

**CARACTERIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN  
LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE  
NARIÑO AÑO 2014**

**JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA  
ANDREA TATIANA RODRIGUEZ MELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**CARACTERIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN  
LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE  
NARIÑO AÑO 2014**

**JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA  
ANDREA TATIANA RODRIGUEZ MELO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de  
Administradora de Empresas.**

**Asesor:  
MILDRED KAROLA LOPEZ  
Mg. Administración**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, abril de 2015.

## **DEDICATORIA**

*Al sector avícola del departamento de Nariño con el principal objeto de ser una herramienta que ayude al fomento de la competitividad en el sector.*

*A la Federación Nacional de Avicultores, quienes tiene la preocupación latente por la actualización de información del sector para atender a las diferentes dificultades que se presentan en un entorno en constante cambio.*

*A la Universidad de Nariño en pro de atender las necesidades investigativas requeridas para el departamento de Nariño y lograr la coordinación real entre Empresa y Academia que se requiere para trabajar conjuntamente atendiendo a las necesidades que el entorno requiere.*

### **LAS AUTORAS.**

***JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA  
ANDREA TATJANA RODRIGUEZ MELO***

## **AGREDICIMIENTOS**

Agradecemos a DIOS, ser maravilloso que nos dio fuerza y fe para creer lo que nos parecía imposible terminar. Esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de nuestros padres y familiares, maestros y amigos para con ellos la mayor gratitud.

Las investigadoras agradecen A la profesora Karola López, como asesora de la investigación que brindo su conocimiento, tiempo y esfuerzo, para la composición de la misma.

Agradecimientos a los avicultores del departamento de Nariño de manera especial a la Federación Nacional de Avicultores seccional Valle, (FENAVI VALLE) CORPOICA, CORPONARIÑO, COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Por demostrar el interés necesario para la consecución de esta investigación, brindando el apoyo para esta ardua labor.

De igual manera y con agradecimiento particular al empresario José Alfonso Rosales, quien a lo largo del desarrollo de la investigación ha colaborado tanto con su conocimiento como su disposición de tiempo e información para que el resultado sea una investigación veraz y adecuada para el funcionamiento del sector avícola.

Así mismo al equipo de Rutas competitivas año 2014 de Cámara de Comercio Pasto por su colaboración y disposición con este estudio. Al profesor Efraín Cabrera por su actitud de apoyo e interés en el desarrollo de la investigación. Finalmente a CEASE de universidad de Nariño por su incondicional apoyo en la formulación y ejecución de esta investigación para el sector avícola del departamento de Nariño

## **LAS AUTORAS**

**JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA**  
**ANDREA TATJANA RODRIGUEZ MELO**

## CONTENDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	25
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	27
1.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	27
1.2 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN.....	27
1.2.1 Línea de investigación: .....	27
1.2.2 Sub-Línea de Investigación. Competitividad .....	27
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
1.3.1 Análisis de la situación actual .....	27
1.3.1.1 Alcances y limitaciones: .....	32
1.3.2 Formulación del problema:.....	33
1.3.3 Sistematización de Variables: .....	33
1.4 OBJETIVOS .....	33
1.4.1 Objetivo General.....	33
1.4.2 Objetivos Específicos.....	33
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	34
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
1.6.1 Espacial. ....	35
1.6.2 Temporal. ....	35
1.6.3 Cobertura sectorial.....	35

2. MARCO REFERENCIAL .....	36
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	36
2.1.1 Reseña Histórica .....	36
2.1.2 Estado del Arte. ....	38
2.1.3 Entornos de Investigación:.....	41
2.1.3.1 Contextualización del departamento de Nariño:.....	41
2.1.4 Entorno económico: .....	42
2.1.5 Entorno tecnológico. ....	45
2.1.6 Entorno Gubernamental. “El .....	46
2.1.7 Entorno competitivo. ....	47
2.2 MARCO TEÓRICO .....	51
2.2.1 Fundamentación teórica .....	52
2.2.2 Competitividad Empresarial: .....	52
2.2.3 Análisis sectorial o de la industria. ....	53
2.2.4 Utilización del análisis sectorial.....	56
2.2.5 El diamante competitivo. ....	57
2.2.6 Dotación y condiciones de los factores. ....	58
2.2.7 Categorías genéricas de los factores: .....	59
2.2.8 Clasificación de los factores:.....	59
2.2.9 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres .....	60
2.2.10 Las condiciones de la demanda.....	65
2.2.11 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.....	66



2.2.12 El papel del Gobierno. ....	66
2.2.13 El papel de la casualidad: el azar.....	67
2.3 LA PLATAFORMA REGIONAL – URBANA .....	68
3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	69
3.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD .....	70
3.1.1 Amenaza de los nuevos entrantes. ....	72
3.1.2 Poder de negociación de los proveedores. ....	74
3.1.3 Poder de negociación de los compradores .....	75
3.1.4 Productos sustitutivos .....	75
3.1.4.1 La competitividad Sistémica.....	76
3.2 MARCO LEGAL.....	88
4. PROCESO METODOLÓGICO .....	95
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	95
4.1.1 Tipo de estudio. ....	95
4.1.2 Paradigma de la investigación.....	95
4.1.3 Enfoque de la investigación .....	95
4.1.4 Método de la investigación.....	96
4.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	96
4.2.1 Primarias.....	96
4.2.2 Secundarias.....	97
4.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION .....	101

5. RECURSOS ADMINISTRATIVOS.....	103
5.1 RECURSOS HUMANOS .....	103
5.1.1 Recursos institucionales. ....	103
5.1.2 Recursos Físicos: .....	104
5.2 PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN .....	104
5.3 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	107
5.3.1 Mapa de competitividad: .....	108
6. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOSFACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	166
6.1 HISTORIA DE LA AVICULTURA EN COLOMBIA.....	166
6.2 HISTORIA DEL SECTOR AVICOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	170
6.3 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	173
6.3.1 Distribución geográfica de las granjas avícolas en el Departamento de Nariño:.....	177
6.4 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	195
6.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: .....	195
6.6 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	198
6.7 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	201
6.8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES .....	203
6.9 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	204
6.10 METODOLOGIA DE BENCHMARKING .....	206

6.11 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	207
7. CADENA DE VALOR.....	219
7.1 CARACTERISTICA DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	219
7.2 CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO Y AUXILIARES..	221
8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	226
8.1 ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	226
8.2 ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	235
8.3 MATRIZ ANSOFF .....	248
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	250
10. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	251
CONCLUSIONES.....	262
ALTERNATIVAS.....	264
BIBLIOGRAFÍA.....	268
NETGRAFIA.....	271
ANEXOS .....	274

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Inventario sector avícola. ....	31
Tabla 2. Características de las actividades primarias .....	85
Tabla 3. Características de las actividades de apoyo y auxiliares .....	86
Tabla 4. Características de las actividades estratégicas .....	87
Tabla 5. Talento Humano .....	103
Tabla 6. Recursos Institucionales .....	104

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Niveles históricos de competitividad de Nariño (2000-2009). .....	49
Cuadro 2. Población sujeto de estudio.....	100
Cuadro 3. Presupuesto de trabajo de grado .....	105
Cuadro 5. Aseguramiento de la Calidad - 3 Factor .....	120
Cuadro 6. Comercialización – 4 Factor .....	125
Cuadro 7. Contabilidad y finanzas – 4 Factor .....	129
Cuadro 8. Talento Humano – Factor 6.....	134
Cuadro 9. Gestión ambiental – 7 Factor .....	139
Cuadro 10. Sistemas de información – 8 Factor .....	144
Cuadro 11. Cúmulo de información recogida durante la investigación.....	148
Cuadro 12. Vaciado de entrevistas (variables).....	153
Cuadro 13. Climas, altitudes y temperatura .....	176
Cuadro 14. Temperaturas ambiente (TA) .....	176
Cuadro 15. Zonas de mayor concentración de planteles avícolas .....	177
Cuadro 16. Clasificación de los factores para el sector avícola nariñense .....	181
Cuadro 17. Factores y ventaja competitiva .....	183
Cuadro 18. Análisis estructural del sector .....	205
Cuadro 19. Matriz MPC para el sector avícola nariñense .....	208
Cuadro 20. Matriz de Perfil de Capacidad Interna .....	228
Cuadro 21. Matriz MEFI para el sector avícola nariñense.....	232

Cuadro 22. Matriz POAM: perfil de oportunidades y amenazas del medio.....	237
Cuadro 23. MEFE: entorno externo favorable o no del sector avícola .....	240
Cuadro 24. Matriz DOFA (volverla a pasar de Excel).....	243
Cuadro 25. Matriz ANSOFF .....	248

## LISTA DE IMÁGENES

	<b>pág.</b>
Imagen 1. Granja de Postura .....	116
Imagen 2. Escaldado y desplume .....	118
Imagen 3. Eviscerado .....	122
Imagen 4. Fase engorde .....	122
Imagen 5. Empaque de pollo .....	127
Imagen 6. Área Administrativa .....	131
Imagen 7. Infraestructura – Planta de Beneficio .....	136
Imagen 8. Extracción de cloaca y evisceración.....	137
Imagen 9. Granja de Postura- Recolección de huevos .....	137
Imagen 10. Sensibilización y Desgüelle.....	141
Imagen 11. Lavado y empaque de vísceras .....	141
Imagen 12. Granja de Postura – Empaque en (cubetas) .....	142
Imagen 13. Granja de Postura – Área de Producción. ....	171
Imagen 14. Granja de Postura .....	188

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. El diamante de Porter muestra la interacción de cuatro condiciones, las Cuales generalmente deben ser favorables para que una industria de un país pueda obtener una ventaja competitiva.....	58
Figura 2. Cadena productiva.....	62
Figura 3. Integración de la cadena productiva .....	63
Figura 4. Plataforma regional – urbana.....	68
Figura 5. Introducción a las cinco fuerzas de la competitividad.....	70
Figura 6. Proceso genérico de benchmarking.....	78
Figura 7. Estructura de valor. Relación valor - precio.....	83
Figura 8. Infraestructura de la empresa .....	84
Figura 9. Desagregación del margen de la cadena de valor. ....	87
Figura 10. Planeación estratégica.....	109
Figura 11. El proceso evolutivo del benchmarking.....	111
Figura 12. Productividad para el sector avícola Nariñense .....	116
Figura 13. Grandes desafíos competitivos y la gestión del talento humano .....	135
Figura 14. Plataforma regional y urbana.....	192
Figura 15. Diamante competitivo - Sector Avícola – Departamento de Nariño, 2014 .....	193
Figura 16. Cadena de valor .....	224



## LISTA DE GRAFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfico 1. Colombia - Nariño. Crecimiento del PIB 2001 – 2013.....	43
Grafica 2. Análisis del diagnóstico interno – 1 Factor.....	108
Grafica 3. Análisis del diagnóstico interno – 2 Factor.....	112
Grafica 4. Aseguramiento de la Calidad- 3 Factor.....	119
Grafica 5. Comercialización – 3 Factor .....	123
Grafico 6. Contabilidad y finanzas – 4 Factor.....	128
Grafica 7. Talento humano – 5 Factor.....	132
Grafica 8. Gestión ambiental – 7 Factor.....	138
Grafica 9. Sistemas de información – 8 Factor .....	143
Grafica 10. Sector Avícola .....	145
Grafica 11. Distribución geográfica granjas reproductoras .....	177
Grafica 12. Granjas de incubación (Postura) .....	178
Grafica 13. Granjas de engorde .....	179
Grafica 14. Radar de valor departamento de Nariño .....	209
Grafica 15. Radar de valor departamento del Valle.....	212
Grafica 16. Radar de valor departamento de Santander .....	215
Grafica 17. Comparación radares de valor .....	217

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. NOTA ACLARATORIA.....	275
ANEXO B. DATOS ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS (PROGRAMA SPSS).....	276
ANEXO C. ENCUESTA A AVICULTORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO .....	278
ANEXO D. FORMALIDAD DE LA ENTREVISTA.....	281
ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA.....	282
ANEXO F. REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	308
ANEXO G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	313

## GLOSARIO

*“Los grandes conocimientos engendran las Grandes Dudas”*

**Aristóteles.**

**Avicultura:** Es la Rama de la zootecnia que explota en forma técnica y científica a las aves de corral, para obtener el máximo rendimiento en carne y huevos. Además es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza. La avicultura se centra generalmente no solo en la crianza de aves, sino también en preservar su hábitat y en las campañas de concientización.

**Avicultura campesina:** Engloba a los criadores de aves de raza (exposiciones rurales) si bien persiguen lucro con sus actividades, estas no presentan un plan de negocios de complejidad como la manifiestan las empresas dedicadas a la avicultura industrial.

**Bioseguridad:** (bio = vida, seguridad= protección) son todas aquellas medidas sanitarias y preventivas que, utilizadas en forma permanente, previenen y evitan la entrada y salida de agentes infecto- contagiosas a una granja avícola.

**Cadena productiva:** “proceso sistemático en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado y orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad”<sup>1</sup>.

**Comercialización:** En el mercado diferentes actores interactúan en torno a un producto a través de diferentes redes de comercialización; estas redes pueden ser circunstanciales (mercado al contado o “spot market”), en donde el comprador busca un producto con determinadas características y si lo encuentra negocia en ese momento el precio con el vendedor (no hay una relación de confianza, ni acuerdos previos, etc.) o pueden ser redes estables basadas en “transacciones conexas” en donde hay coordinación entre actores a través de la creación de vínculos o nexos más fuertes y/o cooperativos, acuerdos en cuanto a las características del producto que se va a comercializar y los posibles términos de la transacción (precio, volúmenes, etc.). Este segundo tipo de relaciones es lo que distingue al mercado de una cadena de valor.

---

<sup>1</sup> CENTRO INTERNACIONAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA – CICD, 2004. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.cicd.go.com/](http://www.cicd.go.com/)

**Competitividad:** “En términos prácticos, se puede definir como productividad; es decir, hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En este sentido, se aumenta la productividad, o la competitividad, en la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos o menores recursos”<sup>2</sup>.

**Competitividad regional:** “Las ciudades y regiones en el mundo compiten por posicionarse como lugares atractivos para invertir, tener altos estándares de calidad de vida y un sólido tejido empresarial. Para ello, es fundamental definir estrategias y políticas orientadas a: promover un entorno favorable para crear empresas productivas y sostenibles en condiciones de formalidad, facilitar la transformación productiva y ampliar las oportunidades de conocimiento y emprendimiento para sus habitantes con el fin de generar empleo e ingresos de calidad”.

**Encasetar:** momento de recibir los pollitos de un día de nacidos en los galpones pertinentes donde permanecerán el tiempo necesario hasta cumplir con el peso y las condiciones necesarias que exige su determinado mercado.

**Evisceración:** para este caso se debe someter el pollo al proceso de evisceración, el cual consiste en extraer las vísceras sin roturas para no producir contaminación del canal.

**FENAVI:** “Federación Nacional de Avicultores, es una entidad representativa del sector avícola colombiano, ejerce la representación gremial de los Avicultores con el propósito de propender por el desarrollo de la Industria Avícola, proteger y defender los intereses de los Avicultores, solicitar la atención necesaria y requerir la protección del estado que la producción Avícola necesite y Administrar los recursos del Fondo Nacional Avícola”<sup>3</sup>.

**FONAV:** “El Fondo Nacional Avícola (FONAV) es una cuenta especial cuyos recursos se destinan al cumplimiento de los objetivos señalados en el artículo 21 de la Ley 1255 de 2008, El Fondo se creó a partir del 09 de febrero bajo la Ley No. 117, reglamentada a partir del 26 de abril de 1994 bajo el decreto No. 823. Además fue creado a raíz de un sinnúmero de necesidades del Sector Avícola, en busca de un mejor desarrollo y tecnificación de la industria. cuyo producto se destina hacia programas de investigación, asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y estudios económicos, acopio y difusión de información, prestación

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <<http://www.compite.com.co/site/competitividad/>>

<sup>3</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI, Op. cit., p. 3.

de servicios a la actividad avicultora, promoción de consumos y exportaciones, asistencia técnica y capacitación a pequeños avicultores y apoyar las acciones que al fondo Nacional Avícola le correspondan, de acuerdo con lo establecido en los documentos CONPES que se encaminen al mejoramiento de las condiciones sanitarias y de inocuidad de la avicultura colombiana”<sup>4</sup>.

**Gallinaza:** es el estiércol de gallina preparado para ser utilizado en la industria ganadera o en la industria agropecuaria, tiene como principal componente el estiércol de las gallinas que se crían para la producción de huevo. La gallinaza se utiliza como abono complemento alimenticio en la crianza de ganado debido a la riqueza química y de nutrientes que contiene.

**Gran Avicultor:** avicultor que encaseta más de diez mil pollos (10,000) bimensualmente, para el caso de Nariño.

**Granjas Avícolas:** son unidades especializadas de producción dedicada a la crianza intensiva de aves, que cuentan con un mínimo de 100 mt<sup>2</sup> en área de galpón corral de crianza, estas granjas pueden ser de engorde, postura y reproductoras o una combinación de las mismas.

**Granjas Avícolas de Engorde:** dedicadas a la crianza intensiva de producción de carne de pollo.

**Granjas Avícolas de Postura:** dedicadas a la crianza de gallinas para la producción de huevos de consumo.

**Incubación:** “es el acto por el que los animales ovíparos (sobre todo las aves) empollan o incuban los huevos sentándose sobre ellos para mantenerlos calientes y así se puedan desarrollar los pichones. En la mayoría de las especies de aves, la temperatura necesaria para la incubación se produce por el calor corporal del progenitor empollador, aunque algunos grupos, especialmente los megápodos, usan el calor geológico o el generado por la materia vegetal en putrefacción, ya que ésta al transformarse en abono produce la temperatura suficiente como para incubar los huevos”<sup>5</sup>.

**Productor:** “El productor es una persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 3.

<sup>5</sup> DE MARCHI, G; CHIOZZI, G. y FASOLA, M. Solar incubation cuts down parental care in a burrow nesting tropical shorebird, the crab plover *Dromas ardeola*» (en inglés). EEUU: Journal of Avian Biology, **39** (5). 2008. Pp. 484-486.

todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado”.<sup>6</sup>

**Pequeño Avicultor:** avicultor que encaseta menos de diez mil pollos (10.000) bimensualmente, para el caso de Nariño.

**Pollinaza:** excremento de aves de engorde desde su inicio hasta su salida al mercado o de aves de postura durante su etapa de crianza desde su inicio hasta la semana 16 - 20 de edad, mezclado con desperdicio de alimento, plumas y materiales usados, como paja o subproductos de origen vegetal secos.

---

<sup>6</sup> ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. [en línea] [citado 2014-04-16] Disponible en internet: <<http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm>>

## RESUMEN

En la actualidad el sector avícola Nariñense es de gran importancia debido a la incursión en las áreas que intervienen en el proceso productivo y comercial de las empresas, independientemente de su tamaño, sector o conformación la importancia del uso y la aplicación del sector avícola radica en la utilidad que deberían generar todos los procesos competitivos en un entorno globalizado.

Es este sentido, cabe destacar la avicultura como una actividad que se enmarca dentro del sector primario de la economía específicamente en el subsector pecuario y se ha constituido en una alternativa económica para la población nariñense, en la investigación se encontrara una aproximación al concepto y proceso de desarrollo del sector avícola nariñense, dentro de los cuales se delinearán factores económicos, administrativos, de localización, tecnológicos y ambientales, y como estos se ven afectados en el accionar de un entorno integral, más concretamente mediante la incorporación de tecnología, remplazo de mano de obra y agilidad en los procesos para aumentar la competitividad.

A partir de este estudio, y con la participación activa de productores avícolas, FENAVI, academia y entes gubernamentales se logró establecer las prioridades existentes dentro del sector avícola nariñense; lo cual permitió la identificación de estrategias encaminadas a establecer soluciones a los diversos problemas que afronta el sector avícola en el departamento.

Así, teniendo en cuenta esta investigación surgen nuevas inquietudes y expectativas las cuales permitirán con base en conceptos y prácticas, desarrollar y retomar esta clase de investigaciones para ser actualizadas permitiendo la interacción directa entre academia y sociedad.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the poultry industry of Nariño has a very important role in the productive and commercial processes of the enterprises of the region, regardless of their scale, sector or configuration. The value of its use and application lies in the productivity that this industry is called to accomplish in a globalized world.

Thus, It is important to highlight the poultry as an activity of main importance in the economy, specifically as part of the livestock sector. It has become an alternative economic activity for people from Nariño.

In this research, it is found an approximation to the concept and to the development of the Nariño poultry sector, identifying economic, administrative, technology, environmental and location factors. Also, it is elaborated a design to articulate and improve the mentioned factors in order to obtain better results, for example, implementing technology, replacing of labour force and being faster in the process to improve the competitiveness.

With this research which required the participation of the poultry farmer community, FENAVI, academic institutions and governor branches, we could figure out strategies to solve some of the challenges that face the poultry sector of the Department.

Therefore, this research also generated other questions and expectations which are the base of new studies, where society and researchers can work together to discover new concepts and practices in order to improve continuously this industry.



## INTRODUCCIÓN

*“En nuestros locos intentos, renunciamos a lo que somos, por lo que esperamos Ser”*

**William Shakespeare**

La actividad económica avícola juega un papel importante en la determinación de aspectos socioeconómicos, representa una alternativa económica para la población, que ha permitido el desarrollo de procesos productivos, la generación de ingresos y empleos constituyéndose en una posibilidad de vida para muchos campesinos del departamento de Nariño.

Actualmente la avicultura en el departamento, tiene una mayor importancia debido a la implementación de tecnología y el mejoramiento de su explotación, no obstante, aún se requiere analizar los sistemas de producción y mercadeo, la asociatividad de las instituciones y organizaciones, los criterios de bioseguridad, la incorporación de tecnología, y la mejora de sus condiciones competitivas.

La caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del departamento de Nariño se presenta como un documento estructurado de investigación que inicia en el marco general donde se resalta el estudio de las teorías representativas que guían el desarrollo de la misma, el documento se subdivide en cuatro capítulos.

Capítulo I, elaboración del diagnóstico de las principales características de los factores determinantes de la competitividad de los productores avícolas del departamento de Nariño; Analizando variables técnica, financieras y humanas dentro del proceso productivo a partir del mapa de competitividad con la utilización del software *Statistical Product and Service Solutions* (spss) y entrevistas a expertos del sector en el Departamento.

Capitulo II, se ocupa de describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola, para tal efecto se hace uso de las teorías propuestas por Michael Porter con el desarrollo del diamante, las 5 fuerzas, y la cadena de valor para una visión global del sector, complementando la información con el desarrollo de la metodología de benchmarking de Spendolini.

Capitulo III, analiza la incidencia que tienen los sectores gubernamentales, económicos y sociales, en los avicultores del departamento de Nariño a través del estudio de su nivel competitivo mediante la aplicación de matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE) abordando la reglamentación avícola, determinante en el comportamiento del sector, una vez analizada la situación interna y externa de los productores avícolas del Departamento, se

efectúa la matriz DOFA para la creación de estrategias que contribuirán a la eficiencia y le apuestan a la competitividad del sector, finalmente para este capítulo se continúa con la matriz Ansoff que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización o sector.

Finalmente en el capítulo IV, se reúnen los elementos de juicio que asistan como un plan de mejoramiento y posteriormente se elaboran conclusiones y/o alternativas para la complementación de la investigación.

El esfuerzo con que nació esta investigación fue sin duda, un fundamento mucho más fuerte que las múltiples dificultades suscitadas a lo largo de un año; este impulso se originó cuando quienes trabajaron en la presente obra vieron una oportunidad para hacer algo por el sector avícola.

**Las Autoras  
Abril 2015.**

## 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

“CARACTERIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2014”.

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACION

Productividad y competitividad.

### 1.2 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

**1.2.1 Línea de investigación: Gestión y desarrollo Humano sostenible.** El trabajo de investigación se enmarca dentro de la línea: *gestión y desarrollo humano sostenible* enfocado en investigar la relación entre la acción y el progreso humano, que generen nuevos conocimientos para establecer alternativas que potencie la articulación dialéctica entre estos fenómenos y se visualicen posibilidades concretas de impulsar el progreso individual y colectivo en la región.

**1.2.2 Sub-Línea de Investigación.** Competitividad

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.3.1 Análisis de la situación actual.** En una economía integral, las empresas tienen el deber de ser flexibles e innovadoras garantizando la completa satisfacción de los clientes, es aquí donde cobra importancia un análisis competitivo que complemente aquellas acciones en pro del mejoramiento continuo en un mundo acelerado y versátil, este es el papel que debe pretender el sector avícola en el departamento de Nariño.

La investigación parte del conocimiento de que el sector avícola es aquel que comprende especialidades como: gallinas reproductoras, Incubación, engorde (carne) y postura (huevo comercial) en sus diferentes segmentaciones. Tratándose de una actividad dinámica y muy sensible a lo largo de la cadena, debe implementar políticas y estrategias encaminadas a mejorar las condiciones para el desarrollo de todas las fases productivas, se debe considerar la producción primaria, seguridad en el abastecimiento de materias primas y comercialización de los productos, para que tenga un desempeño económico fuerte y un dinamismo

favorable. Proporcionando una rentabilidad adecuada a todos sus actores, aspecto que debe sustentarse en información confiable y oportuna. En este contexto, está el sector agroindustrial avícola, que es un sector de importancia para la economía Nacional.

El sector de la avicultura en Colombia, ha evolucionado más que el sector bovino, gracias al mayor desempeño, repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde y a que no está sujeto a períodos extensos de desarrollo.

“En Colombia la producción de pollo se ha incrementado desde el año 2010, de igual manera se debe enfatizar el salto que se presentó entre los años 2012 y 2013”<sup>7</sup>. En el que hubo un aumento en la producción explicado por el consumo en el mismo año.

“Por otro lado la postura (producción de huevo comercial) en el ámbito Nacional está en constante crecimiento y tiene un repunte a nivel mundial más que la producción de carne de pollo ya que lo que se consume en otros países es casi el doble de lo que se consume actualmente en Colombia, es por esto que la producción aumenta gradualmente cada año”<sup>8</sup>.

Como en todos los sectores productivos de la economía nacional, la avicultura tiene su real importancia, a través de la generación de productos para el consumo de todos los estratos de la población; creando plazas de trabajo en la región, es así como ha venido cobrando importancia en el PIB nacional, “El presidente de Fenavi **Andrés Moncada**, afirmó que el sector aporta más del 3,9% del PIB agropecuario de Colombia y emplea cerca de medio millón de personas”<sup>9</sup>, gracias a su desarrollo sostenido, que la coloca como la segunda actividad agropecuaria después de la ganadería, aparte de que es gran fuente de empleo y origen de una cadena con grandes eslabonamientos hacia atrás (agricultura de granos; alimentos balanceados, productos farmacéuticos, entre otros) y hacia delante (comercialización de pollo y huevo, productos con valor agregado, restaurantes, etc.). Se logra indicar que en materia de comercio exterior el sector avícola nacional ha realizado algunos ensayos de exportación, pero destacó que su producción básicamente se destina al consumo interno.

---

<sup>7</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI. [en línea] [citado 2014-02-16] Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2472&Itemid=1330](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2472&Itemid=1330)

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 3.

<sup>9</sup> LA COMPETITIVIDAD AVÍCOLA DEPENDE HOY DEL ESTADO. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/coyuntura-la-competitividad-avicola-depende-hoy-del-estado>.

Según el gremio de producción avícola, el repunte de la producción en el 2014 se vio jalonado porque el ingreso per cápita del pollo pasó de 27.1 a 29,5 kilogramos, con una proyección para el año 2015 con 30.2 kilogramos; lo que significa que el sector avícola tiene un aumento progresivo en la demanda Nacional.

Además señala Andrés Valencia el dirigente gremial, que el 2013 fue un buen año para el sector avícola, a pesar de los problemas que debió afrontar, como el contrabando y los paros agrarios, cabe resaltar que para Valencia estos resultados reflejan un “importante aumento” en el consumo per cápita de los productos avícolas. Los colombianos han visto en el sector productor de carne de pollo su principal fuente de suministro de proteína por encima de la carne de res y de cerdo.

En Colombia en postura se proyectó un crecimiento del sector avícola del 3,2% para el 2014, representados en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Tolima con el 34% es decir en estas zonas se producirán más de 4000 millones de huevos, y los departamentos Valle del Cauca Nariño y Cauca producirán el 25% del total es decir unos 3000 millones de huevos, Explicado por el aumento del consumo per cápita entre el año 2012 y 2014 con una diferencia de 16 huevos, y con una proyección para el año 2015 de 251 huevos<sup>10</sup>.

En la actualidad, la globalización de la economía, caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueve la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precio y calidad en el mercado mundial. Colombia se encontraba en el 2013 como el quinto país en el ámbito de producción de carne de pollo, en este contexto el desarrollo de la avicultura en Colombia ha presentado un crecimiento, pero que aún está lejos de encontrar los niveles de productividad suficientes para salir a competir en mercados internacionales con los grandes productores como Estados Unidos, Brasil y México.

Básicamente se ha identificado que las deficiencias que impiden el desarrollo en el sector, se generan en la alta dependencia que tiene en la industria de los alimentos balanceados sobre la materia prima importada Maíz y Soya ya que el agro solo produce el 20% de las materias primas para el sector y el 80% restante se importa, asimismo se ha identificado que la falta de formación de clúster y por ello la ausencia de formación de capital social, los mercados de tipo oligopólico, y la deficiencia que tiene el país para competir con el exterior conjunto con el estatus sanitario y la fortaleza institucional de las entidades que regulan esta materia; también, la alta informalidad que subyace en el sector y que incluso pone en riesgo la salud de los consumidores; el contrabando por el cual los directivos

---

<sup>10</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI. [en línea] [citado 2014-02-16] Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2472&Itemid=1330](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2472&Itemid=1330)

del gremio de avicultores, junto a otras asociaciones y la cámara de comercio de Bogotá crearon la Coalición Empresarial contra el contrabando (Cecc)\*, la falta de infraestructura en puertos y carreteras. Razón por la cual el costo de la logística en Colombia es la más alta del mundo.

Lo cual afecta de manera directa la competitividad de precios, además de que en el transcurso de estos 6 años en Conpes ha estado sin avances en temas claves para el sector, relacionados con sanidad aviar, inocuidad de productos avícolas, capacidad operativa y admisibilidad sanitaria. Y por último una política agropecuaria dirigida al minifundio como solución a la problemática campesina, pero sin futuro para hacer una agricultura rentable y sostenible, todos estos aspectos afectan de manera importante el desarrollo productivo del sector.

Después de conocer lo que sucede en el ámbito Nacional, el sector avícola del departamento de Nariño no está lejos de todos los problemas que afectan al sector de manera global, ya que se caracteriza por la presencia de pequeñas granjas, galpones y proceso de incubación de carácter artesanal y familiar, que si bien han conseguido un grado de desarrollo tecnológico, su mecanización es incipiente, dando lugar a bajos niveles de productividad que ocasionan un bajo grado de competitividad en el sector a nivel regional.(tabla 1)

---

\* CECC: conformada por FENAVI, la tabaquera, British American Tobacco Colombia, la Asociación de industriales de Aceites y Grasas Vegetales Comestibles (ASOGRASAS) la Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ), la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar de Colombia (Asocaña) y la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), que tienen como propósito frenar el contrabando que representa, según la Dian, el 10 % de las importaciones legales del país, con valores cercanos a los US\$6.000 anuales.

**Tabla 1. Inventario sector avícola**

Departamento	Número de Granjas				Capacidad de encasetamiento			
	Engorde	Postura	Reproductoras	Total	Engorde	Postura	Reproductora	Total
<b>Nariño</b>	147	12	3	162	2068100	88600	43500	2200200
<b>Putumayo</b>	120	0	0	12	37600	0	0	37600
<b>Sur de Cauca</b>	1	0	0	1	105000	0	0	105000
<b>TOTAL</b>	168	12	3	175	2210700	88600	43500	2342800

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Asimismo, se encuentra que en las empresas avícolas del departamento de Nariño existen entre 15 y 27 operarios en condiciones de trabajos rudimentarias que no garantizan una eficiencia en el trabajo ni el aumento de la creatividad para la solución de problemas inmediatos en el sector.

El sector avícola del departamento de Nariño se ha encontrado desde hace varios años en crisis, no sólo por la alta competitividad del mercado interno Nacional, sino por la práctica desleal del contrabando proveniente del Ecuador, en el caso de la postura, que para épocas críticas ha sido aproximadamente de 800.000 y 1200.000 huevos que ingresaban diariamente a Nariño, aunque no se puede desconocer el favorecimiento que ha tenido el sector con la revaluación del precio del dólar frente al peso colombiano, en los primeros meses del año 2015 en donde por prácticas del contrabando solo han ingresado diariamente a Nariño 200.000 huevos<sup>12</sup>.

Es primordial resaltar que el departamento solo produce 45.000 huevos que representan el 1.5% a nivel Nacional, cifras que demuestran la situación crítica que presenta el departamento en este eslabón de desarrollo para el sector avícola, igualmente un factor preocupante para el departamento es el hecho de que el precio de huevo sea inestable en el País, generando cuando el precio es alto un bajo consumo en la población lo que se convierte en un problema social para el departamento afectando los hogares de estratos bajos.

<sup>12</sup> EL PAÍS SE ACERCA A PRODUCIR 12.000 MILLONES DE HUEVOS. [en línea] [citado 2014-05-05] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/produccion-huevos-colombia>

Cabe resaltar, que solo las micro y pequeñas empresas dedicadas a este sector, se han visto marcadas por una tendencia incremental de los índices de productividad.

A través de la investigación se evidencia en las empresas dedicadas a la avicultura y en los entes gubernamentales, una gran preocupación por los bajos niveles de competitividad a pesar del gran potencial que el sector tiene.

En el ámbito Regional, a lo largo de la descripción se muestra datos desactualizados y de difícil acceso, es por ello que se identifica la necesidad de realizar una caracterización y actualización de los factores competitivos y un plan de fortalecimiento del sector avícola para el departamento de Nariño

#### **1.3.1.1 Alcances y limitaciones:**

**Alcance:** La investigación pretende con el desarrollo de los objetivos realizar un aporte al sector avícola identificando los factores determinantes para la mejora del sector, además de un diagnóstico profundo actualizado de la situación por la que atraviesa el sector avícola en el departamento de Nariño, teniendo en cuenta los diferentes enfoques teóricos que llevarán al planteamiento de estrategias encaminadas a la competitividad del sector, la investigación será el resultado de la consultoría a expertos en el tema avícola y competitivo, por lo que servirá de insumo para próximas investigaciones y para las decisiones de los empresarios avícolas.

Con el fin de Contribuir al desarrollo económico y social del departamento de Nariño colocando en marcha la caracterización de los factores determinantes del sector avícola, lo cual genera incentivo para aumentar la competitividad del departamento hacia empresas extrañas

**Limitaciones:** La presente investigación en el sector avícola, ha encontrado como limitante la escasa actualización en información de tipo académico e investigativo tanto para el departamento de Nariño como para el sector avícola, generando dificultades en cuanto a la precisión de los datos encontrados y la claridad de la presente investigación.



### **1.3.2 Formulación del problema:**

¿Cuáles son los factores determinantes que afectan la competitividad en el sector avícola para el departamento de Nariño?

### **1.3.3 Sistematización de Variables:**

- ¿Cuál es el potencial competitivo actual del sector Avícola en el entorno regional??
- ¿Cuáles son las estrategias, programas y acciones que se deben implementar para que generen competitividad en el sector avícola del departamento de Nariño?
- ¿Cuáles son las características del macro y micro entorno regional que pueden ser aprovechadas por el sector Avícola para fortalecer su grado de aceptación, participación y posicionamiento en el mercado?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General.** Caracterizar los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño año 2014

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.
- Describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño.
- Diseñar estrategias enfocadas en mejorar la competitividad para el sector avícola en el departamento de Nariño.
- Proponer un plan de mejoramiento de los factores determinantes que afectan la competitividad en el departamento de Nariño.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

“El departamento de Nariño es uno de los departamentos rezagados en cuanto a competitividad a nivel Nacional teniendo en cuenta los índices de competitividad de los demás departamentos, en donde Nariño tiene un puntaje de 4,04 en una escala de 0 a 10”<sup>13</sup> demostrando que no logra llegar al puntaje mínimo requerido para poder evaluar positivamente en términos económicos y sociales al Departamento, a pesar de que ha tenido un crecimiento en comparación con años anteriores las debilidades en cuanto a la natalidad empresarial, eficiencia, innovación, dinámica empresarial, y medio ambiente son algunos de los principales problemas que impiden el progreso sostenible de la región.

Nariño concentra su potencial para el desarrollo, tanto en el sector terciario como en el sector primario de la economía, en donde el sector avícola es fuente principal de ingresos y de empleo en el departamento aunque presenta dificultades internas en cuanto a recursos de capital y financiamiento, estrategias y aplicación de nuevas técnicas, formación y capacitación de personal, sanidad, altos costos en materias primas, poca organización empresarial, deficiencia en infraestructura y tecnología, en comparación con otras regiones como Santander, Valle y Cauca que alcanzan niveles de productividad y calidad elevados, es por esto que se consideró necesario realizar una investigación que logre identificar la estructura, los parámetros, los componentes de su proceso productivo y su nivel de competitividad, además de los rezagos y debilidades que actualmente la afectan, el porqué de estos, su nacimiento y sus posibles soluciones.

El sector avícola es importante para el departamento no solo en términos económicos si no porque además es una actividad que se ha convertido en una tradición para la población Nariñense, Por lo que se hace indispensable la elaboración de una caracterización de los factores determinantes de la competitividad, que permitirá, proponer alternativas factibles que apoyen su resurgimiento a través de las oportunidades que el entorno este en posibilidades de generar, siendo Nariño un departamento con riquezas agrícolas y geográficas que facilitarán el surgimiento del sector avícola, asimismo se deben tener en cuenta los diferentes factores de competitividad claves de una región, como la relación con otros departamentos competidores y la necesaria simplificación de procesos relacionados con la actividad productiva, que contribuyan a que las empresas dedicadas a la avicultura en temporadas de auge se formen como empresas fuertes y competitivas y en épocas de recesión o crisis sean sustentables y sostenibles para que logren constituirse en el contexto regional como empresas generadoras de bienestar social y económico.

---

<sup>13</sup> UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. [en línea] [citado 2014-02-15] Disponible en internet: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

La investigación pretende delimitar las diversas variables que ayuden al sector empresarial a conocer los factores precisos para desarrollar procesos innovadores que los diferencie de los demás convirtiendo su experiencia en una ventaja competitiva.

## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.6.1 Espacial.** La investigación se delimita para los diferentes empresarios involucrados en las etapas del sector avícola del Departamento de Nariño.

**1.6.2 Temporal.** Se desarrolló la propuesta de investigación, en el mes de Junio del año 2014, y su terminación en el mes de mayo del año 2015, con un marco de trabajo de once meses, tiempo adecuado para cumplir con los objetivos propuestos de la investigación.

**1.6.3 Cobertura sectorial.** El sector económico que se analiza en el trabajo de grado de investigación es: Avícola, para el departamento de Nariño.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña Histórica.** Se presenta una reseña histórica del sector avícola Nacional y Regional, que se recolectó con los datos existentes de las fuentes confiables.

La avicultura en Colombia, se inicia entre las décadas de los veinte y los cuarenta, en donde se importaron varios ejemplares para reproducción, aunque el punto de partida fue el año 1950, en donde se registró la muerte de aproximadamente 12.000 millones de aves, a causa de la enfermedad del New Castle, con lo cual se modificó el manejo casero y artesanal que se venía dando al interior de las granjas, siendo reemplazado por uno de carácter industrial. El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia –FENAVI-, como una organización gremial lo cual fue importante para el sector, cuyo objetivo central se orientó al fortalecimiento de la producción y a la comercialización del producto, destacándose de igual forma, el Fondo Nacional Avícola -FONAV-, creado el nueve de febrero de 1994, por medio de la Ley 117, administración que fue encomendada a FENAVI por parte del Gobierno Nacional. El objetivo se encaminó a contribuir en la solución de los problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación. La financiación del Fondo, se realiza a través de la Cuota de Fomento Avícola (que equivale a 1% del valor del pollito y al 5% del valor de la pollita de un día), que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de hacer la adquisición de este pie de cría.

Según el documento de trabajo sobre Economía Regional del Centro de Estudios Económicos de Cartagena<sup>14</sup> el sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras,\* de pollo, del huevo y de concentrados. El estudio en mención resalta, que la producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde\*\* y a que no está sujeto a períodos

---

<sup>14</sup> GALVIS APONTE, Luis Armando. La demanda de carnes en Colombia: Un análisis econométrico. Cartagena: Banco de la República, 2000. p. 80.

\* El proceso de incubación se refiere al desarrollo del embrión de los huevos de los animales ovíparos.

\*\* Proceso que tiene por objetivo lograr el desarrollo del animal dentro de unas condiciones ambientales y de alimentación controladas, hasta alcanzar los estándares exigidos por el mercado.

extensos de desarrollo, como otros animales (ganado). Como valor agregado, el sector avícola está relacionado con la actividad pecuaria (proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos).

El sector avícola sigue evolucionando hasta que en el año 2002 se llevó a cabo el primer censo nacional de avicultura industrial en Colombia<sup>17</sup>, dicho censo se realizó en el mes de abril del mencionado año, teniendo en cuenta tres municipios: Lebrija (Santander), San Pedro y Buga (Valle del Cauca), los cuales fueron seleccionados por poseer el mayor número de granjas de importancia y con presencia de cinco sistemas de producción de interés para el censo, además de contar con buena tecnología de producción, cuyo objetivo fue el de obtener información sobre explotaciones avícolas, industriales e investigaciones estadísticas con el propósito de medir la capacidad instalada, área, producción, orientación, tecnología, destino y demás variables definidas conjuntamente. La idea del estudio fue buscar heterogeneidad en las granjas y planteles avícolas.

Se comenzaron a identificar algunas zonas de producción como la Sabana de Bogotá, Tolima, Valle, Santander, Costa Atlántica y Antioquia, en las cuales se produce bajo lo que se conoce como la avicultura moderna, bien caracterizada, que dispone de tecnología y a partir de la cual se satisface, casi en su totalidad, la demanda nacional de carne de pollo y de huevo. Pero progresivamente cada región ha experimentado un desarrollo diferente propiciado por varios aspectos lo que ha resultado en la consolidación de algunas regiones como Santander, Valle y el Centro del país.

Pero a raíz de la implantación de medidas tendientes a la progresiva liberalización y apertura económica, el sector agropecuario ha experimentado un proceso relativamente intenso de ajuste estructural (Balcázar, Vargas y Orozco, 1998). Por ejemplo, a medida que la industria de los alimentos balanceados para animales (ABA) entro en una dinámica de fortalecimiento y abaratamiento de los costos de producción al facilitarse la libre importación de materias primas, se originaron cambios en la estructura relativa de precios de carne y huevo, se crearon nuevas oportunidades de mercados, mejores sistemas de comercialización y ampliación del consumo.

Es por esto que en la Región valle el 10 de Abril de 1985, mediante resolución del Ministerio de Agricultura FENAVI SECCIONAL VALLE, fue creada con el nombre de ASOHUEVO CALI, participando en su fundación 13 productores. En 1993 los avicultores (huevo, pollo e incubación) se unen y ASOHUEVO cambia su razón social por Fenavi Cali. Finalmente en 1995 las Seccionales de Cali y Buga se unen para conformar una sola entidad, llamándose: FENAVI VALLE, establecida como Asociación Agropecuaria Avícola de Cauca, Valle del Cauca y Nariño. FENAVI

---

<sup>17</sup> CONVENIO DANE - FENAVI-FONAV. [en línea] [citado 2013-06-16] Disponible en internet: [www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/2005\\_agosto.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2005_agosto.pdf)

VALLE es una entidad gremial agropecuaria, persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de número de asociados variable e ilimitado, que representa como gremio al sector avícola. Su domicilio principal se encuentra en la ciudad de Cali, pero puede realizar sus actividades y establecer dependencias administrativas que fueren necesarias para la prestación de sus servicios en los departamentos mencionados anteriormente.

En esta Región se encuentra el Departamento de Nariño en el cual el desarrollo Avícola ha venido cobrando importancia, sin embargo se hace necesario implementar tecnología y mejorar las explotaciones avícolas.

En la mayoría de los municipios donde se sitúan las explotaciones avícolas y centros de distribución del pollo de engorde, se dedican a la agricultura como actividad económica sin embargo, los productores y comercializadores pertenecen al orden de mayor representatividad en producción y mercadeo del pollo de engorde en Nariño.

El departamento cuenta con tres plantas de faenado o sacrificio de aves: Una ubicada en el corregimiento de CATAMBUCO, otra en la vereda de PASIZARA y la tercera en la vía Pasto Chachagui (DAZA).

**2.1.2 Estado del Arte.** En la presente investigación, se realiza una breve descripción de algunos estudios que se han realizado del sector avícola tanto en Colombia como en el mundo, afirmando la importancia que tiene el sector para las diferentes culturas de la humanidad.

A nivel internacional en la universidad Ricardo Palma se ejecutó un trabajo titulado “Planeamiento administrativo para Avícola San Andrés” por los autores Andrés Pastor Rozas, Donnie Cebreros Cristóbal, Maritza Márquez Ruiz y Sergio Danilo Almendaris quienes lo desarrollan con el fin de conocer el rubro que aporta el sector avícola en la agricultura del Perú, además en dicha investigación se identifican fortalezas y debilidades de varias empresas del sector, lo que concluye en un diagnóstico con las diferentes matrices administrativas y finalmente enfocado a la elaboración de estrategias para la mejora del sector, el desarrollo y aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para el sector avícola en un contexto muy similar al que se plantea investigar en el presente estudio.

La investigación realizada en Perú es importante para el estudio que se plantea realizar en el departamento de Nariño debido a que presenta similitudes, en casos específicos como la importancia del sector agropecuario en el País, no se desconoce que Colombia encuentra su principal fuente de ingresos en el sector primario de la economía, al igual que Perú y el sector avícola presenta a lo largo de la historia un constante crecimiento favorable para las economías de estos

Países, lo que ha contribuido con la generación de empleo directo e indirecto en esta actividad agropecuaria, el estudio desarrollado en el Perú ratifica muchas hipótesis realizadas para la mejora continua de un sector económico, algunas de ellas como el innegable cumplimiento de las normas de bioseguridad y fitosanitarias, que para cualquier actividad empresarial es necesaria cuando el fin es abrir nuevos mercados e incluso una meta de exportación de un producto terminado, lo que garantiza un crecimiento evidente para el sector, además el estudio avala la innovación como un ítem que garantiza el crecimiento, ésta basada principalmente en el avance tecnológico y en la construcción continua de mejores prácticas de producción, que anulen los riesgos de contraer enfermedades, sin desconocer las deficiencias que en términos de innovación tienen Perú y Colombia consecuencia de la escasa inversión en educación científica e investigación lo que impide el crecimiento de cualquier sector económico ya que se cuenta con herramientas improductivas.

Cabe resaltar además que la empresa avícola San Andrés de Perú tiene muchas semejanzas con las empresas avícolas de departamento de Nariño dentro de las que se encuentran: brindan un ambiente propicio para la producción de esta actividad, teniendo como principal causa el consumo per cápita que aumenta constantemente, aunque los cambios climáticos y la baja planificación que se tiene frente a las temporadas de consumo son algunos de los problemas que tiene el sector para poder crecer de manera sostenible que garantice una oportunidad estable para el entorno donde se desarrolle.

A nivel nacional, es indispensable basar la investigación en una ponencia titulada “Identificación de los principales factores que afectan el desempeño Competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia)” de los autores Rubén Darío Echeverry Romero y Tulio Ferney Silva Castellanos en la Universidad del Valle, este estudio realiza una contribución a la perspectiva sociocultural de la competitividad que permite apreciar la competitividad como una propiedad que trasciende la esfera de lo económico y se construye a través de la cooperación de los agentes sociales (empresarios, academia, gobierno, etc.) es esta conjetura lo que tiene real interés para la presente investigación que no se toma como un problema netamente económico sino que por el contrario es un estudio global, que enmarca situaciones de tipo social y cultural para el beneficio de una actividad empresarial, en donde los sectores vulnerables de las regiones se convierten en factores limitantes para la competitividad de los mismos.

Se resalta el factor ecológico donde se toma conciencia de los recursos utilizados para las diferentes actividades y las formas en que se combinan para modificar la realidad, identifica las posturas ideológicas en donde se toma como la solución convertir en cultura el pensamiento competitivo, es decir una reconfiguración de la memoria colectiva de la sociedad que redefina constantemente sus procesos productivos y su tejido social e institucional a favor de la trascendencia de la comunidad y no simplemente de la supervivencia de la misma, para la presente

investigación se toma el concepto global de la competitividad ya que está inmersa tanto en la forma como el ser humano interactúa con su medio ambiente, como en la manera en que las sociedades estructuran sus instituciones y desde hace mucho hace parte implícita o explícita de la ideología de los pueblos, hipótesis que se desarrollara en la presente investigación en las empresas avícolas del departamento de Nariño ya que para la ponencia es básico que un sistema sociocultural oriente sus valores, formas de pensamiento, actitudes, y todos aquellos factores que determinan su comportamiento hacia la competitividad.

Asimismo, es importante porque se realiza una descripción general de la actividad avícola en Colombia y, específicamente en el Valle del Cauca y, a partir de ella, se emplea el esquema analítico que se propone para identificar y categorizar los factores que afectan el desempeño competitivo del sector. Hay que anotar aquí los principales factores encontrados, constituyo una limitante para el desarrollo de esta investigación: la falta de información sectorial.

A nivel regional a pesar de la poca información encontrada se debe resaltar la investigación desarrollada por Guillermo Mejía Romo en la Universidad de Nariño titulada “Estudio prospectivo de la industria avícola en el departamento de Nariño: caso empresa pollo al día” realizada con el fin de inferir el futuro competitivo de la empresa Pollo al Día al horizonte del año 2020, en este estudio el autor toma algunas empresas ubicadas en el municipio de pasto por lo que surge un interrogante a solucionar con la presente investigación ya que los resultados para con la investigación podrán resultar similares en términos de mercado, de consumo del producto, y de algunos factores administrativos que son ideales para que las empresas del sector avícola tengan un dinamismo fuerte en el entorno, o en caso contrario pueden resultar diferentes en cuanto a mejores prácticas de producción, tecnificación, e innovación del sector.

El documento se enfatiza en el impacto de las variables consideradas desde una perspectiva de competitividad sistémica con la recopilación de información de expertos, los cuales serán algunos tomados para la presente investigación con el fin de conocer su opinión del sector avícola como un sector potencial para el crecimiento económico del departamento de Nariño, cabe señalar que en el estudio prospectivo además se realiza algunas conclusiones como: el mercado está en crecimiento pero con pocas oportunidades para los pequeños avicultores, causado por que el mercado es contralado por grandes empresas que son principalmente del valle del cauca, lo que genera una competencia difícil, según el estudio fundamentado solo en el precio y no en factores de valor agregado como; la calidad, que el cliente Nariñense no es un cliente exigente que permite algunos atropellos en la calidad y la seguridad alimenticia.

Estas conclusiones sirven de basé para poder desarrollar la investigación y vislumbran en parte el escenario que se pretende investigar, señalando además

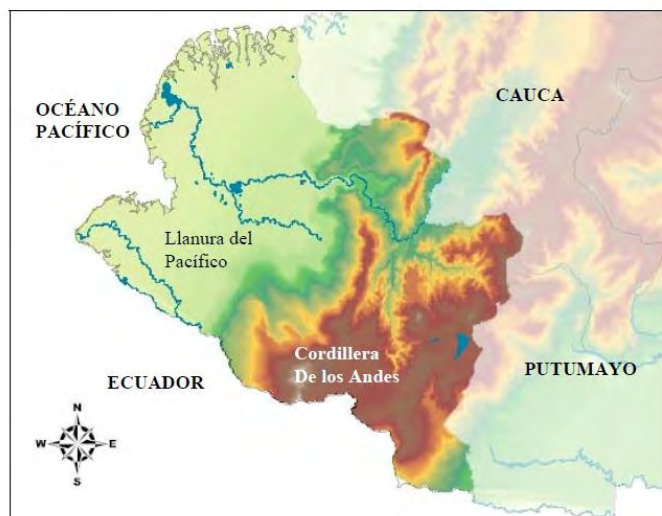


que es el único fundamento encontrado en el tema avícola para el departamento y que se queda corto para una investigación global y de tipo competitivo.

### 2.1.3 Entornos de Investigación:

#### 2.1.3.1 Contextualización del departamento de Nariño:

##### Mapa 1. Mapa geográfico del departamento de Nariño.



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Esta configuración geográfica y topográfica hace que en el departamento de Nariño se conjuguen las altas montañas con las cálidas costas, así como los valles con las cordilleras. Humboldt visitó la zona y la denominó “El Tíbet de América”, al considerarla como una de las regiones más aisladas y elevadas del continente americano.

El Departamento de Nariño está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, Como una cuña entre la República de Ecuador, la cordillera de los Andes y el océano Pacífico. El departamento se divide en tres subregiones naturales de gran belleza y diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina (46%) y la vertiente Amazónica (2%). La subregión más poblada es la Andina. Posee una superficie aproximada de 3.326.506 ha, correspondiente al 2,9% de la extensión total del país. Su territorio se distribuye entre los 00°31´08´´ y los 02°41´08´´ de latitud norte, y los 76°51´19´´ y 79°01´34´´ de longitud oeste. Es importante destacar su condición fronteriza internacional, la cual se articula

socioeconómicamente sobre la cordillera de los Andes, el litoral pacífico y el piedemonte amazónico, pues gran parte de la línea de frontera con Ecuador pasa por las selvas húmedas del andén pacífico y del Amazonas, sobre las aguas de los ríos Mataje, Guamuez y Putumayo respectivamente.

Nariño es uno de los departamentos con mayor cantidad de población habitando la zona rural en el país, ya que el 53% de su población vive en el casco urbano, mientras que el 47% restante lo hace en las cabeceras, aunque el Índice de Ruralidad (IR), ubica a Nariño en un nivel intermedio con un valor de 41, muy lejos del más alto (Guainía con 85,1), pero también del más bajo

A su vez, es uno de los departamentos con un indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) más altos del país, 43,8% de la población, valor que se incrementa a 59,3% en las zonas rurales. (Perfil DANE Nariño, 2005). Otro indicador de pobreza, el del nivel de ingresos, indica que la población por debajo de la línea de pobreza en el departamento para el 2010 era de 18,7%, mostrando una tendencia reduccionista en la última década. Sin embargo, una de las más reciente metodologías de medición de pobreza, el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), reporta para los datos de 2005, un valor de 69,9% de población en situación de pobreza en Nariño<sup>18</sup>

**Referentes Ambientales y Climatológicos** : Por su excelente ubicación geográfica, en el Departamento de Nariño confluyen tres grandes valores estratégicos: el Pacífico Biogeográfico, reconocido como una de las regiones de mayor productividad eco sistémica del mundo, por su biodiversidad, producción de agua, oxígeno y captura de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>); la Amazonía, que se ha constituido en la reserva ecológica del planeta por su importancia eco sistémica y por la producción de oxígeno y captura de gases efecto invernadero; y los Andes, que alberga la cuna de la identidad cultural de gran parte de los pueblos latinoamericanos.

El Departamento de Nariño goza de una gran variedad de climas, producto tanto de su diversa topografía, como de la influencia de la verticalidad del sol, al pertenecer a las zonas de bajas latitudes. De esta forma, la topografía del territorio del Departamento le permite disfrutar de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y nevado.

#### **2.1.4 Entorno económico:**

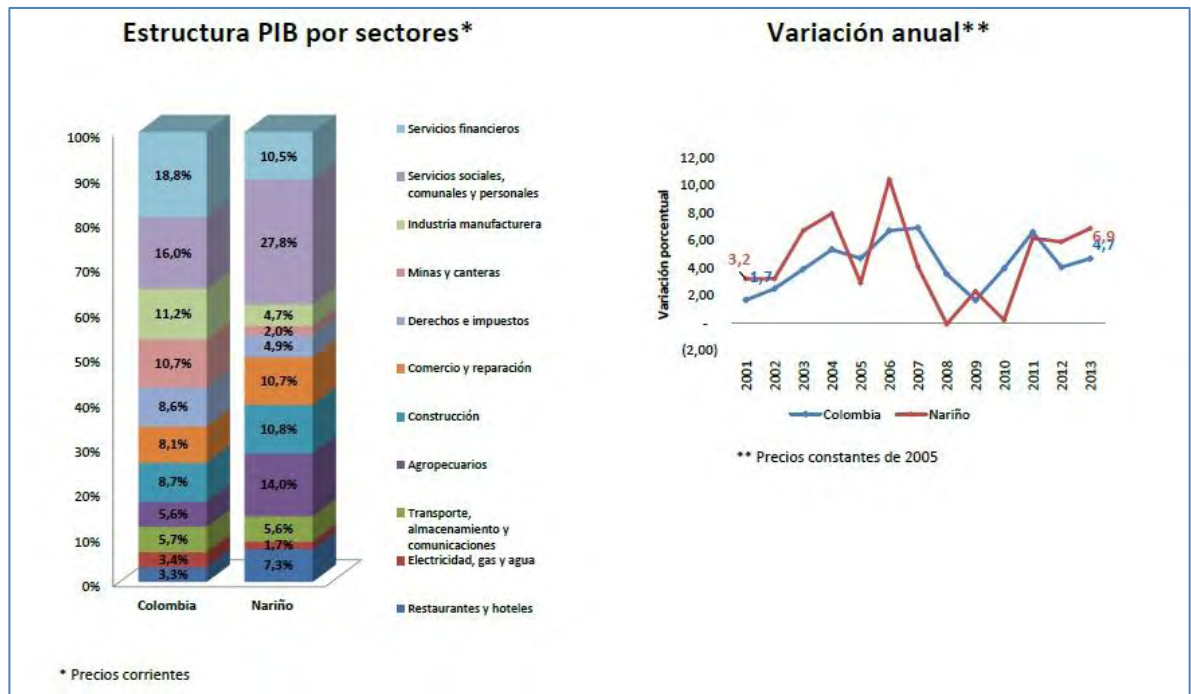
**Estructura económica departamental**, De acuerdo con las cifras preliminares del Cuentas Departamentales (DANE), 2010 – 2013 fue un buen año para Colombia en términos económicos, con un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de

---

<sup>18</sup> PNUD-COLOMBIA. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.pnud.org.co/](http://www.pnud.org.co/) 2011: 24.

5,9% respecto al año anterior, superando en 1,9 puntos porcentuales (pp) la variación de 2010. Por esta razón se ubicó como la cuarta economía latinoamericana por valor de su PIB al sobrepasar a Venezuela en el periodo analizado. No obstante, hubo factores internos negativos, como los climáticos y de infraestructura, además de las conocidas circunstancias externas desfavorables.

**Gráfico 1. Colombia - Nariño. Crecimiento del PIB 2001 – 2013**



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Cuentas Departamentales. [en línea] [citado 2014-03-04] Disponible en internet: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129&Itemid=86](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=86).

Desde la perspectiva de la oferta, todos los sectores económicos experimentaron aumentos reales; se destacó principalmente la explotación de minas y canteras como el de mayor expansión (14,3%), cuyo comportamiento se explica por importantes tasas de crecimiento en la producción de crudo y gas natural (17,5%) y de carbón mineral (15,4%). Transporte, almacenamiento y comunicaciones tuvo el segundo mejor desempeño (6,9%) y, junto con el primero, fueron los únicos que superaron el promedio nacional. Por otro lado, agricultura, silvicultura, caza y pesca (2,2%), y electricidad, gas y agua (1,8%) fueron los de menor evolución

**Inflación y mercado laboral:** “En 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) presentó una variación de 3,7%, superior en 56 puntos básicos (pb) a la registrada

en 2010, e incluida dentro del rango de la meta establecida por la Junta Directiva del Banco de la República (2,0% a 4,0%). Las mayores presiones al alza provinieron de los grupos de alimentos (5,3%) y educación (4,6%), mientras que esparcimiento fue el único en presentar disminuciones en lo corrido del año (-0,3%). Los incrementos fueron motivados fundamentalmente por el mercado laboral, la tasa de desempleo para el total nacional durante 2011 presentó un comportamiento decreciente al arrojar un promedio anual de 10,8% y ubicarse 1 pp por debajo de lo registrado en 2010. Es pertinente señalar que durante los últimos cinco meses del año se lograron cifras de un solo dígito. Las cabeceras municipales registraron un descenso de 90 pb al obtener una tasa de 11,8% anual, mientras que las zonas rurales evidenciaron no solo una mayor disminución (-1,1 pp) sino un mejor desempeño acumulado (7,4%). En promedio en 2011 se incrementó en cerca de un millón el número de ocupados, siendo los sectores de agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura (348.000); comercio, hoteles y restaurantes (308.000); industria manufacturera (176.000); y servicios comunales, sociales y personales (152.000) los de mayor importancia en términos absolutos en el último trimestre móvil del año\*\*.

La estructura económica de Nariño fomenta la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con problemas de desempleo y de subsistencias, en donde el sector privado tiene dificultades para llegar. Habitualmente el sector avícola presenta mezcla de diferentes tipos de producción y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, campesinos).

En todos los procesos productivos del sector avícola se busca estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y subsistencia del campesino.

El Departamento de Nariño, en los últimos años ha presentado una aguda crisis financiera por lo cual fue considerado inviable financieramente, Las políticas, programas y planes del actual gobierno están dirigidas a avanzar en los procesos de recuperación económica, social, cultural y educativa presentándole mayor importancia al sector productivo y financiero, buscando la creación de alianzas estratégicas que se constituyan en un apoyo para la revitalización del empleo y el desarrollo regional.

Una de las preocupaciones para los entes gubernamentales del Departamento es lograr un nivel de competitividad significativo a través del adecuada explotación de

---

\* Circunstancias como una escasa oferta agropecuaria (debido, entre otros factores, a problemas climáticos), unos precios internacionales de materias primas altos, una demanda interna muy dinámica y la depreciación del peso en la segunda mitad del año habrían contribuido a dicha tendencia.

recursos naturales originando valor agregado a través de fases de transformación estimulando la economía regional para insertarla en nuevos mercados, de tal forma que puedan crear empleos estables para alcanzar una equidad social.

**2.1.5 Entorno tecnológico.** En el departamento de Nariño no se apoya el espíritu científico debido a que la educación formal hace mayor vehemencia en el estudio teórico; por ello la sociedad solicita contenidos de información relacionados con el contexto, es por esto que el compromiso de las instituciones productoras de ciencias consiste en investigar problemas vinculados con los sectores que operan en la región y construir enlaces entre los centros de investigación como universidades y centros de desarrollo tecnológicos. Una de las particularidades que describen el bajo nivel de competitividad y desarrollo productivo del departamento de Nariño es la carente oferta de capacidades científico - técnico, a causa de las pocas instituciones que asumen su estímulo; entre ellas es necesario mencionar a la Universidad de Nariño, CORPOICA, CORPONARIÑO Y CEDRE. Cuyo propósito es avanzar en una estrategia que actualice la productividad en el departamento, se vienen realizando trabajos de vínculo entre el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento a través de la Comisión Regional de Competitividad.

La inversión industrial en I + D incluye laboratorios, maquinaria, equipo, talento humano y tecnología de la información dedicadas al I + D en el departamento la inversión en este aspecto alcanza apenas el 0.29% en comparación a las más altas del país, cifras insuficientes si se busca algún grado de competitividad de un ambiente económico. Por ello el departamento muestra un futuro de restricciones en la utilización y la dinamización del crecimiento científico, tecnológico y la innovación, esto a casusa de que el vínculo y la relación entre las instituciones y los entes sociales no intervengan adecuadamente, lo cual se convierte en un impedimento para alcanzar niveles de compromiso institucional para el desarrollo de la investigación, el conocimiento y la productividad competitiva.

Este factor se instituye un componente esencial para el desarrollo y la producción de empleo para la población nariñense. Los proyectos están conducidos a la formación de productores y trabajadores con el objetivo de lograr mayores patrones de calidad.

Teniendo en cuenta los proyectos, se ha dado mayor trascendencia a los que tienen como objetivo la investigación(56%), la cual se efectúa en forma proyectada pactando soluciones a los diversos problemas; proyectos encaminados a los servicios científicos, tecnológicos(25%), estos son trascendentales para la región por estar dirigidos a la búsqueda, producción aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión los cuales son ejecutados por entes tanto públicos como privados y coopera de manera satisfactoria al departamento; ya que a través de ellos se moderniza la infraestructura se

conseguir recursos, dotación, pedagógicas. Con el objeto de ofrecer condiciones adecuadas y deseables servicios al sector productivo del departamento.

**2.1.6 Entorno Gubernamental.** “El tema de la política pública colombiana muestra que el tamaño del Estado ha crecido considerablemente durante los últimos quince años. El gasto público consolidado aumentó de 21.2% del PIB en 1990 a 33.7% del PIB en 2010, mientras que los gastos totales del gobierno central se elevaron de 11% del PIB en 1990 a 21% en 2011.

Dada la necesidad de recursos fiscales para atender el mayor gasto, el Congreso y los sucesivos gobiernos han aprobado más de diez reformas tributarias de importancia desde 1990<sup>20</sup>. En el caso del impuesto de renta, la tarifa máxima se elevó de 30% en 1990 a 38.5% en 2004 (vigente hasta 2007 cuando debe regresar a 35%). Más allá de los problemas causados por la tasa nominal del impuesto de renta, que es una de las más altas en la región, el estudio llama la atención sobre el reducido tamaño de la base gravable en este caso. En 2009 se presentaron solamente 523.122 declaraciones de renta. De este total, 374.631 correspondieron a personas naturales (1.7% de la población económicamente activa), que aportaron sólo el 4% del impuesto de renta recaudado.

Es decir, las personas naturales contribuyen muy poco con este impuesto, en franco contraste con el promedio en América Latina, donde los individuos aportan más del 25% del impuesto de renta. La mínima participación de las personas naturales en el recaudo del impuesto de renta es resultado del alto nivel de exenciones a este tipo de contribuyentes. De hecho, el nivel de exención básica – medido como múltiplos del ingreso per-cápita es el tercero más alto en América Latina.

Colombia es una República que atraviesa una recesión que perjudica toda su organización e impide el desarrollo de las regiones. Por la inestabilidad político-jurídico, originado por el conflicto interno y la grave crisis económica, se muestra un gran desequilibrio, lo cual afecta la inversión extranjera Nacional.

La mayor parte de los recursos del estado se ocupan en sostener la guerra y pagar la deuda externa, situación que imposibilita la atribución de dinero en programas sociales y en la modernización de la infraestructura con miras a generar ventajas competitivas que fortalezcan la empresa pública y privada y el .desarrollo Nacional.

---

<sup>20</sup> ACTUALICESE.COM. Economía Colombiana. [en línea] [citado 2011-08-03] Disponible en internet: URL:<<http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/SistemasTributarios/SistemaTributarioColombiano.htm>>

En las últimas administraciones departamentales se han impulsado políticas de integración regional que buscan que las regiones se transformen en polos de desarrollo y centros de prestación de servicios para sus habitantes, que hagan de los municipios una entidad territorial comprendida como institución básica y eficiente. Para establecer este propósito se requiere promover procesos de gestión y planeación continuos, participativos y concertados entre los diferentes entes gubernamentales, sectores privados y comunidades regionales así como propiciar la integración de los municipios al interior de cada una de las regiones

La contribución de las sociedades se concentra, a su turno, en muy pocas empresas. En efecto, del total de personas jurídicas, 5.259 corresponden a la categoría de “grandes contribuyentes”, que aportaron el 78% del recaudo total del impuesto de renta. En virtud de estas cifras, puede afirmarse que buena parte del incremento del recaudo en los últimos años es atribuible a la mayor tributación de las personas jurídicas.

El reducido tamaño de la base tributaria explica en parte la elevación de las tasas. Ante las mayores tasas, muchos sectores empresariales en Nariño han intensificado la búsqueda de tratamientos preferenciales por medio de un variado y creativo sistema de exenciones, descuentos y deducciones.

En el aspecto político, subsiste una clase política dirigente formada en antiguos esquemas excluyentes que busca el beneficio propio y el de sus partidarios más cercanos.

Las condiciones de inseguridad en la región nariñense son una seria limitación para el desarrollo social, político y económico. El panorama de orden público que presenta el departamento de Nariño, está caracterizado por tres factores que la vienen alterando: Actores Armados, Cultivos de Uso ilícito, Producción y Tráfico de Estupefacientes., en el departamento de Nariño ejercen influencia grupos subversivos como las FARC, el ELN y las AUC.

**2.1.7 Entorno competitivo.** Es importante mencionar el plan local de empleo en el departamento de Nariño, al ser una región periférica del desarrollo en Colombia, se perfila como un foco atractivo para la inversión y el fortalecimiento del emprendimiento empresarial con alto valor de innovación y de grandes flujos sobre la calidad del empleo a futuro. De manera que demuestra una gran potencialidad competitiva de cara a la década 2010-2019, ya que presenta una convergencia positiva, es decir, una posibilidad más amplia de modernización de su tejido productivo en el corto tiempo y con mayores impactos sobre sus dinámicas económicas locales y externas. Haciendo distinción de la ventaja comparativa se resalta la ubicación geográfica.

Es importante indicar que el gobierno nacional propicia el desarrollo y la competitividad del departamento de Nariño por ende el departamento de Nariño; con la apuesta de uno de los tres grandes proyecto de infraestructura nacional, de los cuales uno de estos benefician al departamento, la revista Dinero indica que: El segundo gran proyecto de infraestructura es el Contrato Plan Nariño Camino a la Prosperidad, con el que el Gobierno busca garantizar la conectividad vial regional y mejorar las condiciones productivas, turísticas y competitivas.<sup>21</sup>.

“Como también se debe anotar que la nueva ley de regalías proporciona mayor competitividad para el departamento y para la ciudad, ya que se impulsará el desarrollo de proyectos que fortalezcan y dinamicen las cadenas productivas de la región, a saber: Cadena Láctea, cadena del café, cadena de turismo, cadena hortofrutícola”.<sup>22</sup> Esto propone retos y oportunidades para las empresas de la región, en donde al ser aprovechadas efectivamente, se potencializara la competitividad de las mismas y del departamento. “En relación con lo anterior, el plan de desarrollo de la ciudad de Pasto establece que: La competitividad regional es una prioridad pública que guarda equivalencia estructural con las líneas de productividad urbana y rural y la de progreso social. Pasto, debe fortalecer y modernizar su sistema productivo, aumentando su vocación y compromiso regional, mediante estrategias de competitividad mejor definidas dentro del contexto sub regional andino, pacífico y amazónico y de su condición como ciudad capital de frontera”<sup>23</sup>.

Consejo Nacional de Competitividad (CNC), en su informe nacional 2008-2009, plantea que la competitividad del país tiene una dimensión regional y que las empresas que operan dentro de cada región, dependen en una medida importante de las características del entorno. En este informe, el CNC define que un entorno favorable exige de las regiones: talento humano calificado, infraestructura física, tecnológica adecuada y la disponibilidad de recursos naturales, entre otros factores, que para el departamento de Nariño presentan niveles bajos de competitividad. De esta forma, el CNC clasifica al Departamento de Nariño como un “Polo para el Desarrollo Local”, en él entendido que es una región con una estructura productiva que atiende principalmente los mercados locales, fundamentado en un sector primario explotado de manera tradicional, basado en una estructura de tenencia de la

---

<sup>21</sup> REVISTA DINERO. Ingreso per cápita de los Colombianos. [en línea] [citado 2014-07-28] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/us6000-ingreso-per-capita-colombianos/100211>

<sup>22</sup> AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARIÑO. Cadenas productivas [en línea] [citado 2013-05-01] Disponible en internet: [http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=88](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=88).

<sup>23</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, PLAN DE DESARROLLO 2012-2015. Transformación productiva”. Artículo 8°. Política de productividad y competitividad. [en línea] [citado 2013-05-22] Disponible en internet: <http://www.pasto.gov.co/>.



tierra minifundista, por tener exportaciones reducidas concentradas en pocos productos de bajo valor agregado, como es la palma de aceite. En conclusión, se puede observar que en la región suroccidental compuesta por Valle, Huila, Nariño, Cauca, Caquetá y Putumayo, el departamento de Valle sobresale por su capacidad de competitividad, en mucha menor medida lo hacen Huila y Nariño (medios bajos). El resto son bajos (Cauca y Caquetá) o coleros (Putumayo). Así, la región se caracteriza por la heterogeneidad y tiende a ubicarse en promedio en un nivel medio bajo.<sup>24</sup>

**Cuadro 1. Niveles históricos de competitividad de Nariño (2000-2009).**

FACTORES	2000	2004	2006	2009
Global	Medio Bajo	Bajo	Bajo	Medio Bajo
Fortaleza de la Economía	Colero	Colero	Colero	Bajo
Infraestructura	Medio Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Capital Humano	Medio Bajo	Bajo	Bajo	Medio Bajo
Ciencia y Tecnología	Colero Inferior	Colero	Colero	Colero Inferior
Finanzas y Gestión Pública	Medio Alto	Alto	Medio Alto	Alto

Fuente: Estudios y perspectivas CEPAL, año 2009.

El diagnóstico de la competitividad se mantiene vigente y de acuerdo al estudio de competitividad para Nariño, la problemática común en casi todos los sectores y cadenas productivas se resume en los siguientes aspectos:

- La inseguridad se constituye en un factor fuertemente limitante de la competitividad de las empresas y del avance del bienestar de la sociedad Nariñense.
- Las limitantes de los puertos de Tumaco, de los aeropuertos, de los servicios públicos y de algunas vías estratégicas dificultan la competitividad de las empresas de bienes y servicios instaladas, o que se deseen instalar, en el departamento de Nariño.

---

<sup>24</sup> PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012 – 2015. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.observatoriodeldeporte.gov.co/..../Plan\\_de\\_desarrollo\\_departamento](http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/..../Plan_de_desarrollo_departamento)

- La falta de inversión y el escaso desarrollo de programas de capacitación e investigación, en convenios con universidades y centros internacionales, no propicia un ambiente de innovación y crecimiento.
- Las empresas nariñenses son muy pequeñas y el desarrollo de sociedades anónimas o cooperativas es muy restringido a pocas actividades y empresas de tal manera que su capacidad de inversión y de penetración a los mercados mundiales resulta muy débil.
- La educación no pertinente a la región y la baja inversión en ciencia, tecnología, investigación e innovación hacen que los procesos productivos en la región sean artesanales y poco competitivos en mercados nacionales e internacionales.

**2.1.8 Entorno sociocultural.** “El departamento de Nariño se caracteriza por su diversidad étnica y su carácter pluricultural. La presencia de indígenas afro descendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas distribuidas en un área relativamente pequeña dándole una dinámica singular reconocida en Colombia. A lo largo del siglo XXI se observa un tránsito paulatino de una sociedad dogmática y tradicionalista a una de corte abierta a las nuevas ideas. Por otra parte la mujer actualmente compite con el hombre en todos los campos de la actividad humana y a nivel social solo exige para si las mismas condiciones del varón sino que reclama su propio espacio y derechos que como mujer le corresponden. En la actualidad puede decirse que en el país se han logrado activar algunas señales de alarma sobre la magnitud del impacto social del crimen y por ende la necesidad de colocarlo en los primeros lugares dentro de las prioridades de acción estatal”<sup>25</sup>.

Este primer paso se ha visto traducido en una importante inyección de recursos para las agencias de seguridad y justicia. A pesar de lo anterior, los avances en términos de la comprensión del fenómeno criminal, y sobre todo de la violencia, siguen siendo precarios. Como también es precaria la capacidad para evaluar la eficacia del mayor gasto orientado a su control. En tal sentido no es exagerado afirmar que la violencia está poniendo en peligro la viabilidad de la economía colombiana, no parece prudente ignorar algunos elementos como la pérdida del monopolio de la coerción, el impacto demográfico, los desplazados, el debilitamiento de la justicia o la distorsión de las reglas del juego que están afectando la base misma del mercado y que, aunque prácticamente incuantificables, deben recibir atención prioritaria.

---

<sup>25</sup> PDBA.GEORGETOWN.EDU. Los costos de la violencia en Colombia. [en línea] [citado 2011-08-16] Disponible en internet: <http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/evaluaciones/costosviolencia.pdf>>

A nivel del departamento de Nariño este flagelo es recurrente dada la presencia de grupos ilegales y de bandas criminales que dificultan el ejercicio del empresarismo y no contribuyen en nada al progreso de la región, sin embargo, los avicultores piensan que es necesario rodear a las autoridades y apoyar sus incursiones en procura de un bienestar mayor para la comunidad. A comienzos del siglo XX, el departamento tuvo un desarrollo lento pero sostenido como consecuencia de la mayor comunicación con el interior del país; sin embargo su poca participación en el PIB nacional provocó altibajos en la economía regional, consecuencia de la apertura económica, la globalización y los diversos cambios de la economía de frontera. Situación que demuestra que Nariño ha venido sorteado su destino más cerca del atraso económico que del progreso.

“El Doctor Servio Tulio Caicedo en su libro “la psicología del pastuso” resalta que el pastuso no es belicoso es igualmente como el castellano un hombre hogareño, amante de la privacidad, de la intimidad, no ha sido nunca conquistador pero bajo la presión de las circunstancias se convierte en un guerrero temible actúa con extraordinario valor con ribetes de heroico”<sup>26</sup>.

Además los nariñense se destacan por su gran voluntad de trabajo, su espíritu emprendedor y hasta empresarial, que en los últimos años se han capacitado significativamente en los niveles tecnológicos y universitarios de la educación, el solo hecho que en el departamento estén radicados 20 universidades es un dato significativo, si tenemos en cuenta que la educación y el conocimiento es un factor de desarrollo. “Pero junto a esta valoración también se reconoce que este espíritu empresarial esta truncado por la estreches de mercado y la falta de garantías para el progreso de cualquier emprendimiento productivo”<sup>27</sup>. Las condiciones tradicionales de la política, las instituciones estatales y el mundo de los negocios que aún prevalecen en el territorio nariñense se impiden construir una sociedad moderna ya que la actualidad prevalecen maquinarias y tecnologías sofisticadas acompañadas de una sociedad con relaciones pre modernas que limita al sector productivo para que este sea competitivo y sea motor de la economía naciente.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

*“Todas las teorías son legítimas y ninguna tiene importancia. Lo que importa es lo que se hace con ellas”*

**Jorge Luis Borges.**

---

<sup>26</sup> CAICEDO, Servio Tulio. La psicología del pastuso. Pasto: Tipografía Javier, 1981. p. 17.

<sup>27</sup> MARTINEZ BETANCOURT, Jesús y TAMAYO SABOGAL, Julián. Nariño realidad y futuros posibles. Pasto: UDENAR, 2000. p. 66.

**2.2.1 Fundamentación teórica:** “El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las agencias públicas”<sup>28</sup>.

**2.2.2 Competitividad Empresarial:** Como lo plantean Michael Porter (1990) y Paul Krugman: “las que compiten no son las naciones sino las empresas”, a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este. Por lo tanto la base de la competitividad se encuentra en la empresa.

La competitividad empresarial presenta un sinnúmero de definiciones. La complejidad del concepto ha impedido que se pueda llegar a una definición consensuada, además que permita identificar cuáles son los componentes que la conforman y como debe medirse.

Inicialmente el concepto de competitividad empresarial se relacionó con productividad derivado particularmente, de los postulados de Porter (1990) quien establece 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”.

En los contextos actuales, la concepción solamente desde la productividad, presenta una mirada estrecha, por tanto, el concepto se ha ampliado y hoy involucra elementos que van más allá de que la empresa sea productiva, inclusive conceptos como innovación y calidad tomar mayor relevancia al momento de hablar de una empresa competitiva.

Entre las definiciones que se han planteado se pueden señalar las siguientes: Alic, (1987), la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.

El European Management Forum (1980) define la competitividad de la empresa como una medida de la capacidad inmediata y futura de las empresas de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado" (Chesnais, 1981).

---

<sup>28</sup> KLAUS, Esser, et al. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Santiago de Chile: CEPAL, 1996. p. 67.

Y finalmente según los planteamientos de Malaver (1999), la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”. Como se puede ver en las definiciones anteriores existen diversas acepciones del término, lo que ha conducido a la dificultad de su medición e incluso al desarrollo de políticas públicas en el logro de la competitividad que logren convergen los intereses de todos los actores.

**El sector:** “Un sector en términos económicos según Dornbush et al. (2011) es un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía, la cual a su vez puede subdividirse en otras actividades derivadas o subsectores parciales, de acuerdo con los productos o resultados generados”<sup>29</sup>. Es decir, el sector económico es el entorno cercano de una empresa u organización y constituye su ambiente competitivo el entorno de una empresa está formado por todas las variables externas a ella. Sin embargo, las únicas variables que deben preocupar a la dirección de la empresa son las que realmente la afectan. Podemos dividir el ambiente externo u entorno organizacional (figura 1.1) en dos partes muy diferenciadas:

El entorno general, amplio y lejano común para todas las empresas de la zona geográfica (región, país el mundo, local) donde se realice el análisis. Hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global. El entorno específico sectorial y cercano; solo afecta las empresas del sector. También se le denomina el ambiente competitivo. El entorno específico se identifica con las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad del sector industrial.\*

**2.2.3 Análisis sectorial o de la industria.** El análisis sectorial comprende la investigación aplicada a un determinado sector económico en el cual se ubica la empresa, u organización, mediante procesos de vigilancia competitiva\*\* como el monitoreo a las actividades y el estudio de las tendencias y previsiones del sector.

---

<sup>29</sup> DORNBUSH, Rudger; FISCHER, Steanley y STARZ, Rochard. Macroeconomía. México: McGraw-Hill, 2011.

\* Porter define “sector industrial” como “el grupo de empresas que produce productos sustitutos entre sí. La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo que obtendría la empresa perfectamente competitiva”

\*\* La vigilancia competitiva abarca cuatro dimensiones: 1- la vigilancia de la competencia 2- la vigilancia comercial, 3- la vigilancia del entorno general y específico.

Estos procesos de vigilancia competitiva son esfuerzos de la empresa debe hacer de manera organizada, precisa y sistemática, combinando la observación, documentación, captación, apropiación, uso, estudio, difusión y recuperación de información sobre los hechos del sector.

La información preferiblemente debe ser de carácter económica social, tecnológica\*\*\* o comercial, que sea relevante en términos estratégicos de oportunidades y amenazas que se generan en el sector y que pueda influir en el desempeño competitivo de la organización.

Por tanto, el propósito del análisis sectorial es que la empresa esté informada de lo que está ocurriendo o puede ocurrir en el sector (o sectores) de su actividad en el cual está definido por el negocio de la empresa.

Aunque la operación de la empresa es impactada negativamente o positivamente por muchos otros factores externos, tanto del entorno mundial como del nacional o local, son los factores que corresponden a la estructura y al comportamiento del entorno sectorial, lo que impactan más de cerca en la determinación de la competitividad de la organización.

Sin embargo, el concepto “análisis industrial” o “análisis sectorial” puede llevar a confusión, ya que no corresponde con el habitual contenido del segmento. Esto es una consecuencia de la evolución de los mercados, que pretende identificar conjuntos de compradores internamente homogéneos para poder especializar la producción, distribución o comunicación de una determinada variante de producto o servicio.

Michale Porter entiende que un análisis industrial es un tipo de análisis estructural que se extiende a otros agentes. Es decir lo que en muchos ambientes estratégicos.

La idea que subyace es un análisis de tipo sectorial es la puesta en marcha de un estudio “sistemático” global. Con ello se trata de evitar un razonamiento en solo dos dimensiones: estado de mercado y peso de la competencia. El elemento central del análisis estructural está en identificar las características básicas del sector industrial arraigadas en su entorno económico y tecnológico, tales que conformen a arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva. Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuertes únicos al considerar la estructura de su sector industrial y dicha estructura cambia gradualmente con el tiempo.

---

\*\*\* La vigilancia tecnológica se define como un “ proceso organizado, selectivo y permanente de captar información del exterior y de la propia organización sobre la ciencia y tecnología seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento y tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios” (norma UNE 166606).

Para Porter el sector industrial, y no la empresa, constituye la unidad preferente del análisis. Además, todo sector de actividad se inserta en una cadena económica y la estrategia pretende desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Una adecuada formulación de la estrategia debe considerar la actuación de la competencia, pero esta noción, a su vez, debe ser evaluada en una dimensión global, mediante un proceso de vigilancia de la competencia que permita obtener información acerca de los competidores actuales, y potenciales, los que hacen productos de sustitución (sustitutivos), compradores (clientes), proveedores (suministradores), es decir, todo aquello que forme el mundo competitivo. El conocimiento se puede complementar con procesos de vigilancia comercial que permita la consecución de datos en información relacionada con proveedores, compradores, clientes o consumidores de los productos de las empresas del sector. Igualmente los cambios en los comportamientos y necesidades de los consumidores, relación con proveedores y el conocimiento de los nuevos productos que ofrecen así como sus condiciones de negociación.

En otras palabras, dentro de un sector industrial, el estado de la competencia depende de cinco tipos de fuerzas. La intensidad de estas presiones determinará el nivel de rendimiento final de una actividad:

- Si la presión es grande, la empresa no obtendrá beneficios y el rendimiento del capital invertido no será amplio (ejemplo de algunos sectores: aceros, latas de conserva, neumáticos, vasos).
- Si las presiones ejercidas son débiles, la empresa dispondrá de unos beneficios óptimos (ejemplo: bebidas no alcohólicas, material de investigación petrolífero, equipamiento médico).

Cualquiera que sea la naturaleza de estas fuerzas, el objetivo estratégico de la empresa en el sector consistirá en protegerse de estas presiones e influir en ellas en un sentido favorable.

El conocimiento de las causas y explicaciones de este tipo de presiones constituye la base de reflexión para una verdadera actuación estratégica.

- ¿Cuáles son los elementos que forman el poder de presión/negociación de los compradores,
- ¿Qué elementos constituyen la fuerza de presión ) negociación de los proveedores,
- ¿por qué un sector de actividades favorece la necesidad de nuevos competidores,
- ¿Por qué unos sectores más que otros son objeto de una cruda guerra competitiva.

Se intenta determinar, por tanto, cual es la fuerza competitiva dominante que influirá en la rentabilidad del sector, Por ejemplo:

- Dentro del sector de barcos de contenedores, fletadores/transportistas establecerán la norma,
- En el sector de llantas (neumáticos, esta función corresponderá a los fabricantes de automóviles.

**2.2.4 Utilización del análisis sectorial.** El método de análisis propuesto por Porter permite, por una parte, evaluar el ambiente ("clima") y las tendencias del sector y, por otra, estudiar la estructura competitiva /el concepto de grupos estratégicos).

Tendencias del sector (factor de tensiones y riesgos)

El análisis de los comportamientos, posiciones y estrategias de los agentes presentes dentro de un sector industrial permite poner de manifiesto las tendencias de éste y, en consecuencia, el interés o los riesgos que se presentan en una empresa:

- Oportunidades y amenazas de la competencia actual,
- Oportunidades y amenazas de nuevos competidores,
- Oportunidades y amenazas de productos sustitutivos,
- Oportunidades y amenazas de nuevos procedimientos o tecnologías,
- Fortalezas y debilidades de los proveedores,
- Fortalezas y debilidades de los compradores.

Ventaja competitiva para Michael Porter; Puede considerarse el más destacado portavoz del concepto de ventaja competitiva. Su preocupación fundamental es elaborar para las empresas el concepto microeconómico de competitividad. En su libro *"La ventaja competitiva de las naciones"*<sup>33</sup>, plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. Porter, considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa.

---

<sup>33</sup> PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991. Pp.65-69.



Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general.

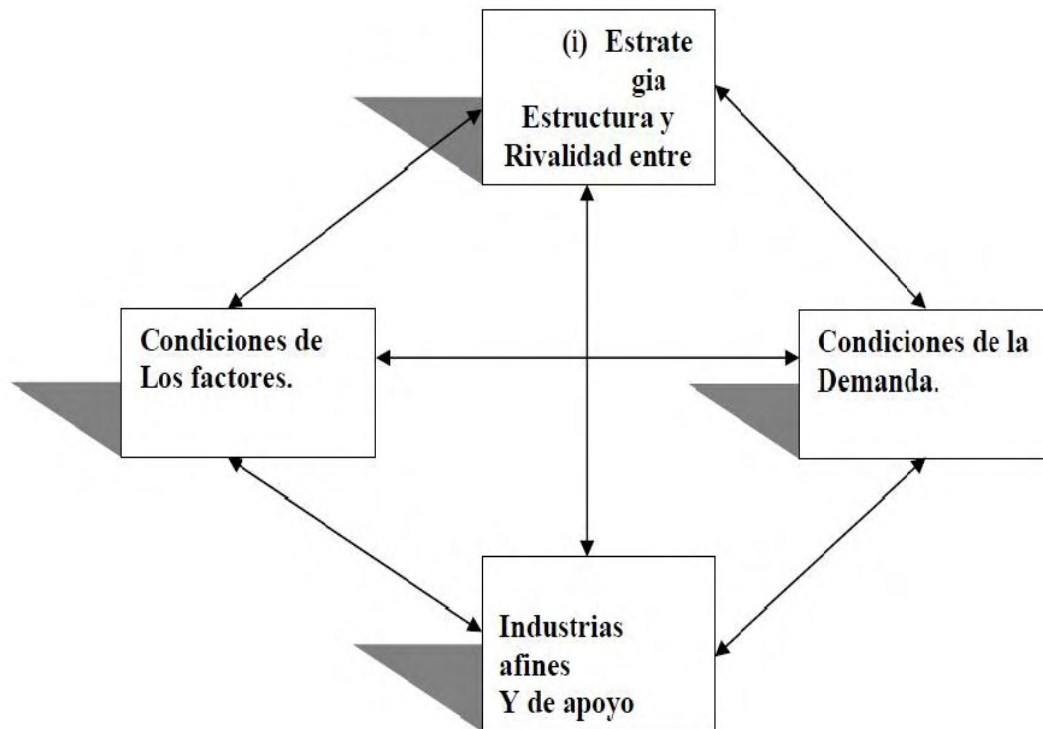
**2.2.5 El diamante competitivo.** Porter sostiene que las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo “grupal” de industrias relacionadas es igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. La clave de esta teoría es un “diamante” de factores que convierten a algunos países en más competitivos que otros.

Las cuatro aristas del diamante son: a) condiciones factoriales: la posición del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria; b) industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras y de industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. Una dura rivalidad nacional alimenta el éxito internacional; por lo tanto, las empresas obtienen una ventaja competitiva fuera de sus mercados nacionales cuando sus propios países proporcionan un medio competitivo dinámico, caracterizado por una acumulación de activos y aptitudes especializados y por un constante estímulo para superarse y mejorar los productos y procesos.

El diamante (figura 1) es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En este contexto geográfico (nacional-regional-local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias), conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente entre sí.

El sector es, entonces, la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad. Por tanto, el diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza todo el aprendizaje obtenido de la región y las ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia.

**Figura 1. El diamante de Porter muestra la interacción de cuatro condiciones, las Cuales generalmente deben ser favorables para que una industria de un país pueda obtener una ventaja competitiva**



Fuente: PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991.

Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del Gobierno y del azar.

El diamante competitivo está constituido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales locales.

Hacen parte del diamante:

**2.2.6 Dotación y condiciones de los factores.** La dotación de los factores productivos hace referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos. Por su parte, un sector productivo es un grupo de competidores que fabrican productos, prestan servicios y compiten directamente entre sí. La unidad básica

donde se construye la competitividad es el sector (sector económico, sector productivo, sector competitivo).

### 2.2.7 Categorías genéricas de los factores:

- **Recursos humanos:** La cantidad, cualificación y costo de personal (incluida la dirección).
- **Recursos físicos:** La abundancia, calidad, accesibilidad y costo de los elementos como tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, energía hidroeléctrica, zonas pequeñas ganaderas y de producción agrícola, entre otras.
- **Recursos de conocimiento:** Dotación que el país tenga conocimientos científicos, técnicos y de mercado necesarios para los bienes y servicios.
- **Recursos de capital:** La cuantía y costo de capital disponible para financiar la industria.
- **Infraestructura:** El tipo, calidad y costo para los usuarios de la infraestructura disponible:
  - Sistemas de transporte (terrestre, aéreo, marítimo y fluvial); ferrocarril, puertos, aeropuertos, carreteras, terminales de carga, sistemas postales y de mensajería.
  - Red de comunicaciones.
  - Asistencia sanitaria y servicios de agua potable.
  - Red hotelera.
  - Red de energía eléctrica.
  - Redes logísticas y demás.

### 2.2.8 Clasificación de los factores:

**Básicos:** Comprenden los recursos naturales (minerales, flora y fauna), el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada, el suelo y el agua.

**Avanzados:** Comprenden infraestructura, comunicaciones, personal especializado, formación gerencial avanzada, institutos y centros de investigación, apropiación, desarrollo y uso adecuado de la información, conocimiento y tecnología.

**Generalizados:** Factores que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores. Ejemplo: red de carreteras, empleados con formación universitaria, red eléctrica, etcétera.

**Especializados:** Factores que comprenden personal con formación muy específica, infraestructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos. Ejemplo: instituto científico especializado en un campo de la biotecnología; un puerto especializado en el manejo de productos químicos o granel; o un fondo de capital de riesgo interesado en financiar compañías de software.

**2.2.9 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamientos productivos y clústeres.** Se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

Dichas industrias forman, con las empresas del sector, estructuras organizacionales asociativas:\*

- Redes empresariales,
- Cadenas integradas,
- Cadenas productivas,
- Cadenas de abastecimiento,
- Cadenas de comercialización.
- Clúster (racimos empresariales),
- Distritos industriales,
- Aglomeraciones.

La región debe potenciar plataformas de conectividad para el desarrollo que conformen una malla territorial. En esta, las instituciones deben estar aunadas en objetivo común de desarrollo que permita la sostenibilidad de todos los procesos.

---

\* Las formas asociativas se pueden clasificar en dos grupos: 1. la que se basan en acuerdos y convenios que no están enmarcados dentro de las normas comerciales. ellas son: la cadena productiva, redes empresariales (verticales y horizontales), alianza estratégica, el clúster y los poderes; 2. las organizaciones que se enmarcan dentro de las normas jurídicas específicas: la unión temporal los consorcios y las asociaciones por parte de interés. tomado de el espectador, artículo "modelos de asociatividad en Colombia" (septiembre 25 de 2005).

**Redes:** “Una red es un concepto desarrollado por la teoría organizacional, relacionado principalmente con unidades productivas externa, que surge del hecho de que “una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas y que los lazos organizacionales ya no son casuales y de entidad limitada, sino sistemáticas y de dimensiones cualitativamente relevantes”<sup>35</sup>.

El concepto de redes da cabida a todas las nuevas formas de cooperación formal e informal, vertical y horizontal, entre grandes, pequeñas y medianas empresas y también de pymes entre sí, los tipos de redes son:

- Productivas,
- Sociales,
- Culturales, deportivas y recreativas,
- De conectividad,
- Del conocimiento,
- De servicios,
- De transporte,
- Financieras,
- Inmobiliarias,
- Laborales,
- Ambientales,
- Turísticas y hoteleras, y otras.

Una organización en forma de red se caracteriza por contar con una jerarquía plana, una elevada autonomía de cada una de las unidades de la organización, una fuerte interrelación de los equipos de procesos, una elevada multiplicidad de formas de organización localmente diferentes, una dirección general basada en objetivos y unas estrategias comunes. “La estructura de red es válida tanto para la organización global, por ejemplo, la de un grupo empresarial con una red diferenciada de filiales y por centros de utilidades, como para la estructura de cada empresa miembro del grupo, tales como la organización de proyectos, islas de fabricación, equipos de trabajo parcial o totalmente autónomos y similares formas de organización flexible del trabajo”<sup>36</sup>.

**Cadena productiva:** La cadena productiva se define, según Pallares<sup>37</sup>, como un conjunto de empresas que están interrelacionadas comercialmente de manera

---

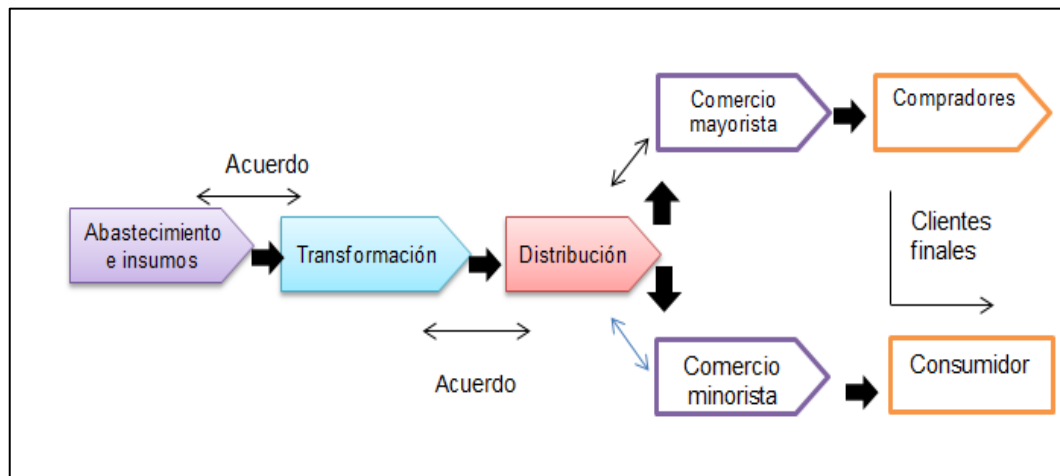
<sup>35</sup> PALLARES, Villegas Zolio. Asociatividad empresarial - estrategia para la competitividad. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa, 2004. p. 60.

<sup>36</sup> BETANCOURT, Benjamin y MORRIS, Edison. Diseño organizacional – la estructura de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. Bogotá: s.n., 2000. p. 80.

<sup>37</sup> PALLARES, Op. cit., p. 60.

directa o indirecta entre sí y entidades de apoyo, que comprenden desde las firmas productoras y procesadoras de las materias primas y de los insumos hasta aquellas que prestan los servicios de distribución y entrega a los clientes finales. En el conjunto del sistema de producción de bienes y servicios, esta cadena genera procesos de racionalización de costos, así como sinergias y valor agregado, que contribuyen a que los proyectos finales sean apropiados a las necesidades de los clientes y ajustados a sus precios a lo que están dispuestos a pagar a los consumidores. La relación fundamental que se presenta entre las empresas de la cadena es de tipo comercial y de complementariedad (servicios) y, generalmente, incluye grandes y pequeñas empresas proveedoras. Sin embargo, también se puede dar relaciones de cooperación y de apoyo, que deben permitir, al final del proceso, hacer sus productos competitivos en cualquier eslabón de la cadena. “Los encadenamientos productivos son un factor de gran importancia competitiva para el sector de las pymes, por cuanto mejoran su desempeño productivo y comercial frente a los grandes productores. Una forma inicial para desarrollar asociatividad en este sector consiste en estructurar minicadenas socio-productivas”\*.

**Figura 2. Cadena productiva**



Fuente: PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991.

Una cadena productiva (figura 2) es también el enlace entre unidades productivas con el fin de relacionar las etapas de abastecimientos de insumos, transformación,

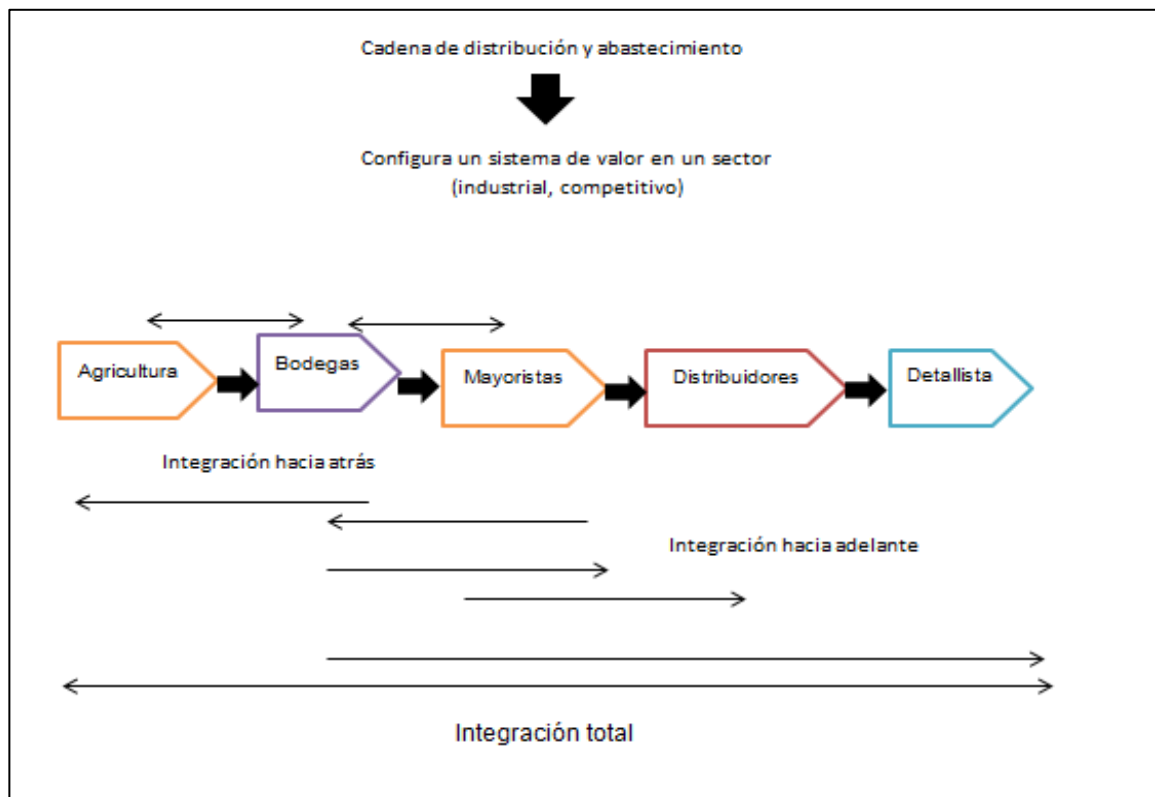
\* Las mini cadenas productivas son unidades de desarrollo que se conforman a partir de actividades económicas complementarias (agricultura, industria, comercialización) y competitivas, que son realizadas por unidades de menor tamaño (minifundio, talleres artesanales, famiempresas, pymes) y regularmente son expresión de una vocación productiva regional.

distribución y comercialización de un bien o servicio específico, donde los distintos eslabones efectúan acuerdos con el fin de hacer competitivos los productos en el ámbito nacional e internacional” (Universidad Nacional de Colombia).

### Instrumentos para mejorar las cadenas productivas

- Programas de servicios y asesorías a pymes,
- Programas de cooperación inter-empresarial: bolsa de subcontratación,
- Desarrollo de coinversión: franquicias, joint venture,
- Creación de empresas piloto para la adaptación y difusión tecnológica,
- Zonas francas, industriales, turísticas, tecnológicas,
- Asistencia técnica,
- Programa de compras estatales a empresas locales,
- Ciudades artesanales.

**Figura 3. Integración de la cadena productiva**



Fuente: PORTER, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991.

**Clúster:** El desarrollo de cadenas productivas y clúster. Según Porter en el modelo porteriano<sup>39</sup>. En teoría, la apertura de los mercados, sumada a la velocidad del transporte y de las comunicaciones, debería atenuar el papel que juega la ubicación geográfica en la competencia. No obstante, en una economía globalizada, a juicio de Porter – y aunque suene a paradoja-, las ventajas competitivas duraderas tienen que ver cada día más con factores locales que los rivales distantes no pueden igualar. De allí el éxito que evidencian las empresas vitivinícolas concentradas en California, las dedicadas a la industria del cuero en el norte de Italia y las automotrices de alto performance en el sur de Alemania. Por citar algunos ejemplos. Hoy el mapa de la economía mundial se caracteriza por lo que Porter llama “clúster”: masas críticas de industrias e instituciones vinculadas en cierta región. La proximidad geográfica, cultural e institucional provee a las compañías mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas que son difíciles de alcanzar por competidores lejanos.

Porter explica cómo tienen que configurarse las empresas, de qué manera pueden contribuir las universidades y cuál es el tipo de promoción que deben realizar los gobiernos para facilitar el desarrollo. Para este autor, los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluye, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos – como componentes, maquinaria y servicios-, y a proveedores de infraestructura especializada.

Con frecuencia, también se extienden aguas abajo (integración vertical hacia delante), hasta canales y clientes, y lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías e insumos comunes. Finalmente, muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones – universidades, agencias de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio -, que ofrecen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Asimismo, el autor agrega que los clústeres alientan la competencia, la cooperación y el vínculo informal entre las empresas y las instituciones. Además, representan una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

Para Humprey y Schmitz<sup>40</sup>, “El clúster es la *reunión de empresas de un mismo sector en un mismo territorio*, que concentra economías internas y externas,

---

<sup>39</sup> PORTER, Op. cit., p. 60.

<sup>40</sup> HUMPREY, J, y SCHMITZ, H. Governance and upgrading: Linking Industrial Cluster an Global Value Chair Research. EEUU: Institute of development Studies, 2000. p. 55.



centraliza proveedores, productores, clientes, trabajadores y maquinaria (plana) nuevas o de segunda que funcione como repuestos o autopartes para desarrollar el proceso productivo”.

El clúster es una forma de agrupación que busca nuevas relaciones con el propósito de reducir costos y lograr una mayor flexibilidad productiva. En este sentido se pueden organizar clúster para la producción, el comercio y la innovación.

Retomando a Porter (1999): “Cúmulo (racimo de empresas) o clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”

Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Los clúster adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines.

En los clúster también suelen integrarse empresas que constituyen eslabones posteriores de la cadena, es decir, canales de distribución o clientes; fabricantes de productos complementarios; proveedores de infraestructura; las instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado (universidades, grupos de reflexión, entidades de formación profesional) y los institutos de normalización.

Las organizaciones del Estado que influyen significativamente en un clúster pueden considerarse parte de él. Por último, en muchos cúmulos o clúster están incorporadas asociaciones comerciales y otros organismos colectivos de carácter privado que apoyan a los miembros del clúster.

**2.2.10 Las condiciones de la demanda.** El desarrollo de una demanda interna es el tercer elemento del diamante. Una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo grande sino exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a las competidoras de otras latitudes.

La creación de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que crea rivalidad y, por lo tanto, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

*Esta dinámica competitiva le permitirá al sector responder a una demanda mayor hasta llegar a mercados extranjeros.*

Algunas condiciones de la demanda interna y externa pueden estar relacionadas con:

- Problemas de acceso a los mercados externos,
- Tratados de libre comercio con otros países,
- Normas y estándares altos en los mercados externos.

**2.2.11 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector.** El cuarto elemento del diamante de Porter es la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector. Uno de los resultados más precisos del estudio de Porter acerca de las industrias exitosas en diez países es el efecto poderoso y positivo que tiene la competencia doméstica sobre la habilidad de competir en el mercado global. Es el caso de los productores domésticos de automóviles de Japón en contraste con los de los Estados Unidos, o la intensa rivalidad de la industria farmacéutica alemana.

El proceso de la competencia elimina las tecnologías, los productos y las prácticas administrativas inferiores y deja como supervivientes solo a las empresas más eficientes. Cuando la competencia interna es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, adoptar nuevas tecnologías de disminución de costos, reducir el tiempo de desarrollo del producto y aprender a motivar y a controlar a los trabajadores en una forma más efectiva. Todas estas lecciones son muy útiles para las empresas cuando entran en un mercado global. Además, la presencia de una intensa competencia interna también alienta a las empresas a buscar mercados externos para su crecimiento, en particular en las industrias en las cuales las economías de escala son fundamentales.

Además, este atributo se refiere a las condiciones imperantes en la región que determinan cómo se crean, se estructuran y se administran las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Las naciones y las regiones se diferencian en las metas que las empresas y las personas buscan obtener y en las estrategias que emplean para lograrlas. Una fuerte rivalidad entre las organizaciones constituye un alto estímulo para la creación de la ventaja competitiva.

**2.2.12 El papel del Gobierno.** El Gobierno – dice Porter - no es el quinto vértice del diamante competitivo. El papel del Gobierno en la ventaja competitiva es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes. De este

modo, sus decisiones pueden causar impacto en las empresas y afectar, entre otros, los aspectos siguientes:

- La rentabilidad promedio, entendida como la utilidad sobre la inversión.
- El crecimiento de la producción (comparaciones por periodo),
- El nivel de las exportaciones,
- La productividad sectorial.

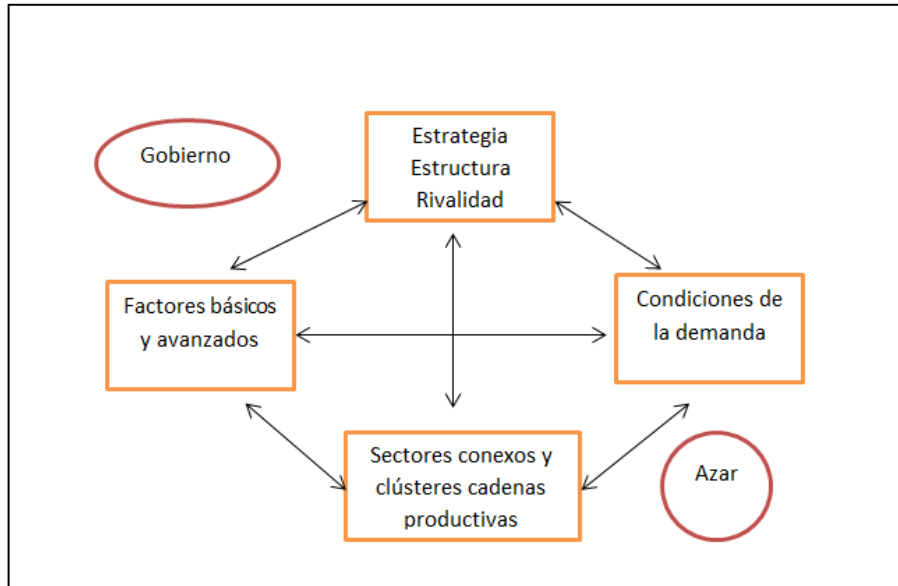
Sin embargo, la política del Gobierno también puede verse influenciada a su vez por los componentes del diamante competitivo: las empresas, la región, las cadenas, la demanda. Los gobiernos desempeñan en ocasiones un rol muy poderoso para inhibir o contrarrestar los efectos de la globalización al mismo tiempo que tratan de fomentar y proteger la industria doméstica. Además de esto, los gobiernos también desempeñan un papel positivo al alentar el desarrollo de industrias dentro de sus propias fronteras para que asuman posiciones globales. Asimismo, los gobiernos financian y construyen la infraestructura, proporcionan carreteras, puertos y aeropuertos, educación, cuidado de la salud y un sinnúmero de bienes y servicios públicos que afectan los factores de la producción.

**2.2.13 El papel de la casualidad: el azar.** Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del Gobierno Nacional.

- Actos de pura invención.
- Importantes discontinuidades tecnológicas (por ejemplo, la biotecnología, la microelectrónica).
- Discontinuidades en los costos de los insumos, como las producidas por la crisis de petróleo.
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional.
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros.
- Guerras.
- Desastres naturales.

## 2.3 LA PLATAFORMA REGIONAL – URBANA

Figura 4. Plataforma regional – urbana



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe monitor. Bogotá: s.n., 1995.

- La plataforma urbana está compuesta por lo perteneciente a los factores y las cadenas productivas y aglomeraciones industriales.
- La plataforma urbana provee la base a partir de la cual las industrias en la región toman sus decisiones estratégicas.
- Las regiones con la plataforma más fuerte están mejor preparadas para competir ya que sus industrias tienen accesos a un rango mayor de escogencias estratégicas.

### 3. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales.

Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Entre todos los elementos que se pueden señalar vamos a seguir la propuesta original de Michael Porter (1980), quien desarrollo el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas. Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por:

- La rivalidad entre los competidores,
- El ingreso de nuevas empresas al sector,
- El poder de negociación de los proveedores,
- El poder de negociación de los compradores,
- La amenaza de sustitución.

Así pues, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores suponen los puntos básicos sobre los que la empresa debe realizar el análisis estructural del sector.

Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores. Además, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionados por dichas fuerzas (ver figuras 5)

**Figura 5. Introducción a las cinco fuerzas de la competitividad**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

### **3.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD**

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo. Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

- **Número de competidores:** Cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, estas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando en que no serán percibidos. Si las empresas que compiten son pocas, pero de igual potencial, se tiende a la inestabilidad, pues dichas empresas son propensas a competir entre sí. Cuando el sector está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o los líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación.
- **Diversidad de competidores:** Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos.

- **Crecimiento del sector:** Un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas. Por otra parte, en sectores de crecimiento rápido los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración.
- **Costo de almacenaje:** Un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, lo cual repercute normalmente en un menor nivel de precios, sobre todo cuando existen excedentes de capacidad. Esta misma tendencia de reducción de precios se da en aquellos sectores en los que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado.
- **Incremento de capacidad:** Si los aumentos de capacidad suponen grandes incrementos que solo se absorben en el mercado a medio y largo plazo, esto implica unos períodos de inestabilidad en los beneficios del sector.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** En los productos tipo commodity y la motivación de compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio y servicio, lo que da lugar a una fácil e intensa competencia. Por el contrario, en los productos altamente diferenciados las motivaciones de compra están más influenciadas por los aspectos de marca, que hacen más difícil dicha competencia.
- **Importancia para la empresa:** La rivalidad en un sector aumenta en la medida en que el éxito en este sea importante para las empresas, bien sea en función de aspectos de supervivencia, sinergias o prestigio.
- **Rentabilidad del sector:** Los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a nuevos competidores.

La intensidad de la rivalidad se eleva cuando se presenta:

- Crecimiento lento de la demanda.
- Competidores numerosos o con igualdad de fuerza.
- Los costos fijos o los de almacenamiento son altos.
- Falta de diferenciación o bajo costo de cambio.
- Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector.
- Barreras de salidas altas.

**Barreras de salida:** Las barreras de salida son aquellas que inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por

tanto, cuánto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el sector.

Estas barreras de salida se derivan de los siguientes elementos:

- **Especialización de los activos:** En la medida en que los activos son más especializados, su valor de venta disminuye en un sector en declive, pues el número de compradores es muy limitado, y el precio que están dispuestos a pagar puede ser muy próximo al de liquidación o inferior. Ello conduce a los competidores actuales a prorrogar su actividad, incluso en situaciones de exceso de capacidad.
- **Costo de salida:** La liquidación de un negocio supone unos costos de tipo laboral: de cancelación de contratos, de esfuerzo directivo e incluso de baja productividad en el periodo de liquidación y en el anterior.
- **Interrelación estratégica:** Si en el negocio en que se va a desinvertir es importante en relación al total, la salida de una actividad por parte de una empresa diversificada puede tener efectos de pérdida de sinergia con las actividades en otros sectores, en la confianza financiera en la empresa o en los aspectos de personal, lo que reduce la motivación, la movilidad, entre otros.
- **Barreras emocionales:** En algunas ocasiones, las ataduras emocionales entre la dirección y la actividad de un negocio suponen la liquidación de la empresa. Existen casos en los que la decisión o recomendación de la entrada en un determinado sector fue realizada por los mismos que tienen que decidir ahora la salida. También puede darse que el negocio en el que se va a desinvertir sea parte del núcleo histórico de la empresa.
- **Restricciones sociales y de gobierno:** En ocasiones el cese de una actividad resulta difícil por la preocupación del Gobierno o de las autoridades locales en el nivel de actividad de la zona.

Esta preocupación puede conducir al otorgamiento de apoyos a sectores en crisis, normalmente con efectos no deseables en la situación de competitividad a medio y largo plazo.

**3.1.1 Amenaza de los nuevos entrantes.** Frente a la amenaza de nuevos competidores, los actuales desarrollan:



**Barreras de entrada:** Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

Estas barreras de entrada suelen agrupar en los siguientes elementos:

- **Economías de escala:** Esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable, sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante de mercado a los competidores actuales.
- **Diferenciación del producto:** Cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes se da un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación.
- **Costos de cambio para el comprador:** Si el costo de cambio del proveedor supone un costo importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, equipos auxiliares, ajustes de proceso, etcétera, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos.
- **Acceso a canales de distribución:** Si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante.
- **Necesidades de capital:** El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo (I+D) supone una barrera disuasoria.
- **Acceso a tecnologías de punta:** Los competidores actuales pueden tener importantes ventajas en los costos derivados de tecnologías no disponibles en el mercado.
- **Acceso a materias primas:** En muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministro a largo plazo, localizaciones favorables o apoyos de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en un sector.
- **Protección gubernamental:** Las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso de determinados sectores a través de distintas reglamentaciones (medio ambiente, seguridad, propiedad, comercio exterior, movimientos de capitales, etc.)

- **Efecto de la curva de experiencia:** La reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada puede ser importante en aquellos sectores que implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados en el proceso logístico de un negocio.

**3.1.2 Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores en un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:

- **Número de proveedores importantes:** Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro.
- **Importancia del sector para los proveedores:** Si el sector es comprador importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y serán propensos a aplicar condiciones de suministro razonables.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos sustitutos. El poder de negociación de los proveedores aumenta.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** Esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se muy limitada.
- **Rentabilidad del proveedor:** Si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios, sobre todo si no existen excesos de demanda.

En resumen, los proveedores tienen poder cuando:

- No existen sustitutos para sus productos,
- Existen pocos proveedores y están más concentrados que el sector al que venden,
- El sector no es un cliente importante del grupo proveedor,
- Venden productos importantes para el sector,
- Ofrecen productos diferenciados con alto costo de cambio,
- Pueden integrarse aguas abajo.

**3.1.3 Poder de negociación de los compradores.** Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor con base en los siguientes elementos:

- **Número de compradores importantes:** Si un porcentaje significativo de las ventas de un sector es adquirido por un comprador o asociación de compradores, o estos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales (distribuidores), los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** El comprador decide entrar y fabricar los productos del sector si esto supone para él un pequeño porcentaje del costo de fabricación, pero si esto le implica graves problemas logísticos su decisión de entrar al sector debe hacerla de manera gradual.
- **Rentabilidad del comprador:** Si los compradores están obteniendo bajos beneficios, presionarán fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo estos suponen un alto porcentaje de su costo.

En resumen los compradores tienen poder cuando el volumen de sus compras es alto.

- Los productos que adquieren son parte importante de sus costos.
- Los productos del sector son poco diferenciados,
- El cambio de proveedor tiene un costo bajo,
- Tienen beneficios bajos,
- Presentan amenaza de integración hacia atrás (aguas arriba),
- Los productos que compran influyen poco en la calidad del producto final.

**3.1.4 Productos sustitutos.** La existencia de productos sustitutos para los del sector supone un condicionante importante en la evolución de este que limita el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos:

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** La existencia actual o previsible de productos sustitutos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del sector.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** En función de la relación precio/rendimiento del producto y de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del sector será mayor o menor.

Se presenta amenaza de quienes hacen sustitución cuando:

- Los productos sustitutivos están mejorando su relación precio/función respecto a los productos actuales u originales del sector.
- Los productos sustitutivos están en un sector con altos beneficios.

**3.1.4.1 La competitividad Sistémica.** Hoy en día es ampliamente reconocido que la competitividad internacional de un país tiene una importancia crucial para el crecimiento económico y los niveles de vida de sus habitantes. Frente a esta realidad, se ha generado todo un debate sobre los determinantes que intervienen en el desarrollo de la competitividad de los países –sean éstos industrializados o en proceso de desarrollo–, así como sobre las políticas y estrategias más adecuadas para lograrlo. Este debate está relacionado con los planteamientos sobre el papel de las nuevas tecnologías y la naturaleza intensiva en conocimiento del crecimiento en la era de la globalización económica. Desde la década de los ochenta del siglo XX, estos procesos no sólo modifican las estructuras económicas mundiales, sino también los determinantes de la competitividad.

#### **a. ¿Qué es Benchmarking o referenciación?**

El Benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un *método* para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización; esas fases como se explicará más adelante son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación.

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan (¿por qué suceden?) para proceder a la solución.

El benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización es su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la

industria” (Camp, 1993). Según Camp, el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejora operacional y el logro de los resultados. En figura 6. se presenta una adaptación del proceso genérico de benchmarking aplicado al mundo empresarial.

El proceso genérico del análisis por comparación, presenta varios puntos importantes que ayudan a la pronta comprensión del proceso.

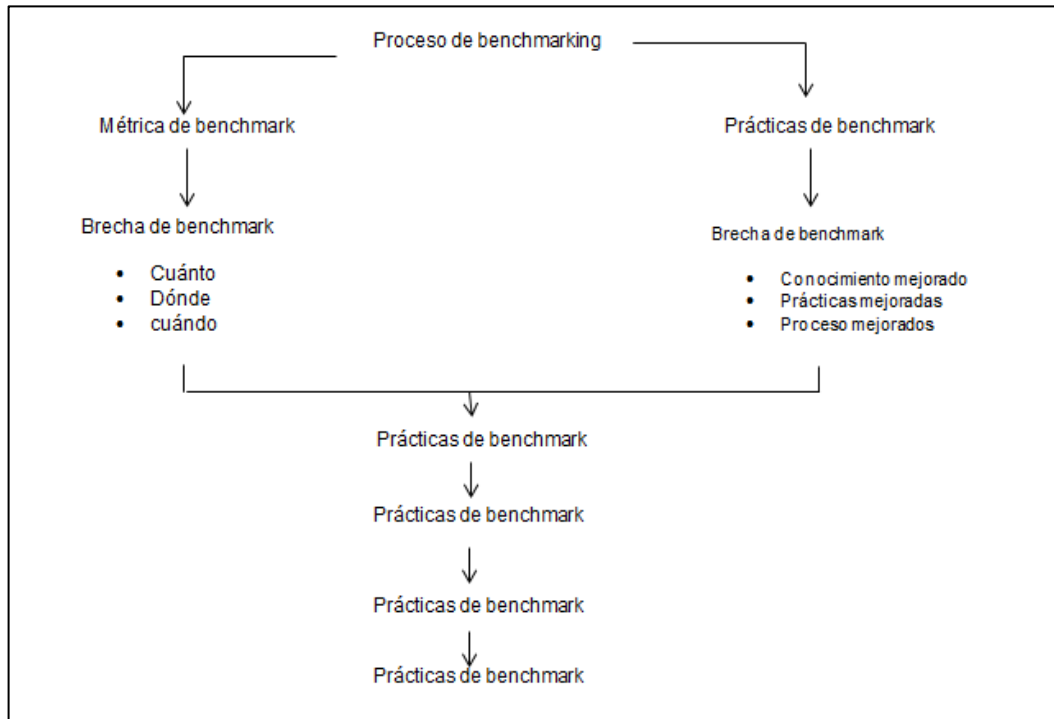
Este se puede dividir en dos partes: prácticas y medición. Las prácticas se definen como los métodos que se usan; la medición es un efecto cuantificado de poner en operación las prácticas. Cada una de ellas se puede investigar mediante el proceso.

El análisis por comparación se debe enfocar sobre la base de investigar primero las prácticas de la organización. Las mediciones que cuantifican el efecto de las prácticas se pueden obtener y sintetizar después. No se puede determinar tan sólo con la métrica porque existe una brecha. Solo las prácticas sobre las que se basa la medición revelarán el por qué.

De igual manera la referenciación o análisis por comparación es la comprensión de las prácticas de gestión en las organizaciones. Una vez que se han comprendido se pueden cuantificar para mostrar su efecto numérico. Quizá más importante, una vez que se ha determinado una medición de inmediato se presentará la pregunta ¿por qué? En este punto del proceso nos encontramos en la mejor posición para hacer comprender las prácticas y contestar en forma muy directa nuevamente la pregunta ¿por qué? La aportación a la credibilidad de los hallazgos es inconmesurable (camp, 1993). El punto final es que la organización tienen que comprender el proceso de *referenciación* y hallazgos para lograr el compromiso de llevar a cabo acciones para el cambio. Hay varias formas de lograr esto que se describirá más adelante.

Es fundamental para el proceso de benchmarking tanto las comunidades con la organización cuidadosamente diseñadas como el respaldo combinado de la dirección. Estos son puntos críticos para realizar con éxito los proyectos. También existe un lugar definido para la participación de los miembros del grupo en el proceso. Es necesario poner en práctica los hallazgos. Qué mejor forma de hacer esto sin dificultades que mediante los esfuerzos de aquellos más cercanos al proceso de trabajo. Son quienes conocen más sobre cómo adoptar y poner en práctica directamente los hallazgos o adaptarlos a las condiciones de trabajo.

**Figura 6. Proceso genérico de benchmarking**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El modelo de Spendolini – Pasos:** De otra parte Spendolini (1994) considera que el benchmarking es “un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional”. Spendolini elabora su “menú del benchmarking” al desagregar este concepto punto por punto

**b. Metodología para elaborar un estudio de benchmarking**

A continuación se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking.

- Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
- Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
- Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características,

factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivo.

- Identificación de los factores clave del éxito - F.C.E<sup>41</sup>. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito. F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. Cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos como sucede hoy en día, es vital que la dirección de la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio de benchmarking. Algunos factores claves de resultado de las organizaciones podrían ser.
- Descripción de los factores claves de éxito. Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionados los factores clave de éxito de su organización procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores clave de éxito.
- Elaboración de la matriz de perfil competitivo – MPC<sup>42</sup>. Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente manera:
  - ✓ Los factores clave de éxito se ubican en la primera columna de la matriz de perfil competitivo.
  - ✓ La columna “Peso”. En esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores deben ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.
  - ✓ La columna “Valor”. Corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas es este factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor.

---

<sup>41</sup> KENICHI, Ohmae. El concepto de factores clave de éxito (F.C.E): en “la mente del estratega” Bogotá. s.n., 1985. p. 30.

<sup>42</sup> DAVID, F.C. La Matriz De Perfil Competitivo – MPC, es un diseño que identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Bogotá: s.n., 1997. p 96.

- ✓ La columna “Valor Sopesado”. El valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.
- Radars de Comparación. La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram), por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

En el benchmarking los diagramas de araña o radars son de gran utilidad, pues permiten:

- Captar los distintos puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo de benchmarking sobre el desempeño de su organización en un ambiente competitivo.
- Ilustrar las diferencias (gaps) de desempeño existentes en los factores de éxito de la organización frente al de las otras organizaciones con las que se hace la comparación.
- Facilitar la dirección de la organización el diseño de estrategias competitivas, al mostrar claramente los factores o categorías de desempeño claves que requieren acciones de mejoramiento.
- En el mediano y largo plazos, los radars de un estudio sistemático de benchmarking, facilitan el análisis de los resultados, al mostrar los cambios en los factores claves de éxito en la organización, su sector económico o entorno competitivo, a lo largo de un periodo de tiempo o del ciclo económico.
- Las gráficas de radar se relacionan con modelos estadísticos y de análisis de gestión como: diagramas de afinidad, lluvia de ideas, check list para reunión de datos, análisis de campo de fuerzas, DOFA, entre otros.
- Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radars.

### **c. Concepto de valor**

El término “valor” ha sido usado – y sigue siendo usado-, según Ferrater Mora<sup>43</sup>, para referirse al precio de una mercancía o producto; se ha hablado, y se habla, de lo que la mercancía o producto valen, es decir, el valor que tienen. En este caso, el término “valor” tiene un significado fundamentalmente económico – es el

---

<sup>43</sup> FERRATER MORA, J. Diccionario de filosofía. Barcelona: Ariel S.A, s.f., p. 53.



sentido en que hemos usado “valor” en el artículo cuando se hace referencia a la plusvalía”\*. Sin embargo, el término “valor” también se ha usado en un sentido no económico, o no primariamente económico, como cuando se dice una obra de arte tiene gran valor o es valiosa, o que ciertas acciones tiene valor o son valiosas, o que una persona tiene gran valía. La noción de valor en un sentido general está ligada a nociones tales como las de selección y preferencia, pero ello no quiere decir todavía que algo tiene valor porque es preferido o preferible o que algo es preferido, preferible, porque tiene valor.

El término valor fue utilizado primero por la economía política, que estudia el valor en uso y el valor en cambio de las cosas. La filosofía también se ocupó del término utilizándolo como sinónimo de bien y de bondad hasta la aparición de la moderna filosofía de los valores, que separó y distinguió entre el bien y el valor. Aristóteles fue el primero en diferenciar el valor en cambio y el valor en uso, al expresar en la La política que:

De todo objeto de posesión hay un uso doble, y uno y otro son inherentes al objeto, aunque no de la misma manera le son inherentes, sino que uno es propio de la cosa y el otro no. Del calzado por ejemplo, podemos servirnos para calzarnos o como artículo de cambio. Ambos son por cierto usos del calzado, pues aún el que lo cambia por moneda o alimento que recibe del que necesita el calzado que está usando del calzado como calzado, aunque no con el uso que le es propio, puesto que no se fabrica el calzado para ser artículo de cambio. Pues, del mismo modo, con respecto a los demás sujetos, de todos los cuales pueden haber cambio, y este empezó desde el principio de modo natural, debido a que unos hombres tiene más y otros menos de lo que basta a sus necesidades<sup>45</sup>.

El valor en sentido económico es la aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Según la definición de la Real Academia Española, significa que la cualidad de las cosas en cuya virtud se dan para poseer cierta suma de dinero o algo equivalente. El valor constituye uno de los temas fundamentales de la teoría económica, pues a los economistas les ha preocupado determinar de dónde procede la cualidad o la facultad de las cosas que las hace apetecibles a los hombres.

Cualquier cosa con valor en cambio es susceptible de cambiarse por otra; el problema surge desde el momento en que se pretende cuantificar la relación de cambio. ¿Cuántos lápices tienen que darse para obtener una mesa? ¿Cuántos

---

\* La noción de plusvalía no es primariamente filosófica, sino económica. Marx tomó la noción de plusvalía y más concretamente la del valor en cuanto “valor económico” de los economistas, a quienes estudiaron más detenidamente, entre otros, David Ricardo, Adam Smith Jean Charles de Sismondi. El valor económico es el valor que tiene, o que se supone que tiene, una mercancía.

<sup>45</sup> ARISTOTELES. La política: Adquisición de los Bienes. Libro primero, capítulo III. Madrid: Espasa-Calpa S.A., 1962. p. 180.

libros por una lámpara? O bien, como señalara Aristóteles, en La Política, respecto a los usos del calzado.

Los economistas se han abocado a justificar, y no tan solo a explicar, lo que cada hombre obtendría en el cambio y lo que le correspondería. De esta manera surgió el pensamiento de Smith, que tanto Ricardo como Marx complementarían. Los tres autores mencionados forman parte, entre otros, de la llamada escuela del valor trabajo, que también se conoce como escuela objetiva del valor.

Tras las aportaciones de estos economistas, considerados como padres de la economía, surgieron posteriormente las réplicas de la escuela del valor utilidad o escuela subjetiva del valor.

#### **d. valor percibido por el consumidor**

Partiendo de los conceptos de valor y de valor percibido – entendido este como “aquello que el comprador está dispuesto a pagar al proveedor por el bien o servicio ofrecido”-, se puede expresar la relación entre el valor y el precio fijado al producto mediante un gráfico que refleja, de forma explícita, el enfoque actual de la estrategia respecto a tal relación (ver figura 7).

El eje vertical representa el valor percibido por el consumidor, es decir, el valor que el cliente recibe como consecuencia de haber adquirido un producto o servicio. Para obtener este valor el consumidor debe hacer el esfuerzo de pagar un precio, que figura en el eje horizontal del gráfico.

La relación entre precio y valor es variable. Las equivalencias de dicha relación aparecen indicadas en la diagonal del gráfico. Quiere decir que el consumidor percibe que el precio y el valor mantienen una relación razonable entre sí. Las empresas cuya relación aparezca en la parte superior izquierda, es decir, cuya relación entre valor y precio sea mayor que 1 incrementarán su participación en el mercado, porque sus clientes pensarán que han conseguido un buen valor por su dinero.

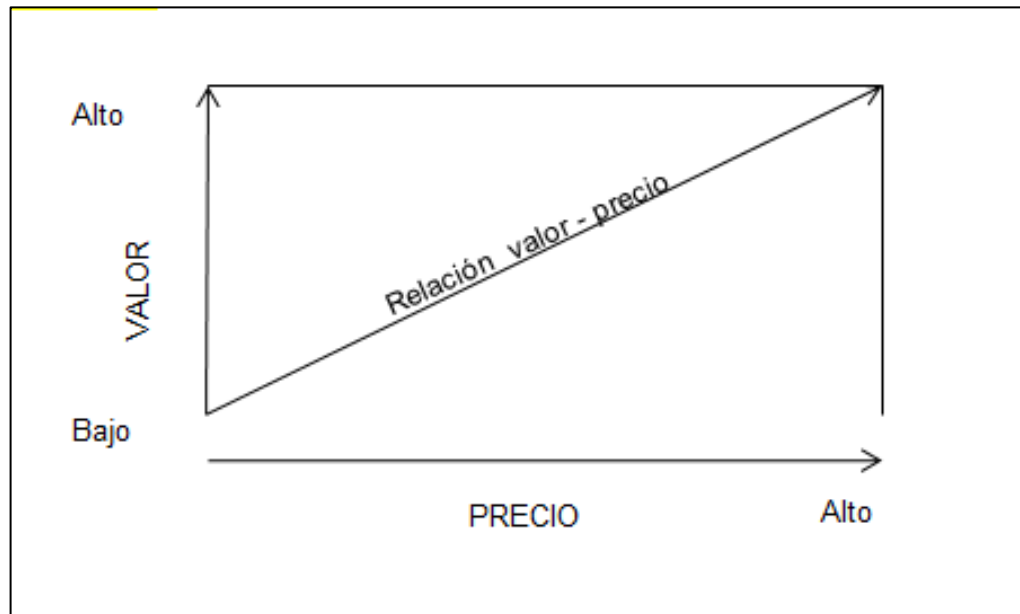
Por otra parte, las empresas que figuran en la parte inferior derecha perderán parte de mercado, porque sus clientes entienden que el valor de lo que perciben a cambio de su dinero es inferior.

Tradicionalmente, los analistas abordan estas estructuras de valor a través de métodos deductivos, mediante la descomposición de la cadena en sus partes más pequeñas, y de este modo procuran entender la totalidad, a partir del conocimiento de cada uno de los componentes.

Dada la cantidad de variables fuera de lógica que suelen contener estas estructuras de valor, referidas generalmente a la lógica comercial, lo más

adecuado es abordarlas por métodos inductivos, dado que la sutileza y particularidades de estos modelos requieren ser apreciadas con sensibilidad y empatía.

**Figura 7. Estructura de valor. Relación valor - precio**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

#### **e. La cadena de valor**

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

Esto puede agruparse en lo que se denomina “la cadena de valor” (ver figura 8)

**Figura 8. Infraestructura de la empresa**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción. Por lo tanto, el análisis de una situación de competencia se debe llevar a cabo sobre la base del valor y no del costo. Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio. La mayoría de las actividades de las que una empresa puede sacar una ventaja competitiva y las más diversas fuentes de estas ventajas son aquellas en las que los competidores encuentran dificultades para copiar la fórmula del éxito. La creación de una compleja red de ventajas, a todo lo largo del espectro de las actividades de la empresa, es la clave para mantenerse por delante.

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de esta) de cada una de las políticas que configuran la estrategia se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor.

El origen de esta metodología se encuentra en el sistema de negocios según Mckinsey, concepto que pone en evidencia el hecho de que todos los negocios son una cadena de actividades que van desde las entradas – compras hasta el servicio posventa. Cada eslabón debe jugar su papel para contribuir a explotar las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores. Para ilustrar lo anterior se presenta un ejemplo de una cadena de valor de una empresa de la alta tecnología.

**Tabla 2. Características de las actividades primarias**

<b>Logística interna</b>	<b>Actividades como manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, que se utilizan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.</b>
<b>Operaciones</b>	Actividades necesarias para convertir en productos finales los insumos que proporciona la logística interna. La maquinaria, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos son ejemplos de actividades de operaciones.
<b>Logística externa</b>	Actividades relacionadas con recopilación, almacenamiento y distribución física del producto final a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades incluyen almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y procesamiento de pedidos.
<b>Marketing y ventas</b>	Actividades que se realizan para proporcionar medios a través de los cuales los clientes pueden comprar los productos e inducirlos a que lo hagan. Para comercializar y vender eficientemente sus productos, las empresas desarrollan campañas publicitarias y promocionales, seleccionan los canales de distribución apropiados y eligen, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.
<b>Servicio</b>	Actividades diseñadas para aumentar o conservar el valor de los productos. Las empresas participan en diversas actividades relacionadas con el servicio, que incluyen instalación, reparación, capacitación y ajuste.

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Tabla 3. Características de las actividades de apoyo y auxiliares**

<b>Adquisiciones</b>	Actividades que se realizan para comprar los insumos necesarios para la fabricación de los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen artículos que se consumen pro completo durante el proceso de manufactura (por ejemplo, materias primas y partes, así como activos fijos: maquinaria, equipo de laboratorio equipo de oficina y edificio).
<b>Desarrollo de tecnologías</b>	Actividades que se llevan a cabo para mejorar el producto de una empresa y los procesos que se emplean para fabricarlo. El desarrollo de la tecnología adopta varias formas, como equipo de procesos, diseño, investigación básica y diseño de productos, así como procedimientos de servicio.
<b>Manejo de Recursos Humanos</b>	Actividades que incluyen reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones a todo el personal.
<b>Infraestructura de la firma</b>	La infraestructura de la empresa incluye actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor. Por medio de esta infraestructura, la compañía busca identificar de manera efectiva y coherente las oportunidades y amenazas externas, así como los recursos y capacidades y apoyar las aptitudes centrales.

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Cada actividad se debe analizar en relación con las habilidades de Iso competidores. En forma correspondiente, las empresas califican cada actividad como superior, equivalente o inferior.

Las actividades estratégicas son aquellas que afectan o que engloban todas las demás actividades y tienen un gran impacto sobre la competitividad global de la empresa. Se puede dividir en: actividades de gestión de tecnología y actividades de gerencia.

**Tabla 4. Características de las actividades estratégicas**

<b>Gestión de la tecnología</b>	Se refiere a la administración integral de cada uno de los aspectos tecnológicos que inciden en los atributos competitivos y en la productividad de la empresa.
<b>Gestión de la organización y Gerencia General</b>	Actividades encaminadas a alcanzar un ambiente laboral positivo, así como los mecanismos propios de una estructura organizacional más eficiente y más flexible.

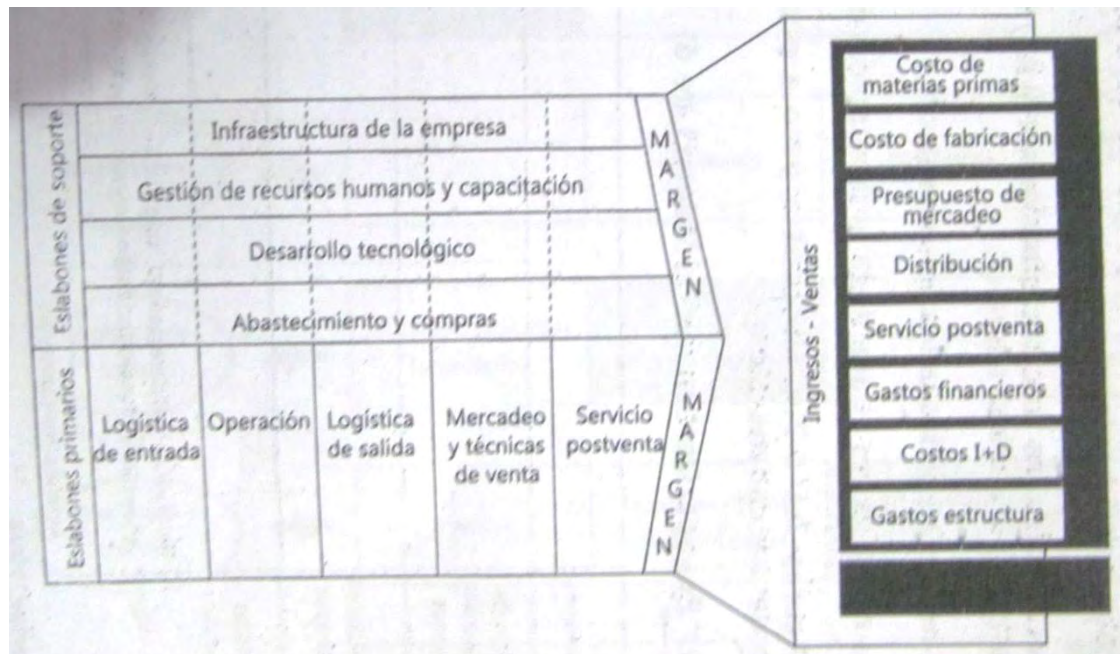
Fuente: La presente investigación – Año 2014

### f. El margen

La diferencia entre los ingresos de una unidad estratégica de negocios (UEN), es decir, entre el valor generado y su costo (recursos consumidos), determina su margen (valor agregado neto). En síntesis, el margen es el beneficio de una unidad operativa.

En la figura 9, se muestra una cadena de valor en donde se han desagregado los elementos del margen.

**Figura 9. Desagregación del margen de la cadena de valor.**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

### 3.2 MARCO LEGAL

Teniendo en cuenta las principales instituciones alrededor de la Avicultura dentro de las cuales se destacan El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, El instituto Colombiano Agropecuario ICA, La Asociación Defensora de Animales y del Ambiente ADA; las leyes, decretos y resoluciones interrelacionadas entre sí, que construyen el marco legal de esta investigación, se describen a continuación:

Constitución Política de Colombia, Capítulo 2 de los Derechos Sociales Económicos y Culturales, Artículo 65, la producción de alimentos gozará de la especial protección del estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

Acorde con el mandato constitucional y ante la necesidad de un mayor desarrollo y tecnificación de la industria avícola, con la **Ley 117 de 1994** se creó el Fondo 10 Nacional Avícola (Fonav), un fondo parafiscal que recibe una cuota de fomento aportada por los mismos productores para programas de investigación y transferencia de tecnología asistencia técnica, sanidad animal, capacitación y estudios económicos. Estos recursos han contribuido a la modernización del sistema productivo avícola, logrando altos niveles de productividad, mejores estándares sanitarios, ambientales y procesos de innovaciones y promoción de los productos avícolas.

La cuota de fomento avícola, está constituida por el equivalente al 1,75% del valor comercial de cada ave de un día de nacida en incubadora destinada a la producción de carne, y de un 7,75% del valor comercial de cada ave de un día de nacida en incubadora destinada a la producción de huevos (Ley 1255 de 2008). La empresa de incubación hace la función de recaudador y a su vez traslada los aportes al Fonav durante los diez primeros días del mes siguiente al del recaudo. Fenavi es el gremio encargado de encauzar, administrar los recursos y desarrollar actividades a través de los siguientes programas: a) programa Huevo cuyo objetivo es fomentar el consumo de huevo en Colombia y trabaja en pro de la calidad e inocuidad del huevo y sus productos derivados; b) programa Pollo a través del cual fomenta el consumo, abre mercados externos mediante estrategias de comunicación, lucha contra el contrabando y la informalidad fortaleciendo los procesos productivos y el estándar sanitario; y c) programa Estudios Económicos con el cual ofrece a los avicultores, Gobierno y grupos de interés del sector una información veraz y oportuna para la toma de decisiones que permitan delinear las políticas y normatividad que requiera la industria<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Ibíd., p. 3.



Ley 811 de 2003 Define las cadenas productivas como el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario, hasta su comercialización final. La cadena puede ser conformada de común acuerdo, a nivel nacional, a nivel de una zona o región productora, por los productores, empresarios, gremios y organizaciones más representativos tanto de la producción agrícola, pecuaria, acuícola, forestal, pesquera, como de la transformación, la comercialización, la distribución y de los proveedores de servicios e insumos y con la participación del Gobierno Nacional y/o los gobiernos locales y regionales, serán inscritas como organizaciones de cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, siempre y cuando hayan establecido entre los integrantes de la organización, acuerdos, como mínimo, en los siguientes aspectos:

- Mejora de la productividad y competitividad,
- Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena,
- Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena,
- Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo,
- Mejora de la información entre los agentes de la cadena,
- Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena,
- Manejo de recursos naturales y medio ambiente. Formación de recursos humanos,
- Investigación y desarrollo tecnológico.<sup>47</sup>

De igual manera otras normas que reglamentan las cadenas son la resolución 186 del 2008 y el decreto 3800 del 2006 que determina en el artículo 10 de la Ley 811 de 2003 que modifica los artículos 106 Y 107 de la Ley 101 de 1993, establece el apoyo directo de las entidades del gobierno a las organizaciones de cadena, al establecer que los acuerdos de competitividad refrendados por el Gobierno, se incorporarán a las políticas y presupuestos gubernamentales, con el fin de adelantar las acciones acordadas como compromiso del sector público. De la misma manera, el Gobierno dará prioridad en el acceso a los incentivos establecidos a los miembros de las organizaciones de cadena inscritas.

**Ley 1253 de 2008** “Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Artículo 1°. Importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población. El Estado otorgará especial

---

<sup>47</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA DE COLOMBIA. 2003. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <[https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley\\_811\\_03.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley_811_03.pdf)>

atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia”.<sup>48</sup>

**Ley 99 de 1993; por medio del Decreto 2478 de 1999**, el cual establece que las funciones del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural son:

- Formular las políticas para el desarrollo del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural,
- Orientar y dirigir la formulación de los planes, programas y proyectos que requiere el desarrollo del sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, y en general de las áreas rurales del país,
- Presentar los planes y programas del sector que deban ser incorporados al Plan Nacional de Desarrollo,
- Preparar y presentar al Congreso de la República, de acuerdo con la agenda legislativa del Gobierno Nacional, los proyectos de ley relacionados con las funciones del sector,
- Definir, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior, la negociación o convenios internacionales del sector,
- Crear, organizar, conformar y asignar responsabilidades a grupos internos de trabajo, mediante resolución, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades del servicio y los planes y programas trazados por el Ministerio, y designar al funcionario que actuará como coordinador de cada grupo.
- Crear, conformar y asignar funciones, mediante resolución, a los órganos de asesoría y coordinación que considere necesarios para el desarrollo de sus funciones,
- Dirigir y coordinar lo relacionado con el Control Interno Disciplinario.

Las demás previstas en la ley y las que por su naturaleza le correspondan o le sean delegadas por el Presidente de la República.

**Ley 1255 del 28 de Noviembre de 2008**, del Congreso de la Republica. Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la creación de un programa que preserve el estado sanitario de país libre de influenza Aviar, así como el control y erradicación de la enfermedad de Newcastle en el territorio nacional y se dictan otras medidas encaminadas a fortalecer el desarrollo del sector avícola nacional.

**Ley 84 del 27 de Diciembre de 1989**, del Congreso de la Republica. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia,

---

<sup>48</sup> COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. 2008. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <http://web.presidencia.gov.co/leyes/2008/noviembre/ley125327112008.pdf>>

Capitulo II De los Deberes para con los animales, usar mallas camufladas para la captura de aves que es permitida solo para fines científicos zoo profilácticos o veterinarios y con previa autorización de la entidad administradora de los recursos naturales.

**Ley 9 del 24 de enero de 197**, del Congreso de la Republica, en el Título V Alimentos; Artículo 49 Por el cual todo matadero para aves estará sometido a inspección sanitaria por parte de las autoridades competentes; Artículo 355 por el cual la inspección sanitaria post-mortem se realizara después de la evisceración de las aves; Artículo 359 por el cual las aves que se expendan para el consumo público, deberán proceder de mataderos con licencia sanitaria expedida por el Ministerio de salud o su entidad delegada; Artículo 361 por el cual las aves se empacaran individualmente para su comercialización, cuando vayan acompañadas de vísceras, estas se empacaran independientemente o se colocaran empacadas en la cavidad abdominal y el Artículo 362 por el cual de prohíbe adicionar colorantes a las aves que se expendan para consumo humano.

**La resolución 1183 del 25 de Marzo de 2011**, del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, por medio del cual se establecen las condiciones de bioseguridad que deben cumplir las granjas avícolas comerciales en el País para su certificación, estas medidas buscan a la prevención y el control de las enfermedades como influenza aviar, Newcastle y Salmonelosis las cuales causan un impacto económico y sanitario en el comercio de aves y sus productos.

**Resolución No. 3655 del 28 de septiembre de 2009**, del Instituto Colombiano Agropecuario ICA Por medio de la cual se adopta el programa de prevención y vigilancia, de la influenza aviar en Colombia.

**Resolución No. 2661 del 3 de octubre de 2007**. Por la cual se dictan disposiciones para la importación de aves y productos avícolas procedentes de Estados Unidos.

**Resolución No. 2101 del 27 de julio de 2007**. Por la cual se reglamentan los programas de seguridad alimentaria con fines comerciales o de autoconsumo o cualquier programa enfocado hacia la distribución de aves a nivel Nacional.

**Resolución No. 2101 del 27 de julio de 2007**. Por la cual se adopta el reglamento para la producción primaria, procesamiento, empacado, etiquetado, almacenado, certificación, importación, comercialización y se establece el sistema de control de productos agropecuarios ecológicos.

**Resolución No. 2896 del 10 de octubre de 2005** del Instituto Colombiano Agropecuario ICA Por la cual se dictan disposiciones sanitarias para la construcción de nuevas granjas avícolas en el territorio nacional.

**Resolución No. 003 del 4 de enero de 2005.** Del Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Por la cual se dictan disposiciones sobre el ingreso de aves de desecho al Territorio Colombiano y se deroga la Resolución 1102 del 9 de junio del 2004 dentro de la cual se había propuesto tomar medidas para prevenir el ingreso de enfermedades aviares.

**Resolución No. 1937 del 22 de Julio de 2003** del Instituto Colombiano Agropecuario ICA. Por la cual se establecen medidas sanitarias para la prevención y el control de la enfermedad de Newcastle en el territorio nacional.

Las empresas del sector avícola deberán regirse por las disposiciones legales vigentes para el desarrollo de su actividad económica, en especial por las disposiciones del Código del Comercio, Código Sustantivo del trabajo y Constitución Política de Colombia, entre las cuales han destacado como principales base legales administrativas que se han tenido en cuenta las siguientes:

- **Protección del derecho al trabajo.** La Constitución Nacional reglamenta el derecho, la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo (C.N Art. 25 y 26), como también la igualdad de los trabajadores, el mínimo de garantías y los órganos de control que están autorizados para velar el cumplimiento de estas disposiciones.

La legislación que regula la vinculación laboral, los deberes y derechos tanto del empleador como de trabajador, se encuentra estipulada en el Código Sustantivo del Trabajo, donde por medio de decretos, leyes y reformas laborales, se legaliza la situación tanto de empleadores como de trabajadores, para no incurrir en violación a lo reglamentado en la Constitución Nacional.

- **Estímulos del estado para la empresa.** “Por otro lado, la empresa como base de desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones y derechos en los cuales el estado contribuirá fortaleciendo y estimulando el desarrollo empresarial y por mandato de la ley impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional”<sup>49</sup>.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley.

---

<sup>49</sup> ROJAS, José Germán. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y distribuidora de pollo en el municipio de la hormiga. Putumayo: Universidad Mariana, 2007. p. 24.

“La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La ley delimitara el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, ambiental y el patrimonio cultural de la nación”<sup>50</sup>.

Una vez conocidas las condiciones en la que se está generando la actividad comercial, se hace imprescindible resaltar que la empresa Avícola Ruano se encuentra identificada como pequeña empresa, dentro de los parámetros de la ley 590 de 2000, debido a que posee entre 11 y 50 trabajadores y unos activos entre 501 y menos de 5000 SMMLV, como se describe a continuación.

Ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

### **Disposiciones generales:**

**Artículo 2º.** Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizadas por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

#### **Mediana empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o,
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### **Pequeña empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores o,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### **Microempresa:**

- a) “Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes”<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Ibíd., p. 31.

<sup>51</sup> ACOPI.ORG.CO. Página Principal. [En línea]. [Citado Mayo 28., 2010]. Disponible en URL: <[http://www.acopi.org.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=20](http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=20)>

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

El conocimiento de estas disposiciones permitirá con posterioridad en la presente investigación determinar si la empresas del sector avícola nariñense, cuenta con los recursos tanto financieros como humanos para ejecutar el conjunto de estrategias planteadas en el desarrollo del presente documento.

También cabe resaltar que la presente disposición establece unas condiciones de igualdad para la mujer en sus actuaciones de orden administrativo lo cual es un aspecto para tener muy en cuenta en el propósito de generar equidad de género para la organización.

## 4. PROCESO METODOLÓGICO

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los aspectos metodológicos proporcionan una línea de horizonte de la manera como se va a proceder la realización de la respectiva investigación, delimitando el nivel de profundidad al que se quiere llegar, al procedimiento y las tácticas que se utilizarán en la recolección de información necesaria para obtener los objetivos propuestos.

**4.1.1 Tipo de estudio.** El tipo de estudio a utilizar es descriptivo; Rivas (1995) señala que la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”<sup>52</sup> (p.54). Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. Se realizará la descripción detallada del sector, conceptualizando, organizando y clasificando los diferentes aspectos que presenta el sector avícola, para luego elaborar un análisis de la situación actual, competitividad, evolución y necesidades.

Además se caracterizará los factores competitivos con el propósito de describir situaciones y eventos para especificar la información más relevante de los avicultores, grupos involucrados y otros datos que se necesiten para ser sometidos a su respectiva identificación y análisis, de tal forma que se describirá la situación en que se encuentra el sector avícola y con ello diseñar estrategias de fortalecimiento, que permitan incrementar el nivel competitivo del mismo.

**4.1.2 Paradigma de la investigación.** El paradigma de la investigación es empírico analítico, se caracteriza por tratar de lograr la objetividad mediante factores identificables y medibles, la investigación trata de explicar los principales problemas que inciden en la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño.

**4.1.3 Enfoque de la investigación.** El enfoque de la investigación es cuantitativo - cualitativo, porque busca describir la situación actual a través de información cuantificable y cualificable, puesto que es necesario recopilar, procesar y analizar las determinadas variables, que determinaran la base del estudio, permitiendo observar cual es la realidad del contexto del sector avícola, para ello se partirá de

---

<sup>52</sup> RIVAS, I. Técnicas de Documentación Investigación I. Caracas, Venezuela: UNA, 1995. p. 20.

métodos de recolección de información y será necesario utilizar técnicas estadísticas para su posterior análisis.

**4.1.4 Método de la investigación.** El método utilizado en la presente investigación, es deductivo, el cual permitió identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de la misma, partiendo de situaciones generales, como la competitividad del sector avícola del departamento de Nariño, para llegar a conclusiones particulares. El método deductivo es un proceso ordenado, coherente y lógico, que nos dará una explicación razonable para un conjunto de datos, permitiendo formular estrategias de fortalecimiento competitivo del sector avícola.

## **4.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Es importante señalar que la información que se requiere es tanto primaria como secundaria, donde se acudirá a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y encuestas, al igual que se utilizarán los informes y documentos elaborados con anterioridad.

**4.2.1 Primarias.** Las fuentes de recolección de información primaria, entendidas como la información que se obtiene a partir de las figuras que hacen parte directa del trabajo de investigación son esenciales en el proceso para determinar los factores claves en el sector avícola, Para este caso se determinara como actores principales los avicultores nariñenses del departamento.

Para obtener información de estos avicultores sobre los procesos de trabajo que se desarrollan dentro de las empresas avícolas y sobre la eficiencia de los mismos, se aplicaran los siguientes medios que pretenden obtener un conocimiento general del sector y sus lineamientos.

**Observación:** se lleva a cabo el proceso de observación de las actividades y procesos que se desarrollan dentro de las empresas avícolas a fin de establecer dentro de las mismas las debilidades y fortalezas, así como también, que aspectos pueden ser causales de que ciertas fallas se estén ocasionando dentro de las actividades que se realizan y de esta manera convertirlas en oportunidades de mejora realizando visitas a las principales granjas para tomar información relevante para la investigación.

**Instrumentos:** Se utilizará el mapa de competitividad como instrumento de recolección de información, el cual permitirá obtener con certeza la información que plantea el problema de investigación.



**Mapa de competitividad:** Esta investigación se enfoca de forma directa con los avicultores asociados actualmente a FENAVI, y se indaga sobre aspectos como: funciones, procedimientos, tecnología. Además permitirá recolectar información sobre factores: Planeación estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, contabilidad y finanzas, talento Humano, Gestión Ambiental, Sistema de Información. Para analizar el grado de comprensión e importancia para los avicultores nariñenses. (ver anexo A)

**Entrevistas y/o Check List:** Con este método se pretende identificar a expertos del sector avícola en temas de competitividad, los cuales son: EMPRESARIOS, FENAVI, ACADEMIA, AGENTES GUBERNAMENTALES del sector avícola cumpliendo con las funciones propias de líder y que además poseen elementos característicos del factor, para determinar el estilo de liderazgo que aplican en sus empresas, lo anterior se hará a través de evaluar el proceso de planeación en las empresas, el proceso de organización, toma de decisiones y clima organizacional, con el fin de conocer directamente la situación actual de la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño. (ver anexo A)

**4.2.2 Secundarias.** Estas fuentes posibilitan acceder a información sobre trabajos parecidos en investigaciones anteriores y con empresas diferentes. Como medio para analizar el procedimiento ejecutado a fin de seguir un camino que permita direccionar la investigación de la mejor manera.

Análisis documental: Mediante esta técnica se extracta cierta información que describa los aspectos generales de las empresas avícolas del departamento de Nariño. Información que será complementaria permitiendo el entendimiento y desarrollo de los objetivos de esta investigación. También se tomó como referencia datos de la situación actual del sector avícola del departamento de Nariño con respecto a otros departamentos, además se fundamentara en la revisión documental o fuentes bibliográficas existentes, es el caso de libros, tesis, artículos, revistas especializadas en el tema, y previas investigaciones de autores regionales acerca del sector avícola en el departamento Nariño. se tendrá en cuenta las nuevas tendencias sobre el tema de investigación, informes estadísticos de entidades vinculadas al desarrollo del sector, además se recurrió a las instituciones que inciden en la actividad económica avícola del orden nacional con presencia en el departamento de Nariño como la federación nacional de avicultores( FENAVI), fondo nacional avícola(FONAV), instituto colombiano agropecuario (ICA), instituciones del orden departamental como el centro de estudios de desarrollo regional y empresarial(CEDRE), la secretaria de agricultura departamental.

**Población y Muestra:** Para el desarrollo de los objetivos propuestos se identificó un (1) universo de estudio finito de 161 granjas avícolas en el departamento de

Nariño, Para la aplicación de instrumentos de recolección de información, se elaboró un mapa de competitividad aplicado con muestreo aleatorio simple.

Por tanto se debe tener en cuenta que la muestra debe ser representativa. Según Tamayo<sup>53</sup> La muestra es la que puede determinar la problemática ya que es capaz de generar los datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso, afirmando que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

De acuerdo con Ospina<sup>54</sup> el muestreo aleatorio simple (MAS) tiene una propiedad que lo caracteriza, cual es, el que todas las muestras posibles de tamaño n, de una población de tamaño N, tiene la misma probabilidad de ser seleccionadas. Esto conlleva igualmente a que todas las unidades de la población tengan también la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Consiguiendo que sea representativo a la distribución porcentual del número de avicultores del departamento de Nariño.

Así el número de encuestas a aplicar partiendo de la formula estadística.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{161 * 1,64^2 * 0,5 * 0,5}{(161 - 1) * 0,05^2 + 1,64^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 100,377807 \approx 100$$

Dónde:

N = Población de avicultores 161.

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza, 90%, valor en tabla normalizada, 1,64.

E<sup>2</sup> = Error admitido o precisión 5%

p y q = variabilidad 0,5 y 0,5.

n = Tamaño de la muestra.

En el universo de estudio existen complicaciones logísticas y de dispersión, por lo que se aplica la ecuación estadística que arroja una muestra de 100 granjas del

---

<sup>53</sup> TAMAYO, T y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación científica. México: Limusa S.A., 1997. p. 38.

<sup>54</sup> OSPINA, Botero D. Introducción al muestreo: universidad nacional de Colombia, facultad de ciencias. departamento de matemáticas y estadística. Bogotá: Unibiblos, 2001. p. 31.

sector avícola; las cuales son divididas en 12 municipios del departamento de Nariño integrado por las especialidades: reproductoras, postura y engorde. Para evitar una duplicidad en la información del presente estudio, se decide encuestar a un propietario de varias granjas.

**Cuadro 2. Población sujeto de estudio**

N°	MUNICIPIO	GRANJAS EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO				ENCUESTAS APLICADAS A AVICULTORES			
		# GRANJAS	REPRODUCTORAS	POSTURA	ENGORDE	REPRODUCTORAS	POSTURA	ENGORDE	PARTICIPACION (%)
1	ALBAN	9		1	8		1	8	5,59
2	ARBOLEDA	7	2	1	4	1	1	4	3,73
3	CHACHAGUI	23		3	20		3	6	5,59
4	CONTADERO	26			26			25	15,53
5	CORDOBA	5			5			4	2,48
6	ILES	12			12			7	4,35
7	IPIALES	5			5			5	3,11
8	NARIÑO	16			16			15	9,32
9	PASTO	5		2	3		2	3	3,11
10	PUPIALES	4			4			4	2,48
11	TANGUA	7		2	5		2	5	4,35
12	YACUANQUER	6			6			4	2,48
TOTAL		125	2	9	114	1	9	90	62,11
						100			

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

### 4.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

**Diseño del instrumento:** Se diseñó con base en los fundamentos teóricos, objetivos y variables construidos para obtener los mejores resultados del sector avícola en el departamento de Nariño.

**Validación del instrumento:** Teórica, metodológica y expertos, Principales representantes de instituciones de orden regional y Academia).

**Prueba piloto:** se utilizara una muestra con las características de la población sujeto de estudio.

**Revisión de prueba piloto:** Se rediseña y complementa con la Información para el proceso de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach mayor de 0,7 El alfa de Cronbach no es un estadístico al uso, por lo que no viene acompañado de ningún p-valor que permita rechazar la hipótesis de fiabilidad en la escala. No obstante, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7- o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad lo que significa que el contraste de resultado y los Ítems del mapa de competitividad son de acuerdos a los objetivos propuestos, Además se debe tener en cuenta que el mapa de competitividad es un instrumento de diagnóstico empresarial interno, para bases de datos.

Con ello realizando propuestas de mejoramiento empresarial mediante la asesoría y consultoría desde universidades para las empresas. Por otra parte se hace énfasis en que el mapa de competitividad es un análisis factorial, donde una vez elegido los factores correspondientes al sector avícola se realizan una serie ítems que son agrupados a los factores para su respectivo análisis con ello observando la necesidad de hacer agrupaciones sobre temas importantes.

**Aplicación del instrumento:** (Entrevista) de forma directa a la población sujeto de estudio: Gremio avicultor, FENAVI, entes gubernamentales y Academia.

**Sistematización mediante la utilización del programa estadístico SPSS:** donde se efectúa un amplio y flexible análisis estadístico de gestión de información que es capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos generando, desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que nos permitirán descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones de sujetos y variables, predecir comportamientos mediante la utilización del análisis factorial: Media, Desviación estándar (Coeficiente de variabilidad).

**Discusión de resultados:** síntesis y crítica por parte de las investigadoras analizando cómo está ubicado el sector avícola en competitividad frente a otros departamentos.

## 5. RECURSOS ADMINISTRATIVOS

### 5.1 RECURSOS HUMANOS

Para adelantar la investigación propuesta se requieren recursos humanos, básicamente conformados por los investigadores, asesor del proceso investigativo y evaluadores.

**Tabla 5. Talento Humano**

NOMBRE	PARTICIPACION
JOHANNA MARCELA MELO PANTOJA	Investigador
ANDREA TATIANA RODRIGUEZ MELO	Investigador
MIDRED KAROLA LOPEZ LOPEZ	Asesora

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**5.1.1 Recursos institucionales.** Están compuestos por el cúmulo de experiencias y conocimientos profesionales de los gestores del proyecto y por las aportaciones de las personas que directa e indirectamente se involucran en el desarrollo y ejecución del mismo, lo cual evidencia una multidisciplinariedad del saber que le otorga un alto grado de objetividad a la consecución de los objetivos del proyecto.

**Tabla 6. Recursos Institucionales**

<b>INSTITUCION</b>	<b>PARTICIPACION</b>
<b>UNIVERISDAD DE NARIÑO</b>	Apoyo logístico (CEASE, biblioteca, recursos audiovisuales), asesoría.
<b>FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES DE COLOMBIA ( FENAVI)</b>	Suministro de información para el desarrollo de la investigación y contactos con los avicultores.
<b>JOSE ROSALES</b>	Empresario del sector avícola en el departamento de Nariño.
<b>CAMARA DE COMERCIO</b>	Apoyo bajo la dirección del programa rutas competitivas.

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

### **5.1.2 Recursos Físicos:**

**Recursos Logísticos.** Medios físicos necesarios para llevar a cabo el proceso de planificación, ejecución y retroalimentación tanto del trabajo de campo como de los estudios pertinentes en la realización de la presente investigación, por lo cual se han considerado como indispensables los siguientes:

- Papelería y elementos de oficina como equipo de Cómputo y enseres,
- Modem de internet inalámbrico,
- Transporte Publico,
- Libros.


### **5.2 PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación del proyecto propuesto de competitividad en el sector avícola del departamento de Nariño, se ha realizado un presupuesto de los gastos que se necesitaron para cumplir con los objetivos propuestos, que se resume a continuación.



Los recursos monetarios que se requirieron para adelantar el estudio son financiados por parte de las investigadoras y por lo tanto no se obtiene financiación externa para la realización de la misma.

**Cuadro 3. Presupuesto de trabajo de grado**

		<b>PRESUPUESTO DE TRABAJO DE GRADO</b>		Fecha de presentación:	13 DE MAYO DEL 2015
<b>Nombre del Proyecto</b>		<b>IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2014</b>			
<b>Institución de Apoyo</b>		<b>FEDERACION NACIONAL DE AVICLUTORES DE COLOMBIA (FENAVI)</b>			
<b>Plazo de Ejecución</b>		<b>11 MESES</b>	<b>Desde:</b> 2/06/2014	<b>Hasta:</b> 13/05/2015	
CANT	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN DEL RUBRO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
2	Pasajes ida y vuelta a 12 municipios representativos del sector avícola en el departamento de Nariño ( punto de partida ciudad de pasto)	Reconocimiento de campo, obtención de datos históricos.	\$700.000	1.400.000	
2	Alimentación		\$120.000	240.000	
2	Impresión de anteproyecto de Grado	Registrar ante el comité curricular de la facultad Faceac el anteproyecto de grado.	\$25.000	50.000	

Cuadro 3. (Continuación).

1	Cancelar en tesorería la Inscripción del Proyecto de trabajo de Grado	Inscribir ante consejo de facultad el proyecto de trabajo de Grado	\$40.000	40.000
200	Impresión del Formato de encuesta a los avicultores del departamento de Nariño	Recolección de la información de los avicultores del departamento de Nariño	\$200	40.000
10	Entrevistas a los diferentes actores del departamento de Nariño	Refrigerios	\$6.000	60.000
		Transporte	\$8.000	80.000
1	Grabadora de voz, periodista. Digital OlympusVn-7200	Recolección de información a los diferentes actores del sector competitivo avícola	\$150.000	150.000
25	Reunión con 20 avicultores y Fenavi para entregar diagnóstico y recibir las respectivas correcciones.	Refrigerios	\$3.500	87.500
3	Impresión final de trabajo de grado	Para la revisión y aprobación por parte de los jurados	\$40.000	120.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTO</b>			<b>\$2.267.500</b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

# CAPITULO I

## 5.3 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**R**econocer la importancia del sector avícola en Nariño y en Colombia, teniendo en cuenta la gran influencia de éstas en la economía de la sociedad, se debe reconocer las ventajas y desventajas que tienen las empresas nariñenses dentro del sector avícola.

El pollo y huevo actualmente sigue siendo uno de los productos más importantes a nivel regional, aunque existen dificultades que hacen que los avicultores se encaminen por otro tipo de productos o disminuyan la producción. En la actualidad, aproximadamente el 40% de los habitantes nariñenses se han dedicado a este importante sector por más de 20 años, se evidencia que los avicultores tienen gran experiencia en la producción de pollo. Además según los datos de la presente investigación en su mayoría los avicultores son pequeños y por lo tanto no tienen recursos económicos suficientes para la producción de pollo y huevo a gran escala, es así como el 82% de ellos se ve en la necesidad de optar por algún tipo de financiamiento con terceros para la producción.

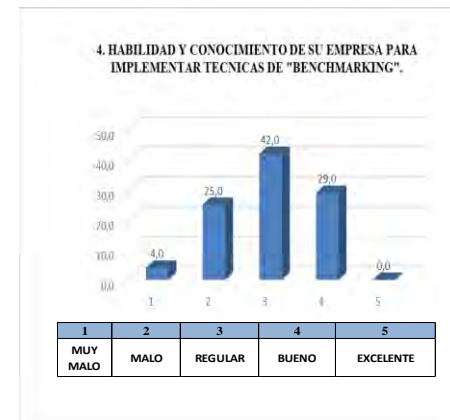
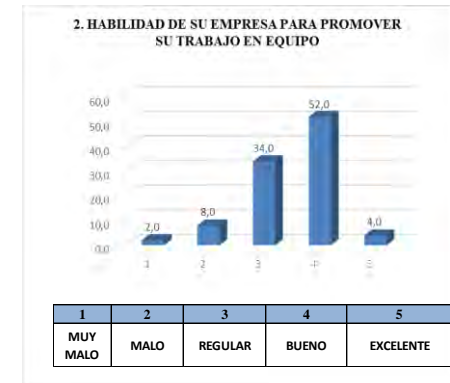
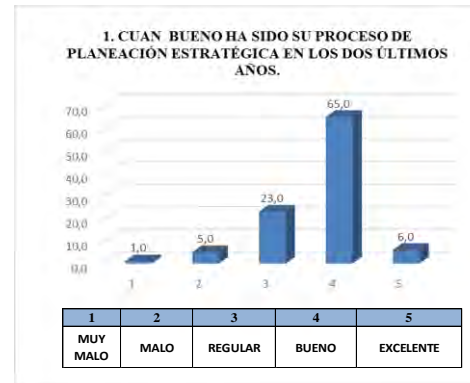
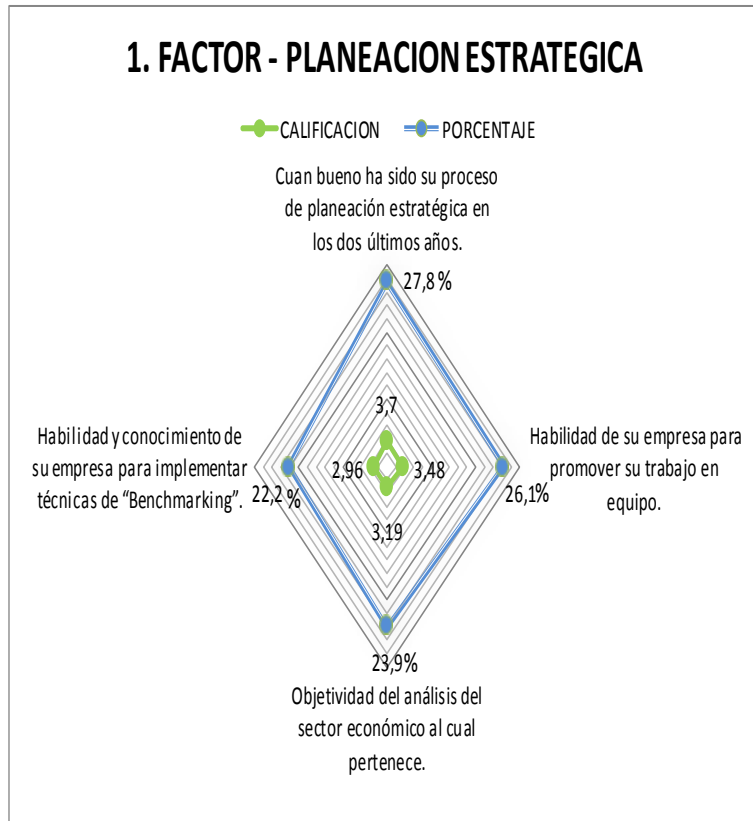
Para ello se hace énfasis en la aplicación del mapa de competitividad como una estrategia clave interna que evalúa factores importantes mediante el uso de la planeación estratégica, gestión ambiental, sistemas de información, producción y operaciones entre otros elementos como ejes principales para un buen desarrollo organizacional, En donde por iniciativa de las investigadoras se hace análisis factoriales a través de diversos Ítems que son correlacionados de acuerdo a las necesidades y expectativas del avicultor nariñense.

Así mismo se aplicó en la investigación el método de entrevista a los principales representantes de instituciones de orden regional, empresarios y academia resaltando la importancia que han tenido a lo largo de sus funciones, desarrolladas en beneficio del sector avícola y/o del departamento de Nariño, con el fin de evaluar de manera directa elementos como infraestructura, productividad, asociatividad entre otras, y lograr así una valoración global que apoye la productividad en el sector. Es por ello que se hace énfasis en los factores endógenos y exógenos del sector avícola, a través de las diferentes empresas existentes en el departamento que permitan conocer nociones de las posibles estrategias que van direccionadas a mejorar las empresas del sector.

### 5.3.1 Mapa de competitividad:

Se presenta a continuación:

**Grafica 2. Análisis del diagnóstico interno – 1 Factor**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

\* Encuesta realizada a los avicultores del departamento de Nariño teniendo en cuenta los factores endógenos de competitividad.

**Figura 10. Planeación estratégica**

ANÁLISIS				CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)	% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 1	
ITEM 1.	Cuan bueno ha sido su proceso de planeación estratégica en los dos últimos años.	CALIFICACION (C)	FRECUENCIA (F)	RESULTADO (C*F)	3,7	27,76
		1	1	1		
		2	5	10		
		3	23	69		
		4	65	260		
		5	6	30		
TOTAL			370			
ITEM 2	Habilidad de su empresa para promover su trabajo en equipo.	CALIFICACION (C)	FRECUENCIA (F)	RESULTADO (C*F)	3,48	26,11
		1	2	2		
		2	8	16		
		3	34	102		
		4	52	208		
		5	4	20		
TOTAL			348			
ITEM 3	Objetividad del análisis del sector económico al cual pertenece.	CALIFICACION (C)	FRECUENCIA (F)	RESULTADO (C*F)	3,19	23,93
		1	4	4		
		2	12	24		
		3	46	138		
		4	37	148		
		5	1	5		
TOTAL			319			
ITEM 4	Habilidad y conocimiento de su empresa para implementar técnicas de "Benchmarking".	CALIFICACION (C)	FRECUENCIA (F)	RESULTADO (C*F)	2,96	22,21
		1	4	4		
		2	25	50		
		3	42	126		
		4	29	116		
		5		0		
TOTAL			296			
SUMA TOTAL				13,33	100,00	
CALIFICACION DEL FACTOR PLANEACION ESTRATEGICA (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)				<b><u>3,3325</u></b>		

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El Factor Numero (1) Planeación Estratégica:** Serna en su libro Gerencia Estratégica, define que: “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>56</sup>.

De esta manera se puede deducir que las empresas del sector avícola del departamento de Nariño en el factor mencionado anteriormente lo califican con 3.3, en su totalidad, calificación que a pesar que esta sobre 3, como punto medio

<sup>56</sup> SERNA, Gómez H. Gerencia Estratégica: Teoría - metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá: s.n., 2008. p. 38.

entre los puntos críticos, las empresas del sector deben mejorar sus procesos de PE para alcanzar una calificación óptima entre (4 y 5).

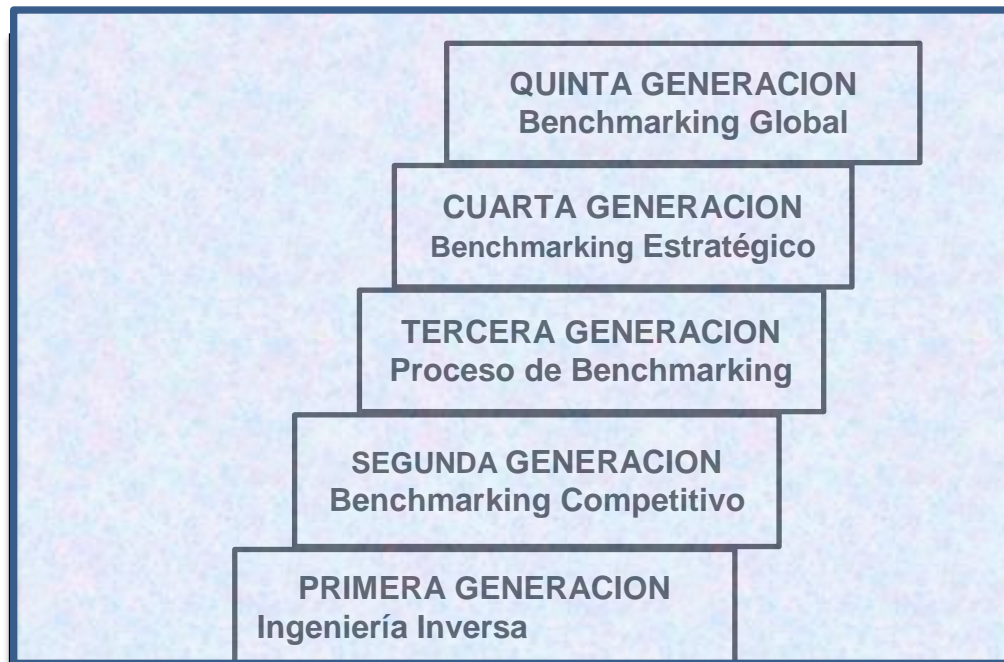
Este hecho está demostrado en el del factor (1) ítem número 4 *Habilidad y conocimiento de su empresa para implementar técnicas de "Benchmarking"* retomando el significado, del autor Spendolini "un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"<sup>57</sup> las metas en el proceso de benchmarking son:

- a) Identificar las medidas de los cambios para cada función de las operaciones de una compañía.
- b) Medir los niveles de los cambios internos de la compañía, así también como los niveles en los cambios de otras empresas.
- c) Comparar los niveles de los cambios en orden para identificar las áreas de ventaja y desventaja competitiva.
- d) Llevar a cabo los programas para cerrar el vacío existente entre las operaciones internas con las de otras organizaciones.

---

<sup>57</sup> SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. p. 15.

**Figura 11. El proceso evolutivo del benchmarking**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

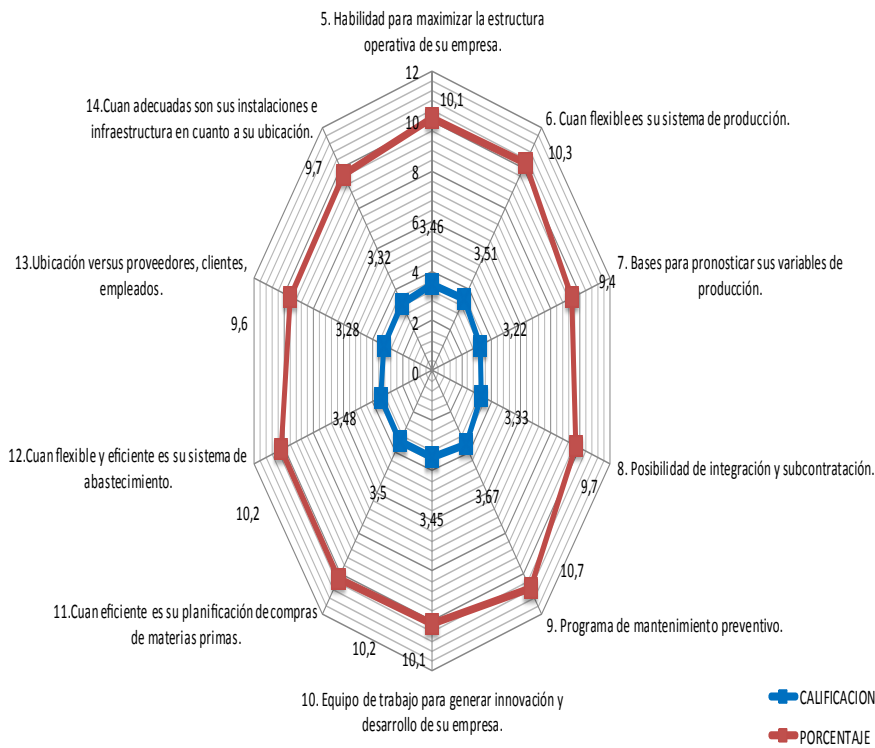
Con las definiciones anteriores se puede entender claramente los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al gremio avicultor, en donde el ítem número 4 obtuvo una calificación de 2.9 y con una participación porcentual empresarial del 29 %, aunque los datos son homogéneos el ítem presenta un coeficiente de variabilidad expresado por el autores Levin y Rubin<sup>58</sup> de la siguiente manera: El Coeficiente de variación (CV) es una medida de la dispersión relativa de un conjunto de datos, que se obtiene dividiendo la desviación estándar del conjunto entre su media aritmética y se expresa generalmente en términos porcentuales. Por tanto se puede deducir que el 28%, significa un alto grado de dispersión, corroborando así que este se encuentra más alejado de la media, en tanto que en el ítem número 1. *Cuan bueno ha sido su proceso de planeación estratégica en los dos últimos años*, obtuvo un CV de 19% afirmando la mayor calificación de 3.7, equivalente al 65% de las empresas del sector, encontrando menor dispersión en comparación a los demás ítems.

El componente PE de las organizaciones es bueno, en conclusión hay que mejorar el proceso de la misma y técnicas de benchmarking con mayor profundidad para alcanzar los objetivos operativos, tácticos y estratégicos empresariales encontrando mejores resultados.

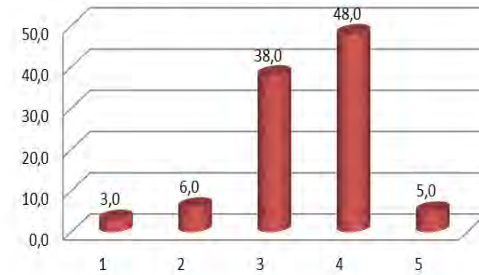
<sup>58</sup> LEVIN, Richard y RUBIN, David S. Estadística para administración y economía. México: Pearson Educación, 2010. p. 22.

Grafica 3. Análisis del diagnóstico interno – 2 Factor

## 2. FACTOR - PRODUCCION Y OPERACIONES

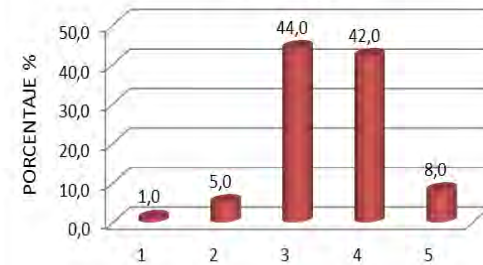


### 5. HABILIDAD PARA MAXIMIZAR LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE SU EMPRESA



1	2	3	4	5
MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE

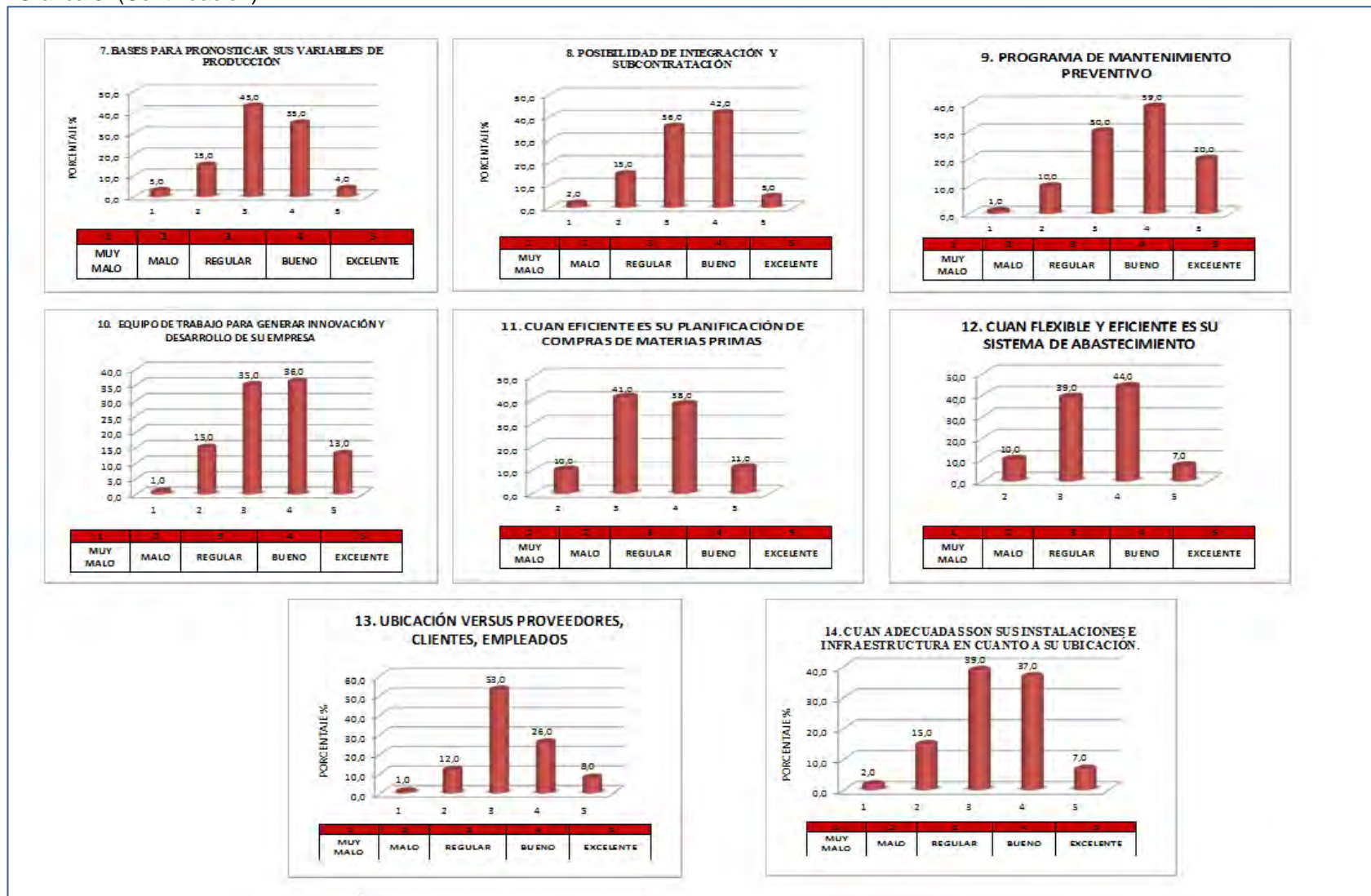
### 6. CUAN FLEXIBLE ES UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN



1	2	3	4	5
MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE



Grafica 3. (Continuación).



Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 4. Análisis del diagnóstico interno – 2 Factor**

<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>								
<b>ANALISIS</b>				<b>CALIFICACION DE ITEMS (RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)</b>	<b>% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 2</b>			
<b>ITEM 5</b>	Habilidad para maximizar la estructura operativa de su empresa.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,46</b>	<b>10,1</b>		
		1	3	3				
		2	6	12				
		3	38	114				
		4	48	192				
TOTAL			346					
<b>ITEM 6</b>	Cuan flexible es su sistema de producción.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,51</b>	<b>10,3</b>		
		1	1	1				
		2	5	10				
		3	44	132				
		4	42	168				
TOTAL			351					
<b>ITEM 7</b>	Bases para pronosticar sus variables de producción.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,22</b>	<b>9,4</b>		
		1	3	3				
		2	15	30				
		3	43	129				
		4	35	140				
TOTAL			322					
<b>ITEM 8</b>	Posibilidad de integración y subcontratación.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,33</b>	<b>9,7</b>		
		1	2	2				
		2	15	30				
		3	36	108				
		4	42	168				
TOTAL			333					
<b>ITEM 9</b>	Programa de mantenimiento preventivo.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,68</b>	<b>10,8</b>		
		2	1	2				
		2	10	20				
		3	30	90				
		4	39	156				
TOTAL			368					
<b>ITEM 10</b>	Equipo de trabajo para generar innovación y desarrollo de su empresa.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,45</b>	<b>10,1</b>		
		1	1	1				
		2	15	30				
		3	35	105				
		4	36	144				
		5	13	65				
TOTAL			345					
<b>ITEM 11</b>	Cuan eficiente es su planificación de compras de materias primas.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,5</b>	<b>10,2</b>		
		1	0	0				
		2	10	20				
		3	41	123				
		4	38	152				
TOTAL			350					
<b>ITEM 12</b>	Cuan flexible y eficiente es su sistema de abastecimiento.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,48</b>	<b>10,2</b>		
		1	0	0				
		2	10	20				
		3	39	117				
		4	44	176				
TOTAL			348					
<b>ITEM 13</b>	Ubicación versus proveedores, clientes, empleados.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,28</b>	<b>9,6</b>		
		1	1	1				
		2	12	24				
		3	53	159				
		4	26	104				
TOTAL			328					
<b>ITEM 14</b>	Cuan adecuadas son sus instalaciones e infraestructura en cuanto a su ubicación.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,32</b>	<b>9,7</b>		
		1	2	2				
		2	15	30				
		3	39	117				
		4	37	148				
TOTAL			332					
<b>SUMA TOTAL</b>							<b>34,23</b>	<b>100,00</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR PRODUCCION Y OPERACIONES (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>							<b><u>3,423</u></b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El Factor Numero (2) producción y operaciones**, ASCOLFA en su documento “Exámenes de calidad de educación superior en Administración” explica que la “Producción y Operaciones está orientada a la creación permanente de valor y a la generación de una competencia distintiva o diferencial que le permita a la organización alcanzar sus objetivos mediante la eficiente adquisición y utilización óptima de recursos, diseñando, implementando, y desarrollando procesos y actividades con el cumplimiento de las normas de calidad, desarrollo ambiental y planeamiento de estrategias estructurales que respondan a las exigencias de un mercado altamente competitivo”\*

Con ello lo que se busca es que exista permanencia de gestión dentro del área de Producción y Operaciones basada en la integración de los procesos, los indicadores de gestión y los sistemas de comunicación, orientada al mejoramiento continuo, que satisfaga de manera eficaz las necesidades del cliente y a generar estrategias que contribuyan a establecer una mejor posición competitiva en mercados de permanente evolución; esto hace de la función de Producción y Operaciones una actividad dinámica en la que se aplican constantemente instrumentos de optimización en la asignación de los diversos recursos, para el logro del mejoramiento de la productividad, el mejoramiento de los indicadores de gestión y el cumplimiento de compromisos relacionados con la protección ambiental y la responsabilidad social empresarial.

Deduciendo así, que cada uno de los factores competitivos del sector avícola depende en gran parte del compromiso del empresario avicultor como se analizan la siguiente imagen. .

---

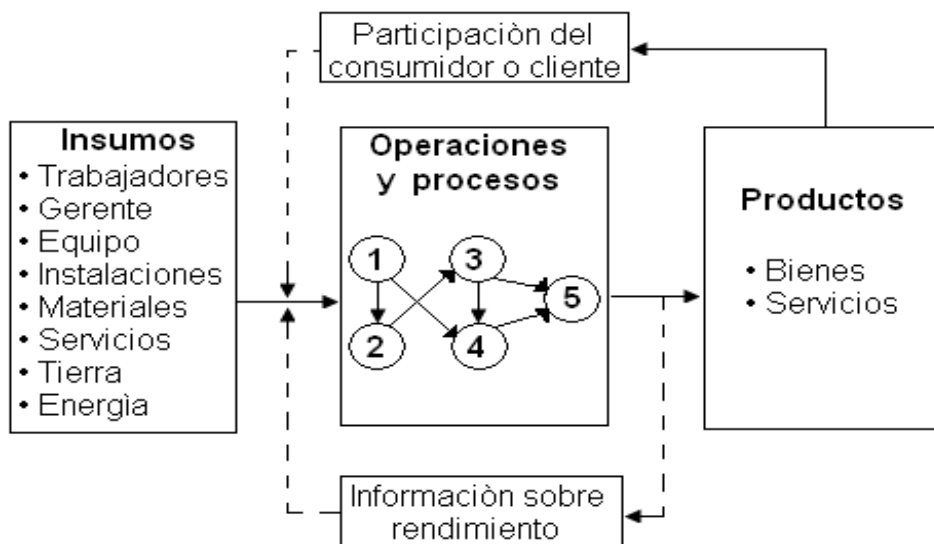
\* ASCOLFA en su documento “Exámenes de calidad de educación superior en Administración”  
Elaborado por: Orlando Salinas Gómez, Presidente ASCOLFA Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Fundación Universitaria Konrad Lorenz Álvaro Zapata Domínguez, Decano Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle. Coordinadora Administrativa del Proyecto Beatriz Herrera Meza, Diciembre 2009

### Imagen 1. Granja de Postura



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

### Figura 12. Productividad para el sector avícola Nariñense



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Con la explicación anteriormente dada acerca de las definiciones y de los resultados arrojados en las diferentes encuestas se puede deducir que: Las empresas del sector avícola de la región presentan una calificación de 3.4 en su totalidad del factor, una calificación alta, a pesar de que la región se caracteriza por no tener una imagen ante las demás regiones, de ser industrial y con procesos

de producción importantes que aporten en gran medida a que un sector sea altamente competitivo.

Esta variable presenta una participación importante en el ítem 9 *programa de mantenimiento preventivo* con un coeficiente de variabilidad de 26% que significa que tiene mayor dispersión o está más alejado de la media, debido a que presenta la calificación más alta de 3.67 por la actividad económica del sector, ya que es un producto perecedero, que representa 10.7 %, el sector avícola debería presentar mejores condiciones preventivas y cumplir con las normas bioseguridad y fitosanitarias para mitigar los problemas que se pueden presentar en los niveles de producción y así obtener un valor agregado económico.

El ítem número 7, *Bases para pronosticar sus variables de producción* siendo la calificación más baja de 3.22, con una participación porcentual empresarial de 9,4 % y un coeficiente de variabilidad de 26% presenta igual dispersión con el ítem 9, lo que significa que ambas se encuentran alejadas de la media, aunque el ideal sería encontrar calificaciones de 4 y 5 pero con una dispersión muy baja para tener uniformidad en los criterios que se evalúan y encontrar en el sector mayor facilidad para desarrollar estrategias, esto explicado por qué las empresas no desarrollan o no poseen una metodología de proyecciones o pronósticos de producción. Se infiere, el factor producción y operaciones, presenta grandes diferencias entre el ítem mayor y menor, se hace necesario tener programas y tácticas adecuadas para lograr una mayor competitividad con procesos, tecnología blanda y dura que desarrollen productos en proceso o terminado para que los demandantes y oferentes encuentren su mayor grado de satisfacción.

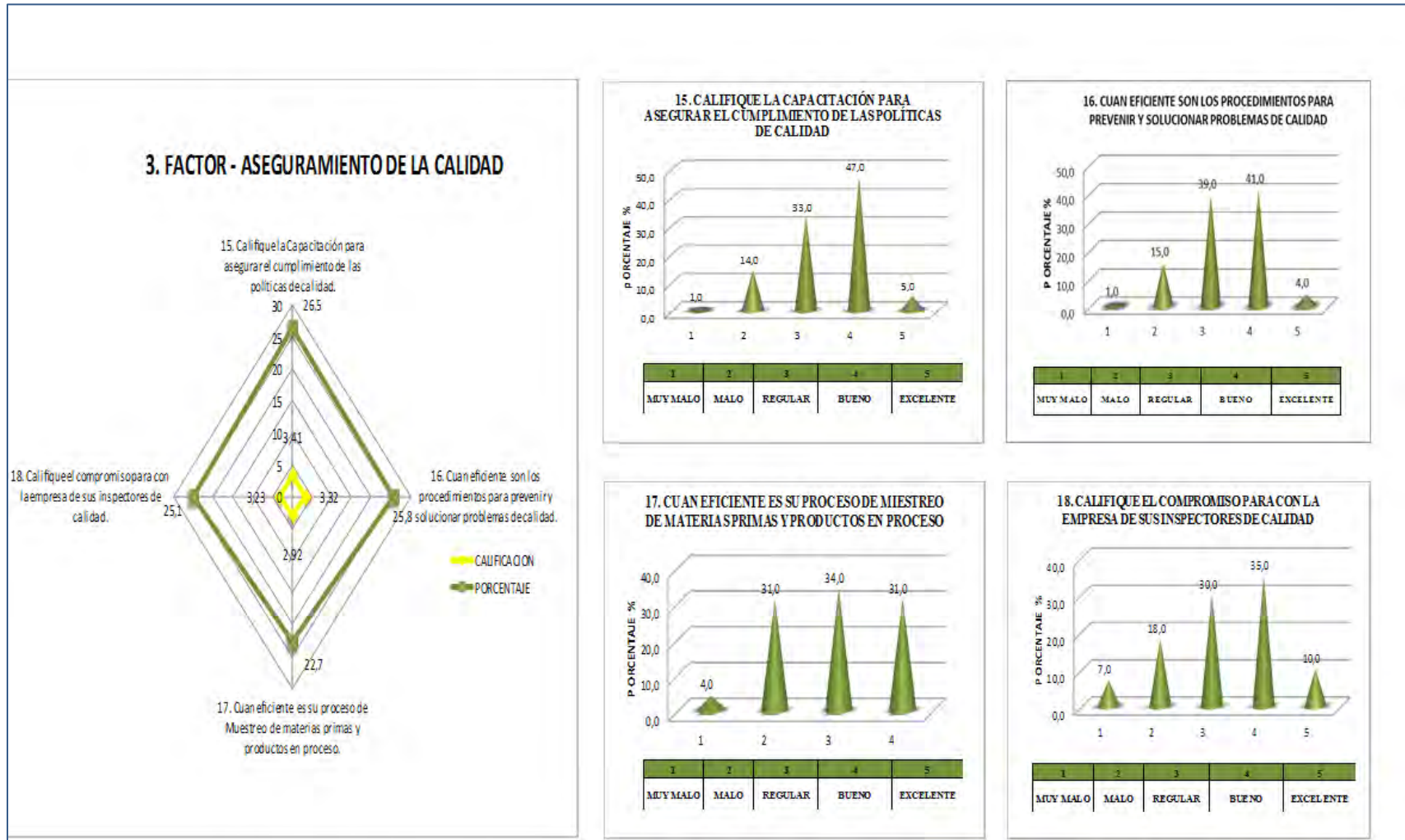
## Imagen 2. Escaldado y desplume

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 4:30 AM



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Grafica 4. Aseguramiento de la Calidad- 3 Factor



Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 5. Aseguramiento de la Calidad - 3 Factor**

<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)</b>	<b>% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR I</b>
<b>ITEM 15</b>	Califique la Capacitación para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,41</b>	<b>26,48</b>
		1	1	1		
		2	14	28		
		3	33	99		
		4	47	188		
		5	5	25		
<b>TOTAL</b>				341		
<b>ITEM 16</b>	Cuan eficiente son los procedimientos para prevenir y solucionar problemas de calidad.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,32</b>	<b>25,78</b>
		1	1	1		
		2	15	30		
		3	39	117		
		4	41	164		
		5	4	20		
<b>TOTAL</b>				332		
<b>ITEM 17</b>	Cuan eficiente es su proceso de Muestreo de materias primas y productos en proceso.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>2,92</b>	<b>22,67</b>
		1	4	4		
		2	31	62		
		3	34	102		
		4	31	124		
		5	0	0		
<b>TOTAL</b>				292		
<b>ITEM 18</b>	Califique el compromiso para con la empresa de sus inspectores de calidad.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,23</b>	<b>25,08</b>
		1	7	7		
		2	18	36		
		3	30	90		
		4	35	140		
		5	10	50		
<b>TOTAL</b>				323		
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>12,88</b>	<b>100,00</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>					<b><u>3,22</u></b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El Factor Numero (3) ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**, Juran en su libro manual de control de la calidad lo define como “El proceso de regulación a través del cual podemos medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia. Además lo describe como las herramientas, conocimientos prácticos



o técnicas por medio de la cual se desarrollan algunas o todas las funciones de calidad”

En el factor (3) las empresas del sector avícola del departamento de Nariño, presenta una calificación de 3,22, calificación baja, con una diferencia de solo 22 décimas por encima del mínimo aceptado como regular, las empresas deben mejorar la políticas de calidad, puesto que se evidencia fallas en la búsqueda constante de actualizaciones y mejoramiento continuo.

En este factor, el ítem 17 *Cuan eficiente es su proceso de muestreo de materias primas y productos en proceso*, contribuye con la calificación más baja de 2.92 y con una participación porcentual empresarial de 22.7 %, y coeficiente de variabilidad de 30% presenta una de las mayores dispersiones significación de deficiencias en los sistemas de control, sistemas importantes en un sector que quiere crecer.

Por otro lado está el ítem 15 en donde se pidió a los avicultores calificar la capacitación para *asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad* en la se obtuvo una calificación de 3.41, calificación más alta del factor y con una participación del 26,5% y CV de 24% exponiendo la menor dispersión, esta calificación se encuentra más cercana al promedio, lo cual es gratificante para el sector.

Las empresas tienen un programa de capacitación sectorial que lo realiza los gremios como FENAVI, ICA u otras instituciones, lo ideal sería tener una propuesta permanente de capacitación y educación organizacional que permita a las empresas estar a la par con los cambios tecnológicos y procedimentales de actualización del sector. Aunque este factor es de importancia para una práctica adecuada de producción e incluso para evitar dificultades legales, el sector avícola no cuenta con los debidos procesos para poder evaluar positivamente el manejo de las políticas de calidad.

### Imagen 3. Eviscerado

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 4:50 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

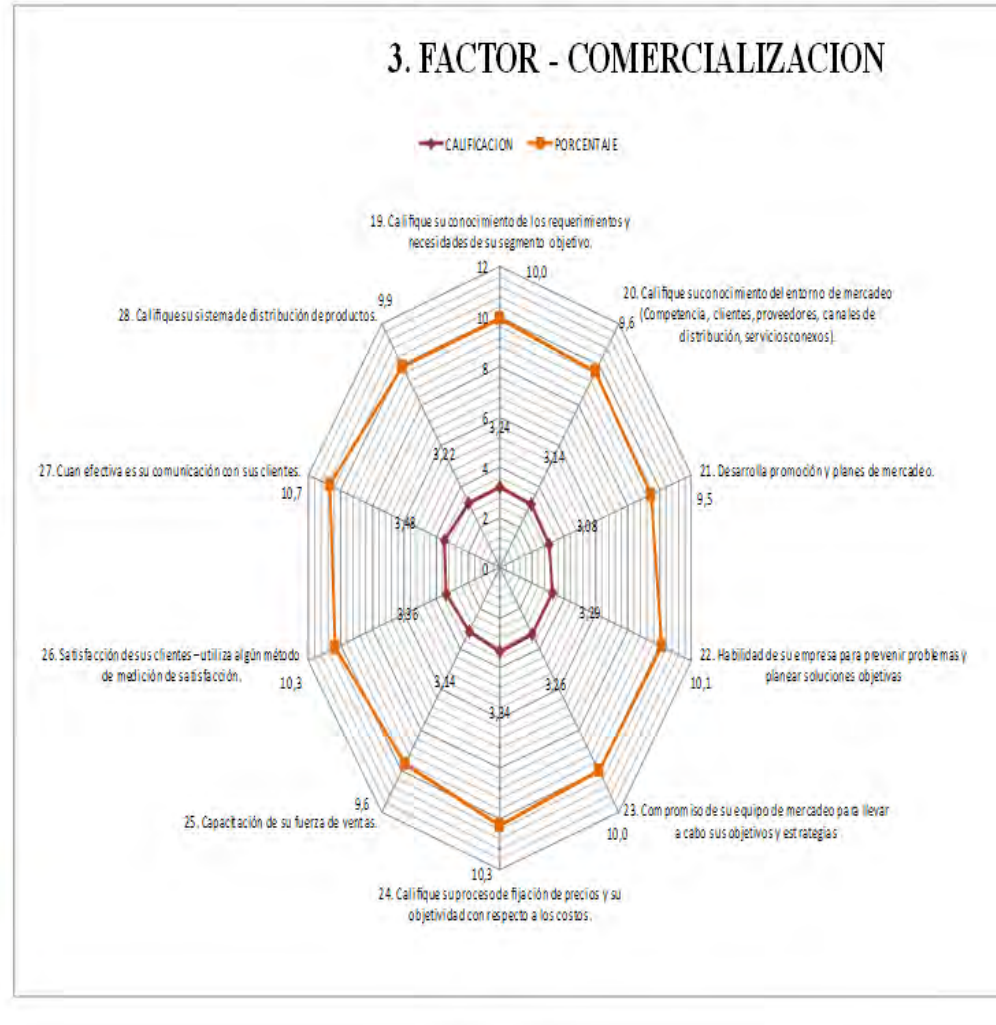
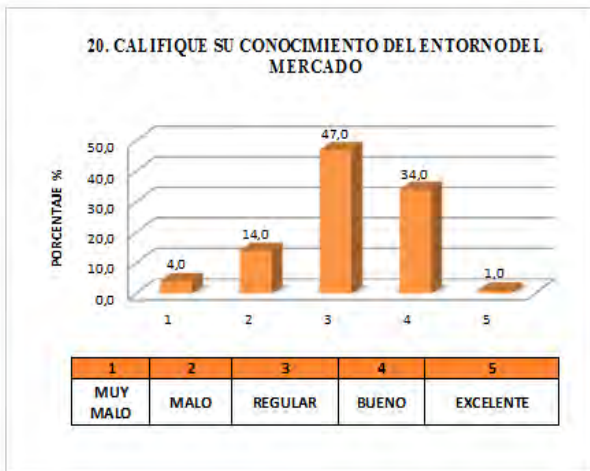
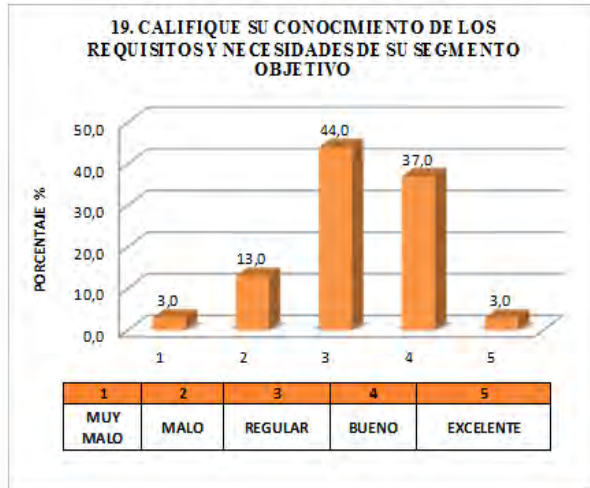
### Imagen 4. Fase engorde

Empresa: San Francisco  
Lugar: Yanala, Ipiales  
Fecha: 22 de enero - Hora: 10:00 AM

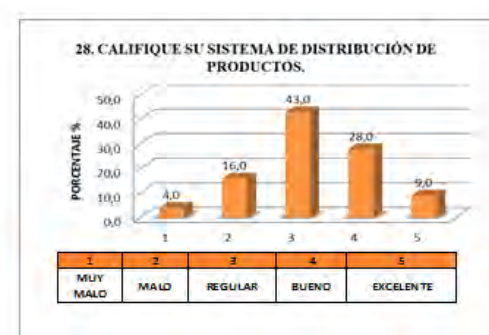
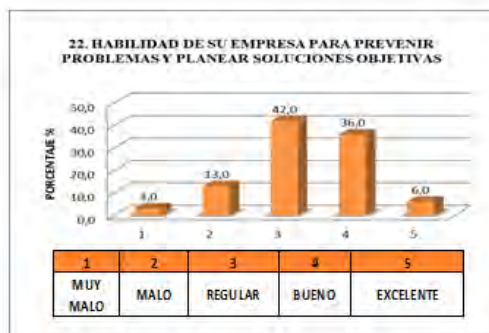
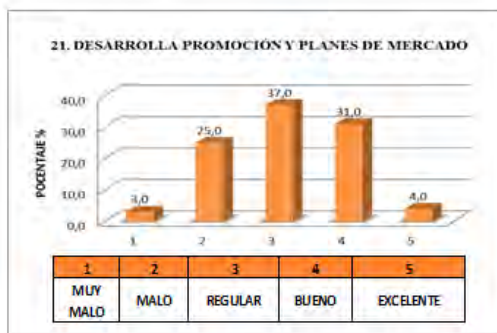


Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**Grafica 5. Comercialización – 3 Factor**



Grafica 5. (Continuación).



Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 6. Comercialización – 4 Factor**

<b>4. COMERCIALIZACIÓN</b>								
<b>ANALISIS</b>				<b>CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS )</b>	<b>% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 4</b>			
<b>ITEM 19</b>	Califique su conocimiento de los requerimientos y necesidades de su segmento objetivo.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,24</b>	<b>9,95</b>		
		1	3	3				
		2	13	26				
		3	44	132				
		4	37	148				
		5	3	15				
<b>TOTAL</b>			<b>324</b>					
<b>ITEM 20</b>	Califique su conocimiento del entorno de mercadeo	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,14</b>	<b>9,65</b>		
		1	4	4				
		2	14	28				
		3	47	141				
		4	34	136				
		5	1	5				
<b>TOTAL</b>			<b>314</b>					
<b>ITEM 21</b>	Desarrolla promoción y planes de mercadeo.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,08</b>	<b>9,46</b>		
		1	3	3				
		2	25	50				
		3	37	111				
		4	31	124				
		5	4	20				
<b>TOTAL</b>			<b>308</b>					
<b>ITEM 22</b>	Habilidad de su empresa para prevenir problemas y planear soluciones objetivas	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,29</b>	<b>10,11</b>		
		1	3	3				
		2	13	26				
		3	42	126				
		4	36	144				
		5	6	30				
<b>TOTAL</b>			<b>329</b>					
<b>ITEM 23</b>	Compromiso de su equipo de mercadeo para llevar a cabo sus objetivos y estrategias	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,26</b>	<b>10,02</b>		
		1	4	4				
		2	16	32				
		3	39	117				
		4	32	128				
		5	9	45				
<b>TOTAL</b>			<b>326</b>					
<b>ITEM 24</b>	Califique su proceso de fijación de precios y su objetividad con respecto a los costos.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,34</b>	<b>10,26</b>		
		1	0	0				
		2	17	34				
		3	36	108				
		4	43	172				
		5	4	20				
<b>TOTAL</b>			<b>334</b>					
<b>ITEM 25</b>	Capacitación de su fuerza de ventas.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,14</b>	<b>9,65</b>		
		1	5	5				
		2	20	40				
		3	33	99				
		4	40	160				
		5	2	10				
<b>TOTAL</b>			<b>314</b>					
<b>ITEM 26</b>	Satisfacción de sus clientes – utiliza algún método de medición de satisfacción.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,36</b>	<b>10,32</b>		
		1	5	5				
		2	15	30				
		3	30	90				
		4	39	156				
		5	11	55				
<b>TOTAL</b>			<b>336</b>					
<b>ITEM 27</b>	Cuan efectiva es su comunicación con sus clientes.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,48</b>	<b>10,69</b>		
		1	4	4				
		2	12	24				
		3	28	84				
		4	44	176				
		5	12	60				
<b>TOTAL</b>			<b>348</b>					
<b>ITEM 28</b>	Califique su sistema de distribución de productos.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,22</b>	<b>9,89</b>		
		1	4	4				
		2	16	32				
		3	43	129				
		4	28	112				
		5	9	45				
<b>TOTAL</b>			<b>322</b>					
<b>SUMA TOTAL</b>							<b>32,55</b>	<b>39,17</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR COMERCIALIZACION (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>							<b><u>3,255</u></b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El Factor Numero (4) COMERCIALIZACIÓN**, Stanton lo define que: “El marketing es un sistema total de actividades de negocios para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades o mercados objetivos para lograr las metas organizacionales”<sup>60</sup>

El marketing es aplicable a todos los aspectos de la vida diaria personal y empresarial, incluso a la política. Tiene la facultad de persuadir, concienciar y convencer a un determinado segmento de mercado objeto de lo que estamos ofertando, ya sea de un producto o servicio para obtener los mejores resultados.

Las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño calificaron este factor con 3,25 en promedio calificación que es baja ya que se encuentra por encima del mínimo aceptado para un concepto regular, todos los ítems que afectan directamente al factor se encuentran con calificaciones menores a 3.5 lo que indica una falla en todo el factor, el ítem *21 Desarrolla promoción y planes de mercadeo* con una calificación de 3,08, una participación porcentual de 9,5%, y un coeficiente de variabilidad de 30% siendo uno de los ítems que se encuentran más alejados de la media, además de un porcentaje bajo por lo cual los avicultores no ven la necesidad de desarrollar estas prácticas de mercadeo debido a que tienen un cliente seguro que se encarga de distribuir el producto al consumidor final.

Por otro lado el ítem *27 Cuan efectiva es su comunicación con sus clientes* con una calificación de 3.48, una participación porcentual de 10,7%, un coeficiente de variabilidad de 28% que igual aunque esta menos alejado de la media que el ítem anterior presenta menos dispersión, confirma la relación directa de la granja hacia el cliente donde se encarga de la distribución de la carne de pollo y huevos, en general el factor de la comercialización en el sector avícola es solo importante para aquellas granjas o empresas que tienen todos los procesos hasta llegar al empaque y distribución del producto final, pero para las empresas que se encargan de la producción de pollos y huevos este factor es completamente nulo y desconocido.

---

<sup>60</sup> STANTON, William; TAEL, Michael E y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. México: Mc Graw- Hill/ Interamericana, 1992. p. 6.

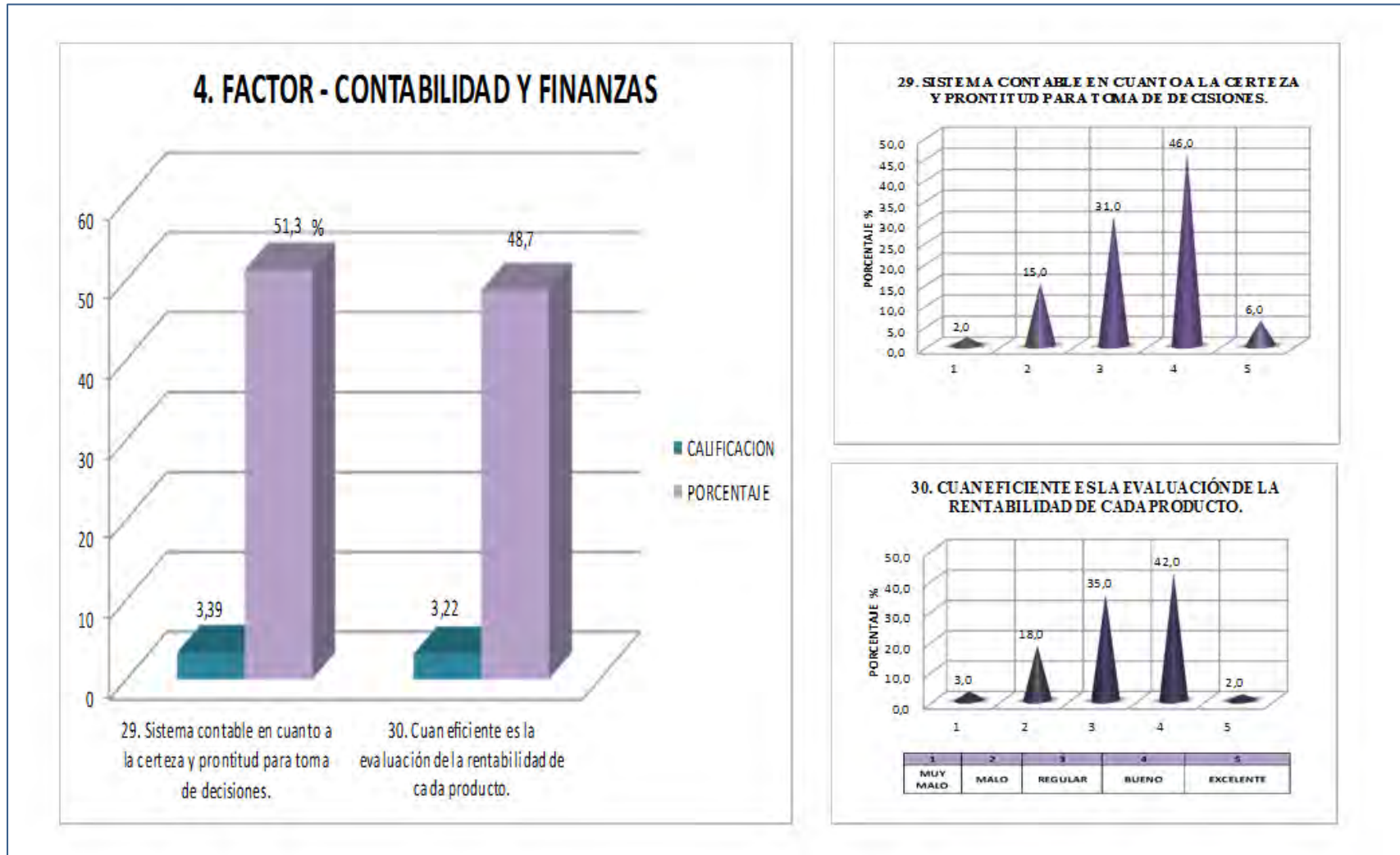
## Imagen 5. Empaque de pollo

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 5:30 AM



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Grafico 6. Contabilidad y finanzas – 4 Factor



Fuente: La presente investigación – Año 2014



**Cuadro 7. Contabilidad y finanzas – 4 Factor**

<b>5. FACTOR - CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>					<b>CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS )</b>	<b>% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR</b>
<b>ANALISIS</b>						
<b>ITEM 29.</b>	Sistema contable en cuanto a la certeza y prontitud para toma de decisiones.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO(C *F)</b>	<b>3,39</b>	<b>51,29</b>
		1	2	2		
		2	15	30		
		3	31	93		
		4	46	184		
		5	6	30		
		TOTAL				
<b>ITEM 30</b>	Cuan eficiente es la evaluación de la rentabilidad de cada producto.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO(C *F)</b>	<b>3,22</b>	<b>48,71</b>
		1	3	3		
		2	18	36		
		3	35	105		
		4	42	168		
		5	2	10		
		TOTAL				
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>6,61</b>	<b>100,00</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR CONTABILIDAD Y FINANZAS (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>					<b><u>3,305</u></b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**El Factor Numero (5) contabilidad y finanzas**, Gitman en su libro Principios de administración financiera, describe el concepto como: “el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.”<sup>61</sup>

Fierro, define la contabilidad “como un proceso de información acumulativo de la empresa, cuyas funciones son: recolectar, identificar, medir, clasificar, codificar, acumular, registrar, emitir estados financieros interpretar, analizar, evaluar e

<sup>61</sup> GITMAN, Lawrence J. Principios De Administración Financiera. México: Pearson Educación, 2007. p. 3

informar y hacer el seguimiento al desarrollo de las operaciones de un ente, en forma clara, completa y fidedigna”<sup>62</sup>

En este factor las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño, calificaron el factor con 3.3 en promedio, calificación baja y que sigue la tendencia de los anteriores factores con calificaciones que a pesar que están sobre 3, puntaje mínimo aceptado para un concepto regular factorial de las empresas, Estas deben mejorar sus sistemas y procesos de contabilidad y finanzas, con el fin de conocer su verdadero y real valor agregado empresarial y sectorial.

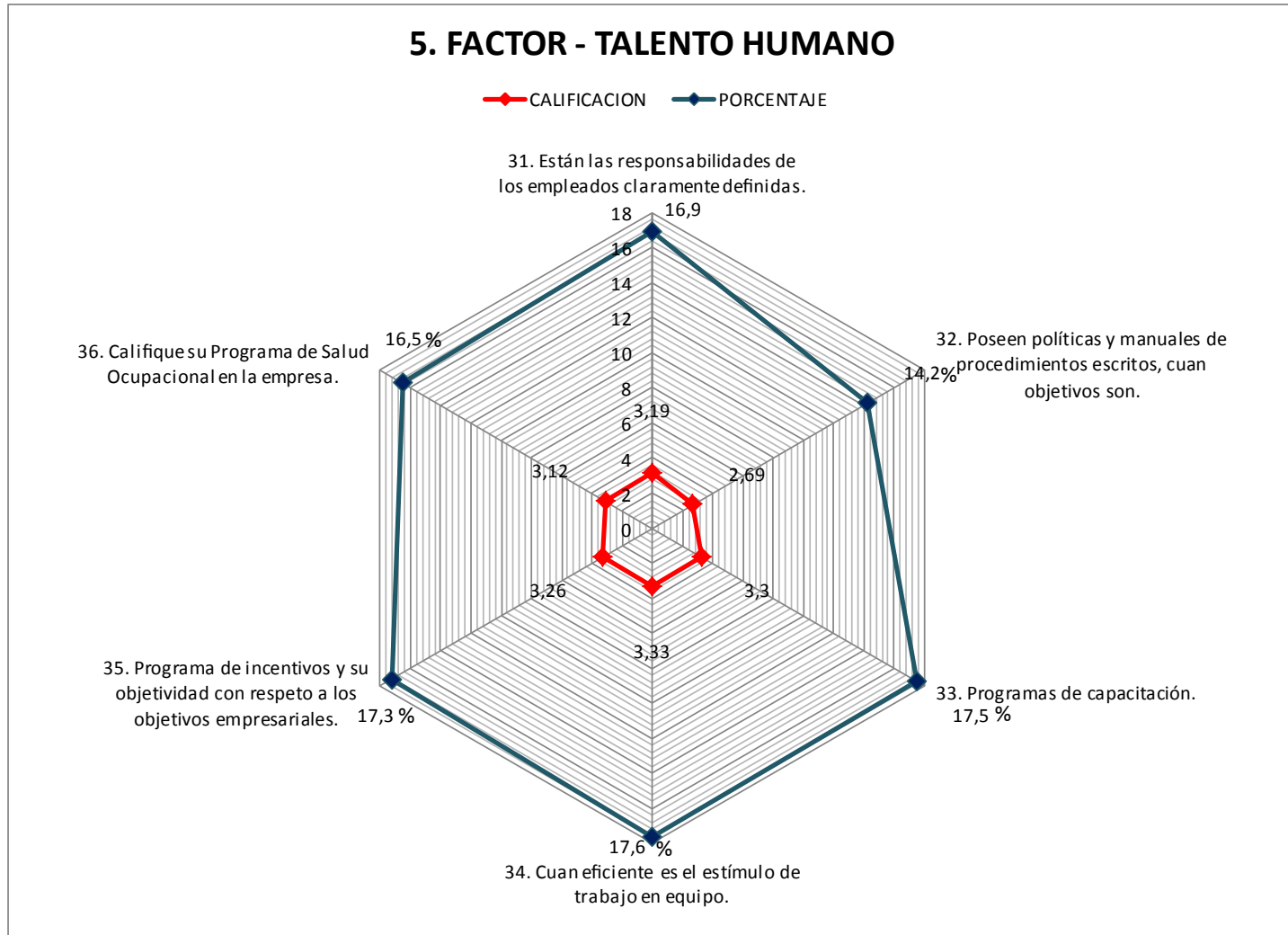
El ítem número 30 del factor (5) *Cuan eficiente es la evaluación de la rentabilidad de cada producto* arroja una calificación de 3,22, y una dispersión alta con un coeficiente de variabilidad de 27%, siendo esta el más alejado del promedio, en donde se confirma la desactualización que cada empresa tiene en cuanto a sistemas de información contable y financiero, la fijación de precios en el sector es un proceso empírico y que en su mayoría se realiza de acuerdo al comportamiento del mercado, lo que hace que la actividad económica no sea atractiva por su baja rentabilidad, por el otro lado el ítem número 29. *Sistema contable en cuanto a la certeza y prontitud para toma de decisiones*, con una calificación de 3,39, una participación porcentual de 51,3, y un coeficiente de variabilidad de 26% encontrándose de igual manera alejado de la media que confirma las prácticas tradicionales de las empresas del sector para realizar sus transacciones económicas, en conclusión este factor es uno de los problemas que tienen el sector para crecer, desarrollarse y ser competitivo mediante un sistemas de información contable y financiero eficiente y eficaz para la toma de decisiones.

---

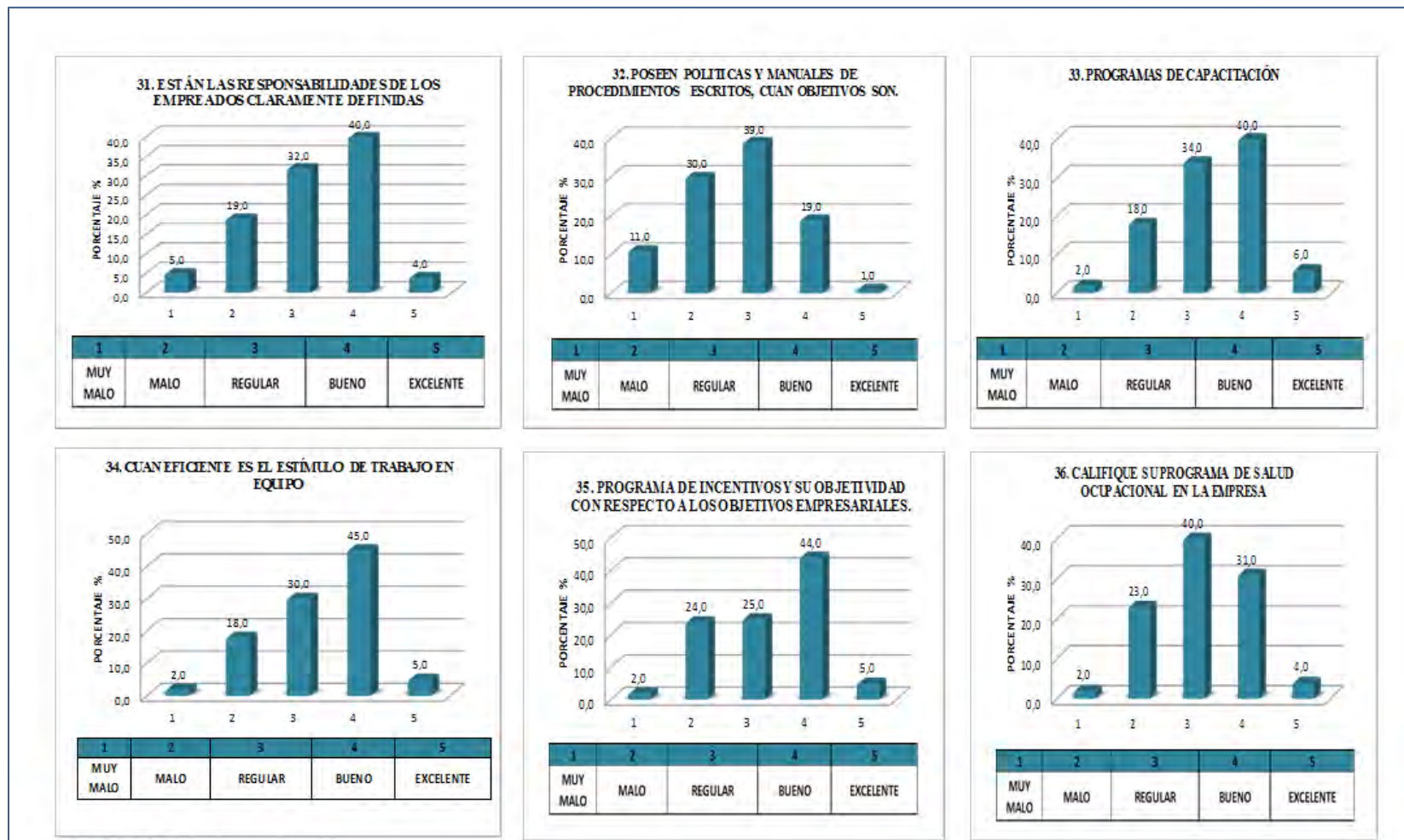
<sup>62</sup> FIERRO M, Ángel María. Contabilidad General. Bogotá: eco ediciones, 2007. p. 14.



Grafica 7. Talento humano – 5 Factor



Grafica 7. (Continuación).



Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 8. Talento Humano – Factor 6**

<b>6. TALENTO HUMANO</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)</b>	<b>% EQUIVALENTE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 6</b>
<b>ITEM 31</b>	31. Están las responsabilidades de los empleados claramente definidas.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,19</b>	<b>16,9</b>
		1	5	5		
		2	19	38		
		3	32	96		
		4	40	160		
		5	4	20		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 32</b>	32. Poseen políticas y manuales de procedimientos escritos, cuan objetivos son.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>2,69</b>	<b>14,2</b>
		1	11	11		
		2	30	60		
		3	39	117		
		4	19	76		
		5	1	5		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 33</b>	33. Programas de capacitación.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,3</b>	<b>17,5</b>
		1	2	2		
		2	18	36		
		3	34	102		
		4	40	160		
		5	6	30		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 34</b>	34. Cuan eficiente es el estímulo de trabajo en equipo.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,33</b>	<b>17,6</b>
		1	2	2		
		2	18	36		
		3	30	90		
		4	45	180		
		5	5	25		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 35</b>	35. Programa de incentivos y su objetividad con respecto a los objetivos empresariales.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,26</b>	<b>17,3</b>
		1	2	2		
		2	24	48		
		3	25	75		
		4	44	176		
		5	5	25		
		<b>TOTAL</b>				
<b>ITEM 36</b>	36. Califique su Programa de Salud Ocupacional en la empresa.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,12</b>	<b>16,5</b>
		1	2	2		
		2	23	46		
		3	40	120		
		4	31	124		
		5	4	20		
		<b>TOTAL</b>				
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>18,89</b>	<b>33,77</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR TALENTO HUMANO (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>					<b><u>3,15</u></b>	

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**El Factor Numero (6) TALENTO HUMANO**, Chiavenato en su libro gestión del talento humano lo describe como: “ Conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, Organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas- que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” a través de estos conceptos lo que se quiere es ampliar de manera general la importancia que tiene cada uno de estos factores dentro del análisis competitivo, por tanto se debe tener en cuenta que:

**Figura 13. Grandes desafíos competitivos y la gestión del talento humano**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño, calificaron con 3,14 al factor de talento humano, que continua con la tendencia de los anteriores factores entre el rango de (3 – 5), presentan una disparidad conceptual de las practicas adecuadas de talento humano.

El ítem 32. *Poseen políticas y manuales de procedimientos escritos*, con una calificación de 2.6 y una participación porcentual de 14.2% calificación muy baja lo comprobado con el coeficiente de variación más alto de 35% teniendo el porcentaje de dispersión más alto del análisis, en cierta medida por ser importante para desarrollar las practicas adecuadas de la administración, algunas empresas del sector cuentan con manuales de funciones y procedimientos desactualizados, otras en construcción y otras no tienen manuales administrativos, lo que conlleva a que los procedimientos se realicen de manera inadecuada y haya funcionalismo y usurpación de funciones.

El ítem 34 *Cuan eficiente es el estímulo de trabajo en equipo*, tiene una calificación de 3,3 y participación 17.6%, siendo la más alta en el factor pero que no es el ideal, las empresas del sector avícola por ser de índole familiar e inclusive con un número de empleados menores a 10, dirigen sus esfuerzos administrativos a otras variables operativas consideradas de mayor importancia exceptuando la gerencia del talento humano. Pero aquellas empresas que manejan un personal entre (20 y 30) personas aproximadamente, tratan del que el personal trabaje en equipo encontrando mejores resultados, aun dando mayor importancia a otras variables internas que consideran deben ser las que se tengan en cuenta en el proceso de producción.

### **Imagen 7. Infraestructura – Planta de Beneficio**

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales



Fuente: La presente investigación – Año 2014



### **Imagen 8. Extracción de cloaca y evisceración**

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 4:40 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

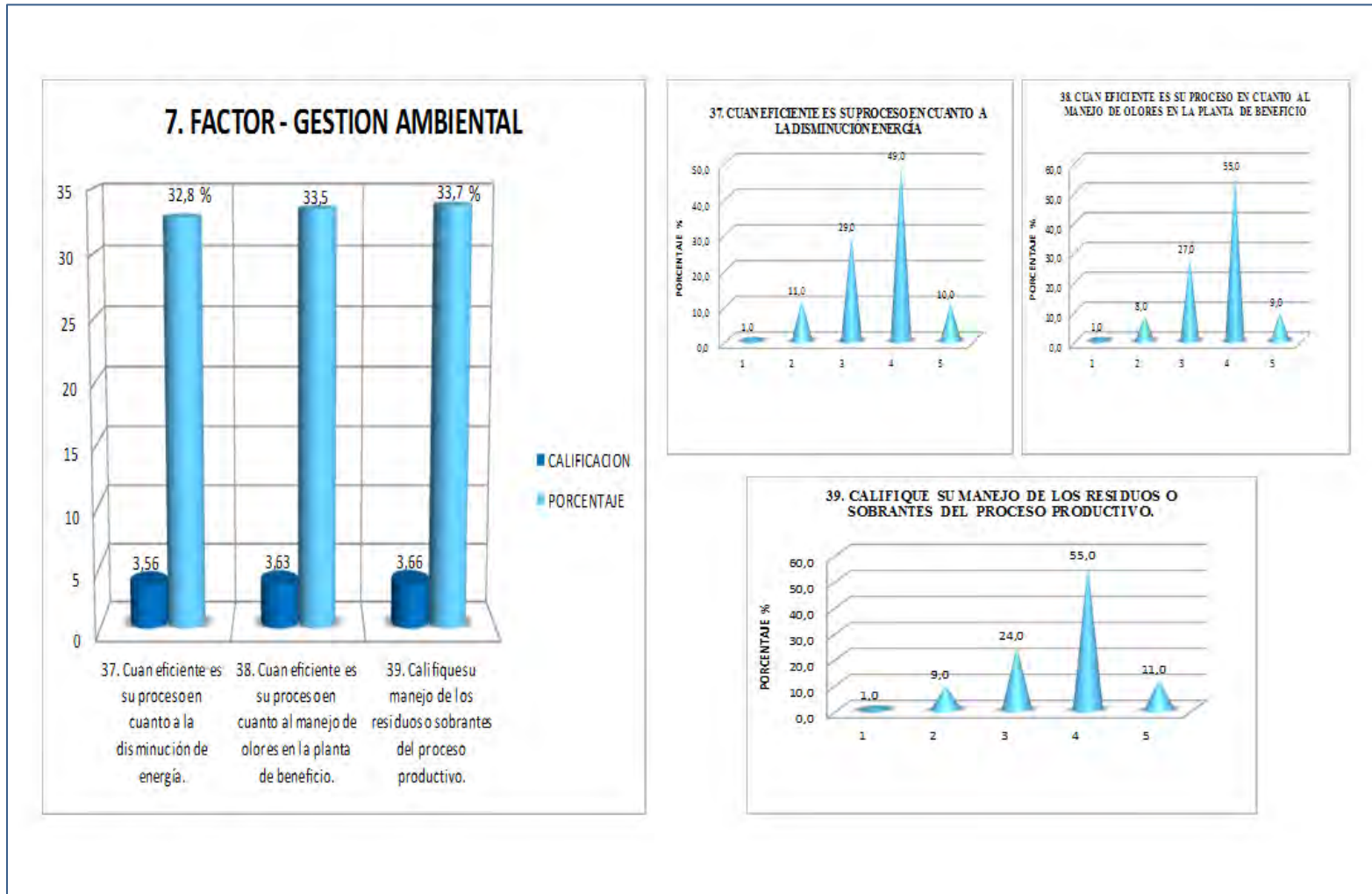
### **Imagen 9. Granja de Postura- Recolección de huevos**

Empresa: PRODUCTORA DE HUEVOS SANDONA  
Lugar: SANDONA  
Fecha: 20 de Enero - Hora: 8:00 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**Grafica 8. Gestión ambiental – 7 Factor**



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**Cuadro 9. Gestión ambiental – 7 Factor**

<b>7. GESTION AMBIENTAL</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION DE ITEMS (RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)</b>	<b>% EQUIVALENIE A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 7</b>
<b>ITEM 37</b>	Cuan eficiente es su proceso en cuanto a la disminución de energíá.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,56</b>	<b>32,8</b>
		1	1	1		
2	11	22				
3	29	87				
4	49	196				
5	10	50				
TOTAL				356		
<b>ITEM 38</b>	Cuan eficiente es su proceso en cuanto al manejo de olores en la planta de beneficio.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,63</b>	<b>33,5</b>
		1	1	1		
2	8	16				
3	27	81				
4	55	220				
5	9	45				
TOTAL				363		
<b>ITEM 39</b>	Califique su manejo de los residuos o sobrantes del proceso productivo.	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,66</b>	<b>33,7</b>
		1	1	1		
2	9	18				
3	24	72				
4	55	220				
5	11	55				
TOTAL				366		
<b>SUMA TOTAL</b>					<b>10,85</b>	<b>100,00</b>
<b>CALIFICACION DEL FACTOR GESTION AMBIENTAL (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>					<b><u>3,62</u></b>	

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**El factor Numero 7 GESTION AMBIENTAL**, Talero Y Umaña señala: “El concepto ambiente debe concebirse como un sistema complejo, global, dinámico, conformado básicamente por tres grandes subsistemas que tienen su propias dinámica, y que interactúan entre sí con diversa intensidad en forma permanente: el subsistema físico-natural, denominado también ambiente natural o naturaleza(producto de la creación-evolución), el subsistema sociocultural, denominado también ambiente social, y un subsistema creado o construido particular, en el cual desenvuelve el ser humano manteniendo estilos de vida, culturas y tradiciones propias de su grupo, en donde adopta formas de satisfacer sus necesidades básicas”<sup>63</sup>

<sup>63</sup> TALERO, Elsa y UMAÑA, Gloria. Concepción de la Educación Ambiental, en perspectivas Ambientales. Bogotá: Pedro Páramo-Editors, Universidad Pedagógica Nacional, 1995. p. 30.

Las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño en el factor (7) lo califican 3.66, calificación que a pesar que esta sobre 3, puntaje mínimo aceptado para un concepto regular de las empresas, estas se encuentran en graves deficiencias en cuanto a condiciones sanitarias y mejoras para el adecuado mantenimiento del ambiente, en el que estas se desarrollan.

Además el factor obtiene en sus ítems poca dispersión evaluada con el coeficiente de variabilidad que arroja en sus resultados entre 22 y 24% que sostiene que todos los ítems están cercanos a la media con mayor precisión para afirmar el análisis.

El ítem 37 *Cuan eficiente es su proceso en cuanto a la disminución de energía* con una calificación de 3,56 y una participación porcentual de 32,8%.

Las empresas del sector avícola manifiestan que aun utilizan energía para las diferentes actividades del proceso productivo, Aunque algunas de ellas ya utilizan el gas como medio para disminuir el consumo de energía, existen granjas, que no lo hacen debido al desconocimiento de tecnología y al poco capital disponible, argumentando que son muy mínimas las capacitaciones al avicultor nariñense.

De esta manera provocando aumento de energía sin analizar las problemas que puede contraer con el uso excesivo del servicio, afectando los costos directamente en el proceso productivo, por otro lado el ítem 39 *Califique su manejo de los residuos o sobrantes del proceso productivo* con una calificación de 3,66 y una participación porcentual de 33,7% según las empresas todos los sobrantes del proceso son utilizados en otros productos como gallinaza y pollinaza que se utilizan nuevamente como abonos para los terrenos de los mismos avicultores, aun así su calificación no es la más adecuada,

Puesto que con los residuos como: las plumas picos y uñas no tienen un destino final adecuado, por tanto se analiza que las prácticas que se utilizan no son adecuadas cuando se habla de producción más limpia

Se concluye que el sector avícola debe preocuparse en el factor gestión ambiental para que las normas de sanidad sean acatadas con rigurosidad para el proceso tanto de huevo como carne de pollo, cumpliendo las expectativas del consumidor final.

### Imagen 10. Sensibilización y Desgüelle

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 4:10 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

### Imagen 11. Lavado y empaque de vísceras

Empresa: Avícola Caicedo  
Lugar: SANTA ANA km 17 Vía Ipiales  
Fecha: 15 de enero - Hora: 5:15 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

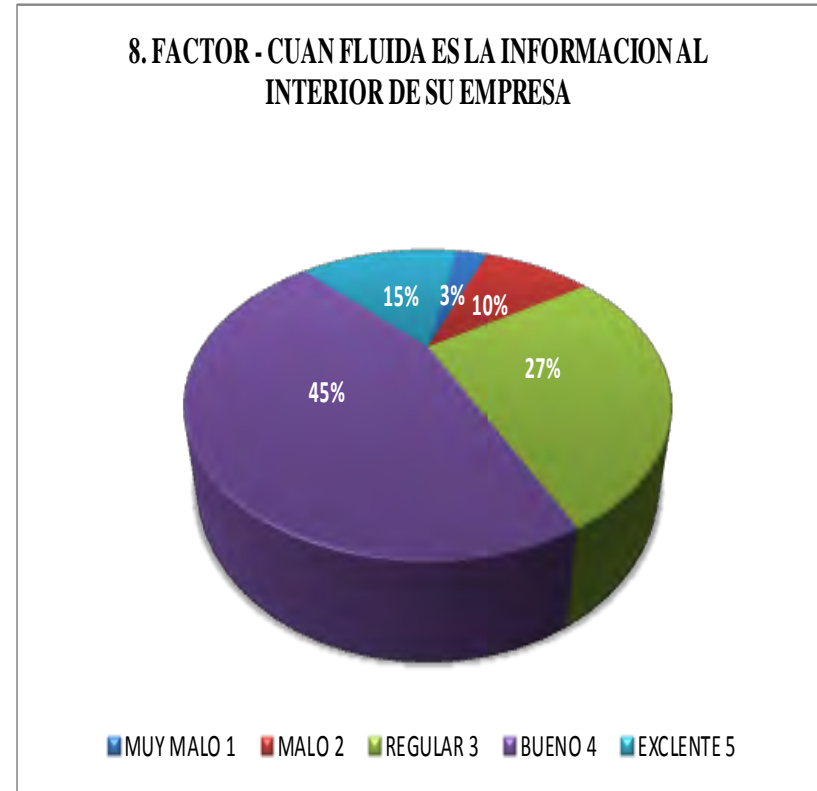
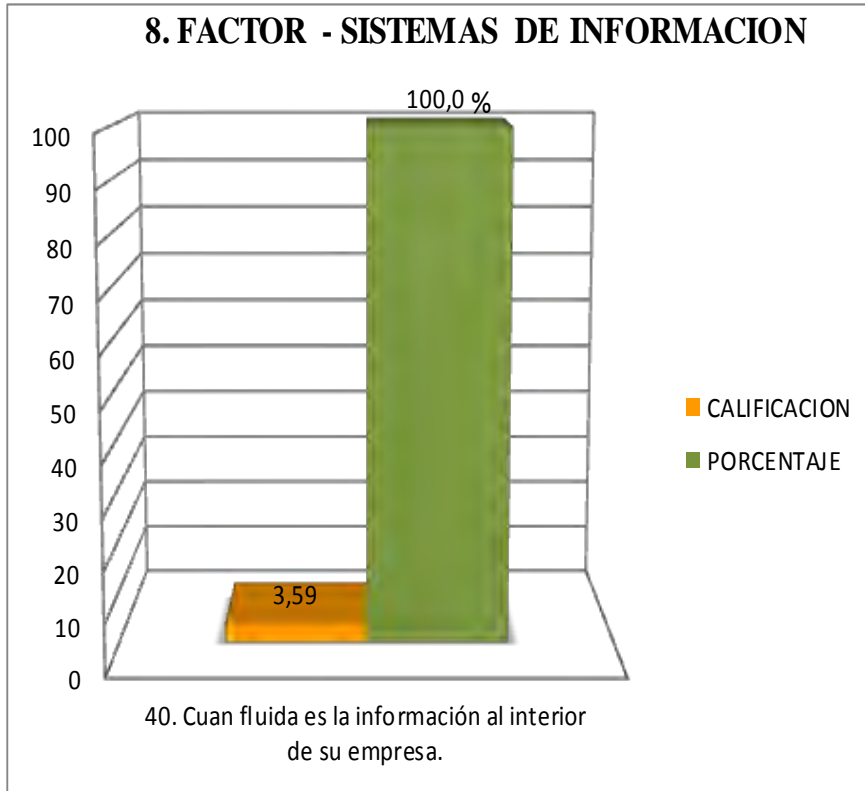
**Imagen 12. Granja de Postura – Empaque en (cubetas)**

Empresa: PRODUCTORA DE HUEVOS SANDONA  
Lugar: SANDONA  
Fecha: 20 de Enero - Hora: 8:00 AM



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**Grafica 9. Sistemas de información – 8 Factor**



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

**Cuadro 10. Sistemas de información – 8 Factor**

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>						
<b>ANALISIS</b>					<b>CALIFICACION DE ITEMS ( RESULTADO / NUMERO DE ENCUESTADOS)</b>	<b>% EQUIVALENT E A CADA ITEM DENTRO DEL FACTOR 8</b>
<b>ITEM 40</b>	Cuan fluida es la información al interior de su empresa	<b>CALIFICACION (C)</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>RESULTADO (C*F)</b>	<b>3,59</b>	<b>100,0</b>
		1	3	3		
		2	10	20		
		3	27	81		
		4	45	180		
		5	15	75		
		<b>TOTAL</b>				
<b>CALIFICACION DEL FACTOR SISTEMAS DE INFORMACION (SUMA DE CALIFICACIONES DE CADA ITEM / NUMERO DE ITEMS)</b>					<b><u>3,59</u></b>	

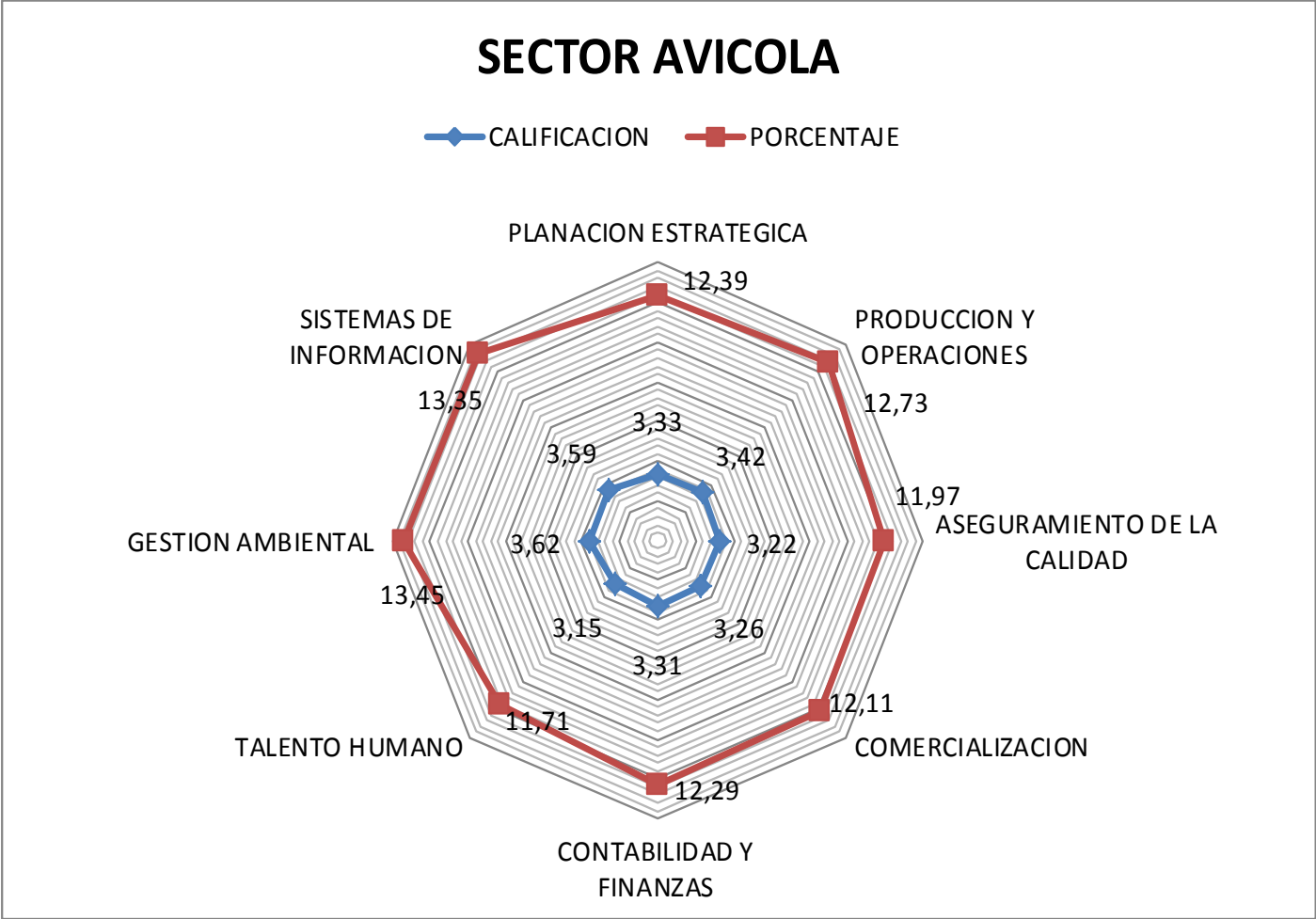
Fuente: La presente investigación – Año 2014

El factor Numero 8 SISTEMAS DE INFORMACION Peralta, define como: “conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema”.<sup>64</sup> Las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño en este factor lo califican 3.5, calificación a pesar que esta sobre 3, puntaje mínimo aceptado para un concepto regular de las empresas, aun se tienen graves deficiencias en el ítem 40. *Cuan fluida es la información al interior de su empresa*, con una calificación de 3.59, una participación de 100%, por lo que se encuentra una debilidad interna que es la falta de información en estas empresas aunque son empresas familiares micro y pequeñas la información no es clara y veraz por esto las decisiones que se toman no son las adecuadas, esto hace que se generen problemas sanitarios, contables y administrativos que impiden que el funcionamiento sea ordenado y productivo.

<sup>64</sup> PERALTA, Manuel. Sistema de Información. Bogotá: s.n., 2008. [en línea] [citado 2008-05-31] Disponible en internet: [www.monografia.com](http://www.monografia.com)



Grafica 10. Sector Avícola



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Al realizar el análisis comparativo y general de los factores o variables de competitividad empresarial del sector avícola del departamento de Nariño, planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental, y sistemas de información, se puede inferir que, el factor que tiene el promedio de la media más alta es (*Cuan bueno ha sido su proceso de planeación estratégica en los dos últimos años*), del factor número (1) Planeación Estratégica, Asimismo implica que gerentes de las empresas del sector avícola calificaron en promedio al sector avícola del departamento de Nariño con 3.36, en una escala de 1 a 5 siendo 3 el mínimo requerido para empezar a evaluar de manera positiva al sector y a pesar de contar con datos homogéneos se tiene la dispersión más alta evaluada con el coeficiente de variabilidad de 9%, se evidencia el problema del sector con grandes debilidades en los diferentes factores resultado de las encuestas realizadas

Se puede concluir que es un sector en condiciones regulares en donde la variable o factor de gestión ambiental, según los empresarios lo calificaron con 3.62 y una participación porcentual de 13,45% hecho que dice que se encuentra en mejor situación que las demás variable o factores de la investigación; esto explica que la mayoría de las granjas dan un tratamiento a los residuos del proceso productivo y son utilizados de la mejor manera cumpliendo con los requisitos de producción limpia.

Por otro lado la variable que presenta mayores debilidades es Talento Humano con calificación de 3.15 y una participación del 11.71% que demuestra el desinterés y disparidad conceptual de las practicas adecuadas de talento humano.

“Las empresas del sector avícola por ser de índole familiar e inclusive con un número de empleados menores de 50 y mayores de 10, que se denominan pequeñas empresas según la ley 905 del 2005 en El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedara así”.<sup>65</sup> Dirigen sus esfuerzos administrativos no a la gerencia del talento humano sino a otras variables operativas consideradas de mayor importancia.

En general el sector avícola atraviesa por una crisis interna que va más allá de los problemas coyunturales que afectan al departamento, necesita de un plan urgente en pro de todas las empresas avícolas para la mejora continua de esta actividad importante para el sustento de gran población rural del departamento.

---

<sup>65</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905 del 2005 en El artículo 2º de la Ley 590 de 2000 quedara así Artículo 2º. **Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.



### 5.3.2 Observación Directa (Entrevista)

**Definiciones de las variables utilizadas para el vaciado de entrevistas realizadas a principales representantes del departamento de Nariño:** Análisis e interpretación de datos cualitativos: Entrevistas, Diario del Investigador y fotografías (ver anexo C). Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes categorías atendiendo las principales variables exógenas planteadas en la investigación: Sociocultural, Asociatividad, Innovación, Infraestructura, Fuentes de Financiamiento, Capacidad Instalada Frente a la Oferta y Demanda Regional, Proveedores, productividad, y Expansión de Mercado. En cada categoría se realiza una pregunta determinante para los indicadores aportados por los distintos informantes y vinculados directamente con las variables principales seleccionados de antemano, tal como se detallan en la Tabla 7, lo cual nos permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

**Cuadro 11. Cúmulo de información recogida durante la investigación**

CATEGORIA	CODIGO	SUBCATEGORIAS	DEFINICION
1. SOCIOCULTURAL	<b>SOC</b>	¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?	También llamada constructivismo situado, el aprendizaje tiene una interpretación audaz: solo en un contexto social se logra aprendizaje significativo. es decir, contrario a lo que está implícito en la teoría de Piaget, no es el sistema cognitivo lo que estructura significados, sino la interacción social. Aún más importante es el hecho de que el individuo construye su conocimiento no porque sea una función natural de su cerebro sino porque literalmente se le ha enseñado a construir a través de un dialogo

Cuadro 11. (Continuación).

			continuo con otros seres humanos. <sup>66</sup>
2. ASOCIATIVIDAD	<b>ASO</b>	¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?	Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre las empresas, es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas del País <sup>67</sup>
3. INNOVACION	<b>INN</b>	¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?	Es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado <sup>68</sup>
4. INFRAESTRUCTURA	<b>INF</b>	¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?	Las nociones de infraestructura y de acceso universal se aplican a realidades diversas. Se habla así de infraestructura vial, de infraestructura de telecomunicaciones, de acceso universal al conocimiento, a los medicamentos, a la

<sup>66</sup> BAQUERO, Ricardo. Vygotsky y el aprendizaje escolar. Buenos Aires: Aique S.A., 1997. p. 5.

<sup>67</sup> FONDO DE INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN – FIAC. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.b2gperu.com/Descargas/B2G.ppt](http://www.b2gperu.com/Descargas/B2G.ppt)

<sup>68</sup> SHERMAN, Gee. Tecnología e innovación en la empresa. EEUU: Pere Escrosa Castells, 1982. p. 21.

Cuadro 11. (Continuación).

			<p>información, a las tecnologías de la comunicación, etc. Lo que muestra la importancia de estos términos, pero también favorece su ambigüedad.</p> <p>De igual manera, estos términos transportan ideologías diferentes, entre otras, la imposibilidad de desarrollar una sociedad sin infraestructuras ni acceso universal, el proyecto de servicio universal y el ideal de una sociedad que distribuye a todos los esfuerzos de todos.<sup>69</sup></p>
5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	<b>FDf</b>	<p>¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional? ¿Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?</p>	<p>Financiamiento como la necesidad de capital de una empresa agropecuaria puede ser satisfecho tanto con capital propio como con capital ajeno.<sup>70</sup></p>
6. EXPANSIÓN DE MERCADO	<b>EDM</b>	<p>¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más</p>	<p>La expansión puede tratarse del crecimiento territorial de una nación o un imperio a partir de la conquista y anexión de nuevas tierras. es importante tener en</p>

<sup>69</sup> ALAIN, Ambrosi; VALÉRIE, Peugeot y PIMIENTA, Daniel. Palabras en Juego, Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información. Bogotá. C & F Éditions, 2005. p. 10.

<sup>70</sup> Henk W. Ten Brinke; Administración de empresas agropecuarias, editorial Trillas. P106.

Cuadro 11. (Continuación).

		competitivas?	cuenta que la expansión no siempre implica un avance físico o concreto, sino que también hace referencia a un crecimiento más abstracto o simbólico <sup>71</sup>
7. CAPACIDAD INSTALADA FRENTE A OFERTA Y DEMANDA REGIONAL	<b>CIOD</b>	¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?	Se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse en todo sistema de producción o prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos, bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado. Esa cantidad de infraestructura lo constituye la capacidad instalada, una mayor infraestructura conduce a mayor capacidad instalada y por supuesto, mayor cantidad esperada de producción. <sup>72</sup>

<sup>71</sup> DICCIONARIO DE TÉRMINOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS. Derechos Reservados. Barcelona: La Caixa, 2008. p. 3.

<sup>72</sup> MEJIA CAÑAS, Carlos Alberto. Documento PLANNIG: El concepto de la capacidad instalada Consultor Gerente. Bogotá: s.n., s.f.

Cuadro 11. (Continuación).

<p>8. PROVEEDORES</p>	<p><b>PRV</b></p>	<p>¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?</p>	<p>Suministran capital y dinero (mercado de capitales manejados por el área financiera), de materiales (mercado de proveedores manejado por el área de compras y suministros) de fuerza laboral (mercado de recursos manejado por el área de personal), de equipos y de servicios (compuestos de empresas prestadoras de servicios, como publicidad, procesamiento de datos, etc.) y de espacio de trabajo. Este sector es el mercado de proveedores de entradas o insumos necesarios para las operaciones de la empresa.<sup>73</sup></p>
<p>9. PRODUCTIVIDAD</p>	<p><b>PRODUC</b></p>	<p>¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logran el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?</p>	<p>Relación medible entre producto y factores.<sup>74</sup></p>

Fuente: La presente investigación – Año 2014

<sup>73</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración teoría proceso y práctica. 3 edición. México: Mc Graw Hill, 1978. p. 55.

<sup>74</sup> BETANCOURT, Benjamin. Análisis sectorial y de competitividad. Cali: Universidad del Valle, s.f. p. 30.



En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, Diario del investigador y fotos (ver anexo C), formato de entrevista, haremos el análisis desde la perspectiva de las diferentes categorías adentrándonos en las respectivas subcategorías definidas anteriormente.

**Cuadro 12. Vaciado de entrevistas (variables)**

<b>SOC</b>		
<b>1.</b>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	<p>Los avicultores consideran que el departamento tiene diferencias que implican un cambio estructural en la cultura que se habría desarrollado debido a diversos factores históricos, lo que impide un avance en las actividades económicas que se plantea el departamento, pero en términos de consumo del producto que se ofrece a la comunidad en el departamento aún se conserva una ventaja frente a los productores nacionales ya que los “nariñenses prefieren el consumo de carne de pollo fresco”, y es esta diferencia que deben seguir aprovechando en el sector.</p> <p>Sergio Boisier plantea el modelo de desarrollo local. “no hay ninguna receta que asegura el éxito en materia de desarrollo, pero si hay por lo menos dos afirmaciones ciertas: si el desarrollo se encuentra en nuestro futuro, no será con las ideas del pasado que lo alcanzaremos; si el desarrollo es un producto de la propia comunidad no serán otros, sino sus propios miembros quienes lo construyan”</p> <p>Es importante y necesaria la inclusión e interacción de varios actores económicos, el sector privado que contribuya en términos de las inversiones, en las diferentes cadenas productivas, el sector público contribuya a través de los incentivos y posibilidades, para generar, construir y sostener empresa, así como también la presencia del sector público del orden Municipal, Departamental y Nacional deberá fortalecer los aspectos sociales y educativos a los actores económicos, siendo esto una herramienta fundamental para lograr el desarrollo regional, es importante que los pequeños productores pertenezcan a gremios donde se capaciten, se eduquen, se cualifiquen en cuanto a las técnicas de producción, y de paso se abra la posibilidad de innovación en cuestiones tecnológicas y manejo productivo.</p>

Cuadro 12. (Continuación).

	<p><b>FENAVI</b></p>	<p>La economía Nariñense es periférica, marginal y eminentemente agropecuaria y artesanal, con marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio. Fenavi son una visión más amplia del sector afirma que la producción regional es tradicional y atrasada orientada a la producción de bienes de consumo básico del campesinado y su familia, no genera un alto grado de valor agregado, presenta un mercado cuya demanda efectiva es muy inestable y su ahorro es escaso. Estas características de la economía del departamento de Nariño no le han permitido una proyección al mercado nacional ni tampoco una participación más significativa en el mercado mundial.</p>
	<p><b>ACADEMIA</b></p>	<p>Históricamente el departamento de Nariño se ha caracterizado por ser una economía eminentemente agrícola, al ser este subsector de mayor aporte al PIB regional, sin desconocer que los años venideros la economía Nariñense asiste al fenómeno de tercerización, siendo el sector terciario en su conjunto el que realiza el mayor aporte en la estructura económica regional.</p> <p>En las regiones cuyas ventajas comparativas no son favorables para la producción agrícola, debido a que poseen tierras áridas e improductivas, el tema de esta investigación que es la avicultura, se constituye en una forma de vida arraigada en sus costumbres y es su principal fuente económica, bajo nivel tecnológico, notable producción artesanal, y su mínima acción gremial, limitando la productividad de la actividad a la hora de competir en los diferentes mercados, sumado a eso las diversas problemáticas como la deficiente infraestructura vial, esta no es competitiva frente a las exigencias de la globalización y es un obstáculo para potencializar la competitividad regional.</p>
	<p><b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b></p>	<p>Estos agentes manifiestan que el sector avícola se caracteriza por tener una cultura empresarial empírica dejando a un lado el tecnicismo para el desarrollo de actividades importantes como lo es el sector en el departamento.</p>

Cuadro 12. (Continuación).

<b>ASO</b>		
	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	<p>los avicultores del departamento están en pro de que la asociatividad sería en este caso la mejor solución, pero afirman que es de total dificultad realizar este tipo de acuerdos entre los avicultores del departamento a pesar de ser un sector organizado aún se observan pequeñas dificultades de tipo social y cultural, que han sido abismos irreparables para poder asociar al sector en términos de productividad, los avicultores además están conscientes de los esfuerzos que han hecho entidades gubernamentales y el gremio de avicultores FENAVI para el trabajo en equipo del sector pero han sido insuficientes dejando secuelas monetarias, todo debido a estigmas psicosociales de desconfianza nariñense como el sector lo denomina.</p>
<b>2.</b>	<b>FENAVI</b>	<p>La asociatividad es una de las soluciones que se propone por los entes como FENAVI, sin embargo es una situación difícil cuando el sector avícola está produciendo en situaciones precarias y administrativamente inexistentes, aunque existen casos que se mantienen estos han ido cambiando con el tiempo pasando de ser asociaciones igualitarias a ser manejadas por uno o dos socios, lo que no es lo que se pretende para lograr una equidad que garantice el desarrollo creciente del sector conjuntamente con el departamento.</p>

Cuadro 12. (Continuación).

<p style="text-align: center;"><b>ACADEMIA</b></p>	<p>La necesidad de asociatividad se observa en pequeñas y medianas empresas que estén en igualdad de condiciones para ofrecer y poder madurar como empresas y así llegar a ser empresas fuertes en el sector, pero lastimosamente en Nariño la realidad está bastante alejada de lo ideal, la asociatividad se analiza como un riesgo que no se pretende correr, es de vital importancia que se cambie este enfoque y se logre de alguna manera llevar al sector avícola a un gremio consolidado y fuerte que afiance el dinamismo económico del departamento.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b></p>	<p>La asociatividad es importante cuando el fin del sector es llegar hacer una fuente de ingreso sostenible para el departamento, así como lo es en otros departamentos donde prima la investigación tecnológica en pro de la mejora de los procesos productivos de las cadenas existentes.</p>

Cuadro 12. (Continuación).

<b>INN</b>					
<b>3.</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;"><b>GREMIO AVICULTOR</b></td> <td> <p>El sector avícola en términos de innovación es un sector atrasado debido a que los productores presentan rigidez en su idiosincrasia en las técnicas de producción frente a los beneficios de los avances tecnológicos. Los pequeños avicultores, por un lado se muestran frecuentemente resistentes a adoptar tecnologías, que en la mayoría de los casos plantean un cambio en la manera de hacer los trabajos, o si están de acuerdo no tienen las facilidades económicas para lograrlo. Por otro lado los grandes productores no han logrado desarrollar una ética de la competencia y la innovación; por el contrario los esfuerzos que han desarrollado se dirigen únicamente a mantener su monopolio.</p> <p>Solo algunas se encuentran certificadas como bioseguras, las cuales desarrollan dentro de su proceso productivo un producto de calidad, pero la mayoría de las pequeñas granjas avícolas no han alcanzado esta certificación y al no cumplir con los requerimientos para desarrollar un ciclo productivo completo con los mejores estándares de calidad, el bien final no presenta todas las características y/o condiciones, lo cual impide calificarlo como un producto competitivo. Por el contrario las granjas certificadas tienen el factor de la calidad del producto como una fortaleza pues garantizan la inocuidad, por que progresivamente han fortalecido las dimensiones de calidad del producto. Las características del pollo la conformidad en peso y frescura.</p> </td> </tr> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; vertical-align: middle;"><b>FENAVI</b></td> <td> <p>El sector ha presentado un crecimiento en el desarrollo tecnológico en las granjas avícolas, así como también en las mejoras de las condiciones sanitarias que exigen cada vez mayor organización, pero es poco comparados con el ámbito Nacional en donde las granjas en su totalidad cumplen con las exigencias de los entes reguladores de calidad, en Nariño este cumplimiento siempre se ve dilatado lo que impide un paso fuerte para que logre el sector ser competitivo.</p> </td> </tr> </table>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	<p>El sector avícola en términos de innovación es un sector atrasado debido a que los productores presentan rigidez en su idiosincrasia en las técnicas de producción frente a los beneficios de los avances tecnológicos. Los pequeños avicultores, por un lado se muestran frecuentemente resistentes a adoptar tecnologías, que en la mayoría de los casos plantean un cambio en la manera de hacer los trabajos, o si están de acuerdo no tienen las facilidades económicas para lograrlo. Por otro lado los grandes productores no han logrado desarrollar una ética de la competencia y la innovación; por el contrario los esfuerzos que han desarrollado se dirigen únicamente a mantener su monopolio.</p> <p>Solo algunas se encuentran certificadas como bioseguras, las cuales desarrollan dentro de su proceso productivo un producto de calidad, pero la mayoría de las pequeñas granjas avícolas no han alcanzado esta certificación y al no cumplir con los requerimientos para desarrollar un ciclo productivo completo con los mejores estándares de calidad, el bien final no presenta todas las características y/o condiciones, lo cual impide calificarlo como un producto competitivo. Por el contrario las granjas certificadas tienen el factor de la calidad del producto como una fortaleza pues garantizan la inocuidad, por que progresivamente han fortalecido las dimensiones de calidad del producto. Las características del pollo la conformidad en peso y frescura.</p>	<b>FENAVI</b>	<p>El sector ha presentado un crecimiento en el desarrollo tecnológico en las granjas avícolas, así como también en las mejoras de las condiciones sanitarias que exigen cada vez mayor organización, pero es poco comparados con el ámbito Nacional en donde las granjas en su totalidad cumplen con las exigencias de los entes reguladores de calidad, en Nariño este cumplimiento siempre se ve dilatado lo que impide un paso fuerte para que logre el sector ser competitivo.</p>
<b>GREMIO AVICULTOR</b>	<p>El sector avícola en términos de innovación es un sector atrasado debido a que los productores presentan rigidez en su idiosincrasia en las técnicas de producción frente a los beneficios de los avances tecnológicos. Los pequeños avicultores, por un lado se muestran frecuentemente resistentes a adoptar tecnologías, que en la mayoría de los casos plantean un cambio en la manera de hacer los trabajos, o si están de acuerdo no tienen las facilidades económicas para lograrlo. Por otro lado los grandes productores no han logrado desarrollar una ética de la competencia y la innovación; por el contrario los esfuerzos que han desarrollado se dirigen únicamente a mantener su monopolio.</p> <p>Solo algunas se encuentran certificadas como bioseguras, las cuales desarrollan dentro de su proceso productivo un producto de calidad, pero la mayoría de las pequeñas granjas avícolas no han alcanzado esta certificación y al no cumplir con los requerimientos para desarrollar un ciclo productivo completo con los mejores estándares de calidad, el bien final no presenta todas las características y/o condiciones, lo cual impide calificarlo como un producto competitivo. Por el contrario las granjas certificadas tienen el factor de la calidad del producto como una fortaleza pues garantizan la inocuidad, por que progresivamente han fortalecido las dimensiones de calidad del producto. Las características del pollo la conformidad en peso y frescura.</p>				
<b>FENAVI</b>	<p>El sector ha presentado un crecimiento en el desarrollo tecnológico en las granjas avícolas, así como también en las mejoras de las condiciones sanitarias que exigen cada vez mayor organización, pero es poco comparados con el ámbito Nacional en donde las granjas en su totalidad cumplen con las exigencias de los entes reguladores de calidad, en Nariño este cumplimiento siempre se ve dilatado lo que impide un paso fuerte para que logre el sector ser competitivo.</p>				

Cuadro 12. (Continuación).

	<p><b>ACADEMIA</b></p>	<p>Aun es inadecuado el funcionamiento de la innovación Nariñense se ve reflejado en los bajos niveles de productividad de la actividad, por lo que es fundamental eliminar los obstáculos que impiden el adecuado funcionamiento del mismo, la innovación como en todos los sectores de la economía en Nariño sigue siendo una de las mayores dificultades que tiene el departamento para poder crecer y tener un sostenimiento económico favorable, y aún mas en sectores atrasados como lo es el sector avícola, que presenta atrasos tecnológicos, genéticos y en los empresarios que son pequeños y mediano siguen mirando con recelo algún cambio significativo en su empresa.</p>
	<p><b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b></p>	<p>En cuanto al tema de innovación ICA, Cámara de comercio y otros, proporcionan soluciones a corto plazo, argumentando que se debe plasmar valor agregado diferenciador para los productos del sector avícola que garanticen expansión de mercados y mayor utilidad.</p>
<p><b>INF</b></p>		
<p><b>4.</b></p>	<p><b>GREMIO AVICULTOR</b></p>	<p>El departamento de Nariño internamente tiene grandes problemas referentes al tema vial lo que incurre en mayores costos de producción esencialmente por que la ubicación de los galpones de las diferentes granjas se encuentra en el sector rural de los municipios del departamento, es por esto que los avicultores opinan en su mayoría que este tema es crucial para poder avanzar en temas competitivos, e incluso en las entrevistas se encuentran comentarios como “ hemos tenido que pavimentar nosotros mismos las vías para poder llegar hasta nuestras granjas, para evitar alguna perdida con la carga que se llega o se trae de ellas, o algún gasto con respecto al medio de transporte que se utiliza” se evidencia una deficiencia en el tema vial desde la entidad institucional que en productividad podría ser una ventaja sostenible.</p>

Cuadro 12. (Continuación).

	<b>FENAVI</b>	Históricamente Nariño es uno de los departamentos que en temas de infraestructura vial ha tenido grandes dificultades, el principal problema que se evidencia es la vía que conecta al departamento con el resto del País, ya que es la única conexión que se tiene con Colombia y es debido a esto que el sector presenta grandes costes de materia prima en comparación con la competencia, lo que evidencia una debilidad del departamento para con el gremio productor.
	<b>ACADEMIA</b>	La infraestructura vial del departamento ha mejorado en comparación en años anteriores pero es esta una gran debilidad que presenta el departamento que incurre en gastos para el gremio avicultor y que impide directamente la competitividad del sector.
	<b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b>	Los agentes gubernamentales conocen la ineficiencia de los procesos administrativos gubernamentales que impiden el debido desarrollo en temas viales interrumpiendo el progreso de los sectores económicos, como el sector avícola.
<b>FDF</b>		
<b>5.</b>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	El gremio avicultor manifiesta un inconformismo frente a las entidades financieras ya que al sector avícola lo catalogan como productores de alto riesgo impidiendo la posibilidad de acceder a los créditos con bajas tasas de interés y sin oportunidad alguna de que el sector avícola prospere en un futuro, el gremio avicultor considera que para ser competitivo con otros departamentos debe haber preocupación por parte del estado, y que los créditos que ofrecen sean fáciles y especiales para el sector avícola.
	<b>FENAVI</b>	Fenavi manifiesta que los créditos que le otorgan a los avicultores no son acordes con respecto a sus expectativas, de esta manera los bancos deben hacer un ajuste en cuanto a las exigencias y necesidades que tiene al gremio avicultor.

Cuadro 12. (Continuación).

	<b>ACADEMIA</b>	Como toda pequeña empresa cuando no tiene respaldo suficiente o no tienen títulos de propiedad se dice que no hay capacidad financiera para los créditos. Por tal razón los bancos deben asegurarse con propiedades, hipotecas, codeudores ya que existe una normatividad bancaria que es exigente y restrictiva para el pequeño productor ya que los créditos son limitados. “El banco no existe para los pobres”
	<b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b>	La opinión de estos entes, frente a las fuentes de financiamiento radica en que existe un grave problema de información de los créditos que otorga el estado para diferentes actividades agropecuarias, además del temor que existe en los avicultores con respecto en la adquisición de créditos y requisitos de las garantías que exigen las entidades bancarias.
<b>EDM</b>		
<b>6.</b>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	La expansión es muy importante y sobretodo se ha dado por el consumo per cápita de los nariñense en el específico rubro de pollo y huevo lo cual hace que el mercado interno haya crecido, conjuntamente con competidores foráneos los cuales están llegando con grandes ventajas competitivas en otros departamentos y aprovechando el subsidio de combustible para traer más barato y así competir fuertemente.
	<b>FENAVI</b>	El sector productivo en Nariño representa el 3 % de la producción departamental, entonces se puede observar que a la producción le hacen falta productores y administradores para mejorar condiciones de competitividad en el sector avícola y de esta manera la expansión de mercado se vea reflejado en el acogimiento de los municipios del departamento de Nariño.



Cuadro 12. (Continuación).

	<b>ACADEMIA</b>	El fenómeno creciente de la globalización, junto con el gran y variado número de competidores, obligan a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces, que a través de la internacionalización garanticen presencia en los mercados fuertes. Con ello consiguiendo que el sector avícola sea competitivo frente a otros departamentos.
	<b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b>	Se conoce la intención de expansión que tienen los empresarios del departamento aunque existen dificultades de producción, distribución; que convierten la expansión, en un gran reto loggable para los grandes empresarios del sector.
<b>CIOD</b>		
7.	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	El gremio avicultor manifiesta que No hay capacidad instalada con respecto a la demanda y oferta regional, ya que existen pocas empresas para toda la producción que hay en el departamento, siendo esta una barrera para competir con empresas como Bucanero, Mac pollo, kikes, Napoles entre otros. Lo ideal es tener granjas para lograr abastecer al departamento de Nariño logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores consiguiendo competitividad en el sector.
	<b>FENAVI</b>	La capacidad instalada con respecto al huevo no es la adecuada, ya que solo el 3% es producción de huevo y el restante son de empresas que están invadiendo al departamento de Nariño.
	<b>ACADEMIA</b>	La academia no tiene respuesta a esta pregunta ya que la relación con el sector avícola es dispersa en cuanto a la capacidad instalada.

Cuadro 12. (Continuación).

	<b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b>	<p>Manifiestan que la capacidad instalada no está acorde con la demanda existente para la región, lo que genera una demanda insatisfecha en los productos como: carne de pollo y huevos, evidenciando preocupaciones en cuanto a la investigación nula frente al tema del sector.</p>
<b>PRV</b>		
<b>8.</b>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	<p>Los proveedores aunque son directos no existen en el Departamento por lo que se tienen opiniones como “Estamos supeditados a productos que llegan del centro del País por la panamericana que son trayectos de 9 a 10 horas”, “ en el departamento se han hecho esfuerzos por construir una planta procesadora de balanceados y se logró realizar pero en comparación de costos es 200 o 300 pesos más alto que pagar el transporte de los mismos de empresas como Soya” esto en grandes volúmenes de concentrados significan una cantidad importante, además aseguran que en términos de calidad la planta del departamento aún se encuentra rezagada, pero el principal problema de que no exista una planta de balanceados en el departamento es que cuando se presentan problemas de orden público en el País los afectados directamente son los avicultores generando aumento en el precio del producto que en muchas ocasiones el cliente no está dispuesto a pagar.</p> <p>Otro problema se evidencia en el tema genético para el Departamento en donde la investigación es nula en este tema, lo cual desencadena en una ventaja competitiva para los demás departamentos, ya que los proveedores en razas son en la mayoría extranjeros son ellos los que controlan el mercado del Departamento, generando que cuando existan problemas de Newcastle sea fácil para el departamento contagiarse con esta y muchas enfermedades.</p> <p>En tecnología el departamento tienen grandes dificultades y en el tema avícola, no es la excepción todos los procesos tecnológicos han sido importados de otros</p>

Cuadro 12. (Continuación).

		Departamento o incluso fuera de Colombia, es difícil plantear una solución inmediata pero es importante reconocer que es una gran necesidad que se puede potencializar a largo plazo.
	<b>FENAVI</b>	En cuanto a Promovedores la opinión de FENAVI es diciente a “producción existen casas comerciales que son bastantes en esta zona ellos brindas servicios a productores regionales, los proveedores en la parte de ventas faltan, debería haber proveedores en las plantas de sacrificio”.
	<b>ACADEMIA</b>	La academia no tiene respuesta a esta pregunta ya que la relación con el sector avícola es dispersa en cuanto a los proveedores.
	<b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b>	Por traerse de agentes gubernamentales que se encargan de la inspección en cuanto a bioseguridad y ambiental del sector no tiene respuesta a esta pregunta ya que la relación con el sector avícola es dispersa en cuanto a los proveedores.
<b>PRODUC</b>		
<b>9.</b>	<b>GREMIO AVICULTOR</b>	En cuanto a productividad los avicultores resaltan que el sector tiene la capacidad para abastecer el mercado aunque existen problemas ante la planeación debido a que presenta épocas de escases y épocas de sobreproducción” el sector aun es rezagado en cuanto a prácticas de mercadeo porque solo se compite con el variable precio afectando a los productores directamente. Pero en temas de empleo el sector garantiza grandes beneficios para la población campesina, en temas ambientales la preocupación es grande porque las empresas no cumplen con las normas exigidas por la legislación vigente.

Cuadro 12. (Continuación).

	<p><b>FENAVI</b></p>	<p>Fenavi opina que efectivamente los avicultores si han crecido y mejorado desde hace años pero falta crecimiento e interés de parte de ellos que permita mejorar el sector y la región, se alcanza a observar que cuando un productor avícola consigue optimizar los recursos logra, que sus aves produzcan más con condiciones de bienestar sanitarias adecuadas, con medios que permitan que el ave exprese su genética en su máxima expresión, se infiere en obtener mayores recursos y disminuye el consumo de alimento que finalmente es el (70 - 75 %) del costo de producir un kilo de carne.</p>
	<p><b>ACADEMIA</b></p>	<p>La academia no tiene respuesta a esta pregunta ya que la relación con el sector avícola es dispersa en cuanto a la productividad de los operarios existentes.</p>
	<p><b>AGENTES GUBERNAMENTALES</b></p>	<p>La utilidad del producto en el departamento es baja, impidiendo el desarrollo y crecimiento de la productividad del sector.</p>
	<p><b>FENAVI</b></p>	<p>La asociatividad es una de las soluciones que se propone por lo entes como FENAVI, sin embargo es una situación difícil cuando el sector avícola está produciendo aun en situaciones precarias y administrativamente inexistentes, aunque existen casos que se mantienen estos han ido cambiando con el tiempo pasando de ser asociaciones igualitarias a ser manejadas por uno o dos socios lo que no es lo que se pretende para lograr una equidad que garantice el desarrollo creciente del sector conjuntamente con el departamento.</p>

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Al finalizar el capítulo uno, se logra evidenciar que el sector avícola tiene grandes deficiencias empresariales internas como la estructura organizacional, el manejo de talento humano, manejo de contabilidad y manejo ambiental entre otras, que han debilitado al sector a través de los años, además de la creación de empresa de manera empírica lo que origina problemas administrativos que están en constante crecimiento y que sin una medida de corrección serán estos los principales causantes de la desaparición de la avicultura en Nariño, por otro lado el departamento tampoco le brinda herramientas necesarias que deben existir en un entorno como infraestructura, herramientas operativas, informativas, y de mercado todas causales de la falta de competitividad en el sector.

Culminando así un diagnóstico con todos los factores endógenos y exógenos del sector avícola que contribuyen de manera directa a la obtención de información actualizada inexistente en el departamento, además de garantizar los instrumentos necesarios para la identificación de las características determinantes de la competitividad del sector del departamento de Nariño.

## CAPITULO II

### 6. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

En el segundo capítulo se analizan temas importantes con relación al sector avícola, se inicia con el diamante de Porter resaltando que es un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir. Es importante tener en cuenta que en el diamante se examinan factores básicos y avanzados, los cuales hacen referencia al conjunto de factores de los que dispone cada región y las empresas para el desarrollo de sus actores de la producción enfatizando los puntos claves para el mejoramiento continuo. En ese contexto geográfico (nacional-regional-local) se desarrollan unos sectores económicos, conformados por organizaciones productivas y que compiten entre sí.

Otro tema fundamental que se desarrolla para la descripción de características son las cinco fuerzas de Porter, que se aplicaran al sector para analizar en qué grado de competitividad se encuentran actualmente y cuales han sido los pro y contra de que no se desarrolle una estrategia competitiva para el departamento de Nariño. Paralelamente se analiza el benchmarking como un pilar fundamental, en donde se seleccionan departamentos para realizar una comparación real del sector avícola en el País. Finalmente se analiza la cadena de valor que tiene por objetivo generar una ventaja competitiva a través de los procedimientos existentes.

#### 6.1 HISTORIA DE LA AVICULTURA EN COLOMBIA

La avicultura es el arte de criar aves de corral, aprovechando al máximo los productos que ellas proporcionan, conservando y mejorando las diferentes variedades y razas. El objetivo de la producción avícola es obtener una cantidad máxima de carne y huevos al menor costo posible. Estos productos poseen un alto valor nutritivo.

La avicultura ha contribuido con un alto porcentaje de la producción pecuaria nacional, con proyección a colocarse en el primer lugar del sector pecuario. La avicultura al igual que otras actividades pecuarias, están constantemente amenazadas por enfermedades infectocontagiosas clasificadas como enzoóticas o existentes en el país, y exóticas, las que no existen en nuestro país o en alguna

región. La influenza Aviar, pertenece a esta última clasificación. Esta ha demostrado ser una enfermedad de alta patogenicidad, en donde quiera que se ha identificado ha provocado severas pérdidas económicas a los avicultores. La entrada de esta y otras enfermedades como el NEW CASTLE que a finales de los 40 existían en el país cerca de 12.000.000 aves las cuales desaparecieron entre 1.950 y 1.951 a causa de esta enfermedad igualmente no se puede desconocer que una granja avícola puede prevenirse aplicando un programa de bioseguridad adecuado.

En la década del 50 se ve una depresión significativa de la industria avícola, lo que obliga a realizar importaciones de carne y huevo para suplir la demanda interna de consumo de estos productos; es así como el país conoce el huevo de cáscara blanca, yema pálida y sabor diferente (a máquina), carne pálida y babosa. Como actividad comercial, la avicultura se establece en la década de los 60, presentándose cambios importantes en otros sectores de la economía del país como: Agricultura, Industria y Servicios A partir de este momento se da el desarrollo de instituciones públicas y privadas relacionadas con el movimiento y avance de la avicultura, de forma paralela al crecimiento de la producción de carne y huevo en el país. (Molina, s.f.)

En 1962 se dio en Colombia un déficit en materia alimentaria. El huevo solo lo consumía el 30% de la población y la carne de pollo era un lujo que pocos se daban en el país. Por tanto, debía fomentarse la producción de estas proteínas no solo para cubrir el déficit sino también para abastecer el crecimiento de la población que aumentaba cerca de 400 mil habitantes anualmente (Molina, 2002). Esto se convirtió en una oportunidad para que un mayor número de empresas avícolas se industrializaran e implantaran tecnología en genética, controles sanitarios para evitar las epidemias, especializarse en la avicultura de reproducción, incubación, pollo de engorde y producción de huevo, invertir en sistemas de alimentación controlados, ampliar las granjas y profesionalizar al personal.

En 1967 (Decreto 1206), 1968 (Resolución 135) y 1969 (Decreto 843), el Ministerio de Agricultura reglamentó el control y calidad de la producción avícola y la industria de concentrados para la alimentación animal. A partir de allí el nivel competitivo se elevó y se dieron los primeros intentos de integración vertical y la incorporación de componentes tecnológicos en el montaje de las plantas de alimentos, para de esa manera aumentar la eficiencia de los productores de huevos y pollo

A finales de los 60 se presenta un interés desbordante de los productores los cuales inician con más ganas el manejo y administración de sus planteles avícolas, con la introducción de técnicas modernas en producción especialmente en genética, alimentación, sanidad, instalaciones y equipos, las cuales fueron básicas para el acelerado desarrollo que hoy se observa en el sector.

En los años ochenta la industria avícola del país tuvo una gran expansión al crecer al 9,5% promedio anual la producción de carne de pollo. En ese momento ya existía la capacidad instalada para producir los pollos y huevos para abastecer el mercado nacional. Además, comenzó la venta de huevos clasificados por calidad, tamaño e higiene. Sin embargo, persistían los altos costos de los concentrados, los empaques y la distribución de los productos a los puntos de venta. El crecimiento de la demanda de productos avícolas en los centros urbanos del país incidió en la instalación de criaderos cercanos a las zonas de consumo, dándole un carácter semiurbano y bajos costos en transporte a esta actividad. Con la introducción de nuevas tecnologías en genética e instalaciones se aumentó la producción. Además, otros sectores como el comercio, la industria de alimentos concentrados y los proveedores de insumos, entraron a formar parte de la cadena avícola.

La avicultura conformada por las actividades de producción de huevos y carnes de aves, en Colombia ha tenido un crecimiento constante desde mediados del siglo XX, resultado del fortalecimiento institucional, organizacional y tecnológico, a partir del Ministerio de Agricultura el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), las facultades de agronomía de las universidades públicas, los centros de investigación experimental, la educación no formal, los bancos y los fondos de fomento agropecuario que reforzaron la transformación del sector, Además de las entidades creadas como: ACOFAL (1960) ---- FEDERAL (1967) FENAVES (1966) (incubadoras, productores, fabricantes de alimentos y drogas y procesadores. CALI) INCUBAR (1967) AMEVEA (1968) ASOHUEVO (1970) y PROPOLLO (verdadera tecnificación de la avicultura) (1974) ASAPOLLO (1977) Quinto Congreso Latino Americano de avicultura y feria Internacional de avicultura. Bogotá. FENAVI (1983) FONAV (1994) (ley 117), administrado por FENAVI<sup>75</sup>, recolecta la cuota de fomento avícola, 1% del pollito y 5% de la pollita). Se crearon para contribuir a la solución de problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación. Así mismo se encargaron de capacitar, controlar y financiar a empresarios, técnicos, granjeros e inversionistas para el montaje de granjas avícolas comerciales.

Las empresas con su agremiación promueven el crecimiento, competitividad y sostenibilidad, mediante acompañamientos tecnológicos, sanitarios, de inocuidad, capacitación e investigación. La introducción de tecnologías en genética e instalaciones lograron el incremento de la producción de manera eficiente y rentable, lo que permitió la masificación del consumo de huevo y pollo que hoy son unas de las principales fuentes de proteínas para los colombianos.

---

<sup>75</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI, Op. cit., p. 3.



El Sector Avícola en la última década ha crecido en un 5.8%, siendo el más importante dentro de la economía nacional agropecuaria. El Sector Avícola genera cerca de 240.000 empleos directos y 80.000 indirectos. (Incubación, producción de pollo huevos, cultivo de materias primas para concentrados, planta de concentrados, planta de sacrificio y salsamentaría, asaderos, transporte, entre otros). E.U. y Brasil, lideran la producción y exportación de aves. México, líder en la producción de pollo. Colombia, número uno a nivel Andino en producción y comercialización. China, primer productor de huevo, lo sigue el Bloque Soviético y E.U. El departamento más productor del país es Santander. Este ha venido aumentando en la última década, debido a los bajos precios, diversidad de presentaciones y promoción de los productos avícolas.

Según Fenavi, en la avicultura colombiana la carga normativa adquiere el mayor impulso desde el año 2006, más por la gestión del gremio que por una acción deliberada de política pública. Los lineamientos de política para avanzar en la transformación del sector avícola se delimitaron en el Documento Compes 3468 de 2007, que estableció el mejoramiento de la sanidad aviar e inocuidad de los productos aviares. Siendo las estrategias el fortalecimiento de la capacidad operativa, técnica y científica de las instituciones que conforman el sistema nacional de medidas sanitarias y fitosanitarias, y el mejoramiento de los procesos de admisibilidad para los productos avícolas en los mercados internacionales. La finalidad de estas estrategias y líneas de acción son: proteger la salud y vida de las personas y los animales, preservar la calidad del ambiente, aumentar la competitividad y fortalecer la capacidad para obtener la admisibilidad de sus productos en los mercados internacionales (DNP, 2007)

La avicultura ha sido una de las actividades más dinámicas del sector pecuario de Colombia, pues ha mostrado un continuo crecimiento en los últimos treinta años. Entre 1980 y 2013, el crecimiento de la producción de carne de pollo fue de 7,5% promedio anual, al pasar de 108.910 toneladas a 1.275.515 toneladas.\* En 2013 la participación del valor de la producción avícola dentro de la pecuaria fue del 36,8%, en la agropecuaria el 13,9% y en producción total de Colombia el 0,7%. Estas participaciones son superiores a la del café que representa el 8,3% de la producción agropecuaria y el 0.6% de la producción total del país. Dentro de la actividad avícola el valor de la producción de carne de pollo aportó el 71,9%, los huevos el 28,1% y los subproductos el 0.1% restante (Fenavi, 2014).<sup>77</sup>

Entre 2000 y 2013, el valor agregado avícola presentó una tasa de crecimiento real de 6,6% promedio anual, cifra superior en 4,4 puntos porcentuales (pp) al del resto del sector pecuario que fue de 2,2%. En 2013 el aporte al valor agregado

---

\* Entre 1980 y 2012 la carne de cerdo creció 2,9% promedio anual, pasando de 93.955 a 238.505 toneladas; la de res se aumentó en 1,1% promedio anual al pasar de 593.223 a 854.232 toneladas.

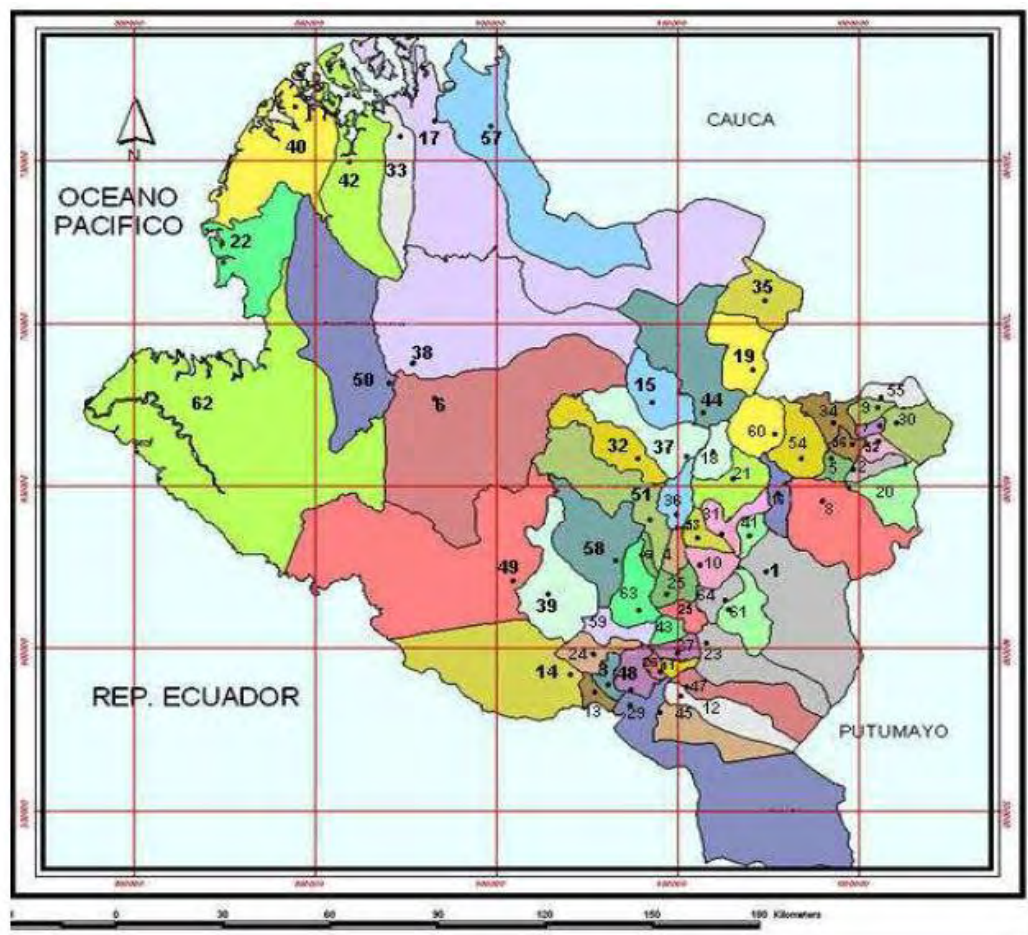
<sup>77</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI, Op. cit., p. 3.

agropecuario fue de 3,5%. Por su parte, el consumo intermedio del subsector avícola es siete veces superior al del café y su crecimiento promedio anual fue 11,5%, similar al del café.

El panorama del sector avícola en Colombia ha crecido paulatinamente gracias al empeño de los avicultores y al apoyo gubernamental intermitente, siendo esto una barrera esencial de crecimiento en términos monetarios y competitivos para el sector.

## 6.2 HISTORIA DEL SECTOR AVICOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Mapa 2. Mapa geográfico del departamento de Nariño



Fuente: La presente investigación – Año 2014

El departamento de Nariño se encuentra ubicado en el suroeste de Colombia sobre la frontera con Ecuador y con orillas en el océano Pacífico, el departamento presenta una geografía diversa y un clima variado lo que permite que la región sea principalmente ganadera y agrícola, en donde se desarrolló la actividad avícola como fuente de ingresos para el sector rural del departamento.

El sector avícola del departamento, no está alejado de la realidad del sector en el País, por cuanto las dificultades que afectan a las microempresas en Colombia tienen unas causas comunes que hacen que sus consecuencias se vean reflejadas de manera directa en la productividad de las empresas.

La avicultura en Nariño apareció aproximadamente hace 50 años como una actividad de subsistencia; y luego paso a ser una actividad comercial, servida por técnicas rudimentarias y con rentabilidades muy bajas, a través de los años el sector ha tenido un crecimiento importante y ha implementado diferentes tecnologías para mejorar el proceso de cría y levante, y han llevado a la actividad de faneamiento a condiciones propias para una comercialización del producto, las granjas en el departamento presentaron un crecimiento, aunque se han visto afectadas por problemas como: la ola invernal propia de los climas de ciertos municipios presentada en el año 2003 que significó pérdidas en el sector, y además de la presencia de la enfermedad del new castle, que sin existir un dato oficial, representa aproximadamente un 10 % de la pérdida de la producción en los galpones pero en el año 2014 los casos se redujeron en un 50% gracias al compromiso de los avicultores y las instituciones gubernamentales.

### **Imagen 13. Granja de Postura – Área de Producción.**

Empresa: PRODUCTORA DE HUEVOS SANDONA

Lugar: SANDONA

Fecha: 20 de Enero - Hora: 8:00 AM



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Los sectores económicos en el departamento de Nariño se han visto afectados por la falta de ejecución presupuestal en la infraestructura vial del departamento, hecho que ha significado el aumento considerable de los costos de transporte de los productos del sector avícola reflejados directamente en los precios hacia el consumidor final, afianzando la competitividad de otros departamentos como Valle y Cauca que fácilmente se incorporan en el mercado y logran ser una opción para los consumidores de carne de pollo en el departamento, las grandes empresas Nacionales afectan las ganancias de los productores regionales, vislumbrando la imperiosa necesidad de un cambio en las actitudes empresariales.

La falta de inclusión desde hace 9 años del sector avícola en Nariño en el compes, ha gestado un atraso significativo en comparación con otros sectores agropecuarios, fenómeno que para los avicultores es difícil de entender teniendo en cuenta la importancia económica de la avicultura en el sector pecuario Nariñense.

Otro factor que afecta el progreso del sector en Nariño, es el contrabando proveniente del Ecuador en el caso particular del producto huevo, que impide que el departamento se desarrolle en esta actividad, aunque existen intentos de comercialización estos, no han logrado el apoyo suficiente que establezca una estrategia proteccionista a la producción local, por el contrario el nariñense prefiere el consumo de un producto en condiciones pésimas de calidad (huevos batidos) generadas por el transporte y los cambios de temperatura a los que se expone el producto.

Como consecuencia de las exigencias reglamentarias que existen en el ordenamiento jurídico colombiano para el funcionamiento de las mismas, el sector avícola en Nariño se ha visto desfavorecido desencadenando problemas como que en la actualidad solo se conservan 161 granjas en funcionamiento, mientras que en años anteriores existían alrededor de 233 registradas en el Instituto Agropecuario Colombiano (ICA).

Estas y otras consecuencias causadas en su mayoría por el desinterés de los entes gubernamentales, la desactualización de información en el Departamento, la inclinación del gremio avicultor FENAVI, en el departamento del Valle y solo en algunas granjas Nariñenses con mayor producción, la ausencia de propuesta de soluciones inmediatas propias para el sector y la cultura empírica del departamento, genera una desconfianza en los avicultores hacia FENAVI, reflejado en la inasistencia a las capacitaciones brindadas por el mismo, consideradas sin importancia para los productores; A renglón seguido, el sector avícola se ha visto afectado por los dos paros del año 2013 aproximadamente pérdidas de más de veinte mil millones de pesos.

Se debe tener en cuenta que la producción avícola en el departamento de Nariño es de tres tipos, granjas de engorde, dedicadas a la crianza intensiva de pollos

para la producción de carne, granjas de postura dedicadas a la crianzas de gallinas para a la producción de huevos de consumo y granjas de reproducción liviana dedicadas a la crianza de pollitos de un día, esta investigación analiza las principales características de los pequeños y grandes productores avícolas contemplando variables de localización, financieras y humanas dentro del proceso productivo.

### **6.3 DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

Es importante mencionar los determinantes de la competitividad, lo que hoy conocemos con las teorías de Porter, iniciando con el análisis del diamante, una teoría que es impulsada hacia al logro de la productividad que de acuerdo a los planteamientos es el único factor que realmente conlleva a que una empresa sea más competitiva que otra; es decir que logre generar un proceso de innovación y crecimiento aprovechando al máximo el capital y trabajo que posee, ya que los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación, la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos.

Es indispensable aplicar el diamante para investigaciones, que conlleven a que las empresas puedan lograr el crecimiento, Porter considera que las condiciones de los factores hacen referencia a la posición de la nación en lo que concierne a la mano de obra especializada, capital, conocimiento, infraestructura necesaria para competir en un sector dado; es decir la dotación con que un país o región cuente para permitir el desarrollo de procesos de innovación y expansión, generando elementos necesarios para dar respuestas a las condiciones que la demanda presenta, por ejemplo una condición de pollo fresco como la que manifiestan los empresarios de Nariño; para lo cual se hace necesario el análisis y existencia de los sectores conexos y de apoyo porque, son estos los que permiten dar soluciones a las necesidades del consumidor como a las empresas en la producción, para ello se tiene en cuenta los proveedores de bienes nacionales y la capacidad empresarial para elaborar estrategias que permitan fortalecer la estructura y poder competir y superar la rivalidad de las empresas existentes en el mercado.

Con el fin de deducir el futuro de la actividad económica del sector avícola, para poder enfatizar en estudios de los factores de competitividad. Porter considera que se debe tener en cuenta una perspectiva de competitividad sistémica brindando elementos necesarios para que tanto los avicultores como las regiones logren potencializar los factores productivos que poseen, con la finalidad de generar mayores beneficios sin agotar recursos existentes en la naturaleza y

adquirir niveles de crecimiento deseados para lograr diferencias con respecto a otros mercados.

## **Condiciones factoriales**

### **Categorías genéricas de los factores**

A través de la caracterización del sector avícola se ha comprobado que el crecimiento del sector no se ha fundamentado únicamente en la presencia de factores básicos como lo son; capital, clima sino también gracias a la disponibilidad de mano de obra barata, al mejoramiento de los procesos productivos.

Es importante tener en cuenta los apuntes que Porter plantea:

- En primer lugar, más que la dotación misma de factores, lo que contribuye a la generación de ventaja competitiva es como estos factores van desarrollándose y especializándose conforme pasa el tiempo.
- En segundo lugar, muchas veces la necesidad de producir determinado bien empuja a hacerlo pese a que en un primer momento la dotación de uno de los factores le sea desfavorable y obliga la búsqueda de un reemplazo.

### **Recurso humano: Mano de Obra**

Con respecto a la mano de obra, su dotación y su bajo costo también han sido favorables para el desarrollo de la avicultura en el departamento, los avicultores coinciden en cuanto a la calificación de la mano de obra, los operarios no han tenido educación formal en avicultura, sino que ha sido la capacitación brindada en granjas por el técnico con un conocimiento empírico que ha adquirido con el paso del tiempo.

Los empresarios del sector avícola entrevistados en el departamento de Nariño coinciden casi en su totalidad (el 80 por ciento), en señalar que uno de los factores que ha contribuido al desarrollo del sector avícola nariñense ha sido la disponibilidad de mano de obra barata, ya que no han tenido problemas para encontrar obreros no solo para aquellas labores propias al proceso productivo sino también para ejecutar labores complementarias referentes especialmente a la construcción y mantenimiento de instalaciones y dotación de servicios básicos como por ejemplo, agua entubada ya que en la mayoría de zonas rurales en donde se ubican sus planteles no existe la debida provisión por parte del Estado. Sin embargo, según lo manifestado en las encuestas realizadas a los administradores de las granjas, en los últimos años pese a que no ha sido difícil contratar mano de obra, han visto una preferencia por parte de los trabajadores por incorporarse a las plantaciones florícolas, las mismas que se han proliferado

en la región Sierra desde hace algunos años. La capacitación ha dependido del tamaño de la empresa y consecuentemente, del poder económico con el que cuenten. Pero, el punto más sobresaliente es que, de acuerdo a todos los empresarios entrevistados, la capacitación es una tarea diaria, que debe efectuarse no solo a través el técnico encargado mientras supervisa el proceso de producción.

**Recursos Físicos:** El factor clima influye de manera directa en la avicultura como lo aclara el Médico Veterinario Mauricio Marcillo de FENAVI “se sabe que la zona de confort respecto a temperatura está entre 18 y 23 °C” por supuesto, que cuando no se cumple esta condición existen manejos como utilización de cortinas y fibras que permiten un manejo de temperatura y ventilación, en zonas muy cálidas se usa ventilación mecánica etc. Finalmente existe una tecnología que son los galpones con ambiente controlado (Nariño no tiene este tipo de galpones), donde se modifican todas las variables climáticas de tal manera que garantiza un ambiente ideal para el crecimiento y producción de las aves.

Conociendo que las aves son Poiquilotermos que básicamente lo que significa es que durante sus primeros días de vida no son capaces de termo regular su temperatura, posteriormente aproximadamente después de la tercera semana desarrollan unos mecanismos que les permite adaptarse mucho mejor al medio, es importante que tengan en cuenta que el control de la temperatura ninguna condición climática impide que las aves crezcan sin enfermedades, el plan sanitario está encaminado además a bioseguridad, vacunación, manejo, calidad de pollito, calidad de alimento y vertimientos. Durante la etapa de crianza pero sobretodo en el recibimiento lo que se recomienda es tener un ambiente lo semejante al de la incubadora para que no se generen cambios bruscos que afecten su desarrollo y bienestar, de tal manera que se sugiere tener una humedad relativa por encima del 50% y una temperatura de 32-34°C.

Nariño está ubicado en el extremo sur occidental de Colombia, en la frontera con Ecuador. En él se distinguen tres unidades geográficas: la llanura del pacífico, caracterizada por sus altas temperaturas, exuberante vegetación y abundantes lluvias; la región andina, formada por las sábanas de Tuquerres, Guachucal y Cumbal y los volcanes Galeras y Doña Juana; y la vertiente amazónica poco aprovechables y también bosques húmedos; en ellos se aloja la laguna de la Cocha, privilegiado por la naturaleza este departamento cuenta con todos los pisos térmicos, desde los 2 M. S. N. M. Hasta los 4760 M. S. N. M.

### Cuadro 13. Climas, altitudes y temperatura

CLIMA	ALTITUDES	TEMPERATURA MEDIA ANUAL
CALIDO	0 a 1.000	24°
TEMPLADO	1.000 a 2.000	17° a 24°C
FRIO	2.000 a 3.000	12° a 18°C
PARAMO	3.000 a 4.000	6° a 12°C
GLACIAL	mas de 4.000	0° a 6°C

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Por lo tanto empresas como avícola San marino, especializada en proveer la genética de la raza Coob Avian 48 recomienda las temperaturas ambiente (TA) y humedad relativa óptima según el periodo de crianza.

### Cuadro 14. Temperaturas ambiente (TA)

Edad (días )	Temperatura (°C)	Humedad relativa
0	32-33	30-50%
7	29-30	40-60%
14	27-28	50-60%
21	24-26	50-60%
28	21-23	50-65%
35	19-21	50-70%
42	18	50-70%
49	17	50-70%
56	16	50-70%

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Esta es una de las razones para que las empresas avícolas se ubiquen en aquellos municipios en donde la temperatura es superior a los 6 grados centígrados durante todo el año, pero para respetar los requerimientos específicos dependiendo de la semana de desarrollo en que se encuentren los pollitos (especialmente durante las tres primeras semanas), las empresas avícolas utilizan equipos de calefacción, cortinas laterales que limitan las corrientes de aire frío en los galpones.



En Nariño las zonas de mayor concentración de planteles avícolas tienen el siguiente nivel de humedad promedio.

**Cuadro 15. Zonas de mayor concentración de planteles avícolas**

MUNICIPIO	HUMEDAD RELATIVA
CHACHAGUI	76%
YACUANQUER	88%
ARBOLEDA	84%
ILES	83%
CONTADERO	84%
TANGUA	85%
NARIÑO	84 %,
ALBAN	89%
BUESACO	81%

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

### 6.3.1 Distribución geográfica de las granjas avícolas en el Departamento de Nariño:

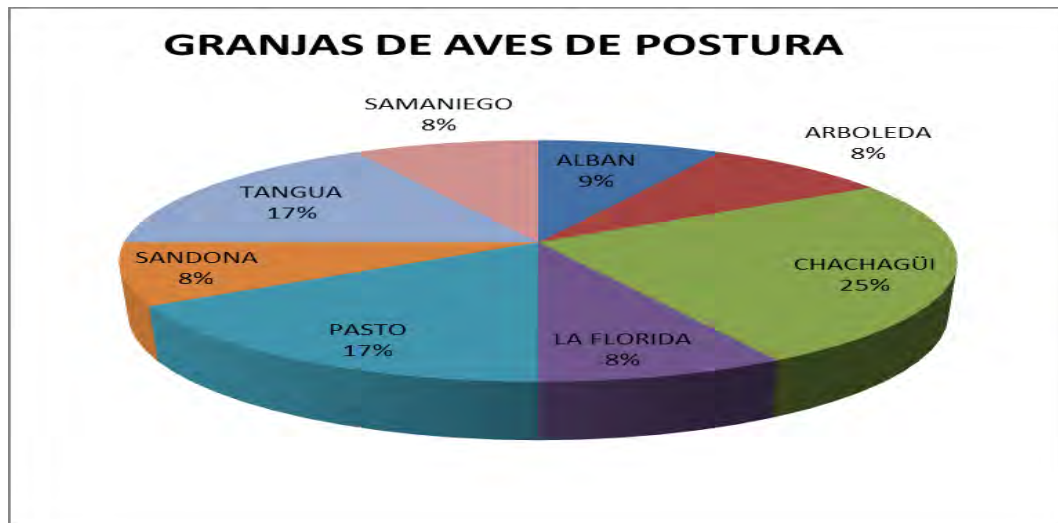
**Grafica 11. Distribución geográfica granjas reproductoras**



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Como se puede apreciar en la (figura 11) EL 67% de las granjas reproductoras se ubican en el municipio de Arboleda, y el 33% restante en el municipio de Consaca, en granjas reproductoras en Departamento cuenta con un déficit lo que genera que la mayoría de las razas lleguen de otros departamentos ocasionando que se proliferen en mayor cantidad las enfermedad existentes en el País.

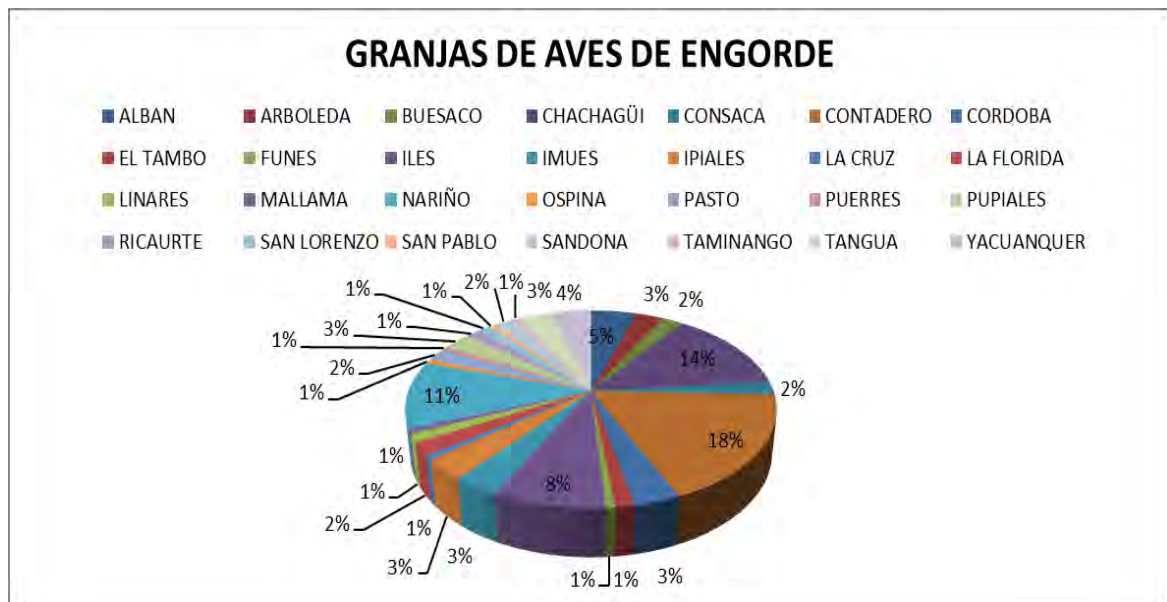
**Grafica 12. Granjas de incubación (Postura)**



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

Las razas existentes de aves de postura en el Departamento son Lohman Brown, Hy Line Brown y Babcock Brown, como se aprecia (gráfica 12), para una totalidad de 12 granjas en el departamento, que se encuentran registradas la mayoría en el municipio de Chachagui con el 25% de las granjas, el 17% en Pasto y Tangua, el 9% en Alban, y el 8% en Samaniego, Sandona al igual que en La Florida.

**Grafica 13. Granjas de engorde**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Las razas de aves de engorde existentes en el Departamento son: Cobb 500, Ross 308 y Cobb Avian y se encuentran en los siguientes municipios como se observa (gráfica 13) el Departamento cuenta en mayor cantidad con las granjas de engorde, así: 4,8% Alban, Arboleda 2,8%, Buesaco 2,1%, Chachagüi 13,8%, Consaca 2,1%, Contadero 17,9%, Cordoba 3,4, El Tambo 1,4%, Funes 0,7%, Iles 8,3%, Imues 3,4%, Ipiales 3,4%, La Cruz 0,7%, La Florida 2,1%, Linares 1,4%, Mallama 0,7%, Nariño 11%, Ospina 0,7%, Pasto 2,1%, Puerres 0,7%, Pupiales 2,8%, Ricaurte 1,4%, San Lorenzo 1,4%, San Pablo 0,7%, Sandona 2,1, Taminango 0,7%, Tangua 3,4% y Yacuanquer 4,1%.

Actualmente existen 9 plantas de beneficio que independientemente de su funcionamiento, si tienen seguimiento por parte de INVIMA, pero es importante aclarar que existe un número importante de instalaciones que no cumplen con las disposiciones del INVIMA.

**Recurso Conocimiento:** La educación es un cimiento elemental de las políticas de innovación tecnológica, posibilitando la formación de ventajas comparativas fuertes en sectores que requiere de capital humano, teniendo demandas altas, como es el sector de las (TICS) es necesario delinear políticas acordes a la realidad del departamento que inciten a la inversión, en la mejora de las habilidades del capital humano y a largo plazo la estipulación de sistemas educativos formales, formación profesional y capacitación de alta calidad; en este sentido lograr mejores utilidades de estándares de productividad en el sector por

cuanto un capital humano calificado aprovechara de mejor manera la tecnología existente en los ítems productivos de este sector.

Por otra parte el departamento de Nariño, el recurso conocimiento es insuficiente, la investigación genética no existe y las empresas que brinden este servicio son nulas, la investigación científica para el desarrollo de nueva genética y vacunas es tarea de los demás departamento del País lo que representa un problema porque no se conocen las condiciones reales de los insumos, lo que en ocasiones ha generado dificultades de salud en las aves importadas.

**Recursos de Capital:** En la región suroccidente de Colombia y específicamente en Nariño la inversión para la producción agrícola es insuficiente, según las cifras de CRÉDITOS DEL FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO (FINAGRO)<sup>78</sup> el aumento en la otorgación de créditos ha sido significativo convirtiéndose en el único soporte de empresarios agrícolas, pecuarios y avícolas en el Suroccidente para financiar proyectos encaminados a mejorar las ventajas competitivas de actividades líderes del sector.

El sector avícola no cuenta con ningún programa de financiamiento por parte del estado como si se hace para otros sectores de la economía Nacional, los avicultores afirman que actualmente se encuentran en procesos para la búsqueda de financiación a través del CONPES, lo que evidencia una necesaria inversión para que el sector presente un crecimiento.

**Infraestructura:** La infraestructura vial en el Departamento es un tema de preocupación Nacional, la inversión ha sido insuficiente incluso con las principales vías que conectan al Departamento con el resto del País, internamente la situación es más graves ya que incluso algunos sectores rurales no cuentan con las vías necesarias y según las entrevistas realizadas, algunos empresarios afirman haber tenido que realizar inversiones para no perjudicar su producción. Las granjas avícolas están ubicadas en sectores rurales del Departamento por lo que algunas inversiones se han realizado en asistencia sanitaria y servicios de agua potable, para poder tener los insumos necesarios para poder desarrollar la actividad.

---

<sup>78</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Informe trimestral regional. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_suroccidente\\_tri4\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri4_2014.pdf)

**Cuadro 16. Clasificación de los factores para el sector avícola nariñense**

<b>BASICOS</b>
* Posición geoestratégica con múltiples potencialidades, por tratarse de una zona de confluencia del Pacífico Biogeográfico.
* Pérdida de biodiversidad de Nariño a causa de sobre explotación del recurso flora y fauna.
* Falta de planes de manejo y uso inadecuado de aguas residuales por parte de granjas avícolas y otras.
* Inadecuada utilización de los recursos: Constante deterioro de los recursos naturales, como producto de un modelo económico basado en una inadecuada explotación de recursos.
* Deforestación incontrolada: Fruto de la ampliación de la frontera agrícola, efecto del mercado minifundio, el fomento de monocultivos, ganadería extensiva, cultivos de uso ilícito y desconocimiento de tecnologías en el aprovechamiento forestal.
* La contaminación es un problema que deteriora la calidad ambiental, determinada principalmente por el mal manejo de basuras, la disposición final de aguas, el uso indiscriminado de agroquímicos, la contaminación de aguas por mercurio y cianuro en las explotaciones mineras, el derramae de hidrocarburos, el beneficio de cultivos y curtiembres, la contaminación visual de propaganda, negocios y consumismo.
* La sedimentación es otro factor relevante en la contaminación causada por la influencia natural y antrópica.
* Problemática de infraestructura en Nariño, enmarcada en un constante deterioro de los servicios públicos y sociales especialmente en lo relacionado con abastecimiento de agua, alcantarillado, manejo de residuos sólidos, suministros de energía domiciliaria, equipamiento de centros hospitalarios, educativos y recreativos, así como también en la red vial y vivienda, por falta de recursos departamentales y desenfocada inversión municipal que permita construir y hacer un adecuado y permanente mantenimiento que garantice la prestación de servicios.
* Mano de obra calificada semiespecializada en abundancia y relativamente barata. Con disposición de trabajo en diversas regiones y bajo diferentes condiciones.

Cuadro 16 (Continuación).

<b>AVANZADOS</b>
* La ausencia de una cultura de planificación, en las empresas.
* El 57% de la población total, tiene necesidades básicas insatisfechas. Un gran porcentaje de población carece de vivienda propia.
* Baja capacidad técnica para el sector y dificultad de acceso directo a tecnología importada.
* Escasez de recursos financieros e intermediación financiera para créditos, dependiente de ciudades grandes (Cali, Bogotá y Medellín).
* Nariño se presenta en el contexto nacional en los últimos lugares de asistencia pública y social, por tanto la calidad de vida de la población se ha disminuido considerablemente.
* Existen universidades que ofrecen el conocimiento pecuario, pero que se encuentran distantes en las empresas avícolas, ocasionando una falla investigativa y de relación academia-empresa
* Mal estado de la red vial por recursos económicos escasos,
* eficiente sistema de mantenimiento rutinario o periódico de las vías.
* Inseguridad de carreteras y zonas rurales
* Altos costos de producción

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 17. Factores y ventaja competitiva**

<b>Los factores básicos son fuente de ventaja comparativa</b>	Es importante analizar que, la mano de obra calificada, las materias primas de alta calidad, las condiciones físicas y la ubicación geográfica de las granjas avícolas nariñenses con respecto a su respectiva entrega de producto final, no constituyen factores productivos que concedan ventajas suficientes, para que contribuyan a desarrollar ventajas comparativas hacia otros departamentos, con ello su importancia de resaltar la necesidad de estudios que ayuden a encontrar las falencias y estas volverlas en oportunidades.
<b>Los factores avanzados son fuente de ventaja competitiva</b>	Los factores avanzados para el sector avícola nariñense deben ser los más significativos y cuidadosos para poder encontrar la ventaja competitiva, pero se debe tener en cuenta que existen factores especializados solo para países que usan de una manera eficiente y proactiva productos y/o servicios de alta calidad, encontrando formas dinámicas de interactuar hacia otros mercados. De aquí la importancia de seguir estos factores para crear ventajas competitivas tanto del mercado como de las regiones, es importante reconocer que para llegar a los factores avanzados de una nación o región se crean a través de los factores básicos, de ahí su importancia de reconocer claramente cada uno de los principios que se deben mejorar constantemente.

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Sectores conexos de apoyo, redes encadenamientos productivos y clústers:**

Porter, se dirige a los factores conexos como: la empresa debe compartir su cadena de valor o aquellos que ofrecen productos complementarios, de tal forma que se beneficien y contribuyen a la generación de ventaja competitiva.

Un sector conexo al sector avícola es el productor de equipo y maquinaria avícola. De acuerdo a lo manifestado por empresarios del sector, la mayor parte es de origen extranjero, es decir, el desarrollo de esta industria nacional es prácticamente nulo.

Los sectores de apoyo son aquellos que proveen, al sector en cuestión, de insumos siendo el más importante para la actividad avícola y de balanceados. La elaboración de alimentos balanceados requiere de un conocimiento específico que permite reunir una serie de factores como calidad, aceptabilidad para el organismo animal, digestibilidad, calidad para mezclarse, ausencia microbiológica y de toxinas entre otras; aplicándose fórmulas alimenticias para cada tipo de ave y se

acuerdo a su edad, así como también una atención cuidadosa de todas las actividades para su elaboración.

Los mayores productores de balanceado son las empresas que tienen integración vertical que incluyen la producción de balanceado siendo su participación dentro de la producción total de este producto aproximadamente el 71.14%. Tanto de empresas con integración vertical como de aquellas que no la tienen, satisface completamente los requerimientos del sector avícola en cuanto a provisión.

La provisión de alimento balanceado, por parte de los sectores conexos y de apoyo, satisface completamente los requerimientos del sector; sin embargo, es la estacionalidad de la producción de su principal insumo, el maíz duro o amarillo, lo que encarece los costos del balanceado y, consecuentemente, del producto de carne de pollo, obstaculizando así la expansión del sector hacia los mercados internacionales; Realizar importaciones encarece el precio de la carne de pollo.

**Condiciones de la demanda:** Según Porter, la demanda tiene tres atributos genéricos que contribuyen a la generación de ventaja competitiva para esta investigación se tomaran solo dos atributos para tener un mejor análisis del sector:

- Composición de la demanda o naturaleza de las necesidades del comprador;
- Magnitud y pautas de crecimiento de la demanda.

Aspectos que se han destacado en su trayectoria como investigador siendo Porter un autor de alta calidad donde el manifiesta que:

“La calidad de la demanda interior, es más importante que la cantidad de demanda interna a la hora de determinar la ventaja competitiva.”

Estos efectos son plenamente comprensibles ya que la calidad de la demanda interna, que consiste en que los consumidores son más exigentes en cuanto a los atributos del producto e inclusive, en el servicio que se le dé al cliente antes, durante y después de la venta del producto, lo que conlleva a que se estimule a las empresas a ofrecer cada vez un producto y/o servicio más eficiente, tratando de estar siempre “un paso adelante” de la competencia dentro y fuera del mercado interno.

Es decir, para analizar y sintetizar en qué medida se ha estimulado la demanda interna al desarrollo de una ventaja competitiva como comparativa del sector avícola Nariñense, se debe tener en cuenta primordialmente su volumen en producción y pautas de crecimiento (de la demanda) con la calidad de la demanda interna.

**Volumen y pautas de crecimiento:** Con el fin de determinar de una manera lo más exacta posible la relación existente entre la demanda per cápita de carne de



pollo, huevo y el PIB per cápita, el precio de la carne de pollo, huevo y el precio de la carne de res, se ha llevado a cabo la siguiente estimación considerando la información estadística a partir del año 2000 hasta 2013:

La variable precio de la carne de res no es determinante en cuanto a la demanda de carne de pollo. Sin embargo, esto puede corresponder a que el precio de la carne de pollo, se establece considerando el precio de la carne de res, situación que fue evidenciada por alguna de las personas entrevistadas del gremio avicultor sin embargo, no constituye un factor determinante ni de la demanda, ni del precio de la carne de pollo y en los últimos años por el crecimiento del consumo de la carne de pollo, el precio ha estado siempre por debajo de la carne de res, siendo esta una gran limitante para que el precio de pollo, no sea constante y pierda potencialidad en el mercado.

**Calidad de la Demanda:** Los empresarios entrevistados tanto del gremio avicultor, Agentes gubernamentales, Academia y FENAVI coincidieron en afirmar que el consumidor nariñense con el paso del tiempo prefiere productos de marca. Existen lugares principalmente en los municipios donde siguen prefiriendo aquellos productos que son faenados por tenderos pequeños que su único fin, vender.

Si bien es cierto que la demanda per cápita de carne de pollo en el departamento de Nariño ha ido en aumento, y este incremento en la demanda per cápita de carne de pollo ha impulsado el incremento de la producción del sector avícola, el costo de las carnes de res no ha tenido una incidencia directa en relación al aumento de la demanda, pero si los nuevos criterios de nutrición apuntan a que el consumo de carnes blancas es más saludables que el de carnes rojas siendo una gran oportunidad de aprovecharse del mercado.

Tanto el PIB per cápita, es decir el poder adquisitivo de los clientes, como el precio de la carne de pollo, son los elementos que determinan la demanda per cápita de carne de pollo. Existen ciertos meses en el año que hay sobre oferta del producto, motivo determinante para que el precio de la carne de pollo disminuya. Por otro lado, se comprueba que el aumento de la demanda de carne de pollo ha ido acompañado de un aumento de la oferta del mismo producto. A un mayor ingreso, el consumo aumenta y a un mayor precio, el consumo disminuye.

Por otro lado, se comprueba que el aumento de la demanda de carne de pollo ha ido acompañado de un aumento de la oferta del mismo producto. Según los propios empresarios, el crecimiento de la demanda ha incentivado el surgimiento de nuevas empresas durante los últimos años. No obstante, algunas de las granjas avícolas han tenido que salir del negocio debido al manejo inadecuado tanto en los galpones en infraestructura, normas de bioseguridad y como en las aves, provocando contagios masivos de enfermedades provenientes de otros departamentos, evidenciando grandes pérdidas económicas y desestabilización de

hogares. La creciente demanda nacional de la carne de pollo, ha hecho que la producción sea destinada básicamente a satisfacer las necesidades del mercado local, esta situación se comprueba, aunque a pesar de que la producción ha aumentado, las exportaciones no han tenido igual comportamiento, consecuentemente.

Factores que se deben tener en cuenta:

- \* Presencia de grupos armados que generan violencia, inseguridad, desconfianza para la inversión y desplazamiento de población hacia la ciudad.
- \* La rivalidad y competitividad entre las grandes empresas en los procesos licitatorios, así como los competidores de otras regiones del país, hace que la entidad contratante posea más criterios de calificación y selección entre los proponentes.
- \* El poder adquisitivo de los nariñenses es demasiado bajo, por lo que se les dificulta el acceso a créditos para libre inversión. Adicionalmente,
- \* El gobierno como principal contratante para las empresas avícolas, es exigente en los plazos, precios y características técnicas de infraestructura.

Como se puede observar la demanda interna en el departamento de Nariño no es acorde a las exigencias del consumidor, por tanto no podemos consolidar una competitividad directa con otros departamentos, ya que la producción no es suficiente para el mercado nariñense, ahora bien se debe tener en cuenta que no hay competitividad en el caso del huevo ya que solo se produce el 3% en Nariño y el 97% son producciones de otros departamentos conllevando a que se adueñen del mercado nariñense fácilmente, se ve la necesidad de innovar con rapidez para adelantarse a otras latitudes que generen utilidades.

Cabe destacar, que los empresarios entrevistados, manifestaron que su mercado objetivo es el interno y que por el momento no han pensado en exportar por que la producción no es acorde a la demanda. Sin embargo, algunos empresarios manifestaron que en un futuro se espera poder hacerlo y combatir a empresas de otros departamentos que están siendo en este momento las más fuertes tanto en la carne de pollo como de huevos.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector:** “La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de

la negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes”<sup>79</sup>.

Antes de presentar las estrategias competitivas seguidas por los productores del sector, es necesario definir la estructura del sector en relación a dos aspectos básicos: la producción y el comercio exterior. Estos dos conceptos permitirán adquirir una idea acerca del tamaño y las pautas de crecimiento del sector y de su grado de apertura y penetración a otros mercados. Posteriormente, con base en el conocimiento de estos aspectos, se analizarán las cinco fuerzas competitivas en donde se incluye el rol y la presencia de los competidores del sector (rivalidad).

Evidentemente, las empresas que cubren el mayor fragmento del mercado nacional y que podría decirse son exitosas, son todas aquellas que cuentan con procesos innovadores, sofisticados y mano de obra altamente calificada donde han concebido a la actividad como un sector productivo

Como se señala, en el sector avícola nariñense, existen dos tipos de empresas:

- A. Empresas con integración vertical: Conformado por planta incubadora de pollitos y planta de sacrificio, este tipo de granjas realizan todas o casi todas las fases del sector productivo: reproducción, engorde, faneamiento, procesamiento, distribución.
- B. Empresas sin integración vertical: Efectivamente, la mayoría de las granjas en el departamento de Nariño son granjas que desarrollan su proceso bajo este sistema. A esta categoría pertenecen todas aquellas empresas pequeñas y medianas que no han tenido la oportunidad ni el capital suficiente para incorporarse de lleno en su proceso productivo para que todas las fases necesarias puedan abastecer la producción regional.

Dentro de esta categoría se encuentran la mayoría de empresas pequeñas de tipo familiar que operan en el departamento de Nariño. Su volumen de producción total es inferior al de las empresas con integración vertical por tanto se observa desigualdad cuando se trata de hacer comparaciones entre regiones ya que en el departamento de Nariño no existe exportaciones siendo una desventaja que desmotiva al gremio avicultor.

---

<sup>79</sup> PORTER, Op. Cit., p. 65.

## Imagen 14. Granja de Postura

Empresa: PRODUCTORA DE HUEVOS SANDONA  
Lugar: SANDONA  
Fecha: 20 de Enero - Hora: 8:00 AM



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Para avanzar en la consolidación del sector productivo avícola, una de las estrategias es el impulso a las redes inter empresariales como instrumentos de desarrollo y productividad a través de reuniones y socializaciones con el gremio avicultor, Academia, empresarios, gobierno departamental y municipal. No obstante es necesario ampliar esta visión y entender la importancia de la cadena de valor y los clústers, como resultados de un contrato social intencionalmente orientado a organizar y controlar el territorio para generar condiciones de competitividad y desarrollo endógeno y exógeno, basado en la confianza de los actores del desarrollo para promover una región competitiva.

Las empresas con integración vertical cubren hasta el 75% del mercado nacional, gracias no solo al encadenamiento de sus actividades, sino también a que han sabido transformar los factores básicos que les ha brindado el país, clima y mano de obra no calificada necesaria y de bajo costo, en factores especializados en la actividad. Por lo tanto, el departamento de Nariño debe preocuparse por ser más competitivo e igualar o superar a empresas de estas características.

Las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño no acceden a relacionarse con otras empresas ya que el trabajo en equipo para ellos no funciona, cada empresario tiene sus estrategias y opera individualmente en las fases de comercialización o distribución con el único fin de salir adelante con su producción y que sus utilidades no se vean afectadas de forma directa.

Se debe tener en cuenta algunos factores como:

- ❖ El sector avícola nariñense es muy importante a nivel nacional y algunas aunque pocas de sus empresas gozan de reconocimiento, por la tecnología y cumpliendo de las obras que han ejecutado.
- ❖ La rivalidad entre los avicultores a nivel regional es alta, sin embargo en ocasiones se crean alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos o licitar para algún contrato que beneficie a las organizaciones.
- ❖ La estructura organizacional de los avicultores de la región, se caracteriza por una escasa planeación, estructura de mando vertical, con técnicas teorías de administración para estilos autocráticos.

Las empresas del sector funcionan con estrategias individuales y no con estrategias compartidas, lo que desata una gran desventaja del sector al no poder competir, con empresas que tienen capital resistible para mantenerse en el mercado y con tecnología sofisticada siendo para estas, la gran ventaja tanto competitiva como comparativa.

**El papel de gobierno:** Es innegable que en el Departamento existe una ineficiente gestión política del Gobierno, que se encarga básicamente de

solucionar los desequilibrios presentes en la economía Colombiana, la desigualdad social y los altos niveles de desempleo y la inseguridad, han repercutido negativamente en el poder adquisitivo del consumidor colombiano, igualmente no ha existido por parte del gobierno un control del crecimiento del sector, por lo que existen variaciones de precios que han estado supeditadas a la oferta y demanda. La reducción del poder adquisitivo ha provocado que a pesar de que la demanda ha sido creciente, este sigue siendo inferior a la de otros departamentos como Santander y Valle.

Por tanto se puede deducir que:

- ❖ El gobierno ejerce gran influencia en las condiciones negativas que presentan la mayoría de los factores básicos primordialmente, de la misma manera, no ha establecido planeación que permita desarrollar la región y fortalecer el sector avícola
- ❖ Cuando existe limitaciones del orden municipal, departamental o nacional, en ocasiones la escogencia del contratista sea para cualquier sector, no se fundamenta en criterios mínimos de selección, sino en favoritismo político o manejos fraudulentos.

**El papel de la casualidad, El azar:** Es importante señalar lo que Porter afirma, las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas por tanto deduce que el diamante de competitividad, no es estático sino que cambia conforme pasa el tiempo, de acuerdo a las influencias que ejercen entre sí, tanto los determinantes como los dos factores influyentes:

- Gobierno
- Casualidad

Los riesgos para la industria pecuaria en el mundo son mayores que en tiempo anteriores, el cambio climático viene alterando constantemente las condiciones de producción con una mayor probabilidad de padecer enfermedades tóxicas como endémicas

La acción del fenómeno de El Niño, evidentemente afecta al desarrollo avícola, a los sectores conexos y de apoyo a través de la destrucción de las zonas maiceras. Al constituir el maíz el principal insumo de la actividad avícola, cualquier variación en su volumen de producción, y consecuentemente en su nivel de precios, afecta directamente al sector avícola por lo que este constituye el principal rubro dentro de la estructura de costos.

La dolarización que afecta principalmente al departamento de Nariño, afianzó los costos de producción de huevo, para los cuales el productor avícola ha tenido que

profesionalizarse constantemente, a fin de lograr una mayor productividad y competitividad, para reducir sus costos de producción y tener un buen precio en el mercado. Siendo un sector que ha cambiado en el transcurso del tiempo y que se ha tecnificado poco a poco. Pasar de ser empírico a profesional desde el punto de vista productivo, ha sido un gran esfuerzo de los avicultores. Por tanto se debe tener en cuenta que el caso de los nariñenses cuando adquieren huevos a un bajo precio por la revaluación del dólar frente al peso colombiano se vuelve en una oportunidad de momento, pero que a futuro se ve reflejado las consecuencias de apoyar a la frontera.

Otro factor importante son los conflictos sociales que se han desarrollado en el País como los paros agrarios que se presentan constantemente por la inconformidad y alza de gasolina para los transportadores una limitante más para que el sector avícola atrase sus producciones y se vea afectado de manera directa.

Alzas insospechadas de la demanda regional: Este fenómeno se evidencia en el departamento de Nariño debido a la desorganizada planeación que tiene el sector frente a los hábitos de consumo, ya que el sector avícola presenta épocas de demanda insatisfecha.

El conflicto armado en Nariño ha ocasionado un atraso en la expansión del mercado puesto que existe un miedo de los avicultores cuando se trata de incursionar en otras plazas.

Importantes discontinuidades tecnológicas por ejemplo en el caso de la genética de aves que utilizando las herramientas biológicas necesarias se podrían crear diferentes razas que garanticen un mejor producto para el consumidor a través de la disminución de costos que se incurren en el levante de aves, con ello consiguiendo avances tecnológicos para el consumidor.

**Figura 14. Plataforma regional y urbana**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Finalmente a través de esta investigación y una vez aplicado el diamante de Porter, analizamos cada uno de los factores respectivos para tener noción amplia y veraz de las características del sector avícola en el departamento, reuniendo todos los elementos necesarios analizados anteriormente en la siguiente (figura 15).



**Figura 15. Diamante competitivo - Sector Avícola – Departamento de Nariño, 2014**

**PLATAFORMA URBANA Y REGIONAL**  
**SECTOR AVICOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2014**

Para la elaboración de la Plataforma Urbana y Regional del Sector Avícola, hemos tomado los elementos que influyen en ella, a saber los factores (Básicos y Avanzados) y las cadenas productivas.

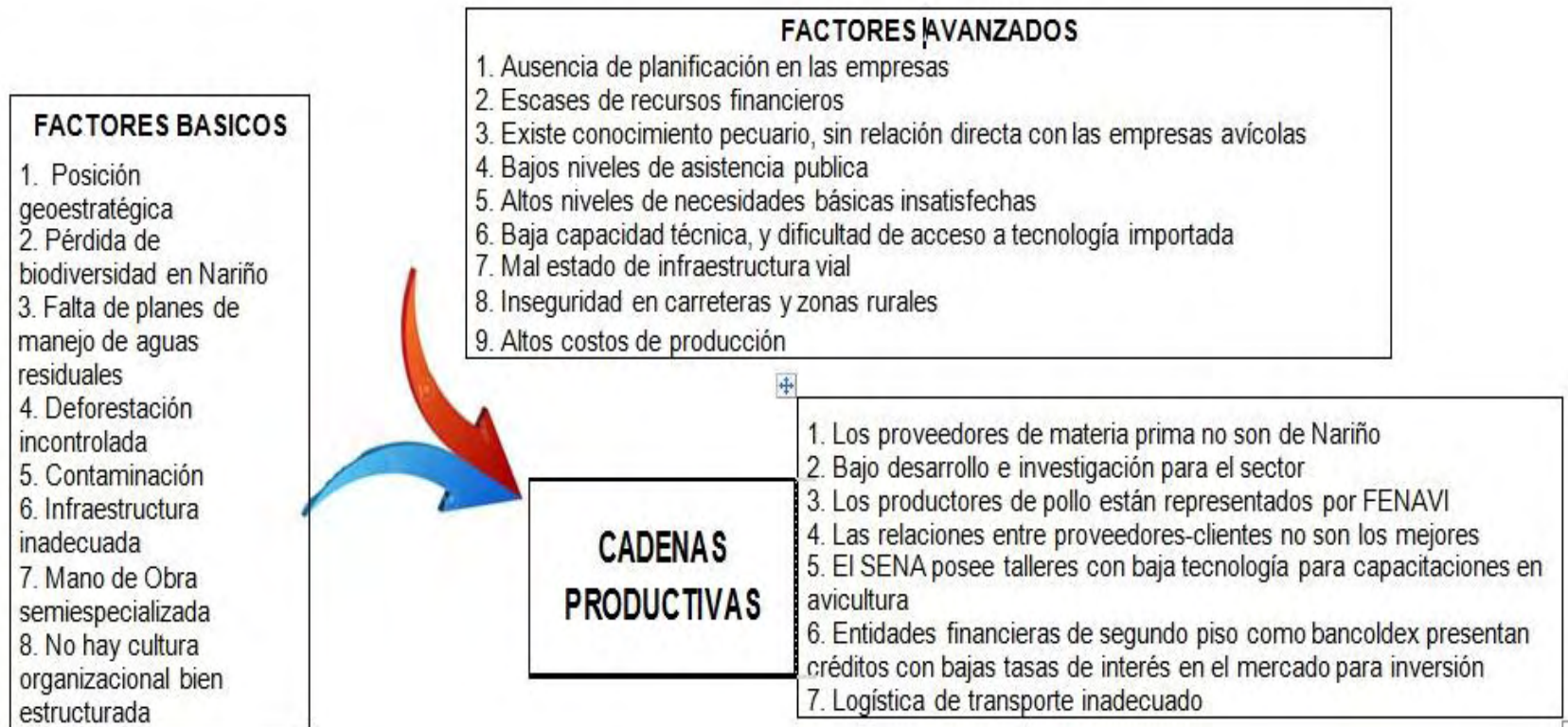
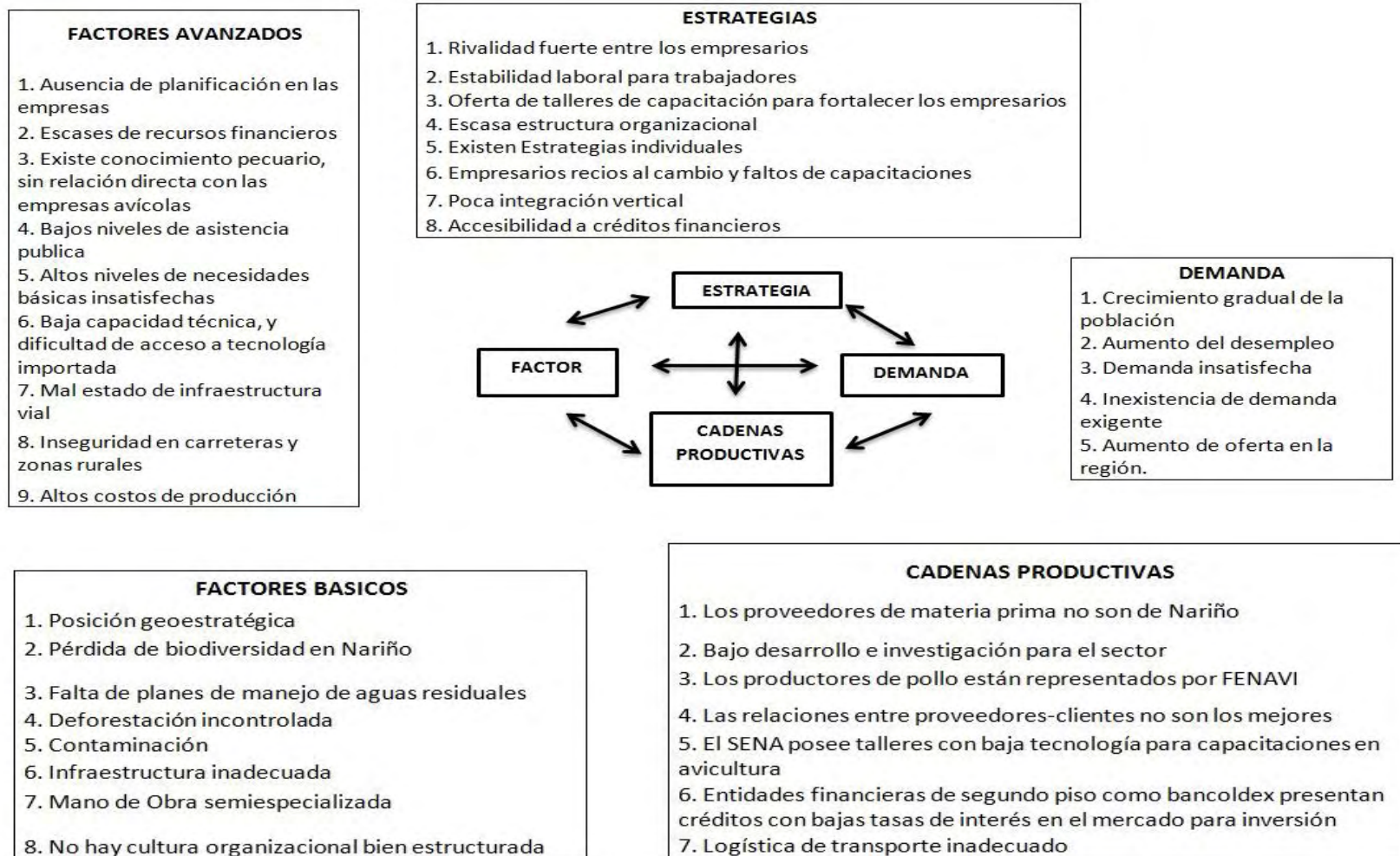


Figura 15. (Continuación).



Fuente: La presente investigación – Año 2014

## **6.4 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

El siguiente capítulo tiene como fin realizar un análisis del entorno empresarial utilizando el Modelo de Competitividad propuesto por Michael Porter, mostrando como las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento interno y además constituyendo una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de empresas a través del análisis del sector al que pertenece.

A partir de ello la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Finalmente es necesario comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con las organizaciones y afectan sus formas de operar.

## **6.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES:**

Dentro del sector avícola existen dos grupos empresas:

- A. Las empresas que funcionan bajo un sistema de integración vertical, este significa que se realizan entre 98%-100% las fases de la cadena productiva: reproducción, incubación de huevos comerciales, engorde, faenamiento, procesamiento, distribución hacia los asaderos e inclusive, pueden llegar a autoabastecerse de alimento balanceado; el departamento de Nariño no ha adoptado este proceso debido a la falta de conocimiento y capital que agobia al sector a través de los años, en la investigación se logra evidenciar que algunas empresas han optado por iniciar procesos de integración vertical encontrando como principal obstáculo la inversión inicial y el mercado objetivo.
- B. Empresas que operan sin integración vertical es decir que realizan alguna de las fases anteriormente citadas, a esta categoría se incluye de manera directa el sector avícola nariñense ya que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas no hacen parte de una cadena productiva, siendo esta una desventaja frente a otros departamentos que han incorporado en su proceso productivo todas las etapas necesarias para autoabastecerse dentro de su

producción, las granjas en el departamento de Nariño además de ser de tipo familiar aún existen aquellas que operan de manera informal y que consecuentemente no están registradas ante el ICA, impidiendo procesos de exportación, convenios con almacenes de cadena, y en ocasiones el cierre de la actividad económica.

Es importante tener en cuenta antes de iniciar con el desarrollo de los elementos dentro de la rivalidad de competidores factores que describen este proceso:

- Los procesos de producción implican una gran competencia entre las compañías, en términos de tecnología, precios - propuestas, plazos y experiencia.
- La rivalidad entre los avicultores a nivel regional es alta, sin embargo en ocasiones se crean alianzas estratégicas para llevar a cabo proyectos. Esto evita el ingreso de competidores de otras regiones.
- Existen competidores en la región que gozan de prestigio a nivel regional y nacional, que hacen que sean preferidos por su experiencia y cumplimiento

A continuación se plantean los elementos que definen el grado de rivalidad:

**Número de competidores:** En el departamento de Nariño existen 161 granjas avícolas las cuales se dedican a los diferentes eslabones con los que cuenta la producción y comercialización de carne de pollo y huevo, en el caso particular de las granjas reproductoras el departamento cuenta con pocos competidores regionales pero una ineficiencia técnica que es aprovechada por los competidores de otros departamentos al igual que en la producción de huevo, además que se presenta una escasez debido al riesgo de inversión de capital que conlleva tener una producción de incubación en el departamento, se tienen competidores de otros departamentos y además se evidencia una entrada de producto de contrabando que pone en riesgo la salud de los consumidores y un precio inestable para el mercado, en el caso de la producción de pollo de engorde en el cual se certifica una gran cantidad de empresas dedicadas a esta labor con la creación de galpones y las 9 plantas de beneficio legalmente constituidas, la competencia es grande debido a la gran oferta que existe en el mercado, no solo local si no de los productos que llegan del valle como Napoles, Santa Anita, Santa Rita, Bucanero, Macpollo, Kikes.

Las empresas en su mayoría son pequeñas y medianas empresas, pero existen empresas líderes en el mercado como: Pollo al Día, Pollos Ruano, Pollos Caicedo, Profescol. Que han sobrellevado las dificultades del departamento, y que han logrado posicionarse como líderes en el mercado demostrando así que con un

adecuado manejo empresarial la actividad avícola es un importante aporte económico regional.

**Diversidad de los competidores:** El departamento de Nariño se caracteriza por ser un departamento rezagado empresarialmente por circunstancias aferradas a su historia, el sector avícola no es la excepción ha logrado mantenerse por años pero sigue siendo un sector que se mantiene artesanal y la mentalidad de los empresarios no es diversa, la opinión de los empresarios avícola manifiesta que la cultura empresarial ha logrado devastar al sector avícola Nariñense y que otros departamentos han aprovechado estas desventajas asociándose y convirtiéndose en empresas fuertes que logran incursionar en el mercado y ser líderes en la región.

**Crecimiento del sector:** El sector ha logrado crecer empíricamente y se ha consolidado como una actividad que aporta al PIB Nariñense, pero esto no significa que el sector tenga una buena estructura orgánica que le garantice mantenerse en el tiempo, al contrario si el sector no implementa con urgencia las estrategias necesarias esta actividad desaparecerá o será manejada por pocas empresas en la región lo que ocasionaría una crisis económica en el departamento, actualmente el sector ha decrecido y es por eso que han logrado incursionar otros departamentos fuertes en la producción avícola, el atraso tecnológico y las vías de comunicación con el País han sido una de las principales deficiencias que tiene el sector para crecer, además de estas, el sector no tiene una preocupación real por avances tecnológicos e investigación de procesos lo que impide un crecimiento gradual, al igual que una mentalidad conservadora que obstaculiza el incremento de innovación del sector.

**Capacidad de diferenciación de producto:** Una falla en la innovación afecta el nivel de competitividad de una empresa o sector económico, el sector avícola se ha limitado a través de los años a cumplir con los reglamentos exigidos y con lo que han aprendido artesanalmente, para el productor avícola la resistencia al cambio es un problema que desencadena una serie de dificultades que afectan en gran medida la producción y la eficiencia, el producto solo tiene una diferencia con la carne de pollo que se comercializa de los diferentes departamentos y radica en la frescura de la carne, pero a medida que las necesidades de consumo aumentan la tecnología igual y podrán los productores nariñenses fácilmente llegar a ser remplazados por los avances de mercado, la preocupación por esta tendencia es muy poca entre los avicultores pero en el desarrollo de esta investigación se logra identificar estas fallas que pueden ocasionar un colapso en el sector.

**Importancia para la empresa:** El sector avícola se encuentra en un periodo de supervivencia y los avicultores manifiestan sus preocupaciones por la fuerte participación en el mercado de los productos provenientes del valle de cauca, para los productores del departamento es difícil competir con este departamento por los diferentes avances tecnológicos con los que cuentan las grandes empresas, tratan

de sobrevivir a los diferentes ataques ya sea por azar como los paros agrarios, contrabando o a la guerra de precios constante que presenta el sector avícola en el departamento.

**Barreras de salida:** En el sector avícola en el departamento de Nariño se puede encontrar barreras de salida en cuando a la inversión de las plantas de beneficio las cuales son muy altas cuando estas son tecnificadas y cumplen con todas las normas de bioseguridad además por la infraestructura que esta debe tener, es por eso que en el departamento existen 9 plantas de beneficio que prestan servicio a las diferentes granjas en el departamento, Además las granjas avícolas tienen una tradición familiar difícil de negar, las familias del departamento se dedican a esta actividad para la economía de su hogar.

Asimismo, es importante resaltar la inversión que se realiza en galpones que cumplen las normas exigidas por entes gubernamentales para la cría y levante de aves el cual es un factor que impide que los avicultores de grandes producciones abandonen su producción fácilmente.

## **6.6 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

a) El establecimiento de nuevas empresas productoras; y/o, b) A través de las exportaciones, de empresas establecidas en otros Departamentos, hacia el departamento de Nariño.

### **a) Del establecimiento de nuevas empresas productoras del sector.**

Pese a que no existen estadísticas acerca de la cantidad de empresas que han entrado y salido del mercado durante los años de análisis, de acuerdo a lo señalado por parte de algunos empresarios entrevistados han existido una considerable cantidad de pequeños inversionistas que han formado parte de esta actividad, incentivados principalmente por la velocidad de recuperación de la inversión debido al período de engorde de las aves, han optado por dejarlas a causa de enfermedades en las aves provocadas por un manejo inadecuado de las mismas.

Las barreras de entrada a la actividad son muy importantes para el negocio, aunque aún existe empresas sin las condiciones de bioseguridad adecuada que han aparecido en el sector, estas han ido desapareciendo debido a la falta de previsión sanitaria y bioseguridad de las aves, lo cual se convierte en un parámetro altamente riesgoso si no se toman las medidas necesarias para proteger la considerable inversión que debe realizarse, principalmente en galpones, aves y alimentación.

Además, el ingreso de nuevas compañías a este sector se dificulta debido a que las empresas grandes gozan de una identificación de marca, tradición y lealtad de sus clientes, con una importante participación en el mercado. Por otro lado, las empresas nuevas también deberán tomar en cuenta que las empresas ya establecidas, tienen proveedores fijos con los que se establece compromisos en cuanto a niveles de abastecimiento y precios convenientes.

Así mismo, Una barrera importante en el departamento de acuerdo a los productores medianos y pequeños entrevistados, constituye la falta de disponibilidad de capital, lo que impedirá a estas nuevas empresas llevar a cabo estrategias comerciales agresivas que desplacen a aquellos productores ya establecidos.

#### **b) De las exportaciones hacia Nariño (importaciones)**

Referente al TLC firmado con Estados Unidos, los empresarios afirman “que este no fue un problema para el departamento ya que el consumidor no estaba acostumbrado a estos productos y siguieron prefirieron el pollo fresco que se producía” el problema radica en los competidores que llegan desde el norte del País los cuales cuentan con integración vertical que hacen que sus costos sean más bajos que en el Departamento por lo que son ellos los que manejan el precio del sector.

Las personas encuestadas manifestaron que los competidores del norte del País son grandes y fuertes y que el departamento no está preparado para enfrentar esta competencia y algunos manifiestan “que se tiende a desaparecer si no se analiza y se realiza las estrategias necesarias para poder abastecer a la demanda existente en el departamento”

A nivel nacional podría decir que la importación es un punto clave para el sector avícola ya que depende de la época por citar un ejemplo, el año pasado fue necesario importar material genético de Alemania dada escases de pollitos de un día, a nivel regional el panorama es aun difícil, el sector importa la mayoría de los insumos necesarios para la producción afectando los precios del producto final.

**Barreras de entrada:** Estas son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial.

En el sector avícola se identifican las siguientes:

**Economías de escala:** La producción del sector avícola debe ser alta para poder contrarrestar los costos en los que se incurre durante el proceso, además la inversión inicial para los galpones y la planta de beneficio, son valores realmente altos, estos deberán ser analizados por los nuevos participantes con detenida

atención para poder tomar una decisión adecuada, en el caso de las reproductoras las existentes en el departamento son pocas debido a la alta inversión que se debe realizar en el inicio de la producción y en el desarrollo de la actividad, la incubación es un proceso que no existe en grandes cantidades en el departamento efectivamente por los altos costos que se tienen para poder realizarse, es por eso que la competencia que existe no ha crecido con el tiempo, por el contrario la avicultura en el departamento ha tenido una tendencia decreciente debido a las grandes dificultades que las empresas no logran solventar.

**Necesidades de capital:** es una barrera discutible no solo para el sector avícola si no en todos los sectores productivos del departamento ya que atraviesa una dificultad financiera generada por causas inherentes a la producción pero que la afectan directamente, el sector avícola necesita de grandes inyecciones de capital debido a las enfermedades y riesgos de salubridad que pueden presentar las aves en el proceso de producción.

**Acceso a tecnología de punta:** la tecnología existente en el sector avícola no es tecnificada en comparación a otro departamento, pero cabe resaltar que existe un nivel medio de tecnología instalada en cuanto a plantas de beneficio que necesitan el conocimiento previo para manejarse bajo estas condiciones, es por esto que es una barrera importante.

**Acceso a materia primas:** los avicultores del departamento ya tienen asignado un número de usuario para la compra de insumos al por mayor con empresas como Soya, concentrados del valle EAT, Concentrados S.A.S, lo que genera una confianza para los productores del departamento, es por eso que incluso los pequeños productores deben enfrentarse a los altos costos de materia prima por que no logran los requisitos que exigen las empresas de balanceados.

**Efecto de la curva de experiencia:** al ser una actividad en su mayoría empírica los empresarios a pesar de no contar con estudios académicos determinantes para el conocimiento tienen una experiencia en el manejo de las aves para los diferentes procedimientos que implica una venta frente a los nuevos competidores.

Finalmente después de analizar la segunda fuerza de Michael Porter se encuentran los siguientes factores desarrollados en el sector avícola Nariñense:

- Los precios fijados por los productores avícolas son bastante competitivos entre sí. Únicamente las empresas grandes o los consorcios (alianzas), obtienen ventajas y fortalezas respecto a los precios unitarios y totales, por economías de escala.



- En términos generales, son muy pocos los productores que tienen acceso a capital o financiamiento de manera fácil, porque el sistema financiero de la región restringe los créditos y pondera muchos indicadores financieros del solicitante.
- Algunos de los competidores del sector, poseen sus propias plantas de beneficio y galpones, lo que les permite obtener ventajas de costo y mejor distribución de los productos según las necesidades.

## **6.7 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El sector avícola tiene como estrategia construir alianzas que generen valor con sus proveedores, basadas en principios de colaboración y cooperación, con un fuerte compromiso social empresarial de ambas partes, que faciliten el mejoramiento continuo de competencias, procesos y crecimiento sostenible. Por ello tiene en claro que tener una amplia lista de proveedores es la mejor opción para mantener sus granjas siempre funcionando sin ninguna clase de contratiempos.

El sector avícola considera sumamente relevante no trabajar únicamente con un proveedor, si no estar en constante contacto con otras empresas que le brinden el mismo producto como:

- Precio.
- Calidad.
- Eficiencia.
- Eficacia en el momento de la entrega.

Esto dada una posible situación en la cual el proveedor tenga alguna clase de percance y no lograra suministrarle a tiempo los diferentes productos que esté utilizando la empresa para la realización diaria de su actividad de producción; lo que se debería buscar el sector avícola a través de los empresarios, es que los proveedores ayuden al crecimiento de la empresa, que contribuyan a cumplir las objetivos corporativos para poder dar un buen producto al consumidor, así pues, se busca crear sinergia entre los avicultores y sus proveedores.

Se debe aclarar que los principales proveedores que reporta este sector son principalmente aquellos proveedores que vienen de otros departamentos. Desmeritando a empresas como la planta de soya existente en la región en el conocimiento, precio, calidad, escasa producción de concentrado para abastecer al departamento de Nariño.

Es importante señalar la preferencia del sector avícola por los proveedores nacionales y con alta inversión de carácter tecnológico. Ello confiere al proveedor un papel importante en solventar las necesidades de actualización, renovación y nuevos concentrados para las granjas. A su vez, el sector avícola no ha logrado participar en conjunto con su proveedor para guiar los procesos a un mismo objetivo.

Dentro del sector en general se observan grandes diferencias, por ejemplo, para la región nariñense, los proveedores son bastantes, por lo que la oferta se vuelve excesiva, generando competencia radical por precios, antes que por calidad, ello a diferencia con otros departamentos, quien se enfoca por tener proveedores pequeños y especializados que generan elevada calidad y bajos precios con acompañamiento de la empresa que requiera de sus servicios, no obstante reportan bajos niveles de rentabilidad. Así pues se demuestra que los proveedores de otros departamentos son más nivelados, sus precios son más estables y la diferenciación se da en cuanto al aporte tecnológico, por lo que tienen un mejor poder de negociación.

Tomando en cuenta que el principal rubro dentro de la estructura de costos de una empresa avícola lo constituye la alimentación a través del uso de balanceados, de acuerdo a información proveída por el VETERINARIO MAURICIO CASTILLO los costos de producción están entre el 73 y 78 % aproximadamente dependiendo de la ubicación de la granja y el tamaño de la explotación, porque hay productores que compran directamente en las plantas de concentrados pero algunos pequeños productores compran en almacenes agropecuarios.

Otro insumo importante para la actividad lo constituyen las gallinas reproductoras, los pollitos BB o también llamados “de 1 día” y los huevos fértiles. Todos estos utilizados para mejorar la especie.

En el tema de balanza comercial de la avicultura de Nariño se importa los insumos de pollitos de un día y de gallinas de otros departamentos ya que las existentes no cubren la demanda del Departamento.

Igualmente, la realidad del sector avícola se atiene a los siguientes factores:

- Algunos de los proveedores controlan los precios, plazos y condiciones para la venta de sus productos.
- Deficiente distribución y efectividad en la rapidez de entrega de los productos por parte de los proveedores.
- La mayoría de los proveedores, otorgan gran importancia al volumen de negociación con el pequeño empresario.

- Los avicultores no tienen mayores relaciones comerciales. Por tal razón la competencia imponen precios y condiciones.
- Los talleres y servicios de mantenimiento de maquinaria y plantas, son pocos en la región, por lo que el avicultor, se atiene pocas alternativas.

## 6.8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

De acuerdo a los empresarios encuestados, señalan que se han creado mitos como que “no es bueno consumir frecuentemente huevo ya que aumenta el nivel de colesterol y perjudica la salud”, pero que en cuestión de carne de pollo adquirir un producto fresco es la tendencia de los consumidores Regionales.

Teniendo en cuenta lo relatado por la mayoría de los avicultores, lo que presenta un problema para el sector es el hecho de que el consumidor siga prefiriendo comprar el pollo en el mercado, aquel que es faenado sin las mínimas condiciones de sanidad exigidas, además de que en Nariño se sigue encontrando en algunos municipios los pollos empacados en empaques sin logotipo y son del agrado del consumidor, apelando al concepto de que el pollo fresco es mejor es decir, que los consumidores son inducidos en su mayoría por el precio del producto lo que disminuye los niveles de calidad del mismo.

El poder de negociación de los compradores se ve afectado por los elementos nombrados a continuación

- El volumen de proyectos para el sector avícola en el departamento de Nariño es muy bajo, ya que la cuantía es muy importante para el avicultor.
- Dificultad del sector avícola, para acceso a créditos.
- Los trámites para subsidios y créditos, son exagerados y son asumidos por el avicultor en la mayoría de los casos.

Esta fuerza se puede analizar cuando se distribuye a grandes supermercados o a los grandes restaurantes de las ciudades del departamento de Nariño.

**Número de compradores importantes:** los grandes restaurantes y supermercados del departamento de Nariño aunque tienen mayor oportunidad de compra prefieren comprar a otros departamentos y no incentivar el consumo local, teniendo como principal causa el precio de venta del producto.

**Rentabilidad del comprador:** Los supermercados pequeños y medianos del departamento de Nariño no tienen la capacidad para comprar grandes cantidades, por lo que tienen pocas utilidades es por esto que presionan al sector avícola

nariñenses para que estos generen bajos precios de lo contrario estos eligen otros proveedores fuera del departamento.

La situación frente a los compradores a gran escala que tiene el sector avícola es preocupante debido a que no se cuenta con los recursos necesarios ni la debida preocupación por apoyar productos regionales, en su mayoría estos compradores prefieren proveedores externos al sector, lo que ha generado que algunos empresarios avícolas realicen una integración hacia adelante colocando puntos de venta y asaderos.

## **6.9 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

De acuerdo a una investigación llevada a cabo por la empresa analista de mercados “El consumo de carnes de ave en ese continente (Europa) y en otras partes del mundo, ha superado el consumo de carnes rojas, principal producto sustituto de la carne de pollo”<sup>80</sup> Es decir, el consumidor nariñense reemplaza con una frecuencia cada vez mayor a la carne de res por carne de pollo, situación que es explicada en parte por los nuevos criterios alimenticios que señalan que el consumo de carne blanca es más saludable que el de la carne roja.

Aunque la carne de pollo reemplaza el consumo de carne de res, debido a la tendencia creciente de su consumo, se puede decir que no existe una amenaza del producto sustituto carne de res que desplace el consumo de carne de pollo. Por tanto se debe tener en cuenta que:

- ✓ Existe la amenaza a futuro del ingreso de productos más sofisticados y que satisfagan las necesidades del consumidor.
- ✓ Productos sustitutos de la carne de pollo como carne de res, carne de cerdo, mariscos son muy populares en el departamento de Nariño. Por tanto el sector avícola debe estar alerta con estos productos en el mercado.

Además, la sustitución del pollo y huevo se da principalmente con el cambio de las condiciones del cliente exigente. Con ello vale tener en cuenta las tendencias mundiales, las cuales están en salir al mercado, reduciendo la preferencia de granos, verduras. Pasando a productos de carnes blancas. A su vez la sustitución puede revelarse en la marca del producto. La marca posiciona a las empresas en tanto que les confiere características diferenciadoras. En este caso, hablar de pollo y huevo, es hablar de calidad, y que no necesitan de costosas tecnologías como por ejemplo; pollos de engorde.

---

<sup>80</sup> LÓPEZ, José Andrade. Estudio del sector avícola en el Ecuador. Quito: Corporación Financiera Nacional, 1996. p. 10.

La Matriz presentada a continuación, nos muestra el posible impacto de las principales variables de los ejes de las fuerzas de Porter, siendo base inicial para la evaluación del perfil competitivo del sector avícola con respecto a empresas rivales:

**Cuadro 18. Análisis estructural del sector**

Sector Avícola		Marco específico del sector				Fecha
		Perfil competitivo del sector				
		Repulsión		Atracción		
<b>1.</b>	<b>Competidores Actuales</b>					
<b>1.1</b>	<b>Rivalidad entre Competidores</b>					
	Diseño propio de procesos de producción			Bajo	++	
	Número de Competidores		-	Grande		
	Importancia para el sector			Bajo	++	
	Rentabilidad del Sector			Bajo	++	
	Capacidad de Diferenciación del producto			Bajo	++	
	Diversidad de competidores		-	Grande		
	Incrementos de <b>Capacidad</b>			Lento	++	
	Ventajas en costo			Bajo		+
	Diferenciación del producto			Bajo	++	
<b>1.2</b>	<b>Barreras de Salida</b>					
	Especialización de los costos		-	Lento		
	Costo de salida del sector	--		Alto		
<b>2.</b>	<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>					
<b>2.1</b>	<b>Barreras de Entrada</b>					
	Tecnología			Lento	++	
	Requerimiento de capital	--		Alto		
	Economías de Escala	--		Bajo		
	Diferenciación del Producto			Alto	++	
	Acceso a canales de distribución			Bajo	++	
	Acceso a materias primas	--		Bajo		
<b>3.</b>	<b>Poder de los Proveedores</b>					
	Concentración de proveedores	--		Alta		
	Integración hacia adelante del proveedor			Bajo	++	

Cuadro 18. (Continuación).

	Contribución a la calidad del producto Final			Lento	++		
	Contribución total de insumos al producto final	--		Alto			
	Grupos empresariales			Bajo	++		
<b>4.</b>	<b>Poder de los Compradores</b>						
	Concentración de clientes			Grande	++		
	Rentabilidad del cliente		-	Bajo			
	Integración hacia atrás del cliente		-	Bajo			
	Diferenciación		-	Bajo			
	Información del cliente		-	Bajo			
	Identificación de la marca		-	Bajo			
	sensibilidad a la tasa de cambio			Alto	++		
<b>5.</b>	<b>Productos Sustitutivos</b>						
	Propensión del cliente a sustituir el pollo por productos más económicos			Grande	++		
	Satisfacción relativa de productos sustitutos			Bajo	++		
	Disponibilidad de productos sustitutos			Alto	++		
	Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido			Bajo	++		
	Costos de cambio para el cliente			Alto	++		
	<b>Perfil Numérico (SUMA)</b>	<b>6</b>	<b>8</b>		<b>19</b>	<b>1</b>	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Del perfil elaborado para el sector se concluye que el negocio esta inmerso en un sector atractivo y que, por tanto, atraerá a nuevos competidores en un futuro próximo probablemente por la falta de atención en la disponibilidad de insumos en la región y por la inminente necesidad de tecnología que requiere, para lograr solventar la demanda existente

## 6.10 METODOLOGIA DE BENCHMARKING

Teniendo en cuenta que la metodología del Benchmarking es un proceso de gestión estrategia, esencial para mejorar prácticas y operaciones empresariales, se denota en el sector avícola del departamento de Nariño una inminente necesidad de conocer las condiciones en las que se encuentra el sector frente a otros departamentos.

Para la realización del Benchmarking, se inicia por la evaluación de los departamentos que en esta ocasión serán los mejores departamentos, caracterizados por tener la mayor producción avícola en Colombia, los cuales son Santander y Valle del Cauca para realizar una comparación utilizando la Matriz de Perfil Competitivo, con el sector avícola del departamento de Nariño tema de estudio en la presente investigación.

Santander es un departamento que está localizado en la zona nororiental del país en la región Andina y es la cuarta economía, por su aporte al PIB nacional, además por su vocación histórica es un departamento de producción agrícola aunque también tiene intentos exitosos de industrialización, y algunos ingresos gracias al turismo que desarrolla la región.

El departamento de Valle está situado en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica su economía ha sido considerada una de las más dinámicas del territorio nacional, compitiendo por el tercer lugar con Santander y Bolívar. Las grandes posibilidades naturales y geográficas le dan condiciones favorables para su desarrollo y expansión económica, el departamento ha perdido participación en el PIB nacional, demostrando que el modelo de libre comercio no ha generado crecimiento económico. La causa reside en que la apertura comercial se dio hacia adentro y no hacia fuera, como se esperaba. Es decir, el Valle ha pasado de ser un importante departamento productor industrial a un departamento importador.

## **6.11 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

“La Matriz del Perfil Competitivo es un diseño de David, F.C. (1997) que identifica a las principales competidores de las empresas o sectores, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de los sectores”<sup>81</sup>, en donde se mide el valor de cada factor de cada región de manera comparativa en donde el valor 1, corresponde a un mal desempeño y el valor 4 al mejor desempeño del factor.

---

<sup>81</sup> BETANCOURTH, Op. cit., p. 173.

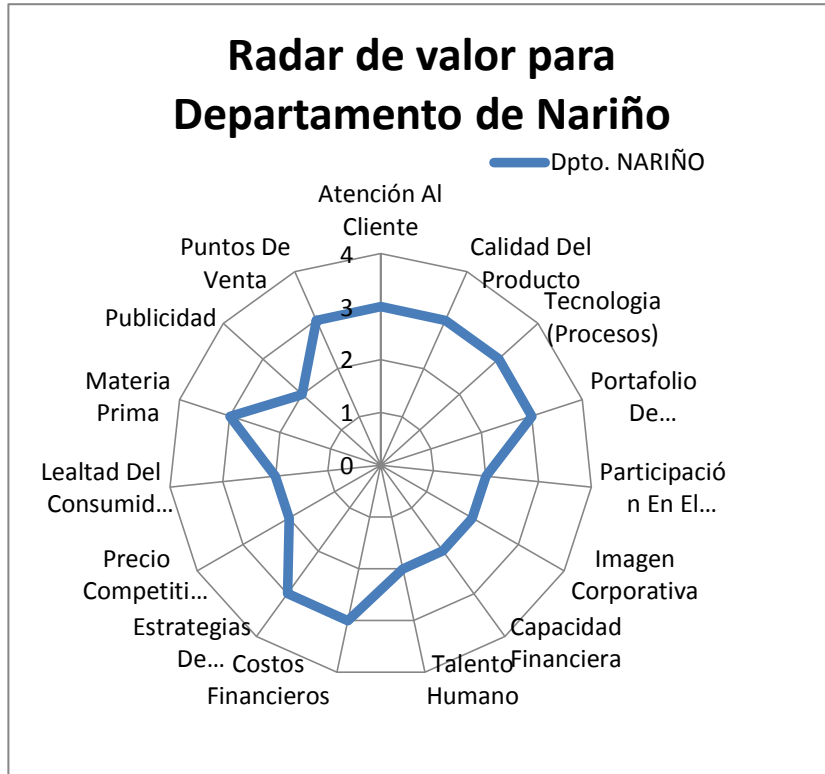
**Cuadro 19. Matriz MPC para el sector avícola nariñense**

No	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	Dpto. DE NARIÑO		Dpto. VALLE DEL CAUCA		Dpto. DE SANTANDER	
			Clasificación	Clasif ponderada	Clasificación	Clasif ponderada	Clasificación	Clasif ponderada
1.	Atención Al Cliente	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
2.	Calidad Del Producto	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
3.	Tecnología (Procesos)	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
4.	Portafolio De Producto	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
5.	Participación En El Mercado	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
6.	Imagen Corporativa	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
7.	Capacidad Financiera	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
8.	Talento Humano	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
9.	Costos Financieros	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
10.	Estrategias De Mercadeo	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
11.	Precio Competitivo	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
12.	Lealtad Del Consumidor	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
13.	Materia Prima	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
14.	Publicidad	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24
15.	Puntos De Venta	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
<b>TOTAL</b>		1	-	2,51	-	3,55	-	3,64

Fuente: La presente investigación – Año 2014



Grafica 14. Radar de valor departamento de Nariño



Fuente: La presente investigación – Año 2014

El Sector avícola en el Departamento de Nariño, tienen en su mayoría un desempeño regular (3) en casi todos los factores claves de éxito, el factor Atención al Cliente, en el sector avícola del departamento se ve afectado en tanto por la idiosincrasia que tienen los empresarios del departamento y por la desconfianza infundada por los casos de violencia que se viven desde hace muchos años, en el caso específico del sector avícola tienen mucho que adelantar en prácticas de atención al cliente para poder ganar nuevos mercado, aun se escucha entre los empresarios que la única razón que motiva al cliente es el precio, a pesar de que las investigaciones afirmen puntos como que la mejora en la satisfacción del cliente genera ganancias aseguradas.

En cuanto a la Calidad del producto la calificación no es baja pero se puede afirmar que aún en un 60% no se cumplen con todas las prácticas de seguridad exigidas por las instituciones en los galpones, en las plantas de beneficio los empresarios tienen mayor control pero existen granjas con bioseguridad, que si no se mejoran estas prácticas es muy difícil que el producto pueda salir del mercado regional ocasionando un atraso para el sector, en el tema de tecnología que se utiliza, ha mejorado si se compara con años anteriores pero en comparación a otros departamentos aún estamos rezagados en temas como galpones que controlen la temperatura, en avances en la genética, en las herramientas para la incubación, y en las plantas de beneficio en las cuales la tecnología con la que se cuenta es precaria, dejando solo el 4% de las existentes con herramientas que puedan abastecer el mercado.

El factor Portafolio de producto, Nariño ha dejado de lado el avance en innovación de productos según declaraciones de los avicultores, debido al miedo que tienen las costumbres de la población del departamento lo que hace que no se pueda avanzar en nuevos productos como los ovoproductos, los embutidos, etc.

Así los diferentes factores siguen teniendo falencias que impiden que Nariño se consolide como un departamento competitivo en el sector avícola, que a pesar de que no son puntos críticos si no se realizan estrategias en pro de la mejora continua de estos factores es posible que tengan una disminución gradual que afecten de manera global a todo el sector avícola.

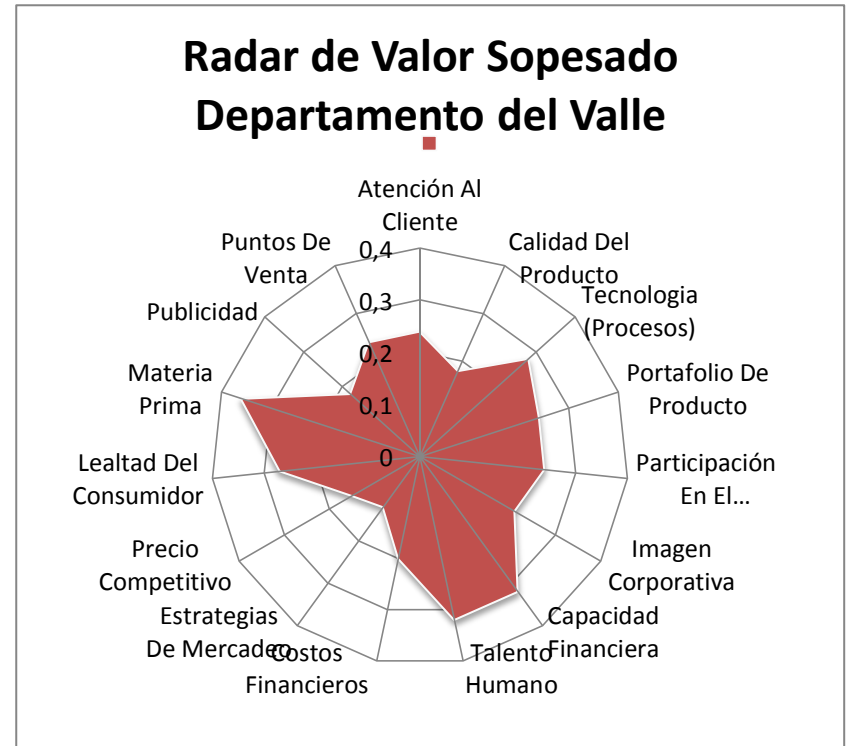
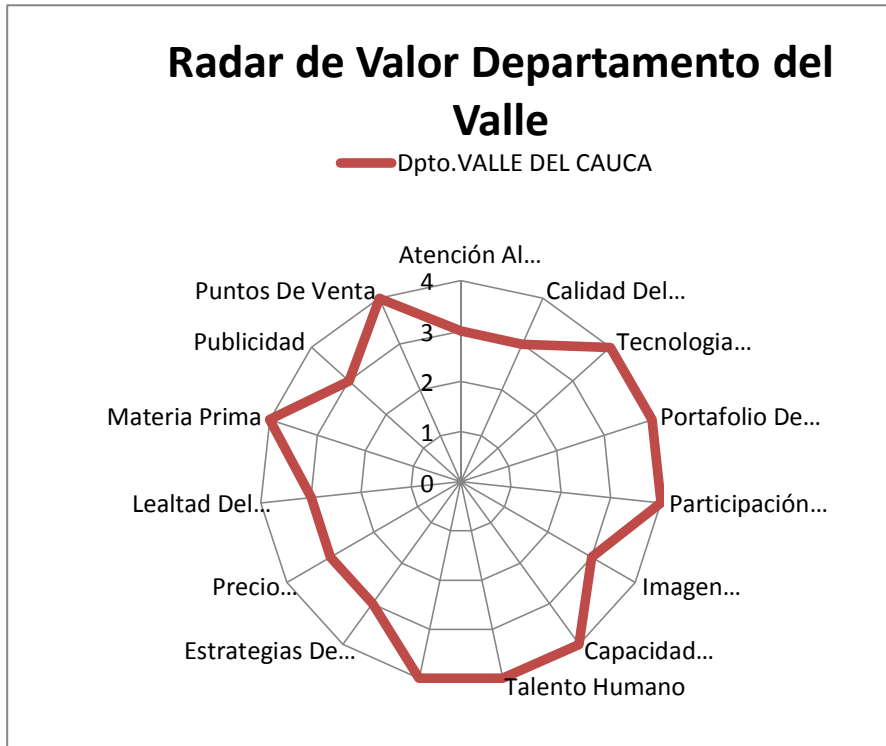
Los puntos críticos que necesitan atención inmediata inician con el tema de Publicidad, el empresario Nariñense sigue creyendo que las estrategias de marketing no son necesarias para que el negocio crezca, es por eso que solo las grandes empresas en el departamento aprovechan los medios de comunicación para exhibir los productos, la diferenciación de productos a través de la calidad y la mejora en el servicio al cliente desencadenaran una Lealtad del consumidor hacia el producto nariñense que actualmente solo se elige por precios esta variable que también se ve afectada por que son otros departamentos controlan y establecen un Precio de competencia.

Al sector empresarial Nariñense le ha dificultado conocer y adaptar las prácticas de Talento Humano, el sector avícola no es la excepción al ser una actividad tan rudimentaria y mecanicista los cambios en este tema no se han realizado, se sigue pensando que el salario es la única motivación que tiene el trabajador, por lo que este sector es uno de los más preocupantes en el tema de seguridad social y riesgos profesionales, de prácticas de trabajo en equipo y de salud ocupacional porque se logró evidenciar en la investigación que no existen estos procedimientos, ni siquiera lo básico que es una selección apropiada del personal.

La Capacidad Financiera de las empresas avícolas como se analiza en las 5 fuerzas de Porter no se aleja de la realidad de todas las empresas agrícolas del Departamento, en su mayoría son financiadas por el sector privado que en ocasiones afecta el sector con altas tasas de interés, Además Se puede evidenciar que las empresas avícolas solo las grandes que tienen conocimiento académico se preocupan por la Imagen Corporativa de la empresa pero no del sector en general, aunque no se desconoce los esfuerzos que realiza FENAVI por potenciar el consumo regional.

Como se puede observar el sector tiene mucho por mejorar lo que concluye en que no tenga una buena Participación en el Mercado que abarque el departamento de Nariño, esta participación en el producto huevo es apenas del 3% y en la carne de pollo es alrededor del 40% lo que garantiza que aún se tiene mercado para el sector, el que actualmente lo está abarcando empresas del valle, por esto es inmediata la propuesta de estrategias que apunten a la mejora del mismo y a un crecimiento de la economía del departamento.

Grafica 15. Radar de valor departamento del Valle



Fuente: La presente investigación – Año 2014

El sector avícola en el departamento del valle por sus condiciones geográficas, tecnológicas y financieras ha tenido un mayor crecimiento que ha venido consolidándose a lo largo de los años gracias a un esfuerzo del sector privado por tecnificar la producción de las granjas y llevar los procesos de incubación a niveles más competitivos. Fenavi asegura que en el 2012 el sector avícola del Valle del Cauca contaba con un total de 580 granjas identificadas, 165 corresponden a postura, 380 a engorde y 36 a incubación en las que se ha logrado una capacidad instalada de 23.776.176 aves en el departamento<sup>82</sup>, esta es una de las razones que explica que las calificaciones en la MPC que resultan del análisis del sector en el departamento, ha sido mayor en comparación con el departamento de Nariño.

Dentro de los factores que tienen una excelente calificación se encuentra Puntos de Venta, debido a que de los 42 municipios que posee el departamento, hay un desarrollo importante en la avicultura en los municipios de Buga, San Pedro, Candelaria y Palmira. “Se tiene un gremio mucho más maduro con indicadores de productividad en granjas superiores inclusive a los de países considerados líderes en producción animal el esfuerzo realizado también ha permitido posicionar al pollo y al huevo como proteínas líderes en la mesa, por encima inclusive de la carne de res”, explica Ana María Soto, Directora de FENAVI, regional Valle.

Asimismo, el sector quiere potenciar mayor participación en el mercado por lo que ha iniciado un trabajo a conquistar los mercados internacionales, camino que está en sus inicios pero que ha tenido principales barreras como las fitosanitarias y sanitarias. No obstante, con nuevas alternativas de producción se quiere acceder a estos mercados, debido a que en Colombia, las empresas avícolas nacionales producen en total 1.100.000 toneladas de carne de pollo y 10.500 millones de unidades de huevo al año. En el Valle el indicador llega a más de 153.000 toneladas de carne y 2.535 millones de unidades de huevos.

Además factores como capacidad financiera y portafolio de productos se han visto potenciadas desde hace más de cuatro años, varios empresarios del sector avícola en el Valle del Cauca empezaron a trabajar sobre nuevas presentaciones de huevo para el mercado en general y para la industria por lo que siete empresas como son Santa Anita, Nápoles, Pronavícola, Nutriavícola, Agricol, Avícola Alejandría, Avícola Pilena y Santa Rita se unieron con el fin de fortalecer el clúster de lo que hoy se denomina proteína blanca y crearon la compañía Ovopacific, encargada de desarrollar productos con valor agregado, en esa planta invirtieron alrededor de \$7000 millones y empezaron a elaborar huevo líquido ultra pasteurizado, que tiene la facultad de durar hasta 40 días para atender al

---

<sup>82</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI, Op. cit., p. 3.

mercado industrial, es decir, empresas que utilizan esta materia prima para elaborar alimentos,<sup>83</sup>.

Los empresarios del sector avícola innovaron y utilizaron la mejoría en la tecnología para traer al mercado con huevo en tajadas (ovitas), que se puede consumir en cualquier momento en ensaladas, pasabolas, sándwich, entre otras posibilidades. Mauricio Gómez, gerente de Ovopacific, explica que las tajadas se hacen de clara de huevo deshidratada líquida y en polvo, que luego de un procedimiento diseñado por ingenieros de alimentos colombianos, conforman una preparación de donde salen las 'ovitas', que duran hasta 20 días refrigeradas, una vez que se abre el paquete, la producción equivale a casi el 40 % del volumen que consume la región Pacífico de productos similares como queso o jamón en tajadas, La industria local exporta muy poco huevo fresco, pero con los ovoproductos, como el huevo líquido o las lonjas de clara se abren nuevas opciones de mercado.

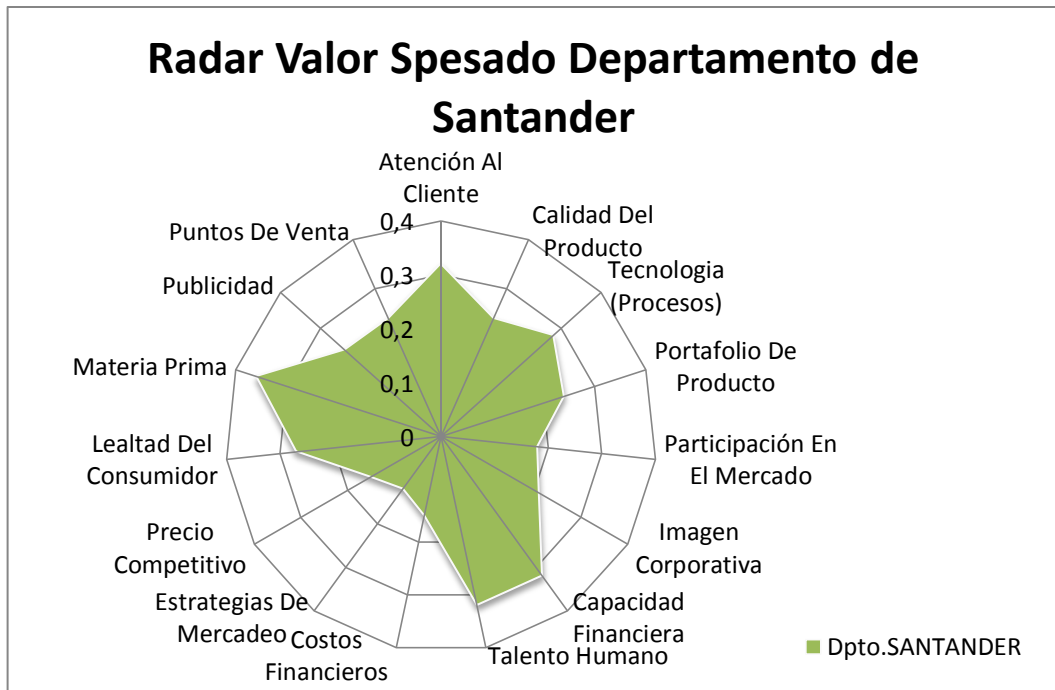
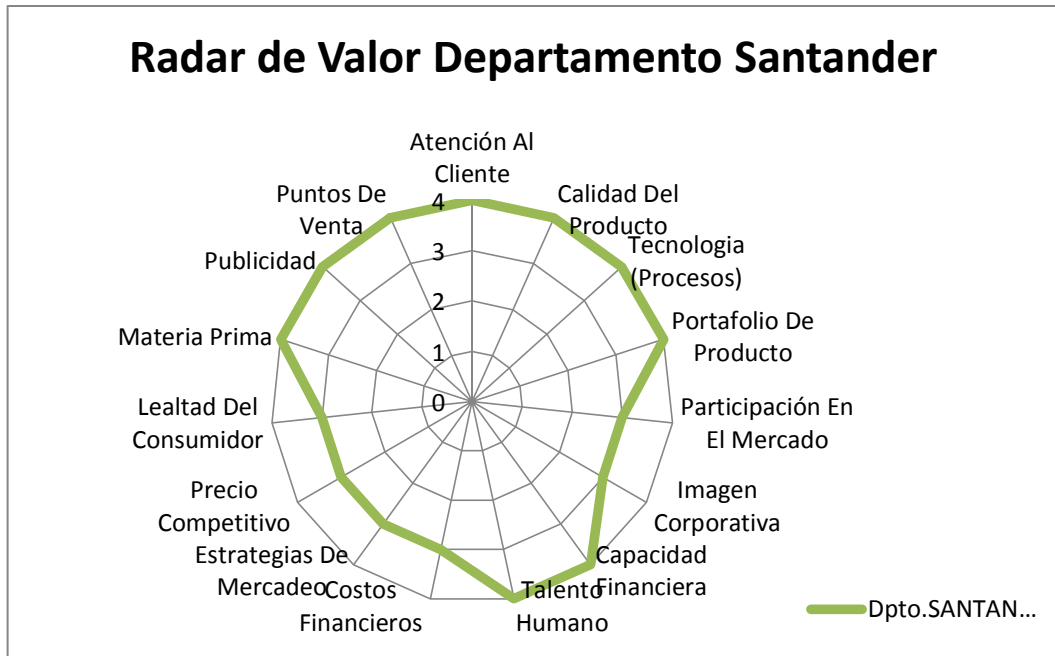
Cuando se crea nuevos productos en cualquier sector se abre la oportunidad de empleo para la población es por eso que el sector avícola aporta de manera importante empleos directos e indirectos en la región, además de que las empresas se preocupan por la seguridad de los trabajadores y están al tanto de las prácticas de recursos humanos que garantizan un ambiente laboral excelente que concluye en una mejora de las empresas.

El sector avícola en el departamento del valle del cauca aún tiene puntos regulares que deben prestarse atención, dentro de los avances de este sector de la agroindustria, se destaca que el 90% de las granjas del Valle ya están certificadas como bioseguras lo que asegura en un 90% la Calidad del producto pero no es el ideal, además de que aún se presentan casos de granjas ilegales en el departamento, las empresas aún tienen que mejorar la imagen corporativa, Estrategias de Mercadeo, Precio competitivo, Lealtad del consumidor y Publicidad, al igual que el departamento de Nariño el consumidor solo tienen de base el precio para escoger el producto, por lo que deben mejorar en prácticas de mercadeo tanto como mejoran en las de producción.

---

<sup>83</sup> PERIÓDICO EL PAÍS. Artículo. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/avicolas-valle-juegan-con-produccion-huevo-tajadas>

Grafica 16. Radar de valor departamento de Santander



Fuente: La presente investigacion – Año 2014

En el departamento de Santander la actividad avícola se ha visto beneficiada en comparación con el resto del País, el departamento tiene garantías que los anteriores departamentos del País no tienen y la historia en el ámbito empresarial también ha sido un ítem que ha jalonado la mejoría de los procesos productivos del Departamento, tiene en su mayoría factores con excelente desempeño como lo son: Atención al cliente, Calidad del producto, Tecnología, Portafolio de producto, Capacidad Financiera, Talento Humano, Materia Prima, Publicidad, y Puntos de venta.

Se conoce que la economía de Norte de Santander está marcada por la dinámica de la frontera colombo-venezolana, al ser Venezuela uno de los países al que Colombia más exporta pollo y huevos, garantiza un mercado externo para el departamento de Santander, lo que exige al producto del departamento tener condiciones de calidad apropiadas para aprovechar este mercado existente, además existe un potencial de crecimiento para el sector derivado en el mercado interno, el resultante de la apertura de nuevos mercados en el exterior y los avances logrados en materia de productividad. Santander ocupa, igualmente, el primer lugar en capacidad de encasetamiento, en gallinas ponedoras (22.00%)<sup>84</sup>, y el segundo lugar en gallinas reproductoras con (24.03%), lo que garantiza un portafolio de productos amplio y asegurando el crecimiento de los diferentes puntos de venta.

El departamento de Santander con esta actividad agropecuaria garantiza el trabajo a 1628 personas siendo el mayor empleador en el País según el último informe de FENAVI, aunque existen algunas deficiencias en cuanto al tema de contratación otorgados por la ley no son tan graves en comparación con otros departamentos. En cuanto a tecnología aunque comparada con otros países está atrasada, en el País es un ejemplo para los demás productores por lo que cuenta al menos con galpones que controlan las temperaturas y plantas de beneficio más tecnificadas, que logran competir con mercados internacionales.

La fuente predominante de financiamiento son los recursos propios, los empresarios del departamento de Santander han aprovechado las alianzas estrategias para poder acumular capital y no depender de la solicitud de créditos.

Por otro lado aún existen factores para mejorar como: Lealtad del consumidor, Precio competitivo, Estrategia de Mercado, Participación en el mercado.

El departamento tiene problemas con el precio competitivo ya que con la apertura económica así como en algunas factores beneficia al departamento por otro lado la competencia es más fuerte y el consumidor colombiano aún sigue prefiriendo un precio reducido sin tener en cuenta la calidad, el consumidor promedio del sector avícola no es un consumidor exigente lo que

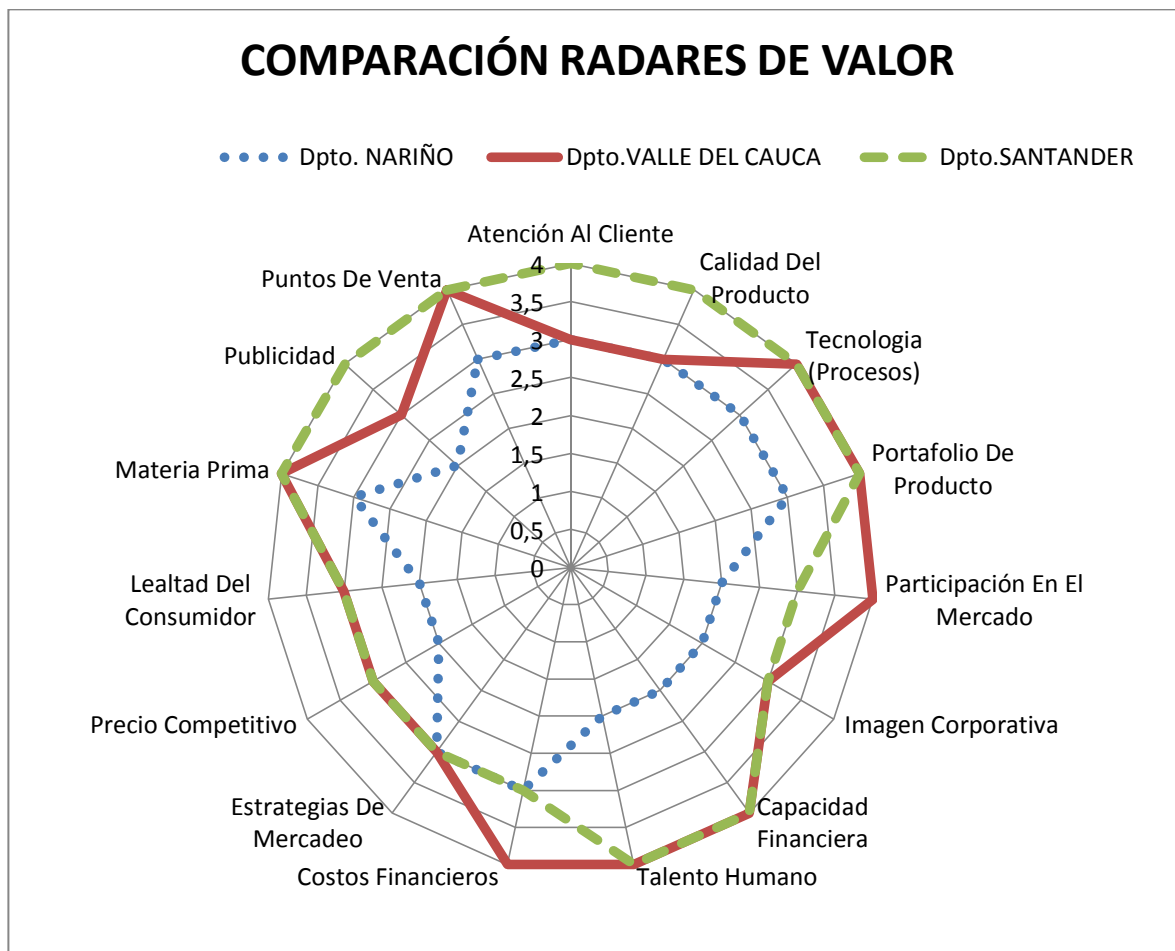
---

<sup>84</sup> ESTADÍSTICAS FENAVI, Op. cit., p. 3.



ha desencadenado una baja calidad en las empresas, y que se mire innecesario el esfuerzo por la mejora en este tema, Para Juan Felipe Montoya, presidente de Incubadora Santander, expresó que se debe trabajar en posicionamiento de la marca y en estrategias de comercialización, evitando la intermediación para que el producto llegue de manera acertada a los clientes, a deficiencia en estrategias de mercados estables<sup>85</sup>.

**Gráfica 17. Comparación radares de valor**



Fuente: La presente investigación – Año 2014

El gráfico anterior permite la comparación del sector avícola en los 3 departamentos de Colombia, Santander, Valle y Nariño, en la Matriz de Perfil competitivo y de los Radares, se puede deducir que los sectores en cada

<sup>85</sup> LA INTEGRACIÓN Y TECNOLOGÍA GIRO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA. [en línea] [citado 2014-05-26] Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/254094-la-integracion-y-tecnologia-giro-de-industria-avicola>

departamento no se encuentran en igualdad de condiciones, el departamento con la mayor calificación es Santander con 3,64 lo que garantiza que este es el departamento líder en el sector avícola y que tiene todo el potencial para seguir siendo el primero en los rankings de producción Nacional, seguido del departamento del Valle del Cauca que tiene una calificación de 3,55 lo que demuestra su afán constante de seguir adelante con la actividad avícola, que es fuente de desarrollo aunque tenga algunas falencias para ser el primer departamento en esta actividad, el Departamento de Nariño con una calificación de 2,51 que es una mala calificación demuestra que tiene mucho por hacer para poder garantizar un progreso definitivo para el sector y que este logre ser competitivo a nivel Nacional.

## 7. CADENA DE VALOR

En la cadena de valor (Figura 16), Porter distingue entre actividades primarias (logística interna o recepción de materiales, operaciones o producción, logística externa o almacenamiento, y comercialización y servicio postventa, encargadas de la creación física del producto y su venta) y actividades de apoyo que proporcionan los recursos y la infraestructura (Compras, Recursos humanos, gestión de la tecnología, Finanzas y Administración –planificación)

Se debe considerar al sector avícola como un complejo agroindustrial, que involucra a varias fases productivas dentro de la producción de carne de pollo y huevos. Dentro de cada uno de estos mercados existen varios agentes económicos, tales como: compañías comercializadoras, importadores de balanceados y genética, almaceneras. La cadena de valor de la avicultura inicia su labor con la producción de pollo de engorde, y producción de reproductoras.

Las empresas, al realizar sus operaciones productivas, están inmersas en el Sistema de Valor que incluye las actividades que realizan proveedores y clientes y que deben tenerse en cuenta para gestionar las actividades de la propia empresa,

Así mismo, se podrán definir las estrategia conveniente para el sector avícola y éste podrá concentrarse en aquellas operaciones (actividades relevantes) que realmente hacen bien (las competencias distintivas o ventajas competitivas) en la cadena de valor, subcontratando las demás, distribuyendo sus compras y actividades entre regiones o aliándose con otras empresas de otros departamento para mejorar sus capacidades. La mala gestión de cualquier actividad, supone una desventaja para la empresa.

### 7.1 CARACTERISTICA DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Logística interna.** El sector avícola ha presentado una serie de dificultades en cuanto a la logística interna de las empresas, al ser estas empresas pequeñas y medianas no tienen una estructura definida para el control en cada uno de los eslabones de la cadena productiva de la actividad, por lo que se puede mostrar en el desarrollo de la investigación es que tienen un conocimiento básico del manejo de inventarios, que debe implementarse adecuadamente para poder llevar un registro cuantificable de la producción, aunque por otro lado se puede rescatar el almacenaje de los productos, que se hace de acuerdo a las normas exigidas por las instituciones reguladoras de alimentos, algunas empresas aún tienen fallas en la recepción de los pollitos de un día lo que ocasiona problemas en el crecimiento de las mismas y enfermedades que se desarrollan, por la falta de vacunación en o descuido de recibimiento, pero en la mayoría de las granjas los cuidados son rigurosamente establecidos y cumplidos.

Cabe además señalar el cuidado que se tiene con el producto terminado que llega al consumidor final en el caso de carne de pollo se tiene varios puntos de tratamiento para la verificación de que el debido proceso salió con las normas exigidas, y una vez terminado se congela unos minutos en cuartos fríos hasta que se despacha para la comercialización en los puntos de venta el producto se procesa diariamente lo que garantiza la frescura del producto.

**Operaciones:** En este ítem de la cadena de valor, el sector avícola en el departamento de Nariño, logra en cuestión de maquinaria una debilidad que ha ocasionado decrecimiento para el sector, ya que en temas de infraestructura de galpones aún se realiza artesanalmente no existe el debido control de temperatura y en su mayoría los bebederos y comederos no son tecnificados, generando costos de combustibles o energía para la temperatura y mano de obra ocupada en el cuidado de la alimentación de las aves, en el tema de plantas de beneficio la infraestructura es tecnificada y ha mejorado si se compara con años anteriores, aunque aún no es suficiente ha sido un gran avance para el sector ya que todo el proceso de faenado se puede realizar entre 40 y 50 minutos que es un tiempo determinante para la comercialización del mismo, el mantenimiento de las plantas de beneficio requiere el debido cuidado y atención para que esta pueda brindar el mejor servicio, en cuanto a producción de huevos la tecnificación es nula, solo existe una empresa que se encarga de esta producción pero que no tienen el suficiente mercado para ser líder en la región.

En cuanto al empaque del producto en el departamento cada empresa tiene su marca registrada, pero el proceso de empaquetado es artesanal, lo que aun dificulta el proceso de exportación del producto nariñense.

**Logística Externa.** En el caso de la producción de carne de pollo se evidencia un eficiente almacenamiento del producto terminado, y una distribución adecuada cumpliendo con los pedidos realizados por los consumidores, pero en cuanto al tema de gallinas reproductoras el tema de almacenaje es muy complicado debido a los costos que estas requieren pero se debe aclarar que las empresas que se dedican a esta producción coordinan estos costos directamente con el comprador y se realizan de manera eficiente, el producto de huevo es un producto que maneja el sector solo sobre pedido ya que es un producto natural y perecedero el cual tiene grandes problemas de distribución aún no se cuenta con un encadenamiento definido lo que es un debilidad frente a otros departamentos.

**Marketing y Ventas.** Posibilita diferenciar los productos y posicionarlos en el mercado. Implica elementos como la presentación del producto información al consumidor, aspecto adecuado a la calidad del producto. Así mismo, se requiere un acompañamiento publicitario que familiarice al cliente con la marca.

La mayoría de empresas del sector al ser empresas medianas y pequeñas no tiene el capital ni la formación académica para poder preocuparse por temas de

publicidad, pero el caso de las grandes empresas es diferente ellos cuentan con estrategias publicitarias promocionales en los medios de comunicación regionales que garantizan una recordación de marca en los consumidores, pero las estrategias aún no están direccionadas al consumo regional lo cual sería un gran aporte para el crecimiento de todo el sector.

La gran debilidad en este ítem es el hecho de la falta de investigación actualizada del mercado existente y las exigencias de consumo presentes en el departamento, lo que dificulta en gran medida estar acorde con los hábitos del consumidor actual, además que no realizan la segmentación de mercados, lo que ha originado que el sector presente épocas de sobreoferta e incluso escases de los productos.

Es un ítem que debe mejorar y que tienen falencias en cuanto a la importancia de desarrollar estrategias de mercadeo puesto que la cultura del empresario avícola no tiene en claro la importancia de estas estrategias por lo que consideran un gasto innecesario la implementación de las mismas.

**Servicio:** No existe una adecuada formación, ni preocupación para fomentar el consumo del producto, ni por el servicio postventa de atención al cliente aun los productores tienen creencias de escuelas administrativas antiguas en las que el producto se vende solo, ahora las necesidades se crean de acuerdo al mercado y las empresas deben estar arraigadas a las exigencias del consumidor pero esto es un proceso tedioso en el sector avícola.

## **7.2 CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO Y AUXILIARES**

**Adquisiciones:** El problema principal del sector avícola radica en que los insumos provienen de otros departamentos esto hace que otros departamentos vean los beneficios de la misma e impida el crecimiento de otro sector que es el de balanceados, La actividad de compra de materia prima es importante por el alto costo de la materia prima en el producto final y por la repercusión sobre la calidad, al igual que la compra de vacunas y de material de laboratorio se realiza en otros departamentos por lo que el sector avícola tiene que importar todos estos insumos necesarios para la producción a altos costos, lo que genera una desventaja frente a la competencia que tienen toda una cadena productiva alrededor del sector avícola, todas las adquisiciones que el sector avícola tiene que hacer para la producción se debe realizar a otros departamentos lo que impide un desarrollo adecuado del mismo.

En el sector avícola, el segmento de la cadena que brinda mayor valor en la región Valle es el proceso de producción de balanceados, que actualmente para el departamento de Nariño es un eslabón inexistente en la producción, Por este motivo se propone a largo plazo una integración vertical, y a mediano plazo sería

atractivo buscar la asociación de cooperativas con empresas productoras de balanceados.

Un sector vinculado al sector avícola es el productor de equipo y maquinaria avícola el cual no es producido por la industria Nacional, los costos de igual manera son trasladados a los productos del sector.

Además, es importante enfatizar que los acuerdos entre los productores de balanceados y los grandes productores de pollo afectan a los pequeños empresarios que desean entrar en el mercado, es importante señalar que si se desea que el sector sea competitivo los acuerdos deben tener mayores garantías para todos los empresarios y no solo para los de mayores estándares de producción.

**Desarrollo de Tecnológico:** Los factores tecnológicos y de gestión como la capacidad de producción, el sistema productivo empleado, la localización de las plantas y el sistema de almacenamiento van a influir sobre la calidad de la carne de pollo, el coste de su obtención (economías de escala), los costes logísticos y el posicionamiento de la empresa.

En el departamento el desarrollo de tecnología es nulo y el sector avícola ha sufrido grandes consecuencias, al ser un proceso aun artesanal que cuenta en algunos procesos con tecnificación básica en plantas de beneficio tiene grandes deficiencias en investigación y desarrollo de nuevos productos que podrían ser competitivos para el sector.

**Manejo de Recursos Humanos:** El sector avícola cuenta con talento humano competente y con experiencia que garantiza un debido manejo del producto, pero no se realiza un debido proceso de contratación que impide contar con un personal capacitado técnicamente, y con capacidades adecuadas para el cargo, las capacitaciones son realizadas por las instituciones gubernamentales o por FENVI, no existe la preocupación por la capacitación del personal y aun se considera una pérdida de tiempo, las compensaciones y motivación de los operarios son nulas en el sector logrando que no exista un sentido de pertenencia en estas empresas.

**Infraestructura de la Firma:** En cuanto al tema de planeación estratégica y todos los estamentos administrativos el sector avícola tiene mucho por aprender no existe un debido manejo de las empresas actuales, generado en gran parte porque son empresas de creación familiar que impiden un manejo administrativo adecuado.

Se logra inducir en el segundo capítulo que el sector avícola cuenta con unos factores básicos y avanzados insuficientes que necesitan de la urgente atención del gremio avicultor, las instituciones gubernamentales y la academia, en pro de

una correlación importante que determinen y apliquen las estrategias inminentes como la creación de cadenas productivas para eliminar una demanda insatisfecha en el sector, y obtener un aumento significativo en el beneficio del mismo, Además en el capítulo se señala una fragilidad a través de la aplicación de las cinco fuerzas del modelo de Porter, primero en la negociación con los proveedores que afecta al gremio principalmente por la inexistencia de estos en el departamento, y la difícil relación con los compradores importantes del sector que prefieren otros departamentos, basando su compra en la variable precio, asimismo la falta de preocupación por los productos sustitutos y por los competidores existentes, causa en el sector un atraso en la innovación.

En comparación con departamentos fuertes en avicultura el departamento de Nariño tiene mucho por aprender así lo refleja la construcción realizada en la investigación con el modelo de benchmarking en donde Santander lleva la delantera con procesos y procedimientos automatizados, seguido de valle con la inclusión de productos a nivel Nacional e internacional, dejando en último lugar el departamento de Nariño que en el tema avícola su producción rudimentaria ha ocasionado una competitividad nula, probando la premura de la creación de una cadena de valor para el sector avícola en el departamento de Nariño.

Con el diagnóstico realizado en el primer capítulo y la descripción de las características para la competitividad del sector avícola se puede garantizar la información pertinente y actualizada que permita un planteamiento de estrategias para la competitividad del sector avícola del departamento de Nariño.

Figura 16. Cadena de valor

CADENA DE VALOR DEL SECTOR AVICOLA EN NARIÑO	
<b>ABASTECIMIENTO, GESTION DE LA INFORMACION E INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>ABASTECIMIENTO TECNOLOGIA</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
1. Adecuado desarrollo del proceso en plantas de faenamiento	1. Ineficiencia en verificar necesidades de maquinaria, equipos de oficina o computación. 2. Deficiente verificación según información de proveedores o revistas especializadas, los precios, características y ventajas de los equipo necesarios de producción. 3. Debilidad en innovación y desarrollo de productos 4. La compañía no tiene en cuenta el factor tecnológico como generador de ventajas competitivas para el sector avícola. 5. EL sector no tiene una cultura donde se considere que el desarrollo tecnológico es fundamental para reducir costos, tiempos y realizar las operaciones en producción con mayor calidad.
<b>PLANIFICACION Y ADMINISTRACION</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
1. En las empresas con estructura organizacional solo prevalece la estructura es vertical, la gerencia impone las directrices en determinadas materias.	1. No se realiza una planificación sobre estudios de proyectos y viabilidad.
2. Existe en algunas empresas del sector avícola propensiones a una administración empresarial adecuada que lidere procesos de competitividad	2. En el sector no existen planes con actividades proactivas. Unicamente se realizan planes preventivos y correctivos principalmente. 3. No existe una estructura gerencial, lo que impide el desarrollo de informes que puedan guiar las estrategias a implementar en las empresas del sector.
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
1. En algunas empresas del sector avícola existe la preocupación en el tema financiero por lo cual contratan contadores, quienes se encargan de llevar una contabilidad.	1. En algunas empresas del departamento el dueño de la granja o el encargado realiza todas las labores de facturación lo que impide un adecuado desarrollo del mismo, en la mayoría de las empresas el sector este proceso no se realiza. 2. La dirección financiera en las empresas existentes no realiza una investigación de las necesidades y por tanto no se coordina con el proveedor las condiciones de los balanceados. 3. Las empresas medianas y pequeñas del sector no cuentan con libros de contabilidad.
<b>ASUNTOS LEGALES - GOBIERNO</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
	1. En la mayoría de las empresas del sector no se cuenta con un asesor jurídico que garantice un debido proceso para asuntos legales.
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
1. El personal se busca principalmente en el mercado externo. Algunas veces se realizan censos al personal.	1. El personal se contrata por amistad o familia, ya que no existe un proceso de selección por competencias 2. Existe en el sector una tendencia al no pago adecuado a los operarios de producción con base en normas legales
2. Actividad que es fuente de empleo para el campesino	3. Los contratos para el área administrativa en las empresas que existe por lo general son a término indefinido y para el personal de operaciones son a término fijo o por duración del proceso.
3. Altos niveles de mano de obra rural ( por bajos salarios)	4. No existen políticas de ascenso, reconocimiento, compensación equilibrada, estímulos o incentivos al personal definidas. 5. Escaso conocimiento de mercados y comercio exterior
<b>GESTION DE LA CALIDAD</b>	
<b>Factores Claves</b>	<b>Factores Críticos</b>
1. Las labores de vigilancia, acompañamiento en control en los eslabones productivos con los integrantes de FENAVI seccional Valle quienes velan por la seguridad de las granjas y plantas de faenamiento y el conocimiento integral de los avicultores del departamento de Nariño  2. Es indispensable reconocer las funciones de vigilancia y control de las normas de bioseguridad en las directas actividades del sector avícola por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)	1. El sector trabaja con la mayoría de las granjas sin una certificación de bioseguridad

ACTIVIDADES DE APOYO



Figura 18. (Continuación)

ACTIVIDADES PRIMARIAS		LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIOS
	PUNTOS CRITICOS	1. Inadecuado Control de Inventarios basico	1. Inapropiada infraestructura artesanal de galpones	1. Adecuado control de calidad final del producto para el consumidor	1. No existe estudio del mercado	1. No existe preocupación por el servicio al cliente
		2. Falencias en la recepción de pollitos de un día para evitar enfermedades en su crecimiento	2. Existen bebederos y comederos artesanales, que no son acordes para una producción alta en el sector avícola	2. Existen algunas empresas con integración vertical hacia adelante con puntos de ventas, restaurantes, y asaderos.	2. No se realiza segmentaciones de mercado.	2. Carencia de proceso de postventa.
		3. En las pequeñas empresas no se realiza el choque eléctrico necesario para evitar el estrés en las aves antes del sacrificio	3. En algunas granjas no aplica el choque eléctrico para la muerte de las aves antes del sacrificio	3. Existen elevados costos de transporte debido a la deficiente infraestructura vial que tiene el departamento, y a la distancia con los polos de desarrollo	3. Inexistentes procesos encaminados a la publicidad, promoción que impulse consumo regional	
			4. Falta de canales para el proceso de sangrado para evitar problemas ambientales	4. Alta rivalidad entre las empresas del departamento	4. Inexistencia de estrategia de mercadeo	6. No existe marca regional que impulse en consumo del sector avícola
			5. Plan de vacunación ineficiente			
			6. Falta adecuación apropiada de los galpones cumpliendo la reglamentación			
			7. Existen bajas condiciones de calidad debido al empaque artesanal			
	PUNTOS DE ÉXITO	1. Condiciones óptimas para el almacenaje de pollos de engorde antes del proceso de faenamiento	1. Proceso de escaldado, eviscerado, y humectación, con una tecnificación que logra disminuir el tiempo de sacrificio	1. Excelente almacenamiento en los cuartos fríos conservando la temperatura que debe tener el producto		1. Cumplimiento con los plazos de entrega del producto.
		2. Se realiza un adecuado control de calidad en la recepción de materia prima en los diferentes eslabones de producción del sector avícola	2. Mantenimiento apropiado de la planta de beneficio			

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Archivo adjunto en formato Excel en el siguiente hipervínculo:

## CAPITULO III

### 8. DISEÑO DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**P**ara el diseño de las estrategias y para el mejoramiento de la competitividad se tiene en cuenta factores claves, que se deben aplicar al sector avícola nariñense donde se basó en la aplicación de herramientas como la PCI y la POAM, cada una evaluada a través de los entornos respectivos.

Además se ve la necesidad de implementar la Dofa con las variables de alto impacto tanto en la MEFI como en la MEFE, El resultado obtenido de la matriz se logra calificando a los factores como debilidades, fortalezas y amenazas oportunidades. Una vez evaluadas las variables respectivas del sector tanto endógeno como exógeno se implementan estrategias a acordes a las necesidades y expectativas de los consumidores de pollo y huevo. Además se analiza la matriz ANSOFF donde su objetivo es identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización o del sector, es decir expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa o el sector pueden basar su desarrollo a futuro.

Para estos factores la ponderación va desde 0,0 (no importante) a 0,1 (muy importante y la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.

Finalmente se consigue identificar las posibles falencias para poder contrarrestarlas hacia un futuro que promueve y sostenga una competitividad para el sector avícola nariñense.

#### 8.1 ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Nariño posee ventajas comparativas en cuanto a dotación de tierras y recursos naturales. Sin embargo, lo importante es reconocer que sobre la base de este capital natural existen potencialidades para construir ventajas competitivas como una de las estrategias tendientes a lograr mayor competitividad. Dentro de estas ventajas se debe dinamizar la generación, adaptación y extensión de capital humano y técnico, en los procesos productivos, en pro de generar dinámicas de desarrollo integrales para el sector.

Por tanto se debe tener en cuenta que la capacidad de la actividad económica avícola en el departamento de Nariño, para llegar a ser un sector industrializado y competitivo en las diferentes dimensiones del mercado depende de la capacidad de evaluar de manera eficiente los factores internos que presenta en cada uno de los procesos.

A partir del análisis interno PCI (ver cuadro 20) realizado al sector avícola, se evidencio que las debilidades más representativas son; funciones y responsabilidades, agresividad para enfrentar la competencia, evaluación de gestión, liderazgo, capacidad para satisfacer la demanda, motivación, trabajo en equipo, inversión en I & D, entre otros . Como contraparte de las debilidades mencionadas, las fortalezas más representativas con las que cuenta el sector son; calidad del producto, portafolio de productos, talento humano, valores y principios, experiencia técnica, y otros factores que pueden ayudar a contrarrestar las debilidades para que el sector avícola pueda ser más competitivo. Es por ello la necesidad de estudios que aporten de manera significativa a que el sector cambie su forma de visualizar un futuro.

**Cuadro 20. Matriz de Perfil de Capacidad Interna**

FACTOR INTERNO CLAVE		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1.</b>	<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
1.2	Responsabilidad Social		X					X		
1.3	Planeación Estratégica			X				X		
1.4	Código De Ética					X			X	
1.5	Funciones y Responsabilidades				X			X		
1.7	Evaluación Del Desarrollo					x		X		
1.8	Comunicación Multilateral		X					X		
1.9	Orientación Empresarial				X			X		
1.10	Habilidad Para Atraer Y Retener Personas Altamente Creativas				X			X		
1.11	Habilidad Para Responder A La Tecnología Cambiante				X			X		
1.12	Agresividad Para Enfrentar La Competencia				X			X		
1.13	Control De Calidad	X						X		
1.14	Sistemas De Toma De Decisiones				X			X		
1.15	Control Financiero					X		X		
1.16	Liderazgo				X			X		

Cuadro 20. (Continuación).

<b>2.</b>	<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>								
2.1	Fuerza De Producto, Exclusividad				X			X	
2.2	Calidad Del Producto	X						x	
2.3	Cultura Del Productor				X			X	
2.4	Good Will				X			X	
2.5	Lealtad Y Satisfacción Del Cliente					X			X
2.6	Participación Del Mercado			X					X
2.7	Bajos Costos De Distribución Y Ventas					X			X
2.8	Uso De La Curva De Experiencia					X			X
2.9	Crecimiento Del Mercado				X				X
2.10	Disponibilidad De Insumos				X			X	
2.11	Portafolio De Productos				X			X	
2.13	Costos De Distribución	X						X	
2.14	Atención Al Cliente					X		X	
2.15	Capital Financiero					X		X	
2.16	Publicidad						X	X	
<b>3.</b>	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>								
3.1	Acceso A Capital Cuando Lo Requiere					X			X
3.2	Grado De Utilización De Su Capacidad De Endeudamiento				X				X
3.4	Capacidad Para Satisfacer La Demanda				X			X	
3.5	Liquidez					X			X
3.6	Habilidad Para Competir Con Precios					X			X
3.7	Inversión De Capital				X			X	
3.8	Estabilidad De Costos				X			X	
3.9	Elasticidad De La Demanda Con Respecto A Los Precios					X			X

Cuadro 20. (Continuación).

<b>4.</b>	<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>								
4.1	Habilidad Técnica Y De Manufactura	X						X	
4.2	Capacidad De Innovación				X			X	
4.3	Nivel tecnológicos Utilizados En Los Productos						X		X
4.4	Efectividad De La Producción Y Programas De Entrega		X						X
4.5	Economías De Escala					X			X
4.6	Nivel De Coordinación e Integración Con Otras Áreas		X					X	
4.7	Capacidad De Producción Y Eficiencia			X				X	
<b>5.</b>	<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>								
5.1	Talento Humano Competente	X						X	
5.2	Experiencia Técnica	X						X	
5.3	Estabilidad Laboral	X						X	
5.4	Rotación Del Talento Humano				X			X	
5.5	Ausentismo					X			X
5.6	Motivación				X			X	
5.7	Sentido De Pertenencia		X					X	
5.8	Nivel De Remuneración				X				X
5.9	Índices De Desempeño		X					X	
5.10	Capacitación y desarrollo				X			X	
5.11	Selección				X			X	
5.12	Trabajo En Equipo				X			X	
5.13	Clima Organizacional					X			X
5.14	Asensos					X			X
5.15	Plan Carrera				X			X	

Cuadro 20. (Continuación).

<b>6.</b>	<b>CAPACIDAD CULTURA ORGANIZACIONAL</b>								
6.1	Valores Y Principios	X						X	
6.2	Mentalidad Conservadora				X			X	
6.4	Relación Informal		X						X
<b>7.</b>	<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>								
7.1	Inversión en I&D				X			X	
7.2	Desarrollo De Mercados					X		X	
7.3	Implementación De Nuevos Productos					X		X	
7.4	Personal Competente En I&D				X			X	
<b>8.</b>	<b>CADENA DE VALOR</b>								
8.1	Valor Agregado Al Producto		X					X	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

**Cuadro 21. Matriz MEFI para el sector avícola nariñense**

<b>Nº.</b>	<b>FACTOR INTERNO CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>POND</b>	<b>CLASIFIC</b>	<b>CLASIFI. POND</b>
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Control De Calidad	0,08	4	0,32
2	Calidad Del Producto	0,06	4	0,24
3	Costos De Distribución	0,04	4	0,16
4	Habilidad técnica y de manufactura	0,04	3	0,12
6	Talento Humano Competente	0,03	4	0,12
7	Experiencia Técnica	0,02	3	0,06
8	Estabilidad laboral	0,01	3	0,03
9	Valores y principios	0,02	3	0,06
	<b>DEBILIDADES</b>			
10	Funciones y Responsabilidades	0,03	1	0,03
12	Orientación Empresarial	0,03	2	0,06
13	Habilidad Para Atraer Y Retener Personas Altamente Creativas	0,03	2	0,06
14	Habilidad Para Responder A La Tecnología Cambiante	0,02	2	0,04
15	Agresividad Para Enfrentar La Competencia	0,03	2	0,06
16	Sistemas De Toma De Decisiones	0,03	2	0,06
17	Evaluación De Gestión	0,01	1	0,01
18	Liderazgo	0,01	2	0,02
19	Fuerza De Producto, Exclusividad	0,02	2	0,04
20	Cultura del productor	0,03	1	0,03
21	Good Will	0,02	2	0,04
22	Crecimiento Del Mercado	0,02	1	0,02
23	Disponibilidad De Insumos	0,03	1	0,03
24	Portfolio de productos	0,03	2	0,06
25	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	0,03	2	0,06
26	Capacidad Para Satisfacer La Demanda	0,04	2	0,08
27	Inversión De Capital	0,03	1	0,03
28	Estabilidad De Costos	0,02	1	0,02
29	Capacidad de innovación	0,02	1	0,02
30	Rotación del talento humano	0,02	1	0,02



Cuadro 21. (Continuación).

31	Motivación	0,02	2	0,04
32	Nivel de remuneración	0,02	2	0,04
33	Capacitación y desarrollo	0,03	1	0,03
34	Selección	0,02	1	0,02
35	Trabajo En Equipo	0,04	2	0,08
36	Plan Carrera	0,02	1	0,02
37	Mentalidad Conservadora	0,02	2	0,04
38	Inversión en I&D	0,01	1	0,01
39	Personal Competente En I&D	0,02	2	0,04
	<b>TOTAL</b>	1	-	<b>2,22</b>

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz MEFI, independientemente de la cantidad de factores que incluya en la misma está determinado por el total ponderado que puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. De acuerdo con la calificación obtenida por el sector Avícola equivalente a 2, 22. indica que la actividad de productores avícolas en el departamento de Nariño se encuentra por debajo del promedio de (2.5), es decir presenta factores internos en su mayoría identificados como debilidades para el sector, no obstante también presenta algunas fortalezas, siendo factores que inciden en el desarrollo de la actividad y que se analizan posteriormente.

En términos generales se requiere un estudio cuidadoso para formular estrategias acordes a las expectativas tanto del empresario como del consumidor nariñense, por lo tanto se evidencia la necesidad de preocuparse por el sector teniendo potencialidades para que sea un sector altamente competitivo.

Es importante analizar algunas de las variables que tiene mayor impacto en la matriz MEFI tanto en las fortalezas como en las debilidades, se fundamenta primordialmente en variables que el sector avícola debe enfatizar para lograr crecimiento, estabilidad y desarrollo frente a otros mercados obteniendo utilidades acordes a su producción.

**Calidad de producto:** En el departamento de Nariño se encuentran granjas que se han certificado como bioseguras, desarrollando dentro de su proceso productivo un producto de calidad como empresas pollos Ruano, Pollo al Día, Profescol y Pollos Caicedo y otras empresas que aunque no son tan grandes demuestran los requerimientos que hacen parte de la legalidad de una empresa frente a las exigencias del consumidor nariñense, cabe destacar la contraparte que existe de granjas que no han alcanzado lo suficiente en la adquisición de la certificación al no cumplir con lo estipulado por parte de entes gubernamentales para desarrollar un ciclo productivo completo con los mejores estándares de

calidad, el bien final no presenta todas las características y/o condiciones , lo cual impide calificarlo como producto competitivo.

Es importante resaltar que las granjas avícolas certificadas tiene le factor de calidad del producto como una fortaleza pues garantizan la inocuidad, porque progresivamente han fortalecido las dimensiones de calidad del producto. Las características del pollo son asumidas como valor para el cliente, que consume el concepto de pollo fresco; la conformidad en peso y frescura.

**Habilidad técnica y de manufactura:** La técnica de manufactura para los pequeños y grandes avicultores se constituye en una fortaleza, esta característica se debe principalmente a los menores costos y gastos operacionales destacándose el empleo de mano de obra barata con niveles de calidad aptos para el proceso productivo, por tanto se debe tener énfasis en el componente tecnológico del sistema de producción, sacrificio y mejoramiento de los sistemas de comercialización que los operarios de que no cuentan con una formación académica, el conocimiento empírico y artesanal hacen que sus labores sean recadas y acordes a sus funciones como operarios.

**Habilidad Para Responder A La Tecnología Cambiante:** Esta variable toma importancia en la influencia del crecimiento de granjas avícolas, constituyéndose en un criterio determinante que genere competitividad y al ser esta una amenaza dentro de las pequeñas granjas avícolas nariñenses, ha impedido realizar un proceso productivo que permita certificar la calidad del producto final la amenaza radica en que los pequeños avicultores que no cuentan con la posibilidad en términos de capital de inversión, de abordar dichos proyectos para la implementación de tecnología.

Teniendo en cuenta la tendencia ascendente del consumo per cápita de la carne de pollo y huevo, es relevante tener en cuenta que la participación de estos avicultores en el mercado se reducirá sino incorporan tecnologías y criterios de bioseguridad en sus procesos productivos. Es decir los pequeños productores avícolas deben ser proactivos y resistentes para que su desarrollo no se vea limitado, sus condiciones competitivas mejoren y su participación en las diferentes dimensiones del mercado sean cada vez mayores. Y eso se lo lograría a través del aprovechamiento de transferencias de tecnología que realizan entidades dinamizadoras.

Por otra parte los grandes avicultores del factor tecnológico constituyen una fortaleza dentro del mercado regional, debido a las buenas prácticas de manufacturas (BPM) y la constante inversión y aplicación de tecnología que han realizado para lograr una producción de mayor calidad. Estas granjas de grandes empresarios han logrado posicionarse en el mercado local siendo proactivas y buscan proyectarse a corto plazo en inversiones como planta de concentrados, cuya financiación asciende alrededor de los \$ 300.000.000 según empresarios que

están al frente del sector avícola; inversiones que constituyen un reto difícil de lograr en la actualidad, pero buscando apoyo financiero a través de banco de segundo piso puede lograrse.

Sin embargo desde la dimensión de un mercado nacional se constituye en una debilidad al reconocer que la implementación de tecnologías limpias y de punta como las que tienen las grandes avícolas nacionales como; Bucanero, Mac Pollo, Pimpollo son inexistentes en la actividad del departamento de Nariño.

**Cultura del productor:** Los productores avícolas nariñenses presentan inflexibilidad en su idiosincrasia, en las técnicas de producción frente a los beneficios de los avances tecnológicos. Los pequeños avicultores se muestran frecuentemente resistentes a adoptar tecnologías que en la mayoría de los casos plantean un cambio en la manera de ejecutar sus labores. Por otro lado los grandes productores no ha logrado desarrollar una ética de competencia y la innovación; por el contrario los esfuerzos que han desarrollado se dirigen únicamente a mantener un monopolio. Otro factor que se debe tener en cuenta es el individualismo que presentan los avicultores cuando agentes como la academia se acerca a consultar temas del sector avícola, creyendo será perjudicial para su producción y que las investigaciones solo van encaminadas en incursionar en el mercado, cuando la realidad es otra.

## **8.2 ANÁLISIS EXTERNO DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

El diagnóstico externo o del ambiente depende de variables no controlables por la organización. Es importante estar alerta siempre a los cambios que se presentan en la empresa, el sector y el mercado.

El análisis que evalúa los factores externos más importantes que afectan de manera positiva(oportunidad) o negativa(amenaza) a la actividad económica avícola en Nariño, permite establecer el nivel de competitividad de esta actividad desde el punto de vista micro y macroeconómico del entorno externo a la granjas.

Por tanto se debe tener en cuenta que el diagnóstico externo analiza entre otras:

- Las variables del mercado: Tienen que ver con el posicionamiento de la marca, el market share de la empresa y las variables de posición relativa,
- Variables de dimensión estatal: Entorno Político, social y legislativo y,

- Variables de dimensión social: Como el tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población. Nivel educativo, Comportamiento e indicadores, tendencias y precios, entre otras.

Según el análisis externo POAM, (ver cuadro 22) realizado al sector avícola, cuenta con un gran número de oportunidades que correctamente cruzadas con las fortalezas de la empresa, se puede generar una ventaja competitiva haciendo al sector avícola más fuerte.

Las oportunidades más representativas encontradas en este análisis son: crecimiento poblacional, TICS, alianzas estratégicas, comunicación, hábitos de consumo, mentalidad emprendedora, entre otros.

Por otra parte si las amenazas no se manejan de manera correcta y no se busca reducirlas al máximo pueden llevar a que el sector avícola nariñense desaparezca del mercado, estas amenazas afectan de manera directa y en gran medida a la organización.

**Cuadro 22. Matriz POAM: perfil de oportunidades y amenazas del medio**

No.	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.	<b>ENTORNO ECONOMICO</b>									
1.1	Apertura Económica					X			X	
1.2	Tasas de Interés	X						X		
1.3	Proceso de Integración Andina		X					X		
1.6	Control De Precios				X			X		
1.7	Niveles De Ingreso Per Cápita	X						X		
1.8	Política Fiscal				X			X		
1.9	Crecimiento Real Del PIB		X					X		
1.10	Tasa De Cambio					X				
1.11	Inflación					X		X		
1.12	Infraestructura Vial				X					
1.13	Inestabilidad Económica De Países Vecinos		X					X		
2.	<b>ENTORNO POLITICO</b>									
2.1	Política Del País				x			X		
2.2	Política Regional			X					X	
2.3	Incremento De La Participación Ciudadana		X					X		
2.4	Falta De Credibilidad En Algunas Instituciones Del Estado				X			X		
2.5	Leyes Fiscalizadoras					X			X	
2.6	Reforma Tributaria						X		X	
2.7	Leyes o Códigos Laborales		X						X	

Cuadro 22. (Continuación).

<b>3.</b>	<b>ENTORNO SOCIAL</b>								
3.1	Nivel De Empleo						X		X
3.2	Crecimiento Poblacional	X						X	
3.3	Esperanza De Vida		X						X
3.4	Inversión en seguridad		X					X	
3.5	Índice De Delincuencia				X			X	
3.6	Asociatividad		X					X	
3.7	Medios De Comunicación					X		X	
3.8	Migración A Las Ciudades Principales		X					X	
3.9	Niveles De Productividad Del Trabajador		X						X
3.10	Mentalidad Emprendedora	X						X	
3.11	Hábitos De Consumo	X						X	
<b>4.</b>	<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>								
4.1	TICS	X						X	
4.2	Aceptabilidad A Productos Con Alto Contenido Tecnológico			X				X	
4.3	Automatización De Procesos Como Medio Para Optimizar El Uso Del Tiempo	X						X	
4.4	Globalización De La Información	X						X	
4.5	Resistencia A Cambios Tecnológicos				X			X	
4.6	Facilidad De Acceso A La Tecnología						X	X	
4.7	Comunicación	X						X	
<b>5.</b>	<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>								
5.1	Contrabando				X			X	
5.2	Alianzas Estratégicas	X						X	
5.3	Bienes Sustitutos					X		X	
5.4	Formación De Conglomerados		X					X	

Cuadro 22. (Continuación).

5.5	Rivalidad Entre Competidores				X			X		
5.6	Nuevos Competidores					X		X		
5.7	Portafolio De Productos De La Competencia				X			X		
<b>6.</b>	<b>ENTORNO GEOGRAFICO</b>									
6.1	Infraestructura Vial				X			X		
<b>7.</b>	<b>ENTORNO AMBIENTAL</b>									
7.1	Reglamentación ambiental					X		X		
7.2	Impacto Ambiental				X			X		
7.3	Normas De Bioseguridad	X						X		
<b>8.</b>	<b>CLIENTE – CONSUMIDOR</b>									
8.1	Cliente Satisfecho		X					X		
8.2	Lealtad A La Producción Local	X						X		
8.3	Cliente Exigente	X						X		

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Para una mayor comprensión de la matriz anteriormente analizada, (ver 2.1.3. Entornos de investigación)

**Cuadro 23. MEFE: entorno externo favorable o no del sector avícola nariñense**

No	FACTOR EXTERNO CLAVE DE ÉXITO	POND.	CALIF.	CLASIF PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1.	Tasas de Interés	0,05	4	0,2
2.	Niveles De Ingreso Per Cápita	0,05	4	0,2
3.	Crecimiento Poblacional	0,04	4	0,16
4.	Mentalidad Emprendedora	0,04	4	0,16
5.	Hábitos De Consumo	0,03	4	0,12
6.	TICS	0,04	4	0,16
7.	Automatización De Procesos Como Medio Para Optimizar El Uso Del Tiempo	0,04	3	0,12
8.	Globalización De La Información	0,04	3	0,12
9.	Comunicación	0,03	4	0,12
10.	Alianzas Estratégicas	0,09	4	0,36
11.	Normas De Bioseguridad	0,07	4	0,28
12.	Lealtad A La Producción Local	0,05	4	0,2
13.	Cliente Exigente	0,04	3	0,12
<b>AMENAZAS</b>				
15.	Política Fiscal	0,03	1	0,03
16.	Falta De Credibilidad En Algunas Instituciones Del Estado	0,03	1	0,03
17.	Índice De Delincuencia	0,03	2	0,06
8.	Contrabando	0,03	1	0,03
19.	Rivalidad Entre Competidores	0,03	1	0,03
20.	Portafolio De Productos De La Competencia	0,04	1	0,04
21.	Infraestructura Vial	0,05	1	0,05
22.	Impacto Ambiental	0,04	1	0,04
23.	Política Del País	0,04	2	0,08
24.	Control De Precios	0,03	1	0,03
25.	Resistencia a cambios tecnológicos	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		1	-	2,78

Fuente: La presente investigación – Año 2014

Con respecto a la matriz MEFE se puede observar que el sector avícola tiene, en el entorno más oportunidades que amenazas, por tener una calificación ponderada 2,78 mayor que el promedio de 2.5; por tal razón el sector avícola requiere de



estrategias que contribuyan a mejorar su nivel competitivo en el mercado, favoreciéndola positivamente en el logro de sus metas.

Esto no quiere decir que el sector avícola se encuentre en una adecuada posición, sino al contrario el sector avícola nariñense debe estar atento a los cambios que se presentan en el entorno para poder reaccionar favorablemente ante cualquier situación.

A sí mismo es indispensable resaltar para la matriz MEF variables que a juicio de las investigadoras y respaldado por instrumentos como mapa de competitividad y entrevistas a los diferentes actores del sector avícola, se ve la necesidad de analizar cuidadosamente variables que pueden generar de manera directa soluciones para el sector y que a su vez demuestre que al obtener estrategias, estas puedan ser aplicadas con la ayuda de instituciones.

**Alianzas estratégicas** : teniendo en cuenta los valores, actitudes y estilos de vida, se resalta la inexistencia de formas asociativas no solo del sector avícola nariñense sino también en las cadenas productivas, esta situación evidencia que los productores no están organizados, debilidad que prevalece a la hora de adaptarse a los cambios que exige la globalización e internacionalización de las economías. Para las grandes granjas este factor constituye una fortaleza, Pollo Ruano, Pollo al Día, Profescol, Pollos Caicedo. Han orientado su actividad con aptitud empresarial, planeación y eficiencia. Sin embargo para las pequeñas granjas avícolas donde predomina la presencia de empleados con bajos niveles educativos, la evaluación de devenir de las granjas se realiza de manera tradicional y empírica fuera de los estándares profesionales de gestión empresarial.

Una de las principales gestiones que se buscan a través de las granjas avícolas es una integración vertical hacia atrás con el fin de producir sus propios insumos o materia prima y hacia adelante con el fin de lograr mayor comercialización, productos con mayor valor agregado, ampliación de ventas a mas restaurantes, puntos de venta, entre otras. Las anteriores aspiraciones tienen un avance significativo para las grandes avícolas en virtud de que cuentan con la infraestructura base, sin embargo para los pequeños avicultores es difícil lograrlo para todas las características explicadas que se encuentran presentes como debilidades dentro del ciclo productivo.

**Normas de Bioseguridad:** En la investigación del sector avícola en el departamento de Nariño se analiza las normas de bioseguridad como una oportunidad que estimula un aumento en la calidad del producto que llega al consumidor final, creando así un consumidor exigente en el Departamento, como se conoce las decisiones de compra de los consumidores pueden estar influidas por comportamientos impredecibles, el sector avícola debe aprovechar estos cambios en la sociedad consumista que tiene el País, para poder adecuarlos a lo

que se produce en el Departamento, las normas de bioseguridad además de garantizar una debida calidad, garantizan nuevos mercados a los cuales la competencia no podría llegar, si el fin A largo plazo del sector avícola es exportar, el primer paso es empezar a implementar todas las reglamentaciones necesarias para poder comercializar en otros departamento y/o País.

**Infraestructura vial:** Históricamente el departamento de Nariño ha sido afectado directamente en el progreso económico, por el mal estado de las vías de comunicación que se tienen tanto interna como externa, el estar alejados del centro del País se ha convertido en un principal impedimento para transportar llevar fácilmente la producción de Nariño o acceder a mejores tecnologías e insumos, esto ha ocasionado atrasos graves para el departamento, es una latente amenaza que afecta no solo al sector avícola sino a todos los sectores económicos de Nariño, y es una principal barrera para la creación de nuevas empresas, en algunas ocasiones siendo esta responsabilidad principal del estado los avicultores aseguran tener que gastar parte de los beneficios de la actividad en la adecuación de vías para el transporte del producto, además de afectar directamente la llegada de los insumos que no se producen en el departamento también financieramente es un gasto que se debe ejecutar, si se quiere comercializar la producción de pollo que se realiza principalmente en sectores rurales de la región.

Es un tema que preocupa a todo el sector avícola y por el cual en muchas ocasiones los productores en el departamento han tratado de establecer estas necesidades urgentes a los entes gubernamentales.

**Portafolio de productos:** Siendo la actividad avícola una actividad antigua desarrollada en el País, al ser Nariño uno de los departamentos históricamente rezagados en la actualización de la creación de empresas o de producción, las primeras empresas que llegan a comercializar la carne de pollo y huevo, son de otros departamentos lo que ocasiona una gran ventaja competitiva, de la que aún se pueden evidenciar sus consecuencias, por esto en el mercado actual la oferta de todos los productos que desarrolla la actividad avícola es completamente abierta, lo que ha originado que el precio de venta sea controlado por la oferta en el mercado, es indispensable lograr un valor agregado en la producción Nariñense que logre desplazar la oferta existente de otros departamentos como Valle y Santander.

**Cuadro 24. Matriz DOFA (volverla a pasar de Excel)**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		1.	Tasas De Interés	1.	Política Fiscal
<b>DOFA</b>		2.	Niveles De Ingreso Per Cápita	2.	Falta De Credibilidad En Algunas Instituciones Del Estado
		3.	Crecimiento Poblacional	3.	Contrabando
		4.	Mentalidad Emprendedora	4.	Rivalidad Entre Competidores
		5.	Hábitos De Consumo	5.	Portafolio De Productos De La Competencia
		6.	TICS	6.	Infraestructura Vial
		7.	Comunicación	7.	Impacto Ambiental
		8.	Alianzas Estratégicas	8.	Control De Precios
		9.	Normas De Bioseguridad	9.	Resistencia a cambios tecnológicos
		10.	Lealtad A la Producción Local		
		FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	
1.	<b>Control De Calidad</b>	Campañas de promoción de la producción regional, resaltando su valor en la calidad y frescura de la carne de pollo y huevo (F1, F2, O4, O5, O10)		Fortalecer las líneas de producción y comercialización (huevo y pollo) (F1, A5, A8, A4, A3)	
2.	<b>Calidad Del Producto</b>	Crear una articulación entre los sectores economicos que busquen llegar a ser competitivos. (F2, O3, O2)		Identificar nuevos nichos de mercado a partir de la diversificación de producto (A5, F2)	

Cuadro 24. (Continuación).

<p><b>3.</b></p>	<p><b>Costos De Distribución</b></p>	<p>Realizar alianzas estratégicas en el departamento entre empresas de los diferentes eslabones de la cadena productiva del sector avícola para poder abarcar el mercado regional. (O8, F3)</p>	<p>Aprovechar la ubicación geográfica del departamento de Nariño para iniciar procesos exportadores hacia en Ecuador, (A3, F3)</p>
		<p>Adecuado manejo de sistemas tecnológicos como excelente para el registro financiero de las pequeñas y grandes empresas del sector avícola, que garanticen una adecuada planeación frente a la mejor opción de financiamiento ( F3, O1, O6)</p>	
<p><b>4.</b></p>	<p><b>Talento Humano Competente</b></p>	<p>Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la calidad del producto final (F4, O8)</p>	<p>Crear capacitaciones constantes para los operarios de granjas, mejorando las prácticas de procesos y ejecución de producto terminado, consiguiendo mejorar las técnicas antiguas con técnicas sofisticadas (F4,A7)</p>
		<p>Formalizar una interacción directa entre FENAVI, entes gubernamentales, academia y microempresas que ayuden a capacitar al talento humano aprovechando la correlación entre las habilidades técnicas existentes y la mentalidad emprendedora que ofrece el entorno (F4, O4, O7)</p>	

Cuadro 24. (Continuación).

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1.	<b>Funciones y Responsabilidades</b>	Crear un manual de funciones y responsabilidades en las empresas del sector para tener un mayor control de las operaciones en el proceso productivo. (D1, O7)	Diseño de una estructura organizacional horizontal que garantiza la debida correlación entre todos los integrantes de las empresas del sector. (D1, A9)
			El sector avícola debe realizar el aumento de la productividad a través del eficiente manejo de inventarios y la disminución de desperdicios con los principios de calidad total (D1, A7)
2.	<b>Cultura del productor</b>	Incentivar la asociatividad, el emprendimiento y el empresarismo entre los participantes del sector avícola, que aporte con la disminución de costos en cada uno de los eslabones de la producción mediante la asociatividad aprovechar de forma integral los beneficios otorgados por el gobierno (D2, O4)	
3.	<b>Crecimiento Del Mercado</b>	Diseñar una política de comunicación interna y externa para la empresa que permita obtener un mayor nivel de posicionamiento en el mercado. (D3, O7)	Realizar un estudio de factibilidad para el proyecto de la creación de una planta procesadora de balanceados. (D3, A5, A8)
		Establecer una estrategia publicitaria para el sector a partir de la promoción de la empresa en páginas web, que incentive el consumo regional. (D3, O6, O10)	
4.	<b>Disponibilidad De Insumos</b>	Generar un esquema de integración vertical hacia atrás a fin de reducir el costo de los insumos (D4, O4)	Conducir a la región a la creación de la cadena productiva avícola, buscando instrumentos técnicos, financieros y administrativos que permitan una mejor competitividad y comercialización del producto, en el departamento de Nariño (D4, A8, A9, A4, A3)

Cuadro 24. (Continuación).

		Crear investigaciones para la mejora de la genética de las aves en el departamento (D4, O6)	
5.	<b>Inversión De Capital</b>	Investigar las líneas de crédito blandas para el sector agrario existentes en el departamento (D5, O2)	Lograr la auto sostenibilidad financiera (D5,A1)
		Realizar un estudio financiero del sector avícola con la investigación de los conocimientos en finanzas para conocer la verdadera rentabilidad de la actividad en el departamento (D5, O1, O2)	
6.	<b>Estabilidad De Costos</b>	Buscar establecer alianzas estratégicas en el sector avícola con el fin de incrementar la producción y obtener conocimiento acerca del mercado y los competidores (D6, O8,)	Diseño de prácticas de talento humano basado en competencias (A9, D8, D10)
7.	<b>Rotación del talento humano</b>	Iniciar programa de selección por competencias, y evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal (D7, D8, O4)	
8.	<b>Selección</b>		
9.	<b>Plan Carrera</b>	Crear un auxilio económico por parte de los empresarios en los planes de estudio para los operarios de las empresas para incrementar la productividad (D9, O2, O3)	Crear campañas para de integración hacia la sociedad y de esta manera incorporar la responsabilidad social empresarial. (D10, A7)

Cuadro 24. (Continuación).

10.	<b>Capacitación y desarrollo</b>	Crear centros de investigaciones por parte del gremio avicultor, FENAVI y academia para el desarrollo de prácticas innovadoras en el departamento de Nariño (D10, O6)	
11.	<b>Inversión en I&amp;D</b>	Invertir en investigación y desarrollo para mejorar el sistema de procesamiento de transacción (TPS) e implementar innovaciones en el producto con el fin de adaptarse a las necesidades de los consumidores. (D11, D12, O4, O5)	Hacer inclusión de la tecnología actual a través de la capacitación y actualización de procesos y talento humano para establecer la innovación empresarial (D11, A9)
12.	<b>Capacidad de innovación</b>	Diseñar una estrategia publicitaria a partir del diseño de una marca para el producto huevo y pollo del sector buscando un mayor reconocimiento de los clientes en el mercado local (D12, A3)	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

### 8.3 MATRIZ ANSOFF

Con esta matriz se logra identificar el tipo de estrategias a desarrollar por parte de la empresas del sector avícola nariñense, para obtener oportunidades de crecimiento y se tienen en cuenta dos factores importantes para su realización que son: los mercados en los que participa actualmente la empresa y los mercados a los que desea llegar, y también los productos que ofrece la compañía que pueden ser ya existente o nuevos.

**Cuadro 25. Matriz ANSOFF**

		PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGIAS	
		ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES		PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Fuente: La presente investigación – Año 2014

En la caracterización realizada para el sector avícola en el departamento de Nariño, a través de la utilización de elementos como: el mapa de competitividad evaluada a través del programa spss, la aplicación de entrevistas, y desarrollo de teorías como el diamante, las 5 fuerzas, la cadena de valor y el benchmarking, de diferentes autores conjuntamente con la utilización de la Matriz Dofa brindan las herramientas necesarias para determinar cuál estrategia es acorde para el sector avícola, el cual es un importante elemento en la economía regional, en este sentido, cabe destacar la importancia del resultado que se llegó a través de la aplicación de la Matriz ansoff, donde se eligen las siguientes estrategias :

Penetración de mercado: consiste en incrementar la participación del sector avícola en los mercados que opera y en los productos actuales, es decir en el desarrollo de un negocio básico para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Captación de clientes de la competencia,
- Aumento del consumo o ventas de los clientes,
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando la publicidad y/o promoción.



Desarrollo de mercados: Es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto, es una estrategia que tiene como fin vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos, a continuación se plantean algunas de las estrategias que se pueden implementar:

- Incrementando la frecuencia de uso,
- Aumentando la cantidad utilizada,
- Combinación de estrategias precios y ventas,
- Más recursos dedicados al personal de ventas.

Desarrollo de productos: Persigue la venta de nuevo productos en mercados actuales, con base en las siguientes actividades:

- Nuevos valores del producto,
- Diferencias de calidad,
- Nuevos modelos o tamaños.

Lo anterior con el fin de que estas estrategias posteriormente sean formuladas con mayor detalle en el plan de acción.

Conociendo la importancia que implica la formulación de estrategias, se procede a realización de las mismas para el sector avícola del departamento de Nariño a partir de las matrices MEFE Y MEFI que evalúan las variables internas y externas del sector, en donde se determinaron como factores críticos: estructura organizacional, enfoque al talento humano y como fortalezas del sector la calidad implementada, la habilitada técnica que cuentan el personal estas cruzadas en la matriz DOFA con las oportunidades y amenazas del departamento se logra identificar estrategias para el aumento de la productividad en pro de la construcción de una ventaja competitiva, consolidada con el sector y para el sector con el fin de proponer un plan de acción que guie en la implementación de las estrategias encaminadas a mejorar la posición competitiva que tiene el sector en el departamento y en Colombia

## CAPITULO IV

### 9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**T**eniendo en cuenta al plan de mejoramiento como un conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones necesarias que se definen en periodos de tiempo determinado, para un mejoramiento continuo que contrarreste las debilidades y amenazas encontradas en el perfil interno y externo del sector.

Dentro de la investigación es indispensable realizar un plan de acción para el sector avícola del departamento de Nariño después de realizada la caracterización respectiva, donde a partir de la matriz DOFA se delinean las estrategias acordes, para que estas en un corto, mediano y largo plazo puedan ser acatadas por el sector, en conjunto con entes gubernamentales y academia para desarrollar altos índices de competitividad en el departamento.

El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza empresarial del sector, para el desarrollo de las estrategias planteadas es necesario contar con la participación y concertación de todos las personalidades que involucra la prestación de los servicios relacionados con el emprendimiento y empresarismo en el departamento de Nariño, como: La empresa, la comunidad en general, los proveedores, los organismos de control, sector financiero y el sector público.

**10. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

PROCESOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	INDICADOR NOMBRE DEL	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	META
PENETRACION DEL MERCADO	Fortalecer las líneas de producción y comercialización (huevo y pollo)	Capacitar a los avicultores en el proceso de producción.	3 Meses	No de capacitaciones	$\frac{\text{numero de capacitaciones realizadas}}{\text{numero de capacitaciones proyectadas}} * 100$	FENAVI.	\$ 5.000.000	Incrementar el número de capacitaciones en comercialización y producción en un 30%
		Capacitar al avicultor en el proceso de comercialización					\$ 5.000.000	
	Conducir a la región a la creación de la cadena productiva avícola, buscando instrumentos	Promover y dar a conocer la importancia de aplicar tecnología en el proceso de producción	semestral	Conocimiento		FENAVI, Entes gubernamentales, Cámara de comercio (rutas competitivas)	\$3,000,000	Aumento en un 60% en la sensibilización de aplicación de tecnología en el sector avícola del departamento de Nariño

Plan de mejoramiento. (Continuación).

técnicos, financieros y administrativos que permitan una mejor competitividad y comercialización del producto, en el departamento de Nariño	Realizar convenios con grupos de investigación de las universidades.	Semestral	Convenios	$\frac{\text{numero de convenios ejecutados}}{\text{numer de convenios proyectados}} * 100$	CEDRE, Semilleros se investigación, FENAVI,	\$1,000,000	Incremento en un 30% de en la firma de convenios entre universidad y sector avícola.
	Aumentar la interacción mediante foros a los participantes de la cadena productiva	anual	Foros	$\frac{\text{numero de foros ejecutados}}{\text{numer de foror proyectados}} * 100$	Alcaldías municipales, avicultores, Cámara de Comercio.	\$ 2.000.000	Creación de la cadena productiva en el sector avícola del departamento de Nariño.
Identificar nuevos nichos de mercado a partir de la diversificación de producto	Promover la importancia de un estudio de mercado, a través de una sensibilización.	Semestral	Conocimiento de un estudio de mercado	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}} * 100$	Academia, FENAVI, Gobernación de Nariño.	\$2,000,000	Elaboración del estudio de mercado para el sector avícola en el departamento de Nariño.
	Aprovechar la ubicación geográfica del departamento de Nariño para iniciar convenios de exportación con Ecuador.	Anual	Convenios	$\frac{\text{numero de convenios ejecutados}}{\text{numero de convenios proyectados}} * 100$	Consultor privado y Gerente de las empresas del sector.	\$ 0	Incrementar en un 30% a los consumidores de pollo y huevo

Plan de mejoramiento. (Continuación).

<b>POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y CALIDAD</b>	Investigar la ampliación del portafolio de productos para el sector avícola nariñense.	Realizar estudios de ovoproductos. (huevo en barra, huevo líquido, huevo pulverizado)	Anual	Ampliación del portafolio.	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}} * 100$	FENAVI, ACADEMIA.	\$5.000.000	Incrementar en un 100% el conocimiento de los productos existentes en el mercado mundial
	Establecer una estrategia publicitaria para el sector a partir de la promoción de la empresa en las páginas webs, que incentive el consumo regional Nariñense.	Crear cuentas en las diferentes redes sociales para dar a conocer el portafolio del sector avícola nariñense y mantener contacto directo con los clientes	Mensual	páginas web	$\frac{\text{numero de cuentas creadas}}{\text{numero de cuentas preoyectadas}} * 100$	Dirigido por FENAVI, líder de las empresas avícolas	\$600.000	Lograr un 80% de posicionamiento del producto regional en los clientes potenciales.
		Realizar un feedback constante en las páginas web de las empresas del sector avícola.			$\frac{\text{numero de feedback ejecutado}}{\text{numero de feedback proyectados}} * 100$			
Diseñar una estrategia publicitaria a partir del diseño de una marca Nariñense para el producto huevo y pollo del sector buscando un mayor reconocimiento	Diseñar la marca para el producto huevo y pollo en el sector avícola Nariñense.	Cada dos años	Imagen corporativa	$\frac{\text{valor ejecutado}}{\text{valor proyectado}} * 100$	Gremio avicultor Nariñense con la ayuda de FENAVI	\$3.000.000	Elaborar y posicionar la marca regional del sector avícola.	

Plan de mejoramiento. (Continuación).

	en los clientes en el mercado local y Nacional.							
Estructurar un manual de higiene, seguridad y salud ocupacional para garantizar la calidad del producto final	Diseñar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional del sector avícola Nariñense.	Cada dos años	Manual HSQE, elaborado	$\frac{\text{numero de socializaciones realizadas}}{\text{numero total de socializaciones programadas}} * 100$	Consultor privado e ICA	\$1.000.000	Mantener la higiene, seguridad y salud ocupacional de los operarios de las empresas del sector en un 90% de satisfacción.	
	Socializar el manual de higiene, seguridad y salud ocupacional del sector		Socialización del manual HSQE	$\frac{\text{numero de alianzas ejecutadas}}{\text{numero de}} * 100$		\$500.000	Mejorar en un 90% el conocimiento acerca de los procedimientos tendientes a preservar la higiene, la seguridad y salud ocupacional en los operarios de las empresas avícolas del departamento.	
Generar un esquema de integración vertical hacia atrás a fin de reducir el costo de los insumos.	Concertar alianzas estratégicas con proveedores.	Anual	Alianzas estratégicas		Gerentes de las empresas avícolas	\$1.000.000	Reducir hasta en un 30% el costo de las materias primas e insumos para el levante de pollos y producción de huevos	

Plan de mejoramiento. (Continuación).

	Crear investigaciones para la mejora de la genética de las aves en el departamento.	Anual	Investigaciones	$\frac{\text{valor ejecutado}}{\text{valor proyectado}} * 100$	Academia, FENAVI, Cámara de comercio (Rutas competitivas)	\$3,000,000	Incrementar en un 40% las investigaciones en genética aviar.
	Realizar un estudio de factibilidad para el proyecto de la creación de una planta procesadora de balanceados.	Anual	Estudio de factibilidad	$\frac{\text{tiempo ejecutado}}{\text{tiempo proyectado}} * 100$	Academia, FENAVI.	\$5.000.000	Reducir el margen de error en la inversión de capital en el sector, que se obtienen con el estudio de factibilidad.
	Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una planta de empaques de huevo	semestral				\$5.000.000	
Formar, sensibilizar y capacitar en avicultura limpia cuidando el medio ambiente, mediante la asistencia técnica	Incrementar la cobertura en la región de los programas de asistencia técnica a los avicultores en Nariño.	semestral	Cobertura de los programas de asistencia técnica en la región	$\frac{\text{tiempo de ejecución}}{\text{tiempo proyectado}} * 100$	FENAVI, Entes gubernamentales.	\$3.000.000	Aumentar la cobertura de los programas de asistencia técnica al 91% de los avicultores de la región.

Plan de mejoramiento. (Continuación).

	<p>permanente: antes, durante y posterior al proceso productivo</p>	<p>Realizar manuales de procesos y procedimientos para reducir costos asociados a la mala utilización de los recursos.</p>	<p>semestral</p>	<p>Manuales de procesos y procedimientos</p>		<p>Gremio avicultor.</p>	<p>\$1.000.000</p>	<p>Realizar un manual de procesos y procedimientos.</p>
	<p>Asistencia técnica directa a pequeños y medianos productores, para el desarrollo de buenas prácticas orientadas al eficiente manejo de los recursos existentes, que propicien el fortalecimiento del sector.</p>	<p>Incentivar la asistencia técnica a través de capacitaciones para la adecuada utilización de recursos a pequeños y medianos productores</p>	<p>Anual</p>	<p>Asistencia técnica</p>	$\frac{\text{numero de capacitaciones ejecutadas}}{\text{numero de capacitaciones proyectadas}} * 100$	<p>FENAVI, ICA.</p>	<p>\$3.000.000</p>	<p>Lograr un 20% de asistencia técnica a los pequeños y medianos productores</p>
		<p>Desarrollar buenas practicas avicolas orientadas al eficiente manejo de los recursos</p>		<p>Guía de buenas prácticas avícolas</p>	<p>\$2.000.000</p>		<p>Disminuir en un 40% los riesgos ambientales en el sector avícola.</p>	



Plan de mejoramiento. (Continuación).

<p>Mejorar la gestión empresarial del sector avícola, para transferir tecnologías tendientes a disminuir los costos de producción y que por medios de convenios con almacenes de cadena, faciliten la comercialización de los productos pollo y huevo contrarrestando los bajos precios de productos extranjeros y el huevo de contrabando.</p>	<p>Crear un manual de funciones y responsabilidades en las empresas del sector para tener un mayor control de las operaciones en el proceso productivo</p>	<p>Anual</p>	<p>Manual de funciones</p>		<p>Gremio avicultor</p>	<p>\$2.000.000</p>	<p>Incrementar en un 80% la utilización del manual de funciones en las empresas avícolas.</p>
	<p>Elaborar propuestas acordes a las potencialidades subregionales en temas de emprendimiento y desarrollo empresarial</p>		<p>Numero de propuestas</p>	$\frac{\text{numero de propuestas ejecutadas}}{\text{numero de propuestas proyectadas}} * 100$	<p>Gremio avicultor, Fenavi.</p>	<p>\$1,000,000</p>	<p>Acrecentar el número de propuestas en desarrollo empresarial en un 50%.</p>
	<p>Convocatoria y participación en foros regionales.</p>		<p>Numero de convocatorias</p>	$\frac{\text{numero de asistencia a foros ejecutados}}{\text{numero de asistencia a foros proyectados}} * 100$			<p>\$ 500.000</p>

Plan de mejoramiento. (Continuación).

	<p>Acrescentar los factores competitivos al interior de la entidad a través de capacitaciones que promuevan el uso de infraestructura, conectividad, capital humano, capital tecnológico.</p>		Factores competitivos	$\frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto proyectado}} * 100$		\$100.000	Fortalecer en un 20% los factores competitivos para que exista la conectividad ente capital humano y capital tecnológico.
	Realizar alianzas estratégicas con grandes almacenes de cadena de orden regional y nacional.		Alianzas estratégicas	$\frac{\text{numero de alianzas ejecutadas}}{\text{numero de alianzas proyectadas}} * 100$	Gremio avicultor, entes gubernamentales.	\$3.000.000	Lograr en un 60% la creación de alianzas estratégicas actuales.
Incentivar la asociatividad, el emprendimiento y el empresarismo entre los participantes del sector avícola, que aporte con la disminución de costos en cada uno de los eslabones de la producción	Ejecución de eventos dirigidos a la comunidad emprendedora de la región (ferias de emprendimiento, congresos, rueda de negocios, rueda de inversionistas, foros, e.t.c )	Semestral	Eventos	$\frac{\text{numero de eventos ejecutados}}{\text{numero de eventos proyectados}} * 100$	Entes gubernamentales, FENAVI.	\$2,000,000	Crecimiento en un 30% de la ejecución de eventos en la región.

Plan de mejoramiento. (Continuación).

	mediante la asociatividad aprovechar de forma integral los beneficios otorgados por el gobierno	Dar a conocer las experiencias exitosas de asociatividad Regionales y Nacionales a través de conferencias.	Anual	Asociatividad	$\frac{\text{numero de asistentes reales}}{\text{numero de asistentes proyectados}} * 100$		\$2,000,000	Aumentar la asociatividad de los participantes del sector avícola.
COMUNICACIÓN	Crear una articulación entre los sectores económicos que busquen llegar a ser competitivos.	Buscar la participación activa en la red regional de emprendimiento	Semestral	Participación en la red regional de emprendimiento	$\frac{\text{numero de planes realizados}}{\text{numero de planes proyectados}} * 100$	Entes gubernamentales, FENAVI, Cámara de comercio.	\$0	Aumento en un 30% la participación en la red regional de emprendimiento.
		Dirigir una propuesta para la creación de Cofinanciación con el fin de mejorar las empresas del sector avícola en la Región.	Anual	Propuesta elaborada		Fenavi, gremio avicultor, Cámara de comercio.	\$2,000,000	Consolidación de la propuesta para la creación de cofinanciación en el sector avícola nariñense.
		Participar en la creación de propuestas para las convocatorias en Nariño como Fondo Emprender, CONPES.	Anual	Participación	$\frac{\text{numero de propuestas creadas}}{\text{numero de promuevas}} * 100$	Fenavi, Academia, SENA, Gremio avicultor,	\$2.000.000	Fortalecimiento de las propuestas para las convocatorias que existen en el departamento.

Plan de mejoramiento. (Continuación).

DESARROLLO DE MERCADO		Participar activamente en la formulación del plan regional de competitividad de Nariño como un miembro de la comisión regional de competitividad.	cuatro años	Participación	$\frac{\text{numero de participaciones ejecutadas}}{\text{numero de participantes proyectados}} * 100$	Gobernación, Gremio avicultor, FENAVI, Comisión Regional de la Facultad.	\$0	Participación en un 50% en la formulación del plan regional de competitividad.
	Diseñar una política de comunicación interna y externa para las empresas que permita obtener un mayor nivel de posicionamiento en el mercado	Estructurar un plan de comunicación interna y externa para las empresas del sector	anual	Plan elaborado		Empresas del sector avícola	\$8.000.000	Incrementar en un 40% el índice de participación mediática de las empresas del sector( IPM)
		Socializar el plan de comunicación interna y externa de las empresas que integran sector avícola	semestral	Socialización del plan de comunicación (IE)	$\frac{\text{numero de socializaciones ejecutadas}}{\text{numero de socializaciones proyectadas}} * 100$	Empresas del sector avícola	\$500.000	Aumentar en un 30% del conocimiento por parte de los operarios acerca de la estrategia de comunicación de las empresas del sector
Investigar las líneas de crédito blandas para el sector agrario existentes en el departamento	Realizar un estudio de las líneas de crédito existentes para el sector avícola del departamento de Nariño.	Anual	Estudio de líneas de crédito realizado		Academia, Entes gubernamentales.	\$2.000.000	Lograr analizar en un 80% las entidades elegidas con las mejores condiciones para el fomento de capital del sector avícola.	

Plan de mejoramiento. (Continuación).

<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>		Seleccionar socios estratégicos con disponibilidad de recursos financieros.	Anual	recursos financieros	$\frac{\text{numero de socios seleccionados}}{\text{numero de socios proyectados}} * 100$	Gremio avicultores, FENAVI	\$0	Incremento en un 20% la capacidad de selección para la disponibilidad de recursos financieros.
	Lograr la auto sostenibilidad financiera	Realizar estudios de viabilidad financiera del sector avícola Nariñense	Anual	Estudios de viabilidad realizado		Academia, FENAVI	\$5,000,000	Formulación del estudio de viabilidad financiera del sector avícola.
		Dirigir una propuesta de creación de un fondo de capital de riesgo para el sector avícola en el departamento de Nariño		Propuesta elaborada.			\$2,000,000	Ejecución de la propuesta de creación de un fondo capital de riesgo en un 40%.
	Adecuado manejo de sistemas tecnológicos como Excel para el registro financiero de las pequeñas y grandes empresas del sector avícola, que garanticen una adecuada planeación frente a la mejor opción de financiamiento.	Implementación de diversos software para el manejo de las finanzas en empresas medianas y pequeñas del sector avícola del departamento de Nariño	Trimestral	Manejo de software	$\frac{\text{numero de software ejecutados}}{\text{numero de software proyectados}} * 100$	FENAVI, ACADEMIA.	\$1.000.000	Incrementar en un 20% el manejo de las finanzas de las empresas del sector avícola a través de software.
<b>TOTAL</b>							\$60.200.000	

Fuente: La presente investigación – Año 2014

## CONCLUSIONES

La elaboración de diagnósticos de diferentes sectores económicos proporciona el conocimiento de comportamiento económico y la situación en que se encuentran los renglones de la economía local este es un elemento clave para el desempeño de una propuesta de mejoramiento para los sectores productivos, es por eso que en la investigación se encontró como una de las causas de la baja competitividad del sector avícola, la existencia de estudios desactualizados del sector en el departamento provoca una desventaja con los competidores existentes teniendo una eminente amenaza de desaparición

En la caracterización de los factores determinantes de la competitividad de sector avícola del departamento de Nariño se evidencia las necesidades de asociación y organización administrativa del sector, por cuanto es una actividad aun precaria y sin las herramientas para poder competir con grandes empresas del País, Además desde sus inicios se observa que no se encuentra en óptimas condiciones en los eslabones productivos endógenos como: la producción, manejo de materia prima, talento humano, incorporación de tecnología, limitada capacidad de negociación, bajo nivel de competitividad en cuanto a precios, y a calidad, acompañado de fallas en el sector exógeno como las vías departamentales y locales que se convierten en una limitante directa entre el productor y el consumidor.

Históricamente el departamento de Nariño ha logrado un progreso en la economía fundamentalmente agrícola, por la diversidad ambiental que se encuentra en el departamento pero no se puede desconocer que en los años posteriores la economía Nariñense afianza al fenómeno de tercerización, siendo el sector terciario el que realiza el mayor aporte en la estructura económica regional. Igualmente la agricultura en el departamento no es homogénea ya que existen territorios que no garantizan su desarrollo (tierras áridas e improductivas), siendo esto aprovechado por la avicultura sobresaliendo como una alternativa económica que ha permitido el desarrollo de productos, la generación de ingresos y empleo constituyéndose en una posibilidad para el sector rural del departamento.

El sector avícola constituye una alternativa de generación de empleo que directa e indirectamente contribuye a disminuir los niveles de desempleo y se constituye en una fuente de ingresos para los operarios contratados temporalmente, a pesar de que las condiciones laborales de la avicultura no son las más óptimas en cuanto al tema de selección y motivación. La penetración de mercado en el sector avícola de otros departamentos del País es fuerte y ha logrado una tendencia ascendente en los últimos años, además del contrabando existente en el departamento por ser región fronteriza ha generado pérdidas para los avicultores nariñenses, evidenciado en la desaparición de las granjas que afectan no solo al sector avícola si no al desarrollo económico de la región.

Se concluye que existe una brecha entre la conexión de los sectores productivos del departamento y el enfoque de la universidad, evidenciado en la débil participación del sector académico en la formación del personal empleado en las pequeñas y grandes granjas avícolas, la serie de capacitaciones, eventos y ayudas que se hacen indispensables en el desarrollo de la actividad atendiendo a las necesidades de la competitividad, que actualmente están siendo coordinadas por Instituciones que inciden en la actividad económica avícola como la federación nacional de avicultores - FENAVI, fondo Nacional Avícola – FONAV y el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA y Cámara de Comercio.

Hoy por hoy la avicultura tiene una oportunidad representada en el consumo ascendente de la carne de pollo, dado por el menor precio relativo con respecto a otras carnes como la de cerdo y de res, frente a este escenario los avicultores del Departamento de Nariño deben tomar medidas para incrementar su nivel competitivo, promoviendo la ejecución de tecnología y el mejoramiento de su explotación, además de realizar estudios de los sistemas de producción y mercadeo y de generar la asociatividad de gremios y organizaciones, de no ser así, su participación en el mercado se disminuirá, se verá restringido su desarrollo, sus situaciones competitivas y su permanencia en el mercado será inestable.

Los avicultores del Departamento afrontan a un contexto externo con más oportunidades que amenazas para su desarrollo competitivo, existen factores de tipo estructural que favorecen la preparación del sector, como aún se ve la necesidad de apoyo de los entes gubernamentales a la región en temas como innovación, tecnología, conocimiento indispensables para el desarrollo empresarial.

La bioseguridad ha sido una gran limitante para el surgimiento del gremio avicultor en el Departamento de Nariño, la implementación de las normas se ha desarrollado de manera paulatina, los avicultores deberán entender que se trata de un cuerpo de normas que busca mejorar su productividad, competitividad y que al final se reflejara en mayor rentabilidad además de ser determinante en el mejoramiento del status sanitario y de inocuidad, en la consolidación de su participación en el mercado doméstico y en la oportunidad de lograr insertarse efectivamente en las diferentes dimensiones del mercado al cumplir satisfactoriamente las necesidades y expectativas de los clientes.

Para la investigación es importante resaltar el interés de los avicultores del departamento, la Federación Nacional de Avicultores, y Cámara de Comercio, organizaciones que se comprometieron para el desarrollo de la misma, y aportaron con la información necesaria requerida en la investigación.

## ALTERNATIVAS

El sector avícola nariñense, ha demostrado grandes potencialidades al desarrollar fuerzas, conseguidas principalmente gracias a las favorables condiciones de consumo de carne de pollo, sin embargo aún no ha logrado ser competitivo frente a otros mercados. Es indispensable que Nariño cuente con un sector avícola productivo sólido y competitivo, capaz de reaccionar favorablemente ante los diferentes factores que lo afectan, para ser competitivo debe ir de la mano con ideas de competitividad como el diamante y las cinco fuerzas de Porter y para ello será necesario que se cumpla con la optimización de una serie de factores que lleven a la competitividad a ser un pilar fundamental.

Articulación de la educación básica, media, tecnológica y universitaria con el sector avícola para mejorar la competitividad económica regional.

Es importante que los avicultores se articulen en alianza estratégica para consolidar a la actividad avícola como una cadena productiva bajo un sistema de integración vertical, conformado por una planta de sacrificio, con el fin de realizar todas o casi todas las fases de la cadena productiva: reproducción, comerciales, engorde, faneamiento, procesamiento, distribución, y punto de asaderos e inclusive habría la posibilidad de auto abastecerse de alimentos balanceados, con el propósito microeconómico de disminuir costos y maximizar ganancias.

Se considera que el mayor soporte que el sector avícola Nariñense puede adoptar y como tal, el sector productivo en general, es la dotación por parte del estado, de un ambiente político, económico, y jurídico constante.

El sector avícola tiene el apuro de afrontar estrategias en múltiples direcciones para solucionar los puntos críticos. Si bien industria y sector público han logrado desarrollar e efectuar una normativa alineada al fortalecimiento competitivo de esta, especialmente en asuntos colaterales como el sanitario, el ambiental y la inocuidad de los productos avícolas dejando pendientes los procesos de homologación con el Ica y el INVIMA, para facilitarle la indagación de mercados internacionales. La actividad avícola necesita avanzar los planes de ajuste productivo en las diferentes períodos que componen el negocio, el primer punto es en cuanto a lo sanitario y ambiental, factores estratégicos cuando se piensa en el mercado global dentro las acciones que adelanta el sector merecen mencionarse las siguientes:

- Plan de granjas bioseguras,
- Certificaciones sanitarias,
- Implementación de buenas prácticas avícolas y buenas prácticas de manufacturas,



- Mejoramiento competitivo de la granja hacia afuera con una mayor cercanía con el consumidor,
- Manejo de residuos.

Todo lo anterior hace parte del progreso de manuales para proyectar al sector avícola a la incremento de mercados exclusivamente a los de exportación, sin embargo, es trascendental tener en cuenta que en medio de esta apertura de mercados los proyectos de exportación componen un gran reto para la avicultura Nariñense, las exportaciones no han sido el fuerte del sector frente a este contexto se recomienda explorar con estudios de mercados, los micronichos del mercado local y nacional, es decir aquellos en los que surge la diferencia del producto a través del valor agregado para atender escaseces específicas de mercado dadas por circunstancias culturales, étnicas, sociales y económicas.

En el mercado local, la caracterización recomienda una investigación del cliente para satisfacer las necesidades de consumo de pollo y huevo, De igual manera se recomienda avanzar en esfuerzos a través de programas nacionales FENAVI-FONAV para motivar el consumo, la estrategia se debería desarrollar mediante un compromiso que busca neutralizar los mitos o creencias alrededor del pollo que se constituyen en inhibidores de consumo, dicho esfuerzo estará orientado a profesionales de la salud y amas de casa.

Se recomienda ejecutar acuerdos con las corporaciones regionales, como: FENAVI quien agremia a todos los pequeños y grandes avicultores del departamento de Nariño, CORPONARIÑO, orientadas al apoyo y promoción de acciones concretas que conduzcan a la prevención, control y mitigación de la contaminación generada por el sector avícola mediante métodos de producción más limpia, esta entendida como una estrategia de gestión empresarial preventiva aplicada a los productos, los procesos, y la organización del sector productivo, cuyo objetivo es mitigar las descargas en la fuente, para reducir el impacto de la producción y los productos sobre la salud humana y el ambiente.

Trabajar colectivamente academia-sector avícola en diferentes campos: investigación, asesorías, capacitación, transferencia de tecnología, eventos académicos, prácticas profesionales y pasantías, con el fin de ampliar la avicultura dentro del concepto de producción y administración.

Además que los acuerdos brinden o incluyan más servicios como el suministro de información sobre servicios de outsourcing y profesionales especializados en temas referentes al sector. Compromiso interinstitucional a través de las acciones coordinadas con el SENA.

Teniendo en cuenta las estrategias formuladas en el plan de acción con todos los elementos necesarios para su posterior cumplimiento, es labor de esta

investigación recomendar la realización de un estudio que contenga una evaluación financiera de las estrategias planteadas, liderada por la academia, los entes gubernamentales y el apoyo avicultor a través de FENAVI.

Así mismo, se evidencia en la investigación la necesidad de realizar un plan estratégico sectorial avícola en el departamento de Nariño, para que se perfile la mejor estrategia que logre consolidar a la avicultura como un sector económico competitivo en la región en un largo plazo.

<b>FACTORES DE COMPETITIVIDAD</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>PROBLEMA</b>
<b>PRODUCTORES DE POLLO</b>	Resultados técnicos y económicos eficientes	Ilegalidad, falta de organización, costumbrismo, carencia de tecnificación, investigación y desarrollo.
<b>GRANDES SUPERFICIES</b>	Ganar participación en el mercado, implementando sistemas de accesibilidad y facilitación de compra	Prefieren comercializar productos procesados o manufacturados de empresas localizadas fuera de departamento de Nariño
<b>COMPETIDORES</b>	Tener participación en el mercado regional con pollo de calidad, fresco y a un bajo precio	Economías de escala de competidores foráneos y falta de integración del sector avícola regional. Carencia de tecnología y logística para incursionar en nuevos mercados
<b>INVIMA</b>	Dar cumplimiento a la legislación sanitaria vigente en plantas de procesamiento. (decreto 1500 resolución 4287)	Legalidad del sector avícola regional problemática social
<b>ICA</b>	Velar por el desarrollo sostenido mediante la investigación, transferencia de tecnología y prevención de riesgos sanitario (resolución 1183)	prevalencia de la informalidad a pesar de medidas adoptadas
<b>CORPONARIÑO</b>	Ejecutar las políticas ambientales y de protección de los recursos naturales renovables (decreto 1594 de 1984)	Parte de la producción avícola es artesanal y diseminada a lo largo de la región, razón por la cual la contaminación generada por el vertimiento de aguas residuales se encuentra dispersa afectando un su número de fuentes de agua de consumo humano y animal.

(Continuación).

<b>FINAGRO</b>	Financian a proyectos productivos	Por la falta de acción de dominio no se puede acceder a estos proyectos el otro problema es la falta de agremiación.
<b>TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON EEUU</b>	Realizar un acuerdo comercial bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países que intervienen en el acuerdo.	Ingreso al mercado colombiano de los cuartos traseros del pollo considerados material de desecho en Estados Unidos
<b>ENTIDADES Y GREMIOS (Bancoldex, Cámara de comercio, SENA, Proexport, y FENAVI)</b>	Financiar, planear, organizar dirigir y evaluar las políticas que promueven el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de procesos agroindustriales, para el mercado regional y del potencial exportador	Escasa articulación entre los diferentes actores que representan a las entidades o gremios y cuyas políticas no se extienden a los pequeños productores del departamento de Nariño
<b>GRUPOS ARMADOS ILEGALES</b>	Transgredir el estado de derecho e inestabilidad las instituciones legalmente constituidas.	Generación de desarrollo y secuestro extorsivo que impide la inversión en los diferentes eslabones de la cadena.

## BIBLIOGRAFÍA

ALAIN, Ambrosi; VALÉRIE, Peugeot y PIMIENTA, Daniel. Palabras en Juego, Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información. Bogotá: C & F Éditions, 2005. 150 p.

ARISTOTELES. La política: Adquisición de los Bienes. Libro primero, capítulo III. Madrid: Espasa-Calpa S.A., 1962. 400 p.

BETANCOURT, Benjamin y MORRIS, Edison. Diseño organizacional – la estructura de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. Bogotá: s.n., 2000. 200 p.

BETANCOURT, Benjamin. Análisis sectorial y de competitividad. Cali: Universidad del Valle, s.f. 330 p.

CAICEDO, Servio Tulio. La psicología del pastuso. Pasto: Tipografía Javier, 1981. 450 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración teoría proceso y práctica. 3 edición. México: Mc Graw Hill, 1978. 550 p.

DE MARCHI, G; CHIOZZI, G. y FASOLA, M. Solar incubation cuts down parental care in a burrow nesting tropical shorebird, the crab plover *Dromas ardeola*» (en inglés). EEUU: Journal of Avian Biology, **39** (5). 2008. 600 p.

DICCIONARIO DE TÉRMINOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS. Derechos Reservados. Barcelona: La Caixa, 2008. 50 p.

DORNBUSH, Rudger; FISCHER, Steanley y STARZ, Rochard. Macroeconomía. México: Mc-Graw-Hill, 2011. 120 p.

FERRATER MORA, J. Diccionario de filosofía. Barcelona: Ariel S.A, s.f., 350 p.

FIERRO M, Ángel María. Contabilidad General. Bogotá: eco ediciones, 2007. 140 p.

GALVIS APONTE, Luis Armando. La demanda de carnes en Colombia: Un análisis econométrico. Cartagena: Banco de la República, 2000. 180 p.

GITMAN, Lawrence J. Principios De Administración Financiera. México: Pearson Educación, 2007. 330 p.

HUMPREY, J, y SCHMITZ, H. Governance and upgrading: Linking Industrial Cluster an Global Value Chair Research. EEUU: Institute of development Studies, 2000. 250 p.

KENICHI, Ohmae. El concepto de factores clave de éxito (F.C.E): en “la mente del estratega” Bogotá. s.n., 1985. 300 p.

KLAUS, Esser, et al. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Santiago de Chile: CEPAL, 1996. 670 p.

LEVIN, Richard y RUBIN, David S. Estadística para administración y economía. México: Pearson Educación, 2010. 220 p.

LÓPEZ, José Andrade. Estudio del sector avícola en el Ecuador. Quito: Corporación Financiera Nacional, 1996. 100 p.

MARTINEZ BETANCOURT, Jesús y TAMAYO SABOGAL, Julián. Nariño realidad y futuros posibles. Pasto: UDENAR, 2000. 160 p.

MEJIA CAÑAS, Carlos Alberto. Documento PLANNIG: El concepto de la capacidad instalada Consultor Gerente. Bogotá: s.n., s.f. 180 p.

OSPINA, Botero D. Introducción al muestreo: universidad nacional de Colombia, facultad de ciencias. Departamento de matemáticas y estadística. Bogotá: Unibiblos, 2001. 310 p.

PALLARES, Villegas Zolio. Asociatividad empresarial - estrategia para la competitividad. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa, 2004. 200 p.

RIVAS, I. Técnicas de Documentación Investigación I. Caracas, Venezuela: UNA, 1995. 350 p.

ROJAS, José Germán. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y distribuidora de pollo en el municipio de la hormiga. Putumayo: Universidad Mariana, 2007. 240 p.

SERNA, Gómez H. Gerencia Estratégica: Teoría - metodología alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Bogotá: s.n., 2008. 380 p.

SHERMAN, Gee. Tecnología e innovación en la empresa. EEUU: Pere Escrosa Castells, 1982. 210 p.

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005. 150 p.

STANTON, William; TAEL, Michael E y WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. México: Mc Graw- Hill/ Interamericana, 1992. 60 p.

TALERO, Elsa y UMAÑA, Gloria. Concepción de la Educación Ambiental, en perspectivas Ambientales. Bogotá: Pedro Páramo-Editors, Universidad Pedagógica Nacional, 1995. 300 p.

TAMAYO, T y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación científica. México: Limusa S.A., 1997. 380 p.

## NETGRAFIA

ACOPI.ORG.CO. Página Principal. [En línea]. [Citado Mayo 28., 2010]. Disponible en internet: URL: <[http://www.acopi.org.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=19&Itemid=20](http://www.acopi.org.co/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=20)>

ACTUALICESE.COM. Economía Colombiana. [en línea] [citado 2011-08-03] Disponible en internet: URL:<<http://actualicese.com/editorial/recopilaciones/SistemasTributarios/SistemaTributarioColombiano.htm>>

AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL DE NARIÑO. Cadenas productivas [en línea] [citado 2013-05-01] Disponible en internet: [http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117&Itemid=88](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117&Itemid=88).

ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, PLAN DE DESARROLLO 2012-2015. Transformación productiva”. Artículo 8°. Política de productividad y competitividad. [en línea] [citado 2013-05-22] Disponible en internet: <http://www.pasto.gov.co/>.

BANCO DE LA REPUBLICA. Informe trimestral regional. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_suroccidente\\_tri4\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri4_2014.pdf)

BAQUERO, Ricardo. Vygotsky y el aprendizaje escolar. Buenos Aires: Aique S.A., 1997. p. 5.

CENTRO INTERNACIONAL DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA – CICD, 2004. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.cicd.go.com/](http://www.cicd.go.com/)

COLOMBIA. CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <<http://www.compite.com.co/site/competitividad/>>

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA DE COLOMBIA. 2003. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <[https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley\\_811\\_03.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/ley_811_03.pdf)>  
CONVENIO DANE - FENAVI-FONAV. [en línea] [citado 2013-06-16] Disponible en internet: [www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/2005\\_agosto.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/2005_agosto.pdf)

ESTADÍSTICAS FENAVI. [en línea] [citado 2014-02-16] Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2472&Itemid=1330](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2472&Itemid=1330)

FONDO DE INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN – FIAC. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.b2gperu.com/Descargas/B2G.ppt](http://www.b2gperu.com/Descargas/B2G.ppt)

LA COMPETITIVIDAD AVÍCOLA DEPENDE HOY DEL ESTADO. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/coyuntura-la-competitividad-avicola-depende-hoy-del-estado>.

LA INTEGRACIÓN Y TECNOLOGÍA GIRO DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA. [en línea] [citado 2014-05-26] Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/254094-la-integracion-y-tecnologia-giro-de-industria-avicola>

ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. [en línea] [citado 2014-04-16] Disponible en internet: <<http://www.fao.org/docrep/004/x2919s/x2919s05.htm>>

PDBA.GEORGETOWN.EDU. Los costos de la violencia en Colombia. [en línea] [citado 2011-08-16] Disponible en internet: <http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/evaluaciones/costosviolencia.pdf>>

PERALTA, Manuel. Sistema de Información. Bogotá: s.n., 2008. [en línea] [citado 2008-05-31] Disponible en internet: [www.monografia.com](http://www.monografia.com)



PERIÓDICO EL PAÍS. Artículo. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/avicolas-valle-juegan-con-produccion-huevo-tajadas>

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “NARIÑO MEJOR” 2012 – 2015. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.observatoriodeldeporte.gov.co/..Plan\\_de\\_desarrollo\\_departamento](http://www.observatoriodeldeporte.gov.co/..Plan_de_desarrollo_departamento)

PNUD-COLOMBIA. [en línea] [citado 2014-03-16] Disponible en internet: [www.pnud.org.co/](http://www.pnud.org.co/) 2011: 24.

REVISTA DINERO. Ingreso per cápita de los Colombianos. [en línea] [citado 2014-07-28] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/us6000-ingreso-per-capita-colombianos/100211>

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. [en línea] [citado 2014-02-15] Disponible en internet: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>

# ANEXOS

## **ANEXO A. NOTA ACLARATORIA**

Esta investigación es un aporte al gremio avicultor y a la Federación Nacional de avicultores (FENAVI), Donde las investigadoras desarrollaron objetivos específicos planteados de acuerdo a las necesidades del sector avícola en el departamento de Nariño, así mismo se tiene en cuenta para el aplicativo del instrumento, el mapa de competitividad comprendida por 8 factores con ítems dentro de ellas, además de las entrevistas realizadas a personalidades en el departamento.

## ANEXO B. DATOS ESTADISTICOS DESCRIPTIVOS (PROGRAMA SPSS)

VARIABLES		N	Media	Desviación estándar
1.	Cuan bueno ha sido su proceso de planeación estratégica en los dos últimos años.	100	3,70	,704
2.	Habilidad de su empresa para promover su trabajo en equipo.	100	3,48	,785
3.	Objetividad del análisis del sector económico al cual pertenece.	100	3,19	,813
4.	Habilidad y conocimiento de su empresa para implementar técnicas de "Benchmarking".	100	2,96	,840
5.	Habilidad para maximizar la estructura operativa de su empresa.	100	3,46	,809
6.	Cuan flexible es su sistema de producción.	100	3,51	,759
7.	Bases para pronosticar sus variables de producción.	100	3,22	,860
8.	Posibilidad de integración y subcontratación.	100	3,33	,865
9.	Programa de mantenimiento preventivo.	100	3,67	,943
10.	Equipo de trabajo para generar innovación y desarrollo de su empresa.	100	3,45	,936
11.	Cuan eficiente es su planificación de compras de materias primas.	100	3,50	,823
12.	Cuan flexible y eficiente es su sistema de abastecimiento	100	3,48	,772
13.	Ubicación versus proveedores, clientes, empleados.	100	3,28	,817
14.	Cuan adecuadas son sus instalaciones e infraestructura en cuanto a su ubicación.	100	3,32	,886
15.	Califique la Capacitación para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad.	100	3,41	,830
16.	Cuan eficiente son los procedimientos para prevenir y solucionar problemas de calidad.	100	3,32	,815
17.	Cuan eficiente es su proceso de Muestreo de materias primas y productos en proceso.	100	2,92	,884
18.	Califique el compromiso para con la empresa de sus inspectores de calidad.	100	3,23	1,081
19.	Califique su conocimiento de los requerimientos y necesidades de su segmento objetivo.	100	3,240	,8302
20.	Califique su conocimiento del entorno de mercadeo	100	3,14	,817
21.	Desarrolla promoción y planes de mercadeo.	100	3,08	,918
22.	Habilidad de su empresa para prevenir problemas y planear soluciones objetivas	100	3,29	,880
23.	Compromiso de su equipo de mercadeo para llevar a cabo sus objetivos y estrategias	100	3,26	,970
24.	Califique su proceso de fijación de precios y su objetividad con respecto a los costos.	100	3,34	,807

25.	Capacitación de su fuerza de ventas.	100	3,14	,932
26.	Satisfacción de sus clientes – utiliza algún método de medición de satisfacción.	100	3,36	1,030
27.	Cuan efectiva es su comunicación con sus clientes.	100	3,48	,990
28.	Califique su sistema de distribución de productos.	100	3,22	,960
29.	Sistema contable en cuanto a la certeza y prontitud para toma de decisiones.	100	3,39	,886
30.	Cuan eficiente es la evaluación de la rentabilidad de cada producto.	100	3,22	,871
31.	Están las responsabilidades de los empleados claramente definidas.	100	3,19	,961
32.	Poseen políticas y manuales de procedimientos escritos, cuan objetivos son.	100	2,69	,940
33.	Programas de capacitación.	100	3,30	,905
34.	Cuan eficiente es el estímulo de trabajo en equipo.	100	3,33	,900
35.	Programa de incentivos y su objetividad con respeto a los objetivos empresariales.	100	3,26	,949
36.	Califique su Programa de Salud Ocupacional en la empresa.	100	3,12	,879
37.	Cuan eficiente es su proceso en cuanto a la disminución de energía.	100	3,56	,857
38.	Cuan eficiente es su proceso en cuanto al manejo de olores en la planta de beneficio.	100	3,63	,800
39.	Califique su manejo de los residuos o sobrantes del proceso productivo.	100	3,66	,831
40.	Cuan fluida es la información al interior de su empresa.	100	3,59	,965
	N válido (por lista)	100		

Fuente: La presente investigacion – Año 2014

## ANEXO C. ENCUESTA A AVICULTORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

### PRESENTACIÓN

Actualmente se está desarrollando el proyecto “**Caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño**”, dirigido por investigadoras del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

Entre los objetivos específicos se encuentra, realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño, describir las características de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño, diseñar estrategias enfocadas en mejorar la competitividad para el sector avícola en el departamento de Nariño, y proponer un plan de mejoramiento de los factores determinantes que afectan la competitividad en el departamento de Nariño; por tanto la información suministradas por usted será de gran importancia para el desarrollo de esta investigación, por consiguiente lo invitamos cordialmente a diligenciar la siguiente encuesta, La información suministrada será confidencial y utilizada exclusivamente para efectos de la investigación.

### INSTRUCCIONES

No existen respuestas correctas, sólo queremos conocer su percepción en cuanto a la realidad de su empresa dedicada a la avicultura.

Las preguntas proponen una serie de afirmaciones y se pide que evalúe el comportamiento en las granjas avícolas y las evalúe de acuerdo a los criterios colocados en la encuesta.



Universidad de Nariño

## ENCUESTA A AVICULTORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

### MAPA DE COMPETITIVIDAD – ASPECTOS GENERALES

**OBJETIVO:** Caracterizar los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño Año 2014

Empresa: \_\_\_\_\_ Teléfono (Fijo o móvil): \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Gerente o Representante legal: \_\_\_\_\_

**Calificación :** 1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

**Encuestados :** 1. Gerencia 2. Encargado o persona con conocimiento de área

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Cuan bueno ha sido su proceso de planeación estratégica en los dos últimos años.
2. Habilidad de su empresa para promover su trabajo en equipo.
3. Objetividad del análisis del sector económico al cual pertenece.
4. Habilidad y conocimiento de su empresa para implementar técnicas de "Benchmarking".

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

5. Habilidad para maximizar la estructura operativa de su empresa.
6. Cuan flexible es su sistema de producción.
7. Bases para pronosticar sus variables de producción.
8. Posibilidad de integración y subcontratación.
9. Programa de mantenimiento preventivo.
10. Equipo de trabajo para generar innovación y desarrollo de su empresa.
11. Cuan eficiente es su planificación de compras de materias primas.
12. Cuan flexible y eficiente es su sistema de abastecimiento.
13. Ubicación versus proveedores, clientes, empleados.
14. Cuan adecuadas son sus instalaciones e infraestructura en cuanto a su ubicación.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

15. Califique la Capacitación para asegurar el cumplimiento de las políticas de calidad.
16. Cuan eficiente son los procedimientos para prevenir y solucionar problemas de calidad.
17. Cuan eficiente es su proceso de Muestreo de materias primas y productos en proceso.
18. Califique el compromiso para con la empresa de sus inspectores de calidad.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### COMERCIALIZACIÓN

19. Califique su conocimiento de los requerimientos y necesidades de su segmento objetivo.
20. Califique su conocimiento del entorno de mercadeo (Competencia, clientes, proveedores, canales de distribución, servicios conexos).
21. Desarrolla promoción y planes de mercadeo.
22. Habilidad de su empresa para prevenir problemas y planear soluciones objetivas
23. Compromiso de su equipo de mercadeo para llevar a cabo sus objetivos y estrategias

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### COMERCIALIZACIÓN

- 24. Califíquese su proceso de fijación de precios y su objetividad con respecto a los costos.
- 25. Capacitación de su fuerza de ventas.
- 26. Satisfacción de sus clientes – utiliza algún método de medición de satisfacción.
- 27. Cuan efectiva es su comunicación con sus clientes.
- 28. Califíquese su sistema de distribución de productos.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### CONTABILIDAD Y FINANZAS

- 29. Sistema contable en cuanto a la certeza y prontitud para toma de decisiones.
- 30. Cuan eficiente es la evaluación de la rentabilidad de cada producto.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### TALENTO HUMANO

- 31. Están las responsabilidades de los empleados claramente definidas.
- 32. Poseen políticas y manuales de procedimientos escritos, cuan objetivos son.
- 33. Programas de capacitación.
- 34. Cuan eficiente es el estímulo de trabajo en equipo.
- 35. Programa de incentivos y su objetividad con respecto a los objetivos empresariales.
- 36. Califíquese su Programa de Salud Ocupacional en la empresa.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### GESTIÓN AMBIENTAL

- 37. Cuan eficiente es su proceso en cuanto a la disminución de energía.
- 38. Cuan eficiente es su proceso en cuanto al manejo de olores en la planta de beneficio.
- 39. Califíquese su manejo de los residuos o sobrantes del proceso productivo.

Tipos de Encuestados

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- 40. Cuan fluida es la información al interior de su empresa.

### OBSERVACIONES:

---

---

---

---

**GRACIAS!**



## ANEXO D. FORMALIDAD DE LA ENTREVISTA

Para la aplicación del estudio de campo fue necesaria una presentación formal, como introducción en cuanto a la magnitud de la investigación y la necesidad de la colaboración de las empresas para el desarrollo de la misma.

San Juan de Pasto, 17 de octubre de 2014

Señor

**EMPRESARIO DEL SECTOR AVICOLA – ACADEMIA - ENTES GUBERNAMENTALES**

**Cordial Saludo,**

En nombre de la universidad de Nariño del programa de administración de empresas, damos a conocer el título de la investigación “ Caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño Año 2014” en el cual en conjunto con FENAVI se busca identificar las necesidades reales del sector avícola en el departamento y cuáles son los factores críticos que impiden el desarrollo de la competitividad del mismo, además de las fortalezas existentes con las amenazas y oportunidades que brinda el entorno para lograr así crear estrategias que aporten una solución inmediata y a largo plazo para el mantenimiento del sector avícola en Nariño

La universidad de Nariño en conjunto con la colaboración de FENAVI desarrollara la investigación mencionada anteriormente, en el departamento de Nariño, para lo cual solicitamos comedidamente de su valiosa colaboración contestando las preguntas de la entrevista.

Agradecemos su valiosa participación.

Atentamente,

---

**Mag. Karola López**  
Asesora de investigación

## ANEXO E. FORMATO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres	<u>JOSE ALFONSO</u>
2. Apellidos	<u>ROSALES</u>
3. Empresa	<u>AGRONOVA – AVICOLA SANTA LUCIA</u>
4. Correo Electrónico	<u>Jaro10777@hotmail.com</u>

#### B. EMPRESARIOS DEL SECTOR AVICOLA

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene a asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION

1. Nombres	EMA
2. Apellidos	RUANO
3. Empresa	GRANJA LA ISABELLA
4. Correo Electrónico	emma.6419@hotmail.com

#### B. EMPRESARIOS DEL SECTOR AVICOLA

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?



II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres	ADRIANA
2. Apellidos	DELGADO
3. Empresa	PROFESCOL
4. Correo Electrónico	

#### B. EMPRESARIOS DEL SECTOR AVICOLA

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres	EFRAIN
2. Apellidos	RUANO
3. Empresa	POLLO RUANO
4. Correo Electrónico	

#### B. EMPRESARIOS DEL SECTOR AVICOLA

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres	CIRO RAFAEL
2. Apellidos	DELGADO
3. Institución	COMITÉ REGIONAL DE COMPETITIVIDAD
4. Correo Electrónico	competitividad@ccpasto.org.co

#### B. ENTREVISTA DIRECTOR COMISIÓN REGIONAL DE

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?



II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Universidad de Nariño**  
**Año 2015**

### **FORMATO ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** *Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.*

#### **A. IDENTIFICACION**



<b>1. Nombres</b>	<u>JESUS</u>
<b>2. Apellidos</b>	<u>MARTINEZ</u>
<b>3. Institución</b>	<u>UNIVERSIDAD DE NARIÑO</u>
<b>4. Correo Electrónico</b>	<u>chumarte@gmail.com</u>

#### **B. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES - UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres  
2. Apellidos  
3. Institución  
4. Correo  
Electrónico

JAVIER ANDRES

MARTINEZ BENAVIDES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

javimabe@gmail.com

#### B. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS UNIVERSIDAD DE NARIÑO

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



1. Nombres	MAURICIO
2. Apellidos	MARCILLO
3. Institución	FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI)
4. Correo Electrónico	mariciomarcilloe@gmail.com

#### B. PROFESIONAL DE CAMPO FENAVI – FONAV NARIÑO, PUTUMAYO Y SUR DEL CAUCA

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION



<b>1. Nombres</b>	DIANA CAROLINA
<b>2. Apellidos</b>	CAICEDO TERA
<b>3. Institución</b>	FEDERACION NACIONAL DE AVICULTORES (FENAVI)
<b>4. Correo Electrónico</b>	narino@fenavi.org

#### B. LIDER EJECUTIVA EN NARIÑO FRONTERA – FENAVI SECCIONAL

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?



II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**



UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Universidad de Nariño  
Año 2015

### FORMATO ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño.

#### A. IDENTIFICACION

1. Nombres	LUIS GABRIEL
2. Apellidos	JURADO
3. Institución	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO (ICA)
4. Correo Electrónico	

#### B. LIDER AVIAR INSTITUTO COLOMOBIANO AGROPUECUARIO

I. ¿Cuáles son las diferencias socioculturales de la región que permiten o no que el sector avícola obtenga una mayor competitividad?

II. ¿Qué importancia tiene la asociatividad para mejorar la integración de las empresas y la competitividad del sector avícola?

III. ¿Hasta qué punto la innovación ha aportado al sector avícola para que sea competitivo?

IV. ¿Considera que la infraestructura vial es un factor que afecta la competitividad del sector avícola en el departamento?

V. ¿Con respecto a las fuentes de financiamiento cuales son los principales factores que impiden el acceso a los créditos o al capital de fomento tanto particular como institucional. Hay una adecuada complementación del sector público y del sector privado?

VI. ¿Hasta qué punto la expansión de mercado ha logrado que las empresas del sector avícola en el departamento de Nariño sean más competitivas. ?

VII. ¿La capacidad instalada de las empresas del sector avícola está acorde con respecto a la demanda y oferta regional?

VIII. ¿Cómo se manifiestan los problemas en el sector avícola con respecto a los proveedores?

IX. ¿Considera usted que la productividad en sus diferentes componentes como la producción obtenida y los recursos utilizados logra el crecimiento y desarrollo empresarial del sector avícola en el departamento?

**OBSERVACIONES**

---

---

---

**Gracias.**

## ANEXO F. REGISTRO FOTOGRÁFICO

Pollo Ruano  
Empresario: Efraín Ruano  
Lugar: las Violetas - Pasto  
Fecha: 14 de enero - Hora: 10:00 AM



Pollos Caicedo  
Empresario: Vicente Caicedo  
Lugar: Santa Bárbara - Pasto  
Fecha: 14 de enero - Hora: 2:00 PM



Profescol  
Representante legal: Adriana Delgado  
Lugar: km 17 Vía Daza - Pasto  
Fecha: 14 de enero - Hora: 5:00 PM



Pollo al Día  
Empresario: Guillermo Mejía  
Lugar: San Andresito - Pasto  
Fecha: 16 de enero - Hora: 5:30 PM



PRODUCTORA DE HUEVOS SANDONA  
Empresaria: Edilma Rosio Fajardo  
Lugar: Sandona  
Fecha: 20 de Enero - Hora: 8:00 AM







**ANEXO G. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

21 de Abril del 2015

Fecha de presentación:

Nombre del Proyecto

***CARACTERIZACION DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2014***

Código de actividad	Actividad	Descripción Sub - Actividad	% de participación	2014 - JUNIO				2014 - JULIO				2014 - AGOSTO					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A1	IDEA PARATRABAJO DE GRADO	Descripción detallada de idea de trabajo de grado	95%														
A2	3 REUNIONES CON FENAVI	Discusión de la situación actual del sector avícola en el departamento	70%														
A3	REUNION CON EL EMPRESARIO JOSE ROSALES DEL SECTOR AVICOLA	Afirmación de la necesidad urgente de una caracterización del sector avícola en el departamento de Nariño	70%														
A4	OBTENCION DE DATOS HISTORICOS	Análisis detallado de investigaciones anteriormente realizadas, y de las diferentes reuniones realizadas en el proceso de investigación	50%														

Código de actividad	Actividad	Descripción Sub - Actividad	% de participación	2014- SEPTIEMBRE				2014 - OCTUBRE				2014 - NOVIEMBRE					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A5	PROPUESTA A LA DOCENTE KAROLA LOPEZ PARA QUE ACEPTARA SER ASESORA DEL TRABAJO TITULADO "CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVICOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	Elaboración de documento escrito y posterior firma de la docente Karola López	98%														
A6	ENVIO DE PROPUESTA HACIA EL COMITÉ CURRICULAR	Remitir propuesta del título "caracterización de los factores determinantes que afectan la competitividad del sector avícola en el departamento de Nariño"	90%														

A7	ELABORACION DE ANTEPROYECTO	Estructuración y diseño de la situación actual del sector con las investigaciones recogidas, posterior planteamiento del cronograma a seguir para la ejecución de la investigación planteada	90%															
A8	PRESENTACION DEL ANTE PROYECTO ANTE COMITÉ CURRICULAR	Entrega de anteproyecto para selección de jurados ante comité curricular	90%															
A9	CARTA DE ACEPTACION POR PARTE DE LOS JURADOS ASIGNADOS	Documento escrito con respectiva firma de los jurados asignados	100%															
A10	CORRECCION TRABAJO DE GRADO	Realizar correcciones necesarias para presentación definitiva de anteproyecto	98%															

Código de actividad	Actividad	Descripción Sub - Actividad	% de participación	2014 - DICIEMBRE				2015 - ENERO				2015 - FEBRERO					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A11	REALIZAR 100 ENCUESTAS PARA EL SECTOR AVICOLA	Recolección de información	96%														
A12	TABULACION Y SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION	Analizar de forma detallada los resultados de las encuestas y Coordinar la información en medio magnético con la ayuda de software como spss, para aclarar información recolectada	92%														

A13	REALIZAR ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVICOLA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	Análisis de los aportes de los actores entrevistados como: Director regional de Competitividad, integrantes de FENAVI Decano facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Decano de la facultad de ciencias pecuarias de la universidad de Nariño y Empresarios	80%											
A14	REALIZAR RESEÑA HISTORICA DEL SECTOR AVICOLA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	Reunión con los diferentes avicultores historiadores del sector.	87%											
A15	REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES COMPETITIVOS DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	Realizar matriz, MEFE, MEFI matriz del Perfil Competitivo, DOFA y con el diagnostico expuesto anteriormente se requiere implementar el diamante de Porter para el sector avícola.	98%											

Código de actividad	Actividad	Descripción Sub - Actividad	% de participación	2015- MARZO				2015-ABRIL				2015-MAYO					
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A16	VALIDACION DEL DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LA INVESTIGACION, POR 30 AVICULTORES REPRESENTANTES DEL SECTOR Y POR FENAVI, COMO ENTE GREMIAL. .	Reunión con avicultores y Fenavi para entregar diagnóstico y recibir las respectivas correcciones.	89%														
A17	DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.	Se lograra a traves de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter y benchmarking hacia el sector avícola.	97%														

A18	DISEÑO DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN MEJORAR LA COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR AVÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.	Con las estrategias formuladas a través de la matriz Dofa se procederá a fortalecer la competitividad avícola en el departamento de Nariño a través de la cadena de valor	94%															
A19	PROPONER UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES DETERMINANTES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.	Construcción del plan de acción para el sector avícola en el Departamento de Nariño.	96%															
A20	CORRECCION TRABAJO DE GRADO	Indagar más a ya de lo previsto para obtener mejores resultados con la ayuda de los jurados.	99%															

A21	SUSTENTACION FINAL EN LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	Exposición y aprobación final de la investigación "identificación y caracterización de los factores competitivos del sector avícola en el departamento de Nariño en el año 2014"	100%												
A22	PUBLICACION ANTE LOS 150 AVICULTORES Y PERSONALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO	Conferencia del plan de mejoramiento con todas las estrategias planteadas a partir de la investigación realizada desde el año 2014	100%												