, debe emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición, para enfrentar con éxito las fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior en la inversión para la empresa.

Las mipymes avícolas independientes deben crear estrategias basadas en sus recursos y capacidades para establecer una relación positiva entre la capacidad de innovación y el

poder de monopolio de las microempresas integradas, buscando financiación para realizar actividades de investigación y de desarrollo, contratar personas innovadoras y fortalecer su imagen corporativa implementando nuevos procesos o innovando los que tienen para reportar nuevos beneficios.

A continuación se presenta mediante una matriz Foda el análisis que acaba de presentarse del tratamiento de la información obtenido en la encuesta.

Tabla14. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Recursos Tangibles: Humano. Cuentan con el 100% del personal necesario para desarrollar los procesos previamente establecidos. Físicos. Poseen la infraestructura necesaria y pertinente en cuanto a instalaciones, equipos productivos y recursos de aprovisionamiento. Recursos Intangibles Humanos. -Tanto los integrados como los independientes cuentan con experiencia y estudios pertinentes para los cargos que ejercen. -El 100% de los encuestados dicen tener un clima laboral apropiado, reciben beneficios, capacitaciones y apoyo personal de parte de sus compañeros para el alcance de sus metas colectivas e individuales. Capacidades o competencias. Personales. -poseen personal con experiencia y habilidades en el campo de la avicultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los independientes tienen la oportunidad de implementar estrategias integrales que les permita expandir su mercado y ganancias por ser autónomos en la toma de decisiones. - Los independientes pueden aprovechar los recursos tangibles e intangibles que poseen hasta el momento y no han explotado. - los independientes pueden aprovechar el estado de dependencia de los integrados para innovar y posesionar la ventaja competitiva. -las mipymes pueden aprovechar e implementar los avances tecnológicos en sus procesos. -las mipymes deben informarse respecto a los beneficios que brinda el gobierno para el sector avícola y aprovechar cada uno de sus beneficios. Las mipymes deben implementar sistemas de gestión modernos y adecuados a sus procesos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos Tangibles: Financieros. -Los integrados cuentan con los recursos necesarios para desarrollar completamente el proceso, pero son capitales ajenos, pertenecientes a las grandes empresas como Mac Pollo y Bucanero. Los independientes cuentan con recursos financieros limitados. Recursos Intangibles Humanos. -El liderazgo y el espíritu emprendedor de las mipymes integradas está</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Efectos negativos del sector avícola, pestes, incremento exagerado de la materia prima entre otros. -Competencia desleal de otros sectores que puedan suplir las necesidades de los clientes. - Crisis económica. -incremento de los impuestos para el sector avícola desproporcionados. -Retiro de prebendas de parte del gobierno para

<p>condicionado por no ser autónomos en la toma de decisiones, en cuanto a los independientes por la falta de capital y de manejo restringido de la información.</p> <p>Técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -El manejo de la diversidad de las tecnologías lo limitan a la comunicación básica y al manejo de archivo. -Insuficiencia en el manejo de un sistema de gestión de calidad, mercadeo, política, misión, visión, etc. -Los integrados mantienen procesos estáticos, los independientes realizan innovación poco duraderas e imitables. - los integrados no se relacionan con sus clientes y proveedores lo que no permite el diseño de estrategias, los independientes se focalizan en aumentar sus ganancias en la calidad del producto que es lo que hace la diferenciación, sin aplicar estrategias integrales a todos los campos. <p>Capacidades o competencias.</p> <p>Tecnológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falencias para explotar los elementos del saber y de la experiencia acumulados en sus rutinas diarias. <p>Organizativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Debilidad en el papel de la gerencia en su rol de estrategia y decisor para centrarse en los recursos basados en el conocimiento tanto individuales como colectivos, y de esta manera utilizar las diferentes dotaciones del conocimiento organizacional como pilar de la ventaja competitiva. -Deficiente asignación de recursos para explorar y garantizar la génesis y desarrollo de los recursos necesarios para las estrategias que garanticen la viabilidad futura de la organización. - Falencia en la acción de enlazar el conjunto de recursos que poseen con lo que implica el esquema de coordinación entre personas y entre estas y otros recursos. 	<p>el sector avícola.</p>
--	---------------------------

Fuente: autoría de los investigadores. Información obtenida en la aplicabilidad de la encuesta analizada a la luz de la teoría de los recursos y capacidades.

A continuación se presenta el análisis conjunto representado en la siguiente matriz

FODA de los resultados obtenidos durante la investigación.

Tabla 15. Análisis Conjunto

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>(estrategia Max-Max)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el clima laboral, la disposición que muestran los empleados y su experiencia para implementar mejoras en los procesos, calidad total y posicionar mejor sus productos - Usar adecuadamente los beneficios que puedan obtener de entidades públicas y privadas para mejorar la productividad. - Transformar en nuevas alternativas los productos que les permita venderlos con un mayor valor y mejor aceptación de los clientes. 	<p>(estrategia Min-Max)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación entre varios microempresarios (independientes) para incrementar y mejorar la producción, disminuyendo costos y aumentando las ganancias. - Uso de herramientas administrativas que les permita plantear nuevas estrategias productivas, conocer índices de productividad y metas para mejorarla. - implementar sistemas semi- automáticos que permita saber en tiempo real información pertinente de producción para la toma de decisiones efectivas.
Amenazas	<p>(estrategia Max-min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la compra de insumos de forma colectiva (entre varios independientes o almacenar parte del producto comprado) para disminuir costos (alimento para aves por ejemplo). - Organización para la venta de los productos buscando hacer frente a la competencia desleal (no vender por separado sino en conjunto si es posible) - Búsqueda de alternativas de alimentación con productos nacionales para disminuir costo por importación de materias primas (soya, maíz, etc.) 	<p>(estrategia Min-Min)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un sistema de gestión de calidad total (misión, visión, política de calidad, manual de funciones y procedimientos) y revisión constante de la información que puede obtenerse del mismo para aplicar los correctivos lo más pronto posible. - Transformación a nuevos productos de interés para los clientes a partir de lo que se produce actualmente, o buscar nuevos nichos de mercado (niños, adolescentes, productos light, comida saludable, etc.). - Capacitación constante a la parte administrativa sobre estrategias competitivas, calidad total, satisfacción del cliente, justo a tiempo.

Fuente: autoría de los investigadores. Información obtenida en la aplicabilidad de la encuesta analizada a la luz de la teoría de los recursos y capacidades.

11 CONCLUSIONES.

Para finalizar se muestran las conclusiones obtenidas de la investigación ejecutada y las recomendaciones que se consideran pertinentes realizar para que las mipymes avícolas “cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga logren ser altamente competitivas, según lo arrojado por la investigación; pertinentemente esto se hará a la luz de los objetivos específico y la pregunta de investigación.

Características de su trayectoria y gestión administrativa.

Los integrados, deben poseer terrenos, infraestructura que es revisado y certificado por la empresa a la cual se integraran, personal capacitado, además de ser comprometidos y responsables con los compromisos que adquieren con la empresa a la que se constituyen; por ser una tercerización tienen actividades puntuales que realizar y de donde obtiene sus ganancias, sin preocuparse por los cambios que genera el entorno y la competitividad, en cuanto a desarrollar estrategias que lleguen a la sensibilización del consumidor, sin procurar un mayor valor agregado que el que ya está estipulado, no tienen la oportunidad de aprovechar los subproductos que se derivan de la actividad porque los pollos son retirados vivos de las granjas (lo único aprovechable es el abono, pero solo el 50% de los integrados lo comercializan); solo deben cumplir con un compromiso de cuidar y proteger una producción previamente establecida.

Los independientes, por no cumplir con los requisitos exigidos por las grandes empresas, no se pueden integrar a ellas, por lo que realizan todo el proceso relacionado con la

avicultura, con su propio capital. Son microempresas que cumplen con la normatividad exigida por el gobierno colombiano, en cuanto a registros de impuestos y sanitarios, pero no cuentan con el apoyo monetario de parte de este, para ampliar su producción y así poder crecer y ser más competitivas, pero cuentan con la aceptación de sus productos por parte del público.

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga cumplen con la normativa Colombiana según la ley 590 del 2000 en su artículo 2, en el número de trabajadores para ser catalogadas como micro (menos de 10 trabajadores) y pequeñas empresas (entre 11 y 50 trabajadores) así como sus activos totales las micro (deben tener menos de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, a valores del año 2017 sería valores inferiores a \$369'596,217, en la pregunta hecha en la encuesta sobre número de trabajadores (pregunta 2) y activos fijos (pregunta 16) el 94% tiene menos de 10 trabajadores (el 50% menos de 5 trabajadores) y el 87% tiene activos fijos de más de 200 millones de pesos (el 13% restante está entre 100 y 200 millones), con lo cual puede concluirse que las pymes estudiadas cumplen con la normatividad Colombiana.

De las dieciséis (16) mipymes encuestadas quince (15) comercializan pollos de engorde (4 de ellas en canal entero o por partes) y una (1) comercializa huevos para consumo, algunos comercializan como subproducto abono.

Todas las personas entrevistadas muestran conocimientos de la labor que desarrollan, ante la pregunta de estudios realizados (pregunta 9) hay 8 profesionales (1 con posgrado) 2 son tecnólogos, 4 son bachilleres y 2 son técnicos y todos ellos afirman hacer cursos y

seminarios de actualización y continuamente se capacitan para mejorar sus competencias laborales.

Recursos y capacidades que permiten su competitividad.

Las características competitivas de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga son:

1. Hay que tener en cuenta que estas microempresas están divididas en dos grupos; los integrados y los independientes.
2. Los integrados manejan las mismas estrategias focalizadas y dirigidas a mantener un número indicado en la producción y un crecimiento y peso acelerado en las aves; indicado por las grandes empresa que tienen el monopolio local, (Mac pollo y Bucanero), para estas empresas, los integrados son competitivos porque cumplen con la tarea asignada.
3. Los independientes tienen como principal característica competitiva la diferencia en la alimentación de las aves que hace que su carne tenga mejor sabor y por consiguiente mayor calidad.
4. Las estrategias implementadas por las mipymes avícolas no son sostenibles ni duraderas.
5. Tanto los integrados como los independientes poseen recursos tangibles e intangibles que pueden aportar a su competitividad, pero la manera en que mezclan esos recursos con las capacidades no es pertinente para plantear y desarrollar estrategias competitivas.
6. Las ventajas competitivas de estas mipymes son fáciles de imitar por lo tanto no son sostenibles.
7. Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga su comercio es solo local.
8. Los procesos son repetitivos y no hay mayor innovación.

9. No implementan sistema de gestión de calidad (no existe manual de funciones, misión, visión entre otras.).
10. El uso de la tecnología es básico, poco lo implementan en sus procesos.

Las mipymes avícolas “cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga en cuanto a sus características competitivas tienen falencias que deben trabajar, unos porque al estar integrados son pocos los cambios que pueden hacer en sus procesos, además de no realizar investigaciones que arrojen resultados que den luces para implementar nuevas estrategias para ser más competitivas. Los independientes por aplicar estrategias de fácil aplicación e imitación, además porque utilizan la tecnología superficialmente y no para mejorar sus procesos, también debe implementar un sistema de gestión de calidad que les permita definir un norte.

Los desafíos que en la actualidad enfrentan las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga en materia de productividad y competitividad ofrecen un reto puntual para la economía de la región y el país; este reto lo constituye el manejo eficiente del conocimiento y la información, lo cual representa el núcleo básico de cualquier organización; de forma que ninguna puede existir sin contar con un recurso humano eficiente y fiable que contribuya a centrar de forma estratégica su hacer que redunde en beneficios y rentabilidades a largo plazo.

Desde el punto de vista de infraestructura las mipymes son competitivas (recursos tangibles, para el caso de los integrados), pero no aplican tecnología, sistemas de gestión de calidad, cadenas de valor e innovación, estrategias productivas. Ante ese panorama se debe afirmar que las mipymes avícolas no son competitivas. Las microempresas tienen que estar en

constante cambio para enfrentar el mundo globalizado para así poder determinar qué tan competitiva o no puede ser en el mercado.

Las mipymes También tienen fallas en la implementación del sistemas de gestión de calidad, tampoco poseen estrategias productivas innovadoras, la aplicación de la tecnología es superficial y no tienen procesos que los diferencias de los demás de tal manera que sus productos tengan una alta demanda por encima de los productos de la competencia al igual que sus precios al ser los mismos en el mercado.

El uso de la tecnología debería ser importante para ellos por el mundo de la información y la globalización actual, pero es muy bajo el porcentaje del personal (siendo tan pocos empleados) que hace uso de tecnología a diario más allá de sistematizar los archivos físicos que llevan, trabajo que es responsabilidad de una sola persona (administrador), tampoco tiene procesos donde se presenten casos de uso de tecnología que los diferencia de la competencia, todo parece indicar que realizan procedimientos iguales hace años, nada ha cambiado al interior de las organizaciones.

Una de las principales falencias que presentan en su totalidad las mipymes avícolas, es la carencia total de un sistema de gestión de calidad, a pesar de que en un caso de las mipymes integradas sus empresas tienen recertificaciones en sistemas ISO (para el caso de pollos Bucanero y HACCP para las dos compañías).

El 100% de las microempresas avícolas encuestadas afirma tener un clima laboral cálido.

Estrategias como potencial para generar beneficios.

Para que la estrategia tenga relevancia en el esquema empresarial se deben considerar los recursos y capacidades necesarias en su implementación, como son; el liderazgo y la diferenciación. Aplicando esto a los integrados, se puede afirmar que no hay estrategias que las potencie y les genere beneficios económicos y de reconocimiento, las únicas vicisitudes que los diferencian son:

1. los 10 días de más que tiene Mac Pollo en la etapa de alistamiento sobre los 20 días que da Bucanero a sus integrados, (al año eso significa 6,0 (Macpollo) contra 5,2 (Bucanero) camadas de pollos diferentes en sus galpones).

2. Bucanero busca integrados con capacidades de albergar más de 100,000 pollos mientras que Mac Pollo permite integrados con mejor capacidad (de hasta 80,000 pollos), las demás condiciones son las mismas, (pollitos de un día, alimentación, plan de vacunas, tiempo de permanencia de los pollos en las granjas etc.).

En los independientes a pesar de todas las dificultades que ellos puedan presentar en su actividad es más fácil encontrar divergencias que les permite diferenciarse de la competencia (pueden tener nuevas experiencias en la alimentación, por ejemplo, para ganar más peso u otras características en el animal (color de piel, sabor de la misma, tener más tiempo los pollos en etapa de engorde).

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga no consideran su microempresa como un conjunto de recursos y capacidades, sobre todo al factor humano, como determinantes claves del éxito competitivo; por lo que se deben rediseñar organizativamente para explotar el enfoque basado en recursos y capacidades incluyendo la valoración y el control de activos

intangibles, la creación y el perfeccionamiento de rutinas organizativas y un marco para la implementación de estrategias basadas en este enfoque.

Las mipymes integradas no venden productos pero aseguran que sus productos tienen los mismos valores del mercado (pregunta 42, precios colocados por las empresas a los cuales están integradas), por su parte las independientes afirman tener precios competitivos en el mercado local.

Teniendo en cuenta el concepto de innovación como el hecho de cambiar procesos u actividades en la empresa de una forma diferente a lo habitual o como lo hace la competencia diferenciándose de esta, el 75% de los encuestados (es decir 12 de los 16 encuestados) dijo no tener procesos o recursos diferentes a las demás empresas avícolas entre estos está el 100% de las mipymes integradas, solo el 25% (4 independientes) afirmó tener procesos diferenciadores a las demás Guadalajara de Buga.

A pesar de que las empresas Bucanero y Mac Pollo tienen certificados de calidad a nivel nacional (para el caso de Pollos Bucanero, ISO 9001 por Bureau Veritas, HACCP por el Invima, esta última igualmente para Mac Pollo), esa cultura de calidad no se refleja en sus integrados de una forma procedente.

Es necesario que los gerentes asienten mayor énfasis en los aspectos internos de la administración de las mipymes avícolas “cría de aves de corral” debido a que es allí donde se encuentra una fuente importante de mejoramiento en la productividad de las mismas.

Se les debe proveer herramientas desarrolladas técnicamente para la evaluación de su productividad y así evidenciar aquellas brechas que puedan tener con respecto a otras

microempresas de su sector ó a las mejores en su clase, además deben contar con tecnologías blandas de fácil y rápida aplicación para poder cerrar las brechas rápidamente.

12. RECOMENDACIONES.

Sería adecuado que la periodicidad de los estudios complementarios que realizan el personal sea corta (por lo menos un curso de actualización cada año en temas específicos al sector avícola) y en lo posible sobre temas de nuevas tecnologías en el sector, así como conocer de primera mano la normatividad vigente que expiden las organizaciones de control para esta actividad económica (ICA, CVC, Ministerio de agricultura y desarrollo rural entre otros).

Las mipymes avícolas “cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga deben identificar, desarrollar, proteger y desplegar sus recursos y capacidades para asegurar una ventaja competitiva sostenible, preocupándose por los procesos dinámicos, la implementación de tecnologías y el comportamiento organizativo.

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga deben competir en mercados donde puedan desplegar sus recursos y capacidades, con estrategias que les permita ser competitivos en vez de dirigirse hacia los mercados estructuralmente atractivos.

Tanto las mipymes integradas como los independientes deben formular estrategias que permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y aunque el énfasis deban hacerlo en los aspectos internos de la microempresa no deben olvidar el entorno que los rodea y los cambios a nivel global.

Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga deben establecer una filosofía que deje claro que la estrategia de la organización debe basarse en sus recursos y capacidades más que en sus productos.

Las mipymes avícolas “cría de aves de corral” de Guadalajara de Buga en cuanto a sus características competitivas tienen falencias que deben trabajar, para lo cual deben implementar un sistema de gestión de calidad, sobre todo los independientes que son autónomos en sus decisiones, porque al implementarlo garantizan la mejora en su rentabilidad para la sostenibilidad de su microempresa.

El Estado y la banca privada deben atender los requerimientos financieros de las mipymes que posibiliten elevar su productividad, competitividad y búsqueda de nuevos mercados.

El Estado debe establecer mecanismos que permita asegurar el crecimiento y desarrollo de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga implementando políticas que contengan iniciativas de países más desarrollados, porque con el uso de la llamada economía global, ellas puedan competir en igualdad de condiciones con empresas de otros países y de esa forma puedan exportar sus productos.

Se requiere mayor apoyo de parte del gobierno tanto a nivel local (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Guadalajara de Buga mediante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural) como a nivel nacional para los avicultores en general y los independientes en particular en relación a acompañamiento, mejor seguridad, mejor infraestructura para el transporte, centro de investigación, educación focalizada para los avicultores y sus empleados con competencias específicas con entidades como el SENA y las

nuevas personas que quieren incursionar en este mercado, y sobre todo estructurando una mejor reforma agraria que beneficie sobre todo a los pequeños microempresarios y por último la posibilidad de créditos blandos (Banco Agrario) para mejorar o ampliar infraestructura existente en las granjas.

13. REFERENCIAS

Aguilar, P. (2009). La productividad como factor de competitividad para las pymes, una perspectiva a nivel micro, Colegio de Estudios Superiores CESA, disponible en: <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pyme-CPAE.pdf>

ANALDEX (2016). Competitividad de las pymes industriales de cara a su internalización, consultada el 15 de octubre de 2016, disponible en: <http://www.analdex.org/2016/08/19/competitividad-de-las-pymes-industriales-colombianas-de-cara-a->

ANIF, (2015), La gran encuesta Pyme, Análisis regional, consultada el 18 de octubre de 2016, disponible en: http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20I-2015_0.pdf

Avalos, F. 2009. Factores determinantes de la competitividad empresarial. Escuela de Postgrado UPC. Área de Investigaciones. Ciclo de conferencias doctorales para MBA –S.

Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, Pp. 99–120.

Bejarano, J. (1995) "La estrategia de competitividad el caso del sector agropecuario", mimeo, Santafé de Bogotá.

Bejarano J. (1998), Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario, Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, (ISBN 958-9328-08-3)

Bueno, E & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis. *Anales de economía y administración de empresas O*, pp. 29-47.

Bueno, E. Morcillo P & Salmador M. P., (2005). Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas. Pirádime. Madrid.

Cárdenas J., M. J. (2008). Las Políticas de Competitividad en Colombia. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Cardona, R. Armando. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades, criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista Electrónica FORUM. Doctoral. Número 4. Mayo-Julio 2011 ISSN: 2017-2146.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: Massachuttes Istitut of Technology, First MIT Press -1969, Pp11-13.

Camara de Comercio de Cali, (2014). Contribución de las pymes al tejido empresarial del valle el cauca, 24 de junio de 2014, p 2-3, disponible en:
<http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>

Centro de Investigación en Gerencia Integral para la Competitividad (2015), Pymes, un reto a la Competitividad, Universidad externado de Colombia

Collins, D. (1999). Harvard Business Review on corporate strategy. Boston. Harvard Business School Press.

Comercio, C. (2014). Contribución de las pymes al tejido empresarial del Valle del Cauca, revisado el 18 de octubre de 2016, disponible en:
<http://www.ccc.org.co/file/2014/06/Apunte-economico-pymes-jun-v3.pdf>

"Competitividad en el sector agropecuario: Elementos para un enfoque de las cadenas productivas y la competitividad" (1995), Proyecto de análisis de competitividad del sector agropecuario colombiano, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Iica, mimeo, Santafé de Bogotá.

Conpes, (2016). Revisado el 25 Octubre de 2016, disponible en
<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf>

Consulta de la Norma: (2016).Alcaldiabogota.gov.co. Revisado 22 octubre 2016, disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=12672>

Consulta de la Norma: (2016).Alcaldiabogota.gov.co. Revisado 22 octubre 2016, disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=14501>

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española 56. pp. 363-377.

DNP, (1998), Colombia, estructura industrial e internacionalización, 1967-1996, Vol. 1

Echeverri, D. C. (2007). La competitividad en el desarrollo empresarial.

Estadístico, A. (2015). Guadajaradebuga-valle.gov.co. Revisado 22 Octubre 2016, disponible en http://guadajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-2015.compressed_opt.pdf

Esser, K; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk & MeyerStamer, Jorg. “Sistemic Competitiveniss –New. Governance Patterns for Industrial Development” A Frank Cass & Co. Ltd. London, 1996.

European Management Fórum, (1980), Fondation Foundation Stiftung, Carnnie Mellow University.

Fong R, Carlos. (2005). La teoría de los Recursos y Capacidades. Fundamentos microeconómicos. Producción académica de los miembros del sistema nacional de investigadores. Centro Universitario de las Ciencias Económicas Administrativas. Universidad de Guadalajara.

Grant, R.M. (2006). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas, (5ª Ed.).

Grant, R.M. (1991). The Resource – based theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management, Rev.* , Spring, PP. 114 -135.

Ley MYPIME. (2016). Mincit.gov.co. Revisado 22 octubre 2016, disponible en <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=13639>

Grant, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas. Madrid.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

MinTic, (2016). Revisada el 26 de Octubre de 2016, disponible en <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=14836>

Montoya, A. et al, (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos, revisado el 16 de Octubre de 2016, disponible en <http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600>.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Noboa, F. (1997). Dirección Estratégica. Universidad de San Francisco. Consultoría y planificación.

Nuestro Municipio. (2016).Guadalajaradebuga-valle.gov.co. Revisado 22 Octubre 2016, Disponible en <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/territorios.shtml>.

Penrose, E. 1958. The theory of Growth of the firm. Oxford.

Pérez, P. Julián. (2016). Definición de avicultura. (<http://definición.de/avicultura/>).

Porter, M. 1980. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. En: Harvard Business Review. Vol. 68, N. ° 3, pp. 79 - 91.

Reinert, E (2007), la Globalización de la Pobreza, Ed Grupo Planeta

Roldán, D. y C.F. Espinal. (2004) ¿Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agro productivo? Colección de documentos IICA, Serie Competitividad No. 3, Bogotá.

Rodríguez, A.G. (2003). La realidad de la Pyme colombiana: desafío para el desarrollo. Fundes, Bogotá.

Rojas, P & Sepúlveda, S (1999), ¿Qué es la Competitividad?, Serie Cuadernos Técnicos / IICA; no. 09

Sánchez Upegui, A., (2010). ¿Qué es caracterizar? Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte.

SÁEZ de Viteri Arranz, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas, y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6 N° 3. PP. 71-86.

Strauss A. & Corbin J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia

Schumpeter, J (1997). Teoría del desenvolvimiento económico. México D.F. Fondo de cultura económica. (Primera edición en alemán 1912).

Schumpeter, J. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia.

Steimberg, Federico (2004). La Nueva Teoría del Comercio Internacional y la política comercial estratégica, Edit. Eumed.net, Madrid 2004 pp. 110.

Tamayo, M. (2007). “Diccionario de la investigación Científica” Editorial Blanco, México, 1997.

Urrutia, Miguel (1994), "Productividad y competitividad", en Revista Banco de la República, No 17, Santafé de Bogotá.

Velásquez V., F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas. Estudios Gerenciales 093, 73-97

Wernefelt, B. (1984). "A, Resource-Based View of the Firm", en Strategic Management Journal, núm, 5. Pp 171-180.

Weston, J.; Brigham, E. (1994). Fundamentos de administración financiera. México: Mc Graw Hill, 1148 p.

Web grafía

Alcaldía de Guadalajara de Buga

<http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/>

Análisis Socioeconómico de Buga y sus alrededores, tomado de:

<http://ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Informe%20Socioeconomico%20de%20la%20Zona/INFORME%20SOCIOECONOMICO%20DE%20LA%20ZONA%20BUGA%20Y%20AREA%202015.pdf>

Anuario estadístico de Buga (2014), tomado de:

<https://drive.google.com/file/d/0B7miSJWH-qMdTdjOWR4Zmp6NnM/view?pref=2&pli=1>

Anuario estadístico de Buga (2015), tomado de:

http://guadalajaradebuga-valle.gov.co/apc-aa-files/65656531333638323462663739646334/anuario-2015.compressed_opt.pdf

Avanza el protagonismo de Bucanero, no obstante el TLC. (18 de mayo de 2014), periódico el país, recuperado de: <http://www.elpais.com.co/colombia/avanza-el-protagonismo-de-bucanero-no-obstante-el-tlc.html>

Cámara de Comercio de Buga,

<http://www.ccbuga.org.co/>

Características organizacionales de una empresa, tomado de:

<http://www.modegem.com/2009/10/estructura-organizacional-en-pymes.html>

Castellanos C. & Castellanos M. (2010), Concepciones teóricas referentes a la definición de la competitividad, Revista Contribuciones a la Economía, versión electrónica, tomado de: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cccm3.htm>

Banco de la Republica, Cifras Nacionales de pib , obtenido de:

<http://www.banrep.gov.co/es/pib>

Departamento Estadístico Nacional DANE, Cifras del Valle del Cauca, obtenido de:

<http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>

Chudnovsky D. & Porta F., (1990), “la competitividad internacional principales cuestiones conceptuales y metodológicas”, recuperado de:

<http://documents.tips/download/link/chudnovsky-y-porta-1990>

Composición empresarial de Buga y área de jurisdicción 2015, tomado de:

<http://www.cbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Composicion%20Empresarial%20Buga%20y%20Area%20de%20Jurisdiccion/COMPOSICION%20EMPRESARIAL%20BUGA%20Y%20AREA%20DE%20JURISDICCION%202015.pdf>

Consejo privado de competitividad, la competitividad del sector agropecuario Colombiano, tomado de: [http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-\(agricultura\).pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/informes/2008-2009/Agropecuario-(agricultura).pdf)

Definicionabc.com, tomado de:
<http://www.definicionabc.com/general/agropecuaria.php>

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1994): Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.

Informe Económico de Buga y área de influencia (2015), tomado de:

<http://www.cbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2016/Informe%20Socioeconomico%20de%20la%20Zona/INFORME%20SOCIOECONOMICO%20DE%20LA%20ZONA%20BUGA%20Y%20AREA%202015.pdf>

Mathews, J. (2009) COMPETITIVIDAD El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las pymes. Tomado de

<http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (1995), Competitividad en el Sector Agropecuario: Elementos para un Enfoque las Cadenas Productivas y la Competitividad, consultado en:

https://books.google.com.co/books?id=5yw8_tEiUh8C&dq=haguenauer+1990+competitividad&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge Mass.

Perspectivas avícolas, (20 de febrero de 2017) Revista Avicultores de FENAVI, recuperado de http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3516%3Aedicion-246-perspectivas-avicolas-2017&catid=294%3Arevista-avicultores-2012&Itemid=566

Reinert. E, (1997), el concepto “Competitividad” y sus Predecesores, *Socialismo y Participación* 72, Lima, diciembre, 1995, pp 21–40, tomado de: http://www.othercanon.org/uploads/native/ERIK_S_REINERT_El_Concepto_complete.pdf

Sales, Xavier. (2016). La importancia de los activos intangibles en la empresa. Recuperado de <http://blogs.eada.edu/2016/06/14/activos-intangibles-en-la-empresa/>

Secretaria de agricultura de Buga

<http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/dependencias.shtml?apc=dbxx-1-&x=1699783>

Anexos

Anexo 1

Encuesta realizada a las mipymes Agropecuarias de Guadalajara de Buga

ENCUESTA

PERFIL DE LAS MIPYMES AVICOLAS DE GUADALAJARA DE BUGA.

El objetivo de esta encuesta es caracterizar la competitividad de las Mipymes del subsector Pecuario “Cría de Aves de Corral” del municipio de Guadalajara de Buga en el Departamento del Valle del Cauca, con el fin de dar a conocer sus particularidades y de esta manera percibir las necesidades que requieren suplir para ser altamente competitivas, para lo cual le solicitamos su participación respondiendo a los siguientes cuestionamientos.

Encuesta N° _____ Responsable _____ Fecha realización: _____

(Marque con una X la o las respuestas que considere pertinentes)

I. GENERALIDADES.	
1.	Número de años que tiene la empresa en funcionamiento: menos de 5___ entre 5 y 10 años___ más de 10_____
2.	Cantidad de personas que trabajan en la empresa: menos de 5___ entre 5 y 10___ mas de 10___
3.	Comercia los productos en: Buga___ Departamental ___ Nacional:___ Internacional:_____
4.	Actividad a la que se dedica la empresa. Tipos de animales:
a.	Pollitos__ b. Pollos de engorde __c. Gallinas ponedoras___ d. Patos__ e. Gansos__
f.	Pavos __g. Codornices _____
5.	¿Qué productos vende?: animales vivos: ___ b. Canales: ___ c. Piezas de Canales: _____ d. Vísceras_____
6.	Derivados de las aves: a. Huevos_____ b. Productos cárnicos de aves:_____
7.	Subproductos: a. Cascaras de huevo: _____ b. Plumas:___ c. Abono
CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO O GERENTE	
8.	¿Cuál es la Edad_____ y Sexo_____ de la persona encargada de la empresa?
9.	Indique último nivel completo de educación de la persona a cargo: Primaria___ Bachillerato___ Técnico___ Tecnólogo___ Profesional___ Posgrado_____
9.	10. ¿Ha realizado algún estudio complementario que aporte al desarrollo de propuestas competitivas para la empresa? Sí_____ No_____
10.	¿cuáles? _____
11.	Indique el nombre del último diploma adquirido y su año, acorde a la actividad pecuaria _____

II. CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS	
A. RECURSOS.	
Tangibles	
Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico	
a. Físicos	
12. ¿Área total que ocupa las instalaciones de la empresa (hectáreas)? _____	
13. ¿Cuántos animales tiene en total? _____	
14. ¿Posee cuartos de Refrigeración? Sí _____ No _____ capacidad en kilos _____	
15. ¿Posee transporte para entrega de productos?: Sí _____ No _____ ¿Cuántos? _____	
b. Financieros	
16. ¿Cuántos activos fijos estimados en millones tiene la empresa (terrenos, maquinaria, instalaciones, etc.)? menos de 100 ____ entre 100 y 200 ____ más de 200 ____	
17. ¿Usted vende de contado _____ Crédito? _____	
18. ¿Tiene cartera por recuperar? sí _____ No _____	
INTANGIBLES	
Los recursos intangibles de una empresa son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial , no se puede medir.	
a. Humanos.	
19. Nivel promedio de escolaridad de los empleados: Primaria ____ Bachillerato ____ Técnico ____ Tecnológico ____ Profesional ____ Otro ____	
20. ¿La empresa brinda apoyo a la educación de sus empleados? Sí ____ No ____ en que consiste _____	
21. ¿Las relaciones laborales y de amistad entre sus empleados son cordiales? Sí _____ No _____	
b. Técnicos	
22. ¿La empresa tiene equipo tecnológico de última tecnología para realizar los procesos diarios? Sí _____ No _____	
23. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa? Computadores _____ teléfonos fijos _____ celulares _____ Internet _____ otros. ¿Cuáles? _____	
24. ¿La empresa realiza estudios de mercado (encuestas, entrevistas, test, entre otros) para conocer las expectativas, necesidades o exigencias de los clientes? Sí _____ No _____	
25. ¿La empresa lleva archivos físicos y/o digitales de todas las actividades? Sí _____ No _____	
26. ¿La empresa ofrece incentivos (descuentos, premios, entre otros) para atraer nuevos clientes o mantener los actuales? Sí _____ No _____	
27. ¿la empresa es constante o realiza cambios en sus procesos como la alimentación de los animales, vacunación, nuevos productos entre otros, buscando mejorar las ganancias? Sí _____ No _____	

B. CAPACIDADES.
a. Tecnológica
28. ¿Qué cantidad de personal de la empresa utiliza la tecnología para comunicarse o realizar los procesos diarios? El 10% _____ 30% _____ 50% _____ 75% _____ 100% _____
29. ¿La empresa ha implementado algún procedimiento tecnológico para facilitar las actividades a realizar? Sí _____ No _____ ¿cuál? _____
b. Personal
30. ¿El ambiente de trabajo dentro y fuera de la empresa es agradable para los empleados? Sí _____ No _____
31. ¿Los salarios de los empleados son acordes a los conocimientos y educación de los mismos? Sí _____ No _____
32. ¿los lugares asignados para realizar las labores cuentan con todas las normas de seguridad? Sí _____ No _____
c. Organizativa
33. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa? Sí _____ No _____
34. ¿La empresa tiene publicado la misión, visión, política, manuales de procedimientos y funciones, donde todos los empleados puedan empoderarse de ello? Sí _____ No _____ No existen _____
35. ¿La empresa aplica la normatividad de ley para obtener beneficios del gobierno? Sí _____ No _____
36. ¿La empresa posee manual de funciones? Sí _____ No _____
37. ¿La empresa posee manual de procesos? Sí _____ No _____

C. ESTRATEGIAS
38. ¿La empresa ha implementado Alguna estrategia de incremento en la producción y ventas? Sí _____ No _____
39. De las siguientes alternativas ¿cuáles ha implementado la empresa? Liderazgo en precios en el mercado _____ liderazgo en calidad en el mercado _____ distinción en tecnología _____ dominio en nichos de mercado _____ reputación de la firma, _____ otros _____ ¿cuáles? _____
40. ¿La empresa cuenta con la infraestructura y recursos humanos para ampliar las ventas tanto a nivel nacional como internacional? Sí _____ No _____
41. Si ha tenido incremento en ventas en los últimos 4 años ¿cuál ha sido el porcentaje promedio? del 5% _____ 10% _____ 20% _____ más del 30% _____
42. ¿Los precios que maneja la empresa están por debajo de los que tiene el mercado? Sí _____ No _____ iguales _____
43. ¿La calidad de los productos que comercializan la empresa son mejores que los que venden las demás mipymes? Sí _____ No _____ Iguales _____
44. Si su respuesta es sí, ¿en qué consiste el factor diferenciador? _____
45. ¿La empresa tiene algún proceso o recurso que no tenga las demás empresas avícolas? Sí _____ No _____
46. ¿La empresa da estímulos o bonificaciones a sus empleados por propuestas o ideas que mejore su rendimiento o procesos? Sí _____ No _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Resultados de las encuestas realizadas a las mipymes

Avícolas de Guadalajara de Buga

Resultados Encuesta mipymes del sector avícola de Guadalajara de Buga inscritos en Cámara de Comercio en el año 2016

Pregunta	Generalidades						
	1	2	3	4	5	6	7
Encuesta	Años empresa.	Cantidad personas.	comercializac. Productos.	Actividad	Productos Vendidos	Derivados	Subproductos
1	más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
2	menos de 5 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
3	más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
4	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
5	menos de 5 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
6	menos de 5 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
7	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
8	más de 10 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
9	más de 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
10	entre 5 y 10 años	entre 5 y 10	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		Abono
11	más de 10 años	menos de 5	Nacional	Pollos engorde	Animales vivos		
12	entre 5 y 10 años	más de 10	Departamental	Gallinas Ponedoras	Animales vivos	Huevos	Abono
13	entre 5 y 10 años	menos de 5	Departamental	Pollos engorde	Canales	Productos Cárnicos de aves	Abono
14	entre 5 y 10 años	menos de 5	Buga	Pollos engorde	Canales	Productos Cárnicos de aves	Abono
15	menos de 5 años	menos de 5	Buga	Pollos engorde	Canales	Productos Cárnicos de aves	Abono
16	menos de 5 años	menos de 5	Buga	Pollos engorde	Canales	Productos Cárnicos de aves	Abono
	Integrados a Mac Pollo		(2,5,6,7,8,11)	total 6 encuestas			
	Integrados a Bucanero		(1,3,4,9,10)	total 5 encuestas			
	Independientes		(12,13,14,15,16)	Total 5 encuestas			

Pregunta	Características propietario o gerente					
	8	9	10	11		
Encuesta	Edad	Sexo	Nivel Educativo	Estudios Complement.	Cuales	Nombre
1	54	Masculino	Profesional	Si	Administración	
2	40	Masculino	Posgrado	Si	Capacitaciones	manejo av
3	54	Masculino	Bachillerato	Si	Capacitaciones	
4	50	Masculino	Profesional	Si	Capacitaciones	
5	47	Masculino	Tecnólogo	Si	Cursos	
6	60	Masculino	Profesional	Si	Seminarios	
7	45	Femenino	Profesional	Si	Actualización	
8	52	Masculino	Tecnólogo	Si	Capacitaciones	
9	48	Masculino	Profesional	Si	Cursos	
10	44	Masculino	Profesional	Si	Seminarios	
11	59	Masculino	Profesional	Si	Actualización	
12	45	Masculino	Profesional	si	Capacitaciones	
13	50	Femenino	Bachillerato	Si	SENA	
14	45	Femenino	Técnico	Si	Actualización	
15	45	Femenino	Técnico	Si	Actualización	
16	48	Femenino	Bachillerato	Si	Actualización	

Tangibles									
Pregunta	Físicos					Financieros			
	12	13	14		15	16	17	18	
Encuesta	Área	# Animales	Refrigerac.	Capacidad Kilos	Transporte	Cuantos	Activos	Ventas	Cartera
1	4 hect	110.000	No		No		más de 200	Crédito	No
2	1000 m2	80.000	No		No		más de 200	Crédito	No
3	6 galpones	87.000	No		No		No sabe	Crédito	No
4	1 hect	130.000	No		No		más de 200	Crédito	No
5	2000 m2	95.000	No		No		más de 200	Crédito	No
6	2,5 hect	100.000	No		No		más de 200	Crédito	No
7	2 hect	94.000	No		No		más de 200	Crédito	No
8	3 hect	140.000	No		No		más de 200	Crédito	No
9	5 hect	150.000	No		No		más de 200	Crédito	No
10	3 hect	105.000	No		No		más de 200	Crédito	No
11	2 hect	90.000	No		No		más de 200	Crédito	No
12	5 hect	5.000	No		Si	2 vehículos	más de 200	Crédito	No
13	1 plaza	1.000	Si	2 congelad.	Si	1 veh peq.	entre 100 y 200	Contado	No
14	1 hect	3.000	Si	500	Si	2 camionetas	más de 200	Contado	No
15	2 hect	1.700	Si	3 congelad	Si	1 camioneta	entre 100 y 200	Contado	No
16	3 hect	2.500	Si	600	Si	1 camioneta	más de 200	Contado	No

Intangibles

Pregunt	Humanos					Técnicos					
	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
Encuest	Esc. Emplead.	Apoyo Educación.	En qué Consiste?	Relacione s	Tecnología	Tipo Tecnología	Cuales	Estudios Mercado	Archivos Físicos	Incentivos	Procesos
1	Primaria	Si	Entrenamiento Tiempos	Si	No	Computadores		No	No	Si	No
2	Bachillerato	Si	(permisos)	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
3	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	No	Computadores	tablets	No	Si	No	Si
4	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
5	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	si	Computadores		No	Si	No	No
6	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
7	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
8	Técnico	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
9	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
10	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	Si
11	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores		No	Si	No	No
12	Técnico	Si	Tiempos	Si	Si	Computadores	tablets	si	si	Si	Si
13	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	No	Celulares		No	Si	No	Si
14	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	No	Computadores		Si	Si	Si	Si
15	Primaria	Si	Tiempos	Si	No	Celulares		Si	Si	Si	Si
16	Bachillerato	Si	Tiempos	Si	No	Celulares		Si	Si	Si	Si

Pregunta	Tecnológica		Personal				Organizativa				
	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
Encuesta	Personal	Proc. Tecn.	Cual	Amb. Trab	Salarios	Lugares	Est. Organiz.	Polit. Instic.	Normat. Ley	Man. Func.	Man. Proc.
1	75%	Si		Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
2	100%	Si	Cont. Galpón	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	10%	No		Si	Si	Si	Si	Si	No sabe	Si	Si
4	30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
6	10%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
7	30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
8	30%	Si	Tiempos Alim	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9	50%	No		Si	Si	Si	Si	Si	no	Si	Si
10	30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
11	30%	No		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	75%	Si	Recolección	Si	si	Si	Si	Si	no	Si	Si
13	10%	No		Si	Si	Si	Si	No existen	No	No	Si
14	30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
15	30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si
16	30%	No		Si	Si	Si	Si	No	No	No	Si

		Estrategias								
Pregunt	a	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Encuest	a	Estrategia	Implementación	Infraest.	Inc.	Precios	Calidad	En que	Procesos	Estímulos
		Incremento	Estrategias.	y	Ventas		Productos	Consiste	o	o
		Producción.	Cuales	Recursos.					Recursos.	Bonificac.
1	Si	Liderazgo en calidad en el mercado		Si	Igual prod.	iguales	Si	Pura Carne	No	Si
2	No	Otros	N.A.	N.A.	Igual prod.	iguales	Igual	N.A.	No	Si
3	No			No	Igual prod.	iguales	Igual	N.A.	No	Si
4	No			No	Igual prod.	iguales	Igual		No	Si
5	No			No	Igual prod.	iguales	Igual		No	Si
6	No			No	Igual prod.	iguales	iguales		No	Si
7	no			No	Igual prod.	iguales	Igual		No	Si
8	No			No	Igual prod.	iguales	Igual		No	Si
9	No			No	Igual prod.	iguales	Igual		No	Si
10	No			No	Igual prod.	iguales	iguales		No	Si
11	No			No	Igual prod.	iguales	iguales		No	Si
12	si	Liderazgo precios en el mercado	Confianza	Si	5%	Si	Igual		No	Si
13	Si	Reputación de la firma		No	5%	iguales	Si	sabor, tamaño	Si	Si
14	Si	Dominio en nichos de mercado		No	10%	iguales	Si	sabor, tamaño	Si	Si
15	Si	Reputación de la firma		No	5%	iguales	Si	Sabor	Si	Si
16	Si	Reputación de la firma		No	10%	iguales	Si	Sabor	Si	Si

Anexo 3

Fotografías tomadas en las encuestas



Figura 17: Entrada a la granja avícola, ubicada en el municipio de Buga (esta granja equivale a la tercera encuesta que se hizo)



Figura 18 Galpones de Pollos de engorde (la granja cuenta con seis galpones)



Figura 19: Puerta de acceso a los galpones, el sistema cuenta con cámaras de seguridad manejadas en remoto desde la zona urbana de Buga

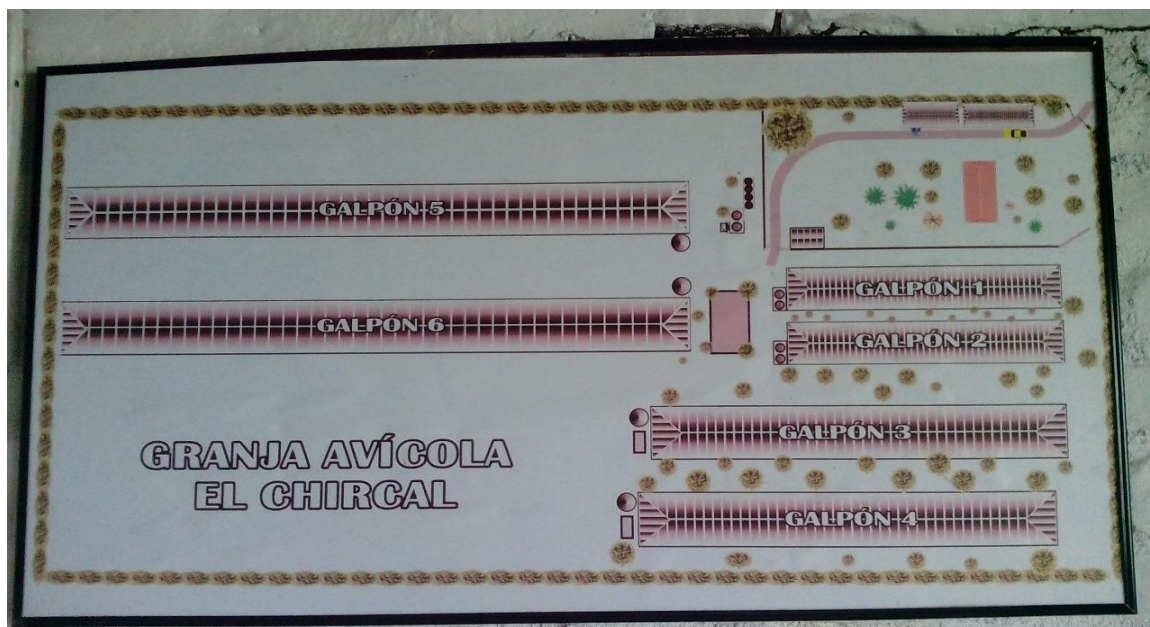


Figura 20: Plano de la granja donde se pueden ver los seis galpones, el área de trabajo y bodega



Figura 21: Bodega de Vacunas, Medicinas, Alimentos y enseres de trabajo en la avícola



Figura 22: Alimentos para las diferentes etapas que son entregados al integrado por la empresa.



Figura 23: Planillas de control diario que luego debe digitalizarse para ser entregados a la empresa Bucanero.



Figura 24: Vista de acceso a la zona de producción, se observa los tanques de almacenamiento de agua para los bebederos de los seis galpones.

Anexo 4

Relación entre objetivos específicos, preguntas de sistematización y preguntas de la encuesta realizada

Tabla 2: Integración objetivos específicos, preguntas de sistematización y preguntas encuesta

Objetivos Específicos		Encuesta
	Sistematización	
Identificar las características básicas de las mipymes avícolas del municipio de Guadalajara de Buga.	¿Las particulares de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga permiten ser clasificadas dentro de la normatividad Colombiana?	1. Número de años que tiene la empresa en funcionamiento: menos de 5___ entre 5 y 10 años___ más de 10_____ 2. Cantidad de personas que trabajan en la empresa: menos de 5___ entre 5 y 10___ mas de 10___ 15. ¿Cuántos activos fijos estimados en millones tiene la empresa (terrenos, maquinaria, instalaciones, etc.)? menos de 100 ___ entre 100 y 200 ___ más de 200 ___
	¿Cuál es el producto representativo que comercializa las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga?	3. Comercia los productos en: Buga___ Departamental ___ Nacional:___ Internacional:___ 4. Actividad a la que se dedica la empresa. Tipos de animales: a. Pollitos__ b. Pollos de engorde ___ c. Gallinas ponedoras__ d. Patos_ e. Gansos___ f. Pavos __ g. Codornices ___ 5. ¿Qué productos vende?: animales vivos: ___ b. Canales: ___ c. Piezas de Canales: _____ d. Vísceras_____ 6. Derivados de las aves: a. Huevos_____ b. Productos cárnicos de aves:_____ 7. Subproductos: a. Cascaras de huevo: _____ b. Plumas: ___ c. Abono
	¿Los atributos y conocimientos de las personas encargadas de administrar las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga son pertinentes para potenciar la competitividad de la empresa?	8. ¿Cuál es la Edad_____ y Sexo_____ de la persona encargada de la empresa? 9. ¿ha realizado algún estudio complementario que aporte al desarrollo de propuestas competitivas para la empresa? Sí_____ No_____ ¿cuáles? _____ 10. Indique último nivel completo de educación de la persona a cargo: Primaria___ Bachillerato___ Técnico___ Tecnólogo___ Profesional___ Posgrado___
Describir los recursos y capacidades que deben poseer las mipymes	¿Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga poseen la infraestructura requerida para ser competitivas?	11. ¿Área total que ocupa las instalaciones de la empresa (hectáreas)? _____ 12. ¿Cuántos animales tiene en total? _____ 13. ¿Posee cuartos de Refrigeración? Sí___ No___ capacidad en kilos _____ 14. ¿Posee transporte para entrega de productos?: Sí___ No___ ¿Cuántos? _____
	¿Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga	16. ¿Usted vende de contado _____ Crédito? _____ 17. ¿Tiene cartera por recuperar? sí___ No___

avícolas que les permita ser más competitivas.	aplican complementos competitivos?	<p>23. ¿La empresa realiza estudios de mercado (encuestas, entrevistas, test, entre otros) para conocer las expectativas, necesidades o exigencias de los clientes? Sí_____ No___</p> <p>25. ¿La empresa ofrece incentivos (descuentos, premios, entre otros) para atraer nuevos clientes o mantener los actuales? Sí_____ No_____</p>
	¿Cómo es el clima laboral de las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga?	<p>18. Nivel promedio de escolaridad de los empleados: Primaria___ Bachillerato___ Técnico___ Tecnológico_____ Profesional_____ Otro_____</p> <p>19. ¿La empresa brinda apoyo a la educación de sus empleados? Sí___ No___ en que consiste_____</p> <p>20. ¿Las relaciones laborales y de amistad entre sus empleados son cordiales? Sí_____ No_____</p> <p>29. ¿El ambiente de trabajo dentro y fuera de la empresa es agradable para los empleados? Sí___ No___</p> <p>30. ¿Los salarios de los empleados son acordes a los conocimientos y educación de los mismos? Sí___ No___</p>
	¿Qué tan importante es que las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga apliquen la tecnología en los procesos de realizan?	<p>21. ¿La empresa tiene equipo tecnológico de última tecnología para realizar los procesos diarios? Sí_____ No_____</p> <p>22. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa? Computadores_____ teléfonos fijos_____ celulares_____ Internet_____ otros. ¿Cuáles?_____</p> <p>27. ¿Qué cantidad de personal de la empresa utiliza la tecnología para comunicarse o realizar los procesos diarios? El 10%_____ 30%_____ 50%_____ 75%_____ 100%_____</p> <p>28. ¿La empresa ha implementado algún procedimiento tecnológico para facilitar las actividades a realizar? Sí_____ No_____ ¿cuál?_____</p>
	¿Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga tienen implementado sistema de gestión de calidad?	<p>24. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa? Sí___ No_____</p> <p>25. ¿La empresa tiene publicada la misión, visión, política, manuales de procedimientos y funciones, donde todos los empleados puedan empoderarse de ellos? Sí_____ No_____ No existen?</p> <p>35. ¿La empresa lleva archivos físicos y/o digitales de todas las actividades? Sí_____ No_____</p> <p>36. La empresa posee manual de funciones? Sí_____ No_____</p> <p>36. ¿La empresa posee manual de procesos? Sí_____ No_____</p> <p>31. ¿los lugares asignados para realizar las labores cuentan con todas las normas de seguridad? Sí___ No___</p> <p>26. ¿La empresa es constante o realiza cambios en sus procesos como la alimentación de los animales, vacunación, nuevos productos entre otros, buscando mejorar las ganancias? Sí_____ No_____</p> <p>34. ¿La empresa aplica la normatividad de ley para obtener beneficios del gobierno? Sí_____ No_____</p>

<p>Analizar las estrategias y su potencial para propiciar la generación de beneficios extraordinarios de las mipymes avícolas desde la competitividad.</p>	<p>¿Las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga tienen precios competitivos?</p>	<p>36. ¿La empresa ha implementado alguna estrategia de incremento en la producción y ventas? Sí__ No__</p> <p>37. De las siguientes alternativas ¿cuáles ha implementado la empresa? Liderazgo en precios en el mercado____ liderazgo en calidad en el mercado____ distinción en tecnología____ dominio en nichos de mercado____ reputación de la firma, otros ¿cuáles?____</p> <p>38. ¿La empresa cuenta con la infraestructura y recursos humanos para ampliar las ventas tanto a nivel nacional como internacional? Sí____ No____</p> <p>39. Si ha tenido incremento en ventas en los últimos 4 años ¿cuál ha sido el porcentaje promedio? del 5%____ 10%____ 20%____ más del 30%____</p> <p>39. ¿Los precios que maneja la empresa están por debajo de los que tiene el mercado? Sí__ No__ iguales____</p> <p>40. ¿La calidad de los productos que comercializan la empresa son mejores que los que venden las demás mipymes? Sí__ No__ Iguales____</p> <p>41. Si su respuesta es sí, ¿en qué consiste el factor diferenciador?_____</p> <p>42. ¿La empresa tiene algún proceso o recurso innovador que no tenga las demás empresas avícolas? Sí____ No_ ¿cuál?_____</p> <p>43. ¿La empresa da estímulos o bonificaciones a sus empleados por propuestas o ideas que mejore su rendimiento o procesos? Sí____ No____</p>
	<p>¿Son las mipymes avícolas de Guadalajara de Buga innovadoras?</p>	

