

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la Competitividad en la
Empresa Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá – Valle del Cauca

Ana Isabel Gutiérrez

Diana Yulieth Palacios

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2018

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la Competitividad en la Empresa

Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá – Valle del Cauca

Ana Isabel Gutiérrez

Diana Yulieth Palacios

Tesis de grado

Programa de Maestría en gerencia financiera y tributaria

Director:

Mg. Jenny Alexandra Fuentes Quintero

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Santiago de Cali

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, 1 de noviembre 2018

Dedicatoria

Dedicatoria Diana Y. Palacios Acosta

Dedico este proyecto a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Dedicatoria Ana Gutiérrez

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida.

Agradecimientos

Agradezco el apoyo y la comprensión de mi familia y esposo, la orientación y dedicación de la profesora Jenny Fuentes y el trabajo en equipo de mi compañera Ana Gutiérrez.

Agradezco a todas y cada una de las personas con quienes compartí esta experiencia formativa.

Un reconocimiento muy especial a la profesora Jenny Fuentes docente titular de la Universidad Antonio Nariño, a los colegas y amigos que nos guiaron durante el proceso, su experiencia, su ayuda y sus consejos fueron determinantes.

Tabla de contenido

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la Competitividad en la Empresa

Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá – Valle del Cauca	1
1.1.1 Pregunta de Investigación	12
1.2 Justificación	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Aspectos Metodológicos	15
1.4.1 Método de Investigación	15
1.4.2 Tipo de estudio	15
1.4.3 Fuentes de información	15
1.4.3.1 Fuentes Primarias	16
1.4.3.2 Fuentes Secundarias	16
1.4.4 Técnicas de Investigación	17
1.4.1 Fases de investigación	18
2.1 Marco Teórico	21
2.1.1 El concepto de competitividad	21
2.1.2 Competitividad costo	23
2.1.3 Competitividad no costo	24

2.1.4 Factores empresariales. Una síntesis de la aproximación de Porter en Bejarano, competitividad, grupo IICA.	24
2.1.5 Competitividad desde la perspectiva de Michael Porter	25
2.2 Marco Conceptual	28
2.3 Marco Normativo	33
2.4 Marco Espacial	39
2.4.1 Misión de la Finca la Siberia	43
2.4.2 Visión de la Finca la Siberia	43
1.1 Capacidad tecnológica:	45
6.1 Identificar las relaciones con los clientes	8
8.1 Análisis Horizontal (estado de resultados)	17
8.2 Análisis Horizontal (Balance general)	18

Lista de Tablas

Tabla 1	Determinación de la muestra.....	20
Tabla 2	Factores que afectan la competitividad.....	30
Tabla 3	Encuesta (explotación).....	48
Tabla 4	Ingresos anuales	48
Tabla 5	Ingresos lechería	49
Tabla 6	Encuesta (Tierras y Cultivos).....	50
Tabla 7	Fase de cultivo	51
Tabla 8	Ingresos de cultivos.....	54
Tabla 9	Maquinaria	54
Tabla 10	Encuesta (Mano de obra)	4
Tabla 11	Encuesta (Prácticas)	5
Tabla 12	Encuesta (Mercado)	7
Tabla 13	Desglose de Ingresos.....	7
Tabla 14	Encuesta (Clientes y abastecedores)	9
Tabla 15	Estado de situación financiera.....	13
Tabla 16	Estado de Resultados	14
Tabla 17	Análisis vertical y horizontal finca la Siberia (balance general)	15
Tabla 18	Análisis horizontal finca la Siberia (estado de resultado).....	16
Tabla 19	(Resultados de la entrevista de explotación).....	26
Tabla 20	(Resultados de la encuesta Cultivos)	27

Lista de imágenes

Imagen 1 Elementos de la competitividad	31
Imagen 2 Mapa Municipio de Tuluá.....	39
Imagenes 3Foto Satelital Finca la Siberia – Vereda Santa Lucia	40
Imagenes 4Ganado Finca la Siberia.....	41
Imagenes 5Vivienda del mayordomo de la Finca la Siberia.....	42
Imagenes 6Potreros y ganado.....	2

Listado de graficas

Ilustración 1 Gráfica Pregunta 7 (crecimiento)	86
Ilustración 2 Gráfica Pregunta 8 (prados)	86
Ilustración 3 Gráfica Pregunta 9 (Cultivo)	87
Ilustración 4 Gráfica Pregunta 10 (Cultivo predominante)	87
Ilustración 5 Gráfica Pregunta 11 (Evolución cultivos)	88
Ilustración 6 Gráfica Pregunta 12 (Tipo de cultivo)	88
Ilustración 7 Gráfica Pregunta 13 (Producción)	89
Ilustración 8 Gráfica Pregunta 15 (Innovación)	90
Ilustración 9 Gráfica Pregunta 16 (Productos agrícolas)	91
Ilustración 10 Gráfica Pregunta 17 (Asociaciones)	91
Ilustración 11 Gráfica Pregunta 18 (Hectáreas)	93
Ilustración 12 Gráfica Pregunta 19 (Agua)	93
Ilustración 13 Gráfica Pregunta 20 (Pozos y fuentes hídricas)	94
Ilustración 14 Gráfica Pregunta 21 (Métodos de riego)	94
Ilustración 15 Gráfica Pregunta 22 (Maquinaria)	95

Ilustración 16 Gráfica Pregunta 23 (distribución del riego)	95
Ilustración 17 Gráfica Pregunta 24 (Canales)	96
Ilustración 18 Gráfica Pregunta 25 (Regulación)	96
Ilustración 19 Gráfica Pregunta 32 (Herramientas)	99
Ilustración 20 Gráfica Pregunta 33 (Maquinas de explotación)	99
Ilustración 21 Gráfica Pregunta 34 (Combustibles)	100
Ilustración 22 Gráfica Pregunta 35 (Maquinas explotación)	100
Ilustración 23 Gráfica Pregunta 36 (Propiedad maquinaria)	101
Ilustración 24 Gráfica Pregunta 38 (Construcciones)	102
Ilustración 25 Gráfica Pregunta 39 (vías)	102
Ilustración 26 Gráfica Pregunta 42 (Tiempo laborales)	104
Ilustración 27 Gráfica Pregunta 43 (Mano de obra)	104
Ilustración 28 Gráfica Pregunta 44 (Contratación)	105
Ilustración 29 Gráfica Pregunta 45 (Actividad profesional)	105
Ilustración 30 Gráfica Pregunta 46 (Aprendizaje)	108
Ilustración 31 Gráfica Pregunta 47 (Medicamentos)	108
Ilustración 32 Gráfica Pregunta 48 (Abastecedores medicamentos)	109
Ilustración 33 Gráfica Pregunta 49 (Gramas y arbustos)	109
Ilustración 34 Gráfica Pregunta 50 (Abonos)	110
Ilustración 35 Gráfica Pregunta 51 (Razas de ganado)	110
Ilustración 36 Gráfica Pregunta 52 (Tipos de ganado)	111
Ilustración 37 Gráfica Pregunta 53 (Alimentación para el ganado)	111
Ilustración 38 Gráfica Pregunta 55 (Control de las malezas)	112

RESUMEN

La presente investigación realiza un diagnóstico de los factores internos para la medición de la competitividad, en la empresa agropecuaria Finca la Siberia, partiendo de la metodología del IICA: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercados y adaptabilidad y relaciones adecuadas con los clientes.

Para ello se utilizó la técnica de la encuesta, donde se tuvieron en cuenta aspectos cualitativos por cada uno de los factores internos de la empresa, la cual se dedica a la ganadería y agricultura, contando con un terreno de 240 hectáreas donde 11 son productivas, las otras corresponden a pastos para alimentar el ganado. La finca la Siberia tiene poca tecnología, los procesos son manuales, las personas que allí laboran tienen conocimiento de agricultura y ganadería, el cual han adquirido a través de la experiencia, ya que provienen de familias del campo que han dedicado su vida a esta labor, pero no han recibido ningún tipo de preparación académica.

Algunas de las razones para no tener tecnología adecuada en la finca es las pocas hectáreas que están siendo utilizadas y la satisfacción de los propietarios con los resultados que la finca obtiene. Para hacerla más productiva tienen que hacer un desembolso significativo de recursos adecuando el terreno en cuanto al arado, abonos, y todo lo que conlleva una siembra inicial, por lo que han decidido hacerlo gradualmente y es así que en cuatro años la finca tiene 11 hectáreas productivas. Es importante tener en cuenta que no todo el terreno de la Siberia es apto para la siembra, hay partes en las que no es viable por inclinaciones o por árboles que sirven de sombra para los animales.

En conclusión y una vez analizados los factores internos de la finca la Siberia se puede determinar que ésta tiene poca tecnología, sus procesos son manuales y en el caso del ordeño se corren riesgos de contaminación, al hacerlos manualmente.

En cuanto al conocimiento, los empleados conocen muy bien lo que hacen, en el momento que se decida tecnificar la finca, se tendría que capacitar al personal para optimizar su desempeño.

Los productos de la finca son de calidad, la cosecha se utiliza solo el 10% para el autoconsumo lo demás se vende una vez recogida la cosecha a clientes directos, no tiene intermediación, lo que le genera mayores ganancias.

Es de resaltar que el endeudamiento de la finca es mínimo, tiene los recursos concentrados en el patrimonio de la empresa, así mismo tiene muy buena liquidez y solvencia. Si se evaluara sólo las hectáreas que producen los resultados serían favorables.

Palabras claves: Competitividad, factores internos, empresa agropecuaria.

ABSTRACT

The present investigation makes a diagnosis of the internal factors for the measurement of competitiveness, in the agricultural company Siberia Farm, based on the methodology of IICA: technological and productive capacity, quality of human resources, knowledge of markets and adaptability and relationships appropriate with customers.

For this, the survey technique was used, where qualitative aspects were taken into account for each of the company's internal factors, which is dedicated to livestock and agriculture, with a land of 240 hectares where 11 are productive, the others are pastures used to feed the cattle. The Siberia farm has little technology, the processes are manual, the people who work there have knowledge of agriculture and livestock, which they have acquired through experience, because they come from rural families who have dedicated their lives to this work, but they have not received any type of academic preparation.

Some of the reasons for not having adequate technology in the farm are the few hectares that are being used and the satisfaction of the owners with the results that the farm is currently obtaining. To make it more productive they have to make a significant outlay of resources adapting the land in terms of plowing, fertilizers, and everything that involves an initial sowing, so they have decided to do it gradually and this is why in four years the farm has 11 hectares that are productive. It is important to bear in mind that not all land in Siberia is productive, there are parts where cultivation or use is not viable due to the conditions of the land.

In conclusion and once analyzed the internal factors of the Siberia farm it can be determined that it has little technology, its processes are manual and in the case of milking there are risks for contamination.

In conclusion and once analyzed the internal factors of the Siberia farm, it can be determined that it has little technology, its processes are manual and in the case of milking, there are risks for contamination.

In terms of knowledge, employees know very well what they do, at the time they decide to upgrade technology in the farm, they would have to train staff to optimize their performance.

The products of the farm are of quality, the harvest is used only 10% for self-consumption, the rest is sold once the harvest is collected from direct customers, there are no intermediaries, which generates greater profits.

It is noteworthy that the amount of debt of the farm is minimal, it has the resources concentrated in the company's assets, and has very good liquidity and solvency. If only the hectares producing the results were evaluated, they would be favorable.

Keywords: Competitiveness, internal factors, agricultural enterprise.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este trabajo aplicado y enfocado a la empresa ganadera Finca La Siberia ubicada en el municipio de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca, se hizo con el fin de realizar un diagnóstico desde los factores internos para medir la competitividad, de una empresa tipo agrícola, a través de los datos, registros financieros y opiniones técnicas de los trabajadores y dueños.

Este diagnóstico, de factores internos se basa en el enfoque de competitividad de (BEJARANO, 1995)¹ en el cual menciona dentro de sus factores unos elementos importantes como lo son la capacidad tecnológica y productiva, la calidad de los recursos humanos, el conocimiento del mercado y las relaciones con los clientes.

A lo largo del texto se destacarán los aspectos cualitativos y cuantitativos de cada uno de los factores anteriormente mencionados, de la empresa objeto de estudio desarrollando los objetivos y conociendo a fondo las capacidades de producción y desempeño de la empresa en el sector del Valle del Cauca.

¹ Colección de documentos IICA, serie de competitividad No.3 - Elementos para un enfoque de la competitividad en el sector agropecuario.

1. FUNDAMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los fundamentos de investigación están compuestos por el planteamiento del problema en el cual se da a conocer la importancia de articular los avances y procesos en la región vallecaucana como factor primordial de la competitividad que contribuya al logro de los propósitos de la región, tomando como base los factores internos de la empresa.

1.1 Planteamiento del Problema

Para poder lograr una sociedad competitiva en donde se identifique claramente la ventaja frente a otros lugares sean regionales o internacionales, es preciso fortalecer los sistemas de producción de una región, para obtener perspectivas claras frente a lo que se requiere para alcanzar altos índices de participación en el mercado y crecimiento económico.

El sector agropecuario no solo produce alimentos sino también materias primas necesarias para satisfacer las demandas del mercado interno y externo. Lo producido está en función de los factores: crecimiento de la población y comportamiento del ingreso personal disponible el cual está destinado para la alimentación o consumo de los productos resultantes de la materia prima producida. (Beltrán y Piñeros, 2013, p. 9).

Por otro lado, se debe promover y consolidar sectores y cadenas que produzcan con altos estándares internacionales, potenciando la producción, aumentando los niveles de productividad y de calidad de empleo en la región, logrando que todas las unidades productivas de la región estén vinculadas a la economía formal y de esta manera se contribuye a la competitividad regional y al bienestar de los habitantes del departamento del Valle del Cauca.

El sector agropecuario es un sector muy importante en la economía del país. Según el Fondo para el financiamiento del sector agropecuario este creció 5.9% , cifras del (DANE,2018) segundo trimestre.

“Además de ser el principal generador de empleo en las zonas rurales, el aumento en la productividad de los cultivos ha permitido que el crecimiento del PIB agropecuario sea superior al del PIB nacional. En lo que respecta a política comercial, sus comportamientos son favorables, no sólo por la tendencia al alza de los precios internacionales, sino por el incremento de las exportaciones”.

En este orden de ideas, el sector agropecuario es el principal generador de empleos en las zonas rurales. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística para el segundo trimestre del 2018

“En el segundo trimestre de 2018, el valor agregado de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció 5,9% en su serie original, respecto al mismo periodo de 2017.

Esta dinámica se explica por los siguientes comportamientos:

- *Cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas permanentes; propagación de plantas (actividades de viveros, excepto viveros forestales); actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y posteriores a la cosecha; explotación mixta (agrícola y pecuaria) y caza ordinaria y mediante trampas; y actividades de servicios conexas creció 6,0%.*

- *Ganadería creció 5,8%.*
- *Pesca y acuicultura creció 15,9%*
- *Silvicultura y extracción de madera creció negativamente 1,1%.*

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció en su serie corregida de efecto estacional y

calendario 1,3%. Esta dinámica se explica por:

- *Cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas permanentes; propagación de plantas (actividades de viveros, excepto viveros forestales); actividades de apoyo a la agricultura y la ganadería y posteriores a la cosecha; explotación mixta (agrícola y pecuaria) y caza ordinaria y mediante trampas; y actividades de servicios conexas creció 1,2%.*
- *Ganadería creció 1,6%.*
- *Silvicultura y extracción de madera creció 1,3%.*
- *Pesca y acuicultura creció 7,9%.*

A 2018 el campo sigue siendo un gran generador de empleo según lo manifiesta la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), la cual muestra que mientras en zonas rurales el desempleo a 2017 era del 4.3% a nivel nacional era del 8.5%, lo que indica un comportamiento muy positivo en el sector rural, teniendo en cuenta que un desempleo del 4% es considerado dentro del rango normal. El director del DANE considera que el desempleo rural obedece a la mejor dinámica de ocupación de los pobladores, destacando el sector agropecuario, forestal y pesquero, quienes lideraron el crecimiento de la economía en 2017.

ANIF considera que al aumentar el agro se requiere de mayor mano de obra que trabaje en el campo, ya sea como obreros permanentes o en épocas de cosecha lo que hace que se genere una cifra importante de empleos en el sector rural.

Es importante articular los avances y procesos existentes en la región vallecaucana y estructurar una estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación como factor indispensable de la competitividad que aporte al logro del propósito regional, con casos demostrativos en los encadenamientos productivos seleccionados que ayude a fortalecer el sector agropecuario y por último contar con la infraestructura, la logística requeridos según estándares mundiales para que

compita en la gestión importadora y exportadora a escala nacional e internacional, aprovechando su ubicación estratégica y su experiencia como plataforma de comercio exterior.

Por otro lado, desde la perspectiva de la globalización y el libre mercado entre naciones, en una economía como la colombiana le exige ser competitiva, pues la competitividad es una regla de juego a la que debe someterse los países en las relaciones comerciales, técnicas, financieras, organizativas e institucionales. Krugman (citado en Bejarano, 1995a).

Cabe anotar, que el sector agropecuario es de gran importancia en el desarrollo económico y social de la vereda Santa Lucia, ubicada en el municipio de Tuluá, en el departamento del Valle del Cauca. La producción de hortalizas y verduras de ciclo corto resultan ser esenciales para el suministro de alimentos a los hogares urbanos y rurales del mercado Tuluéño. Sin embargo, la producción agropecuaria ha comenzado a perder actividad y el ingreso de los habitantes del campo es precario, lo que hace que los niveles de pobreza aumenten a medida que transcurre el tiempo (González, 2017, pág. 27). Lo anterior se está presentando debido a las importaciones que actualmente se están llevando a cabo entre países con los cuales Colombia ha firmado tratados de libre comercio y podría ser causa según Bejarano (1995b, pág. 5.) “gran parte del descuido que se ha tenido en el pasado para la formulación de marcos analíticos pertinentes para la competitividad, o el poco interés en desarrollarla nacional o sectorialmente, se debe a que, por mucho tiempo se presupuso que el Estado estaba obligado a proteger los rubros internos”.

Por ello, es importante realizar una investigación que permita analizar los factores internos en la finca la Siberia, para que a nivel regional y nacional se logre asociar el fomento de la competitividad con devaluación y la disminución de costos laborales unitarios, sea mediante incrementos de la productividad del trabajo o mediante las reducciones del trabajo real.

Por otro lado, permitirá identificar las unidades de negocio que produce y ofrece la finca la Siberia, las cuales son demandadas en el mercado interno, partiendo del análisis de las teorías económicas clásicas como lo plantea Giorgis (2009 p.11) que “dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas”. Cabe señalar que la competitividad basa su fundamento teórico en la propuesta de las ventajas competitivas, las cuales se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales (Giorgis, 2009, p. 12).

Es importante entonces conocer, como los factores de producción en la finca la Siberia, han sido aprovechados eficientemente enmarcados por la productividad para prevalecer en el mercado, desde la consolidación de sus operaciones agropecuarias en el centro del departamento del Valle del Cauca. “En estas circunstancias, la orientación hacia la atracción del mercado, es decir, la adaptabilidad a mercados en crecimiento tiene que ser un criterio principal para clasificar los productos, para revisar la distribución de los recursos y para determinar las estrategias de competitividad” Ousméne citado en (Bejarano, 1995d, p.11).

1.1.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el estado actual de los factores de competitividad internos de la empresa agropecuaria Finca la Siberia?

1.2 Justificación

La finca la Siberia cuenta con 240 hectáreas de tierra las cuales se distribuyen estratégicamente para levante de ganado, o siembra de hortalizas y frutos ² (papa, zanahoria, arveja y tomate de árbol), por la composición de su suelo fértil permite el cultivo de diferentes especies de verduras. No obstante, su unidad estratégica de negocio más sobresaliente en la finca la Siberia, es el de ganado de levante, lechería y ceba.

El motivo de esta investigación de carácter cualitativo y cuantitativo surge de la necesidad de identificar los factores internos claves, que hacen posible que una empresa sea competitiva en un sector definido, en este caso la empresa agropecuaria finca la Siberia, ubicada en la vereda Santa Lucia, en el municipio de Tuluá, y lograr validar que el sector agropecuario en Colombia es un motor para acelerar la economía nacional y del departamento del Valle del Cauca, aprovechando sus ventajas competitivas con respecto a otros departamentos.

Es importante para la Finca en cuestión el estado actual de sus factores internos de competitividad, puesto que le permitirá conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee partiendo del análisis de los factores internos, y de esta manera poder diseñar estrategias corporativas que potencialicen su competitividad en el sector agropecuario. No obstante, con el fin de mejorar los aspectos que permiten un mejor desempeño como empresa productora de ganado, se realizarán y aplicarán encuestas al personal que integra la organización, para conocer al detalle cómo se encuentra actualmente la empresa.

Se resalta que la línea de investigación de la maestría que se está trabajando en el presente trabajo, está de acuerdo a las establecidas en la facultad de Ciencia Económicas y

²Se refiere a todas las plantas herbáceas que se cultivan y que son adecuadas para el consumo, bien crudas o cocinadas (Eroski Consumer, s.f)

Administrativas de la Universidad Antonio Nariño, enmarcadas en productividad y competitividad en las empresas colombianas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar los factores internos para la competitividad en la empresa agropecuaria Finca la Siberia, de la vereda Santa Lucia, en el Municipio de Tuluá - Departamento del Valle del Cauca.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la capacidad tecnológica y productiva de la Finca la Siberia de la vereda Santa Lucia – Municipio de Tuluá.
- Describir el conocimiento y la calidad de los recursos humanos en la Finca la Siberia.
- Analizar el mercado y la adaptabilidad de la Finca la Siberia, Vereda Santa Lucia en el Municipio de Tuluá.
- Determinar las relaciones con los clientes y abastecedores de la Finca la Siberia
- Representar a través de una matriz DOFA los factores internos de la finca la Siberia y su relación con la información financiera

1.4 Aspectos Metodológicos

El trabajo de investigación Diagnóstico de los factores internos para la medición de la competitividad en la empresa agropecuaria Finca la Siberia, municipio de Tuluá - Valle del Cauca, se realizará con base a los lineamientos propuestos por el IICA con respecto a sus informes de competitividad del sector agropecuario del territorio nacional.

De esta manera, el conocimiento adquirido por otros autores y las fuentes de información existentes sobre el problema de investigación ayudan a definir el nivel en el que ha de catalogarse el estudio cualitativo que se propone y tipo de estudio cuantitativo que permitirá abordar la medición con soporte en los estados financieros de la empresa durante cuatro años.

1.4.1 Método de Investigación

El método de investigación es mixto, puesto que toma elementos cualitativos y cuantitativos, al igual es un estudio de caso específico en la Finca la Siberia.

1.4.2 Tipo de estudio

Este tipo de estudio es descriptivo y explicativo, debido a que su objeto es examinar, describir y explicar la situación actual de los factores internos de competitividad de la empresa agropecuaria finca la Siberia.

1.4.3 Fuentes de información

Las fuentes de información que se van a emplear en el trabajo de investigación son las siguientes:

1.4.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias, según Méndez, son la información que el investigador debe recoger en forma directa, implican utilizar técnicas y procedimientos que suministran la información adecuada (Mendez, 2004a). Para el caso de esta investigación, las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la Finca, así como los reportes e informes del área tributaria y contable entre otros que se hayan publicado desde el año 2012 hasta el 2017 por parte de la empresa agropecuaria Finca la Siberia, ante la DIAN.

1.4.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias, según Méndez “son todas aquellas que suministran la información básica de un proyecto de investigación; se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, entre otras” (Méndez, 2004b).

La información se obtendrá por medio de textos considerados de referencia bibliotecaria, así mismo de trabajos de grado de posgrado de la facultad de ciencias administrativas y contables de universidades de alta calidad reconocidas en Colombia.

El trabajo de investigación para la medición de la competitividad desde los factores internos de la empresa agropecuaria Finca la Siberia, municipio de Tuluá - Valle del Cauca, se realizará bajo el modelo mixto que representa integrar un enfoque cualitativo y cuantitativo, lo cual permite al investigador realizar un estudio riguroso para lograr determinar cuáles son los factores internos que afectan proporcionalmente la competitividad en una empresa (Hernández ,2010).

La identificación se realizará con base a las diferentes bases de datos de las universidades de educación superior avaladas por el ministerio de educación, se realizará un análisis riguroso de

encuestas e informes de gestión que estén emitiendo las entidades gubernamentales con respecto a la competitividad del sector agropecuario en el territorio nacional.

Por otro lado, se tomará en cuenta la metodología para el análisis de la competitividad del IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) propuesto en el informe realizado por (Bejarano, 1995e).

1.4.4 Técnicas de Investigación

Para acceder a la información pertinente al trabajo de investigación se recurrirá a los informes publicados por revistas especializadas en el sector agrícola y otras, que permitan analizar el sector agropecuario, así como informes dispuestos por el banco de la República, los cuales servirán de insumo para alcanzar los objetivos diseñados y así lograr identificar los factores internos que influyen directamente en la competitividad de la finca, la Siberia. La técnica empleada será la revisión documental, mediante la cual se harán análisis de documentos históricos, documentos emitidos por el IICA para medición de competitividad en el sector agropecuario y análisis de archivos y posteriormente investigación de campo donde se recurrirá a técnicas directas como: entrevistas y/o encuestas a los trabajadores de la empresa Finca la Siberia, que proporcionen la información respectiva necesaria para la investigación (Méndez, 2004c).

Búsqueda Bibliográfica: Es el primer paso del proceso de investigación científica. El creciente aumento en la producción de la información que se dispone actualmente requiere de un proceso de búsqueda que resulte exitoso en el menor tiempo posible.

Clasificación y análisis de la información (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010):
Presentar los valores calculados de las encuestas aplicadas al universo de la población seleccionada, y su interpretación lógica según los límites de probabilidad obtenidas (resultados

de análisis de varianzas, covarianzas, de diferencias de medidas, etc. teniendo en cuenta esta premisa el universo de la población encuestada se tomará una muestra finita de los trabajadores de la Finca la Siberia.

El paso metodológico de esta técnica consiste en:

- Ordenar, agrupar y clasificar los datos
- Confrontar los datos (resultados vs marco teórico)
- Discutir o interpretar los datos
- Determinar resultados

1.4.1 Fases de investigación

Fase 1

Selección de la muestra y tamaño de la muestra:

Cabe resaltar que la muestra es el número de elementos elegidos que se deben tomar de una población con características específicas y a su vez similares para que los resultados puedan extrapolarse, con la condición de que sean representativos de la población de habitantes del área de influencia donde se enfocara la presente investigación (Ludewing, Rodriguez, & Zambrano, 2017). El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

Del error permitido.

Del nivel de confianza con el que se desea el error.

Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z₂ = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2. E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

De esta manera, se aplica la fórmula de población finita al universo objeto de estudio, es decir a una cantidad de no más de 23 colaboradores de la empresa Finca la Siberia.

Para la determinación de la muestra de esta investigación como se evidencia en la tabla 1, el cálculo de la muestra finita, con una población de 23 colaboradores, donde las investigadoras asignan un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 3%. Donde se desconoce la probabilidad “P” del evento que se está estudiando.

Tabla 1 Determinación de la muestra

Parámetro	Insertar valor
N	23
Z	1,96
P	50,00%
Q	50,00%
E	3,00%

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la formulas generales del proceso estadístico.

$$n = 22,089 / 0,9802$$

$$n = 23 \text{ (muestra)}$$

Fase 2

Esta segunda fase es de observación de las actividades de la finca a través de herramientas como la entrevista a los directores y la encuesta a los trabajadores de la empresa Finca la Siberia para evidenciar, los factores internos de la empresa.

Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital (IICA, s.f).

2. MARCO REFERENCIAL

Para conocer el contexto en que se desarrollara este proyecto, se ha establecido un marco de referencia tomando como base diferentes autores en los temas relacionados con la competitividad del sector agrícola, los cuales una vez analizados serán aplicados para el desarrollo del proyecto en la finca la Siberia, Municipio de Tuluá, departamento del Valle del Cauca.

2.1 Marco Teórico

En esta parte de la investigación teórica se pretende describir las principales teorías, conceptos, así como modelos dispuestos por teóricos expertos en el análisis de la competitividad, teniendo en cuenta aquellos factores que resultan ser determinísticos y permiten identificar las bondades, las ventajas y limitaciones que muchas empresas del sector agropecuario desconocen entorno a la competitividad.

2.1.1 El concepto de competitividad

La competitividad supone un término bastante clásico, donde autores como David Ricardo (1817) y Adam Smith (1776) publicando en su libro “Las riquezas de las naciones”, lo simplificaba desde su pensamiento economicista relacionándolo con las ventajas comparativas de una nación, convirtiéndose paulatinamente en el análisis de los negocios. Por su parte Bejarano (1995f) menciona que “las ventajas comparativas basadas en los recursos naturales se sustituyen por las ventajas competitivas, que son creadas a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos. En ambos procesos son vitales la tecnología y las innovaciones” (p.23).

La competitividad es un tema que se ha venido proponiendo desde hace mucho tiempo. Para la década de los 60 López y Marín (2011) citados por (Mera, s.f, a), en donde el ranking de

importancia de la época fue enmarcado por las condiciones cambiantes del mercado global, las cuales exigían a las empresas implementar nuevas estrategias que les permitieran mantener una posición y participación más constante dentro del mismo mercado.

Lo anterior permite resumir que la competitividad, es un tema que se encuentra en todos los sectores de la actividad económica que componen el entorno nacional, es por esta razón que la globalización ha exigido a los países que generen inversión extranjera en donde se refleje el proceso en que las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo de los recursos, para afrontar el reto que representa no únicamente el mercado nacional, sino también la apertura al comercio fuera de las fronteras de su país de origen Labarca (2007) citado por (Mera, s.f, b).

El foro económico Mundial (2017) ha publicado indicadores e índices en materia de competitividad, los cuales sirven de guía para que los gobiernos en los diferentes niveles de jerarquía logren implementar políticas públicas (Mera, s.f, c), los procesos de cambio que emanan de la estructura económica mundial, como consecuencia de la globalización y el liberalismos de los años 90 “la competitividad impone a las empresas establecer mecanismos relacionados con indicadores como el posicionamiento, políticas de precios, cantidad y calidad de productos y servicios, presencia en el mercado, tecnología, flexibilidad y adaptación a los cambios” Quero (2008) López y Marín (2011) citados en (Mera, s.f, d) de tal manera que puedan afrontar nuevos retos que les hacen replantearse aspectos sustanciales acerca de los paradigmas de la competencia.

El término competitividad está relacionado al concepto de competencia y a su acción de competir, en el nivel sector alrededor de las empresas nacionales e internacionales. Estos cambios ocasionados en el entorno del orbe global de empresas intensifican la necesidad de

establecer relaciones estratégicas, así como operativas entre la organización y los stakeholders (partes interesadas) con el fin de desempeñar un papel más competitivo Carlos, Pérez, y Liquidano (2012) citados por (Mera, s.f, e).

Por otro lado, en el caso del sector agro partiendo del análisis realizado por Bejarano (1995g):

“las necesidades de elaboración conceptual de la competitividad son aún mayores que para otros, como quiera que la competitividad en este sector se supedita a conceptos teóricos propios de otras actividades, en especial del manufacturero. De hecho, los enfoques recientes desplazan el concepto de ventajas comparativas basadas en recursos naturales por el de ventajas competitivas basadas en la reducción de costos y en la diferenciación del producto, en otros términos, en la capacidad para innovar...” (p.38).

Con base a lo anterior Rojas y Sepúlveda (1998) aseguran que las “ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales” (p.11).

2.1.2 Competitividad costo

Es importante identificar los elementos que hacen parte importante de la competitividad costo permitiendo conocer los siguientes Banco de la república (1999):

Costo del trabajo - salarios directos e indirectos: este tipo de costo se encarga de enfatizar la productividad laboral en la medida en que ella puede llegar a compensarse los altos costos salariales de una nación, para contrarrestar la participación de los trabajadores.

Costo del capital: Con base a este otro tipo de costo como elemento de la competitividad, la financiación y factores conexos, tales como la de ocupación de los equipos, la tasa de desperfectos, la distribución de la maquinaria, etcétera..., desarrolla la productividad del capital de las empresas.

Costo de los insumos: La relación de asociación con los proveedores de insumos permite bajar su costo y asegurar el abastecimiento a largo plazo. Otro elemento importante son las políticas de calidad total con el fin de eliminar los consumos inútiles y reducir los desperdicios durante la producción.

2.1.3 Competitividad no costo

Como parte del informe realizado por el banco de la República en el año (1999), teniendo en cuenta los lineamientos propuestos que determinan la competitividad no costo, uno de los primeros indicadores de dicha categoría tiene que ver con la capacidad instalada, la cual permite, hasta cierto punto, evitar excesos de demanda no cubiertos elementos con el cumplimiento de las normas técnicas, la diferenciación de productos, los tiempos de entrega, la especialización, la eficacia de las redes de compra y comercialización, así como la disposición de la infraestructura y conectividad que posee un país.

2.1.4 Factores empresariales. Una síntesis de la aproximación de Porter en Bejarano, competitividad, grupo IICA.

Los factores empresariales teniendo en cuenta el informe del IICA desarrollado por Bejarano (1995h) se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión, que puede controlar y modificar fácilmente, se definen también como el entorno interno donde son participes los stakeholders, se identifican los siguientes:

Gestión: la gestión *incluye* procesos netamente administrativos, donde la toma de decisiones se realiza conservando la línea de mando y de autoridad, teniendo en cuenta el área o el departamento como el de finanzas, mercadeo, actividades postventa, las relaciones asertivas con los clientes, la capacitación y planeación estratégica dentro de la empresa y/o organización.

Innovación: este es un elemento diferenciador *el* cual, *las* acciones que se ejecuten en esta área constituyen un elemento central para la competitividad, desde las estrategias diseñadas para capturar mercados, para la introducción de nuevos productos, así como procesos, ser más productivos y para competir con precios. Esto conlleva a que la innovación tecnológica debe ser un desempeño constante, que le exige a la empresa direccionar sus operaciones con base en esta.

Producción: este factor empresarial está relacionado básicamente con los aportes de los avances tecnológicos a nivel mundial, *revelan* la consagración de una nueva forma, el cual suministra a la empresa un sistema productivo estándar sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, lo que afianza directamente la calidad y renovación de los productos, y los procesos, permitiendo que el justo a tiempo sea una política organizacional.

Recurso humano: las condiciones que se logran identificar en las relaciones entre colaborador y empresa son los aspectos que influyen directamente en la productividad de estas. Por ello, una de las labores que se deben definir aplicando los principios de organización de los procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Por supuesto, no menos importante motivando e incentivando a los trabajadores a participar en los desafíos de la competitividad.

Se han identificado los factores empresariales que afectan las ventajas competitivas de una empresa, teniendo en cuenta que algunos de ellos pueden mejorarse desde el interior de esta.

2.1.5 Competitividad desde la perspectiva de Michael Porter

Porter (1990a) es el máximo exponente de las estrategias empresariales, centrando sus estudios en diez empresas Japonesas que habían posicionado sus marcas en el mercado Occidental en la década de los 70, es en donde se inicia la investigación y da comienzo al interés de querer conocer las causas que hacían que dichas empresas fueran competitivas, “ya que estas producían

una gran variedad de productos sin alterar sus costos, capaces de adaptarse y mejorar ante los cambios del entorno” (Suárez ,1994; citado en Mera, s.f).

Es entonces cuando Porter (1990b) al identificar los mecanismos que determinaban la competitividad, este teórico decide reemplazar el concepto usado en las empresas de ventaja comparativa por el de ventaja competitiva, adoptando además dos enfoques, “las cinco fuerzas y el de las estrategias competitivas genéricas” (Labarca, 2007; Porter, 1990; Suárez, 1994 citados en Mera, s.f).

Debe señalarse en esta indagación que Porter (1991c) citado en Bejarano (1995i) sugiere que la ventaja competitiva de una nación depende de:

“1) factores macroeconómicos influidos por variables tales como la tasa de interés, la tasa de cambio y otros precios y agregados macroeconómicos;

2) de la disponibilidad de factores de producción y recursos a precios competitivos y de la existencia de una infraestructura de apoyo a la producción;

3) de las capacidades generadas por las políticas del gobierno que incluyen las políticas comerciales, y

4) de factores culturales, particularmente las prácticas administrativas y laborales que determinan las relaciones entre el gobierno y el sector gerencial integrando todo eso en el llamado diamante de la competitividad” (p.46).

En este orden de ideas Restrepo (s.f) describe afirmando que en Porter existe una inclinación por hablar de las ventajas competitivas de las naciones incluyendo además el diamante de competitividad como herramienta analítica que exige, conocer el nivel de competitividad de las cadenas productivas, de los clústeres y de las organizaciones. Cabe anotar que “El diamante de

Michael Porter” es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros (Porter, 1991d).

En cuanto a las condiciones de la demanda es importante reconocer que son empresas relacionadas horizontal y verticalmente y su Estructura y rivalidad de las industrias, estos atributos hacen parte de un sistema, al cual Porter (1991e) denominó "Diamante". Es por esta razón que existen dos variables auxiliares las cuales complementan el marco del análisis; el gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos de estas, en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional (Michael, 1991).

Lo anterior desliga que los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica (Restrepo Puerta, s.f).

Como lo anunciaba Porter (1991f) “la competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía” (p.210).

El diamante de Porter (1991g) genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema

Lo que pretende anunciar Porter (1991h) es que “una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva” (p.212).

2.2 Marco Conceptual

Competitividad:

Son muchos los autores que amparados por teorías económicas que centran sus investigaciones alrededor de la competitividad llegan a conclusiones amplias como por ejemplo la propuesta por Garay (s.f) citado en el informe realizado por el (Banco de la Republica, 1997) afirma:

“La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera” (p.83).

Por otro lado, Alic (1997) propone según el Banco de la Republica algunas definiciones de la firma o sector el cual se quiere afianzar la investigación, para este caso es importante resaltar que el sector es el agropecuario, siendo uno de los más representativos para la economía colombiana.

“La competitividad Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (p.24).

Lo anterior permite evidenciar que un nivel de competitividad óptimo en las operaciones y estrategias implementadas por país, más que una puesta en marcha de las connotaciones que trae consigo la competitividad es una necesidad que exige la globalización, que garantice la sostenibilidad a largo plazo, por esta razón este amplio concepto de “*competitividad*” tiene alternativas planteadas para mejorar las condiciones estructurales y calidad de vida de una población, pero no es el país que bajo sus recursos es competitivo, sino gracias a las empresas que lo componen enmarcadas bajo su productividad a nivel nacional.

Otra visión de la competitividad es planteada por Coriat (1997) citado en el informe del (Banco de la Republica, 1997) evidenciando que “con base en los casos particulares de los modelos propuestos por Francia, Alemania, Japón y Estados Unidos que el asimilar la competitividad única y exclusivamente a la disminución del costo de los salarios es inaceptable, ya que existen al menos doce factores relacionados con la competitividad” p.50). Esto permite analizar que, en una economía como Colombia donde los salarios son bastante bajos no se podría garantizar reducir los costos de la mano de obra, sino direccionar las estrategias competitivas a los otros doce factores que componen la competitividad, y estos son evaluados haciendo la comparación anual entre 137 países.

En este orden de ideas, El Foro Económico Mundial, que se encarga de medir la competitividad, desglosando la competitividad de los países en 12 áreas diferentes, o pilares, que agrupan en tres subíndices. Estos son “requisitos básicos” que incluyen instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria. A estos pilares se les denomina elementos “básicos” ya que suelen ser los primeros que abordan los países en etapas tempranas de desarrollo (Foro Economico Mundial, 2017).

El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente, pero en general tienen la palabra “productividad” (World Economic Forum, 2016).

Bejarano (1995j) dice que la competitividad es la búsqueda de una condición sostenible que se caracteriza por la continuidad y está dirigida hacia los mercados en el cual intervienen varios actores como son el sector productivo, el gobierno y los clientes.

A continuación, se presenta la tabla No. 2 la cual muestra los elementos que se pueden medir en la competitividad, como son los factores internos, sectoriales, sistémicos y factores de desarrollo económico

Tabla 2 Factores que afectan la competitividad

Controlables por la empresa.	Controlables por el gobierno	Difícilmente controlables
Estrategia	Entorno económico	Precios internacionales
Productos	Tasa de cambio y de interés	Condiciones de la demanda
Tecnología	Impuestos	Impactos que afectan la equidad
Capacitación	Salarios base	Impactos que afectan el ambiente
Investigación y desarrollo	Política comercial	
Costos	Aranceles	
Encadenamientos	Cuota	
Alianzas estratégicas	Acuerdos	
	Política de investigación y desarrollo	
	Política de educación y capacitación	
	Regulaciones	
	Alianzas estratégicas	

Fuente tomado de: la competitividad en el sector agropecuario (pag.42) Jesús Antonio Bejarano

Para el desarrollo de este proyecto se tendrá en cuenta la metodología IICA, tomando lo concerniente a los factores internos los cuales dependen de la empresa y que marcan la diferencia con la competencia. Entre ellos están la capacidad tecnológica y productiva, la calidad de los recursos humanos, el conocimiento del mercado y las relaciones con los clientes y abastecedores.

Imagen 1 Elementos de la competitividad



Fuente: tomado de IICA cuaderno técnico No. 14 con base en FAO 1997.

Elementos que intervienen:

Análisis del entorno: en él se tiene en cuenta las actividades que desarrollan las personas y las organizaciones que controlan los recursos, las organizaciones con las cuales la empresa debe

interactuar para crecer y sobrevivir, el cual incluye consumidores, asociaciones, contexto cultural. Así mismo es importante conocer la capacidad del entorno, la cual tiene que ver con el nivel de recursos disponibles en determinado contexto, la oportunidad/amenaza en relación con la capacidad inexplorada.

De igual manera el entorno involucra la incertidumbre, la cual se considera un factor fundamental y sobre la cual se deben tomar importantes decisiones. Las incertidumbres que se presentan pueden ser sobre el entorno, que tiene que ver con el cambio de los componentes del ambiente, de efecto, predecir cuál será la naturaleza del impacto de una situación del entorno sobre la organización, de respuesta, falta de conocimiento sobre las opciones de respuesta que se tienen a eventos del entorno, o cuando hay inhabilidad para predecir las consecuencias esperadas.

El entorno ha sido un componente importante y tiene que ver con todo lo que está afuera de la empresa, por lo que se tiene un entorno mundial, de país, regional y local, sin embargo, el lugar donde se localizan las empresas provee condiciones que determinan la capacidad para desarrollar ventajas, por lo que hay algunas empresas que son más exitosas que otras, también el Estado a través de las cargas impositivas puede afectar las decisiones de localización de las empresas, como también las características sociales y demográficas de la población.

Las características del país inciden sobre las ventajas competitivas esenciales y están relacionados con la infraestructura, mano de obra especializada, condiciones de la demanda y los sectores afines que sean competitivos. El Estado es un actor muy importante en el entorno, teniendo en cuenta que debe velar por el bienestar de la población y por el desarrollo económico por lo que para él es importante aumentar la competitividad del sector empresarial, con productos de excelente calidad lo que implica tener la tecnología adecuada, infraestructura,

medios de transporte entre otros, para lo cual el gobierno reglamenta los procesos y productos que inciden en la calidad, estimulando la demanda de productos innovadores que ayudan al desarrollo de ventajas competitivas.

2.3 Marco Normativo

Constitución Política de Colombia art 334: La dirección de la economía estará a cargo del Estado, este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes..., También para promover la productividad y competitividad y el desarrollo armónico de las regiones. (República, 1991)

Ley 1253 de 2008 Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.

El art. 1° señala la Importancia de la Productividad y Competitividad, teniendo en cuenta que 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 Art. 2° presenta la Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad, donde el gobierno velará porque los programas que tengan impacto en la productividad y competitividad y sean desarrollados coordinadamente entre el sector privado, la academia y el sector público, midiendo con indicadores a nivel nacional y regional.

El Art 3° manifiesta que el gobierno y el congreso velará porque el PND se encuentre alineado a los objetivos estratégicos de la competitividad internacional de Colombia, teniendo en

cuenta, entre otros, los indicadores del Foro Económico Mundial. Al inicio y al final de cada administración, el Conpes presentará un informe sobre la competitividad internacional de Colombia en los factores transversales, regionales y sectoriales.

Se tendrá en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo, el cual señalará los objetivos, metas, prioridades, políticas y estrategias para lograr el aumento de la productividad y mejoramiento de la competitividad en los términos de la presente ley. Asimismo, incluirá medidas tendientes a reducir la brecha entre las diferentes regiones de Colombia y otorgará prioridad al desarrollo de la infraestructura que conecte al país entre sí y con los mercados internacionales.

Ley 1876 de 2017 por medio de la cual se crea el sistema nacional de innovación agropecuaria y se dictan otras disposiciones.

Presenta en el art. 1 como objeto la creación y puesta en marcha del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), el cual está compuesto por subsistemas, planes estratégicos, instrumentos de planificación y participación, plataformas de gestión, entre otros. Esta ley crea nuevas funciones, competencias y mecanismos de articulación de las entidades y organismos de coordinación del orden nacional y territorial que componen el SNIA y crea el servicio público de extensión agropecuaria y normas para su prestación buscando mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario en Colombia.

El art 2 define el sector agropecuario como una actividad económica en los ámbitos agrícola, pecuario, forestal, avícola y pesquero, así como la adecuación y la transformación de la producción de servicios asociados primarios y la comercialización de estos.

El ordenamiento productivo y social del territorio tiene un proceso de planificación participativo y multisectorial de carácter técnico, administrativo y político, que permite la armonización de los usos agropecuarios y la tenencia de la tierra rural, producción agropecuaria,

haciendo uso eficiente del suelo, la sostenibilidad social, ambiental y económica, teniendo en cuenta la innovación agropecuaria con la introducción de nuevos productos, bienes, servicios, procesos y métodos nuevos en el ámbito productivo que incluyan mejoras.

Tiene en cuenta la innovación abierta o colaborativa, la cual se refiere al proceso de concepción y desarrollo de una innovación cohesionada. Así mismo esta ley muestra el plan estratégico en cuanto a Ciencia, Tecnología e Innovación utilizando herramientas de planificación, plataforma siembra, encargado de gestión, divulgación y seguimiento de la información de los proyectos, resultados avances, entre otros.

De igual manera los sistemas territoriales de innovación agropecuaria favorecen las relaciones entre grupos públicos y privados, que pueden incrementar y mejorar la capacidad de aprendizaje, gestión del conocimiento e innovación.

Así mismo muestra el plan departamental de extensión agropecuaria, el cual define los elementos estratégicos, operativos y financieros para la prestación del servicio público en el área de influencia de un departamento y sus municipios y lo puntualiza como el proceso de acompañamiento mediante el cual se gestiona el desarrollo de capacidades de los productores agropecuarios, su articulación con el entorno y el acceso al conocimiento, tecnologías productos y servicios de apoyo, con el fin de hacer competitiva y sostenible la producción

Las acciones, instrumentos y estrategias del SNIA se ejecutarán reconociendo la diversidad biológica (interacción suelo - ambiente - organismos vivos), y las especificidades geográficas, sociales, económicas, étnicas y culturales de los territorios. (República P. d., Presidencia de la República 2017)

Decreto 2222 de 1998 trata temas relacionados con el mejoramiento de la calidad, productividad y competitividad del país y de sus regiones, con el fin de buscar un mejor

desarrollo económico que permita incrementar las exportaciones y por ende el nivel de vida de la población. Para lograrlo se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Desarrollar una cultura empresarial y gubernamental basada en la calidad, productividad y la competitividad como factores determinantes de la producción nacional orientando a las empresas colombianas al mercado nacional e internacional.
- Articular las diferentes iniciativas y acciones relacionadas con la productividad y competitividad, identificando problemas y recomendando soluciones
- Presentar y promover propuestas para elevar la productividad y competitividad en las empresas y sectores de la economía
- Presentar propuestas de sistemas de medición y monitoreo de indicadores de productividad y competitividad,
- Sugerir acciones para la modernización de instituciones y normas que afecten la productividad y competitividad del país. (República P. d., 1998)

Decreto 2828 de 2006, por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, con el fin de coordinar las actividades estatales y de los particulares, relacionadas con la competitividad del aparato productivo nacional.

El decreto define El Sistema Administrativo Nacional de Competitividad como el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad cuyo objetivo es coordinar las actividades que realizan y que están

relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.

Tendrá las siguientes funciones:

- Asesorar al presidente de la República y al Gobierno Nacional en la formulación de los lineamientos de la política de productividad y competitividad, en concordancia con los planes y programas de desarrollo del país,
- Proponer un modelo de gestión que incluya la asignación de responsabilidades; sistemas de medición y seguimiento de indicadores de productividad y competitividad;
- Mantener contacto permanente con las distintas regiones para la identificación de sus principales necesidades y sus ventajas competitivas, y recomendar al Gobierno Nacional que promueva la creación de comisiones regionales de competitividad.
- Proponer la agenda de documentos Conpes sobre productividad y competitividad
- Presentar propuestas al Gobierno Nacional para la adopción de medidas tendientes a lograr el mejoramiento de la productividad y competitividad del país, de sus regiones y sectores productivos.
- Proponer acciones para la modernización de instituciones y normas que afecten la productividad y competitividad del país, recomendando al gobierno nacional la conformación del Sistema Nacional de Competitividad y su relación con otros sistemas.
- Propender por el desarrollo de una cultura de competitividad y productividad como factor determinante de la gestión privada y pública, de la producción nacional y de la orientación de las empresas hacia los mercados interno y externo.

Decreto 1500 de 2012 "Por medio del cual se dictan medidas para la organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e

Innovación" cuyo objeto es redefinir y organizar el Sistema Nacional de Competitividad bajo nuevos lineamientos así como establecer algunos aspectos que permitan la articulación de las Comisiones Regionales de Competitividad, cuya finalidad es poner en marcha políticas concertadas en materia de competitividad, productividad e innovación. Hacen parte de la organización la Comisión nacional de competitividad e innovación, las entidades territoriales y la sociedad civil con el fin de promover el desarrollo económico, quienes coordinan y articulan al interior del departamento los principales actores públicos y privados.

La comisión nacional de competitividad e innovación estará conformada por el presidente de la República, el alto consejero presidencial para la gestión pública y privada quien será el coordinador general, los diferentes ministerios del país, el departamento nacional de planeación, Confecámaras, Bancóldex, entre otros.

La empresa agropecuaria inició operaciones en 2012, está ubicada en la carrera 26 No. 29-80 en Tuluá Valle, donde funciona la parte administrativa, cuyo propietario es el señor Carlos Hernán Vásquez, registrado como persona natural bajo el RUT 6488551, inscrito en el Régimen común, sector ganadero. En la figura 1, se puede apreciar la ubicación satelital de la ubicación de la Finca la Siberia.



Imagenes 3Foto Satelital Finca la Siberia – Vereda Santa Lucia

Fuente: Google Maps.

Las operaciones de ganadería se llevan a cabo en la finca la Siberia ubicada en la vereda Santa Lucia, municipio de Tuluá, Departamento Valle del Cauca, cuenta con un área de 50 hectáreas, donde se tiene ganado de levante, lechería y ceba tal como se puede observar en la figura 2 y 3.



Imagenes 4Ganado Finca la Siberia

Fuente: Elaboración propia

Las 50 hectáreas están distribuidas en potreros de aproximadamente 5 hectáreas, sembradas con pastos de (RYEGRASS) en una topografía plana, cuenta con servicio de energía rural, por medio de postes de energía. Tiene agua suficiente para la ganadería, la cual proviene del acueducto veredal y caño, los bebederos para la ganadería a nivel potrero garantizan agua suficiente para los animales.

En cuanto a la Infraestructura, el predio cuenta con casa de habitación para el mayordomo tal como se observa en la figura 3, en un espacio de 10 x 8 metros en material de ladrillo, techos de tejas, 3 habitaciones, sala, comedor, cocina con piso en cemento asfaltado, al igual que una bodega para guardar los insumos agropecuarios, corral en madera de 8 x 20 metros y cerca eléctrica, cuenta con casa para los propietarios de 12 x 10 metros en material madera, unifamiliar 3 habitaciones, baño y cocineta.



Imagenes 5 Vivienda del mayordomo de la Finca la Siberia

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la finca cuenta con 11 empleados de planta y más de 20 por prestación de servicios. En cuanto a las obligaciones tributarias, es declarante de Renta, IVA con pago bimestral, retención en la fuente, información exógena, impuestos al patrimonio.

Los principales clientes para el Valle del Cauca son:

Subasta ganadera de Buga, Proalba Ltda y Cooperativa Santa Lucía son clientes para lechería

Los principales proveedores son: Cogancevalle, Hacendagro, Solla, Ferretería central, Silmonagro, Doragro.

2.4.1 Misión de la Finca la Siberia

La Finca tiene como misión ser una empresa agropecuaria especializada en la cría y levante de bovinos para su posterior venta, también la cría y levante de bovinos hembras para la producción de leche (doble propósito), y la siembra de cultivos como la papa, la zanahoria, la arveja y el tomate de árbol, entregando un producto de calidad, mediante los procesos de buenas prácticas de manufactura y el seguimiento de la producción desde la reproducción hasta la partida.

2.4.2 Visión de la Finca la Siberia

Finca la Siberia será reconocida en el año 2023 como una empresa líder en la producción de bovinos, lechería y agricultura en la zona de santa Lucia municipio de Tuluá, mediante la reproducción y mejoramiento genético de los animales, el cultivo sin fungicidas y la mejora constante de la infraestructura para la calidad en los procesos.

3 CAPÍTULO I CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA DE LA FINCA LA SIBERIA DE LA VEREDA SANTA LUCIA – MUNICIPIO DE TULUA

Para la determinación de la capacidad tecnológica y productiva de la Finca la Siberia, se tuvo en cuenta los resultados de las entrevistas y encuesta realizada que se puede observar en detalle en el Anexo 1 de este documento.

Dentro de los factores que afectan la productividad algunos son controlables por la empresa como son las estrategias que se utilicen, la tecnología, las alianzas que pueda realizar entre otros, así mismo existen otros factores que no son controlables por la empresa pero son controlables por el Estado, entre los cuales están los impuestos, la tasa de interés, aranceles, políticas comerciales entre otros, y factores que no se pueden controlar, como son los precios internacionales, condiciones de la demanda, impactos que afectan el ambiente.

Uno de los factores internos a tener en cuenta es medir la capacidad tecnológica y productiva, de la finca la Siberia para lo cual se tuvo en cuenta los datos colectados mediante la encuesta en relación con la distribución interna de los cultivos, la extensión cultivada, el desempeño animal y productos anualmente ofertados en cada unidad ganadera; con el propósito de dimensionar el efecto conjunto de aplicación de conocimientos sobre la productividad de la finca la Siberia y de la tecnología utilizada para realizar tanto las actividades agrarias como las ganaderas y poder determinar el grado de competitividad de la finca, teniendo en cuenta que la tecnología es muy importante para el desarrollo de las empresas, pues de esta manera elevan la productividad y el desarrollo de nuevos productos que puedan dar apertura a nuevos mercados.

1.1 Capacidad tecnológica:

La capacidad tecnológica corresponde al conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de producción de ganado y cultivo de hortalizas

1.1.1 Capacidad tecnológica para la producción ganadera:

Es muy importante porque permite un mayor desarrollo, lo cual contribuye a ser más competitivos en el mercado. En Colombia según investigación de Fedegan la inversión en ciencia tecnología e innovación, paso del 0.31 en 2002 a 0.5 en 2012, por lo que se considera no hubo un avance significativo. Actualmente en algunos lugares se han implementado los drones que permiten monitorear el pastoreo, praderas, animales y su comportamiento entre otros y el ordeño robotizado lo que ayuda a agilizar el trabajo haciéndolo más productivo optimizando tiempo y recursos. Así mismo motiva a los jóvenes que no quieren trabajar en el campo a volver. (Daniel, 2018).

Otro avance en la tecnología permite detectar enfermedades en los animales mediante un sistema de alerta temprana que consiste en colocar un arete al animal y hacerle monitoreo permanente. Según encuesta aplicada a empleados de la finca la Siberia, ésta no tiene tecnología de ninguna clase, el ordeño se hace manual y las actividades como cuidar los prados la hacen los empleados de la finca.

1.1.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA PARA LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS:

Los avances tecnológicos en la producción de hortalizas han sido significativos, pues existen diversos sistemas para aumentar la capacidad de producción de las fincas como son los sistemas de siembra a través de sembradoras con GPS, software que permite lograr una siembra más

eficiente, tecnologías para la recolección, drones que permiten monitoreo constante a los sembrados, sistemas de riego telemático, los cuales ahorran tiempo y desplazamiento. Estos sistemas de agrotecnología permiten tener un mayor conocimiento del terrero y optimizar mejor los recursos. (Betzari, 2017)

El gobierno nacional apoya la iniciativa tecnológica, pues ayuda a preservar el medio ambiente, disminuye impactos ambientales, mejora la productividad y la competitividad, sin embargo estos avances tecnológicos no están al alcance de todas las personas, por sus costos y prefieren lo tradicional que es utilizar mano de obra, la cual genera en el país más de 400.000 empleos directos, donde están involucrados campesinos, productores y sus familias, quienes recogen entre 3 y 4 cosechas en el año alcanzando una producción cercana a 1.500.000 toneladas.

1.2 Capacidad productiva de la Finca la Siberia:

La finca la Siberia es propia, se adquirió por medio de una herencia, ha incrementado su extensión por compra de linderos a los vecinos, tiene una superficie de 240 hectáreas (1 hectárea es equivalente a 10.000 mt²) es decir que la finca cuenta con 2'400.000 mts² entre productivos y no productivos. La finca está dividida en potreros con las siguientes características: potrero la Siberia baja, donde se encuentra el ganado de levante o destete y las tomateras de árbol. La pedrera son varios potreros tienen gana Horro, la Loma, cultivo de papa, el Billar tiene el tanque y el Hospital, es el potrero destinado para que las vacas puedan parir. La otra parte está destinada a la agricultura. La mayor parte del predio tiene sembrado pasto raygrass o pasto común largo ya que es una gramínea de mayor presencia en la región y se adapta muy bien en la zona, tiene agua propia para el ganado, al cual se le complementa su dieta alimenticia con somex al 6 y 12%, siendo determinantes en el sostenimiento del ganado en la época de sequía

que no permite que enfermen los animales y la producción de leche no disminuya del promedio que tiene establecido la finca que es de 120 litros por día.

De las 240 hectáreas que tiene la finca solo 11 están siendo utilizados, tanto en la agricultura como en la ganadería. Se produce papa negra y amarilla un promedio de 2.500 bultos en el año, la cosecha se recoge cada cuatro meses, lo que equivale a 625 bultos cada cuatrimestre, zanahoria un poco más 1000 bultos al año, respecto al tomate de árbol 80.000 kilos, debido a que el clima no es apto para este producto pues necesita más sol y el clima de la finca es variado, con tendencia al frío. Se considera que la evolución de los cultivos ha sido satisfactoria, pero si se presenta exceso de lluvias, se corre el riesgo de perder la cosecha.

En cuanto a la ganadería se tiene ganado de levante y ganado de lechería, este último produce en promedio 120 litros de leche diaria. La finca utiliza máquinas de fumigación (motor de espalda) y máquinas fumigadoras terrestres con los siguientes productos: para la papa 103010 Abocor - Rafos son abonos fumisidas que controlan la plaga, el Gracos, confú, fulmieitor, furada, atropina, para las enfermedades de la gota se utiliza centaure, el titane, el cursate, ébano, ridomil y altair. Los fertilizantes utilizados son todo en uno, el estartazo.

La capacidad productiva en una organización corresponde al nivel máximo de producción que puede soportar una unidad productiva concreta. En Colombia existen 22.1 millones de hectáreas que pueden ser cultivadas, de las cuales utiliza 5.3 millones, es decir el 24.1%, teniendo un potencial agropecuario aproximado al 36.2% del territorio, donde el 19.35 es para agricultura y el 13.3% se utiliza para ganadería. (Perferri Juan Jose, Balcázar Alvaro, Hernández Antonio, Leibovich José, 2013).

En la realización de la encuesta se tuvo en cuenta la encuesta de explotación que se detalla en la tabla 4. De acuerdo con esta se determinó que la producción de la finca está focalizada en la venta de ganado en pie, como mayor fuente de ingresos, le siguen los otros ingresos (arrendamientos), las hortalizas y la leche como ultimo ingreso representativo.

Tabla 3 Encuesta (explotación)

Explotación			
1	¿Cuál es la superficie total de la finca?	4	¿Cuál es la distribución interna de los cultivos?
2	¿Cuál es el número de parcelas y su extensión?	5	¿Existe algún tipo de seguro agrario?
3	¿Cuáles son las condiciones naturales de la finca (suelo – clima – fertilidad y recursos hídricos)	6	¿La finca es en arrendamiento, propia, otros?

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

1.2.1 CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA LA PRODUCCIÓN DE LECHE:

Finalmente, se determina que en la producción de levante, ceba y lechería está utilizada la mayor parte del territorio de la finca, puesto que cuenta con 240 hectáreas de tierra, en ella hay pastos para ganado, ganado de lechería y ganado de levante; el cual produce en promedio 6 tinas de leche diarios, siendo esta la capacidad máxima de producción.

De acuerdo con la información financiera analizada la producción real de la leche de los últimos cuatro años fue de:

Tabla 4 Ingresos anuales

DESGLOSE DE INGRESOS	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
LITROS DE LECHE	61.974.300	55.242.600	67.463.700	69.030.000
VENTA DE GANADO EN PIE	165.264.800	147.313.600	179.903.200	184.080.000
HORTALIZAS	82.632.400	73.656.800	89.951.600	92.040.000
ARRENDAMIENTOS	103.290.500	92.071.000	112.439.500	115.050.000

Fuente: información financiera finca la Siberia.

De acuerdo con la información financiera analizada la producción real de leche de los últimos cuatro años fue de:

Tabla 5 Ingresos lechería

	2014	2015	2016	2017
LITROS DE LECHE	74.939	65.922	79.369	78.443
PRECIOS	827	838	850	880
TOTAL ANUAL	\$ 61.974.300	\$ 55.242.600	\$ 67.463.700	\$ 69.030.000
OBSERVACIÓN	6 TINAS DIARIAS	5,28 TINAS DIARIAS	6,35 TINAS DIARIAS	6,28 TINAS DIARIAS
NOTA: LAS TINAS SON DE 40 LITROS				

El 2014 está representado en \$61.974.300 para el año 2015, \$55.242.600 para el año 2016, \$67.463.700 para el año 2017 y \$69.030.000.

1.2.2 CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA LA PRODUCCIÓN DE HORTALIZAS:

- **Cultivos**

Los cultivos de la finca tienen varias fases, entre ellas la preparación del terreno, la siembra y recolección de la cosecha, para este caso la finca la Siberia muestra sus etapas de cultivo (papa amarilla) de la siguiente forma:

Tabla 6 Encuesta (Tierras y Cultivos)

(Tierras labradas y cultivos)			
7	¿Aumenta o disminuye la extensión cultivada en los últimos años?	10	¿Clases de cultivos?
8	¿Cuánta de esa tierra es dedicada a prados?	11	¿Cómo ha sido la evolución de los cultivos?
9	¿Se práctica la ganadería asociada a la agricultura?	12	¿Es mono cultivo o policultivo? ¿Cultivos asociados?
13	¿Cuánto se produce? Indique variabilidad interanual y la incidencia de factores externos (heladas, viento, inundaciones, sequía)	14	¿Cómo se produce? Mencione la intensificación o extensificación, actividades fundamentales y calendario de podas, abonado, arado, recolección, siembra etc.
15	¿Con que innovación técnica cuenta la finca: invernaderos, métodos de protección contra el viento o contra heladas, fumigación etc.	16	¿Tipos de productos aplicados en las labores agrícolas, pesticidas, abonos, químicos? Ventajas e inconvenientes económicos y ecológicos.
17	¿Asociado a una cooperativa? ¿Por qué? ¿Qué proporciona la cooperativa?: plantones, semillas, abono etc.		

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

Tabla 7 Fase de cultivo

Fase de cultivo papa amarilla

Adecuación del terreno con tractorada

Esta fase corresponde a la preparación del terreno, lo cual se hace con tractor, luego se hace una arada, una rastrillada y una surcada.



Siembra y abonada del terrero

En esta etapa, se prepara el terreno con abono, luego se siembra la semilla, se busca un tamaño mediano, con ojos poco profundos, se siembra un tubérculo cada 20 cm y una distancia de 1 metro entre los surcos. Se hacen aporques para proteger la papa de la luz y de los insectos.



Germinación de la semilla

La papa criolla germina nueve días después de sembrada la semilla



**Tratamiento
y crecimiento
de la planta**

Durante su crecimiento se debe vigilar la planta de los insectos para prevenir que éstos dañen los cultivos.



**Estado
adulto de la
planta para
posterior
cosecha**

Una vez la papa ha alcanzado su tiempo, está lista para ser recolectada su cosecha.



**Recolección
cosecha**

Los obreros de la finca son los encargados de recoger la cosecha, la realizan durante el día en horario de 8:00 a 5.00 pm.



**Distribución
a clientes**

Una vez recolectada la cosecha, se procede a la distribución.



Fuente: elaboración propia del proyecto.

Para el riego de los cultivos y pastos se utiliza goteo limpio el cual se hace a través de mangueras. El agua es extraída mediante motobombas de los yacimientos propios que tiene la finca. Una vez se recoge la cosecha esta es vendida directamente por el mayordomo quien es el administrador de la finca.

La finca la Siberia respecto a su actividad agrícola tiene una capacidad máxima de producción actual de un promedio de 2500 bultos anuales de papa, la cosecha se recoge cada cuatro meses, la zanahoria produce 1000 bultos anuales, tomate de árbol 80.0000 kilos, debido a que el clima no es apto para esta siembra, la cual requiere más sol y el clima de la finca, aunque es variado tiende más al frío.

En la tabla 8 se puede visualizar el cuadro de los ingresos por venta de hortalizas anuales, no se presentan desglosados debido a que en contabilidad no se obtiene información detallada, pero corresponde a un global de producción.

Tabla 8 Ingresos de cultivos

HORTALIZAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017
HORTALIZAS	82.632.400	73.656.800	89.951.600	92.040.000
PRECIOS POR KILOS / BULTOS	VARIACIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN
TOTAL	\$ 82.632.400	\$ 73.656.800	\$ 89.951.600	\$ 92.040.000

Respecto a la tecnología dentro de la propiedad planta y equipo de la compañía la maquinaria y equipo por los últimos 4 años corresponde a:

Tabla 9 Maquinaria

MAQUINARIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Máquinas fumigadoras con motor	32.000.000	32.000.000	32.000.000	32.000.000
Máquinas fumigadoras automáticas	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Máquinas de esparcimiento y goteo	88.000.000	88.000.000	88.000.000	88.000.000
Ensamble de tubos de riegos y canales en toda la finca	220.000.000	220.000.000	220.000.000	220.000.000
TOTAL	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000

Lo anterior indica que la finca ha tenido una inversión en los últimos 4 años, en adecuaciones para el riego, canales de agua para el ganado y la implementación de sistemas manuales para el proceso de agua en toda la finca.

4 **CAPÍTULO II. CONOCIMIENTO Y CALIDAD DEL RECURSO HUMANO**

La calidad y conocimiento del recurso humano hace referencia a las competencias que estos deben tener para desempeñar a cabo sus funciones y aportar para el crecimiento de la empresa, por lo tanto, en las empresas del siglo XXI, es muy importante el conocimiento, el cual se caracteriza por la aparición de nuevos saberes donde se tiene en cuenta lo teórico y lo tácito. Estos conocimientos permiten en la economía actual la generación y la sostenibilidad de las ventajas competitivas. (A., 2015) Anteriormente para producir bienes y servicios se utilizaba capital, materiales y tecnología, posteriormente estos factores son desplazados por el conocimiento.

En la actualidad productos y servicios son generados mediante capital, recursos humanos, tecnología, personas y conocimiento de los cuales solo personas y conocimientos crean una ventaja competitiva duradera. (A., 2015, pág. 119) los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa y se distribuyen en diferentes niveles desde la dirección hasta los obreros constituyendo el único recurso vivo y dinámico que contribuyen al logro de los objetivos, por lo que las organizaciones exitosas son aquellas que administran bien el conocimiento y lo convierten en productos y servicios competitivos que les permite obtener ganancias, por lo tanto el conocimiento que tiene el recurso humano es muy importante para que la empresa logre alcanzar las metas y depende en gran medida de la capacidad que tenga la organización para desarrollarlo y aprovecharlo ya que en él puede haber no solo una persona que aplique su conocimiento sino un potencial innovador que pueda hacer grandes aportes.

4.1 El Conocimiento en la finca la Siberia

Se manifiesta en la experiencia adquirida por los trabajadores durante su vida, teniendo en cuenta que su desempeño laboral ha estado en las diferentes fincas de la región, donde han trabajado tanto la agricultura como la ganadería. Los trabajadores de la finca son 23 de los cuales 6 son de planta y diecisiete jornaleros fijos,

Fotografía: Potreros y disponibilidad de pastos.



Imágenes 6 Potreros y ganado

Fuente: elaboración propia del estudio.

- **Recuperación de los pastos y pastoreo de los animales**

El pastoreo es el sistema que se utiliza para poder controlar el crecimiento y evolución de los pastos en los potreros por medio del ganado, en la finca la Siberia el pastoreo continuo consiste en que el ganado permanezca un periodo de tiempo extenso en la hectárea, esto le permite alimentarse y mantener controlado el sistema de crecimiento de pastos.

Para (Zuluaga, 2012) el pastoreo continuo tiene unas características importantes que la finca la Siberia implementa:

Características del pastoreo continuo:

- Se utilizan grandes extensiones de tierra
- Poca inversión
- El hato permanece junto
- El animal selecciona el pasto
- No hay descanso del potrero

La finca cuenta con un clima que permite que el crecimiento de pasto sea agresivo y que este evite la proliferación de malezas.

- **Infraestructura**

La finca la Siberia cuenta con una infraestructura física que no cumple con los requisitos indispensables para Buenas Prácticas de Ordeño (BPO), los comederos, el apretadero y terneril presenta falencias, es decir los implementos para los trabajadores y la falta de compromiso en la aplicación de las prácticas por parte de los trabajadores, ya que el proceso es manual y cualquier descuido genera un nivel de contaminación (exceso de bacterias) en la leche.

La finca cuenta con los implementos para el aseo y desinfección de estas zonas (establo), también cuenta con cuarto de materias primas y zona de pastoreo, la aplicación de las buenas prácticas por parte del personal no es óptima, carecen de educación, disciplina y compromiso.

El predio cuenta con yacimiento de agua propio es decir cuenta con excelente afluente de agua para riesgos y consumo de los animales.

Las carreteras para el acceso a la finca no están pavimentadas, (destapada) tiene caminos y senderos para el ganado y el personal que transita por finca.

Identificar el conocimiento y la calidad de los recursos humanos

Para el logro de este objetivo se analizó la información contenida en los instrumentos de recolección de reconocimientos locales, los cuales permitieron conocer el manejo y los procedimientos utilizados en el sistema productivo. Los hallazgos se agruparon según conocimientos: tipos de contratación, condiciones de trabajo, salud de los animales, características, mejoramiento genético animal, tipo de alimentación, manejo de suelos y praderas, abonos utilizados entre otros.

Tabla 10 Encuesta (Mano de obra)

42	El trabajo es regular o cotidiano, ¿lo realiza el agricultor? ¿Contrata a alguien?	44	¿Se contratan temporeros? ¿Cuáles son sus condiciones de trabajo?
43	Existe mano de obra familiar, bien en las labores cotidianas o en las temporales. (recolección, siembra, ordeño etc.)	45	¿Es la agricultura su primer actividad profesional?

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

La finca La Siberia cuenta con instalaciones aptas para las buenas prácticas ganaderas, esto no compensa la falta de maquinaria y enseres que necesita el trabajador para el mejor desempeño de sus labores, el control sanitario y la vacunación del ganado es fundamental en estos procesos.

La vacunación se realiza cada seis meses se repite el ciclo de vacunación como lo reglamenta el IICA, para poder vender o comercializar la leche y las hortalizas. El trabajo es realizado por los empleados de la finca, que son de planta y jornaleros contratados para labores específicas. La actividad principal de ellos es la agricultura y la ganadería, la cual desempeñan con alto grado de conocimiento y experiencia. En la Siberia labora una familia conformada por 6 miembros, los cuales tienen óptimas condiciones laborales en cuanto a pagos y alimentación.

Tabla 11 Encuesta (Prácticas)

46	¿Dónde aprendió lo que sabe de ganadería y agricultura?	51	¿Qué características tiene el ganado de buena raza (lecheras)?
47	¿Qué medicamentos utiliza para la salud de su ganado?	52	¿Qué tipos de ganado tiene en la finca?
48	¿Dónde obtiene los productos y medicamentos para la salud y cuidado de su ganado y cultivos?	53	¿Qué alimentos usa para el ganado?
49	¿Ha identificado algún tipo de grama, arbusto o árbol que consuman los animales dejando a usted crecer su finca?	54	¿Cómo prepara el suelo para la siembra de los pastos?
50	¿Qué tipos de abono utiliza?	55	¿Cómo controla las malezas?
56	¿Cómo estimula la producción de los animales o que hace cuando las vacas pasan mucho tiempo sin quedar preñadas o sin presentar celo?		

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

Los empleados de la finca aprendieron la labor agrícola y ganadera de sus familias, las cuales han vivido de esta actividad y la han ejercido por toda su vida, en las prácticas con el ganado ellos utilizan medicamentos veterinarios, brebajes o infusiones preparadas con plantas y otros medicamentos. Adicional el ganado consume hojas de algunos árboles, los cuales son fundamentales para su buena salud. La finca tiene dos razas de ganado, la Holstein que se caracteriza por ser raza lechera, y la raza normanda. Estos animales son alimentados con pasto y sal somex del 12%, no se usa concentrado. Para la siembra de los pastos se ara o tractorea, las malezas se controlan con el ganado que la consume. En los potreros donde no hay ganado, se combaten con pesticidas.

5 CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA ADAPTABILIDAD DE LA FINCA LA SIBERIA VEREDA SANTA LUCÍA EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ

El mercado comprende el intercambio, la venta y la compra de bienes agrícolas, entre agentes compradores que los demandan y agentes vendedores que los ofrecen.

Para el análisis de mercado se parte de lo mencionado por la unidad de planificación rural agropecuaria (Upa), del ministerio de agricultura, la cual incorpora los aspectos del mercado teniendo en cuenta la oferta y la demanda interna, con el fin de orientar la producción agroalimentaria del país, de manera competitiva, aprovechando las ventajas comparativas del suelo rural colombiano. Ministerio de Agricultura (2018).³

Según la revista dinero, el Valle del Cauca se ha convertido en una despensa de productos agrícolas, ingresando a mercados internacionales en algunos productos en particular las frutas, lo que favorece el desarrollo del departamento por el incremento del nivel de personas ocupadas.

Para el desarrollo de este objetivo se hizo uso de la información contenida en las entrevistas semiestructuradas y en la observación directa en lo que produce la finca la Siberia, en cuanto a productos como la papa negra, papa criolla, zanahoria y tomate de árbol, en cuanto a la agricultura y en la ganadería la venta de leche.

³ Extraído de: UPRA, “El mercado en el contexto de la planificación agropecuaria”
<http://www.upra.gov.co/web/guest/uso-y-adecuacion-de-tierras/mercados-agropecuarios>.

Tabla 12 Encuesta (Mercado)

57	¿Cuáles son sus principales mercados abastecedores?	58	¿Cuáles son sus principales proveedores y los insumos más frecuentes?
-----------	---	-----------	---

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

Como resultado de la entrevista y observación directa se evidencia que los productos de la finca la Siberia tienen muy buena acogida en el mercado, ya que la finca garantiza productos de excelente calidad y al menor precio, los productos son vendidos a bodegas locales, quienes recogen el producto directamente de la finca, por lo que no se genera gastos de transporte.

Esto se puede evidenciar en los ingresos de la compañía en los últimos cuatro años, donde se existe un incremento de las ventas, como lo muestra la tabla No. 13

Tabla 13 Desglose de Ingresos

AÑOS	2014	2015	2016	2017
LITROS DE LECHE	61.974.300	55.242.600	67.463.700	69.030.000
HORTALIZAS	82.632.400	73.656.800	89.951.600	92.040.000

6 CAPÍTULO IV. RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ABASTECEDORES DE LA FINCA LA SIBERIA VEREDA SANTA LUCÍA

Para Gil, Anna (2011) atender y retener los clientes es muy importante para las organizaciones y cada una busca diferentes estrategias de retención como puede ser precio, innovación, servicio; algunas de ellas invierten grandes cantidades de dinero en atención al cliente, investigación de mercados, servicios postventa personalizada entre otras. Sin embargo, en ocasiones no se justifica lo invertido con los beneficios que se obtienen y se siguen presentando reclamos por parte de los clientes, quienes en ocasiones no están satisfechos con el servicio recibido y las expectativas que tenían, por lo que es importante para la empresa conocer los clientes, entenderlos y atenderlos oportunamente, para de esta manera fidelizarlos a la empresa. Gil, Anna (Dic.2011)

6.1 Identificar las relaciones con los clientes

Para el desarrollo de este objetivo se utilizó la información de facturación de ventas y la satisfacción de cliente con la venta de los productos y servicios, los principales clientes son Proalba Ltda y Cooperativa de Santa Lucia, Subasta ganadera de Buga y Agropecuaria del Sur, llevándose éstos la principal producción de leche de la finca, éstos destacan la efectividad, rapidez de despacho, excelente atención y están fidelizados con la empresa finca la Siberia.

Tabla 14 Encuesta (Clientes y abastecedores)

59	¿Cuáles son sus principales clientes?	62	¿Cómo identifica las necesidades y requerimientos de los clientes?
60	¿Qué ventajas competitivas tiene su producto con relación a sus competidores?	63	¿Qué esfuerzos de mejora de costes ha iniciado con sus principales clientes?
61	¿Desarrolla relaciones con los clientes para crear lealtad?	64	¿Qué estrategias se tienen para incrementar la satisfacción de los clientes?

Encuesta tomada de Javier Bustos (2014) y adaptada para este proyecto de investigación.

Las ventajas competitivas de la Siberia con pocas, debido a la falta de tecnología, las fincas cercanas producen más y con mayor frecuencia porque tienen maquinaria que les permite optimizar tiempo y recursos. Así mismo tienen cultivos para producir en diferentes épocas del año. En cuanto a calidad del producto la finca la Siberia garantiza excelentes productos y al mejor precio. La ventaja de la finca está en que no coinciden las cosechas con la competencia, es decir cuando la Siberia tiene cosecha las fincas aledañas no. En cuanto a la entrega del producto el cliente lo recoge directamente de la finca.

De acuerdo con los estados financieros de la compañía se puede evidenciar la relación con clientes, donde efectivamente de 2014 a 2017 ha disminuido como se muestra a continuación:

AÑOS	2014	2015	2016	2017
Clientes	147.405.000	12.905.000	8.991.000	7.200.000

Así mismo la finca la Siberia cuenta con un selecto grupo de proveedores que se suministran a la Siberia los productos necesarios para el cuidado de los animales, insumos para los cultivos y requerimientos para la buena marcha de la Siberia. Los proveedores de la finca más importantes

son: Cooperativa de ganaderos del Valle Cogancevalle, Agro insumos, Solla s.a. Ferretería Central.

La relación con los abastecedores o proveedores es la siguiente:

AÑOS	2014	2015	2016	2017
Proveedores	43.326.000	13.615.000	21.627.000	24.300.000

7 REPRESENTACIÓN MATRIZ DOFA DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA FINCA LA SIBERIA Y SU RELACIÓN CON LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Para el desarrollo de este capítulo de acuerdo con los resultados obtenidos en cada uno de los anteriores se realiza una matriz DOFA para determinar finalmente el estado actual de la finca la Siberia para que inicie su proceso de medición de los factores de competitividad.

Debilidades	Fortalezas
*Baja inversión en maquinaria y equipo, reflejado financieramente en un decrecimiento *Falta de tecnología *Baja competitividad por baja producción de productos.	*Condiciones óptimas para la siembra, cultivo y levante de ganado. *venta directa del producto, *Buena imagen de los clientes *Recursos financieros adecuados *Productos de calidad *Mejor genética de la región *hectáreas de la finca que pueden ser explotadas *Diversificación de cultivos Mano de obra de fácil acceso, comprometida y con experiencia en el agro.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> *Entrada de nuevas tecnología Drones para control de los terrenos y la finca no cuenta con ellos. * Máquinas ordeñadoras, la finca no las tiene *Industrialización de los procesos agrícolas *Políticas agrarias de apoyo a grandes explotaciones en detrimento al pequeño agricultor. 	<ul style="list-style-type: none"> *Bajo precio de venta en los productos reflejado en el incremento de sus ingresos *Condiciones apropiadas para el desarrollo de la agricultura y la ganadería. * Condiciones favorables para cultivos nuevos o para ampliar los existentes.

Según la DOFA, se puede notar que la finca la Siberia tiene fortalezas muy importantes que pueden hacer de ella una finca muy productiva y competitiva, al tener grandes extensiones de tierra aptas para el cultivo debido a que los terrenos son muy fértiles, tiene agua propia y gozan de muy buena ubicación geográfica. El tener grandes extensiones de prados permite alimentar muy bien el ganado, el cual tiene la mejor genética de la región. La Siberia es muy productiva, tiene diversidad de cultivos, para hacerla más competitiva tendría que tener tecnología adecuada que permita un mayor desarrollo y mejor desempeño, como lo tienen las fincas de los alrededores, las cuales producen a mayor escala por la tecnificación que tienen tanto en los cultivos como en el sistema de ordeño, cuidado de animales entre otros. Importante resaltar que la finca puede incrementar los cultivos que tiene e introducir nuevos, ya que cuenta con un amplio terreno, el cual reúne las condiciones para una mayor producción.

A continuación, se presentan algunos indicadores de medición de la competitividad, los cuales son tomados del promedio de los últimos 4 años como son:

Indicador de Capacidad Tecnológica y Productividad

Indicador de Productividad = Ingresos producción lechera / Ingresos Totales

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la competitividad en la empresa
Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá - Valle del Cauca

$$= 63.427.650/423.180.000 = 14.99\%$$

Indicador de Productividad= Ingreso cultivos /Ingresos Totales

$$= 84.570.200/423.180.000= 19.98\%$$

Indicador de Productividad= Ingreso arrendamiento/Ingresos totales

$$= 106.000.000/423.180.000= 25.05\%$$

Indicador de Productividad = Ingreso levante de ganado/Ingresos totales

$$= 169.110.000/423.180.000 = 39.97\%$$

Capacidad tecnológica =Inversión en maquinaria y equipo / Total Activo

$$= 400.000.000/3.156.383.000= 12.67\%$$

Indicador de calidad de los Recursos Humanos

= Inversión en capacitación / Gastos Totales de Nomina + Jornales

$$= 1.000.000/71.732.150= 1.39\%$$

8 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA FINCA LA SIBERIA VEREDA SANTA LUCIA MUNICIPIO DE TULUÁ

A continuación, se presenta el análisis y diagnóstico financiero de la finca la Siberia, para lo cual se tuvo en cuenta los estados financieros de los años 2014 a 2017.

Balance general y Estado de resultados de la empresa La Siberia comparativo de 4 años.

(2014 – 2017)

Tabla 15 Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017
ACTIVO				
EFFECTIVO	\$ 276.372.000	\$ 87.051.000	\$ 57.386.000	\$ 63.000.000
ACCIONES Y APORTES	\$ 11.918.000	\$ 8.003.000	\$ 13.063.000	\$ 12.150.000
CUENTAS POR COBRAR	\$ 147.405.000	\$ 12.905.000	\$ 8.991.000	\$ 7.200.000
SEMOVIENTES PIE Y CRIA	\$ 186.531.000	\$ 310.774.000	\$ 442.200.000	\$ 562.200.000
CULTIVO PERMANENTE	\$ 32.000.000	\$ 39.702.000	\$ 35.000.000	\$ 34.600.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 654.226.000	\$ 458.435.000	\$ 556.640.000	\$ 679.150.000
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
OTROS	\$ 2.102.157.000	\$ 2.220.133.000	\$ 2.212.028.000	\$ 2.219.028.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 2.502.157.000	\$ 2.620.133.000	\$ 2.612.028.000	\$ 2.619.028.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.156.383.000	\$ 3.078.568.000	\$ 3.168.668.000	\$ 3.298.178.000
PASIVO				
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	
PROVEEDORES	\$ 43.326.000	\$ 13.615.000	\$ 21.627.000	\$ 24.300.000
TOTAL PASIVO	\$ 43.326.000	\$ 13.615.000	\$ 21.627.000	\$ 24.300.000
PATRIMONIO				
CAPITAL CHV	\$ 3.007.554.000	\$ 2.970.913.000	\$ 3.051.646.000	\$ 3.137.578.000
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 105.503.000	\$ 94.040.000	\$ 95.395.000	\$ 136.300.000
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.113.057.000	\$ 3.064.953.000	\$ 3.147.041.000	\$ 3.273.878.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.156.383.000	\$ 3.078.568.000	\$ 3.168.668.000	\$ 3.298.178.000

Fuente: información financiera finca la Siberia (2014 – 2017)

Tabla 16 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017
VENTAS	\$ 413.162.000	\$ 368.284.000	\$ 449.758.000	\$ 460.200.000
COSTOS	\$ 244.325.800	\$ 206.346.700	\$ 251.848.900	\$ 227.629.500
UTILIDAD BRUTA	\$ 168.836.200	\$ 161.937.300	\$ 197.909.100	\$ 232.570.500
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 62.917.200	\$ 59.664.300	\$ 79.856.100	\$ 70.855.500
GASTOS DE VENTAS	\$ 10.223.000	\$ 3.278.000	\$ 170.000	\$ 136.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 95.696.000	\$ 98.995.000	\$ 117.883.000	\$ 161.579.000
GASTO FINANCIEROS	\$ 315.000	\$ 915.000	\$ 326.000	\$ 210.000
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 38.909.000	\$ 20.136.000	\$ 60.000	\$ 30.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 134.290.000	\$ 118.216.000	\$ 117.617.000	\$ 161.399.000
IMPORENTA	\$ 28.787.000	\$ 24.176.000	\$ 22.222.000	\$ 25.099.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 105.503.000	\$ 94.040.000	\$ 95.395.000	\$ 136.300.000

Fuente: información financiera finca la Siberia (2014 – 2018)

En el Balance general y Estado de Resultados del año1 (2014) de la empresa Ganadera la Siberia se observan resultados positivos en el patrimonio del balance general y en utilidad neta final del estado de resultados, siendo favorable para la empresa teniendo en cuenta que es el primer año de ejecución del negocio, para los años subsiguientes el incremento es notorio, por la implementación de las nuevas práctica, el ensamble de nuevas tecnologías en los procesos de ordeño, palpación y sostenimiento de los pastos.

Proyectado de ventas de leche del (2014 – 2017)

Tabla 17 Análisis vertical y horizontal finca la Siberia (balance general)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2014	2015	2016	2017	ANÁLISIS HORIZONTAL 2015 VS 2014		ANÁLISIS HORIZONTAL 2017 VS 2016	
					ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO								
EFFECTIVO	\$ 276.372.000	\$ 87.051.000	\$ 57.386.000	\$ 63.000.000	-\$ 189.321.000	-68,50	\$ 5.614.000	9,78
ACCIONES Y APORTES	\$ 11.918.000	\$ 8.003.000	\$ 13.063.000	\$ 12.150.000	-\$ 3.915.000	-32,85	-\$ 913.000	-6,99
CUENTAS POR COBRAR	\$ 147.405.000	\$ 12.905.000	\$ 8.991.000	\$ 7.200.000	-\$ 134.500.000	-91,25	-\$ 1.791.000	-19,92
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 435.695.000	\$ 107.959.000	\$ 79.440.000	\$ 82.350.000	-\$ 327.736.000	-75,22	\$ 2.910.000	3,66
MAQUINARIA Y EQUIPO DE OPR.	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000	\$ -	0,00	\$ -	0,00
OTROS	\$ 2.102.157.000	\$ 2.220.133.000	\$ 2.212.028.000	\$ 2.219.028.000	\$ 117.976.000	5,61	\$ 7.000.000	0,32
SEMOVIENTES PIE Y CRIA	\$ 186.531.000	\$ 310.774.000	\$ 442.200.000	\$ 562.200.000	\$ 124.243.000	66,61	\$ 120.000.000	27,14
CULTIVO PERMANENTE	\$ 32.000.000	\$ 39.702.000	\$ 35.000.000	\$ 34.600.000	\$ 7.702.000	24,07	-\$ 400.000	-1,14
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 2.720.688.000	\$ 2.970.609.000	\$ 3.089.228.000	\$ 3.215.828.000	\$ 249.921.000	9,19	\$ 126.600.000	4,10
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.156.383.000	\$ 3.078.568.000	\$ 3.168.668.000	\$ 3.298.178.000	-\$ 77.815.000	-2,47	\$ 129.510.000	4,09
PASIVO								
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 43.326.000	\$ 13.615.000	\$ 21.627.000	\$ 24.300.000	-\$ 29.711.000	-68,58	\$ 2.673.000	12,36
TOTAL PASIVO	\$ 43.326.000	\$ 13.615.000	\$ 21.627.000	\$ 24.300.000	-\$ 29.711.000	-68,58	\$ 2.673.000	12,36
PATRIMONIO								
CAPITAL CHV	\$ 3.007.554.000	\$ 2.970.913.000	\$ 3.051.646.000	\$ 3.137.578.000	-\$ 36.641.000	-1,22	\$ 85.932.000	2,82
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 105.503.000	\$ 94.040.000	\$ 95.395.000	\$ 136.300.000	-\$ 11.463.000	-10,87	\$ 40.905.000	42,88
TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.113.057.000	\$ 3.064.953.000	\$ 3.147.041.000	\$ 3.273.878.000	-\$ 48.104.000	-1,55	\$ 126.837.000	4,03
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 3.156.383.000	\$ 3.078.568.000	\$ 3.168.668.000	\$ 3.298.178.000	-\$ 77.815.000	-2,47	\$ 129.510.000	4,09

Fuente: información financiera finca la Siberia

Tabla 18 Análisis horizontal finca la Siberia (estado de resultado).

ESTADO DE RESULTADOS	2014	2015	2016	2017	ANÁLISIS HORIZONTAL 2015 vs 2014		ANÁLISIS HORIZONTAL 2017 vs 2016	
					ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
VENTAS	\$ 413.162.000	\$ 368.284.000	\$ 449.758.000	\$ 460.200.000	- 44.878.000	- 10,86	10.442.000	2,32
COSTOS	\$ 244.325.800	\$ 206.346.700	\$ 251.848.900	\$ 227.629.500	- 37.979.100	- 15,54	- 24.219.400	- 9,62
UTILIDAD BRUTA	\$ 168.836.200	\$ 161.937.300	\$ 197.909.100	\$ 232.570.500	- 6.898.900	- 4,09	34.661.400	17,51
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 62.917.200	\$ 59.664.300	\$ 79.856.100	\$ 70.855.500	- 3.252.900	- 5,17	- 9.000.600	- 11,27
GASTOS DE VENTAS	\$ 10.223.000	\$ 3.278.000	\$ 170.000	\$ 136.000	- 6.945.000	- 67,94	- 34.000	- 20,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 95.696.000	\$ 98.995.000	\$ 117.883.000	\$ 161.579.000	3.299.000	3,45	43.696.000	37,07
GASTO FINANCIEROS	\$ 315.000	\$ 915.000	\$ 326.000	\$ 210.000	600.000	190,48	- 116.000	- 35,58
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 38.909.000	\$ 20.136.000	\$ 60.000	\$ 30.000	- 18.773.000	- 48,25	- 30.000	- 50,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 134.290.000	\$ 118.216.000	\$ 117.617.000	\$ 161.399.000	- 16.074.000	- 11,97	43.782.000	37,22
IMPONENIA	\$ 28.787.000	\$ 24.176.000	\$ 22.222.000	\$ 25.099.000	- 4.611.000	- 16,02	2.877.000	12,95
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 105.503.000	\$ 94.040.000	\$ 95.395.000	\$ 136.300.000				

Fuente: información financiera finca la Siberia

8.1 Análisis Horizontal (estado de resultados)

Comparando el año 2014 con el año 2015 se encuentra que los cambios más notables son:

- Ingresos operacionales se obtuvo una disminución del 10,86%
- Costo de venta se obtuvo una disminución del 15.54%
- Los gastos se obtuvo una disminución significativa del 67,94% y 5,17%.
- Utilidad operacional incremento en un 3,45%
- Ingresos no operacionales se obtuvo una disminución significativa del 48,25%

Las disminuciones tuvieron lugar debido a que las buenas prácticas de manufactura ganaderas se estaban mejorando, por lo tanto se disminuyó el nivel de ventas para mejorar el servicio y la calidad de los productos, al disminuir las ventas el costo bajo y en su efecto los gastos también.

Comparando el año 2016 con el año 2017 se encontró que los cambios más notables en este punto son:

- Ingresos operacionales se obtuvo un incremento del 2,32%
- Costos de operación se obtuvo una disminución de 4,91%
- Gastos se obtuvo una disminución de 31,27%
- Utilidad operacional incremento significativo del 37,07%
- Ingresos no operacionales se obtuvo una disminución significativa del 50,00%

Los incrementos tuvieron lugar a la mejora de los procesos, obteniendo beneficios en los costos y gastos debido a las ayudas por parte del ICA y a la asociación con la cooperativa de ganaderos del valle que nos otorga beneficios y descuentos económicos en vacunas, sales, pasto entre otros.

8.2 Análisis Horizontal (Balance general)

A grandes rasgos se puede notar que con relación al **año 2014, en el 2015** el efectivo o la liquidez tuvo una disminución significativa del 68,50 y las cuentas por cobrar de 91,25 se recuperan casi que en su totalidad, los semovientes y las crías tienen un aumento significativo del 66,61%, para mejorar la producción de leche y la genética en la reproducción, esta inversión fue necesaria para impulsar las demás actividades económicas deficientes, el cultivo permanente (tomate de árbol) aumento ya que se encuentra en su año de cosecha, mientras que en el año 2014 se encontraba en su año de siembra, fumiga y fertilización. Los proveedores disminuyeron significativamente en un 68,51% debido a que el año de mayor inversión a los cultivos, mano de obra, costos entre otros fue 2014, es por ello que la carga en el 2015 no es alta.

Con relación al **año 2016, en el año 2017** el efectivo o la liquidez tuvo aumento 9.78% mejorando con respecto a los años anteriores, disminuyeron las acciones y aportes en 6,99% y las cuentas por cobrar 19,92, se recupera parte de la cartera para este año, aumentan los semovientes en un 27,14% por la buena reproducción y genética que tiene la finca. La Siberia a nivel de la región es considerada que posee la mejor genética. El cultivo permanente disminuye en un 1.67% pues se recolecta cosecha en el año anterior, para este se espera que vuelva a dar frutos, para ellos hay unos tiempos estipulados, se recoge lo producido. Se obtiene un incremento significativo en la utilidad del ejercicio debido a los beneficios en los costos y gastos.

8. CAPITULO V. CONCLUSIONES

Después de revisar la teoría y la información suministrada por empleados y propietarios de la finca la Siberia, mediante las cuales se buscaba hacer un diagnóstico sobre los factores internos, el grupo de trabajo emite las siguientes conclusiones:

La competitividad de la finca la Siberia en Tuluá Valle se ve beneficiada debido al usufructo de los recursos agrícolas, y las buenas prácticas en genética animal, debido al conocimiento empírico y experiencia por generaciones de la mano de obra de la finca por parte de sus productores y vaqueros.

Lo anterior con lleva a que el IICA haya certificado a la Siberia en buena prácticas sanitarias y ganado libre de fiebre aftosa y apto para la venta y consumo, por lo que hay total coherencia debido a que es uno de los fundamentos principales de la competitividad del sistema de producción agropecuaria.

La Siberia, percibe ingresos por: ganado de levante y ceba, lechería, agricultura y arriendo de una pequeña porción de la finca para caballos. La mayor concentración de ingresos está en la venta de ganado y la venta de productos agrícolas fruto de las cosechas de papa, tubérculos, hortalizas y frutas.

Se pudo analizar y evaluar que en cuanto a la capacidad productiva de la finca la Siberia, tiene gran extensión de tierra (240 hectáreas) de las cuales tiene productivas 11 entre ganadería y cultivos, lo demás está sembrado en pasto que es utilizado para alimentar el ganado, hay terreros que no son aptos para la siembra, ni para el pastoreo, por sus inclinaciones, o por la hostilidad de gramas (arbustos) o por la concentración de fauna, sin embargo hay otros que se pueden acondicionar para tener otro tipo de cultivos, o ampliar los existentes.

En cuanto a la tecnología se logró evidenciar que la finca la Siberia, carece de elementos que le permitan optimizar las funciones del trabajo, es decir de la manualidad a la productividad tecnológica, debido a que en su mayoría los procesos son manuales, tanto en agricultura como en ganadería, por lo que en algunos procesos como el ordeño estén expuestos a contaminaciones y exceso de bacterias, permitiendo por parte de las empresas compradoras como (Proalba) la devolución de la misma. En caso de la agricultura, no se cuenta con maquinaria propia para la adecuación y tratamiento del terreno (Ver imagen “Fases del cultivo”) por lo que debe recurrir al alquiler de tractores, por lo tanto no se tiene gastos ni costos por mantenimiento, combustibles, depreciación entre otros, pero limita la disponibilidad del mismo para poder sembrar, es decir no se siembra cada que se necesita, si no que se debe consultar la disponibilidad del tractor y la mano de obra para poder adecuar lo necesario, lo cual retrasa el proceso de siembra.

Una vez los propietarios de la finca decidan incrementar cultivos, o las cabezas de ganado se recomendaría invertir en tecnología.

Con respecto al conocimiento y recursos humano se pudo identificar que en cuanto al conocimiento que tienen los empleados sobre las funciones que tienen que desarrollar en la finca, estos las conocen y las han adquirido a través de la experiencia, debido a que son pobladores de la región y desde niños han aprendido las actividades de agricultura y ganadería, conocimiento transmitido a través de sus padres, analizando en sí que la gran mayoría de prácticas que estos realizan son de conocimiento local.

Los datos económicos y financieros encontrados en este proyecto de investigación arrojan y concluyen que estos se encuentran concentrados en la ganadería y la agricultura (ya mencionado en el primer párrafo). Se recomienda la adquisición de tecnología, la capacitación en mejores prácticas ganaderas y agropecuaria y el fortalecimiento ambiental, para generar más

recursos y elevar la competitividad de la finca con respecto a otras en la misma región del valle del cauca.

Por último y no menos importante se destaca que la finca la Siberia destina de su producción el 10% para autoconsumo, lo demás es vendido como venta directa sin intermediación, lo que genera mayores ingresos. Es importante resaltar que las 11 hectáreas y toda su ganadería producen rendimientos significativos a los propietarios de la finca la Siberia.

9. BIBLIOGRAFÍA

Bejarano, J. (1995). ELEMENTOS PARA UN ENFOQUE de la COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR AGROPECUARIO. COLECCION DE DOCUMENTOS IICA SERIE COMPETITIVIDAD No. 3. Santa Fe de Bogotá D. C.

Beltrán, J. & Piñeros, A. (2013). SECTOR AGROPECUARIO COLOMBIANO: SU REALIDAD ECONÓMICA Y PERSPECTIVA. (Monografía). Universidad EAN, Bogotá.
Recuperado de
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4629/BeltranJorge2013.pdf?sequence=1>

Consejo Departamental de Competitividad Universidad Pontificia Javeriana Seccional Cali. (31 de Octubre de 2017). *Universidad Autónoma de Occidente*. Obtenido de UAO:
<http://www.uao.edu.co/plannedesarrollo/wp-content/uploads/documents/2015-04/plan-regional-competitividad-valle-del-cauca.pdf>

Congreso de la República (27 de nov. De 2008) Por la cual se regula la productividad y la competitividad. (Ley 1253 de 2008)

Congreso de la República (29-dic. De 2017) por medio de la cual se crea el sistema nacional de innovación agropecuaria y se dictan otras disposiciones. (Ley 1876 de 2017)

Constitución Política de Colombia (1991) (Const.,1991 art. 334)

Foro Económico Mundial. (2017). *Informe de competitividad*.

FINAGRO (2014). *Perspectiva del sector agropecuario colombiano*. Preparado por el Equipo Técnico de Presidencia, Bogotá.

Garay, Luis Jorge (s.f.). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Banco de la República. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economía/industria-latina/246.htm>

Georgis, A. (2009). FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS DE LA ZONA NORTE DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (ARGENTINA) (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España. Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/factores-afectan-competitividad-empresas-agropecuarias-zona-norte-provincia-pampa-argentina/id/49432864.html

Gil la Fuente Anna, Luis Bassa Carolina (2011) IDENTIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS CONTEMPLADOS POR LOS CLIENTES EN UNA ESTRATEGIA CRM UTILIZANDO EL MODELO DE EFECTOS OLVIDADOS. Recuperado de <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/CIMBAGE/article/viewFile/358/652>

González, N. (2017). ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS AGROPECUARIAS, UBICADAS EN LA COMUNA EL AZÚCAR, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015-2016. (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/4250>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación, Quinta edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ludewing, C., Rodriguez, A., & Zambrano, A. (29 de Noviembre de 2017). *Taller de metodología de la investigación. Material de Trabajo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de Taller de metodología de la investigación. Material de Trabajo: <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>

Mendez. (2004). *Metodología de la investigación. Quinta edición.*

Mera, Ruiz, L. (s.f). *ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VINÍCOLAS DE LA RUTA DEL VINO DEL VALLE DE GUADALUPE, EN BAJA CALIFORNIA, MÉXICO.*

Michael, P. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: Vergara.

República, C. d. (04 de 07 de 1991).

República, P. d. (30 de octubre de 1998). *Decreto* . Bogotá , Colombia .

República, P. d. (23 de agosto de 2006). *Decreto 2828 de 2006.* Obtenido de

Desarrolloeconomico.gov.co :

<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Decreto-2828-2006.pdf>

República, P. d. (13 de 07 de 2012). Obtenido de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Julio/13/Decreto-1500-13-julio-2012.pdf>:

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Julio/13/Decreto-1500-13-julio-2012.pdf>

República, P. d. (29 de 12 de 2017). Obtenido de Presidencia de la República :

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201876%20DEL%2029%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>

Restrepo Puerta, L. (s.f). *INTERPRETANDO A PORTER*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.

Ludewing, C., Rodriguez, A., & Zambrano, A. (29 de Noviembre de 2017). *Taller de metodología de la investigación. Material de Trabajo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de Taller de metodología de la investigación. Material de Trabajo:
<http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>

Mendez. (2004). *Metodología de la investigación. Quinta edición*.

Michael, P. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Zuluaga, V. V. (2012). *Evaluación de un sistema de pastoreo continuo sobre la gramínea natural Colosiana *Brothriochloa Pertusa**. Recuperado el 7 de 10 de 2018, de
<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/handle/10567/409>

10. ANEXOS

Tabla 19 (Resultados de la entrevista de explotación)

PREGUNTA	RESPUESTA
1 ¿Cuál es la superficie total de la finca?	La finca cuenta con una superficie de 240 hectáreas (1 hectárea es equivalente a 10.000 mt ²) es decir que la finca cuenta con 2´400.000 mts ² . entre ellos productivos y no productivos.
2 ¿Cuál es el número de parcelas y su extensión?	En las medidas agrarias según (tecnosagricolas,2013) la parcela no es una unidad de medida es una pequeña porción de tierra que le es asignado un valor específico (para la finca la Siberia las parcelas están divididas en potreros.
3 ¿Cuáles son las condiciones naturales de la finca (suelo – clima – fertilidad y recursos hídricos)	Las condiciones de la finca son óptimas para la siembra, cultivo y levante de ganado. Su suelo es fértil es decir tiene la capacidad de producir su propio pasto, cuenta con afluentes de agua propia, el clima es frío, pero se presta para el cultivo de papa y hortalizas.
4 ¿Cuál es la distribución interna de los cultivos?	Potrero la Siberia baja (tiene ganado de levante o destete y las tomateras de árbol), la pedrera (varios potreros tienen gana Horro) La loma (tiene cultivo de papa) El billar (tiene el tanque) El hospital (potrero destinado para que la vaca dé a luz)
5 ¿Existe algún tipo de seguro agrario?	Según la fundación MAPFRE existen varios tipos de seguros agrarios los combinados, los seguros por rendimientos, los seguros integrales y los seguros pecuarios. La finca la Siberia contaba con un seguro pecuario entre los años 2012 y 2013, pero cancelo y comenzó a asumir las pérdidas, solo se gestionan las ayudas del gobierno por parte de ministerio de agricultura y el ICA.
6 ¿la finca es en arrendamiento, propia, otros?	la Finca es propia, la adquisición fue por medio de herencia y el aumento de las extensiones se dio por medio de compra de linderos a vecinos.

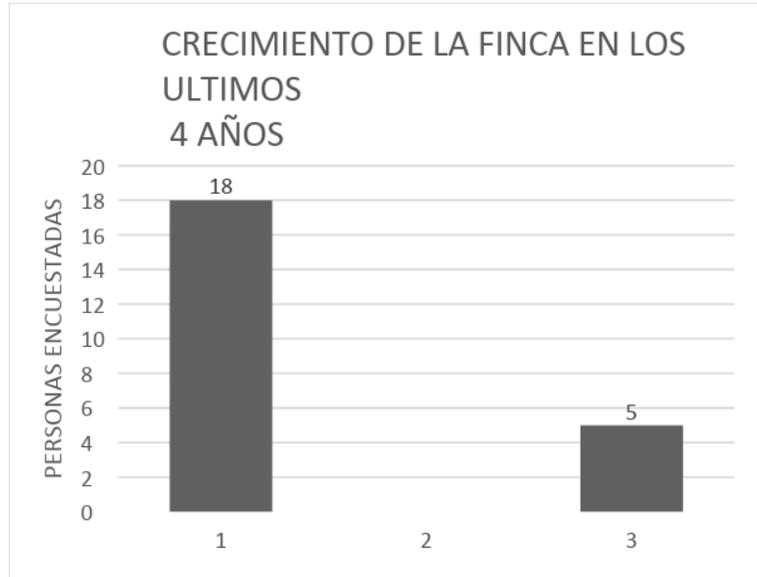
Tabla 20 (Resultados de la encuesta Cultivos)

ENCUESTA (CULTIVOS)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.						
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	OBSERVACIONES	
7	¿En los últimos años ha disminuido o aumentado la extensión de tierras que cultiva?	SI	18	NO	0	PARCIALMENTE	5	La extensión cultivada aumento en los últimos 4 años, que la finca está produciendo con fuerza papa y hortalizas.
8	¿Cuánta de esa tierra es dedicada a prados?	TOTAL	23	PARCIAL	0	N.S / N. R	0	Toda la finca tiene tierra de prados es decir el pasto siempre es factor importante para el alimento y conservación del ganado, se tienen tres tipos de pastos. Debido a que de las 240 hectáreas se cultivan en promedio 11 de estas el resto permanece con prados para el alimento del ganado.
9	¿Se práctica la ganadería asociada a la agricultura?	SI	23	NO	0	N.S / N. R	0	Sí, la finca es productiva tiene ganado de levante, ganado para lechería y cultivos de hortalizas y legumbres.
10	¿Clases de cultivos?							La Finca cuenta con cultivos de papa parda (negra) papa amarilla, arveja, zanahoria, tomate de árbol.
11	¿Cómo ha sido la evolución de los cultivos?	APTA	18	MUY APTA	2	POCO APTA	3	Satisfactorias para los productos que crecen con clima frio, pero cuando la lluvia permanece constante se pueden perder.
12	¿Es monocultivo o policultivo?	M	0	P	23	N.S / N. R	0	En la finca se práctica el policultivo, que consiste en tener producir varias especies en una misma explotación, es decir en una misma finca o terreno.

13	¿Cuánto se produce?	KILOS	12	BULTOS	8	LITROS	3	El promedio de leche es de 3 tinas diarias (120 litros), para la papa se está manejando un promedio de 2500 bultos anuales es decir el cultivo es cada 4 meses serian 625 bultos cada cuatrimestre. Con la zanahoria que se maneja poco 1000 bultos anuales. con respecto al tomate de árbol se sacaron 80.000 kilos, debido a que el clima no es apto para esta siembra, se necesita más sol y el clima de la finca es variado, pero frio.
14	¿Cómo se produce? Indique si tiene en cuenta uno de los siguientes factores a la hora de podas, abonado, arado, recolección, siembra etc.	CRONOGRAMA / CALENDARIOS	0	FASES LUNARES	3	CLIMA	20	Se manifiesta que en ocasiones se siembra mediante las fases lunares, pero en la mayoría de las veces en la práctica de siembra se hace es debido al clima, se considera el factor más importante, no se maneja cronograma de tareas para podas, siembras, solo a lo que del clima.
15	¿con que innovación técnica cuenta la finca: invernaderos, métodos de protección contra el viento o contra heladas, fumigación etc.	INVERNADEROS	0	PROTECCIÓN AL CULTIVO	0	NO CUENTA CON INNOVACIÓN	23	La finca no cuenta con ningún invernadero, tampoco tiene métodos de protección para heladas ya que cuenta con un clima variado, se tienen máquinas de fumigación (motor de espalda) y maquinas fumigadoras terrestres.

16	¿tipos de productos aplicados en las labores agrícolas, pesticidas, abonos, químicos? Ventajas e inconvenientes económicos y ecológicos.	PESTICIDAS - FUNGICIDAS	0	ABONOS Y VITAMINAS	0	TODAS LAS ANTERIORES	23	Se maneja bastante variedad de productos: para la papa 103010 abocor- rafos son abonos, fumisidas para controlar la plaga el dracos el confu, el fulmineitor, furadan, atropina. Para las enfermedades de la gota - centaure el titane el cursate el ebano, ridomil y altair. fertilizantes: todo en uno, estartazo.
17	¿asociado a una cooperativa? ¿Por qué? ¿Qué proporciona la cooperativa?: plantones, semillas, abono etc.	SI	23	NO	0	N.S / N. R	0	Sí, la finca está asociada a la cooperativa de ganaderos del valle (Cogancevalle) se compran todos los productos para el ganado y alguno para el agro.

Ilustración 1 Gráfica Pregunta 7 (crecimiento)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 2 Gráfica Pregunta 8 (prados)

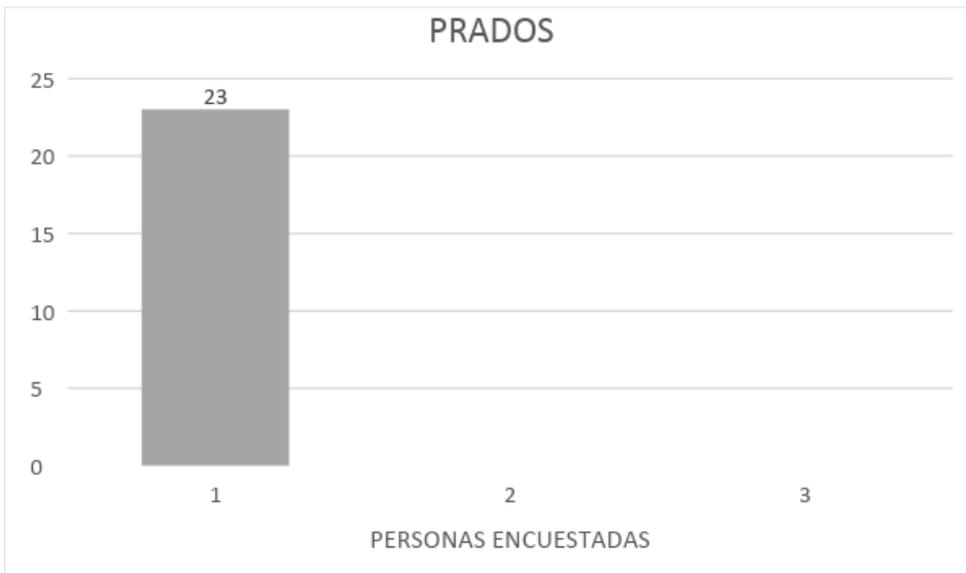


Ilustración 3 Gráfica Pregunta 9 (Cultivo)

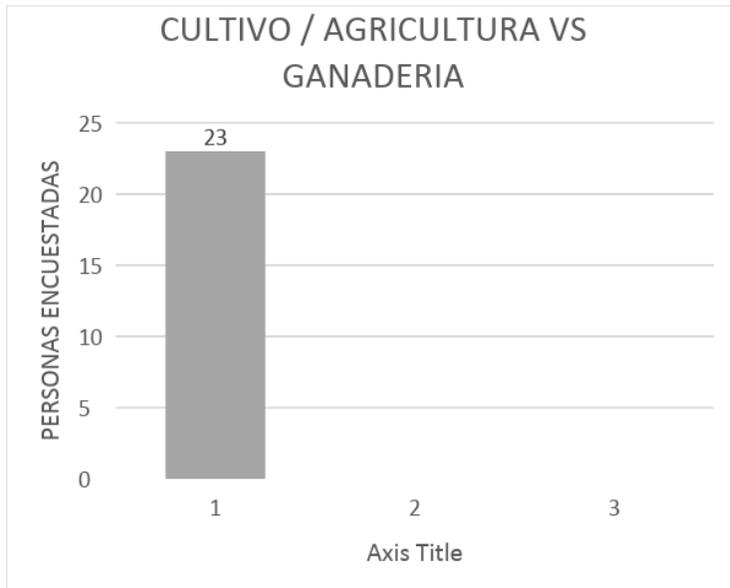
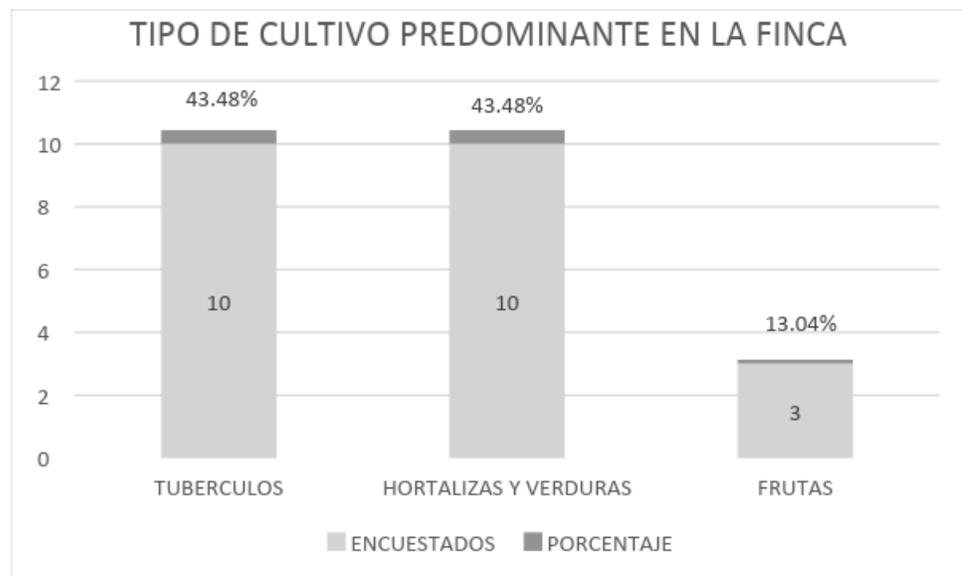


Ilustración 4 Gráfica Pregunta 10 (Cultivo predominante)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 5 Gráfica Pregunta 11 (Evolución cultivos)

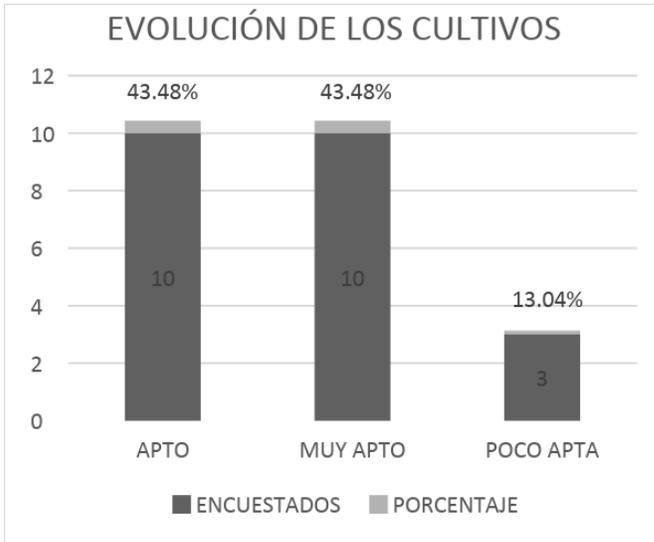
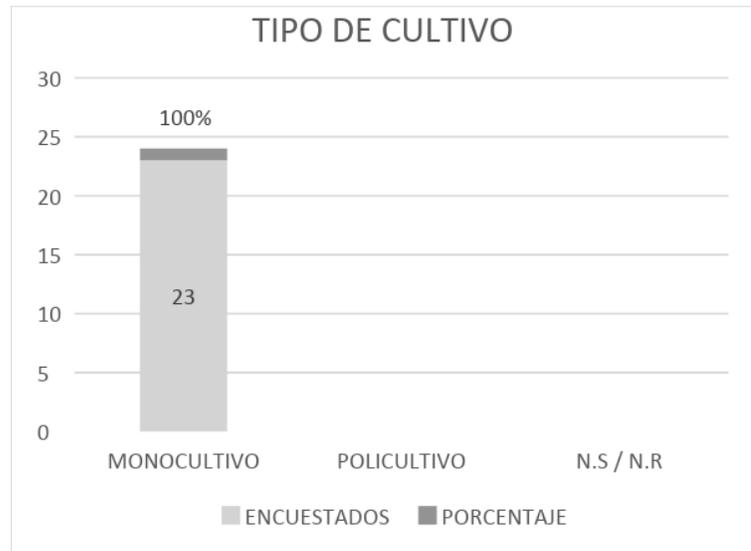


Ilustración 6 Gráfica Pregunta 12 (Tipo de cultivo)



Fuente: información finca la

Siberia

Ilustración 7 Gráfica Pregunta 13 (Producción)

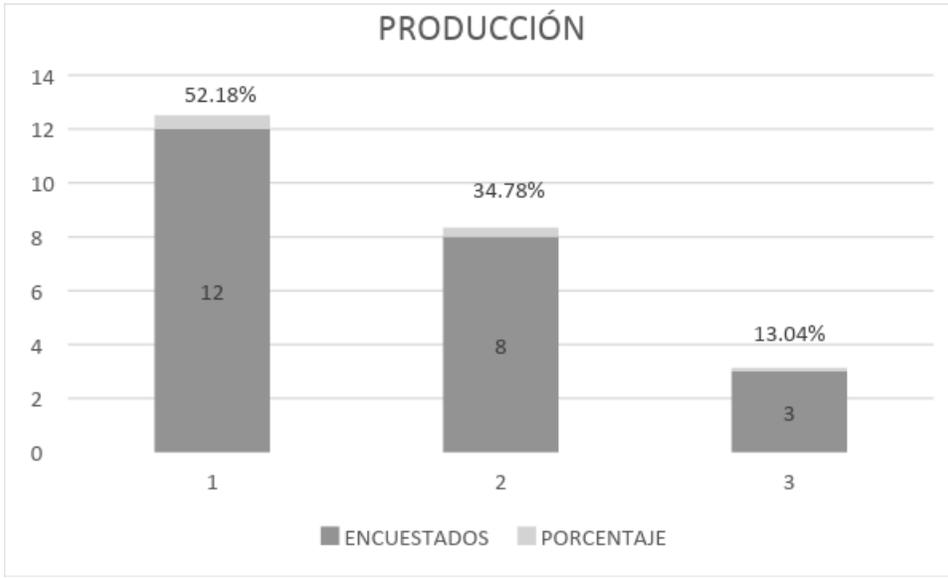
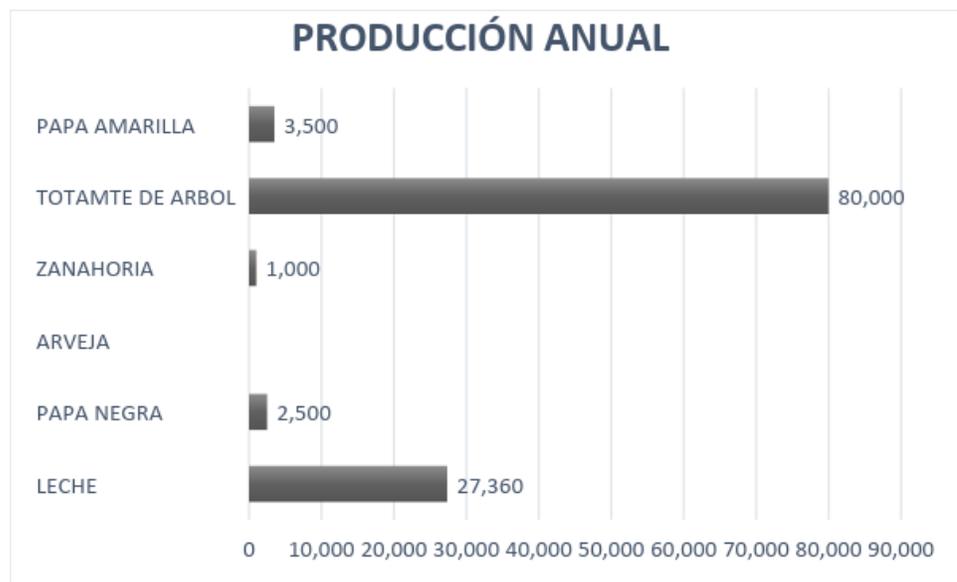


Tabla 16 Resultados y análisis Producción anual (cultivos)
ANEXO (OBSERVACIÓN) DE PRODUCCIÓN ANUAL



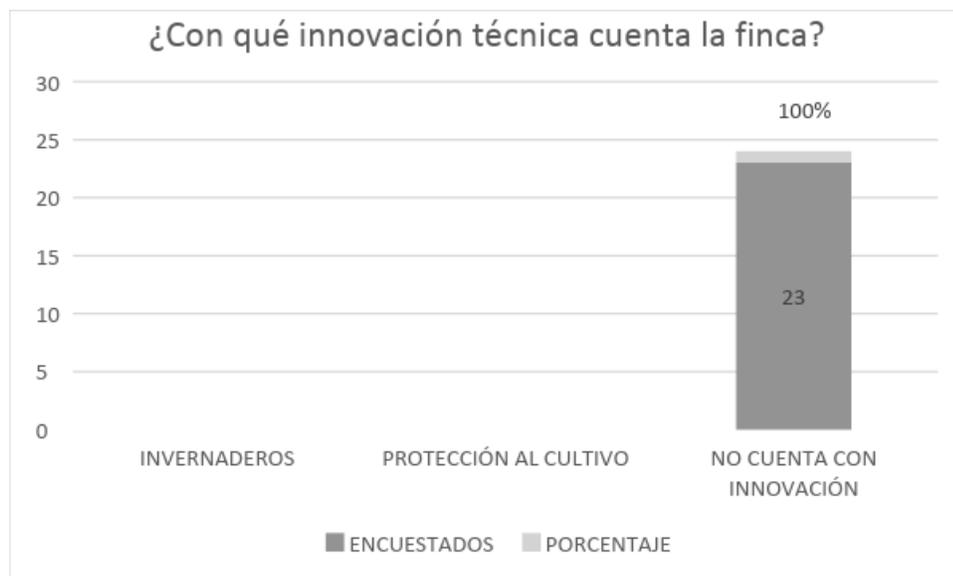
Fuente: información finca la Siberia

Tabla 17 Resultados y análisis (Producción de cultivos)

PROMEDIO	DIARIO	MENSUAL	BIMESTRAL	TRIMESTRAL	CUATRIMESTRAL	ANUAL
LECHE	120 LITROS	2280 LITROS	5760 LITROS	6840 LITROS	9120 LITROS	27360 LITROS
PAPA NEGRA					833 BULTOS	2500 BULTOS
ARVEJA						
ZANAHORIA			166,6 BULTOS		333,3 BULTOS	1000 BULTOS
TOTAMTE DE ARBOL						80.000 KILOS
PAPA AMARILLA					1166 BULTOS	3500 BULTOS

Fuente: información financiera finca la Siberia

Ilustración 8 Gráfica Pregunta 15 (Innovación)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 9 Gráfica Pregunta 16 (Productos agrícolas)

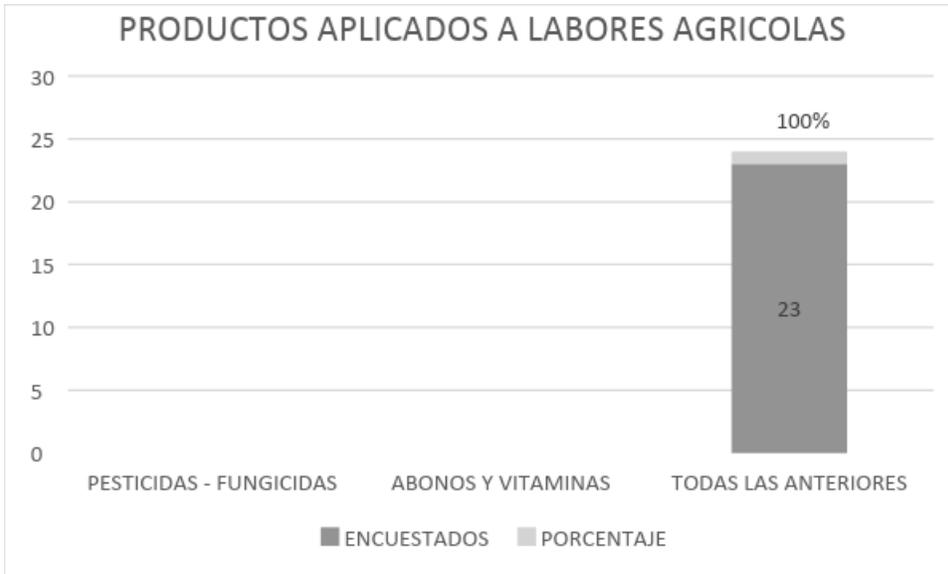


Ilustración 10 Gráfica Pregunta 17 (Asociaciones)



Fuente: información finca la Siberia

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la competitividad en la empresa
Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá - Valle del Cauca

Tabla 18 Resultados de la encuesta (Sistema de riego y agua)

ENCUESTA (CULTIVOS)			23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.				
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	OBSERVACIÓN
18 ¿Cuántas hectáreas se riegan?	ENTRE 1-5	0	ENTRE 6 - 10	0	MÁS DE 10	23	Se riegan solo las hectáreas de cultivo y consumo del ganado es decir entre 6 y 10 hectáreas.
19 ¿Procedencia del agua: subterránea (pozos, sanies o norias, aljibes) o superficial (embalses, pantanos, balsas), puntos de suministros (lejanía proximidad)	SUBTERRA NEA	0	POZOS	0	YACIMIENTO S	23	La procedencia del agua es por medio de motobombas, ya que la finca cuenta con yacimientos propios de agua, se cuenta con tanque de agua y la estructura de transporte de esta es por medio de mangueras para los riegos.
20 ¿Existe pozo propio en la finca?	SI	23	NO	0	N.S /N.C	0	Sí, la finca cuenta con pozo o yacimiento de agua propio
21 Método de riego: aspersión, localizado (goteo, exudación, microaspersión) por gravedad (a manta, a pie).	ASPERSION	15	GOTEO	8	N.S /N.C	0	El método de riego para la finca es por medio de mangueras (goteo amplio)
22 Maquinaria asociada al regadío (motobombas, ordenadores de control del riego, temporizadores).	MTB MANUALES	23	MTB CON TEMPORIZADO R	0	NO CUENTAS CON SDR	0	Motobombas y mangueras (es manual)
23 ¿Cuánto se riega? Estimaciones sobre la cantidad de agua semanal, mensual, anual.	SEMANAL ENTRE 50- 100 LTR	0	MENSUAL ENTRE 100-500 LTR	0	N.S /N.C	23	La finca no cuenta con una estimación, debido a que es yacimiento propio no tienen control sobre el gasto del agua.
24 ¿Cómo llega el agua? Sistema de canales o acequias.	CANALES (MANGUER AS)	23	TUBERIA	0	N.S /N.C	0	Debido a que se cuenta con yacimiento propio el agua es sacada por medio de motobombas y distribuida por mangueras.
25 ¿Existe algún organismo que regule el uso del agua?	SI	0	NO	23	N.S /N.C	0	No, al ser propia de la finca no se maneja control, es decir no cuenta con una empresa del agua que regule o facture el servicio.

Ilustración 11 Gráfica Pregunta 18 (Hectáreas)

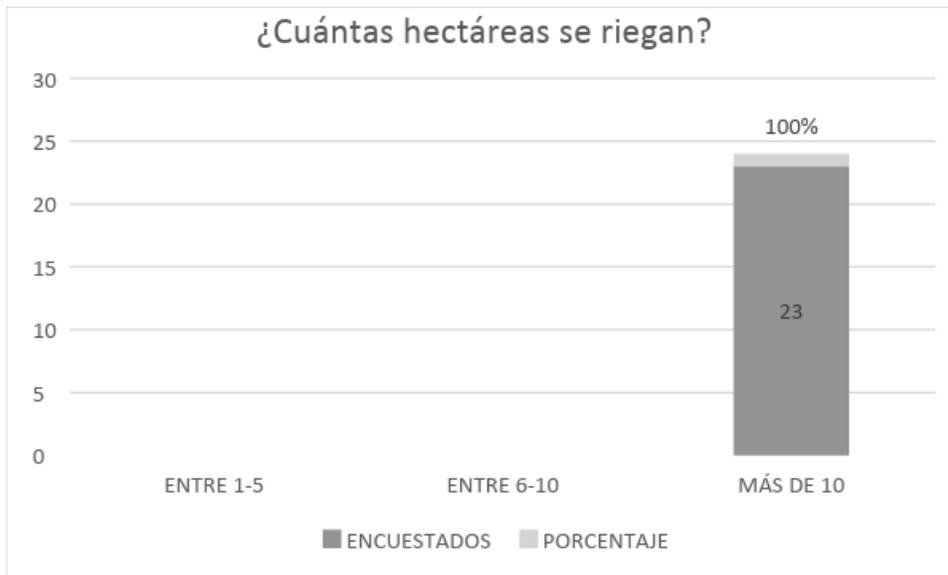
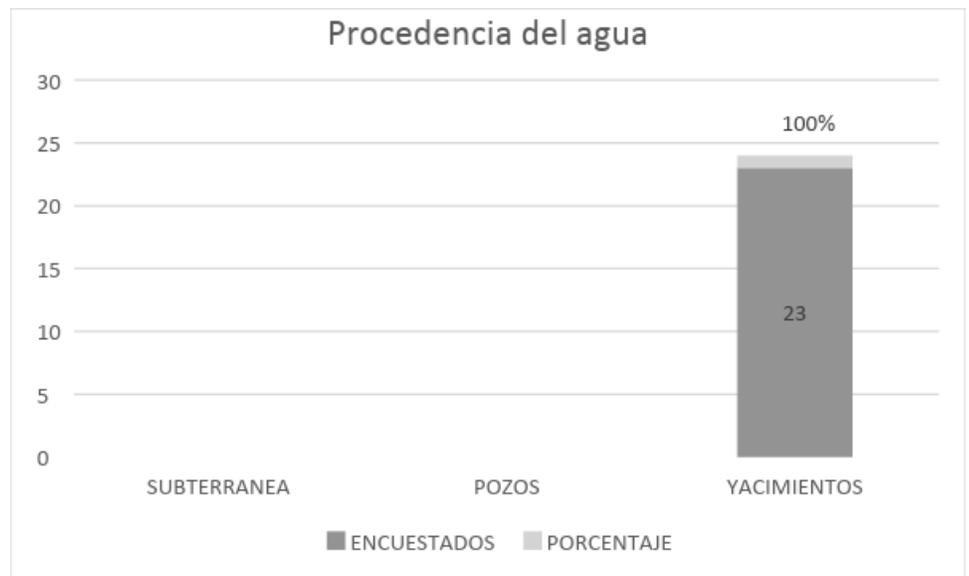


Ilustración 12 Gráfica Pregunta 19 (Agua)

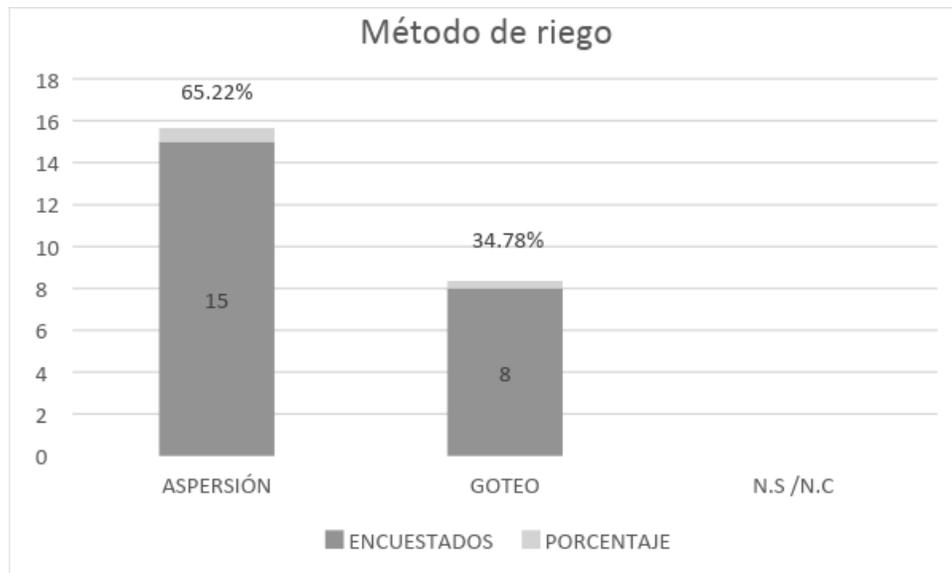


Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 13 Gráfica Pregunta 20 (Pozos y fuentes hídricas)



Ilustración 14 Gráfica Pregunta 21 (Métodos de riego)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 15 Gráfica Pregunta 22 (Maquinaria)

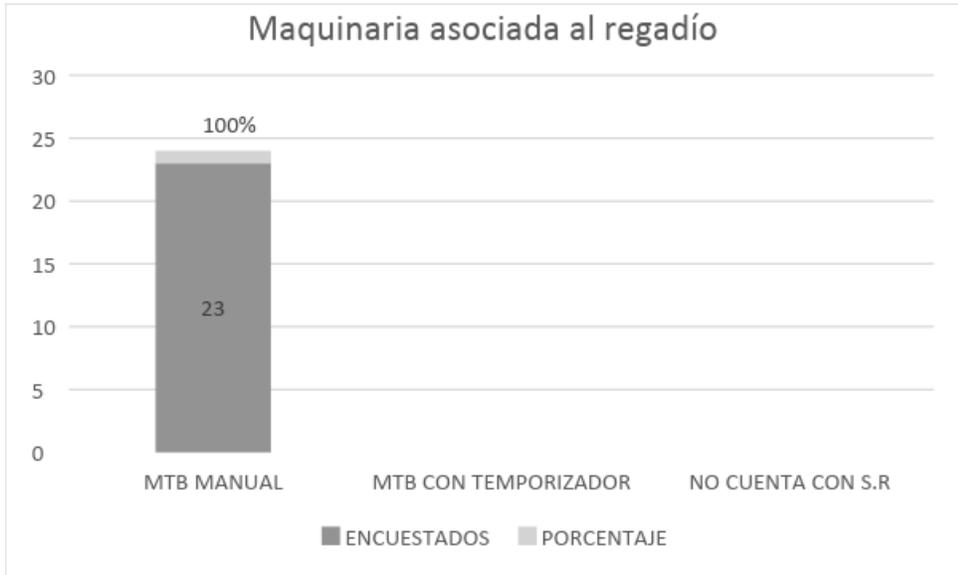
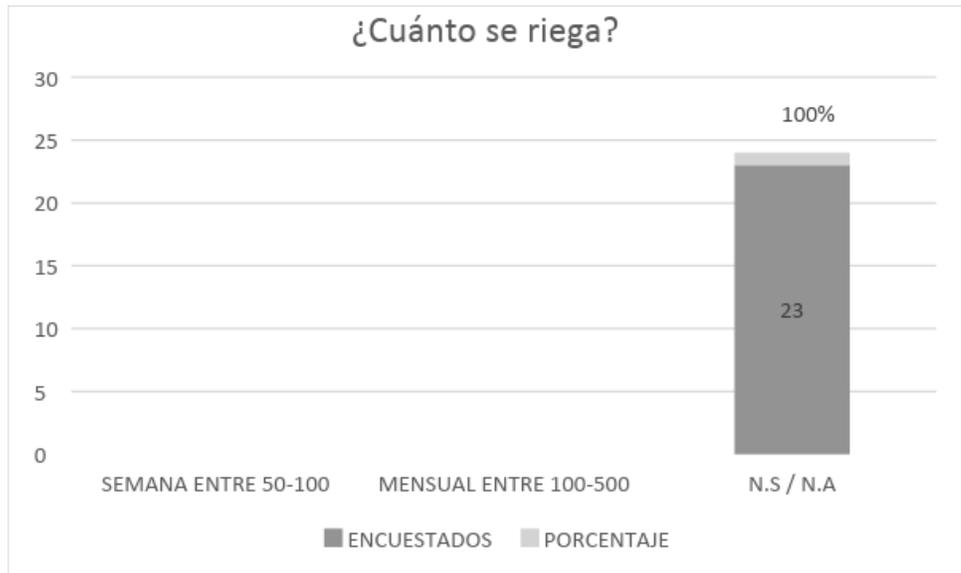


Ilustración 16 Gráfica Pregunta 23 (distribución del riego)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 17 Gráfica Pregunta 24 (Canales)

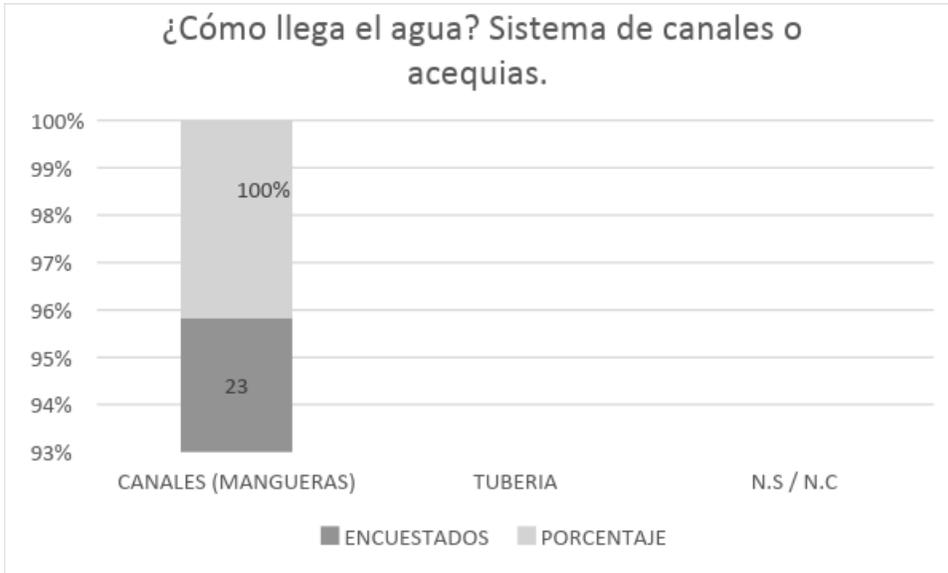
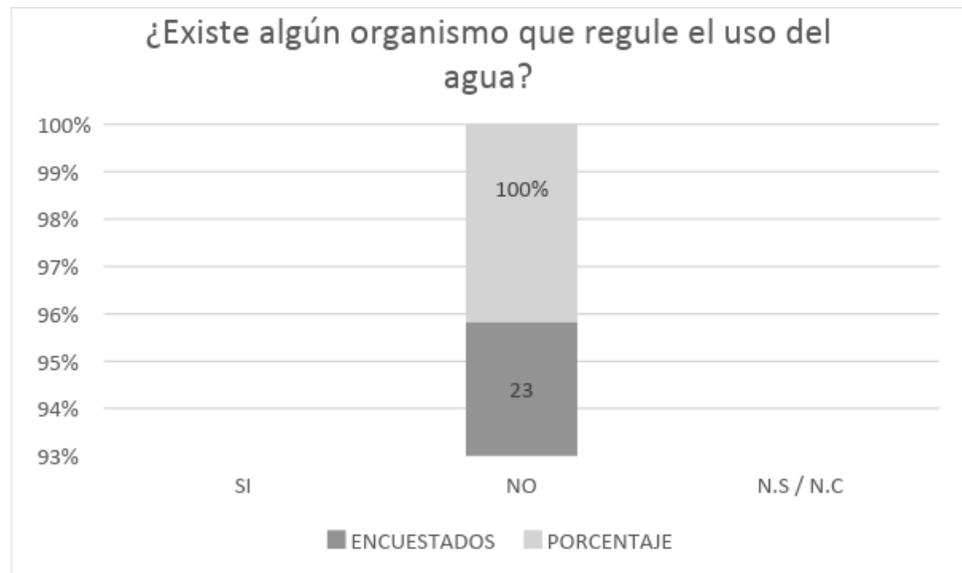


Ilustración 18 Gráfica Pregunta 25 (Regulación)



Fuente: información finca la Siberia

Tabla 19 Destino de la cosecha

ENTREVISTA (CULTIVOS)		
	PREGUNTA	RESPUESTA
26	¿comercialización y/o autoconsumo?	Del 100% de la cosecha el 10% es para autoconsumo
27	¿exportación o venta en mercados locales o nacionales?	La finca solo maneja mercado local (valle del cauca, Tuluá).
28	¿Quién vende la cosecha? ¿interviene una cooperativa?	No, no interviene ninguna cooperativa, es directo entre el mayordomo (administrador de la finca) y el cliente.
29	¿Es un producto rentable?	Es rentable, del 100% de los ingresos de la finca el 40% es el cultivo y el 60% es la ganadería.
30	¿Promedio de cosechas?	Ver anexo (tabla 15)
31	¿tiempos de siembra – mensual – bimestral – cuatrimestral – semestral o anual?	Los tiempos de siembra son mensual - cuatrimestral

Tabla 20 Resultados de la encuesta (Maquinaria)

ENCUESTA (MAQUINARIA)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.					
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	OBSERVACIÓN
32 ¿todavía se utilizan herramientas tradicionales? ¿cuales? ¿Cómo han cambiado los métodos de trabajo?	SI	23	NO	0	N.S / N.C	0	Las herramientas manejadas en la finca siguen siendo manuales, es decir no cuentan con sistemas eléctricos, ni que les permita operarse por si solas.
33 Maquinas utilizadas en la explotación: tractores, motocultores, moto azadas, cosechadoras, empacadoras.	TRACTORES	18	MOTOCULTORES	0	COSECHADORAS/ EMPACADORAS	5	Las maquinas usadas en la explotación son el tractor para la preparación de la tierra antes de realizar la siembra, las máquinas de fumigación, las máquinas de riego, las guadañas etc.
34 ¿Combustibles utilizados?	GASOLINA	23	ACPM	0	LUBRICANTES	0	Las maquinas manejan gasolina.
35 ¿Cuándo se incorporan estas máquinas a la explotación?	FASE 1	23	FASE 2	0	FASE 3	0	La fase 1 consiste en preparar el terreno para poder realizar la siembra.
36 ¿están cubiertas las necesidades? ¿Qué labores se efectúan con estas máquinas de forma más rápida y mejor que antes?	PREGUNTA ABIERTA						No, falta muchas maquinarias, que permita agilizar los procesos, como un tractor propio en la finca, una maquina automatizada para la fumiga y el riego, en la ganadería no se cuenta con máquinas de ordeño, se realiza de forma manual
37 ¿propiedad de esta maquinaria: alquiler, cooperativa, propiedad de una sociedad, ¿propiedad particular del agricultor?	ALQUILER	23	PROPIA	0	N.S / N.C	0	La maquinaria (TRACTOR) es en alquiler, las guadañas y máquinas de riego y fumiga son propias.

Ilustración 19 Gráfica Pregunta 32 (Herramientas)

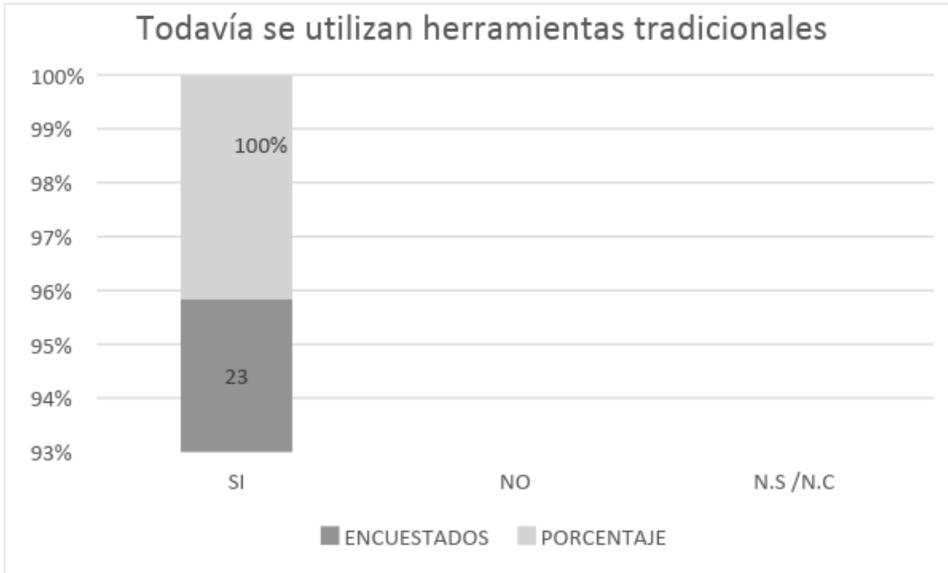
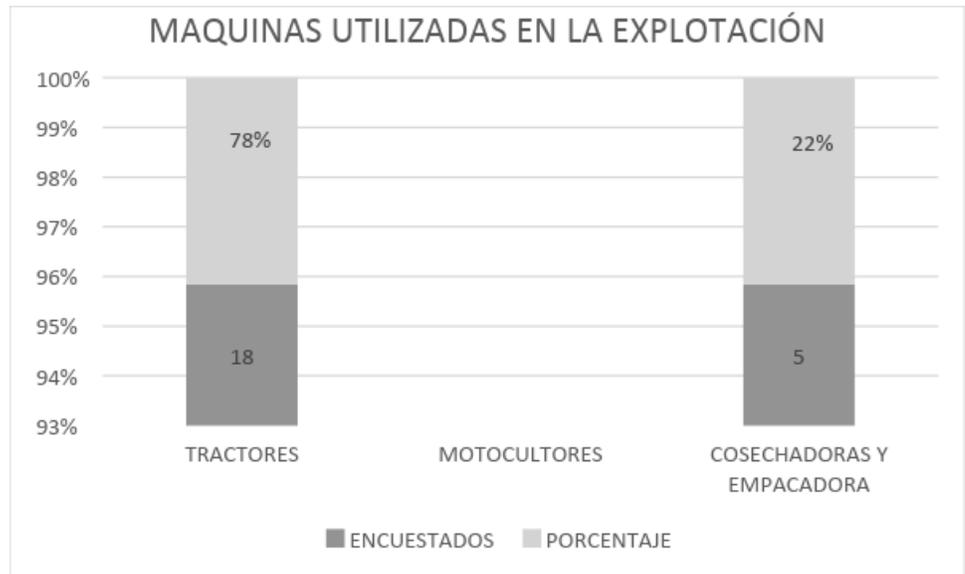


Ilustración 20 Gráfica Pregunta 33 (Maquinas de explotación)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 21 Gráfica Pregunta 34 (Combustibles)

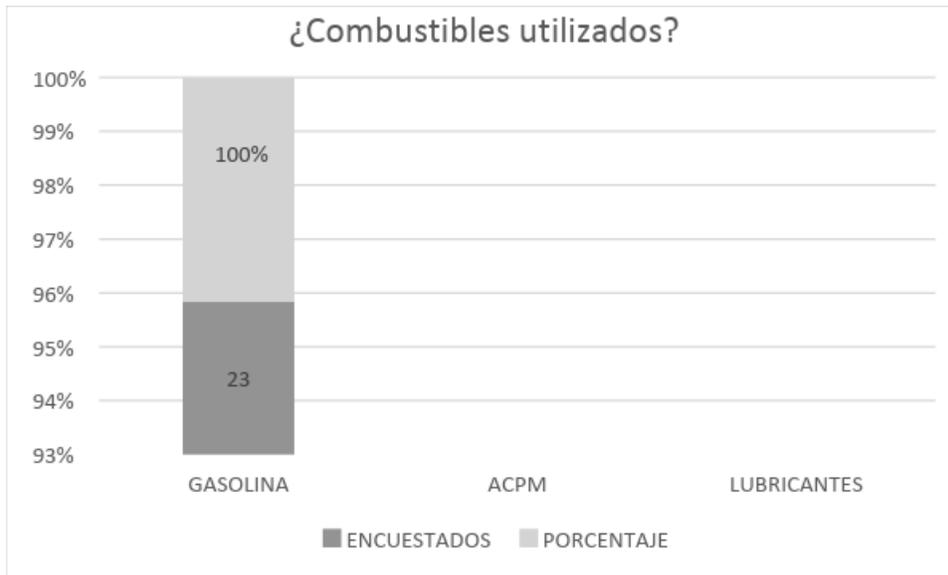
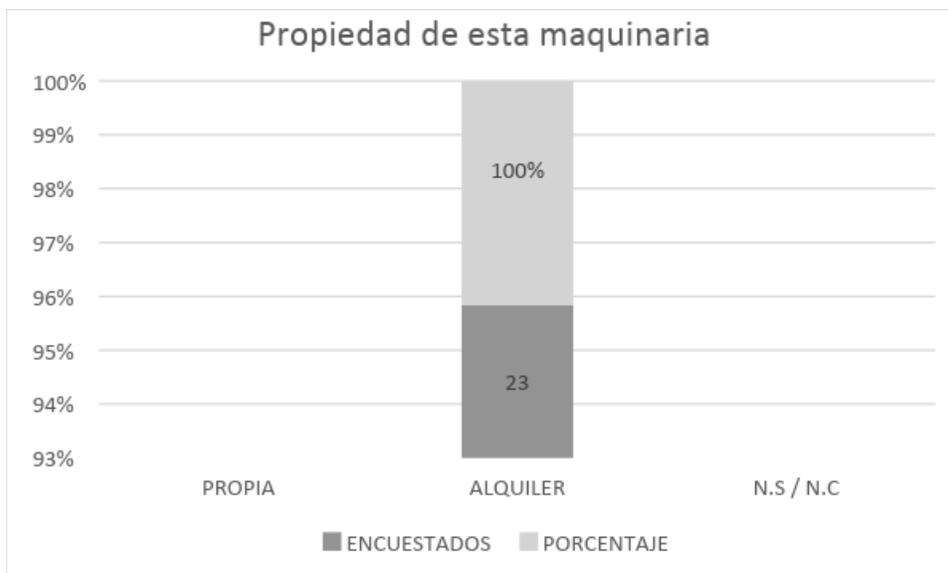


Ilustración 22 Gráfica Pregunta 35 (Maquinas explotación)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 23 Gráfica Pregunta 36 (Propiedad maquinaria)



Fuente: información finca la Siberia

Tabla 21 Resultados de la encuesta (Habitad y red viaria)

ENCUESTA (HABITAD Y RED VIARIA)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.					
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	OBSERVACIÓN
38 ¿existe algún tipo de construcción asociada a la finca agraria?	SI	0	NO	23	N.S / N.C	0	No existe ningún tipo de construcción adicional o por fuera de lo ya construido como las casas, los pesebres y los potreros.
39 ¿Cómo se llega a las tierras del cultivo? ¿Qué tipo de organización interna tienen las parcelas: ¿caminos, senderos?	CARRETERA	23	CAMINO / SENDERO	0	CABALLO	0	Carretera destapada, la pavimentación solo colinda con el municipio de Tuluá

Ilustración 24 Gráfica Pregunta 38 (Construcciones)

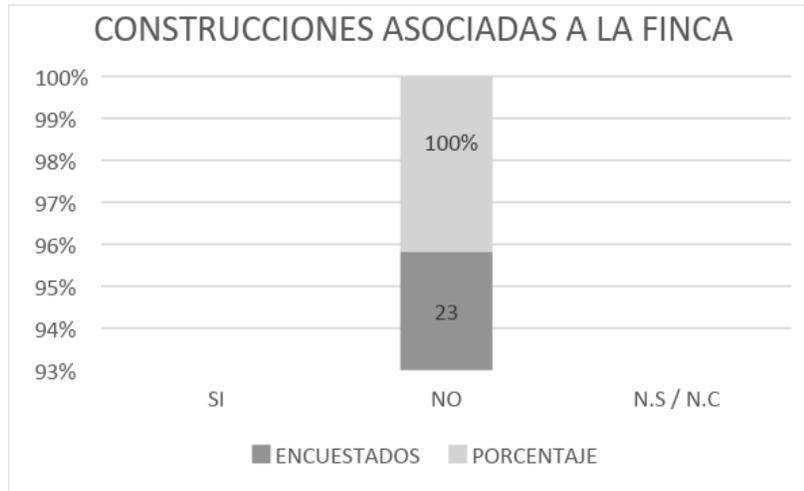
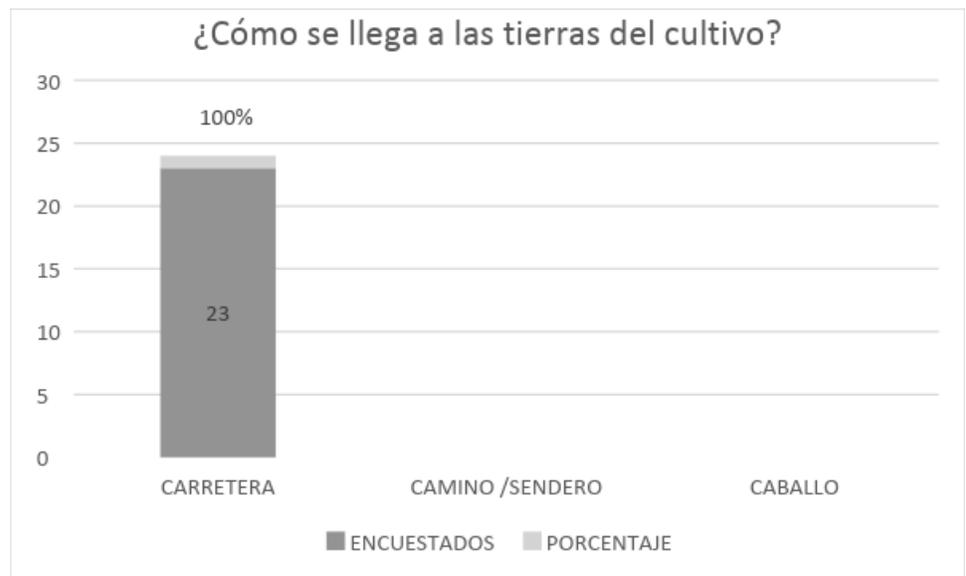


Ilustración 25 Gráfica Pregunta 39 (vías)



Fuente: información finca la Siberia

Diagnóstico de los factores internos para la medición de la competitividad en la empresa
Agropecuaria Finca la Siberia, Municipio de Tuluá - Valle del Cauca

Tabla 22 Resultados de la encuesta (Mano de obra)

ENCUESTA (MANO DE OBRA)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.					
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	RESPUESTA
42 El trabajo es regular o cotidiano, ¿lo realiza el agricultor? ¿contrata a alguien?	REGULAR	0	COTIDIANO	17	FIJO	6	La finca cuenta con 6 trabajadores de planta y 17 jornaleros fijos.
43 Existe mano de obra familiar, bien en las labores cotidianas o en las temporales. (recolección, siembra, ordeño etc.)	SI	6	NO	17	N.S / N.C	0	Sí, es una familia de 6 miembros todos ellos laboran en la finca, en siembra, recolección, ordeño, levante y cría de ganado.
44 ¿Su contrato es de jornalero? ¿Cuáles son sus condiciones de trabajo?	SI	17	NO	6	N.S / N.C	0	Sí, 17 de las 23 personas que laboran en la finca son jornaleros fijos, es decir mano de obra por prestación de servicios. Las condiciones de trabajo son óptimas en pagos y alimentación.
45 ¿es la agricultura su primer primera actividad profesional?	SI	23	NO	0	N.S / N.C	0	Sí, todos tienen conocimiento de la agricultura y la ganadería, es su principal fuente de ingreso.

|

Ilustración 26 Gráfica Pregunta 42 (Tiempo laborales)

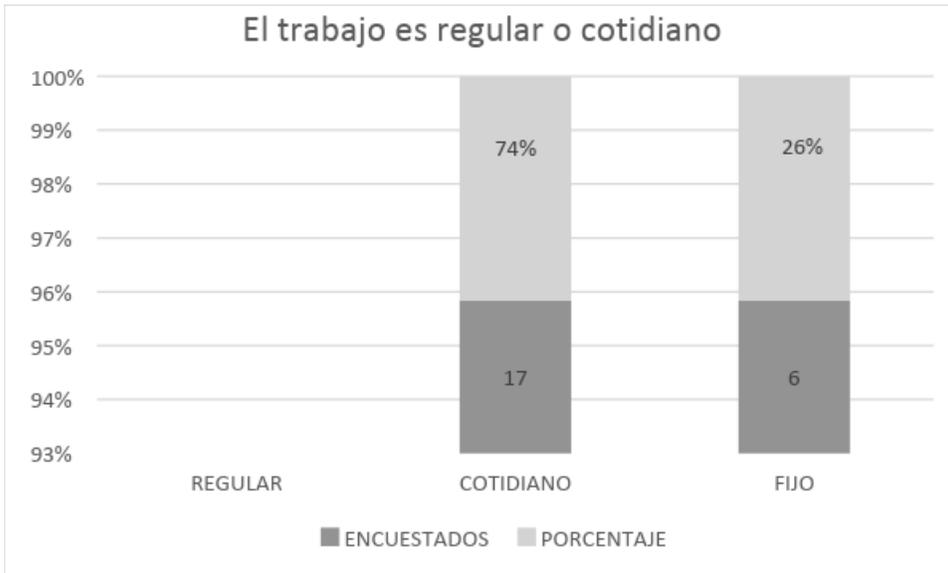
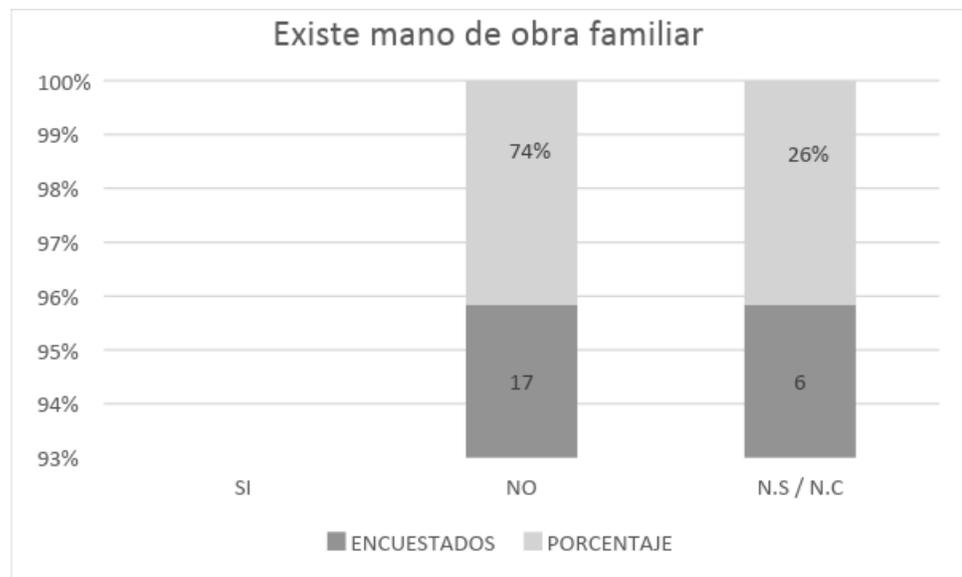


Ilustración 27 Gráfica Pregunta 43 (Mano de obra)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 28 Gráfica Pregunta 44 (Contratación)

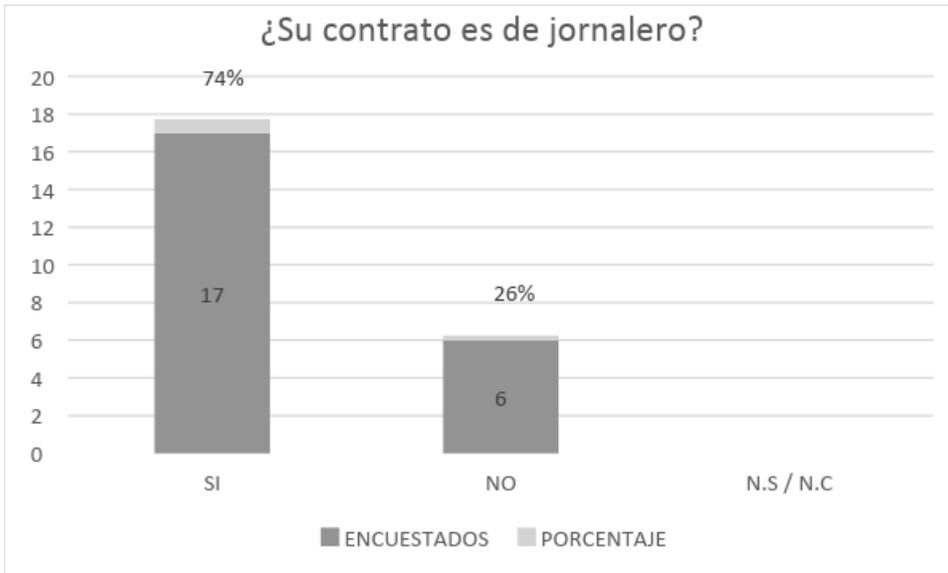


Ilustración 29 Gráfica Pregunta 45 (Actividad profesional)



Fuente: información finca la Siberia

Tabla 23 Resultados de la encuesta (Prácticas)

ENCUESTA (PRÁCTICAS)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.						
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	RESPUESTA	
46	¿Dónde aprendió lo que sabe de ganadería y agricultura?	FAMILIA	15	CAPACITACIÓN	6	EMPIRISMO	2	La mayoría de los encuestados manifiesta que aprendió de sus padres y hermanos la labor agrícola y ganadera, debido a que siempre han vivido en el campo.
47	¿Qué medicamentos utiliza para la salud de su ganado?	VETERINARIOS	20	PLANTAS Y OTROS	2	DE HUMANOS	1	19 de los encuestados manifiesta que utiliza siempre medicamentos veterinarios, de igual forma algunos utilizan brebajes y infusiones con plantas y otros medicamentos de uso para humanos.
48	¿Dónde obtiene los productos y medicamentos para la salud y cuidado de su ganado y cultivos?	ALMACENES	15	COOPERATIVAS AGRICOLAS Y GANADERAS	7	FARMACIA	1	15 de los encuestados compra en almacenes agrícolas, cooperativas de ventas de insumos agrícolas y ganaderos y 1 manifiesta comprar en farmacias.
49	¿Ha identificado algún tipo de grama, arbusto o árbol que consuman los animales dejando a usted crecer su finca?	SI	23	NO	0	N.S/N.C	0	Sí, pero el ganado se sirve de este y es insumo fundamental en su dieta.
50	¿Qué tipos de abono utiliza?	COMERCIALES	23	EMPIRICOS	0	INDUSTRIALES	0	Los abonos utilizados son comerciales (Rafos)

51	¿Qué características tiene el ganado de buena raza (lecheras)?	APARIENCIA	0	RAZA	14	DESARROLLO Y CRECIMIENTO	9	La mayoría manifiesta que la raza lechera Holstein es la mejor, pero que esto también depende de su desarrollo y fisionomía, que sea caderona, que sus hombres no sean descolgadas etc.
52	¿Qué tipos de ganado tiene en la finca?	1 RAZA	0	MÁS DE 2 RAZAS	23	3 RAZAS EN ADELANTE	0	En la finca la Siberia solo se manejan dos tipos de razas Holstein y normando.
53	¿Qué alimentos usa para el ganado?	PASTO	10	PASTO Y SAL	13	N.S / N.C	0	Se usa pasto y sal somex del 12%, no se usa concentrado.
54	¿Cómo prepara el suelo para la siembra de los pastos?	PREGUNTA ABIERTA						Para la siembra de los pastos solo se ara o tractorea para dejar en óptimas condiciones para crecimiento de pasto o nueva siembra.
55	¿Cómo controla las malezas?	GANADO	20	VENENOS	3	N.S / N.C	0	Sí, se autocontrola con el ganado que lo consume, y en los potreros donde no se maneja ganado se utilizan venenos.

Ilustración 30 Gráfica Pregunta 46 (Aprendizaje)

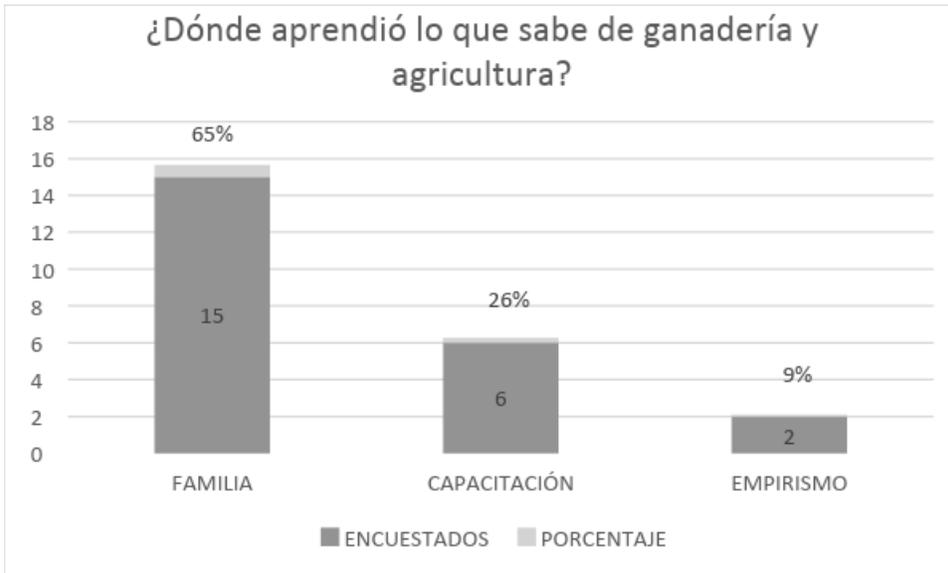
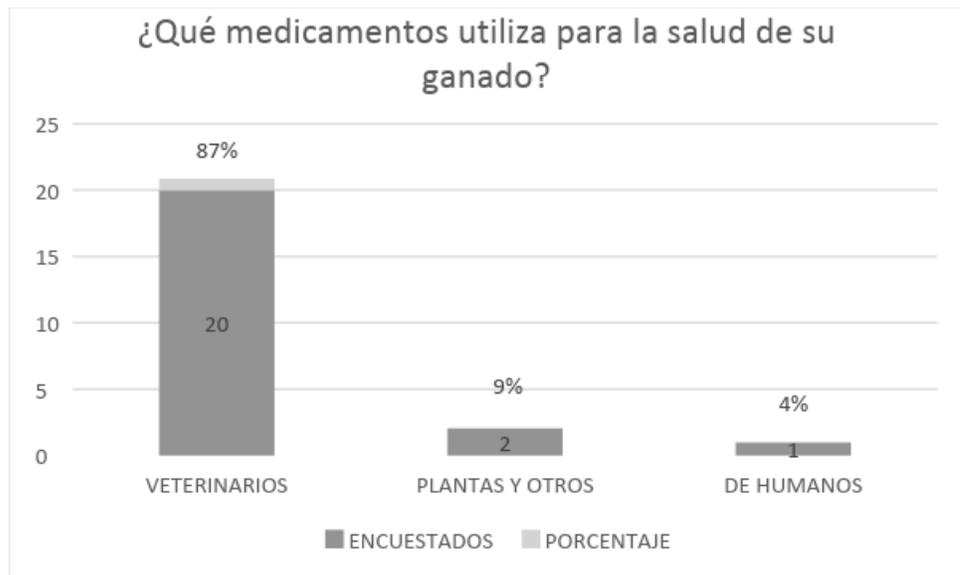


Ilustración 31 Gráfica Pregunta 47 (Medicamentos)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 32 Gráfica Pregunta 48 (Abastecedores medicamentos)

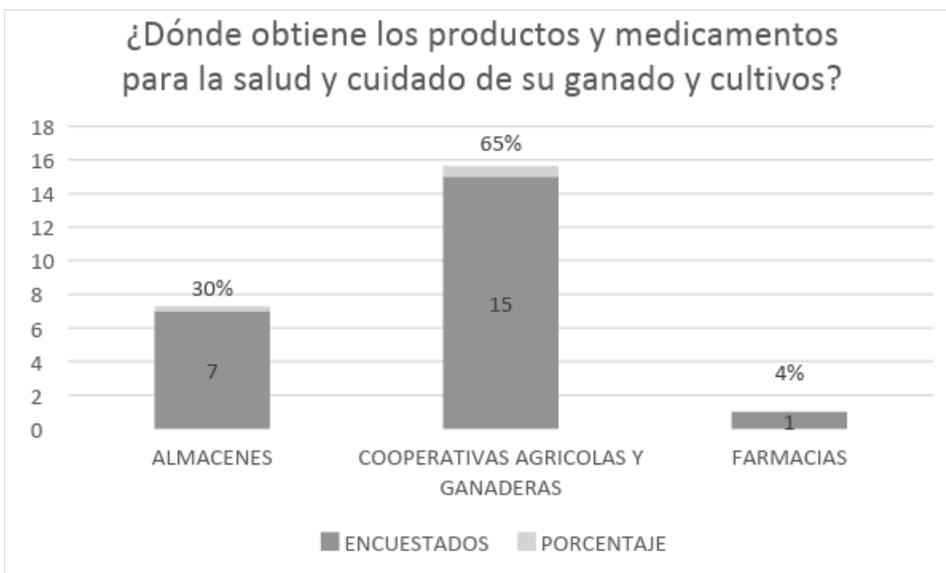
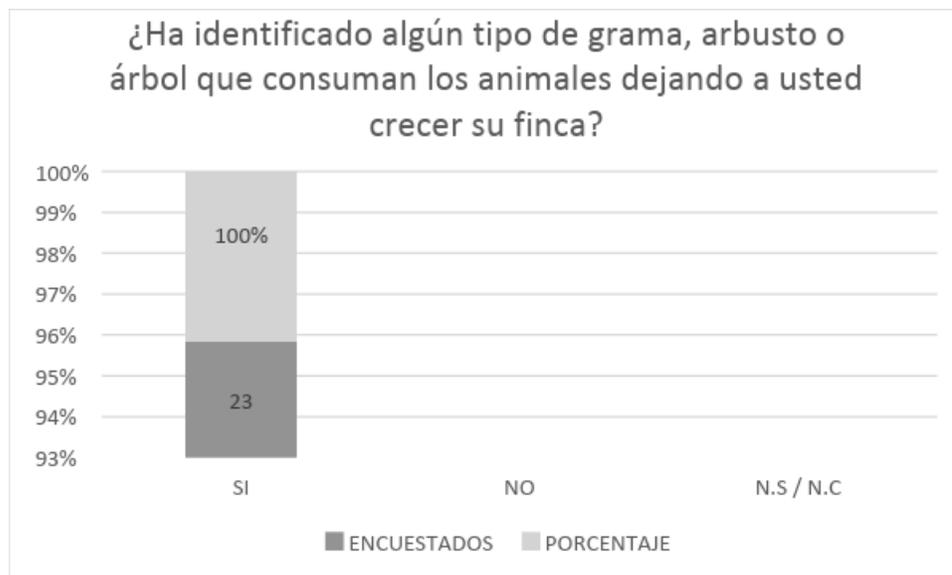


Ilustración 33 Gráfica Pregunta 49 (Gramas y arbustos)



Fuente: información financiera finca la Siberia

Ilustración 34 Gráfica Pregunta 50 (Abonos)

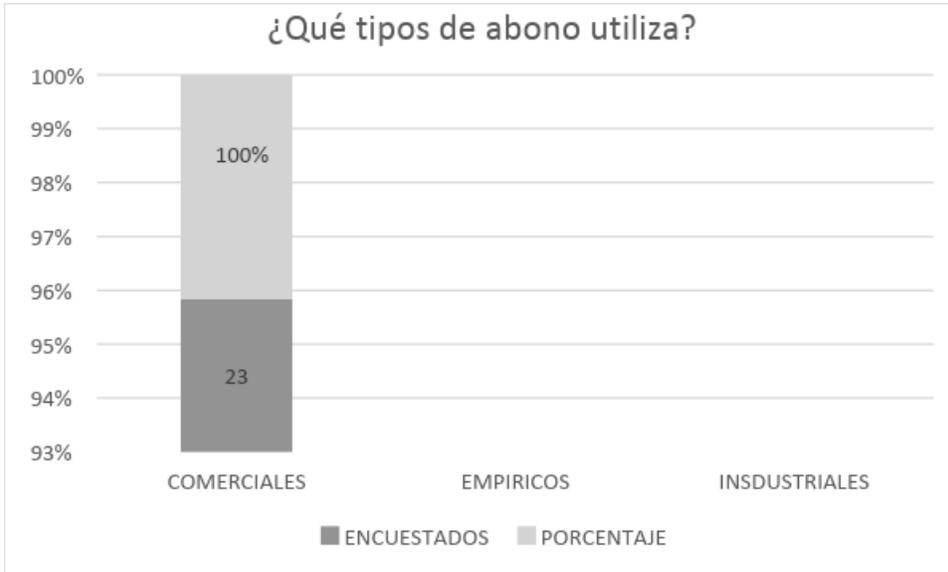
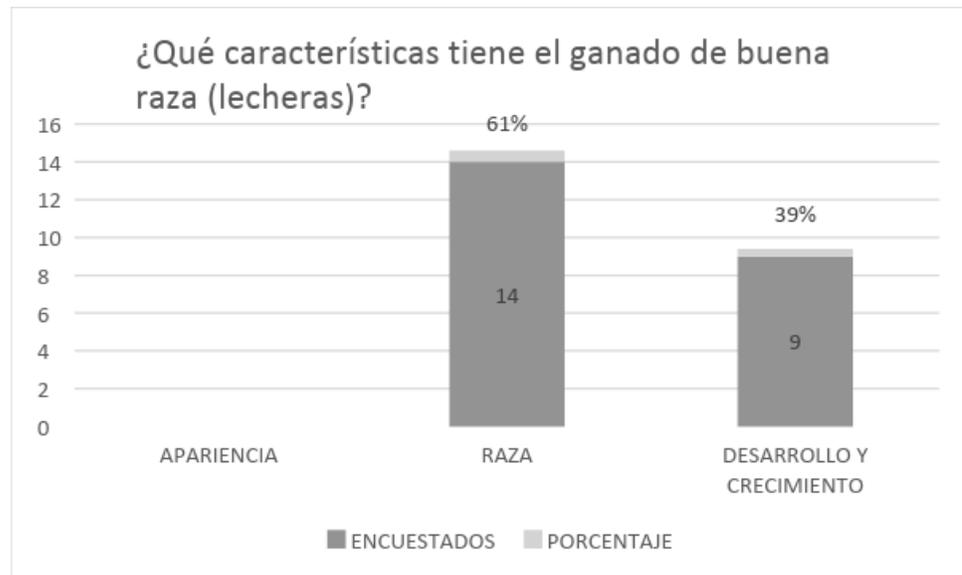


Ilustración 35 Gráfica Pregunta 51 (Razas de ganado)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 36 Gráfica Pregunta 52 (Tipos de ganado)

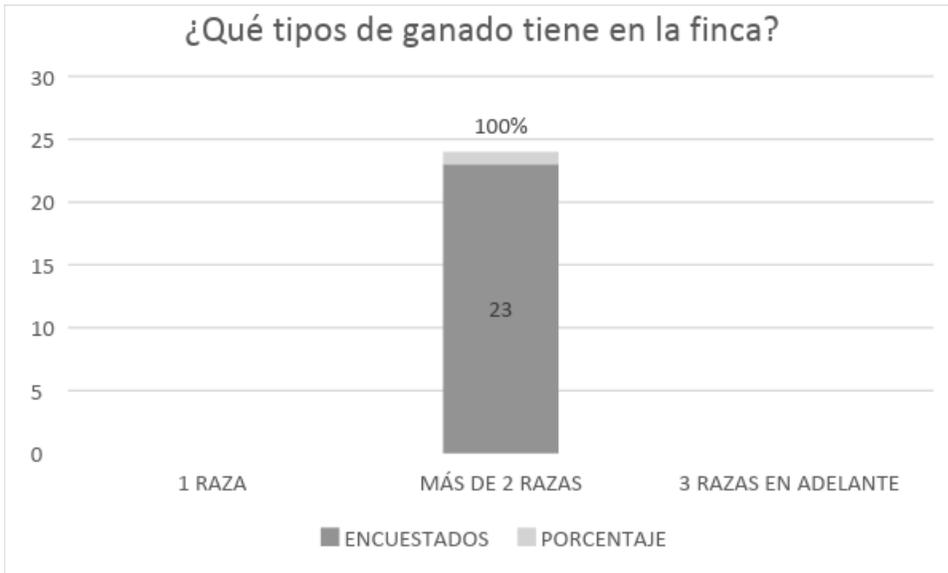
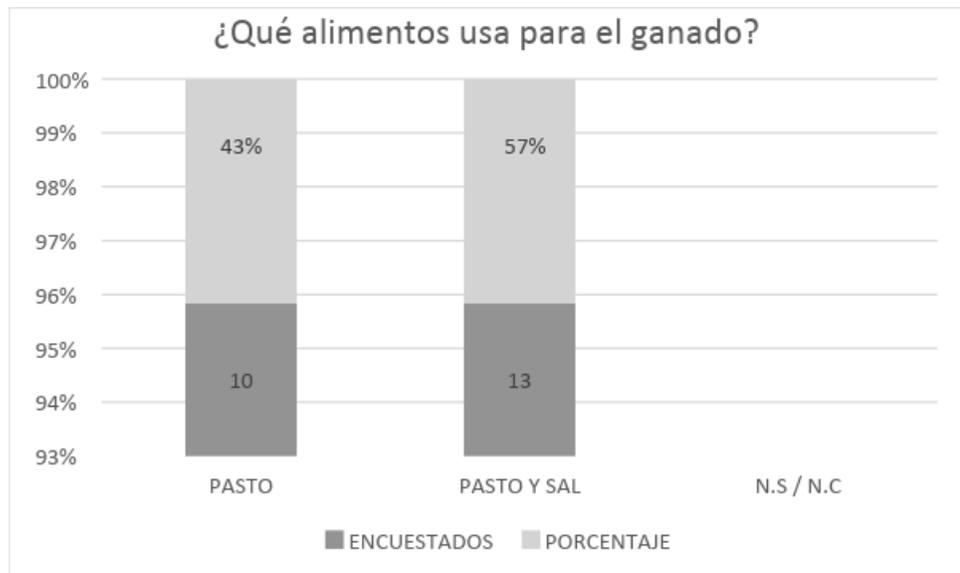
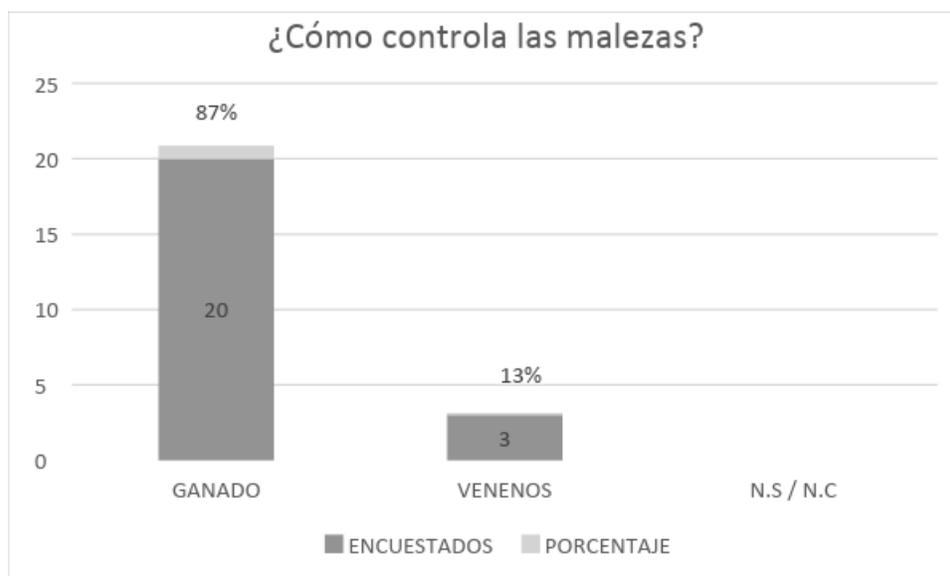


Ilustración 37 Gráfica Pregunta 53 (Alimentación para el ganado)



Fuente: información finca la Siberia

Ilustración 38 Gráfica Pregunta 55 (Control de las malezas)



Fuente: información finca la Siberia

Tabla 24 Resultados de la encuesta (Mercado)

ENCUESTA (MERCADO)		23 personas, entre ellos trabajadores de planta y jornaleros de la finca.					
PREGUNTA	R	#	R	#	R	#	RESPUESTA
56 ¿Cuáles son sus principales mercados abastecedores?	Abastecedores Locales	20	Abastecedores regionales	3	Abastecedores nacionales	0	Los principales abastecedores de medicamentos, insumos agrícolas, mano de obra agrícola y ganadera entre otros es en mayo medida local, algunos productos se compran en otras ciudades del mismo departamento.

Tabla 25 Resultados de la encuesta (clientes)

ENTREVISTA (CLIENTES)		
PREGUNTA	RESPUESTA	
62	¿Cuáles son sus principales clientes?	Los principales clientes son bodegas locales, es decir dentro del mismo municipio de Tuluá, quienes distribuyen a otros mercados.
63	¿Qué ventajas competitivas tiene su producto con relación a sus competidores?	Con relación a las fincas aledañas no tiene ventajas competitivas ya que las demás producen con más frecuencia y tienen la maquinaria para sembrar y producir en cualquier tiempo.
64	¿desarrolla relaciones con los clientes para crear lealtad?	Sí, garantizamos la mejor producción y el mejor precio.
65	¿Como identificas las necesidades y requerimientos de los clientes?	Con la competencia, ellos determinan el mercado, es decir cuando ellos no están en tiempos de siembra nosotros sí, y estos nos permite mejorar el servicio y el producto.
66	¿Qué esfuerzos de mejora de costes ha iniciado con sus principales clientes?	Costos de envió, ellos mismo suben sus carros para llevarse el producto.