

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES
PERTENECIENTES AL SECTOR AGROINDUSTRIAL – ALIMENTICIO DE LA
CIUDAD DE PALMIRA

MARY LEIDY ALVARADO RIAÑO
JUAN PABLO GONZALEZ RIOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ESTADÍSTICA
PALMIRA
2011

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES
PERTENECIENTES AL SECTOR AGROINDUSTRIAL – ALIMENTICIO DE LA
CIUDAD DE PALMIRA

MARY LEIDY ALVARADO RIAÑO
JUAN PABLO GONZALEZ RIOS

TRABAJO DE GRADO

Asesor: JIMMY GILBERTO DÁVILA VELEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ESTADÍSTICA
PALMIRA
2011

NOTA DE ACEPTACION

Presidente Del Jurado

Jurado

Jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

DEDICATORIA

A mi padre quien me mira desde las alturas.
A mi madre, que es lo más especial que tengo.
A mis hermanos que quiero.

Juan Pablo

A Dios por darme fuerza, salud y vida,
A mi madre por todo su cariño y esfuerzo,
A mi padre y hermana que han estado siempre a mi lado con su amor,
A todas aquellas personas que creyeron en mí.

Lo que te propones siempre se puede lograr...

Mary

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Jimmy Gilberto Dávila Vélez, Ingeniero Industrial, Especialista en logística, Cmscc. Ingeniería Industrial, director de trabajo de grado, quién asumió el reto de orientarnos en este proyecto.

Al Profesor Carlos Julio Vidal Holguín, Ingeniero Mecánico Ph.D. en Ingeniería Industrial y asesor de trabajo de grado, quien nos permitió ver la luz en algunas situaciones producto de nuestro trabajo.

Al Profesor Raúl Antonio Díaz Pacheco Ingeniero Mecánico, Magister en Ingeniería Industrial, quien siempre estuvo atento a preguntas y también ávido para ayudarnos en el desarrollo de esta investigación.

A la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Palmira, al Dr. Alexander Rivera Rivera, Ex Secretario de Agricultura, quien fue la primera persona quien creyó en nuestro estudio; al Actual Secretario Reinel Plaza Gómez, por continuar con el estudio; y a María Esther Caicedo, funcionaria de esta entidad, por su apoyo continuo.

A los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Nacional, Nicolás Isaza, Derne Hernández, Efraín Arellano, que a pesar de que era un proyecto Univalluno se integraron a él, demostrando que se puede trabajar en equipo a pesar de pertenecer a otra universidad.

A todos aquellos profesores, amigos y compañeros quienes nos apoyaron y aportaron conocimientos y experiencias importantes para nuestra carrera. A la Universidad del Valle por ser ¡la mejor para los mejores!

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. OBJETIVOS	9
2.1 OBJETIVO GENERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. ESTADO DEL ARTE	11
4.1 ANTECEDENTES DE CARACTERIZACIONES EMPRESARIALES.....	11
4.2 ESTUDIOS METODOLÓGICOS Y CARACTERIZACIÓN EN PYMES.....	14
4.3 SECTOR AGROINDUSTRIAL	20
5. MARCO TEÓRICO.....	27
5.1 GESTIÓN EMPRESARIAL	27
5.1.1 Definición de empresa.....	27
5.1.2 Definición de gestión empresarial o administración empresarial.....	28
5.1.3 Funciones de la administración	29
5.1.4 Enfoques de la administración.	30
5.1.5 Áreas funcionales de la empresa.	32
5.2 CARACTERIZACION EMPRESARIAL	33
5.3 GENERALIDADES DE LAS MIPYMES	34
5.4 SECTOR AGROINDUSTRIAL	35
5.4.1 Definición del sector agroindustrial.....	35
5.4.2 Clasificación del sistema agroindustrial.....	35

5.5	OPCIONES ESTRATEGICAS DE ESTUDIO PARA LAS MIPYMES	38
6.	METODOLOGÍA.....	40
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
6.2	REUNION DE TRABAJO CON LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD.....	40
6.3	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA	41
6.4	NIVEL DE PRECISION DEL ESTUDIO	42
6.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	43
7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
7.1	COMPONENTE INFORMACIÓN GENERAL.....	45
7.2	COMPONENTE DE CARACTERIZACIÓN BÁSICA	47
7.3	COMPONENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	50
7.4	COMPONENTE DE GESTIÓN TÉCNICA Y DE PRODUCCIÓN.....	53
7.5	COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	58
7.6	COMPONENTE COMERCIAL Y DE MERCADOS	65
7.7	COMPONENTE GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	71
7.7.1	Tipo de instalaciones.....	71
7.7.2	Ubicación de los proveedores	71
7.7.3	Cantidad de referencias de materias primas vs número de proveedores.	72
7.7.4	Operatividad del sistema de gestión de inventarios y las herramientas usadas por parte de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio.	75
7.7.5	Políticas usadas para el control de los inventarios.....	79
7.7.6	Sistema de gestión de inventarios vs la toma de decisiones.	81
7.7.7	Formación del personal en gestión de inventarios en función de los problemas más frecuentes de su gestión.....	84
7.7.8	Costos asociados a la gestión de los inventarios vs el grado de formación del personal a cargo	87
7.7.9	Posibilidades de mejoramiento en la gestión de los inventarios, según las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio.....	90
7.8	COMPONENTE SONDEO DE OPINIÓN.....	91

8	CONCLUSIONES.....	94
9	RECOMENDACIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA.....	99
	ANEXOS.....	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Porcentaje de empresas con implementación de rediseños y mejoramiento de los procesos en 2007 y 2008.....	18
Tabla 2: Composición del sector agropecuario por CIIU.....	35
Tabla 3: Sistema agropecuario agroindustrial	37
Tabla 4: Clasificación de las empresas agroindustriales por actividades de procesamiento	38
Tabla 5: Componentes y preguntas de la encuesta para la caracterización empresarial.	44
Tabla 6: Distribución de la población y de la muestra objeto de estudio.	45
Tabla 7: Promedio de edades de las empresas agroindustriales alimenticias de Palmira según su grado de transformación.	46
Tabla 8: Libros contables utilizados en las Mipymes agroindustriales	60

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Empresas en Palmira según tamaño 2009.....	5
Gráfica 2: Estructura básica para la administración de la cadena de suministro en Pymes.....	19
Gráfica 3: Estructura del valor agregado del sector manufacturero entre 1995 y 2005.....	21
Gráfica 4: Distribución del valor agregado por regiones en 2005.....	21
Gráfica 5: Porcentaje de empleos en el sector de la industria manufacturera y Agroindustrial en seis países: Periodo 1970-2003.....	22
Gráfica 6: Campos de aplicación de los adelantos tecnológicos de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.	47
Gráfica 7: Problemas más frecuentes de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.	48
Gráfica 8: Cantidad de empleados Vs. clasificación según el grado de transformación.	50
Gráfica 9: Tipos de capacitación recibidas por los empleados Vs. clasificación según el grado de transformación.....	52
Gráfica 10: Porcentaje de empleados vinculados a la seguridad social Vs. clasificación según el grado de transformación.	53
Gráfica 11: Selección y evaluación de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación.	54

Gráfica 12: Generación de residuos durante la producción Vs. clasificación según el grado de transformación.	55
Gráfica 13: Tipo y destino final de los residuos Vs. clasificación según el grado de transformación.	57
Gráfica 14: Tipo de producción Vs. clasificación según el grado de transformación.	58
Gráfica 15: Cargo de la persona encargada de la toma de decisiones Vs. clasificación según el grado de transformación.	59
Gráfica 16: Empresas que llevan libros contables Vs. clasificación según el grado de transformación.	60
Gráfica 17: Experiencia crediticia Vs. clasificación según el grado de transformación.	61
Gráfica 18: Áreas de inversión de la empresa Vs. clasificación según el grado de transformación.	62
Gráfica 19: Áreas en las que desearían invertir los empresarios Vs. clasificación según el grado de transformación.....	63
Gráfica 20: Valoración del crecimiento de la empresa Vs. clasificación según el grado de transformación.	63
Gráfica 21: Ingresos brutos aproximados Vs. clasificación según el grado de transformación.	64
Gráfica 22: Gastos Brutos aproximados Vs. clasificación según el grado de transformación.	65
Gráfica 23: Ubicación de los clientes Vs. clasificación según el grado de transformación.	66

Gráfica 24: Frecuencia de producción Vs. clasificación según el grado de transformación.	67
Gráfica 25: Medios de difusión utilizados Vs. clasificación según el grado de transformación.	68
Gráfica 26: Canales de distribución utilizados Vs. clasificación según el grado de transformación.	69
Gráfica 27: Criterios utilizados para la fijación de precios Vs. clasificación según el grado de transformación.	70
Gráfica 28: Tipos de instalaciones de almacenamiento Vs. clasificación según el grado de transformación.	71
Gráfica 29: Ubicación de los proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación.	72
Gráfica 30: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo I	73
Gráfica 31: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo II	73
Gráfica 32: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo III	74
Gráfica 33: Porcentaje de empresas con sistema bajo pedido Vs clasificación según el grado de transformación.....	76
Gráfica 34: Registros que usan las Mipymes agroindustriales tipo I.....	77
Gráfica 35: Registros que usan las Mipymes agroindustriales tipo II.....	78
Gráfica 36: Tipos de registros usados por las Mipymes agroindustriales tipo III..	79

Gráfica 37: Políticas usadas para el control de inventario de materia prima Vs clasificación según el grado de transformación	80
Gráfica 38: Políticas usadas para el control de inventario de producto en proceso Vs clasificación según el grado de transformación	80
Gráfica 39: Políticas usadas para el control de inventario de producto terminado Vs clasificación según el grado de transformación	81
Gráfica 40: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de materia prima, según grado de transformación	82
Gráfica 41: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de producto en proceso, según grado de transformación	83
Gráfica 42: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de producto terminado, según grado de transformación	83
Gráfica 43: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de materia prima, según grado de transformación	85
Gráfica 44: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de producto en proceso, según grado de transformación.....	85
Gráfica 45: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de producto terminado, según grado de transformación	86
Gráfica 46: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación I	87

Gráfica 47: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación II	88
Gráfica 48: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación III	89
Gráfica 49: Oportunidades de mejoramiento de los sistemas de gestión de inventario de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.....	90
Gráfica 50: Reconocimiento de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, por parte de los empresarios.....	91
Gráfica 51: Calificación del apoyo que brinda el sector público	92
Gráfica 52: Programas que a consideración de los empresarios encuestados se deberían desarrollar y promover por parte de la administración pública.....	93

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Carta Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, República de Colombia.....	104
ANEXO B: Petición para el respaldo del Diagnóstico de la gestión de inventarios para las Mipymes del área agroindustrial de Palmira por parte de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la Ciudad	106
ANEXO C: Número de establecimientos agroindustriales – alimenticios por actividad empresarial de la ciudad de Palmira.....	111
ANEXO D: Caracterización de los establecimientos informales programados para aplicar la encuesta	114
ANEXO E: Formato de encuesta para la caracterización empresarial	116
ANEXO F: Empresas agroindustriales – alimenticias encuestadas clasificadas de acuerdo con la actividad de procesamiento.	124
ANEXO G: Resultados del sondeo de opinión entre los empresarios encuestados al apoyo ofrecido por entidades públicas.....	127
ANEXO H: Caracterización los tipos de programas que los empresarios estarían interesados en que se desarrollen.	130

RESUMEN

El presente documento establece una caracterización generalizada de la gestión empresarial de las Mipymes agroindustriales pertenecientes al sector alimenticio de la ciudad de Palmira; con el propósito de analizar la situación de éstas empresas se efectuaron una serie de encuestas a una parte significativa del sector, conllevando posteriormente a un análisis en tres grandes grupos, donde las Mipymes **tipo I** son las encargadas de la limpieza y clasificación de los productos, las **tipo II** se dedican a los procesos de elaboración corte y mezcla, y las Mipymes **tipo III** están asociadas con los procesos de conservación y elaboración de productos más complejos.

Los resultados obtenidos evidenciaron que las Mipymes mantienen dentro de sus costos de inventario un valor cercano al 50% y en algunos casos superan esta cifra. Igualmente se resalta que la toma de decisiones gerenciales se realiza con base en la experiencia del personal a cargo y no en un previo plan de trabajo.

En conclusión, el sector bajo estudio presenta deficiencias en los aspectos de habilidades y competencias gerenciales, debido a que la mayoría de la población evaluada desconoce la importancia de una gestión empresarial a todo nivel. Al final del documento se establece que existen posibilidades de mejoramiento en el sector y se plantean algunas recomendaciones que permitan crear un programa a futuro de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de estas Mipymes.

PALABRAS CLAVE: caracterización empresarial, gestión empresarial, Mipymes agroindustriales del sector alimenticio.

ABSTRACT

This document presents a general characterization of the business management in agro MSMEs of the food sector in the city of Palmira, to analyze the situation of these companies was made a series of surveys to a significant part of the sector and then an analysis in three groups, where MSMEs **type I** refers to cleaning and classification of products companies, **type II** involves elaboration process cutting and mixing companies, and MSMEs **type III** are associated with companies that have storage and preparation processes to do more complex products.

Results show MSMEs with inventory holding costs close to 50% and in some cases higher than this percent, also companies that take important decisions based on personal experience and not by a previous work plan.

In conclusion, the area under study is deficient in aspects like skills and management competencies, because the evaluated population unknown the importance of an adequate business management at all level. At the end of these paper concludes, that opportunities of improvement exists, and it's raised some recommendations in order to build in a future a training program which will enhance the performance of these MSMEs.

KEYWORDS: Business characterization, business management, agro-industrial MSMEs of the food sector.

INTRODUCCIÓN

Actualmente existe una creciente tendencia a que los países, los sectores industriales y las empresas presten servicios y productos que sean más competitivos y que cumplan con el nivel esperado de servicio al cliente, con el fin de posicionarse en el mercado y lograr beneficios que permitan su sostenimiento, y las utilidades propias de un negocio.

Se hace necesario, además verificar que dichas empresas y sectores industriales efectivamente sean competitivas, analizando la situación actual de las mismas y generando planes que a futuro permitan superar las problemáticas existentes. Los estudios de caracterización y diagnóstico empresariales, permiten básicamente a los investigadores tener una herramienta de control y medición, como lo menciona Romagnoli, “Una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”¹.

La ciudad de Palmira reconocida como la capital agrícola de Colombia (*“Esto se debe al desarrollo científico y tecnológico de la ciudad en este campo”*)² y segunda ciudad del Valle Del Cauca, contrasta su importancia con la inexistencia de estudios que corroboren la situación actual de algunos de sus sectores más importantes. Los sectores Agroindustrial y alimenticio, son ejemplo de sectores importantes para la ciudad no solo por su tradición, sino por ser fuentes

¹ Revista Fruticultura y Diversificación. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Rio Alto. (INTA). Herramientas de gestión: Diagnostico empresarial. [En línea] Ed. No. 52, 2007. Argentina. [Citado el: 18 de Abril de 2011.] Disponible en: <http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf. No. 52>

² PALMIGUIA S.A. Capital agrícola [En línea]. Palmira. [Citado el 27 de Diciembre del 2010]. Disponible en: <<http://www.palmiguia.com/conozca-palmira.html>>

generadoras de empleo de aproximadamente 1228 personas. Estos sectores carecen en este momento, de un estudio de caracterización que permita la generación de recomendaciones que se puedan convertir en políticas de apoyo, para las dependencias públicas y privadas.

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar la caracterización de las Mipymes del sector agroindustrial – alimenticio de la ciudad de Palmira, con el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la ciudad, la cual pretende ser la base para instaurar una propuesta estratégica que fortalezca el sector empresarial y le permita a estas empresas adaptarse y mejorar internamente para superar la problemáticas de gestión actuales.

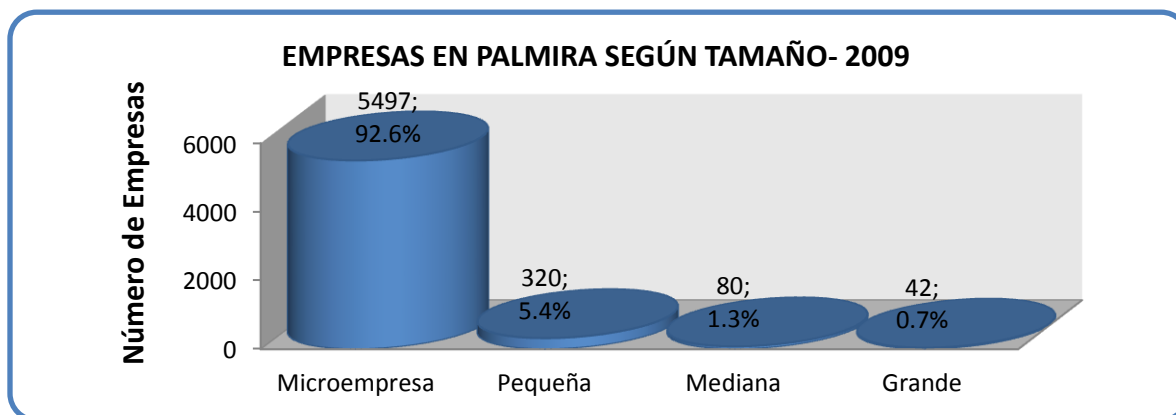
Este estudio recolecta y analiza información de fuentes primarias, por medio de entrevistas directas con los empresarios del sector y de encuestas, para identificar y analizar las características y necesidades más importantes del sector empresarial, en vista de que las dependencias públicas requieren elaborar una estrategia de capacitación y asistencia técnica que impulsen cambios considerables en la estructura empresarial de dichas empresas.

Al final del documento se presentan los dos tipos de factores que contribuyen a la debilidad del sector empresarial. En primer lugar, los factores de orden interno como la dificultad para la gestión de las organizaciones, que comienzan con la gestión humana, de producción, de inventarios, hasta de publicidad y mercadeo. En segundo lugar, aspectos de orden externo como las deficiencias de políticas institucionales asistencialistas, falta de asignación de créditos blandos, asociatividad con universidades e instituciones públicas y privadas e instituciones; y por último y no menos importante, la gran necesidad de capacitación y asistencia técnica entre los empresarios del sector en cuanto a cómo gestionar diferentes aspectos de su negocio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Datos proporcionados en el 2009 por el Anuario Estadístico que entrega la Cámara de Comercio de la ciudad³, indican que en Palmira existen alrededor de 5497 microempresas, seguidas de las pequeñas con 320, medianas con 80 y grandes con 42. Indicando que el mayor porcentaje lo representan las microempresas con un 92,6% seguida de la pequeña, mediana y por último la gran empresa, tal como se presenta en la gráfica 1.

Gráfica 1: Empresas en Palmira según tamaño 2009.



Fuente: Anuario de la cámara de comercio Palmira, a diciembre 31 2009.

Explorando los sectores económicos de Palmira, se observa que la distribución de empresas se caracteriza por tener sectores dominantes entre los cuales se destacan el sector comercial, industrial y agropecuario. De acuerdo con la referencia del Anuario Estadístico, la cantidad de Mipymes del sector industrial

³ Cámara De Comercio De Palmira. Anuario Estadístico de Palmira. [En línea]. Palmira. 2010. [Citado el 27 de Febrero del 2011]. Disponible en: <<http://www.fundacionprogresamos.org.co/estudios-e-investigaciones/anuario-estadistico-de-palmira.>>

dedicadas a labores agroindustriales en Palmira son en total 555 empresas⁴, fuentes generadoras de empleo de aproximadamente 1814 personas. De esta cifra, las Mipymes dedicadas a la agroindustria alimentaria son en total 229 empresas generadoras de 796 empleos. Para este estudio en particular se obviaron las mipymes del sector panadero las cuales representan 210 empresas, ya que estas fueron objeto de investigaciones anteriores⁵.

A pesar de las cifras presentadas por la Cámara de Comercio de Palmira y que a esta ciudad se le ha conocido popularmente como “la capital agrícola de Colombia”, no se conoce hasta ahora, un estudio que indague sobre la situación real del sector agroindustrial - alimenticio de Palmira, que caracterice, estudie o analice las gestiones y problemáticas existentes en las empresas que conforman este sector.

De acuerdo con Braidot, Formento y Nicolini (2003)⁶, es muy importante que “las organizaciones que quieran mantener niveles adecuados de competitividad a largo plazo utilicen procedimientos formales para el análisis y toma de decisiones. Por lo tanto, se hace indispensable para las empresas productoras y de servicios en general, utilizar una metodología que permita determinar de manera sistemática la información para tomar decisiones conducentes al mejoramiento de la competitividad y otros aspectos”.

⁴ Ibíd. 3, p. 9.

⁵ ADARME J, Wilson y ÁLVAREZ P, Camilo. Consumption of agro-industrial supplies by the baker subsector of Palmira, Valle, Colombia. Indicators of administrative, operative and human talent subsystems. [En línea] Junio 2007. [Citado el: 01 de Mayo de 2011.] <http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012028122007000200006&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0120-2812. ISSN: 0120-2812>.

⁶ BRAIDOT, Néstor, FORMENTO, Héctor y NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios. 2003. Argentina: LITTEC.

En el caso de la gestión de inventarios y conforme a diferentes investigaciones, como la realizada por los autores V. Tiwari, S. Gavirneni⁷, y por Gutiérrez V⁸, aún existe una brecha entre la investigación teórica en materia de inventarios y la realidad de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad en la que se desenvuelven los empresarios, y la poca practicidad de los modelos teóricos desarrollados, los cuales no dejan un panorama claro sobre las metodologías que deben ponerse en práctica.

En el caso de las Mipymes de la ciudad de Palmira, actualmente no se tienen datos ni estudios relacionados de cómo se realizan las actividades de gestión, debido a que al realizar la exploración en diferentes entidades competentes al sector, no se logró encontrar una base de datos que alimente la presente investigación (ver anexo A). Por ello, se establece la necesidad de explorar a nivel nacional, encontrándose el *“Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas Colombianas”*⁹, indicando que la mayoría de las empresas encuestadas en el 2008 presentan un grado de madurez bajo, lo que implica que en pocos casos se llegan al entendimiento cuantitativo de los procesos, en otras palabras los empresarios no se apoyan en el uso de indicadores.

⁷ TIWARI, Vikram; GAVIRNENI, Srinagesh. ASP, The art and science of practice: Recoupling Inventory Control Research and practice: Guidelines for Achieving Synergy. Interfaces. Vol. 37. 2007. p. 176 - 186.

⁸ GUTIÉRREZ, Valentina and RODRÍGUEZ, Luisa Fernanda. Regional diagnostic of inventory management in the production and distribution industry. Revista facultad de ingeniería Universidad de Antioquia. [En línea]. Julio/Sept. 2008, Ed.45 [citado 08 Enero 2011]. Disponible en: World Wide Web:<http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012062302008000300014&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0120-6230.

⁹ AGUIRRE MAYORGA, Santiago and CORDOBA PINZON, Nazly Bibiana. Assessing Business Process Maturity in Medium-Sized Colombian Companies. [En línea]. Julio. 2008, vol. 2 [citado el 22 de Febrero 2011], p. 245-267. Disponible en: <http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012321262008000200004&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0123-2126.

Partiendo de este escenario y conforme a que no se encontraron indicadores cuantitativos actualizados tanto municipales y nacionales, se amerita la necesidad de plantear una investigación de tipo descriptivo exploratoria que logre caracterizar las mipymes pertenecientes al sector agroindustrial específicamente en el subsector alimenticio de la ciudad de Palmira, con el propósito de expresar recomendaciones que contribuyan en cierta medida a fortalecer el actual sector y las instituciones involucradas como son: la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio de la ciudad. Además de las empresas que requieran fortalecer la toma de decisiones gerenciales en relación a estudios sectoriales, a partir de la descripción de las áreas funcionales de una empresa.

Finalmente y de acuerdo con algunas visitas previas realizadas por los autores, se observó que estas empresas suelen presentar estilos administrativos no formales, basados en la experiencia y con toma de decisiones a muy corto plazo.

Todas estas situaciones llevan a que se generen preguntas como:

- ¿Cuáles son las áreas funcionales que tienen relación con la gestión empresarial?
- ¿Qué necesidades presentan actualmente los empresarios del sector agroindustrial alimenticio de la ciudad de Palmira frente al tema de habilidades y conocimientos en relación a la gestión empresarial?
- ¿Qué características organizacionales y de gestión tienen las Mipymes de este sector?
- ¿Qué problemáticas presenta el sector agroindustrial alimenticio de la ciudad de Palmira, y que recomendaciones pueden plantarse?

En este sentido el problema a formular sería el siguiente: ¿Existe la necesidad de realizar un estudio que caracterice la gestión empresarial de las Mipymes del sector Agroindustrial –Alimenticio de la ciudad de Palmira?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de caracterización del sector agroindustrial – alimenticio de la ciudad de Palmira para indagar la situación actual de la gestión empresarial de las Mipymes debido a la inexistencia de investigaciones recientes.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los componentes que están asociados con la gestión empresarial de las Mipymes pertenecientes al sector agroindustrial alimenticio de Palmira
- Elaborar una herramienta de medición que logre caracterizar la gestión de las empresas del sector alimenticio en la ciudad de Palmira.
- Describir e Interpretar los resultados obtenidos a partir de cada uno de los componentes del instrumento de medición, y detectar las necesidades expuestas por las Mipymes.
- Proponer recomendaciones orientadas a brindar apoyo a los empresarios del sector agroindustrial alimenticio de Palmira con relación a la gestión empresarial.

3. JUSTIFICACIÓN

Siendo las micros, las pequeñas y medianas empresas las que están en mayor concentración en la ciudad de Palmira y a nivel general en el país, son la unidad productiva que más apoyo requiere no solo de parte del gobierno, sino de entidades públicas y privadas, con el fin de permitir mejores políticas de gestión, reestructuración de procesos y en general mejoras que aumenten los niveles de competitividad.

Conocer y entender el sector Agroindustrial, permite apoyar a uno de los sectores claves de la economía palmirana, ya que es un sector estratégico que impulsó el reconocimiento de la ciudad como capital agrícola de Colombia, y que en la actualidad se ve afectado por la falta de investigación y preocupación por su desarrollo.

La falta de información existente en el sector agroindustrial – alimenticio de la ciudad, y el desconocimiento de las necesidades en cuanto a gestión empresarial, son además, el motivo principal para que se realice una caracterización de este sector a través de una encuesta que exponga las dificultades de estas empresas. Esperando que esta información pueda servir a quienes formulan e implementan políticas en la ciudad, contribuyendo al bienestar de todas aquellas personas que obtienen sus ingresos de este sector en particular. En la práctica, los estudios de caracterización, permiten obtener de primera mano la información de la situación actual de una empresa o un sector. En este caso permitieron adquirir de los mismos empresarios, las necesidades de capacitación y asistencia técnica que estas industrias requieren, información vital para generar iniciativas de promoción e impulso de la micro, pequeña y mediana empresa que las entidades públicas como la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la Ciudad precisan.

4. ESTADO DEL ARTE

4.1 ANTECEDENTES DE CARACTERIZACIONES EMPRESARIALES

En el tema referente a caracterización empresarial, existen en la actualidad diversos estudios en los que se han hecho esfuerzos por analizar diferentes variables dentro del campo empresarial. Casi todos tienen como finalidad tipificar un número de empresas, establecer un criterio de evaluación e identificar problemáticas de un grupo de empresas analizadas. En el estudio *caracterización empresarial de algunos productores de la sabana de Bogotá y alrededores*¹⁰, se establecen ciertos criterios para elaborar una caracterización empresarial de tipo agrario, dentro de esta investigación se establecen las tipologías empresariales a tener en cuenta al interior de las regiones Colombianas; Arango¹¹ lo agrupa en tres sectores susceptibles de sub clasificaciones: gran empresariado nacional y multinacional, empresariado profesional de pequeñas y medianas empresas y empresariado empírico mediano y pequeño.

El gran empresariado nacional y multinacional: conformado históricamente por movilidad social y regional, constituido por grandes empresas tradicionales, nuevas firmas con capital internacional y conglomerados que actúan en los ámbitos nacional y/o internacional. Este sector combina visión cosmopolita y apertura hacia el mundo exterior, con frecuencia es élite cívica y política simultáneamente, confía en la tecnología internacional, invierte en su adaptación,

¹⁰ RUBIO; Luz Mery. Caracterización empresarial de algunos productores de hortalizas orgánicas en la sabana de Bogotá y sus alrededores. Bogotá. Cuadernos de desarrollo rural Universidad Javeriana.2006.p.137-140. ISSN: 0122-1450.

¹¹ ARANGO; Luz Gabriela. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. En: RUBIO; Luz Mery. Caracterización empresarial de algunos productores de hortalizas orgánicas en la sabana de Bogotá y sus alrededores.Bogotá.2006. p.138-139.

pero promueve poco la capacidad científica local, este sector defiende sus privilegios en el contexto macroeconómico mediante su presencia en los debates nacionales.

El empresariado profesional de pequeñas y medianas empresas: surgió del acceso a ciertas profesiones. La fortaleza radica en el conocimiento técnico y científico, sus cualidades innovadoras, capacidad para asimilar tecnologías internacionales y crear soluciones adecuadas a las necesidades locales. Está también presente en los cuadros directivos o técnicos de grandes empresas.

Por último, el empresariado empírico mediano y pequeño: se caracteriza por ser de origen popular, conformado por sectores medios no profesionales o por familias de negociantes empíricos. En este sector se evidencian las raíces culturales locales, la incorporación de saberes tradicionales no sólo a la producción artesanal, sino también a las ventas, redes y solidaridades familiares y asimilación de los modelos que transmite la cultura de masas.

En el caso de los tipos de empresas agrarias, las estructuras empresariales se han diferenciado en dos unidades grandes de producción, las cuales son las campesinas y las comerciales.

Al realizar caracterizaciones empresariales, es usual que se tenga en cuenta diferentes aspectos entre ellos, lo relacionado a estudios de acuerdo al tamaño de la empresa y su situación geográfica. En el artículo *Caracterización de las Mipymes en latino América: un estudio comparativo*¹² se establecen los diferentes elementos para clasificar las micros pequeñas y medianas empresas en el contexto latino americano, debido a que se tienen referencias distintas de un país

¹² SAAVEDRA, María Luisa; MORENO URIBE, Heriberto y HERNANDEZ, G. Yolanda. Caracterización de las Mipymes en latino América: un estudio comparativo. México: Revista internacional. La nueva gestión organizacional. 2008. p.57-59. ISSN: 1870205-8.

a otro. También establecen que el criterio más usado para la clasificación empresarial entre distintos países, es la generación de empleo, esto debido principalmente a la facilidad para adquirir y concentrar información.

Así mismo suelen usarse criterios tales como: el número de trabajadores que emplean, el tipo de producto, el tamaño del mercado, el volumen de producción o de ventas, el valor de la producción, trabajo personal de socios o directores, ubicación y locación entre otros factores.

En el estudio características empresariales en Cali¹³, se establece durante el proceso de investigación bibliográfica e institucional que precedió la creación del *Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI*, una visión global de los empresarios colombianos y muy especialmente de los caleños. Entre los resultados más sobresalientes de esta investigación están:

- 1) El sistema educativo salió bastante mal librado, pues a juicio de los empresarios, ninguna de sus experiencias educativas, ni las lecturas fueron elementos de motivación o de inspiración para su decisión de crear empresa. Los elementos educativos que ellos mencionaron como positivos a su decisión fueron: las charlas con sus compañeros de clase, la educación familiar y el entrenamiento recibido en las empresas en que trabajaron.
- 2) Entre los elementos que producen insatisfacción se mencionaron: dificultades con empleados, inestabilidad de las medidas económicas, impuestos y dificultades con la cartera. Se analizó también la incidencia de fracasos entre los empresarios estudiados, y se encontró que sólo el 23% de ellos han tenido fallas o fracasos empresariales. Las principales causas para esas fallas han sido: Mala administración en el 27% de los casos, falta

¹³ VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Características empresariales en Cali. [En línea]. Jun.2010. [Citado el 8 de abril de 2011] Disponible en Internet: <http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/3937>

de experiencia el 13% de los casos, estimados incorrectos de costos el 7% de los casos, pérdidas 7%, situación económica del país 7%.

4.2 ESTUDIOS METODOLÓGICOS Y CARACTERIZACIÓN EN PYMES.

En lo que respecta a los estudios de caracterización en Mipymes, en la bibliografía actual se pueden encontrar diversos estudios relacionados con el análisis de las estructuras de estas empresas, de sus fortalezas y debilidades, esto debido a que las Mipymes son consideradas como una unidad productiva de importancia y que más apoyo requieren en el país. El artículo *“La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas”*¹⁴, es un ejemplo de un estudio referente a la caracterización de las Pymes en el que se establecen las fortalezas y debilidades que tienen estas unidades productivas:

Fortalezas:

- Tienen habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
- Pierden poco tiempo en actividades que no conforman el corazón del negocio.
- Sus empleados por lo general son leales.
- Reflejan el compromiso y la personalidad del fundador.
- Tiene potencial suficiente para desarrollar una excelente comunicación interna.

¹⁴ VELÁSQUEZ Vázquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes Colombianas. N° 93. [Citado el 4 de abril 2011].2006. Disponible en internet: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/342>.

- Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades.

Debilidades:

- Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente del mercado
- Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.
- Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja
- Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocio en el exterior.
- Tienen problemas para encontrar nuevos proveedores.
- El sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir a sus negocios.
- Los presupuestos para capacitación son limitados y por lo general no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados.

De igual manera, en este estudio se han analizado otros aspectos de las Mipymes Colombianas, en este caso se destaca la baja capacidad exportadora de estas empresas, donde para muchas de ellas, Venezuela ha sido el lugar de aprendizaje exportador. Asimismo este estudio¹⁵, se destaca la ausencia de sistemas de información, el empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos y servicios, en los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones y la ausencia en certificaciones de calidad ISO 9000. Cabe resaltar la importancia de las certificaciones en calidad, sobretudo porque se han convertido en un requisito de entrada a otros países, sin estas certificaciones es imposible pensar en que una empresa exporte.

¹⁵ Ibíd. 14, p.18.

Otros estudios además han analizado el uso de la tecnología en las Mipymes. En estos estudios se ha concluido a nivel general que estas empresas tienen un atraso y analfabetismo tecnológico. Estudios de caracterización como el realizado por Fundes¹⁶, destacan que apenas un tercio de los empresarios Pymes Colombianos consultados considera importante el uso de las herramientas tecnológicas para su desarrollo. Por un lado las viejas generaciones de empresarios fundadores son particularmente reacios al cambio y a aceptar la automatización o modernización de los procesos que ellos siempre han controlado. Además, este estudio muestra como otro riesgo la incapacidad de las Pymes en Colombia para ofrecer cifras contables que dibujen adecuadamente su negocio o proyecto de inversión, lo que les impide en muchos casos, ganar la credibilidad necesaria ante entidades financieras y crediticias.

En el artículo: “los sistemas de control de gestión y la innovación: su efecto sobre el rendimiento de las pymes”¹⁷ se analiza empíricamente la relación existente entre el uso de los sistemas de control de gestión (SCG) y la innovación sobre el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México. Para cumplir este propósito se realiza un estudio con más de 170 Pymes industriales manufactureras de Yucatán, México. A través del análisis de varianza o ANOVA pudo comprobarse que variables como un mayor tamaño, una posición tecnológica y una estrategia de innovación analizadora- exploradora, están relacionadas con un mayor uso del SCG y que las empresas innovadoras son jóvenes de mayor tamaño y con una posición tecnológica buena y fuerte.

¹⁶ FUNDES. La red de soluciones empresariales En: VELASQUEZ Vázquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes Colombianas. N°93. [Citado el 4 de abril 2011].2006. Disponible en internet: <http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/342>.

¹⁷ HEREDIA, Lucio, GARCIA PEREZ, Domingo y BASTIDA, Francisco. Los sistemas de control y la innovación: su efecto sobre el rendimiento de las Pymes. Vol. 11, N°17. [Citado el 4 de abril 2011].2008 p.136-152. Disponible en : <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/257/25711784012.pdf>>

Los resultados de las regresiones estadísticas muestran que los (SCG) y la innovación ejercen una influencia positiva sobre los rendimientos de las Pymes. Estos resultados refuerzan la teoría de los Recursos y Capacidades, pues si los SCG y la innovación están bien desarrollados y estructurados, pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible.

En el artículo “*La internacionalización de las pymes locales*”¹⁸, estudio que se realizó en tres países de América latina (Argentina, Bolivia y Panamá), se realiza una revisión de la teoría sobre la internacionalización de las Pymes, este estudio muestra la importancia de la realización de estudios en sectores empresariales y su impacto para el mejor entendimiento de los procesos de internacionalización que encaran las Pymes de este proceso de entendimiento cabe resaltar que las Mipymes enfrentan problemáticas como el desconocimiento de sus mercados y clientes del exterior, barreras al comercio y desconocimiento de cómo superarlas, limitaciones al financiamiento, debilidad de las alianzas estratégicas y limitaciones del personal calificado. Un aspecto significativo de este estudio, es el reconocimiento casi generalizado de los empresarios de Pymes entrevistados se refiere a la propia ignorancia sobre la oferta global de políticas públicas que promociona la internacionalización.

En el artículo: “Diagnóstico de la madurez de los procesos de las empresas medias en Colombia”¹⁹ se presentan los resultados de un proyecto de investigación mediante el cual se diagnosticó la lucidez de los procesos de negocio, de acuerdo con el modelo de madurez de capacidad (CMM. por su sigla en inglés), de un grupo de empresas medianas colombianas para determinar su estado respecto al grado de estandarización, el mejoramiento de los procesos y el uso de metodologías, medios y herramientas que se aplican e implementan para

¹⁸CRUZ Lozada, Juan. La internacionalización de las Pymes locales.Vol.1, Nº 12, 2010. [Citado el 5 de abril 2011].2010.p.55-57. Disponible en Internet: <<http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olub?session=24086480&infile=details.glu&luid=223529&rs=3681691&hitno=7>>.

¹⁹ AGUIRRE, Óp. Cit., p.11.

tal fin. Se estructuró una encuesta con preguntas para determinar el grado de madurez de los procesos de las empresas, el grado de estandarización de éstos y la aplicación de técnicas como las de mejoramiento continuo.

Como se puede observar en la Tabla 1, en este estudio la gestión de los inventarios, la distribución y los recursos humanos son los procesos que tienen menor dinamismo y por ende un corto crecimiento por parte de las 61 empresas encuestadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena. Esto además permite concluir que las empresas de este sector en general, tienen un grado bajo de madurez en sus procesos.

Tabla 1: Porcentaje de empresas con implementación de rediseños y mejoramiento de los procesos en 2007 y 2008.

.Proceso	Si (%)	No (%)	No Aplica (%)
Producción/ Operaciones	87	13	
Mercadeo y ventas	69	31	
Financiero y contable	67	33	
Servicio post ventas	67	30	3
Abastecimiento	54	39	7
Gestión de inventarios	54	41	5
Recursos humanos	54	46	
Distribución	41	41	18

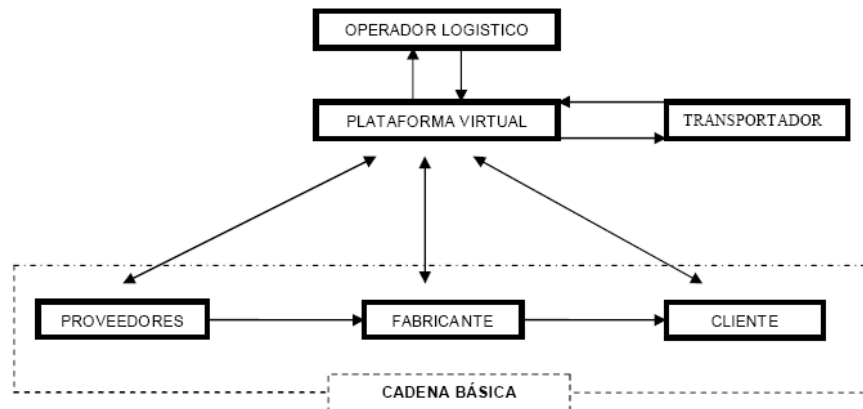
FUENTE: AGUIRRE, Santiago; CORDOBA, Nazly Bibiana. Assessing Business Process Maturity in Medium-Sized Colombian Companies

En la tesis de grado “*Integración de la cadena de suministro: alianza estratégica y ventaja competitiva para las pymes*”²⁰. Se estructura una propuesta para una administración eficiente de la cadena de suministros, ésta se fundamenta en la

²⁰ HOYOS Arango, Eder Luis. Integración de la cadena de suministro: alianza estratégica y ventaja competitiva para las Pymes. Medellín 2008, p. 23.Trabajo de grado. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas.

utilización de un operador logístico que utiliza una plataforma virtual para el manejo de la información y su flujo a través de toda la cadena.

Gráfica 2: Estructura básica para la administración de la cadena de suministro en Pymes.



Fuente: HOYOS Arango, Eder Luis. La integración de la cadena de suministro: alianza estratégica y ventaja competitiva para las pymes. Medellín. 2008. 23.p.

La estructura mostrada en la gráfica 2, se basa en la centralización de la administración, es decir, en la administración de la cadena totalmente integral desde un centro regulador u operador logístico que se apoya en una plataforma virtual, que suministra la información necesaria para una administración eficiente y eficaz de la cadena de suministro.

No obstante, en esta estructura base se presenta toda una sinergia entre cada uno de los nodos principales que debe ser canalizada por el operador logístico, lo que sugiere que se debe utilizar herramientas tecnológicas y muy buenos canales de comunicación, para tener información a tiempo real de lo que sucede en la cadena.

4.3 SECTOR AGROINDUSTRIAL

A nivel mundial, se han realizado estudios que describen las características específicas de este sector y su importancia para los países. En el artículo: *“la industria de alimentos: su aporte a la agroindustria mundial”*²¹ se realiza una caracterización de la incidencia del sector agroindustrial a nivel mundial, además se hace una pequeña caracterización estadística de la situación actual de América Latina y el Caribe.

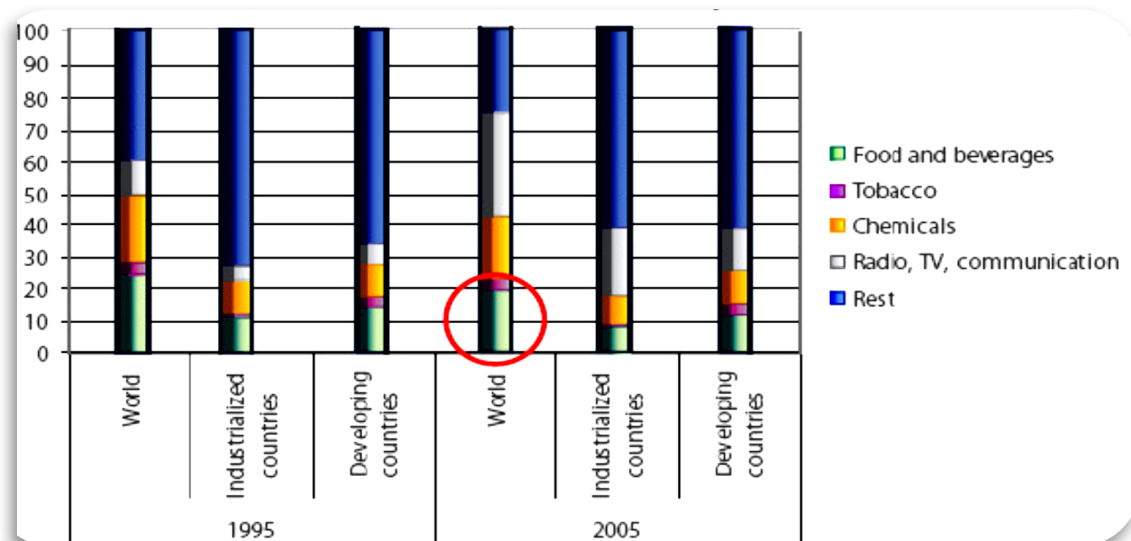
En el gráfico 3, se muestran el grado de participación del sector de alimentos y bebidas a nivel mundial, donde casi el 20% del consumo a nivel mundial se basa en la agroindustria alimentaria y bebidas.

Además se muestra la distribución del valor agregado agroindustrial por regiones en porcentaje (%) para el 2005 (ver gráfica 4), donde los países en desarrollo tienen una participación de tan solo el 30.7%, haciendo un comparativo de las regiones del mundo que más agregan valor a la agroindustria son: el sur y este de Asia con 53,6% y América latina con un 30.9%.

El artículo en mención, también hace referencia a el sector agroindustrial de América latina y el Caribe donde para el estudio FAO-UNIDO, se seleccionaron 12 países de la región con datos estadísticos disponibles: cono sur: Brasil, Argentina, Chile y Uruguay. En la Región andina: Colombia, Perú y Ecuador. En América Central: México, Costa Rica y El Salvador. En el Caribe: Bahamas y Trinidad & Tobago.

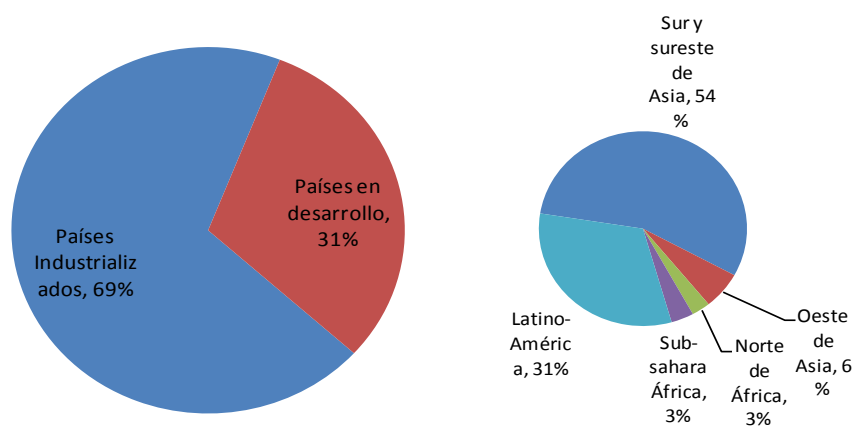
²¹ UNIDO, International Yearbook of Industrial Statistics En: JACOME, Pablo. La industria de los alimentos: su aporte a la agroindustria mundial. [En línea]. Agosto 2008. [Citado el 4 de abril 2011]. Disponible en: <www.ailaonline.net/documentos/AgroindustriaEcuadorpptPABLOJACOME.pdf>

Gráfica 3: Estructura del valor agregado del sector manufacturero entre 1995 y 2005.



Fuente: UNIDO, International Yearbook of Industrial Statistics. En: JACOME, Pablo. La industria de los alimentos: su aporte a la agroindustria mundial. Ecuador. 2008.

Gráfica 4: Distribución del valor agregado por regiones en 2005

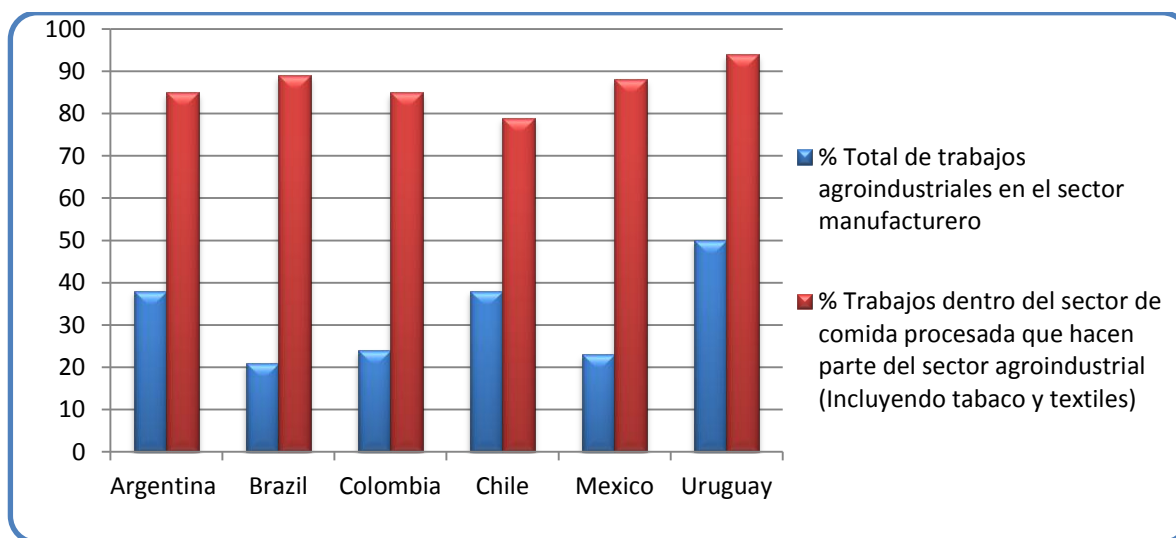


Fuente: UNIDO, International Yearbook of Industrial Statistics. En: JACOME, Pablo. La industria de los alimentos: su aporte a la agroindustria mundial. Ecuador. 2008.

A raíz de esta investigación se lograron determinar características generales en términos de la agroindustria, las cuales fueron identificadas las siguientes:

- 1) Falta de datos estadísticos.
- 2) Brasil es claramente el país que muestra el sector agroindustrial más importante, seguido por Argentina y México. Estos 3 países representan 86% de la producción agroindustrial de la región.
- 3) Cuatro países son responsables del 89% de las exportaciones agroindustriales de la región: Brasil, Argentina, México y Chile (en este orden de importancia)
- 4) En América latina, el sector informal agro-industrial es muy importante pero poco documentado.

Gráfica 5: Porcentaje de empleos en el sector de la industria manufacturera y Agroindustrial en seis países: Periodo 1970-2003.



Fuente: UNIDO, International Yearbook of Industrial Statistics. En: JACOME, Pablo. La industria de los alimentos: su aporte a la agroindustria mundial. Ecuador. 2008.

En el caso de Colombia los empleos generados por la actividad agroindustrial durante el periodo de 1970 a 2003 representaron más del 20% de los empleos con respecto al sector manufacturero. Dentro de las recomendaciones que hace Jácome²² establece la importancia sobre la cooperación público privada de las instituciones, para impulsar el desarrollo de las empresas agroindustriales a través de:

- Servicios de consejo.
- Transporte, almacenamiento e irrigación.
- Procesamiento agro-alimentario.
- Información sobre los mercados.
- Finanzas.

Conociendo la importancia de la agroindustria, la pregunta que se haría en esta instancia es ¿Qué está haciendo el gobierno Nacional para apoyar el desarrollo de las Mipymes? Existen diversos artículos que podrían dar luz a este interrogante, como el denominado “*Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización. El caso de la frontera Colombo Venezolana*”²³, este estudio comprendió dos etapas: la primera etapa referente a una de revisión documental, para la caracterización de la agroindustria global y del entorno socioeconómico, jurídico e institucional de las Pymes de la región fronteriza entre ambas naciones; y una segunda etapa, de aplicación de una entrevista estructurada, no aleatoria, a 10 expertos de la zona fronteriza del departamento Norte de Santander y del estado Táchira. Los principales hallazgos dan cuenta de que si bien existe apoyo gubernamental y privado para el sector en ambos países y los empresarios de las

²² Ibíd. 21, p. 24.

²³ REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana. GUERERO Jaimes, Ruth; ANIDO Rivas, José. [En línea] Noviembre de 2007. [Citado el: 3 de Abril de 2011.] www2.scielo.org.ve/pdf/am/. ISSN 1316-6727.

Pymes están en conocimiento, no se benefician plenamente de estas instituciones, políticas y programas.

Además en el aparte referido a la agroindustria establece que la agroindustria no ha escapado a la globalización. Coakley²⁴ ha resaltado los cambios ocurridos en la naturaleza de la producción: cada vez un número más reducido de corporaciones o conglomerados controlan la industria global de alimentos, que con frecuencia alejan cada vez más al consumidor del supermercado local o puntos de venta de comidas rápidas de la fuente de producción.

El desarrollo de la agricultura industrial, la pérdida de importancia al nivel global de la agricultura como negocio familiar y la concentración de la producción de alimentos en un número menor de firmas trasnacionales significan que los alimentos consumidos son parte de un sistema global. Así, por ejemplo, la producción de alimentos y bebidas procesados representa cerca de US \$1,5 billones anuales, que la convierte en una de las más grandes al nivel mundial. La tendencia clave en el procesamiento de alimentos ha sido la concentración industrial, de manera que el número de empresas que ofrecen los distintos productos se ha reducido, su tamaño se ha incrementado y su poder de mercado se ha concentrado en pocas manos.

Esto fue característico de la década de 1990, cuando hubo un patrón de constantes compras y ventas, así como de reestructuración de empresas en el sector alimentario. Históricamente había una temporada y un lugar para cada tipo de alimento. Según Coakley²⁵, Ahora se habla en su lugar de la descontextualización y la estacionalidad de los alimentos de fuentes globales. Se

²⁴ COAKLEY, Anne. "Food or 'virtual' food? The construction of children's food in a global economy". En: REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana.

²⁵ Ibid. 24, p.28.

argumenta que la naturaleza y el tiempo se han vuelto “codificadas” en la industrialización de la producción alimentaria, al tiempo que la obtención de beneficios es el motivo para asegurar métodos más eficientes y baratos de producir alimentos.

El tránsito a los métodos de almacenamiento usando refrigeración y tecnologías para maduración de frutas, de métodos controversiales para la preservación incluyendo la radiación, se ha traducido en que frutas y hortalizas exóticas provenientes de todo el planeta estén disponibles todo el año en cualquier supermercado local. Los consumidores están cada vez más y más alejados de la fuente y del origen del alimento. El comercio y las absorciones son comunes en la industria de alimentos, hecho que constituye una creciente área gris en cualquier caso de riesgo alimentario

Sin embargo, tal y como señala Wilkinson²⁶, la industrialización del sistema alimentario ha sido históricamente un proceso *sui generis*, dada las limitaciones que impone la irreductibilidad del proceso biológico para su transformación industrial. La nueva frontera de la biotecnología fue redefinida y probablemente fue enfrentando tales limitaciones progresivamente, consolidándose un moderno sistema agroalimentario alrededor de una serie de alternativas industriales parciales a procesos y productos agrícolas, según los avances del conocimiento científico y tecnológico. Emergieron así diferentes sectores industriales caracterizados por: i) ser industrias ampliamente basadas en el re escalamiento empírico y experimental de procesos artesanales, manteniendo los antiguos procedimientos de conservación, separación y transformación relacionados con procesos de exprimido, secado, inflado, partido, calentado, congelado y

²⁶ WILKINSON, John. “The final food industry and the changing face of the global agro-food system”. En: REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana. Pamplona. 2008. p.40.

fermentado; ii) adopción de una estrategia “sustitucionista”, que redujera la dependencia de materias primas específicas; y iii) a pesar del “sustitucionismo”, ser un proceso parcial (proveedora de ingredientes parciales). En muchos casos fue incapaz de competir con la propia producción primaria, de tal forma que en muchos casos todavía no hay una gran separación entre un producto a puerta de finca y el alimento sobre un plato (por ejemplo, en carnes y horticultura).

Según Romero²⁷, Entre las microempresas y las Pymes: *“las microempresas suelen operar en el sector informal y se orientan de manera exclusiva a los mercados internos, mientras que las Pymes se mueven generalmente en el sector formal, pueden proyectarse hacia mercados más amplios e incluso mostrarse competitivas a escala internacional”*, según esto las pymes tienen gran adaptabilidad y gracias a su estructura flexible pueden transformarse según sean las condiciones económicas imperantes en su entorno. Al respecto Menéndez²⁸ indica: *“son las pequeñas empresas quienes inyectan al sistema económico la flexibilidad, la astucia, la facultad de adaptabilidad y la maniobrabilidad de sus estructuras”*. En Colombia y según Hederich²⁹, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan entre el 50% y el 95% del valor agregado de las empresas del país y ocupan cerca del 65%-70% de la población empleada en toda la industria nacional

²⁷ ROMERO, Isidoro. “Las Pyme en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial”. Citado por: GUERERO JAIMES, Ruth y ANIDO RIVAS, José D. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización. El caso de la frontera colombo venezolana. Pamplona. 2008.

²⁸ MENENDEZ, C. Problemática y tratamiento de la pequeña y mediana empresa. ”. En: REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana. Pamplona. 2008.

²⁹ HEDERICH, C, “Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa”. En: REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana. Pamplona. 2008.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 GESTIÓN EMPRESARIAL

5.1.1 Definición de empresa Según autores como Blank³⁰, una empresa u organización es un sistema de entradas y salidas. De entradas pues en el interviene todo un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología; y de salidas pues a partir de ciertos procesos de transformación se obtienen bienes y servicios que contribuyen a cumplir con un propósito de la organización. Además, la organización actual debe considerarse un sistema abierto, en interacción continua con su medio ambiente, es decir, no solo interactúa con las fuerzas internas producidas por la organización sino que también está sometida a fuerzas externas tales como fuerzas económicas, políticas, jurídicas, socio- culturales, ecológicas, y tecnológicas además de proveedores y competidores, que afectan su funcionamiento.

Las organizaciones se caracterizan por ser entidades relativamente permanentes, poseer estructura (se deben regular y prescribir las actividades en la organización y fijar los niveles de toma de decisiones), estar orientadas al logro de objetivos (deben tener un propósito específico, objetivos, misión y visión) y por utilizar la especialización (deben especializarse en la labor que realicen). Asimismo, las organizaciones se clasifican con base a:

- Su propiedad (públicas, privadas o mixtas)

³⁰ BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Segunda edición, 1993. ISBN – 958-9047-06-08.

- Su tamaño (Micro, pequeñas, medianas, grandes, conglomerados)
- Sector social (Educativo, agrícola, industrial, comercial.)
- Utilidades (con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro)
- Procesos de transformación que utilizan (Producción en masa, por pedidos, procesos continuos)
- Lo que produce (bienes, servicios)
- Compromiso de sus integrantes (voluntarias, no voluntarias)

5.1.2 Definición de gestión empresarial o administración empresarial La gestión empresarial según Vázquez³¹ también conocida como administración empresas o ciencia administrativa es una ciencia social, que estudia la organización de las empresas y la gestión de los recursos. La administración es “la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa”³². De hecho según autores como Ivancevich *et al*, han determinado la gestión empresarial además como un proceso, pues este comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa³³ de esta forma, la gestión empresarial utiliza ciertos principios que le sirven de modelo a los directivos y a administradores para guiarlos a llevar sus empresas.

³¹ VÁZQUEZ, Diana Margarita. Fundamentos de gestión empresarial. Concepto e importancia de la gestión empresarial [En línea].2010. [Citado el 25 de abril 2011]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/CrisselCruzFlores/fundamentos-de-gestion-empresarial-unidad-uno1>

³² REYES PONCE, Agustín. Administración por Objetivos. En: BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle. Segunda edición, 1993. ISBN – 958-9047-06-08.

³³ IVANCEVICH M. John, *et al*. Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw – Hill. Primera Edición, 1997. ISBN: 84-481-0848-5

5.1.3 Funciones de la administración La administración como campo de conocimiento está dividida en funciones, según Chiavenato³⁴, quien describe la teoría Fayoliana, refiere que la administración tiene cinco funciones básicas, las cuales son: planear, organizar, direccionar, dirigir y controlar; además esta teoría de Fayol, ha sido complementada por otros autores, como Gulick³⁵ uno de los eruditos en términos de teoría clásica, el cual establece siete elementos claves de la administración, los cuales define a continuación:

- Planeación: Actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Organización: Establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.
- Asesoría: Función de preparar y entrenar el personal y mantener condiciones adecuadas de trabajo.
- Dirección: Actividad continua de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas generales; así mismo asumir el liderazgo de la empresa.
- Coordinación: Deber de establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo.
- Información: Actividad de mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esta actividad presupone la existencia de registros, documentación e inspecciones.

³⁴ CHIAVENATO; Idalberto. Introducción A La Teoría General De La Administración. Elementos de la administración. México: Mac - Graw Hill. 2000. Quinta edición.

³⁵ GULICK, Luther. "Notes on the theory of organization" En: CHIAVENATO; Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México. 2000. p.100-101.

- Presupuestación: función que incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, osea el plan fiscal, la contabilidad y el control.

5.1.4 Enfoques de la administración. La administración como área de conocimiento debe sus principales teorías a diversos autores y disciplinas. Cada uno de estos enfoques tiene en cuenta ciertos aspectos de la administración y considera las organizaciones de forma diferente. Los enfoques utilizados en el estudio de la administración de organizaciones según autores como Chiavenato³⁶, Ivancevich³⁷ y Blank³⁸ son los siguientes:

- Enfoque tradicional o clásico: este enfoque fue descrito por los primeros tratadistas en administración, tales como Frederick Taylor, Henry Fayol, Frank Gilbreth, Henry Gantt, entre otros, quienes consideraron a la organización como una estructura formal y rígida, estaban muy interesados en aumentar la eficiencia y la productividad de las organizaciones y consideraron que las personas debían adaptarse a la estructura; éstos no tomaron en cuenta el medio ambiente externo porque se supone, era estable. Emplearon conceptos como la división del trabajo, estudios sobre el método de trabajo, los estudios de tiempo y movimientos entre otras. Consideraron además por primera vez las cinco funciones de la administración.
- Enfoque del comportamiento humano: a través de este enfoque los empresarios de la época, dirigieron su atención al estudio del

³⁶ CHIAVENATO. Óp. Cit., p.33.

³⁷ IVANCEVICH. Óp. Cit., p. 32.

³⁸ BLANK. Óp. Cit., p. 31.

comportamiento humano y de las personas que conformaban a la organización. Bajo este enfoque la organización se consideró como un ente conformado por personas que eran las que actuaban y tomaban las decisiones en la organización, por lo tanto, fueron consideradas como la parte más importante de la organización. Este enfoque se basó en las ciencias sociales, para aprender a conocer el comportamiento humano y su poder en las organizaciones.

- Enfoque de sistemas: Es un enfoque moderno caracterizado por conceptualizar a las organizaciones como un grupo de trabajo de sistemas y subsistemas. Obligó a los gerentes a reconocer que las organizaciones son sistemas compuestos de partes interdependientes y que cambios en sus partes tienen una gran influencia en organizaciones, bajo esta teoría se acepta la influencia del medio ambiente externo en la organización.
- Enfoque contingencial: este enfoque sugiere que una organización es un sistema compuesto de subsistemas y delineado por límites identificables de su supra sistema ambiental. Este enfoque estudia las relaciones específicas dentro y entre los subsistemas de la organización, y se basó en la idea de que no existe una única forma de administrar que sea reconocida como la mejor: que no todos los modos de administrar son eficaces. Se determinaron además, guías de acción para administrar eficazmente y que se deberían desarrollar entre los gerentes habilidades para diagnosticar.
- Enfoque de sistemas socio-técnico: es un enfoque bastante moderno al igual que el anterior, éste sistema reconoce que la forma en que las personas trabajan, actúan, y se comportan hacia las demás personas en una organización, está influida no sólo por sus

personalidades sino también por el sistema tecnológico en el que está trabajando y viceversa. Es decir, los cambios sociales afectan a la parte técnica de la empresa, y los cambios técnicos o de tecnología afectan a la parte social de la organización. Este enfoque contribuyó al demostrar que hay que considerar los subsistemas técnico y social en conjunto, cuando se diseñan, construyen y cambian las organizaciones.

5.1.5 Áreas funcionales de la empresa. a partir de este concepto de gestión empresarial, surge adicionalmente otra pregunta y es ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa? Para Chiavenato³⁹, Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones a saber:

- Funciones técnicas relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra la venta o el intercambio.
- Funciones financieras relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables, relacionados con los inventarios, los registros los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección, las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas.

³⁹ CHIAVENATO. Óp. Cit., p.33.

En la actualidad, las funciones de la empresas se denominan áreas de la administración: las funciones administrativas reciben el nombre de administración general; las funciones técnicas se denominan área de producción, manufactura u operaciones; las funciones comerciales se llaman áreas de venta o de marketing, las funciones financieras son consideradas áreas financieras y/o contables, las funciones de seguridad pasaron a conformar áreas como la de recursos humanos, capacitación y/o salud ocupacional.

5.2 CARACTERIZACION EMPRESARIAL

La caracterización empresarial es la identificación de todos los factores que intervienen en una empresa y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para el gerenciamiento. Según autores como Cordoba⁴⁰ la caracterización es: “una excelente manera de planificar los procesos y de describirlos. Al caracterizar procesos y/o áreas funcionales, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios”.

⁴⁰ CORDOBA TOBON, Carlos H. Caracterización de Procesos [Blog Internet]. Colombia: Portal Coomeva.. Abril de 2008 [citado el 1 de agosto de 2011]. Disponible en: <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>.

5.3 GENERALIDADES DE LAS MIPYMES

La ley 590 de Julio 10 del 2000⁴¹, conocida como la ley de la promoción y desarrollo de las micro pequeñas y medianas empresas en el capítulo I titulado disposiciones generales, establece que para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

⁴¹ VIDAL PINEDO, Miguel, et al. Ley N° 590: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. [En línea].2000. [Citado el 12 de abril 2011] Disponible en: <www.businesscol.com/empresarial/pymes/LEY%20No%20590.doc>

5.4 SECTOR AGROINDUSTRIAL

5.4.1 Definición del sector agroindustrial: La agroindustria se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.”⁴² Además se ha descrito en estudios como el estudio Agroindustrial de La Superintendencia de Sociedades en el año 2003 que la actividad agropecuaria “representa el núcleo de la agroindustria”.⁴³

5.4.2 Clasificación del sistema agroindustrial: debido a que este sector comprende un gran compendio de empresas, el sector agroindustrial alimenticio ha sido clasificado de distintas formas. Una de ellas es la descrita por la Superintendencia de Industria y Comercio⁴⁴, quien la ha catalogado dentro del *Código Industrial Internacional Uniforme* CIIU, como las empresas de origen agropecuario descritas en la tabla 2.

Tabla 2: Composición del sector agropecuario por CIIU.

CIU	DESCRIPCIÓN DEL CIU
A 0111	Producción especializada de café
A 0112	Producción especializada de flor de corte bajo cubierta y al aire libre
A 0113	Producción especializada de banano
A 0114	Producción especializada de caña de azúcar

⁴² Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. El estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. [En línea]. www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm#E12E3. [Citado el 27 de Diciembre del 2010].

⁴³ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Informe ejecutivo: Evolución y desarrollo del sector agroindustrial 2000 - 2003. Octubre de 2004. Bogotá D.C: s.n.

⁴⁴ Ibíd.43, p. 39.

A 0115	Producción especializada de cereales y oleaginosas
A 0116	Producción especializada de hortalizas y legumbres
A 0117	Producción especializada de frutas, nueces, plantas bebestibles y especias
A 0118	Producción agrícola ncp en unidades especializadas
A 0119	Producción agrícola en unidades no especializadas
A 0121	Cría especializada de ganado vacuno
A 0122	Cría especializada de ganado porcino
A 0123	Cría especializada de aves de corral
A 0124	Cría especializada de ovejas, cabras, caballos, asnos, mulas y burdéganos
A 0125	Cría especializada de otros animales ncp y la obtención de sus productos
A 0129	Actividad pecuaria no especializada
A 0130	Actividad mixta (agrícola y pecuaria)
A 0140	Actividades de servicios agrícolas y ganaderos, excepto las actividades veterinarias
A 0201	Silvicultura y explotación de la madera
B 0501	Pesca y cultivo de peces en criaderos y granjas piscícolas
B 0502	Actividades de servicios relacionados con la pesca

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Informe Ejecutivo: Evolución Y Desarrollo Del Sector Agroindustrial 2000 – 2003. Octubre 2004.

Además, según autores como Absalón Machado, el sistema agroindustrial se conforma de un grupo de cadenas articuladas, dependiendo de la procedencia de las materias primas. Este autor efectúa según términos textuales una “clasificación estructurada con base en la pertenencia a una agro economía, ya sea alimentaria o no alimentaria, derivado de sus intrincadas relaciones socioeconómicas y de mercado y, además, del tipo de producto que se genera en los procesos de transformación con base en sus materias”⁴⁵. Tal y como se muestra en la tabla 3.

⁴⁵ MACHADO, Absalón. En: Centro de estudios Regionales CERES. Evolución y Desarrollo de la Agroindustria (AI) En Colombia. [En línea] Universidad de Manizales. [Citado el: 18 de Abril de 2011] Disponible en: http://www.estudiosrurales.com/ceres/index.php?option=com_remository&Itemid=65&func=startdo wn&id=11

Tabla 3: Sistema agropecuario agroindustrial

SISTEMA AGROPECUARIO AGROINDUSTRIAL	Agro economía Alimentaria	Cadenas Agro Alimentarias	• Leche y Carne • Oleaginosas • Frutales y Hortalizas • Pesquera • Tubérculos y similares • Chocolates y Confitería • Azúcares y Panela • Café, té, Aromáticas • Condimentos y especias • Bebidas
	Agro economía No Alimentaria	Cadenas No Agro Alimentarias	• Flores • Textiles • Maderas, papel y cartón • Tabaco • Cordelería

Fuente: Absalón Machado, 1995. En: LOPEZ Macías, Francisco Javier; CASTRILLON, Pepe "Evolución y Desarrollo de la Agroindustria (AI) En Colombia" Universidad de Manizales.

Otra clasificación muy difundida en América Latina y en Colombia con respecto a las Mipymes del sector agroindustrial - alimenticio, es la de Austin (1960)⁴⁶. Quien tuvo en cuenta los procesos tecnológicos de capital y los requerimientos administrativos para lograr la eficiencia, a través de la aplicación de diferentes procedimientos. Para tal efecto, se incluyeron las actividades más conocidas de procesamiento y los productos ilustrativos en los cuales se requieren los procesos descritos, tal y como se muestra a continuación, en la tabla 4.

⁴⁶ AUSTIN, James E. Agro industrial Project Analysis. EDI Series in Economic Development. [En línea].1983. [Citado el 25 Enero 2011]. Disponible en: <<http://www1.ju.edu.jo/ecourse/agricultural%20project%20analysis/agroindustrial%20project%20analysis.pdf>>

Tabla 4: Clasificación de las empresas agroindustriales por actividades de procesamiento

I	II	III	IV
Actividad de Procesamiento			
Limpieza y Clasificación	Desmontada, Molienda, Corte o Mezcla	Cocción, Pasteurización, Enlatado, Deshidratación, Congelación, Tejeduría, Extracción y Montaje	Alteración Química, Texturización
Productos Ilustrativos			
Frutas frescas, Vegetales, Huevos	Cereales, Carnes, especias, Alimentos para animales, Yute, Algodón, Madera	Productos lácteos, Frutas, vegetales, carnes, salsas, Textiles y Vestidos, Aceites, Azúcar, bebidas	Alimentos instantáneos, Productos vegetales texturizados, Llantas

Fuente: AUSTIN, James E. Agro industrial Project Analysis. EDI Series in Economic Development. 1983.

5.5 OPCIONES ESTRATEGICAS DE ESTUDIO PARA LAS MIPYMES

Según autores como Vergara⁴⁷, existen ciertos rumbos para las empresas sobre todo en el caso de las pymes que permitirían mejorar y enriquecer sus capacidades competitivas a través del desarrollo de estrategias en las áreas funcionales más representativas de toda organización, las cuales son:

⁴⁷ VERGARA PORTELA, Roberto. Artículo de reflexión: "Planeación y programación de la producción en la pyme como factor de desarrollo. En: Revista Avances, Investigación en ingeniería. Edición No.6. [En línea].2007. [Citado el 1 de agosto 2011]. Disponible en: <www.revistaavances.co/objects/docs/Avances.../a6_art4_plan_program.pdf>

- Estrategias de Mercadeo: entre las que se destacan las estrategias de diferenciación, de desarrollo de mercado, de integración, de desarrollo de producto.
- Estrategias de producción y costos: entre las que se destacan negociación con proveedores, uso adecuado de insumos y materias primas, costos de distribución y transporte, formulación de niveles óptimos de inventarios, optimizar la contribución del talento humano, tercerización y outsourcing.
- Estrategias financieras: se destacan estrategias como el mejoramiento del ciclo operativo de la empresa, el hecho de rotar rápidamente los inventarios, la financiación, proyectos de modernización, el elevar la eficiencia del cobro de cartera.
- Estrategias de gestión humana: se destacan estrategias como la planeación de las necesidades de contratación, selección y contratación de personal, capacitación y entrenamiento del personal, asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad social y salud ocupacional, definir programas de incentivos estímulos y proyectos de bienestar social, definir indicadores de gestión.
- Estrategias de desarrollo tecnológico – informático: estrategias como la implementación de sistemas de gestión de calidad y de sistemas de gestión de inventarios, programas de mantenimientos, y el desarrollo capacidad de autonomía en los operarios de planta.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo es una investigación del tipo descriptiva - exploratoria pues tiene como fin indagar sobre un hecho del que no se tienen antecedentes en la ciudad, ni referentes que revelen la problemática que se puede estar dando en el sector. Se realizó un estudio de campo a partir de un muestreo aleatorio de empresas, con el que se establecen las conclusiones finales extensivas a la población. Con este tipo de investigación se busca recopilar la información necesaria para revelar posibles problemáticas del sector y detectar las necesidades de capacitación y asistencia técnica más relevantes entre los empresarios del sector.

6.2 REUNION DE TRABAJO CON LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD

Para conocer la situación actual de las Pymes del sector agroindustrial – alimenticio de la ciudad, se realizaron varias reuniones de trabajo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la ciudad, con el fin de apoyar la ejecución de las encuestas fuente de información de este estudio. Esta entidad decidió prestar personal de apoyo, participar en el diseño de la encuesta y en algunos casos facilitar los medios de transporte y comunicación para el personal encuestador. En este proceso participaron la funcionaria de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la Ciudad: María Esther Caicedo Larrahondo; los estudiantes en práctica de Administración de Empresas de la Universidad Nacional: Galo Efraín Arellano Cuaspuld, Juan Nicolás Isaza, Derne Hernández, y los autores de la investigación. La petición inicial de apoyo y algunas

de estas reuniones fueron registradas tanto con cartas como con formatos de actas de esta entidad (Ver Anexo B).

6.3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA

Durante el proceso de cálculo de tamaño, se utilizó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra para población finita, ya que se conocía el tamaño total de la población (ver anexo C). Se calculó con la ayuda de la ecuación 1:

Ecuación 1

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

Donde “N” se refiere al total de la población (N=226); “ Z^2_{α} ” al nivel de confianza o de seguridad ($Z^2_{\alpha}=1.962$, siendo la seguridad es del 95%); “p” sería igual a la proporción esperada (p=0.5); “q” referida a la diferencia de 1 menos la proporción esperada (q=0.5); y “d” igual a la precisión deseada (inicialmente tomada como 10%). Al realizar los cálculos pertinentes el tamaño de muestra resulta ser de 65 empresas.

Se toma como valor de proporción esperada 0.5, por dos razones. Primero porque no existen estudios similares en la población objetivo, en las que se haya calculado dicha proporción; y segundo, por la gran diversidad de empresas bajo estudio en términos de actividad empresarial, tal y como se demuestra en el anexo C, denominado “Número de Establecimientos agroindustriales por actividad empresarial de la ciudad”.

Así mismo en el estudio se tuvo en cuenta que la selección de empresas a contactar para lograr el tamaño de muestra, tuviera un proceso de selección

aleatorio, que garantizaran la imparcialidad y certeza de que la muestra representara las características de la población total.

De estas 226 empresas que conformaban inicialmente la población objeto de estudio, se descartaron 15 empresas (7%) porque estaban en proceso de liquidación, 19 empresas (8%) informaron que realizaban una actividad diferente a la que aparecía en los registros de Cámara y Comercio de la ciudad, y 2 (1%) cambiaron de ciudad. Esto redujo el tamaño de la población de 226 a 190 empresas. De estas 190 empresas que componen la población se logró encuestar con éxito a 32 empresas (17%). Además, se decidió encuestar a 7 empresas de carácter informal que se agregaron al estudio por petición de los funcionarios de la Secretaría De Agricultura y Desarrollo Económico de Palmira (Ver Anexo D).

6.4 NIVEL DE PRECISION DEL ESTUDIO

Durante el proceso de realización aleatoria de llamadas a las empresas, se obtuvieron respuestas positivas a la aplicación del estudio de solo 39 empresas, un grupo de empresas menor al tamaño de muestra hallado con anterioridad (65 empresas). Dado que a pesar del esfuerzo de todo el equipo de investigación no se logró el tamaño de muestra calculado, se estimó de nuevo el nivel de precisión que se maneja con la actual muestra.

Remplazando en la ecuación 1, para el cálculo de tamaño de muestra, “N” se refiere al total de la población ($N = \text{empresas formales} - \text{empresas que afirmaron estar liquidadas} + 7 \text{ informales} = 226 - 15 - 19 - 2 + 7 = 197$ empresas); “ Z^2_{α} ” al nivel de confianza o de seguridad ($Z^2_{\alpha} = 1.962$, siendo la seguridad es del 95%); “p” sería igual a la proporción esperada ($p = 0.5$); “q” referida a la diferencia de 1 menos la

proporción esperada ($q=0.5$); y “n” igual a tamaño de muestra obtenido (39 empresas). Se obtiene un nivel de precisión igual al 14%.

6.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para realizar la caracterización de las Mipymes del sector se escogió como instrumento el método de encuesta personal que permitiera obtener de fuentes primarias (empresarios, Gerentes, Administradores, Jefes de producción) los datos necesarios para aclarar si existen problemáticas concernientes con la gestión de estas empresas. La estructura de la encuesta se organizó por componentes: en los primeros siete se refleja lo que planteaba Chiavenato⁴⁸ sobre las áreas funcionales de una empresa y las opciones estratégicas para el desarrollo de estrategias competitivas⁴⁹ ; además de un octavo componente, donde se agregó a pedido de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la Ciudad, un sondeo de opinión, para evaluar la gestión de esta dependencia. Ver tabla 5.

El diseño final del cuestionario que se aplicó en las empresas base de este estudio se adjunta en los anexos de este trabajo de grado. (Anexo E)

⁴⁸ CHIAVENATO, Óp. Cit., p.33

⁴⁹ VERGARA, Óp. Cit., p.42.

Tabla 5: Componentes y preguntas de la encuesta para la caracterización empresarial.

COMPONENTES	PREGUNTAS
Información General	•Nombre de la empresa
	•Representante legal
	•Dirección
	•Teléfono
	•Email
	•Nit o Rut
	•Sector al que pertenece
	•Años en el mercado
Caracterización Básica	•Aplicación de adelantos en la empresa y campos de aplicación
	•Necesidades Tecnológicas actuales
	•Problemas que mas se presentan en la empresa
Gestión del Talento Humano	•Número de empleados
	•Capacitación recibida por los empleados
	•Vinculación a la seguridad social y riesgos profesionales
Gestión Técnica y Producción	•Criterios de calificación de proveedores
	•Generación y disposición final de residuos
	•Tipo de producción
Administrativo y Financiero	•Cargo de la persona responsable de la toma de desiciones
	•Libros contables
	•Experiencia crediticia
	•Áreas de la empresa donde ha invertido o le gustaría invertir
	•Percepción del crecimiento
Comercial y de Mercadeo	•Localización de los clientes
	•Frecuencia de producción
	•Medios de difusión de productos
	•Canales de Distribución
	•Criterios para fijar precios
Gestión De inventarios	•Tipo de instalaciones con que cuenta la empresa
	•Número de proveedores y materias primas adquiridas
	•Localización de los proveedores
	•Niveles de inventarios
	•Registros para manejar inventarios: Tipos, como los registra y frecuencia de registro.
	•Bases para tomar desiciones en la gestión de inventarios
	•Políticas de Inventarios
	•Costo de comprar, mantener y manejar los inventarios
	•Nivel de educacion del personal que gestiona los inventarios
	•Posibilidades de mejoramiento
Sondeo de Opinión	•Conocimiento de los programas de la secretaría
	•Percepción del apoyo del sector público a los empresarios
	•Programas en los que le gustaría participar

Fuente: Elaboración propia.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 COMPONENTE INFORMACIÓN GENERAL

Para efectos del análisis del presente estudio las 39 empresas encuestadas fueron clasificadas de acuerdo con la actividad de procesamiento (Ver Anexo F), descrita por Austin en 1960⁵⁰. Acorde con esta clasificación las empresas están distribuidas como describe la tabla 6.

Tabla 6: Distribución de la población y de la muestra objeto de estudio.

GRADO DE TRANSFORMACIÓN	POBLACIÓN EMPRESAS REGISTRADAS	MUESTRA DE EMPRESAS QUE PARTICIPARON
I: LIMPIEZA Y CLASIFICACIÓN	131	16
II: PROCESOS DE EXTRACCIÓN CORTE O MEZCLA	12	7
III: PROCESOS DE CONSERVACIÓN Y ELABORACIÓN	49	16
TOTAL	190	39

Fuente: Elaboración propia.

En total participaron el 21% de la población, siendo el de segundo grado de transformación o procesos de extracción corte o mezcla el de la población más pequeña y el de mayor proporción de participación. Tanto el primer grado de transformación o limpieza y clasificación, como el de tercer grado de

⁵⁰ AUSTIN, James E. Agro industrial Project Analysis. EDI Series in Economic Development. [En línea]. 1983. [Citado el 25 January 2011]. Available from World Wide Web: <<http://www1.ju.edu.jo/ecourse/agricultural%20project%20analysis/agroindustrial%20project%20analysis.pdf>>

transformación o procesos de conservación y elaboración ocupan el 41% de la muestra respectivamente.

Así mismo, la edad promedio de las empresas consultadas fue de 10 años y tres meses, siendo las dedicadas a procesos de conservación y elaboración las de mayor promedio de vida con 14.35 años (10 de las 16 empresas de la muestra tienen más de 10 años en promedio de vida), y las de menor promedio de vida las dedicadas a procesos de limpieza y clasificación 7.1 años, de las cuales 7 empresas tienen promedios de vida de menos de 5 años. Estas estadísticas se resumen en la tabla 7.

Tabla 7: Promedio de edades de las empresas agroindustriales alimenticias de Palmira según su grado de transformación.

GRADO DE TRANSFORMACIÓN CLASIFICACIÓN POR EDAD	PROMEDIO DE EDADES EN AÑOS			
	I: LIMPIEZA Y CLASIFICACIÓN	II: PROCESOS DE EXTRACCIÓN CORTE O MEZCLA	III: PROCESOS DE CONSERVACIÓN Y ELABORACIÓN	PROMEDIO
MENOR UN AÑO	0,7	0,54	0,67	0,65
MENOR DE 5 AÑOS	3,0	2,00	3,50	2,90
MENOR DE 10 AÑOS	6,3	8,00	7,00	6,75
MAYOR DE 10 AÑOS	15,0	21,50	20,10	18,76
PROMEDIO GENERAL	7,1	8,01	14,35	10,26

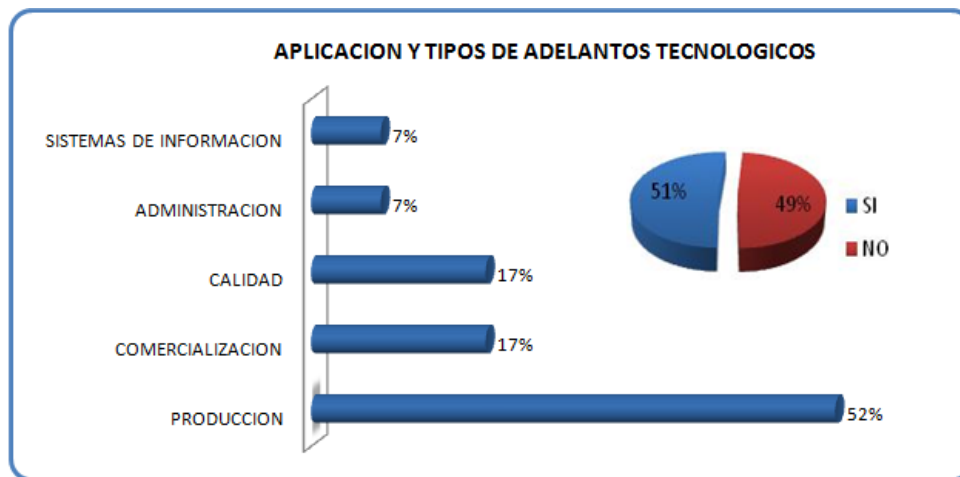
Fuente: Elaboración propia.

7.2 COMPONENTE DE CARACTERIZACIÓN BÁSICA

Este componente de la encuesta tiene como objetivo detectar las necesidades más importantes en el aspecto tecnológico y proveer a los investigadores de las problemáticas generales que afectan al sector.

De acuerdo con la pregunta realizada a los empresarios sobre si se ha aplicado algún tipo de adelanto tecnológico en la empresa el 51% contestó haber aplicado algún tipo de adelanto tecnológico. De este porcentaje inicial, el 52% de los empresarios declaró haber aplicado adelantos en el campo de producción, seguido del 17% en Calidad e igual porcentaje en Comercialización, tal y como lo describe la gráfica 6.

Gráfica 6: Campos de aplicación de los adelantos tecnológicos de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.



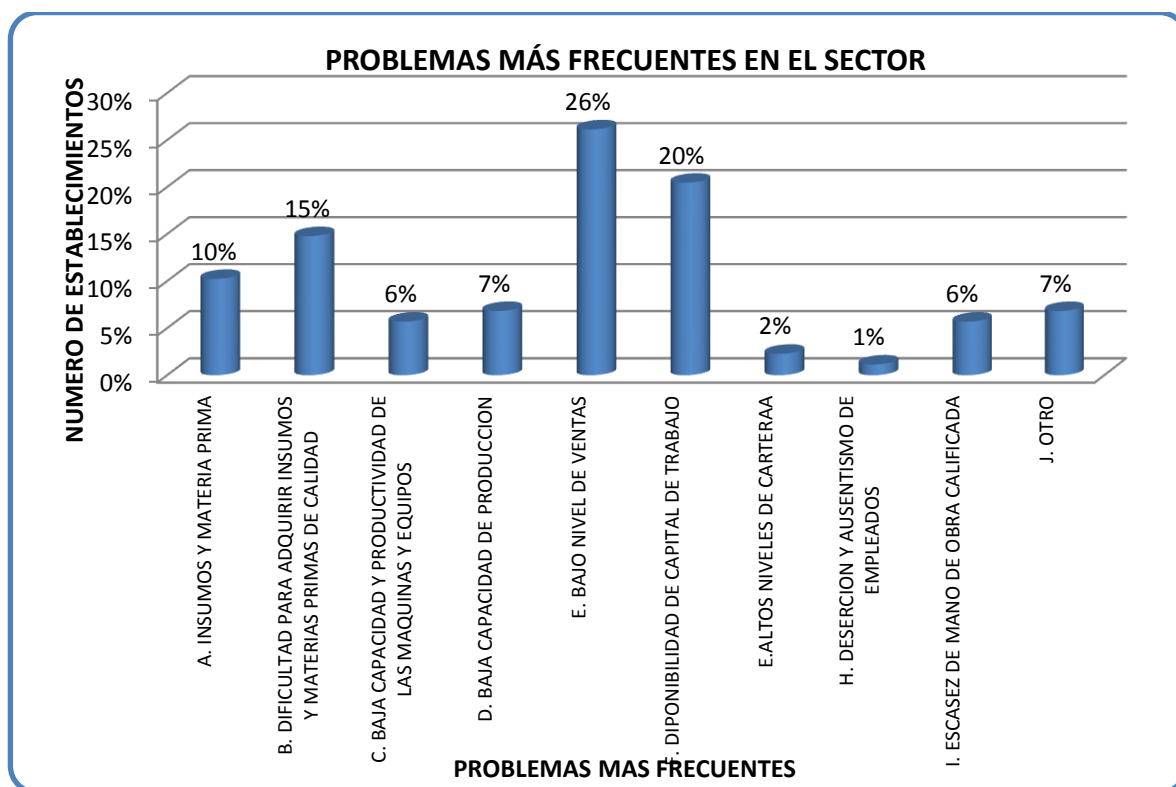
Fuente: Elaboración propia.

Estos adelantos tecnológicos aplicados en producción se referían en un 100% a maquinaria especial para cada tipo de empresa, en las que se destacan equipos

de refrigeración, empacadores, hornos, maquinaria agrícola (sistemas de riego, cosecha y pos cosecha) y herramientas varias.

Otros tipos de adelantos aplicados son: en comercialización, se destacan inversión en imagen y diversificación del producto; en calidad, sistemas de gestión de calidad; en administración, programas de contabilidad; y en sistemas de información, equipos de cómputo y de seguridad (cámaras y alarmas de seguridad). Los problemas que más aquejan a los empresarios del sector son, el bajo nivel de ventas (26%), disponibilidad de capital de trabajo (20%) y la dificultad para adquirir insumos y materias primas de calidad (15%), insumos y materia prima tal y como se describe a continuación con la gráfica 7.

Gráfica 7: Problemas más frecuentes de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.



Fuente: Elaboración propia.

Siendo el bajo nivel de ventas en las mipymes agroindustriales del sector alimenticio de Palmira, uno de los resultados que más sobresale dentro de los problemas que aquejan a las Mi pymes, puede ser explicado con estudios como el realizado en México por López⁵¹, este problema obedece principalmente a dos tipos de variables, los factores externos e internos de las mipymes.

Los factores externos referido a todos aquellos aspectos sobre los que la empresa no tiene mayor poder de acción como son factores económicos, demográficos y sociales.

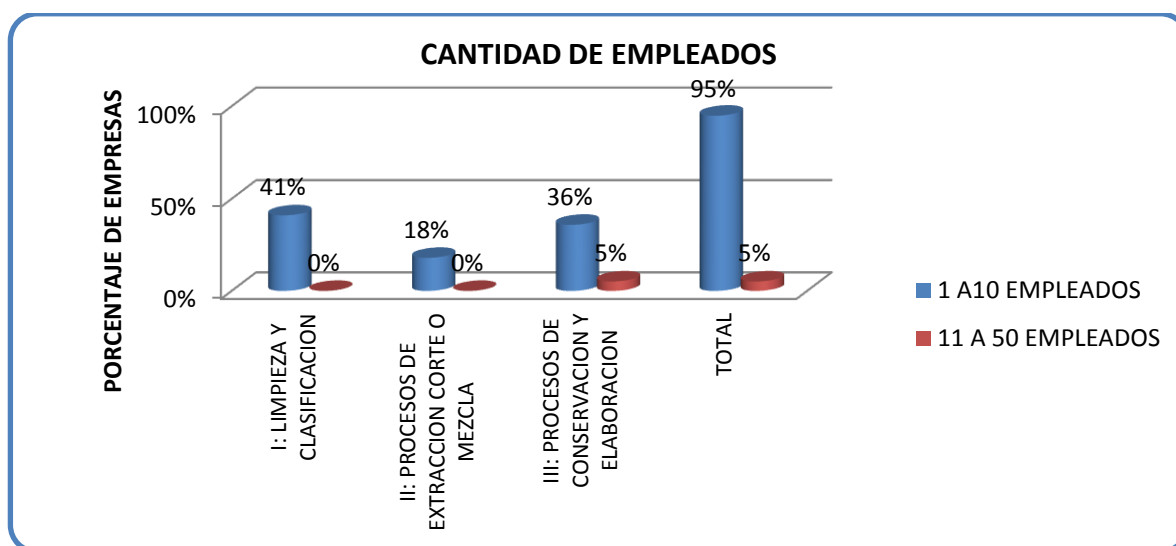
Los factores internos definidos como aquellos que se causan por la ausencia de un comportamiento emprendedor en los directivos, carencia de visión estratégica, resistencia al cambio, desconocimiento del mercado y de la competencia, falta de coordinación en áreas funcionales, ausencia de estrategias para el crecimiento, poca reinversión de utilidades, desconocimiento del uso de información, baja eficiencia en la mano de obra, falta de capacitación, bajos niveles de productividad y de estándares de calidad. Estos últimos, los factores internos, son los aspectos que tienen un mayor impacto negativo en los niveles de venta que se generan en las Mipymes de este país. Estas son razones que justifican con creces la necesidad de apoyo hacia las Mipymes del sector alimenticio de Palmira, partiendo de elementos como la capacitación en el manejo de las habilidades gerenciales.

⁵¹ SALAZAR LOPEZ, Alejandra. Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya. [En línea]. México: 2008 [Citado el 25 Julio 2011]. Disponible en: <http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/35022008_PROB_FINANANC_MICRO_PEQUE_MEDIANA_EMPRESA_CELAYA.pdf>

7.3 COMPONENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La muestra encuestada se caracterizó por estar compuesta en un 95% por micro empresas (1 a 10 empleados), y el 5% por pequeñas empresas (11 a 50 empleados). De las microempresas, el 41% pertenecían al tipo de empresas encargadas de procesos de limpieza y clasificación de productos, el 36% a procesos de conservación y elaboración de productos más complejos y el 18% se dedicaban a procesos de extracción, corte o mezcla de productos. Del 5% de las pequeñas empresas, la totalidad entrevistada se dedica a procesos de conservación y elaboración. La gráfica 8 resume estas estadísticas.

Gráfica 8: Cantidad de empleados Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

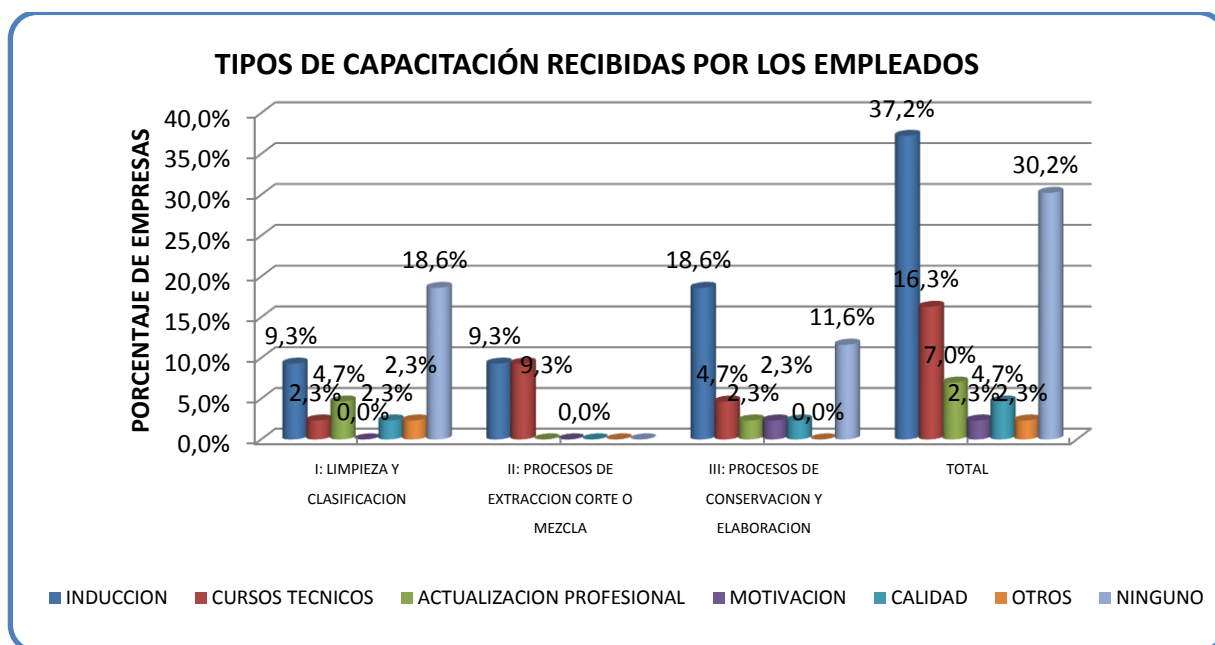
También se pudo constatar, según las estadísticas de la encuesta que el tipo de capacitación que más reciben los empleados de las micro y pequeñas empresas agroindustriales alimenticias de la ciudad, son las denominadas capacitaciones de inducción con el 37% (divididas en 19% entre empresas del tipo proceso de

conservación y elaboración de productos más complejos, el 9% en empresas del tipo procesos de extracción, corte o mezcla de productos y el 9% en empresas del tipo limpieza y clasificación de productos). El segundo porcentaje más alto (30%), refiere que los empleados no reciben ningún tipo de capacitación (divididas en 19% entre empresas del tipo limpieza y clasificación de productos y el 12% entre empresas tipo conservación y elaboración de productos más complejos). El tercer porcentaje más alto se refiere a cursos técnicos con el 16%. Según Aguirre⁵² los principales problemas de las Mipymes Colombianas están asociados a los bajos niveles de productividad, ya sea por el rezago tecnológico y el escaso nivel físico y humano; donde la principal causa radica en la falta de conocimiento y preparación básica y técnica tanto de los inversores (propietarios) como de la mano de obra. En la mayoría de las Mipymes, la mano de obra no es calificada lo cual constituye un bajo rendimiento en la productividad, generando una amplia barrera a la empresa para poder ingresar al mercado competitivo. Estas estadísticas se pueden detallar en la gráfica 9.

Es preocupante las cifras que detallan que el 30% de estas empresas no capacitan a sus empleados ni siquiera en aspectos básicos, como inducción en los procesos, calidad, salud ocupacional, manejo de alimentos, buenas prácticas de manufactura, entre muchas otras instrucciones que mejorarían la labor del trabajador en la empresa. En muchas ocasiones este tipo de práctica es justificada bajo la premisa de falta de dinero y de tiempo, ya que este tipo de capacitaciones son percibidas por jefes y superiores como poco importantes o como espacios de tiempo improductivos.

⁵² AGUIRRE ORTIZ, Ana María. *et al.* Entorno cultural, político y socioeconómico de la pymes. [En línea]. Colombia: 2006 [Citado el 26 Julio 2011]. Disponible en:<. <http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-de-las-pymes.htm> >

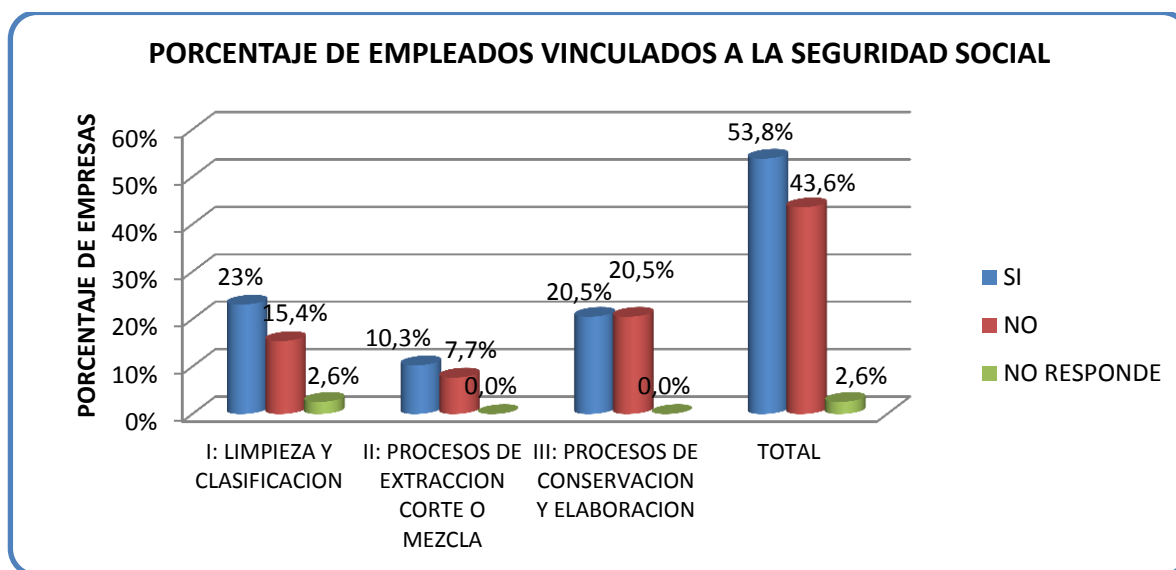
Gráfica 9: Tipos de capacitación recibidas por los empleados Vs. clasificación según el grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la vinculación de los empleados a Seguridad social y riesgos profesionales, existe una amplia tasa de empleados sin ningún tipo de vinculación. Según las estadísticas de este estudio, el 54% de los empleadores declararon que todos sus empleados están vinculados, mientras que el 44% afirmaron lo contrario, esto muestra que en muchos casos las mipymes Palmiranas en la práctica no tienen en cuenta los derechos laborales de los trabajadores. Las empresas con mayor nivel de afiliación de empleados son las del grado I de transformación (23%), y las que menos nivel de vinculación tienen son las de grado III (21%). Estas cifras se detallan en la gráfica 10.

Gráfica 10: Porcentaje de empleados vinculados a la seguridad social Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

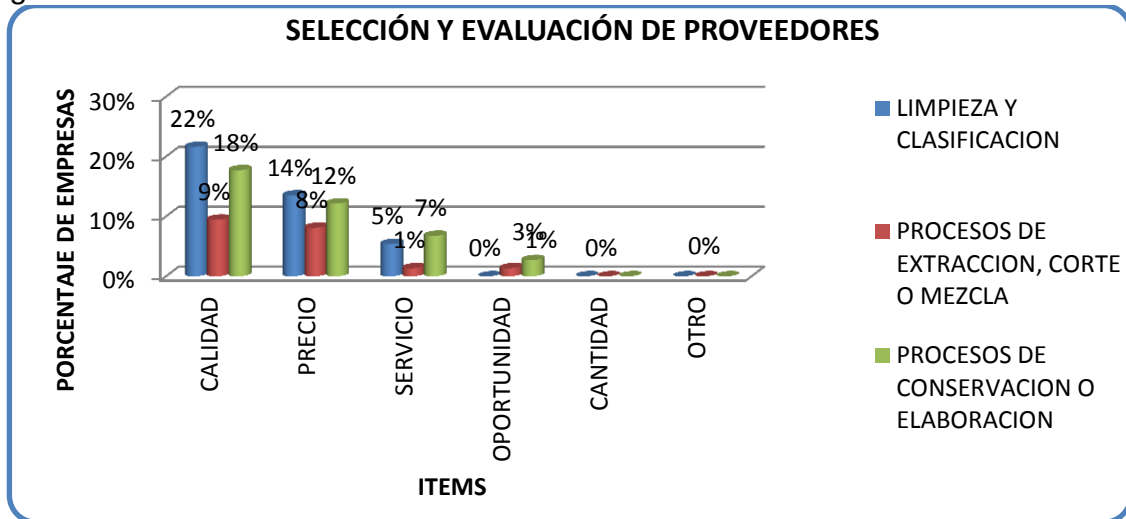
7.4 COMPONENTE DE GESTIÓN TÉCNICA Y DE PRODUCCIÓN

En este componente de la encuesta se analizó la selección y evaluación de los proveedores, la generación y la disposición final de residuos y finalmente el tipo de producción que tienen las empresas seleccionadas.

En cuanto a la selección y evaluación de proveedores, las empresas de manera general prefieren a aquellos proveedores que les ofrezcan productos con mejor calidad (49%) por encima del precio (34%), siendo las empresas clasificadas como de limpieza y clasificación aquellas que prefieren más a los proveedores que ofrezcan mejores niveles de calidad en las materias primas e insumos (22%), pero a la vez son las empresas que menos criterios usan (no se usan otros criterios como oportunidad y cantidad, para complementar sus decisiones). Las empresas clasificadas como aquellas con procesos de conservación o elaboración, son

aquellas que más criterios utilizan para seleccionar y evaluar a sus proveedores, tal como se demuestra en la gráfica 11.

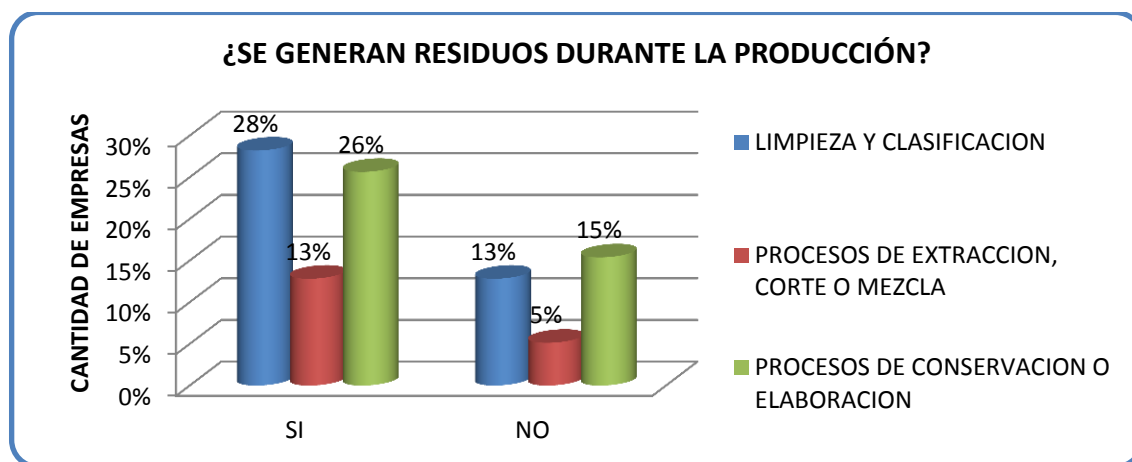
Gráfica 11: Selección y evaluación de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la pregunta realizada en la encuesta sobre generación de residuos, cerca del 67% de la población aceptó que generan residuos, contra un 33% que afirmaban lo contrario (las empresas clasificadas como de procesos las de limpieza y clasificación son las que más afirmaron generar residuos con un 28% y las de transformación y conservación fueron las que más afirmaron no generan residuos con un 15%), tal y como muestra la gráfica 12.

Gráfica 12: Generación de residuos durante la producción Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

A la población que afirmó que generan residuos, se le preguntó adicionalmente sobre los tipos de residuos generados y el destino final que le dan a los mismos. De acuerdo con sus respuestas, se puede decir que la mayoría de los residuos son desechados a las basuras 28%, seguido de un 22% que se regala a terceros, esto implica que el 50% de los residuos generados por estas mipymes no representan un ingreso adicional por concepto de reciclaje (ya sea por venta de material reciclable o por un ahorro en materias primas e insumos al reutilizar materiales que pueden usarse de nuevo tales como plásticos y empaques de otros materiales); además, los residuos que más se generan son los residuos de origen orgánico (19%).y los de tipo plástico (16%) con respecto a este último resultado, se revela el desconocimiento por parte de los empresarios, de las prácticas de reciclaje, pues estos están desechando productos como el plástico, material que dependiendo de su estructura química puede degradarse en un periodo entre los 100 años a los 1000 años.

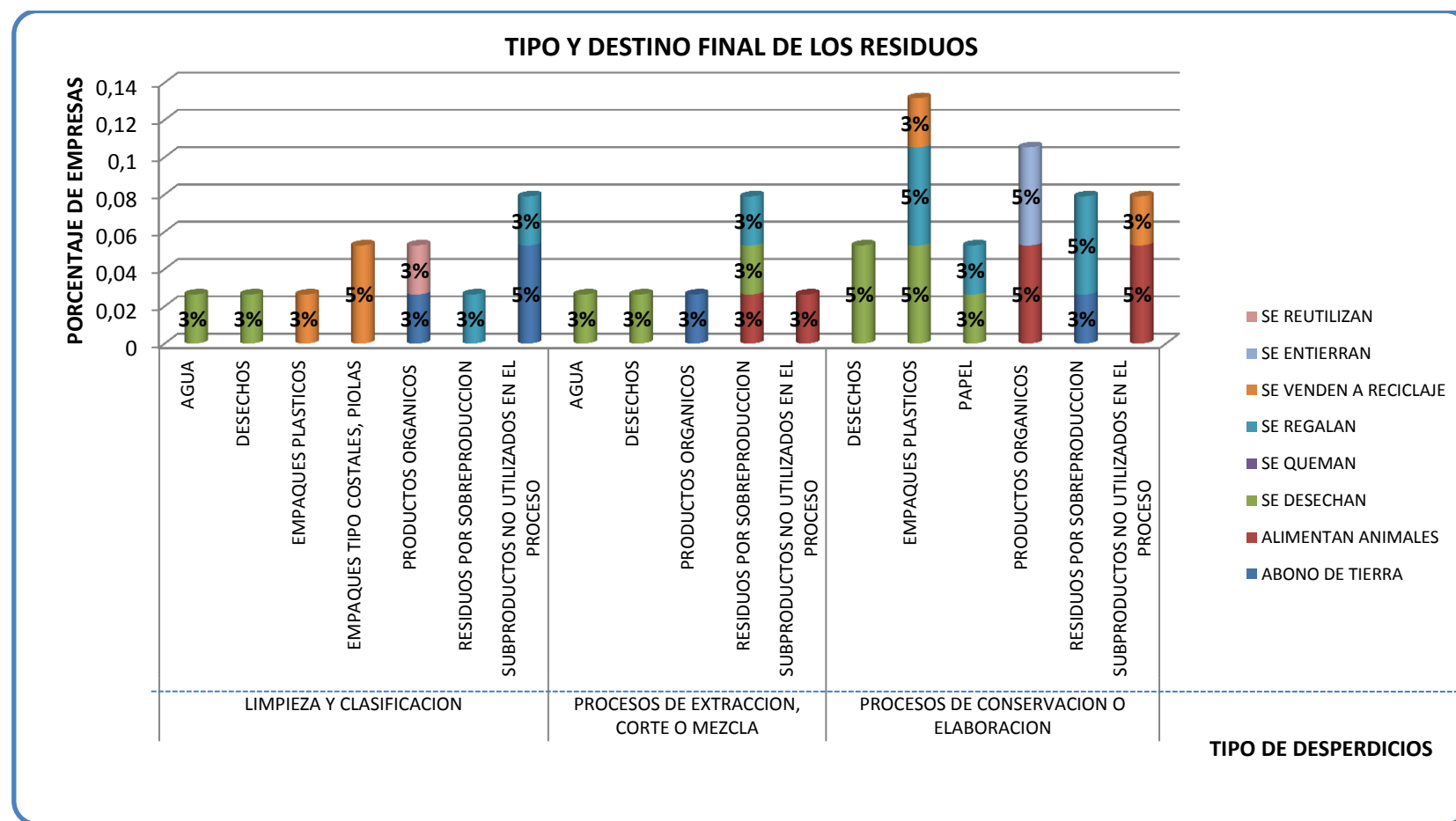
De acuerdo con la clasificación según el grado de transformación de los productos las empresas que más generan residuos son las de procesos de transformación y

conservación con un 45%, y las que menos residuos generan son las empresas clasificadas con procesos de extracción corte o mezcla, con un 21%

Se puede resaltar que prácticas como la clasificación, selección y reciclaje de residuos es casi inexistente, y que muy probablemente el nivel de reciclaje en estas empresas podría ser mucho mayor, si se eliminaran prácticas como las de desechar todo y esperar a que sean llevados por los servicios de recolección de basuras municipales. Con esta pregunta se puede incluso llegar a concluir que las empresas bajo estudio no aplican prácticas como la logística reversa y los principios de la responsabilidad social empresarial, ya que estas prácticas van muy de la mano con prácticas como la del reciclaje. El resumen de estos datos puede verse mejor detallado en la gráfica 13.

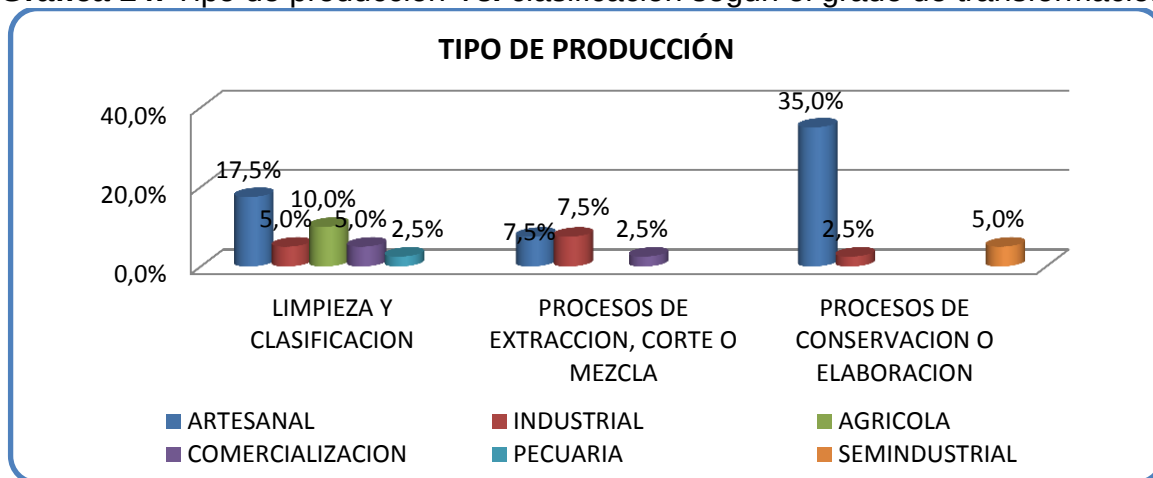
En cuanto al tipo de producción que manejan las empresas bajo estudio, la mayoría afirman ser empresas de carácter artesanal 61%, el 15% son industriales, adicional a estas estadísticas la mayor parte de las empresas artesanales son aquellas dedicadas a procesos de conservación o elaboración (35%), y las más dedicadas a procesos industriales son las dedicadas a procesos de extracción, corte o mezcla (8%). Las estadísticas se resumen en la gráfica 14. Vale analizar el carácter artesanal de estas Mipymes y realizar estudios posteriores que indiquen que implicaciones tiene en materia de competitividad y en materia de su capacidad de gestión, que la mayoría de estas empresas sean artesanales, midiendo los factores y/o niveles de desempeño competitivos tales como calidad de productos, grado de asociatividad e innovación de productos y procesos, aunque por los resultados de las entrevistas con los empresarios con los autores de este trabajo, podrían ser muy bajos.

Gráfica 13: Tipo y destino final de los residuos Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14: Tipo de producción Vs. clasificación según el grado de transformación.



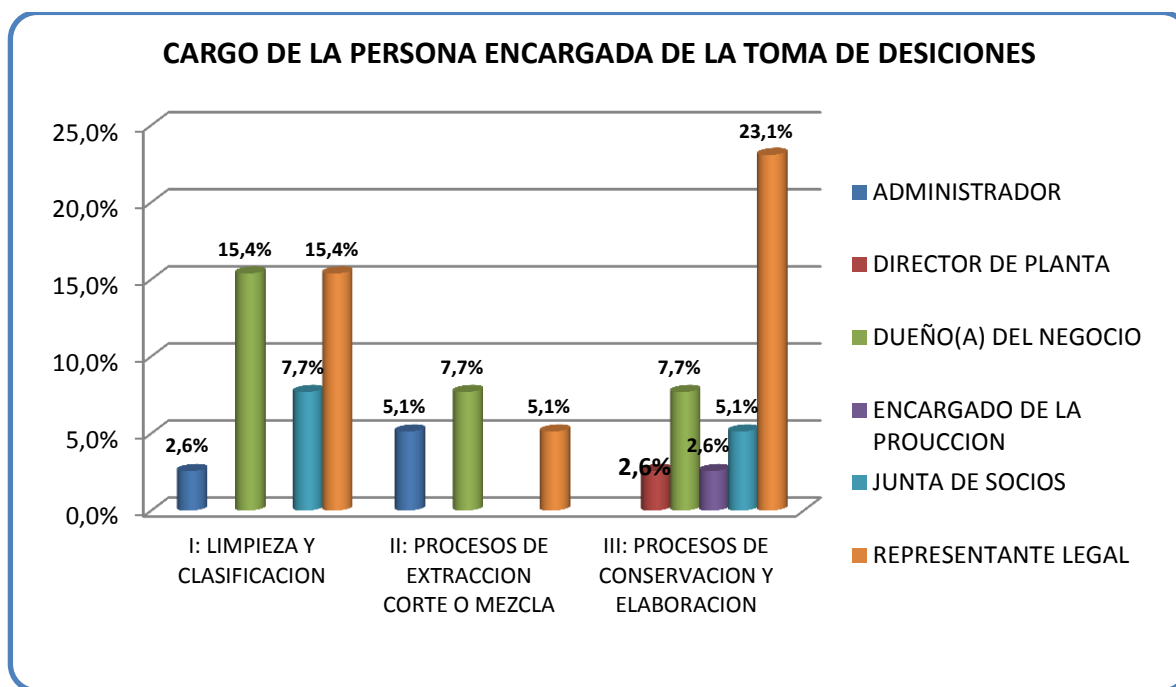
Fuente: Elaboración propia.

7.5 COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

En este componente de la encuesta se analizó quién toma las decisiones de la empresa, la tenencia de libros contables, la experiencia crediticia, en qué áreas ha invertido y le gustaría invertir al empresario, los ingresos y gastos brutos aproximados y por último la valoración del empresario sobre el crecimiento de la empresa.

En cuanto al cargo de la persona encargada de la toma de decisiones diarias en la empresa, se destacan los representantes legales con un 43.6%. Las empresas clasificadas como de procesos de conservación y elaboración son las Mipymes quienes más variedad de cargos tienen para la toma de decisiones, es importante observar cómo hasta las decisiones de nivel operativo son tomadas por los mismos dueños y representantes de estas empresas, tal y como lo demuestra la gráfica 15.

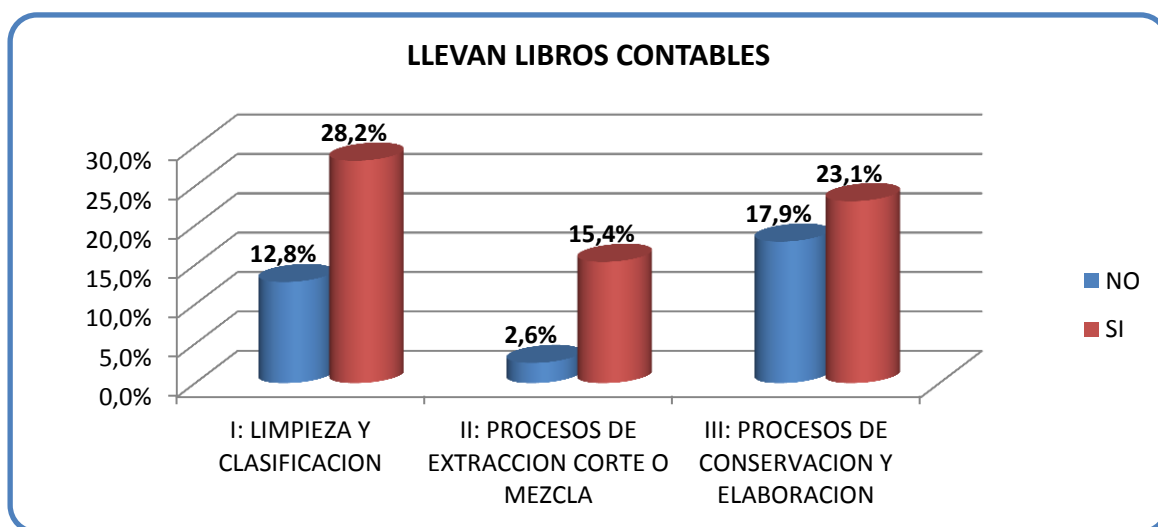
Gráfica 15: Cargo de la persona encargada de la toma de decisiones Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica 16, el 66.7% de las Mipymes agroindustriales alimenticias llevan libros contables, siendo las de limpieza y clasificación las que más llevan estos registros el 28.2%. Según indica la tabla número 8, las Mipymes agroindustriales que afirmaron llevar libros contables, el 23% lleva libros diarios, y el 15% libros fiscales.

Gráfica 16: Empresas que llevan libros contables Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Libros contables utilizados en las Mipymes agroindustriales

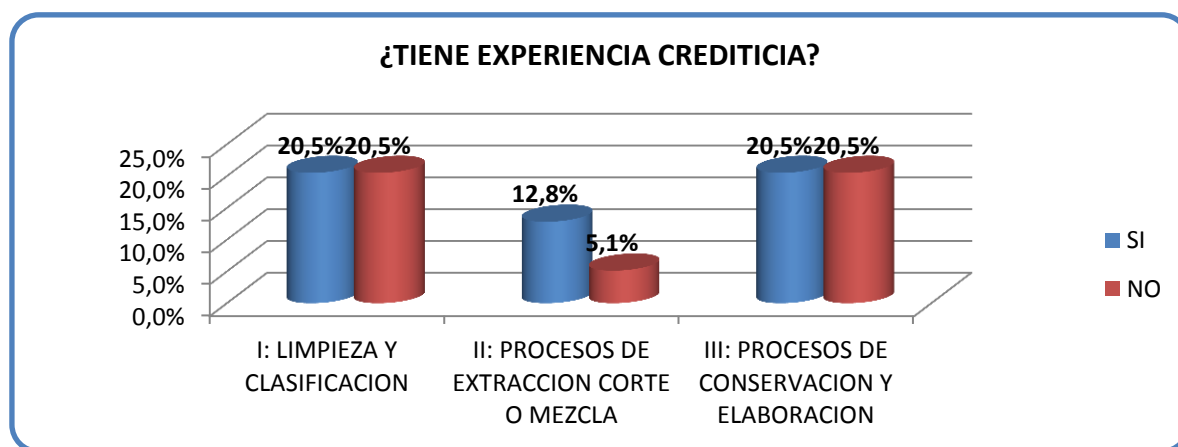
TIPO DE LIBROS QUE UTILIZA	I: LIMPIEZA Y CLASIFICACIÓN	II: PROCESOS DE EXTRACCIÓN CORTE O MEZCLA	III: PROCESOS DE CONSERVACIÓN Y ELABORACIÓN	TOTAL
FACTURACION	0%	0%	4%	4%
LIBRO DIARIO	8%	4%	12%	23%
LIBRO FISCAL	4%	0%	12%	15%
LIBRO MAYOR Y AUXILIARES	8%	4%	0%	12%
LIBROS DE TESORERIA	0%	4%	0%	4%
NO RESPONDE	8%	8%	0%	15%
BALANCE Y ESTADOS FINANCIEROS	0%	0%	4%	4%
SERVICIOS CONTABLES	4%	0%	0%	4%
OTROS	8%	12%	0%	19%
Total	38%	31%	31%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la pregunta sobre experiencia crediticia el 53.5% de las Mipymes afirmaron tener experiencia, siendo las de procesos de extracción corte o mezcla las Mipymes que menos admitieron tenerla, tal y como se muestra en la gráfica 17. Según un estudio realizado por Aguirre⁵³, establece que la falta de acceso al mercado financiero es otra barrera para el crecimiento y consolidación de las Mipymes, lo cual limita la implementación de tecnología de punta que ayude al desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la productividad.

De igual manera, según este autor en Colombia las entidades financieras no cubren la demanda de recursos necesarios por las Mipymes para realizar sus objetivos y alcanzar un desarrollo sostenible. Todo esto debido a restricciones provenientes de normas legales y marcos regulatorios, además de varios problemas internos tanto estatutarios como políticos, que impiden proporcionar el apoyo al desarrollo económico de las pymes.

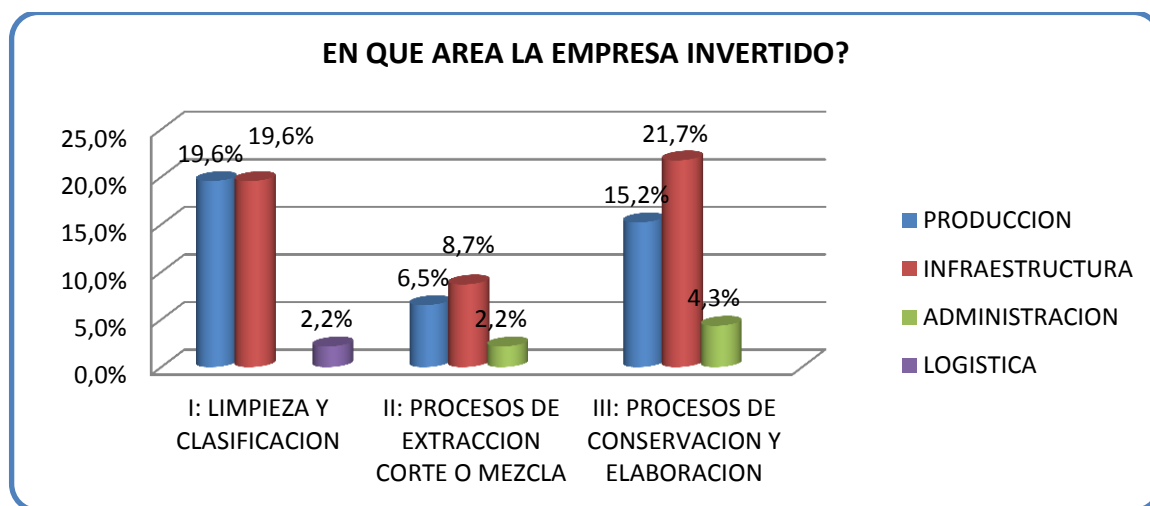
Gráfica 17: Experiencia crediticia Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

⁵³Ibíd. 52. p.55.

Gráfica 18: Áreas de inversión de la empresa Vs. clasificación según el grado de transformación.

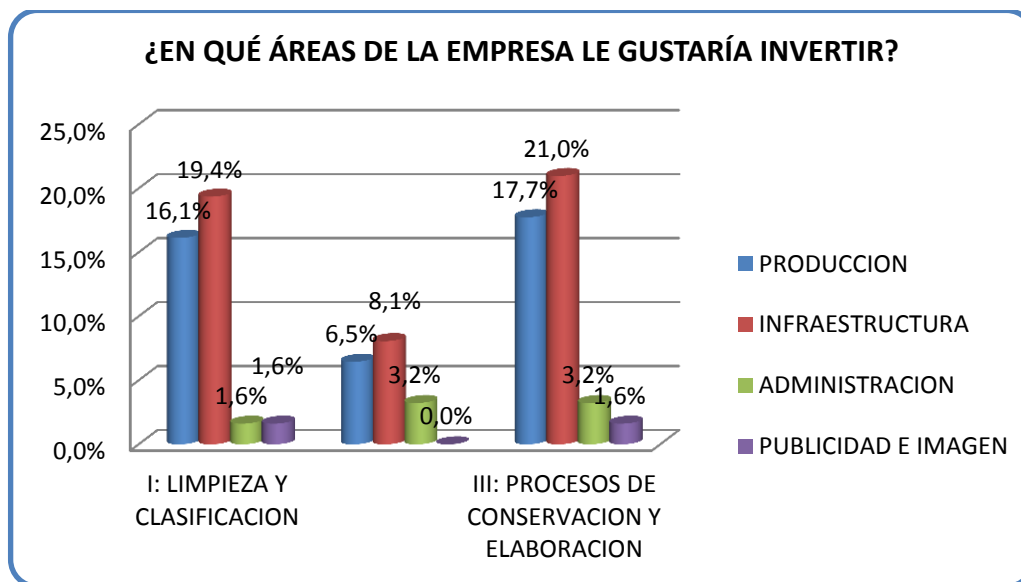


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las áreas de la empresa en las que han invertido y en las que desean invertir los empresarios (ver gráfica18 y 19), existe una marcada tendencia en los tipos de empresa I II y III en que han invertido y quieren invertir en las áreas de infraestructura (50% y 48.6% respectivamente) y producción (41.3% y 48.3% respectivamente), en contraste pocos empresarios creen que áreas como la administración y las de mercadeo, publicidad e imagen sean áreas en las que sus empresas necesiten inversión, ver gráfica19.

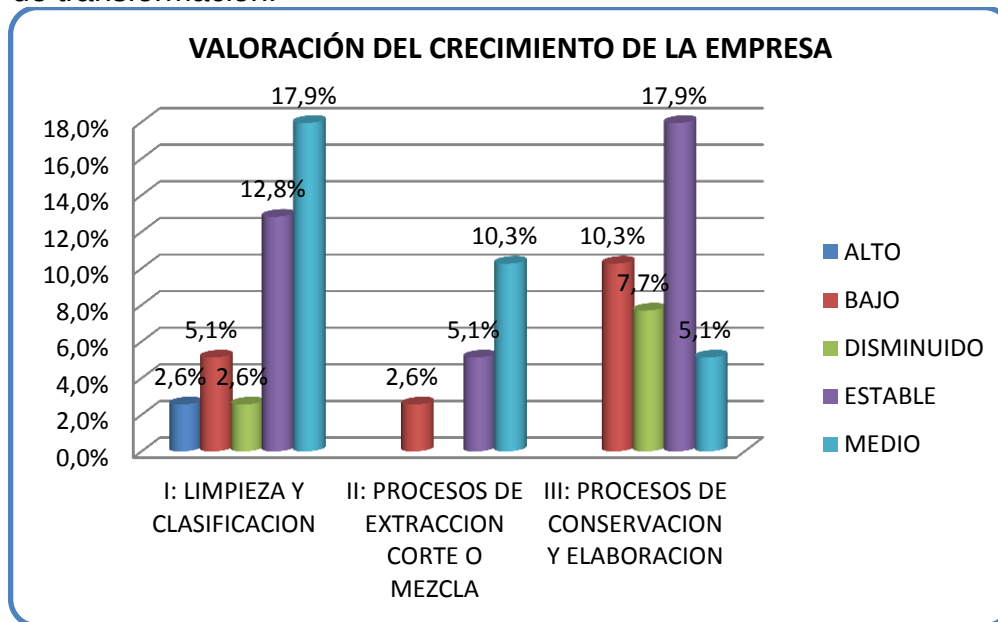
Así mismo, los empresarios de acuerdo con su percepción de crecimiento de la empresa (gráfica 21), aceptaron que el crecimiento ha sido estable (35.8%) y medio (33%), las razones que más adujeron los empresarios para considerar el crecimiento Medio – Estable entre muchas otras, refieren aumento de la competitividad del mercado, nivel de ventas bajos o estables, el bajo poder de negociación tanto con clientes y distribuidores de sus productos (por ejemplo con almacenes de cadena).

Gráfica 19: Áreas en las que desearían invertir los empresarios Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 20: Valoración del crecimiento de la empresa Vs. clasificación según el grado de transformación.

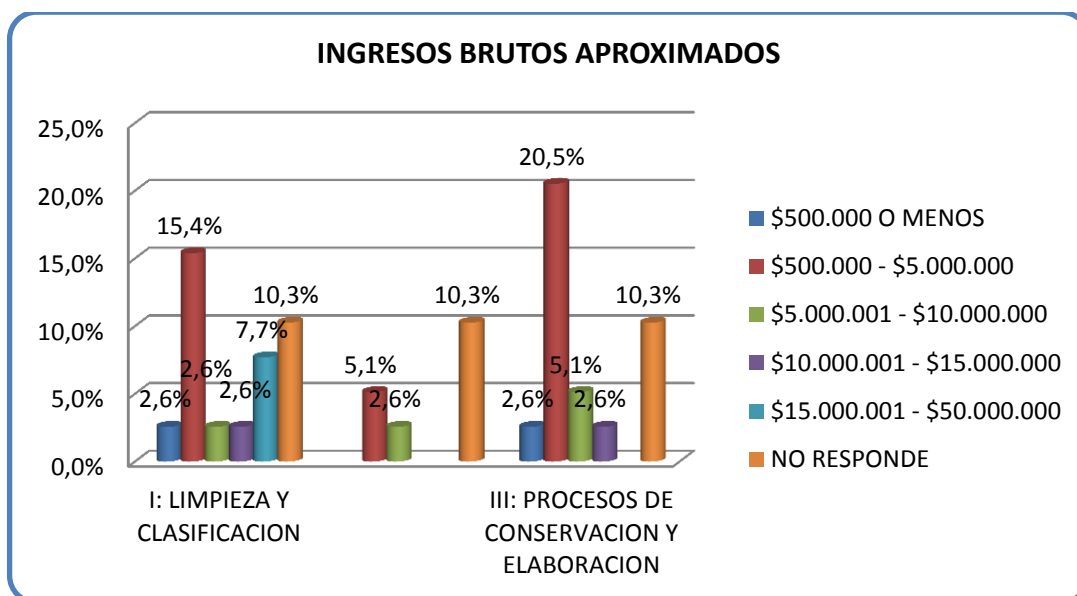


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los datos arrojados en la gráfica 21, se puede observar que el 35.9% de los empresarios tienen ingresos en el rango de los \$500.000 a \$5.000.000, y que las empresas que mejores ingresos obtienen son las del tipo limpieza y clasificación pues el 7.7% de ellas tienen ingresos entre el rango de los \$15.000.000 a \$50.000.000.

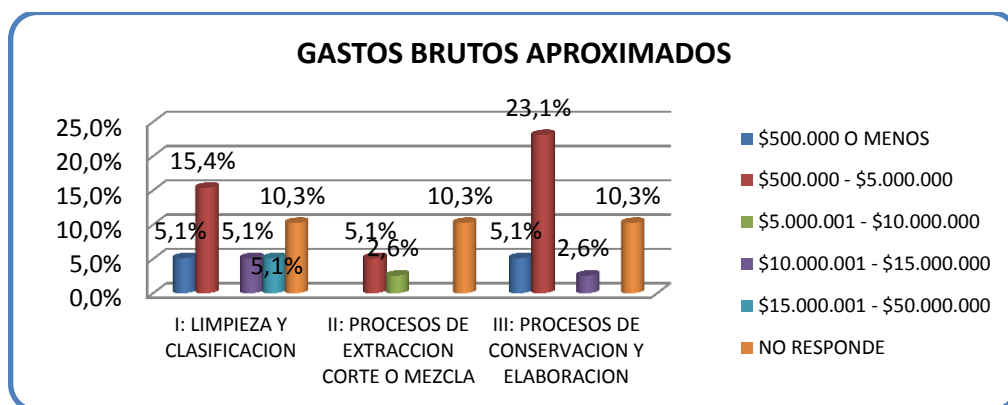
En cuanto a los gastos brutos aproximados las Mipymes agroindustriales cuentan en su mayoría (43.6%) con gastos entre el rango de los \$500.000 a \$5.000.000. De estas empresas, las que mayores gastos brutos aproximados son aquellas clasificadas como tipo I. Estos resultados se resumen en la gráfica 22.

Gráfica 21: Ingresos brutos aproximados Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 22: Gastos Brutos aproximados Vs. clasificación según el grado de transformación.



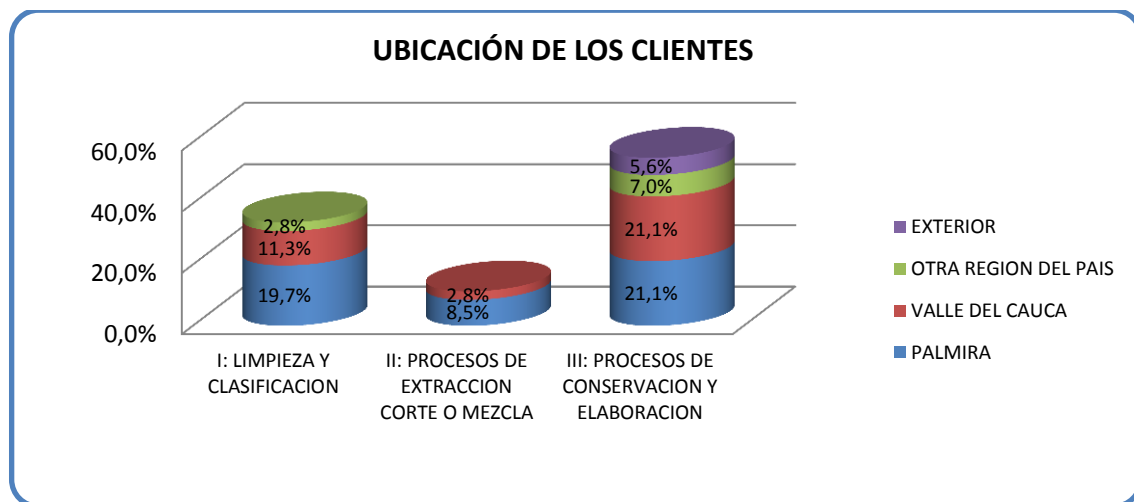
Fuente: Elaboración propia.

7.6 COMPONENTE COMERCIAL Y DE MERCADOS

Este componente muestra la ubicación de los clientes, frecuencia de producción, medios de difusión y de distribución más utilizados, y los criterios de fijación de precio que utilizan las empresas bajo estudio. De acuerdo con la gráfica 23, se puede observar que los clientes se encuentran en su mayoría (49.3%) ubicados dentro de la misma ciudad. La mayor cantidad de clientes (54.8%), la tiene las Mipymes clasificadas como tipo III. La tendencia de estas estadísticas revelan dos escenarios que podrían estar afrontando los empresarios bajo estudio: la primera que los empresarios se están inclinando por políticas de ahorro de los costos de transporte del producto final hasta su cliente local. La segunda, puede revelar la falta de estrategias para consecución de clientes nuevos, siendo este escenario mucho más grave pues los empresarios estarían perdiendo clientes potenciales en otras regiones, adicionalmente pierden oportunidades de crecimiento empresarial debido a lo limitado que es el mercado para estas empresas.

Cabe anotar, que el nivel de exportación de estas Mipymes es muy bajo en comparación con el nivel de exportaciones de las Mipymes nacionales que es cercano al 20%⁵⁴.

Gráfica 23: Ubicación de los clientes Vs. clasificación según el grado de transformación.

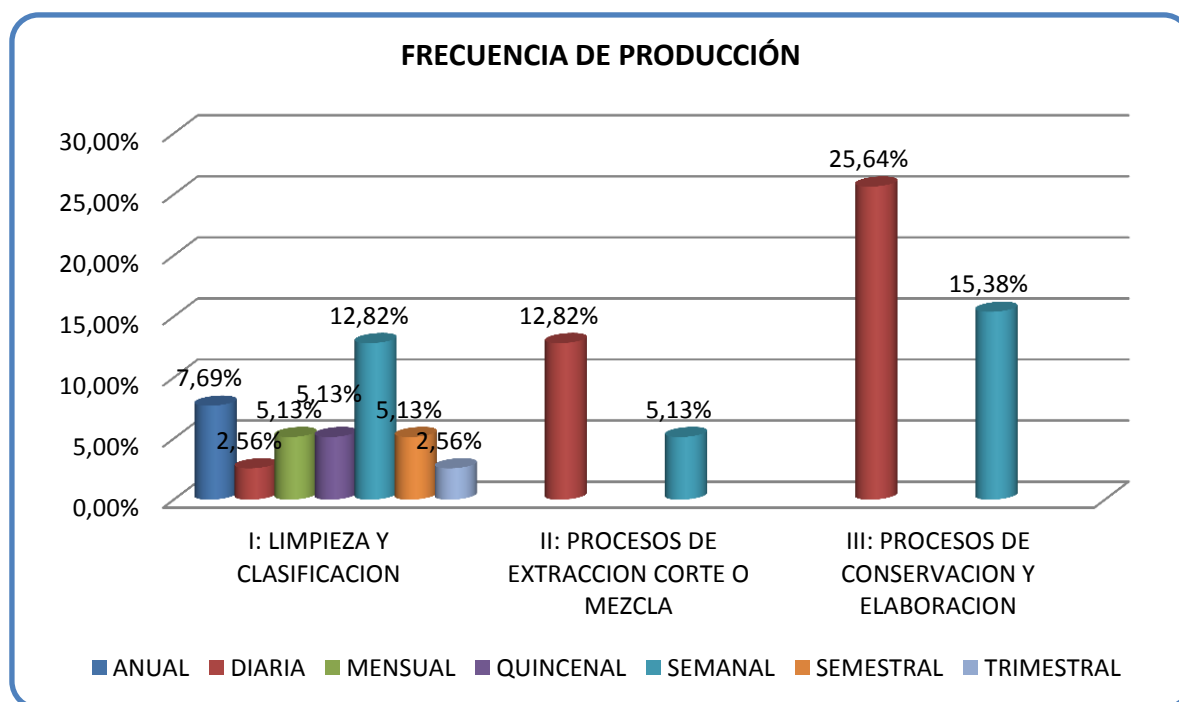


Fuente: Elaboración propia.

Analizando la gráfica 24, se puede determinar que las empresas clasificadas como tipo II y III tienen frecuencia de producción diaria (25.64% y 12.82% respectivamente) o semanales (15.38% y 5.13% respectivamente) mientras que las empresas clasificadas como tipo I, tienen frecuencias de producción más variadas y de mayor tiempo entre producciones, en su mayoría mensuales o anuales. Esto debido a que están más ligadas a los tiempos de cosecha y en otros casos a los ciclos de vida de la materia prima y por ende de su producto final.

⁵⁴ CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Programa de Fortalecimiento Legislativo. [En línea]. 19 de mayo del 2005, [citado el 25 Febrero 2011], p.3. Disponible en: <<http://www.secretariasenado.gov.co/estudiosARD/051%20VIABILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DEL%20FONDO%20NACIONAL%20PARA%20LA%85.pdf>>

Gráfica 24: Frecuencia de producción Vs. clasificación según el grado de transformación.

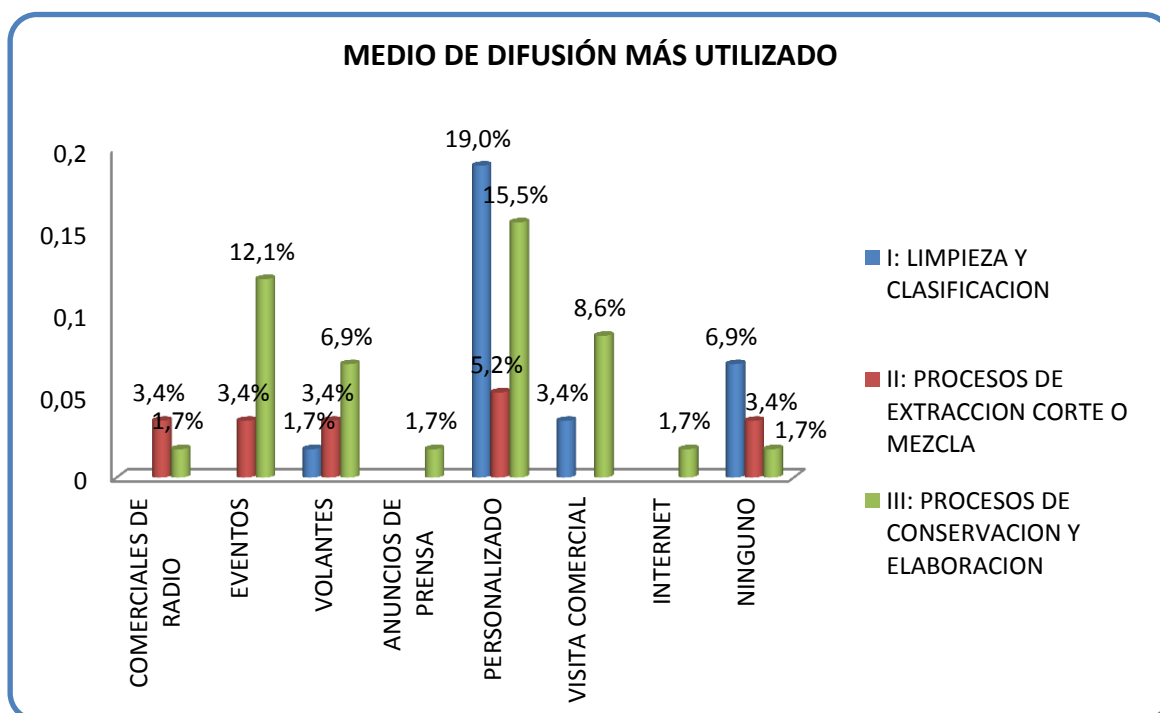


Fuente: Elaboración propia.

Examinando los medios de difusión más utilizados por las Mipymes hay una demarcada tendencia por la difusión de carácter entrevista directa con el cliente, las calificación más alta las obtuvo el medio de promoción personalizada (empresas Tipo I 19%, empresas tipo II 5.2%, empresas tipo III 15.5%), con respecto a esta opción es la menos costosa pues el empresario no debe adelantar algún dinero a un medio de difusión para promocionar sus productos, ya que es el mismo cliente quien se encarga de esa labor, aun así podría ser la opción más dispendiosa teniendo en cuenta que los empresarios tienen múltiples tareas por las cuales velar en su empresa. Los medios menos utilizados son aquellos que tienen un costo mayor, tal como es el caso de los anuncios de prensa (empresas Tipo I 0%, empresas tipo II 0%, empresas tipo III 1.7%), Internet (empresas Tipo I 0%, empresas tipo II 0%, empresas tipo III 1.7%) y los comerciales de radio

(empresas Tipo I 0%, empresas tipo II 3.4%, empresas tipo III 1.7%). A continuación se resumen los resultados en la gráfica 25.

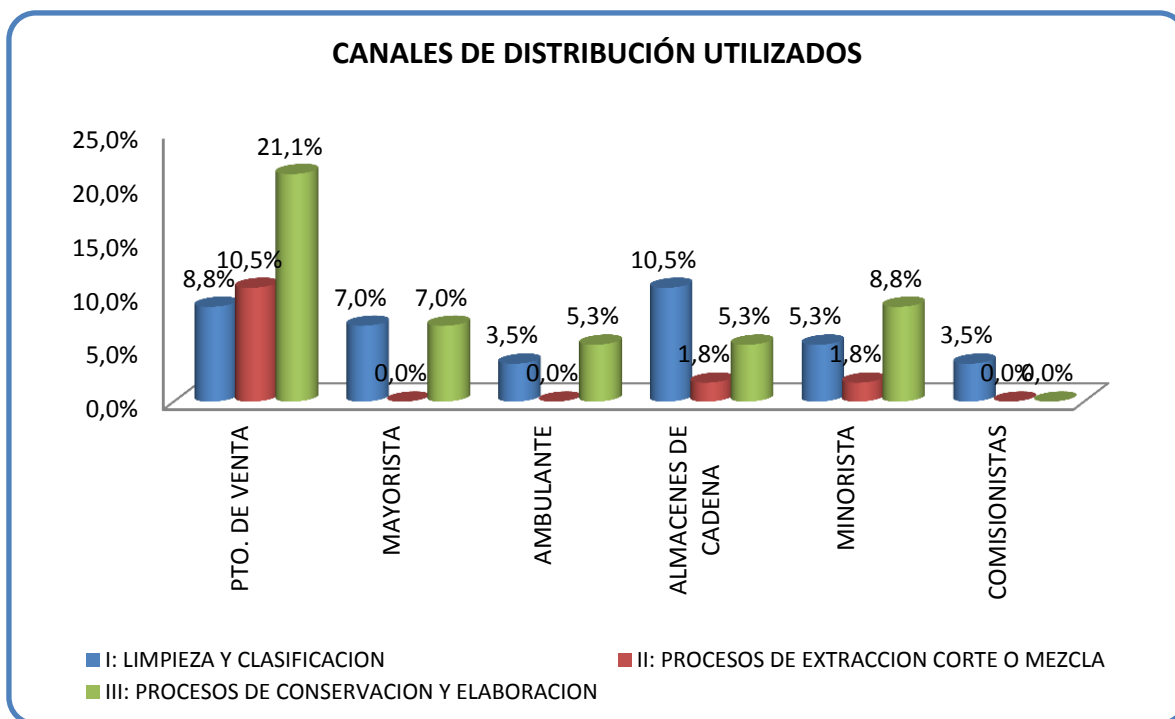
Gráfica 25: Medios de difusión utilizados Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Los canales de distribución, en las Mipymes según se muestra en la gráfica 26, son más diversos, y con menos tendencia hacia una sola opción. Las empresas tipo III, por ejemplo, tienen preferencias por los puntos de venta (21.1%), al igual que las empresas tipo II (8.8%); en el caso de las Mipymes tipo III esta tendencia obedece principalmente a la naturaleza de sus productos, que requieren un estilo de venta más personalizado, un ejemplo de ellas son las dedicadas a la fabricación del dulce manjar blanco familiar; en cambio las empresas tipo I, tienden a ser más diversas en la utilización de canales de distribución, con la tendencia a preferir los almacenes de cadena (10.5%).

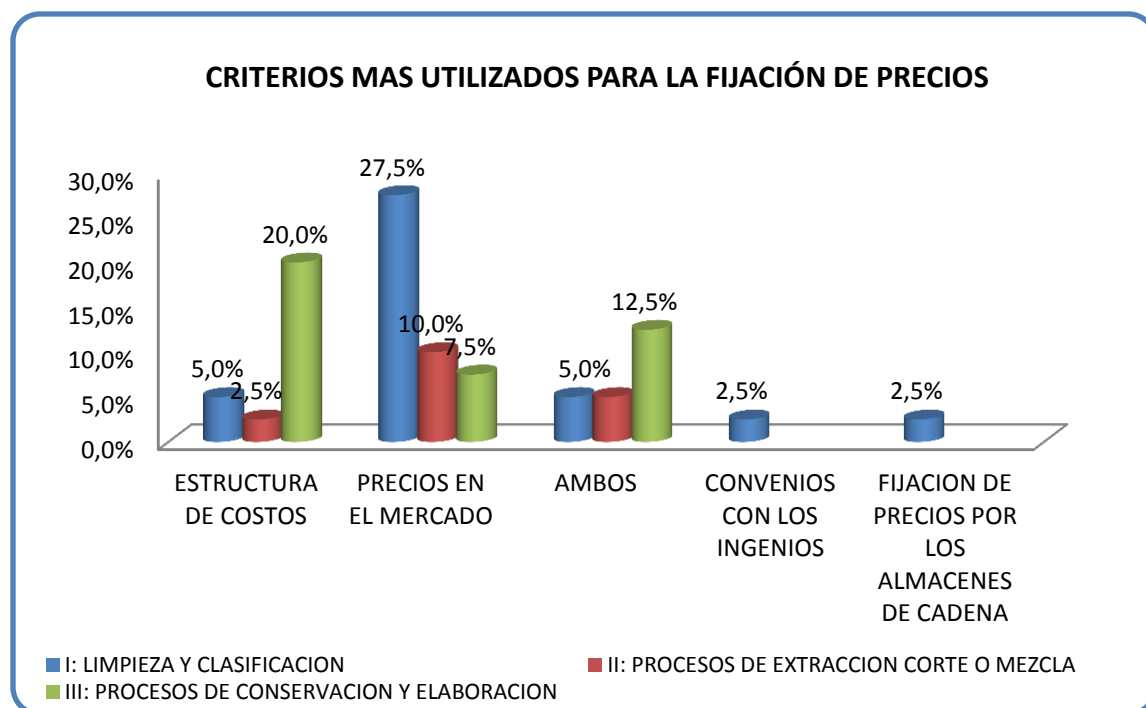
Gráfica 26: Canales de distribución utilizados Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, la gráfica 27 detalla cómo las Mipymes fijan los precios de sus productos. Las Mipymes tipo I y III tienen tendencias contrarias pues las primeras suelen guiarse por los precios del mercado (27.5%) y las segundas prefieren guiarse por una estructura de costos (20%).

Gráfica 27: Criterios utilizados para la fijación de precios Vs. clasificación según el grado de transformación.



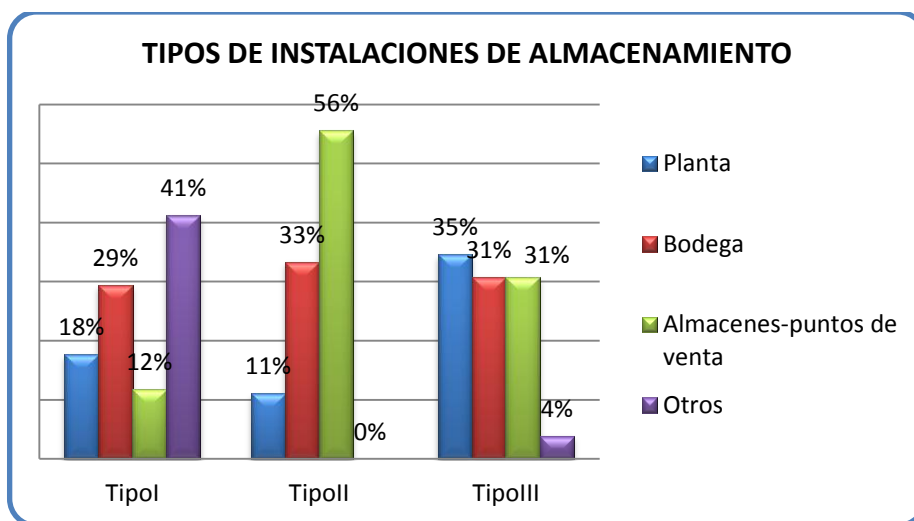
Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvieron además resultados en las Mipymes tipo I, que indican que en algunos casos, no son las empresas las que fijan los precios de los bienes que producen, o la competencia del producto en el mercado, sino por el contrario se fijan por conveniencia de sus clientes (convenios con ingenios 2.5%, fijación de precios por los almacenes de cadena 2.5%), esta última tendencia es la más perjudicial pues beneficia a partes con mayor poder adquisitivo al imponer precios de productos por los cuales las empresas analizadas pueden tener pérdidas y/o perjudicar a otras industrias al acaparar al mercado con precios de compra con los cuales no pueden competir.

7.7 COMPONENTE GESTIÓN DE INVENTARIOS

7.7.1 Tipo de instalaciones Como se observa en la gráfica 28, en las Mipymes tipo I el 59% de sus instalaciones son plantas, bodegas y almacenes; mientras en las Mipymes tipo II representan el 100%, siendo la instalación que más se destaca los almacenes-punto de venta. En el caso de las Mipymes tipo III es del 96%, siendo la instalación que más se destaca, la instalación tipo planta con un 35%.

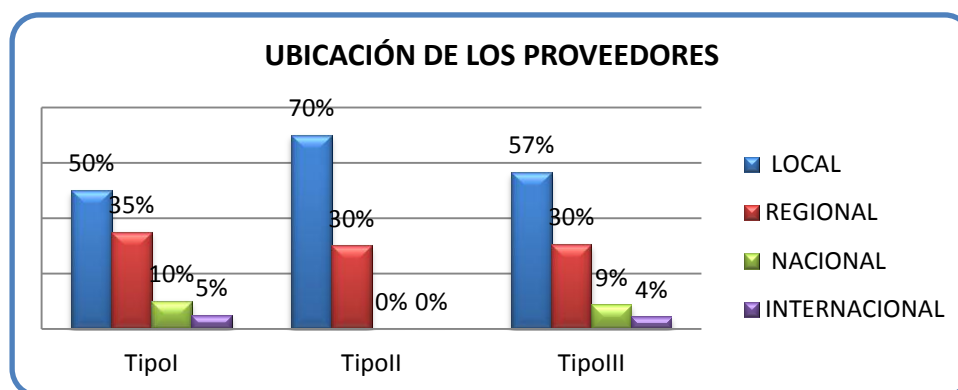
Gráfica 28: Tipos de instalaciones de almacenamiento Vs. clasificación según el grado de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

7.7.2 Ubicación de los proveedores. Según se evidencia en la gráfica 29, las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tienen en su gran mayoría proveedores a nivel local (Mipymes tipo I 50%, tipo II 70%, y tipo III 57%). Se nota además el bajo nivel de participación de proveedores nacionales. (Mipymes tipo I 10%, tipo II 0%, y tipo III 9%) e internacionales (Mipymes tipo I 5%, tipo II 0%, y tipo III 4%)

Gráfica 29: Ubicación de los proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación.



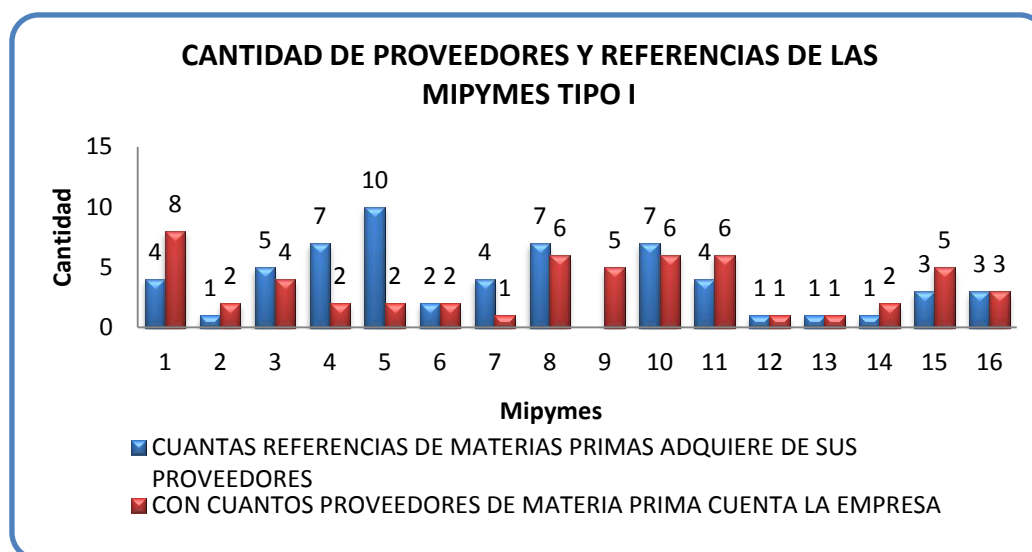
Fuente: Elaboración propia.

7.7.3 Cantidad de referencias de materias primas vs número de proveedores. De acuerdo con la información obtenida en las encuestas, puede observarse la existencia de varias tendencias, en el caso de las Mipymes tipo I (ver gráfica 30), se observa como en algunas de las Mipymes encuestadas (en la gráfica: 3, 4, 5, 7, 8, 10) la cantidad de proveedores es inferior a la cantidad de materias primas. En caso contrario, otro grupo de Mipymes (en la gráfica: 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 16) mencionan tener referencias de materias primas igual al número de proveedores.

En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo II (ver gráfica 31) las Mipymes 5, 6 y 7, describen tener un número de proveedores igual o menor al referencias de materias primas adquiridas.

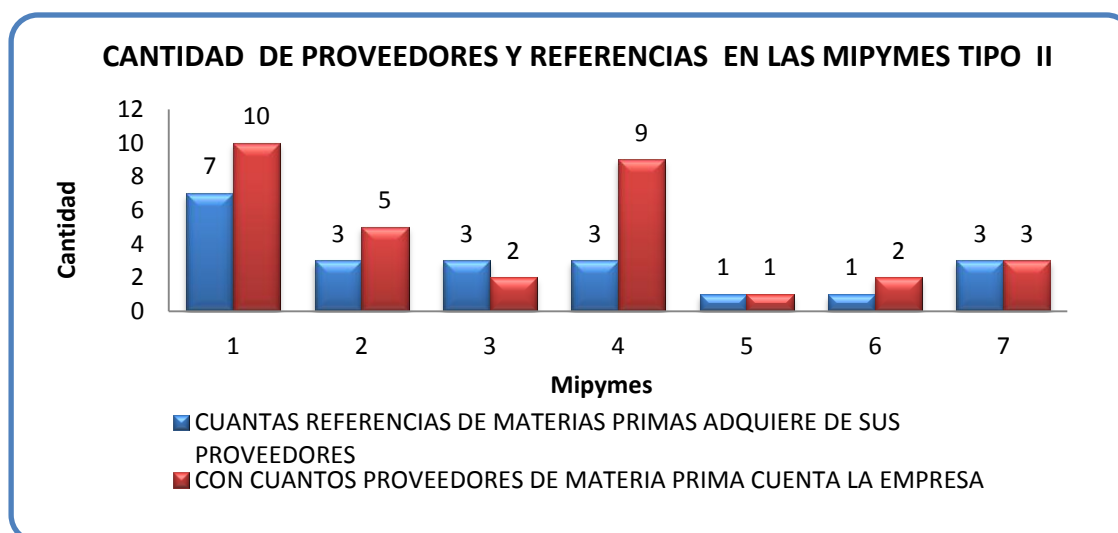
En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo III (ver gráfica 32), la tendencia es muy similar, donde las Mipymes 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15 y 16 mencionan tener un número de proveedores igual o menor al referencias de materias primas adquiridas.

Gráfica 30: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo I



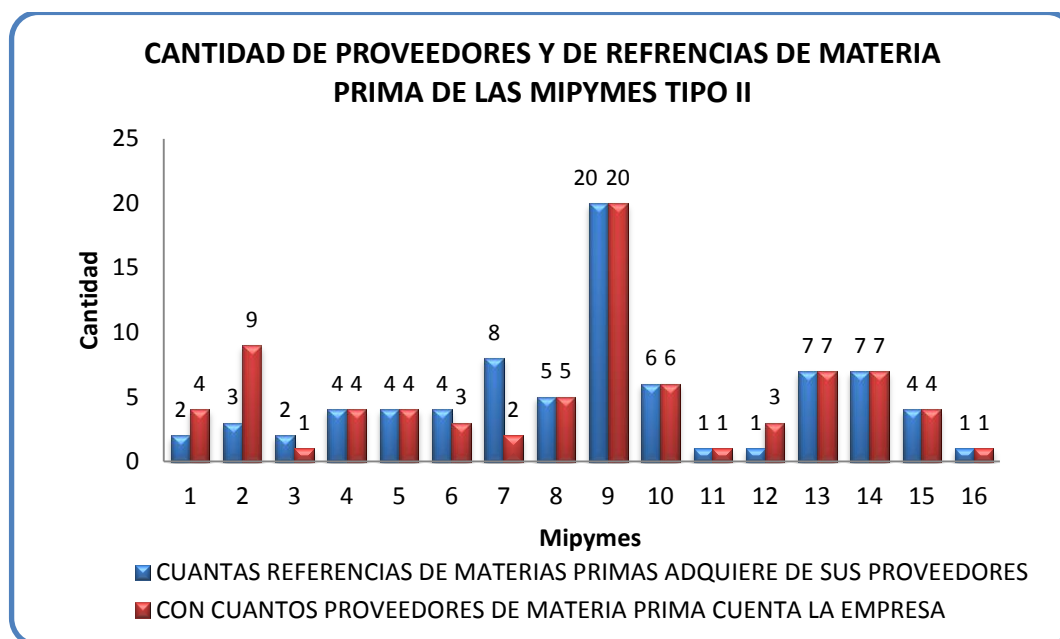
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 31: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo II



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 32: Número de referencias de materias primas y cantidad de proveedores Vs. clasificación según el grado de transformación tipo III



Fuente: Elaboración propia.

Analizando el hecho de tener referencias de materias primas iguales o menores al número de proveedores desde el punto de vista de estrategia de la empresa y el de compras y nivel de existencias, no suele ser una estrategia recomendable el tener una única fuente de suministro para productos de compra frecuente, pues este hecho puede desencadenar que la producción de la propia empresa se afecte, pues si este único proveedor falla, tal y como menciona Vaughn⁵⁵, no se tendrían los niveles de inventario adecuados y por ende no se tendría la totalidad

⁵⁵ VAUGHN, C. Richard. Introduction to Industrial Engineering. Third Edition. p. 333. [En línea]. <http://books.google.com.co/books?id=udFwMwT4xDMC&pg=PA333&lpg=PA333&dq=cuantos+proveedores+debe+tenerse&source=bl&ots=VoQ8iwBs_d&sig=ZkDUhdnYYGgdBZgZnsZnp3DdHBI&hl=es&ei=Dr1qTcX4N4OBIAf92KmcAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CBgQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>. [Citado el 27 de Diciembre del 2010].

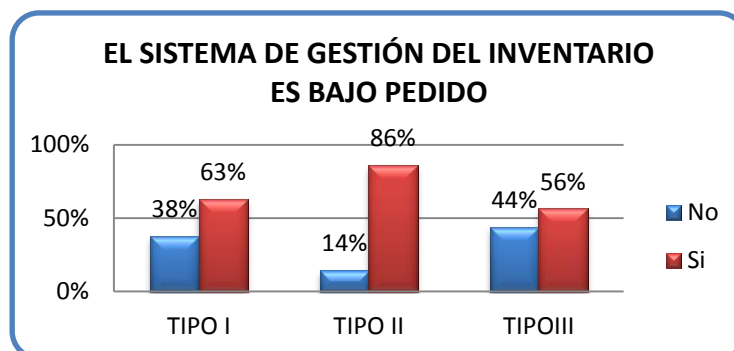
de materias necesarias para la elaboración de los bienes y servicios de dicha empresa.

Con respecto a estas situaciones la producción de estas mipymes depende enteramente del cumplimiento en las entregas de los insumos por parte de los proveedores y no existe un plan alternativo en caso de que falle un proveedor en la entrega, lo cual es una situación preocupante, pues se genera más allá de fidelidad, lo que se causa es una gran dependencia con su proveedor.

7.7.4 Operatividad del sistema de gestión de inventarios y las herramientas usadas por parte de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio. En el proceso de caracterización de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio y debido a la naturaleza de los alimentos con ciclos de vida relativamente cortos en algunos casos, se quiere establecer cómo se hacen los requerimientos de los materiales, y cuáles son los registros que usan éstas Mipymes para tener un control de sus inventarios.

La mayor parte de las Mipymes agroindustriales realizan sus actividades agroindustriales bajo un pedido previo con sus proveedores de materia prima, siendo las Mipymes tipo I y II, las que tienen una mayor porcentaje de sistema de gestión bajo pedido (entre el 63% y 86%, respectivamente). En el caso de las Mipymes agroindustriales tipo III, la población estudiada está más dividida (el 56% tienen un sistema de gestión bajo pedido, contra el 44%, que no tiene este sistema). Ver gráfica 33.

Gráfica 33: Porcentaje de empresas con sistema bajo pedido Vs clasificación según el grado de transformación



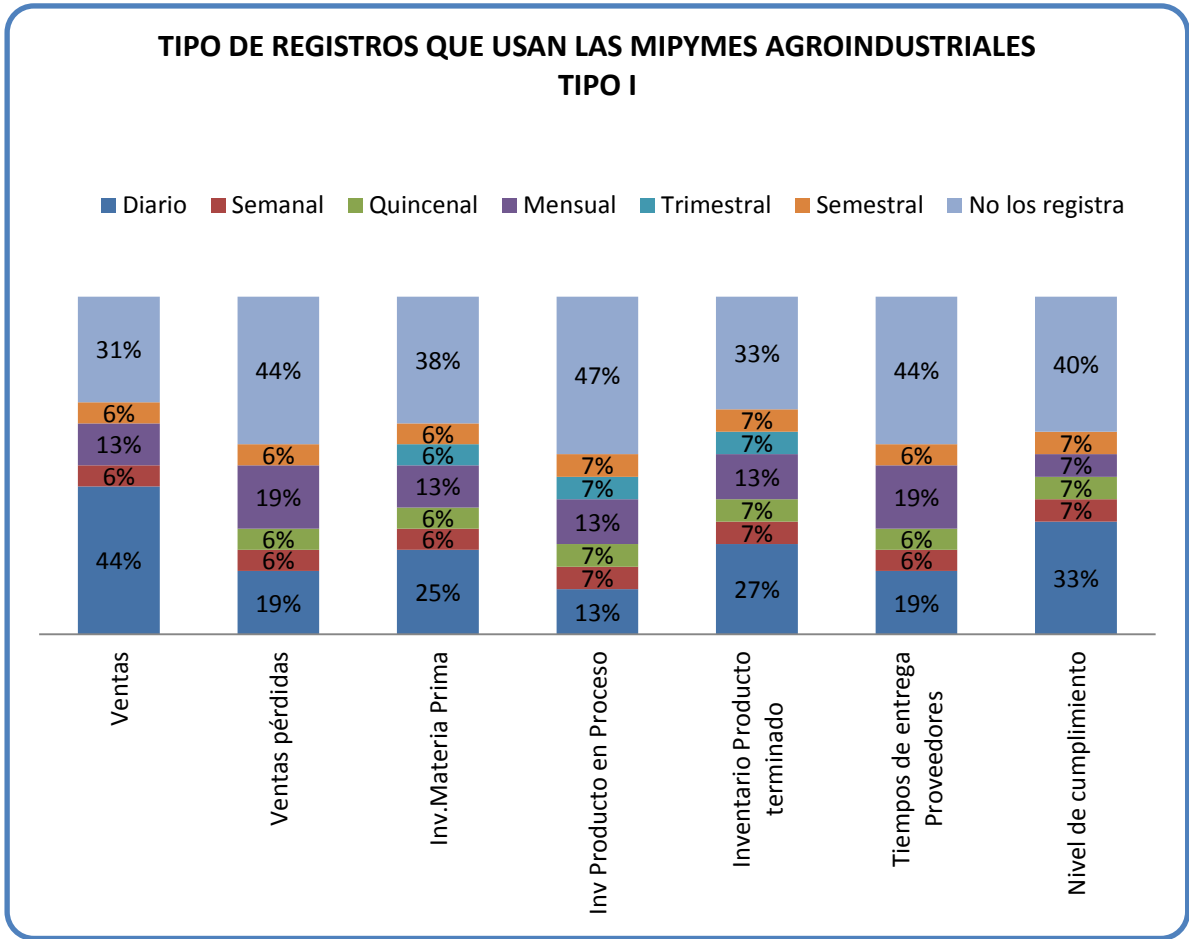
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al control físico que realizan las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio, se preguntó por la existencia en estas empresas de los registros que más se utilizarían para tener control de los inventarios, se seleccionaron los más comunes, y algunos un poco más especializados, debido a la variedad de Mipymes registradas.

En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo I (ver gráfica 34), los registros más utilizados son los de: ventas, del nivel de cumplimiento de los pedidos y los de nivel del inventario de producto terminado, cuya periodicidad de registro en su mayoría es diaria.

También se observa una fuerte abstención al momento de llevar registros. En este caso, los tiempos de entrega de insumos por parte de los proveedores, los niveles de inventario de producto en proceso, las ventas perdidas y el nivel de cumplimiento de los pedidos, son los registros menos usados. En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo I se reportaron tres casos en los cuales no se lleva ningún registro, con lo cual se puede concluir, casi con certeza que estas empresas no tienen ningún tipo de control sobre sus inventarios.

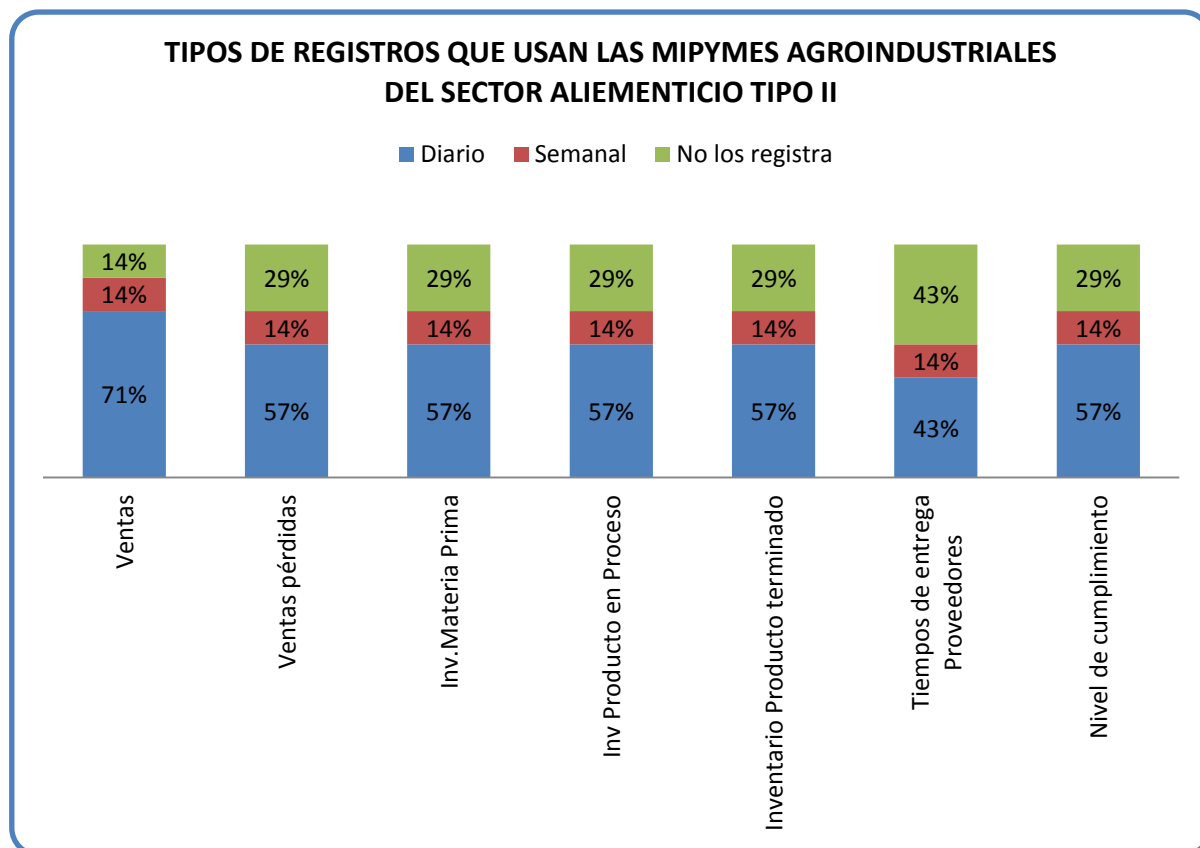
Gráfica 34: Registros que usan las Mipymes agroindustriales tipo I



Fuente: Elaboración propia.

Los registros más usados por las Mipymes agroindustriales el sector alimenticio Tipo II, son los de ventas con un 71% seguido de las ventas perdidas, los niveles de inventario de materia prima, inventario de producto en proceso, producto terminado y el nivel de los cumplimientos de los pedidos. Siendo la periodicidad diaria la más usadas entre este tipo de empresas. (Ver gráfica 35)

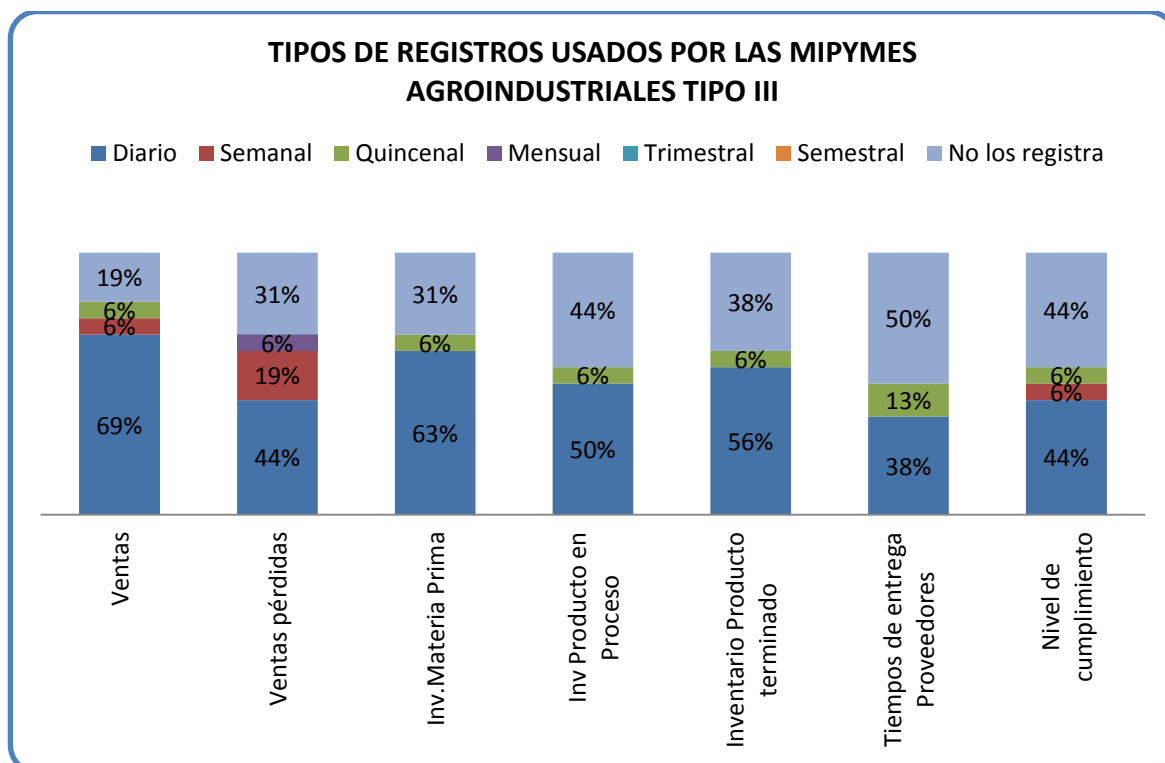
Gráfica 35: Registros que usan las Mipymes agroindustriales tipo II



Fuente: Elaboración propia.

Los registros de control de inventario más usados por las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo III (ver gráfica 36), son los de ventas con un 69% y los de los niveles de inventario prima con un 63%. Los registros de control menos utilizados por estas Mipymes son, los tiempos de entrega de los proveedores (38%), el nivel de cumplimiento (44%) y los niveles de inventario de producto en proceso (50%).

Gráfica 36: Tipos de registros usados por las Mipymes agroindustriales tipo III



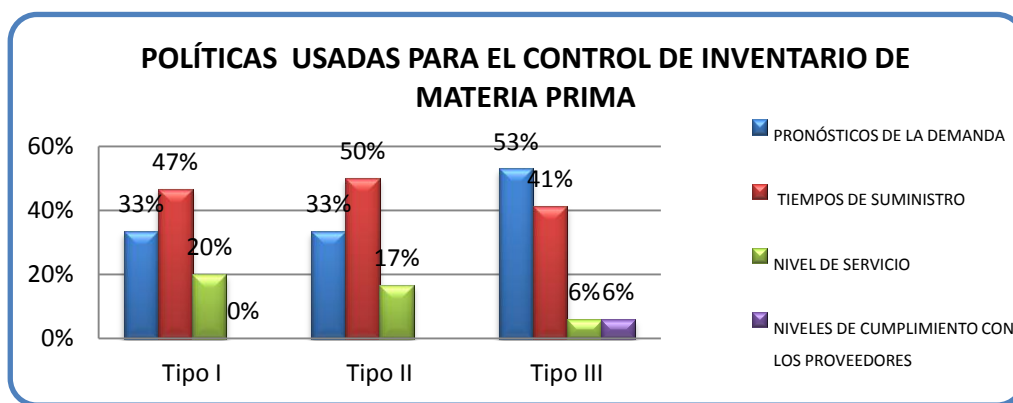
Fuente: Elaboración propia.

7.7.5 Políticas usadas para el control de los inventarios. Las políticas usadas en el control de los inventarios de materia prima en el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo I y II radican significativamente en los tiempos de suministros, en este caso en particular, el tiempo que tarda el proveedor en suministrar las materias primas para el comienzo de las operaciones productivas, sin embargo en el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo III, las políticas de control de los inventarios parten en su mayoría de la base de un pronóstico de la demanda (ver gráfica 37).

Para el caso de las políticas de control de inventario de producto en proceso, y en el caso de las Mipymes agroindustriales tipo I y II, predominan las actividades de control a través de los tiempos suministro (60 y 50% respectivamente). En las

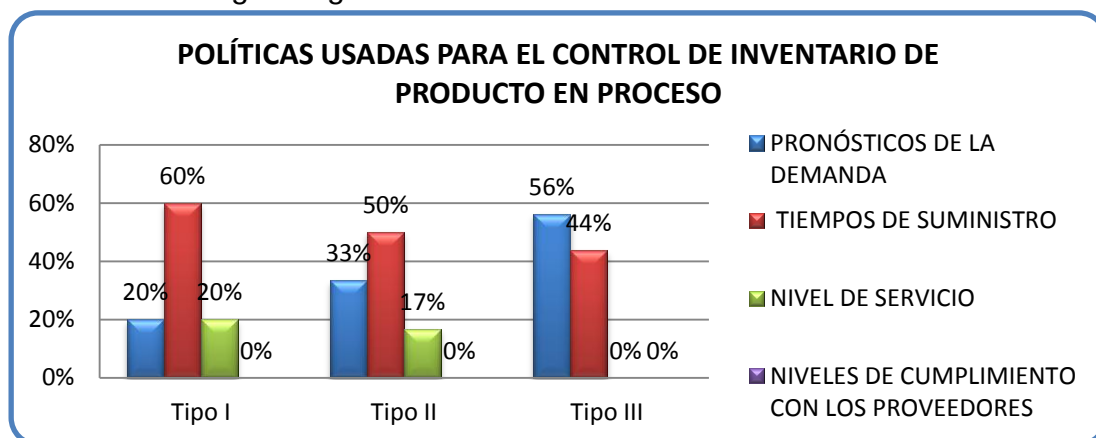
Mipymes tipo III Contrario a esta tendencia, predomina el uso de los pronósticos de la demanda (56%). Cabe resaltar, que políticas como nivel de cumplimientos con los proveedores (0% en todos los casos) y el nivel de servicio (Mipymes Tipo I 20%, tipo II 17%, tipo III 0%) no son tan valorados dentro de las políticas usadas para el control de inventarios en estas Mipymes. Ver gráfica 38.

Gráfica 37: Políticas usadas para el control de inventario de materia prima Vs clasificación según el grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

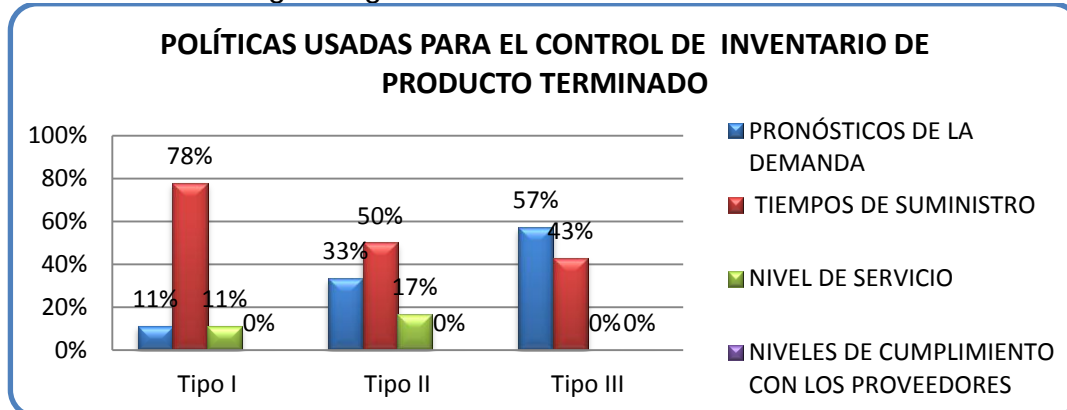
Gráfica 38: Políticas usadas para el control de inventario de producto en proceso Vs clasificación según el grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al inventario de producto terminado, predomina el uso de tiempos de suministro en las Mipymes tipo I y II, y el uso de pronósticos de la demanda en las Mipymes tipo III (Ver gráfica 39). Además, las políticas de control aumentan en el caso de las Mipymes agroindustriales tipo I en un 33%, con respecto al inventario de materia prima al establecer el control a través de los tiempos de suministro. Se puede observar sin duda, que la tendencia que se describe tanto en el inventario de proceso de materia prima, en inventario de producto en proceso, como en producto terminado es muy similar.

Gráfica 39: Políticas usadas para el control de inventario de producto terminado Vs clasificación según el grado de transformación



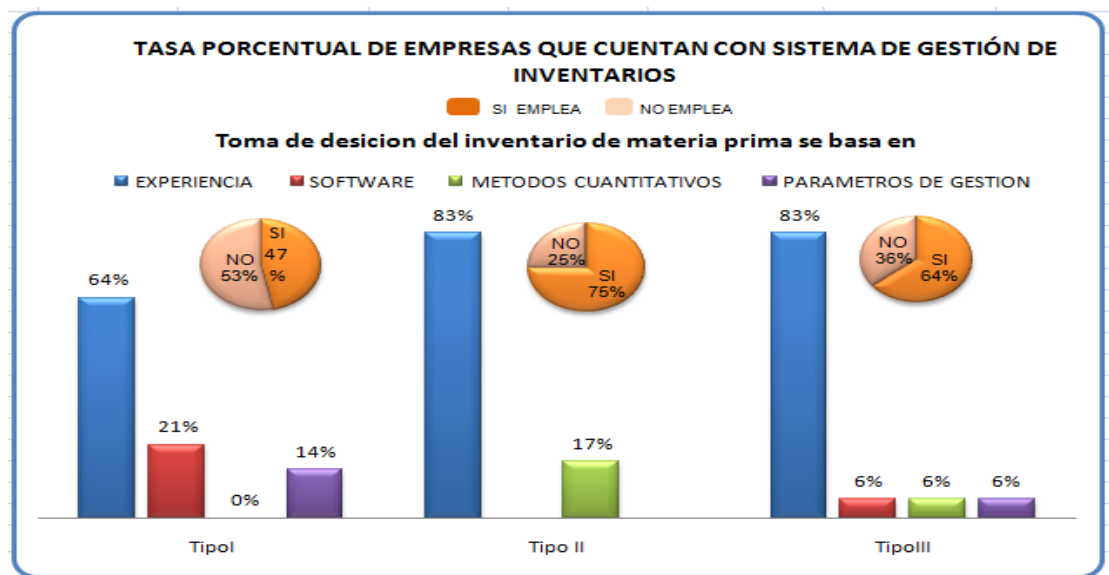
Fuente: Elaboración propia.

7.7.6 Sistema de gestión de inventarios vs la toma de decisiones. en cuanto a la gestión de inventarios cabe preguntarse *¿las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio contaban con un sistema de gestión de inventario ya establecido?*, para ello este cuestionamiento se asoció con la toma de decisiones en la gestión de sus inventarios, en este particular se evalúan los tres tipos de inventarios (materia prima, producto en proceso y producto terminado).

En cuanto a la situación de los inventarios de materia prima en las Mipymes agroindustriales (ver gráfica 40), más del 50% de los encuestados adujeron tener un *Sistema de Gestión de Inventario* (SGI), sin embargo a la hora de la toma decisiones y de cómo realizar las tareas de gestión, las Mipymes tipo I y II suelen

usar más, la experiencia y no se fundamentan ni en un método cuantitativo, parámetro de gestión o un software de apoyo, lo que significa que dicha gestión es muy elemental y empírica, en esta población.

Gráfica 40: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de materia prima, según grado de transformación

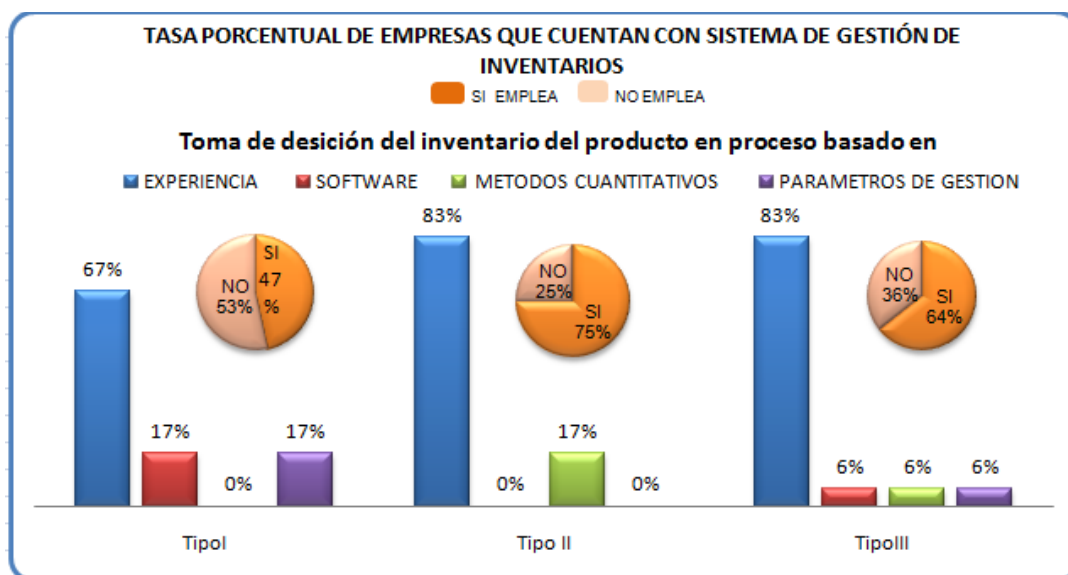


Fuente: Elaboración propia.

Para el caso del inventario de producto en proceso (ver gráfica 41), la toma de decisiones es similar al de materias primas, basada en la experiencia.

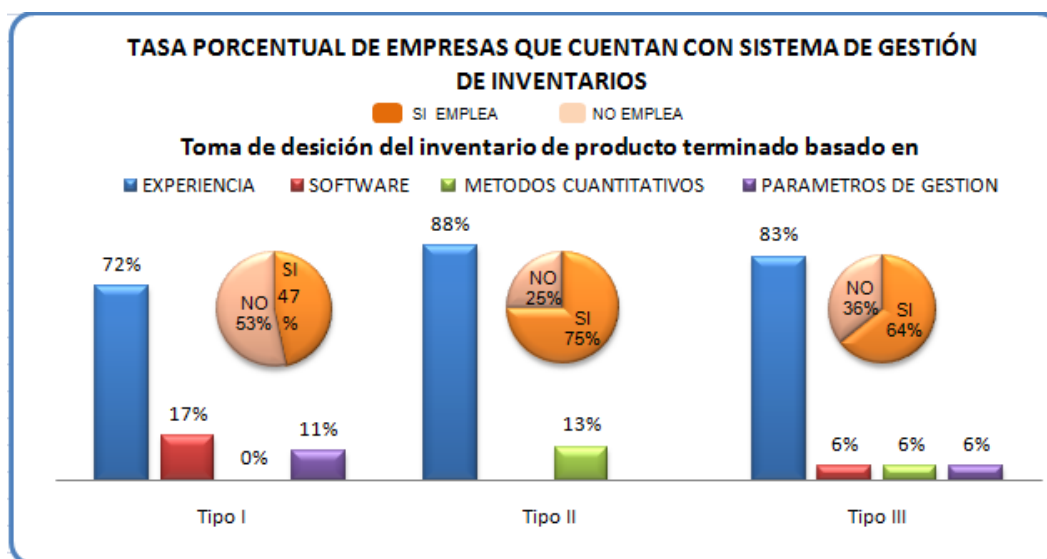
En cuanto al Inventario de producto terminado (ver gráfica 42), la toma de decisiones finales se basa en función de la experiencia. Cabe recordar que más del 50% de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio admitieron tener un sistema de gestión, pero como se puede observar a la hora de la toma de decisiones importantes el criterio es la experiencia.

Gráfica 41: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de producto en proceso, según grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 42: Tasa porcentual de empresas que cuentan con un sistema de gestión de inventarios Vs toma de decisiones de inventario de producto terminado, según grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

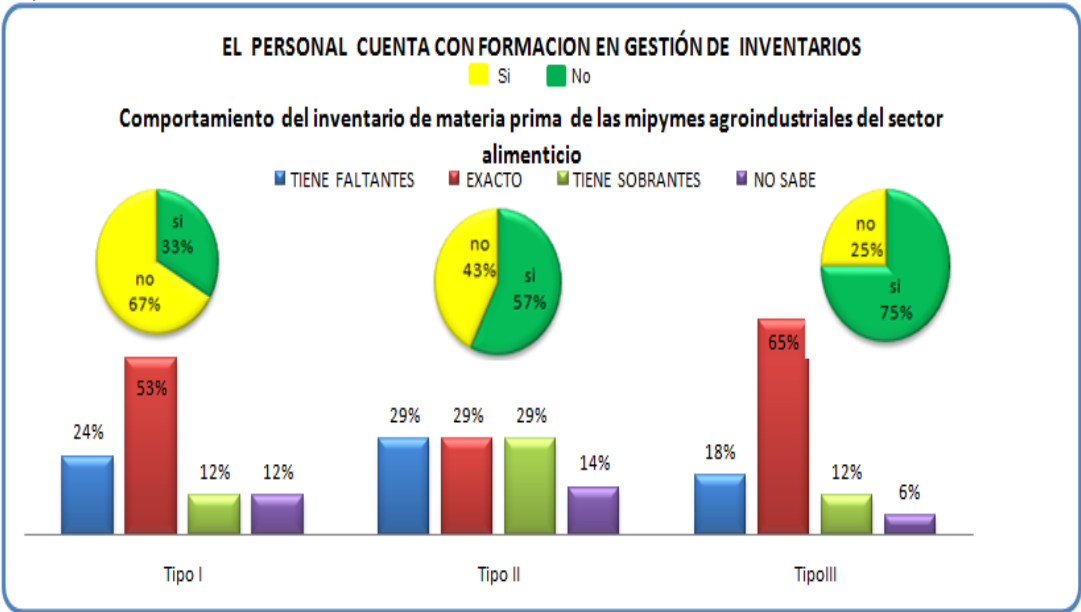
7.7.7 Formación del personal en gestión de inventarios en función de los problemas más frecuentes de su gestión. En este caso en particular se analiza sobre los problemas más frecuentes de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio en cada fase de la gestión de sus inventarios, además se compara si el personal a cargo de los inventarios contaba con algún tipo de formación específica en el tema, esto con el objeto de conocer si parte de la problemática de la gestión de los inventarios de estas Mipymes radicaba en que estas no contaban con algún tipo de formación en este campo.

En las Mipymes agroindustriales tipo I, se puede evidenciar que el 67% del personal que está a cargo del manejo de los inventarios, no tiene un conocimiento previo sobre su manejo, mientras que las empresas tipo III son las que más aceptan tener conocimientos en el tema el 75%. En estos dos tipos de empresas se puede denotar como hay una correlación entre más conocimiento se tiene en gestión de inventarios más exacto suele ser el comportamiento del inventarios de materias primas (en el caso de las Mipymes tipo I, el inventario de materia prima suele ser exacto en un 53%; y en las Mipymes tipo III, el inventario suele ser exacto en un 65%), ver gráfica 43.

En el caso del inventario de producto en proceso, se destacan las Mipymes agroindustriales tipo II donde el 43% del inventario son sobrantes y 29% ya tiene faltantes en esta fase, lo más preocupante es que a pesar de que estas Mipymes tienen un grado mayor de capacitación que las Mipymes agroindustriales tipo I, el 29% desconoce qué tipo de problemas se presentan en esta fase.

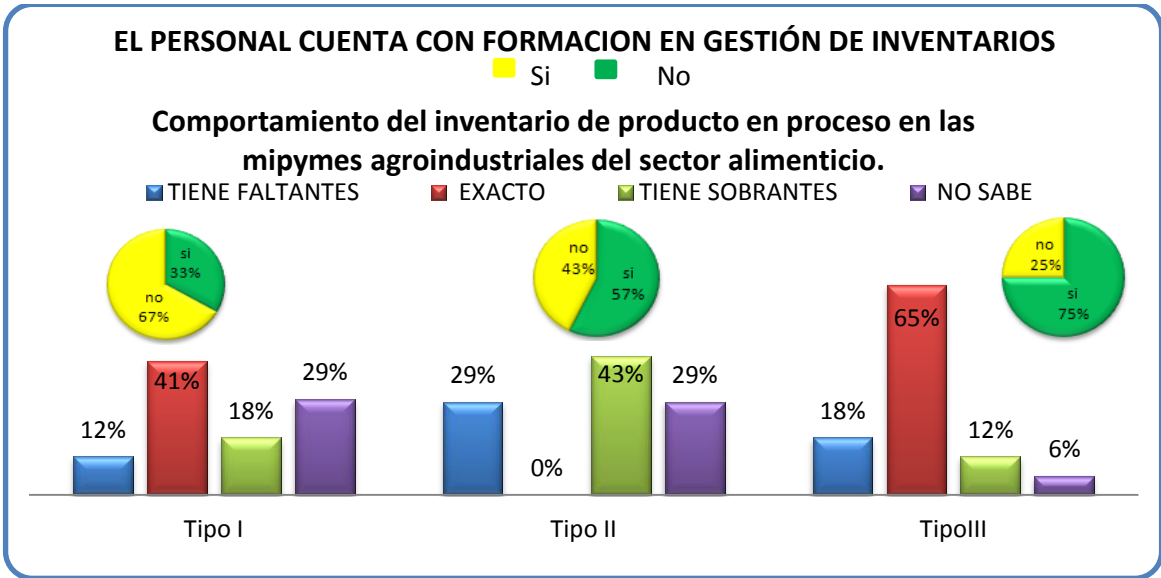
A pesar de que el grupo de las Mipymes agroindustriales tipo I no tienen el mayor grado de capacitación en gestión de inventarios comparativamente con las tipo II tienen un mejor manejo en la gestión de sus inventarios, para el caso de las Mipymes agroindustriales tipo III, los problemas en esta fase son similares al nivel de aprendizaje, (ver gráfica 44).

Gráfica 43: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de materia prima, según grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

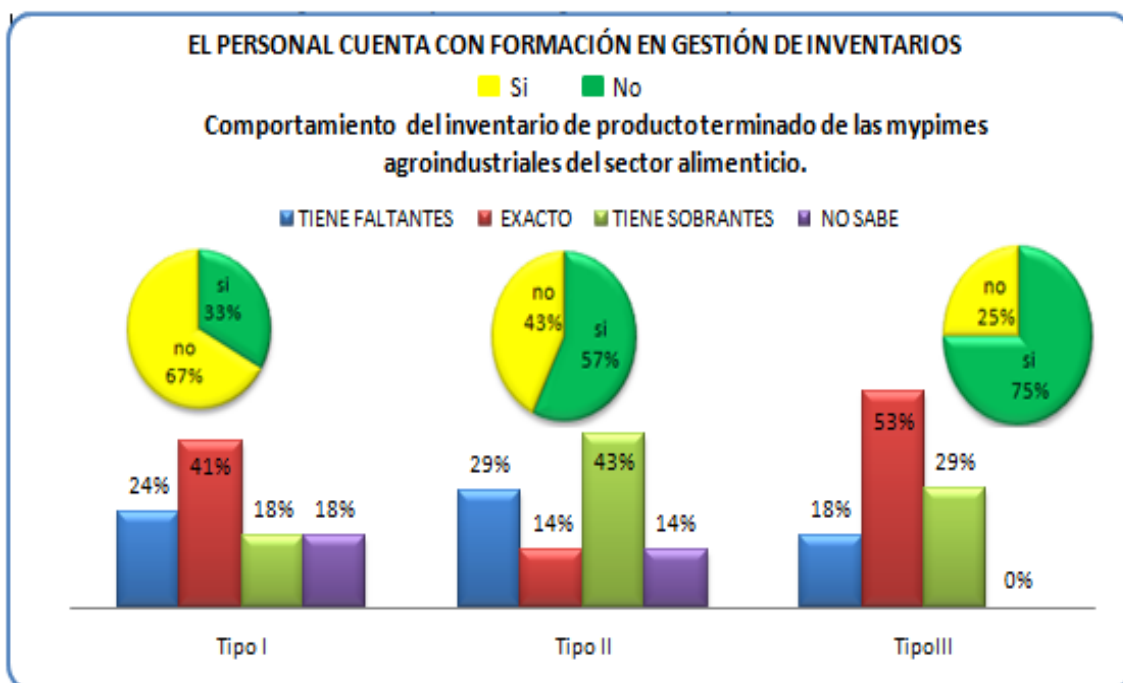
Gráfica 44: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de producto en proceso, según grado de transformación



Fuente: Elaboración propia.

Para el inventario de producto terminado (ver gráfica 45), no deja de ser preocupante que se presenten faltantes y sobrantes, en el caso de las empresas tipo II se presentan los porcentajes más altos, tanto de sobrantes como de inventarios faltantes (29% y 43%, respectivamente). Adicionalmente, preocupa aún más que se presenten casos donde el personal a cargo, desconozca si existen problemas, tal y es el caso de las Mipymes agroindustriales tipos I y II, con un 18% y 14% respectivamente. Las Mipymes tipo III, aunque son las que han demostrado tener mayor conocimiento en esta gestión, y las empresas que suelen tener inventarios de productos terminados más exactos (53%), suelen también tener un alto margen de inventarios sobrantes (29%).

Gráfica 45: Formación del personal en gestión de inventarios Vs comportamiento del inventario de producto terminado, según grado de transformación

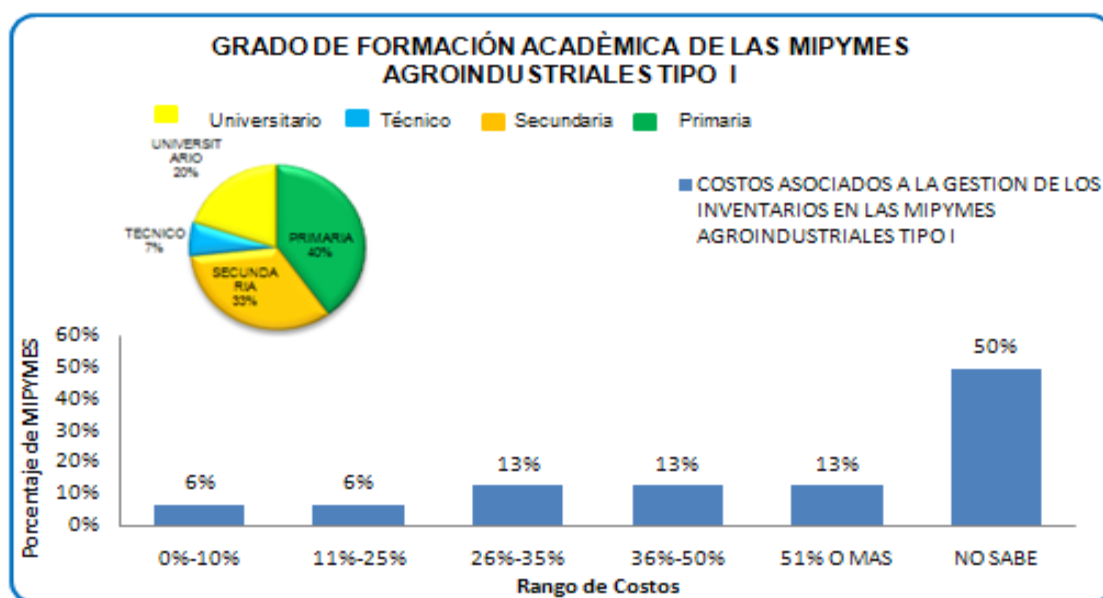


Fuente: Elaboración propia.

7.7.8 Costos asociados a la gestión de los inventarios vs el grado de formación del personal a cargo. La tendencia de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo I, con los costos finales en el inventario se encuentran entre el 10 % y el 50%, sin embargo hay una población considerable que admitió no conocer el costo final de mantener el inventario, Además se evidenció que de este grupo de Mipymes, el 67% no tiene ningún tipo de capacitación técnica en gestión inventarios.

Adicionalmente, si se analiza el nivel académico - formativo de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo I el 42% solo tiene formación primaria. Es probable que exista personal dentro de la población con baja formación académica y con capacitación técnica en gestión de inventarios, sin embargo estas capacitaciones no se ven reflejadas en los altos costos de los mismos ver gráfico 46.

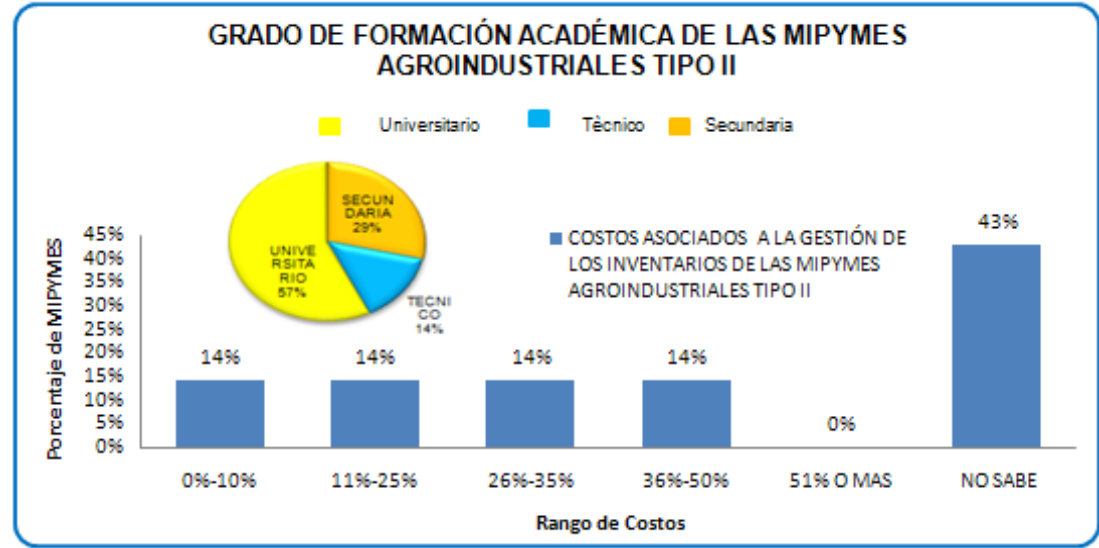
Gráfica 46: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación I



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo II, existe una población del 43% de los encuestados, que desconoce el costo final de mantener el inventario, a pesar del nivel de formación académica es mayor que el mostrado en las Mipymes tipo I. El caso que más preocupa de las empresas encuestadas, son las Mipymes que reportan costos de mantener inventarios superiores al 35% sobre sus costos finales, porcentajes muy altos que podrían asociarse, a la falta de capacitación en el control y el manejo de los inventarios.

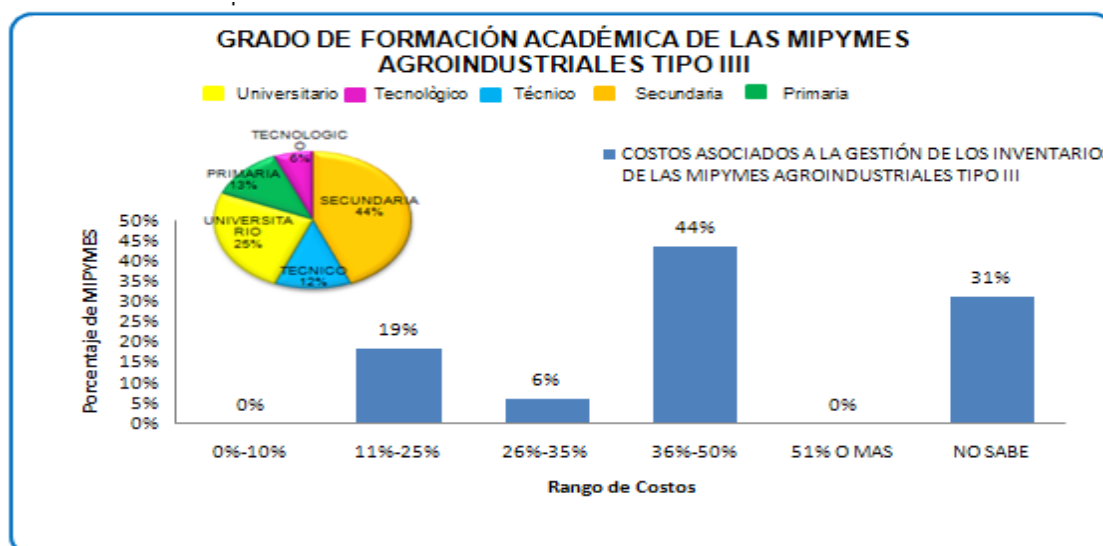
Gráfica 47: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación II



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio tipo III, son las que presentan mayor variedad en cuanto a su formación académica, sin embargo el 31% de esta población dice desconocer los costos asociados al mantenimiento del inventario.

Gráfica 48: Costos asociados a la gestión de los inventarios y el grado de formación del personal a cargo, según grado de transformación III



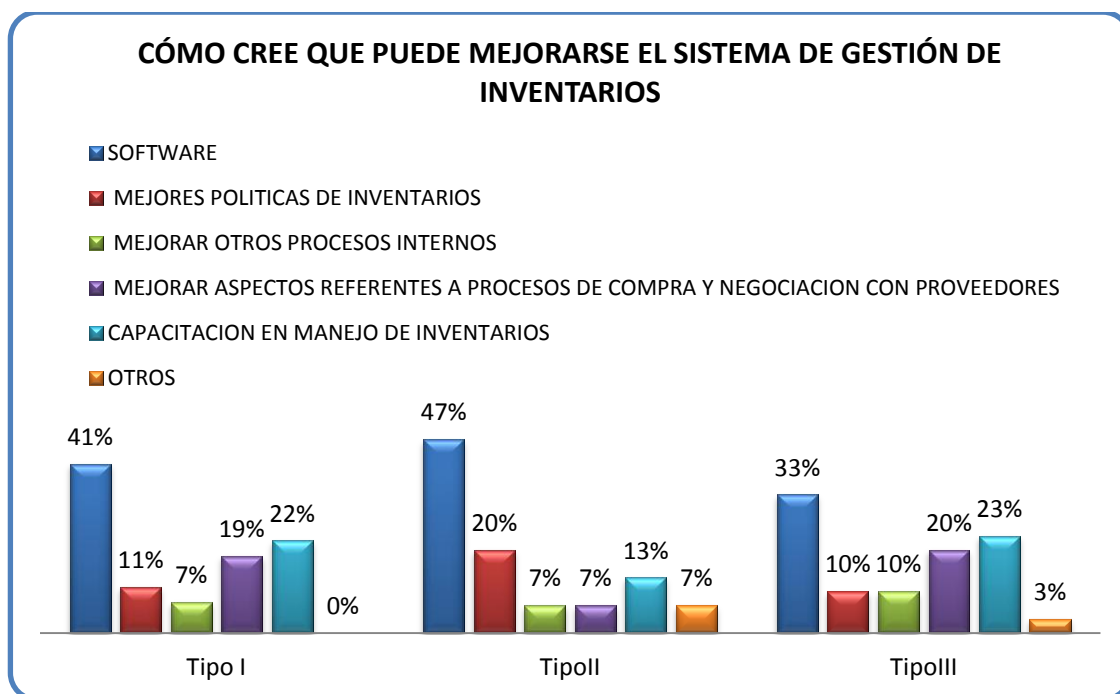
Fuente: Elaboración propia.

No deja de ser preocupante que existan Mipymes que reporten costos de mantener inventario cercanos al 50%, esto puede asociarse finalmente con los resultados presentados por la *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)⁵⁶, según el informe en el año 2009 en Colombia, el 43.46% de las empresas se liquidaron por razones financieras o por que la empresa dejó de ser rentable; en el caso de las Mipymes del sector agroindustrial – alimenticio, el alto costo que reportan algunas empresas está asociado al mantenimiento de los inventarios, lo cual al final podría representar un panorama a futuro de lo que podría pasarle a estas empresas con estos costos reflejados primordialmente en sus inventarios.

⁵⁶ VARELA V., Rodrigo, et al. Global entrepreneurship monitor. 2009 [Citado el 8 de febrero de 2011]. p.32. Anual. Disponible en: < http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/4506>, ISBN 978-958-8357-28-7.

7.7.9 Posibilidades de mejoramiento en la gestión de los inventarios, según las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio. Buena parte de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio aseguran que a través de una herramienta de software que contenga aplicativos para la gestión de los inventarios podrían mejorar sus sistemas de gestión, sin embargo existen otras necesidades, como el uso de mejores políticas con los inventarios, la mejora en aspectos referentes a la compra y negociación con los proveedores y la capacitación en el manejo de inventarios, para el caso de las Mipymes agroindustriales tipo I representan el 52% de los casos. Para el caso de las Mipymes agroindustriales tipo II, representan el 40% y en las Mipymes tipo III el 53%. Todos los criterios son temas asociados al mejoramiento del sistema de gestión de los inventarios (SGI) de estas Mipymes, los cuales podrían ser más efectivos partiendo de una capacitación previa para mejorar su sistema productivo, Ver gráfica 49.

Gráfica 49: Oportunidades de mejoramiento de los sistemas de gestión de inventario de las Mipymes agroindustriales – alimenticias de Palmira.



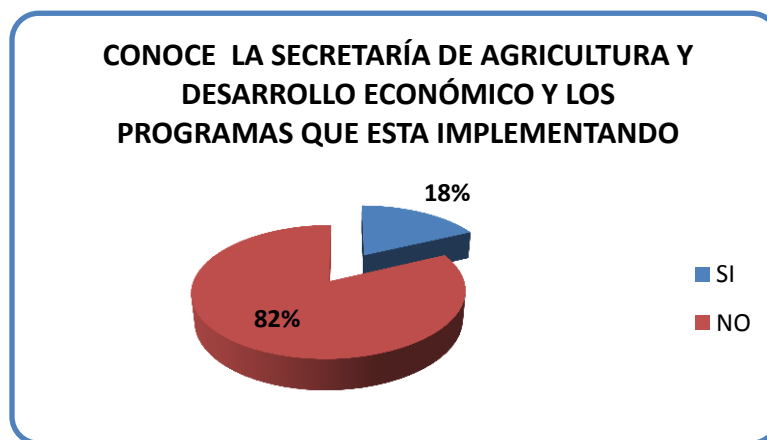
Fuente: Elaboración propia.

7.8 COMPONENTE SONDEO DE OPINIÓN

Durante el desarrollo de esta investigación la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Palmira, manifestó que a través de este estudio se analizaría cual es la percepción de los empresarios frente al trabajo que viene realizando esta dependencia y la administración del municipio de Palmira, primordialmente se busca la manera en cómo se puede apoyar el mejoramiento de los procesos productivos, de las empresas bajo estudio. A continuación se muestran los resultados a las preguntas realizadas.

A la pregunta conoce usted la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico y los programas que está implementado, el 82% de la población encuestada, desconocía el trabajo el trabajo que viene realizando esta secretaría, solo un 18% manifestó conocer tanto los programas como la ubicación de esta dependencia, ver gráfico 50.

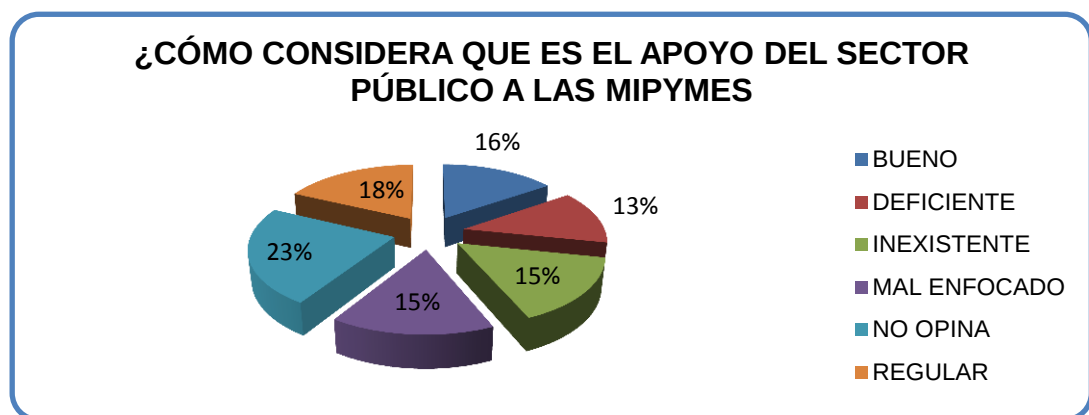
Gráfica 50: Reconocimiento de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, por parte de los empresarios.



Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el diagnóstico se indagó sobre como los propietarios de las Mipymes se sentían respaldados por el sector público, el 23% de la población encuestada, manifiesta que se encuentra bien respaldada, por la gestión de los servidores públicos, un 18% considera que esta gestión es regular mientras que un 43% afirma que la gestión de la administración, es inexistente, deficiente o presenta un mal enfoque, también se evidencia una alta abstinencia con un 23% que decidió no opinar (ver gráfica 51), Para conocer a profundidad las opiniones de los empresarios, ver Anexo G.

Gráfica 51: Calificación del apoyo que brinda el sector público



Fuente: Elaboración propia.

Además con la encuesta, se pudo evidenciar los tipos de programas que los empresarios les gustaría que la administración pública desarrollara, para mejorar la productividad dentro de sus empresas, para este ejercicio se establecieron 7 categorías, entre las cuales están las capacitaciones, la asistencia técnica, la facilidad para obtener créditos blandos, la realización de eventos para difundir sus productos, vinculación a programas de capacitación y asistencia técnica existentes, mejores políticas asignación de subsidios o eliminación de impuestos y ninguna de las anteriores. De las siete categorías evaluadas se destacan 3, en primer lugar están los

programas de capacitación con un 49%, en segundo lugar con un 16% están los programas de asistencia técnica, y en tercer lugar con 13% se destaca el apoyo que los empresarios requieren para acceder a créditos blandos, como se puede observar las necesidades de capacitación al unirlas con la asistencia técnica representan el 64% de la población de estudio (ver gráfica 52), para información más detallada, vea el Anexo H donde aparece la caracterización y la categorización de estos resultados.

Gráfica 52: Programas que a consideración de los empresarios encuestados se deberían desarrollar y promover por parte de la administración pública.



Fuente: Elaboración propia.

8 CONCLUSIONES

Con la finalización de este proyecto se puede afirmar que la situación actual de la gestión empresarial en las Mipymes del sector agroindustrial alimenticio de la ciudad no es buena. La inexistencia de investigaciones recientes no ha ayudado a la situación, y se demuestra con este estudio la gran necesidad de apoyo que ameritan y piden estas empresas.

La investigación arrojó los componentes que están asociados con la gestión empresarial, las cuales se asocian a las áreas de gestión empresarial más comunes entre las empresas y las que requieren establecer estrategias para elevar los niveles de competitividad, además se propone una clasificación de este grupo de empresas de acuerdo con el grado de transformación de los productos finales para realizar un mejor análisis de los resultados.

A través de la alianza con entidades como la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Económico de la ciudad, su experiencia con pymes y la investigación desarrollada en el marco teórico, se elaboró una herramienta capaz de caracterizar la gestión de las empresas bajo estudio.

Los resultados arrojados describen a la ciudad de Palmira, como una ciudad que no se dedica exclusivamente al cultivo de caña de azúcar, al contrario la definen como una ciudad que concentra otros sectores que aportan cifras importantes de empleo y del cual dependen muchas familias palmireñas, pero que a la vez necesitan una importante apoyo por parte de entidades públicas, pues evidencian problemas de todo tipo a nivel de gestión empresarial.

En términos generales y de acuerdo con la experiencia al entrevistar a los diferentes empresarios, se presentan dos tipos de factores que contribuyen a la debilidad del sector empresarial. En primer lugar, los factores de orden interno

como la dificultad para la gestión de las organizaciones, que comienzan con la gestión humana, de producción, de inventarios, hasta de publicidad y mercadeo. En segundo lugar, aspectos de orden externo como las deficiencias de políticas institucionales asistencialistas, falta de asignación de créditos blandos, asociatividad con universidades e instituciones públicas y privadas e instituciones, y por último y no menos importante la gran necesidad de capacitación y asistencia técnica entre los empresarios del sector en cuanto a cómo gestionar diferentes aspectos de su negocio.

De acuerdo con la encuesta realizada, la gran mayoría de las empresas admite tener problemas con el nivel de ventas, la disponibilidad de capital de trabajo y problemas asociados con las materias primas e insumos. En términos generales las Mipymes tipo III, tienen un mejor desempeño comparado con las tipo I y II, en cuanto a sus gestiones no solo en inventarios, sino con sus proveedores, capacitación dictada a los empleados, vinculación a seguridad social y riesgos profesionales, fijación de precios, entre otros.

En general se denotan bajos niveles de exportación de las Mipymes del sector agroindustrial, representados en clientes en el exterior, con cifras por debajo del promedio nacional; con cantidad de proveedores iguales o inferiores a la cantidad de productos comprados, y con bajos niveles de jerarquización en las empresas, (En general, la toma de decisiones estratégicas, tácticas, y operativas las realiza el mismo dueño de la empresa).

Mediante este estudio, se evidencia que las Mipymes agroindustriales – Alimenticias de la ciudad de Palmira presentan diferentes problemáticas en su gestión de inventarios, entre las que se pueden mencionar: altos costos de mantener inventario (que en algunos casos superan el 50% sobre los costos totales), bajos niveles de educación y de capacitación en el tema, políticas de control basadas en la experiencia, bajos porcentajes de registro en el sistema de gestión de Inventarios, y desbalances en el inventario de dichas empresas. Todo

esto lleva a concluir que la gestión de inventarios en estas empresas es inadecuada y que necesita con urgencia la implantación de mejores políticas y de programas de capacitación entre los empresarios.

Con información directa de los empresarios se evidencio la falta de capacitación y asistencia técnica de los empresarios, y los niveles de educación de los mismos, y como esta situación no ha permitido el desarrollo habilidades gerenciales importantes para el buen manejo de las empresas, en este caso, se evidencia cómo los empresarios del sector estudiado se basan en políticas fijadas por la experiencia para la toma de decisiones.

Finalmente se plantea al final del documento recomendaciones orientadas a brindar apoyo a los empresarios del sector: la mejor alternativa de solución para mejorar la gestión empresarial de estas empresas es la adopción de un programa de capacitación, que le permita en primera instancia al empresario aprender técnicas de gestión empresarial, para así mismo mejorar la competitividad de su negocio.

9 RECOMENDACIONES

En función de mejorar la competitividad y el liderazgo de las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio de Palmira, se plantean las siguientes recomendaciones, encaminadas a apoyar la gestión empresarial de estas empresas, agrupadas de acuerdo a la institución que podría realizar las gestiones correspondientes.

PARA LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA

- Fomentar programas de capacitación en las Mipymes del sector agroindustrial alimenticio de la ciudad de Palmira, con entidades como Fomipyme, con el fin de suplir las necesidades básicas de estas empresas en gestión.
- Crear un canal de comunicación entre esta dependencia y las Mipymes agroindustriales Palmiranas, para conocer de primera mano las necesidades básicas y primordiales de estas empresas.
- Gestionar la asignación de créditos blandos y facilidades de adquisición de los mismos, para las Mipymes del sector.

PARA LA CÁMARA DE COMERCIO

- Realizar un censo empresarial el cual permita actualizar y verificar la información existente de las empresas además de permitir la inclusión de empresas informales que estén económicamente activas pero sin ningún

registro mercantil. En su defecto, Actualizar periódicamente los datos de las empresas registrados en la Cámara de Comercio de la ciudad.

- Incluir a las Mipymes agroindustriales del sector alimenticio en las rutas micro empresariales de formalización y fortalecimiento de la Cámara de Comercio, según sea el caso.

**PARA LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO,
LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD Y LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.**

- Unir fuerzas entre entidades, para el desarrollo de futuros estudios de investigación, relacionadas con la caracterización empresarial y de diagnóstico de la gestión en diversos campos realizados por las empresas de la ciudad.
- Desarrollar programas conjuntos con El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – FOMIPYME, el cual fue creado por la Ley 590 de 2000 como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) con el fin de ser un instrumento de apoyo en la política de desarrollo empresarial del país. Este programa ha desarrollado programas de asistencia técnica y de capacitación de las Mipymes en el Valle del Cauca con empresas como la Fundación Progresamos, entidad que pertenece a la Cámara de Comercio de Palmira, al igual que la Fundación Universidad del Valle sede Cali, estas fundaciones cuentan con la experiencia necesaria para la elaboración de este tipo de proyectos que buscan mejorar la competitividad de estas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

ADARME J, Wilson y ALVAREZ P, Camilo. 2007. Consumption of agro-industrial supplies by the baker subsector of Palmira, Valle, Colombia . Indicators of administrative, operative and human talent subsystems. [En línea] Apr./June 2007. [Citado el: 01 de Mayo de 2011.] http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-28122007000200006&lng=en&nrm=iso. ISSN 0120-2812.. ISSN: 0120-2812.

ADARME Jaimes, Wilson. 2010. Gestión cadena de abastecimiento - logística con indicadores bajo incertidumbre, caso aplicado sector panificador Palmira. Colombia. : Ed: Prueba. v.20 fasc.1 p.97 - 116. Ciencia E Ingeniería Neogranadina, 2010. ISSN: 0124-8170.

AGUIRRE Mayorga, Santiago. CORDOBA Pinzón, Nazly Bibiana. Diagnóstico de la madurez de los procesos de las empresas medias en Colombia.

AGUIRRE Ortiz, Ana María. et al. Entorno cultural, político y socioeconómico de la pymes. [En línea]. Colombia: 2006 [Citado el 26 Julio 2011]. Disponible en:<<http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/entorno-cultural-politico-y-socioeconomico-de-las-pyme>.

ALONSO, Alejandro Raúl. 2008. Manejo de Inventarios para empresas de servicios y su aplicación práctica en la empresa de transporte y aseguramiento del sistema empresarial (Etase). Trabajo de grado. Lima. Universidad Mayor de San Marcos : Facultad de Ciencias Matemáticas, 2008.

Asociación Colombiana De Medianas Y Pequeñas Empresas Industriales. Acopi Seccional Valle. [En línea] http://www.acopivalle.com.co/ACOPI%20FLASH%20614/html/INDEX_FLASH.HTML.

AUSTIN, James E. Agroindustrial Project Analysis. EDI Series in Economic Development. 1983. [En línea] [Citado el: 25 de Enero de 2011.] <http://www1.ju.edu.jo/ecourse/agricultural%20project%20analysis/agroindustrial%20project%20analysis.pdf>.

BALLOU, Ronald H. 1991. Logística empresarial. Control y Planificación. Pág. 8 10. Madrid, España : Ediciones Díaz Santos, S.A, 1991.

BLANK Bubis, León. 1993. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali, Colombia : Centro editorial Universidad del Valle. Segunda edición, 1993. ISBN – 958-9047-06-08.

BRAIDOT, Nestor; FORMENTO, Hector y NICOLINI, Jorge. 2003. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios. Argentina : LITTEC, 2003.

Cámara De Comercio De Palmira. Base de Datos de Industrias Manufactureras 2007. Palmira : s.n.

—. Fundación Progresamos. Anuario Estadístico de Palmira. [En línea] [Citado el: 27 de Febrero de 2011.] <http://www.fundacionprogresamos.org.co/estudios-e-investigaciones/anuario-estadistico-de-palmira>.

Centro De Estudios Regionales, CERES. 2011. Evolución y Desarrollo de la Agroindustria (AI) En Colombia. Universidad de Manizales. [En línea] 18 de Abril de 2011. http://www.estudiosrurales.com/ceres/index.php?option=com_remository<.

Congreso De La Republica De Colombia. 2005. Programa de Fortalecimiento Legislativo. [En línea] 2005 de Mayo de 2005. [Citado el: 25 de Febrero de 2011.] <http://www.secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/051%20VIABILIDAD%20>.

—. Programa de Fortalecimiento Legislativo. [En línea]. 19 de mayo del 2005, [citado el 25 Febrero 2011], p.3. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/051%20VIABILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DEL%20>.

CORDOBA Tobon, Carlos H. Caracterización de Procesos [Blog Internet]. Colombia: Portal Coomeva. Abril de 2008 [citado el 1 de agosto de 2011]. Disponible en: <http://gerenciaprocesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>.

CRUZ Lozada, Juan. La internacionalización de las Pymes locales.Vol.1, N° 12, 2010. 2010.p.55-57. [En línea] [Citado el: 5 de Abril de 2011.] <<http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olimp?session=24086480&infile=details.glu&loid=223529&rs=3681691&hitno=7>..>

Departamento Administrativo Nacional De Estadística, DANE. [En línea] http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=73.

Departamento Nacional De Planeación. Agosto de 2007. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento Sectorial Agroindustrial. s.l. : Bogotá D.C, Agosto de 2007.

FUNDES. [En línea] <http://www.fundes.org/paginas/colombia.aspx>.

GUTIERREZ, Elena valentina. 2006. Modelación de sistemas de inventario con demandas y tiempos de reposición aleatoria en cadenas de abastecimientos regionales. Pág. 21 y 22. Tesis de maestría. Universidad del Valle : Escuela de Ingeniería Industrial, 2006.

GUTIERREZ, Elena Valentina y RODRIGUEZ, Luisa Fernanda. Diagnóstico regional de gestión de inventarios en la industria de producción y distribución de bienes. Rev.fac.ing.univ, Antioquia. July/Sept. 2008, no.45. [En línea] [Citado el: 8 de Enero de 2011.] http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-62302008000300014&lng=en&nrm=iso. ISSN 0120-6230.

HOYOS Arango, Eder Luis. Integración de la cadena de suministro: alianza estratégica y ventaja competitiva para las Pymes 2008, p. 23. Medellín : Trabajo de grado. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Minas.

IVANCEVICH M. Jhon, et el. 1997. Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid : McGraw – Hill, 1997. ISBN: 84-481-0848-5 .

MARTINEZ Robles, Agnessy Yerina. 2005. Control de inventarios con analisis de la demanda para la empresa "Sport B". Trabajo de grado. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos : Facultad de ciencias matemáticas, 2005.

Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo. Fomipyme. [En línea] [Citado el: 27 de Febrero de 2011.] <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=8162>.

—. Fomipyme. Manual de Operaciones de Fomipyme 2010. [En línea] [Citado el: 2011 de Febrero de 2010.] <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Mipymes/Fomipyme/2010/Nacional/ManualOperacion.pdf>.

Organización De Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación. FAO, 2010. [En línea] www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s12.htm#E12E3.

PALMIGUIA S.A. Capital Agrícola. [En línea] [Citado el: 27 de Febrero de 2011.] <http://www.palmiguia.com/conozca-palmira.html>.

PROEXPORT. 2010. [En línea] Proexport Colombia, 2010. <http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>.

REVISTA ALDEA MUNDO. 2007. Las pequeñas y medianas empresas agroindustriales frente a la globalización: el caso de la frontera colombo venezolana. GUERERO Jaimes, Ruth; ANIDO Rivas, José. [En línea] Noviembre

de 2007. [Citado el: 3 de Abril de 2011.] www2.scielo.org.ve/pdf/am/. ISSN 1316-6727.

Revista Fruticultura Y Diversificación. Ed. No. 52, 2007. Argentina. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Río Alto. (INTA). Herramientas de Gestión: Diagnóstico empresarial. [En línea] Ed. No. 52, 2007. Argentina. [Citado el: 18 de Abril de 2011.] http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf. No. 52.

Superintendencia De Sociedades. Informe ejecutivo: Evolución y desarrollo del sector agroindustrial 2000 - 2003. Octubre de 2004. Bogotá D.C : s.n.

—. Informe ejecutivo: Las mipymes en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento. 1999 - 2003.

TIWARI, Vikram y GAVIRNENI, Srinagesh. ASP, The art and science of practice: Recoupling Inventory Control Research and practice: Guidelines for Achieving Synergy. s.l. : Interfaces. Vol. 37. 2007. pp. 176 - 186.

UNIVERSIDAD EAFIT. Biblioteca Universidad EAFIT. [En línea] <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.787C346/capitulo4.pdf>.

VARELA V., Rodrigo, et al. 2009. Global entrepreneurship monitor. p.32. [En línea] 2009. [Citado el: 8 de Febrero de 2011.] http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/4506. ISBN 978-958-8357-28-7.

VAUGHN, C. Richard. 1988. Introduction to Industrial Engineering. Third Edition. 1988. Iowa : The Iowa State University, 1988. ISBN 84-291-2691-0.

VELÁSQUEZ Pérez, Leda. 2003. Estudio del alcance de la implantación de tecnologías, como apoyo al mejoramiento de procesos, en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Bogotá. Pág. 10 y 90. Bogotá D.C : s.n., 2003.

VELASQUEZ Vásquez, Francisco. La estrategia, la estructura y las formas de asociación : Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. [En línea] [Citado el: 10 de Abril de 2011.] http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/342.

VERGARA Portela, Roberto. Artículo de reflexión: "Planeación y programación de la producción en la pyme como factor de desarrollo. En: Revista Avances, Investigación en ingeniería. Edición No.6. [En línea]. 2007 [Citado el 1 de agosto 2011].

VIDAL Pinedo, Miguel, et al. 2000. Ley N°590: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. [En línea] 2000. [Citado el: 12 de Abril de 2011.] www.businesscol.com/empresarial/pymes/LEY%20No%20590.doc.

VIDAL, Carlos Julio. 2006. Fundamentos de Gestión de Inventarios. Santiago de Cali : Universidad del Valle – Facultad de Ingeniería, 2006. 978-958-670-863-0.

ZUÑIGA, Quintero Carlos Alberto. GONZALEZ, Garcia Neftalí. 2006. Diseño de una metodología para la aplicación de modelos en la gestión de inventarios perecederos con énfasis en frutas y verduras. Pág. 14. Cali. Universidad del Valle: Facultad de Ingeniería, 2006.

ANEXOS

ANEXO A: Carta Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural,
República de Colombia



Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
República de Colombia

**Prosperidad
para todos**



Al contestar por favor cite estos datos:

Radicado No.: **20112350199181**

Fecha: **02-08-2011**

Bogotá D.C.,

Señor

JUAN PABLO GONZALEZ RIOS

Jprometeo@gmail.com

Calle 15 No 25 90 Barrio Quintas de las Américas
Palmira Valle del Cauca

Ref: Radicado 20112260207082

Apreciado Juan Pablo:

Dando respuesta al radicado de la referencia, me permito informarle que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural a través del Programa Oportunidades Rurales quiere manifestarle que esta cartera no ha realizado estudios sobre la Agroindustria Alimentaria en las MIPYMES.

Sin embargo lo invitamos a visitar la página del Ministerio de Comercio Industria y Turismo al link <http://www.mincomercio.gov.co>, o en la línea de atención al público. (+571) 4199450. 018000913311 - 019003310021 - Bogotá - Colombia en los horarios de lunes a viernes de 8:30 am a 5:00 pm donde podrá encontrar la información de los diferentes apoyos y temas de su interés.

Cordial saludo,

ANDRES SILVA MORA

Director

Programa Oportunidades Rurales

Elaboro: CMF

ANEXO B: Petición para el respaldo del Diagnóstico de la gestión de inventarios para las Mipymes del área agroindustrial de Palmira por parte de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la Ciudad

- Carta Enviada al Secretario de Agricultura, Alexander Rivera.
- Acta de Reunión inicial con el equipo de trabajo asignado.

Palмира, Abril 27 Del 2010

Sr. Alexander Rivera Rivera
Secretario de Agricultura
Palмира

Asunto: Petición para el patrocinio del Personal Encuestador necesario para la realización del Diagnostico de la gestión de inventarios para las Mipymes del área agroindustrial de Palmira.

Por medio de la presente nos permitimos solicitarle su colaboración con el patrocinio del personal necesario para realizar el Diagnostico de la gestión de inventarios para las Mipymes de Palmira, este proyecto requerirá de siete (7) personas que tengan facilidad de movilidad en el perímetro urbano y Rural. El perfil del encuestador seleccionado además deberá tener características como: responsabilidad en la toma de datos e información al momento de llenar las encuestas, capacidad de entendimiento y de comprensión con los encuestados, habilidades en el campo de relaciones personales, nivel de educación adecuado (bachiller) y seriedad en el cumplimiento del tiempo estipulado para la ejecución de su trabajo.

Se espera que este proyecto inicie el día tres (3) de mayo y tenga un periodo de duración de veinte (20) días hábiles, por lo cual la fecha de finalización de la realización de la encuesta se supone para el día primero (1) de junio del presente año. En este periodo se realizaran, Primero una prueba piloto que servirá como instrucción a los encuestadores, y determinara si se necesitan ajustes al formato de la encuesta, esta se desarrollara en los primeros cinco (5) días; y segundo la encuesta como tal en los quince días hábiles restantes.

A través de este personal encuestador se busca establecer cual es la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales de la ciudad, que a mediano y largo plazo permitiría la implementación de propuestas, planes y programas de intervención que

apunten al desarrollo de estas empresas, lo que beneficiaría e impulsaría no solo el sector en Palmira sino que estimularía el interés por que se desarrollen muchos más proyectos de este tipo a futuro. En este orden de ideas, se estaría pensando en una mejora en la calidad de productos, procesos y a la final del trabajo de muchos trabajadores y pequeños empresarios asociados a este sector, que tendrán tanto un impacto positivo social y económico a nivel regional.

Esperamos que con su colaboración se pueda desarrollar exitosamente este proyecto, y lograr el impacto esperado. Al final del desarrollo de la encuesta y el proceso de análisis del mismo esperamos presentarle a usted las conclusiones de este estudio.

Agradecemos la atención prestada,

Grupo de Investigación
Estudiantes X semestre Ingeniería Industrial
Universidad del Valle - Palmira

Mary Leidy Alvarado Riaño
C.C 1.113.636.778

Juan Pablo González Ríos
C.C 16.936.400

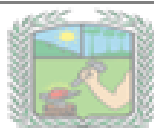
	MUNICIPIO DE PALMIRA Departamento del Valle del Cauca SECRETARÍA AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO COORDINACIÓN DEL PROCESO AGROPECUARIO DAR-UMATA		Tema: Gestión de Calidad
---	---	---	---------------------------------

ACTA DE REUNIÓN	
Objetivo	Socializar el proyecto: DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE INVENTARIOS DE LAS MIPYMES PERTENECIENTES AL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE PALMIRA
Lugar	Secretaria de Agricultura y Desarrollo económico CAMP
Fecha	Palmira, septiembre 16 de 2010

ASISTENTES	ENTIDAD	FIRMA
Maria Ester Calcedo – Funcionaria de la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Económico	Secretaria de Agricultura y Desarrollo Económico	
Juan Pablo González	Estudiante Univalle	
Mary Leidy Alvarado Riaño	Estudiante Univalle	
Juan Nicolás Isaza Pérez	Estudiante UNAL	
Galo Efraín Arellano Cuespud	Estudiante UNAL	
Derne Hernández	Estudiante UNAL	

TEMAS TRATADOS
1. Socialización a los estudiantes de la Universidad Nacional Sede Palmira, del Proyecto DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE INVENTARIOS DE LAS MIPYMES PERTENECIENTES AL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE PALMIRA: Planteamiento del problema, Objetivos, Justificación, Metodología, Plan de trabajo, Cronograma 2. Presentación y explicación de la encuesta a aplicar en las mypimes del sector agroindustrial de la ciudad. Durante el desarrollo del proceso. 3. Disponibilidad de los estudiantes que participantes en la aplicación de la encuesta.

TAREAS ASIGNADAS			
DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA	COMENTARIOS
Seleccionar las empresas para realizar la prueba piloto	Juan Pablo González	16.09.2010	Vía email.
Hacer plan de llamadas para confirmar visita y plan de visitas	Mary Leidy Alvarado	17.09.2010	Realizar llamadas desde la oficina de la Secretaria de Agricultura a 20 microempresarios.

	MUNICIPIO DE PALMIRA Departamento del Valle del Cauca SECRETARÍA AGRICULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO COORDINACIÓN DEL PROCESO AGROPECUARIO DAR-UMATA		Tema: Gestión de Calidad
---	---	---	--------------------------

Remitir listado de las 20 empresas para confirmar prueba piloto	Mary Leidy Alvarado	17.09.2010	Via email a Maria Esther
Coordinar reunión con los doctores Álvarez Camillo y Phanor Lozano de Unal	María Esther	16.09.2010	Enviar email a UNAL
Elaborar borrador oficio autorización visita	María Esther	16.09.2010	

TAREAS ACTA ANTERIOR				
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CUMPLIDA		COMENTARIOS
		SI	NO	

PRÓXIMA REUNIÓN

1. Coordinador: María Esther Caicedo – Equipo UNIVALLE
2. Fecha: 17-09.2010
3. Lugar: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico

-ANEXO C: Número de establecimientos agroindustriales –
alimenticios por actividad empresarial de la ciudad de Palmira

No.	ACTIVIDAD EMPRESARIAL	No ESTABLECIMIENTOS	PORCENTAJE (%)
1	Actividad mixta (agrícola y pecuaria)	34	15,04%
2	Conservación de carne y de productos cárnicos mediante proceso, tales como desecación, ahumado, saladura, inmersión en salmuera y enlatado.	1	0,44%
3	Cría especializada de animales domésticos	1	0,44%
4	Cría especializada de aves de corral	14	6,19%
5	Cría especializada de ganado lechero	1	0,44%
6	Cría especializada de ganado porcino	11	4,87%
7	Cría especializada de ganado vacuno	9	3,98%
8	Cría especializada de otros animales ncp y la obtención de sus productos	2	0,88%
9	Cultivo de peces en criaderos o granjas piscícolas	1	0,44%
10	Cultivo especializado de tubérculos (papa) y leguminosas secas (frijol).	1	0,44%
11	Descascarillado, prensado y elaboración de harinas de cereales	1	0,44%
12	Elaboración de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres y hortalizas	5	2,21%
13	Elaboración de alimentos preparados para animales	2	0,88%
14	Elaboración de almendras y nueces confitadas o saladas	1	0,44%
15	Elaboración de almidones y de productos derivados del almidón	1	0,44%
16	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales	4	1,77%
17	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	1	0,44%
18	Elaboración de especias, salsas y condimentos	1	0,44%
19	Elaboración de helados, a base de leche	1	0,44%
20	Elaboración de leches acidas yogurt, kumis, etcétera	2	0,88%
21	Elaboración de leches condensadas	4	1,77%
22	Elaboración de levaduras y polvos para hornear	1	0,44%
23	Elaboración de obleas, conos, barquillos	1	0,44%
24	Elaboración de otros derivados del café	1	0,44%

25	Elaboración de otros productos alimenticios ncp	16	7,08%
26	Elaboración de pasabocas fritos (papas, patacón, yuca) y otros productos fritos	1	0,44%
27	Elaboración de productos lácteos	8	3,54%
28	Elaboración de pulpa de frutas	1	0,44%
29	Elaboración y envase de mermeladas, jaleas y compotas	1	0,44%
30	Fabricación de panela y sus subproductos fuera de la unidad agrícola de producción	5	2,21%
31	Producción agrícola en unidades no especializadas	5	2,21%
32	Producción agrícola ncp en unidades especializadas	6	2,65%
33	Producción de arequipe	2	0,88%
34	Producción de embutidos	1	0,44%
35	Producción de queso, cuajada, requesón	1	0,44%
36	Producción especializada de caña de azúcar	32	14,16%
37	Producción especializada de cereales y oleaginosas	17	7,52%
38	Producción especializada de flor de corte bajo cubierta y al aire libre	3	1,33%
39	Producción especializada de frutas, nueces, plantas bebestibles y especias	8	3,54%
40	Producción especializada de hortalizas y legumbres	8	3,54%
41	Producción especializada de maíz dulce	1	0,44%
42	Producción especializada del cultivo de palmas	1	0,44%
43	Producción, transformación y conservación de carne y de derivados cárnicos	5	2,21%
44	Silvicultura y explotación de la madera	2	0,88%
45	Trilla de café	1	0,44%
TOTAL		226	100%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D: Caracterización de los establecimientos informales programados para aplicar la encuesta

Listado y Resultado obtenido, al visitar a las empresas programadas para aplicar formato de encuesta, pertenecientes al sector agroindustrial alimenticio de la ciudad de Palmira

NUMERO	ESTABLECIMIENTO	DIR_COMERCIAL	ZONA	RESULTADO OBTENIDO
1	Fundación Proavid	CR24#30-68	Urbana	Encuesta realizada con éxito
2	Quesera La Aurora	CR42B#47A-24	Urbana	Encuesta realizada con éxito
3	Diseños Y Formas RD	CR42B#47A-24	Urbana	Encuesta realizada con éxito
4	Pollos Doña Carmen	CL10-11 ROZO	Rural	Encuesta realizada con éxito
5	Distribuidora De Pollos Sazón	CL10#.13-17 ROZO	Rural	Encuesta realizada con éxito
6	Pollos Lemos	AV9#11-44	Rural	Encuesta realizada con éxito
7	Pollos Puro Campo	CL10#11-24 ROZO	Rural	Encuesta realizada con éxito

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO E: Formato de encuesta para la caracterización empresarial

Formato de encuesta final aplicado a las empresas pertenecientes al sector agroindustrial alimenticio de la ciudad de Palmira

FORMATO DE ENCUESTA PARA LA CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

PRESENTACIÓN:

La siguiente encuesta pretende caracterizar e indagar sobre la situación real de las MI pymes del sector agroindustrial, enfocada hacia el manejo que hacen de sus inventarios. Esta investigación es desarrollada por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de la ciudad de Palmira y la Universidad del Valle sede Palmira, con los estudiantes Mary Lety Alvarado Riaño y Juan Pablo González Ríos como parte de su trabajo de grado para obtener el título en Ingeniería Industrial en la Universidad Del Valle - Palmira.

Le agradecemos su valiosa colaboración, por el tiempo invertido en diligenciar esta encuesta y por la veracidad de su información.

1. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombre de la empresa _____
- 1.2 Representante Legal _____
- 1.3 Dirección _____
- 1.4 Teléfono _____
- 1.5 E-mail _____
- 1.6 NIT o Rut _____
- 1.7 Sector al que pertenece _____
- 1.8 Cuántos años lleva la empresa en el mercado? _____

2. CARACTERIZACIÓN BÁSICA

2.1 ¿Ha aplicado adelantos tecnológicos en la Empresa?, Si _____ No _____ En qué campos?
 Producción _____ Comercialización _____ Calidad _____ Administración _____
 Sistemas de Información _____
 Cuales? _____

2.2 ¿Qué necesidades tecnológicas tiene usted actualmente?

2.3 ¿Cuáles de los siguientes problemas se presenta con más frecuencia en su empresa?

- A. Insumos y materia prima _____
- B. Dificultad para adquirir insumos y materias primas de calidad _____
- C. Baja capacidad y productividad de las maquinas y equipos _____
- D. Baja capacidad de producción _____
- E. Bajo nivel de ventas _____
- F. Disponibilidad de capital de trabajo _____
- G. Altos niveles de cartera _____
- H. Deserción y ausentismo de Empleados _____
- I. Escasez de mano de obra calificada _____
- J. Otro (s). Cual (es) _____

3. GESTION DEL TALENTO HUMANO

3.1 ¿Cuántos empleados posee la empresa?

- ☐ 1 a 10 empleados
☐ 11 a 50 empleados
☐ 51 a 200 empleados

3.2 ¿Qué tipo de capacitación recibe el personal que labora en la empresa:

Inducción____ Cursos Técnicos____ Actualización Profesional____ Motivación____ Otros____
 Ninguna____

3.3 Todo el personal de la empresa está vinculado a la seguridad social y riesgos profesionales?
 Si____ No____

4. COMPONENTE DE GESTION TECNICA Y PRODUCCION

4.1 ¿Con qué criterios califica usted a sus proveedores?

Calidad____ Precio____ Servicio____ Oportunidad____
 Otro____Cuál?_____

4.2 ¿Se generan residuos durante la elaboración de sus productos? Si____ No____
 Cuáles_____

¿Qué hace con ellos?

4.3 ¿La producción de la empresa es de tipo?

Artisanal____ Industrial____ De alta tecnología____
 Otra____Cuál?_____

5. COMPONENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

5.1 ¿Cual es el cargo de la persona responsable de la toma de decisiones de la empresa

5.2 La empresa lleva libros contables Si____ No____

¿Cual (es)? _____

5.3 ¿La empresa tiene experiencia crediticia? Si____ No____

5.4 ¿En qué área de la empresa ha invertido?

Producción____ Infraestructura____ Administración____ Otro____

5.4.1. ¿En qué área le gustaría invertir?

Producción____ Infraestructura____ Administración____ Otro____

5.5 Considera que el crecimiento de la empresa durante el último año ha sido
Alto _____ Medio _____ Disminuido _____ Bajo _____ Estable _____

Porqué? _____

5.6 Cuáles son sus ingresos brutos (cifra aproximada) \$ _____ y gastos \$ _____ mensuales

6. COMPONENTE COMERCIAL Y DE MERCADO

6.1 Donde están ubicados sus clientes:

Palmira _____
Valle del Cauca _____ Donde _____
Otra región del país _____ Donde _____
Exterior _____ Donde _____

6.2Cuál es su frecuencia de producción

Día _____ semanal _____ quincenal _____ mensual _____ anual _____

6.3 De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es el medio más adecuado para la difusión de sus productos o servicios?

Comerciales de radio _____ Eventos _____ Volantes _____ Anuncios en prensa _____
Personalizado _____ Visita comercial _____ Internet _____ Ninguno _____

6.4 Qué canales de distribución se emplean para la comercialización de sus productos:

Punto de venta propio _____ Mayorista _____ Ambulante _____
Almacenes de Cadena _____ Minorista _____ Comisionistas _____

6.5 Qué criterios utiliza para fijar el precio de sus productos

Estructura de Costos _____ Precios en el mercado _____ Ambos _____ Otros _____
Cuales _____

7. GESTION DE INVENTARIOS

7.1. Con qué tipo(s) de instalación(es) cuenta la empresa?

- ☐ Planta
☐ Bodega
☐ Almacenes o puntos de venta
☐ Otros, Cuáles _____

7.2. ¿Cuántos productos vende la empresa al mercado? (Cifra en números)

7.3 ¿Cuántas de Materias Primas que adquiere de sus proveedores? (Cifra en números)

7.4 ¿Con cuántos proveedores de materia prima cuenta la empresa actualmente? (Cifra en números)

7.5 Los proveedores de la empresa están ubicados a nivel:

- ☐ Local
☐ Regional
☐ Nacional
☐ Internacional

7.6 ¿La empresa cuenta con un sistema de manejo de inventarios?

Si ____ No ____

7.7. Los siguientes tipos de inventarios en la empresa se caracterizan por que frecuentemente:

	Tiene faltantes	Exacto	Tiene sobrantes de Producto
Producto Terminado	☐	☐	☐
Producto en Proceso	☐	☐	☐
Materia Prima	☐	☐	☐

7.8 ¿Dentro de la empresa se realiza alguno de los siguientes tipos de registros para Manejar los inventarios?

	Diario	semanal	quincenal	mensual	trimestral	semestral	NO	Lo realiza de manera: Física o Electrónica.
Ventas								
Ventas								
Pérdidas								
Nivel de inventarios de producto terminado								
Nivel de inventarios de Producto en Proceso								
Nivel de inventarios de Materia Prima								
Históricos de tiempos								

de entrega de sus proveedores
Nivel de cumplimiento de los pedidos de la empresa

7.9 A la hora de tomar decisiones en la gestión de inventarios de la compañía, esta se basa en:

	Producto terminado	Producto en Proceso	Materia Prima
Experiencia	C	C	C
software o ayuda computacional	C	C	C
métodos cuantitativos	C	C	C
Parámetros de Gestión	C	C	C

7.10 Para controlar los inventarios de la empresa se definen políticas que en la compañía se basan en:

	Pronósticos de la demanda y su variabilidad	Tiempos de suministro y su variabilidad	Niveles de servicio	Niveles de cumplimiento de los proveedores
Materia Prima	C	C	C	C
Producto terminado	C	C	C	C
Producto en proceso	C	C	C	C

Otras, Cuáles _____

7.11 Si se utiliza a la demanda y su variabilidad para gestionar sus inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado, como la pronostica:

- Plan agregado de trabajo
- Modelo cuantitativo de pronóstico
- Software
- Experiencia

7.12 Si se utilizan los tiempos de suministros y su variabilidad para gestionar sus inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado, como la pronostica:

- Modelo cuantitativo de pronóstico
- Software
- Experiencia

7.14 ¿Su sistema de producción es bajo Pedido?

- a. Si
b. No

7.14 Dentro de los costos totales de su empresa, el porcentaje que corresponde al del costo de mantener y comprar inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado es el siguiente:

- a. 0 – 10%
b. 11 – 25%
c. 26 – 35%
d. 36 – 50%
e. 51% o más.

7.15 El personal que Gestiona las actividades de Compra y Almacenamiento tiene formación académica en gestión de inventarios:

Si ___ No ___

7.16 ¿Cual es el nivel de educación del personal a cargo de los inventarios?

	PRIMARIA	SECUNDARIA	TÉCNICO	TECNOLÓGICO	UNIVERSITARIA
Nivel de Educación					

7.17 ¿Cree usted que existen posibilidades de mejoramiento en el modelo de gestión de los inventarios que usa actualmente la empresa?

Si ___ No ___

7.18 ¿Cómo cree usted que pueda ser mejorado el modelo de gestión de los inventarios que usa actualmente la empresa?

- ☐ A través del uso de Software, Excel entre otras.
- ☐ Estableciendo mejores políticas de inventario
- ☐ Mejorar otros procesos internos involucrados. Cuáles _____
- ☐ Mejorar aspectos referentes con los procesos de compra y negociación con proveedores
- ☐ Capacitación en el manejo y gestión de inventarios
- ☐ Otras, Cuales: _____

8. SONDEO DE OPINION

8.1 Conoce la oficina de Desarrollo Económico de la Secretaría de Agricultura y los programas que está implementando:

Si ___ No ___

8.2 Considera usted que el apoyo del sector público a los micros, pequeños y medianos empresarios es:
Excelente ___ Bueno ___ Deficiente ___ Mal enfocado ___ Regular ___ Inexistente ___

Por que _____

8.3 ¿Qué tipos de programas le gustaría que se desarrollaran por parte de la administración pública para estimular el crecimiento socioeconómico de los empresarios y de la región?

OBSERVACIONES

Nombre

Nombre

Firma

Firma Encuestado

Responsable de la Encuesta.....

N° cedula

ANEXO F: Empresas agroindustriales – alimenticias
encuestadas clasificadas de acuerdo con la actividad de
procesamiento.

No.	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	TELEFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CLAIFICACION
1	La bodega del tomate invernadero	CRA26#27-35	3154772417	FORMAL	TIPO I
2	Manjar blanco tradicional la villa	CL41#26-51	2718268/ 3156366680	FORMAL	TIPO III
3	Dulcerin	CL41#18-48	2734097	FORMAL	TIPO III
4	Hacienda linares	CL30#27-70	2726798	FORMAL	TIPO I
5	Quesera la aurora punto de venta	CRA42B#47A-24	2875939	INFORMAL	TIPO III
6	Diseños y formas RD	CRA28#26-26	2875939/ 3163627943	INFORMAL	TIPO I
7	Fundación Proavid	CRA24#30-68	3175210294	INFORMAL	TIPO II
8	Refrescos tan frescos	CL41#8-22	2736512	FORMAL	TIPO III
9	Delicia natural	CL41#8-22	2736512	FORMAL	TIPO III
10	Mecatos y confituras Las Córdoba	CL30#31-55	2714238	FORMAL	TIPO III
11	Distribuidora de pollos Carioca	CL41#48A-11	2724320	FORMAL	TIPO II
12	Ahumaditos Momo	CRA42BIS#58C-41	2807189	FORMAL	TIPO III
13	Surticilantro	CL45A#30-45	2749087	FORMAL	TIPO I
14	Molinos América	CRA25A#26-22	2723388	FORMAL	TIPO II
15	Dulces y brevas El Edén	CL36#28-17	2743505	FORMAL	TIPO III
16	Deposito J E	CR26#27-23	2735745	FORMAL	TIPO I
17	Raíces chinas ACE	CR 9#37A-72	3168062074	FORMAL	TIPO I
18	Finca la Sirata	CR20A# 44-49	2739360	FORMAL	TIPO I
19	Agropecuaria Uribe Toro y hermanos y cía. s.c.s. sociedad civil	CRA 29# 43-02	2716657	FORMAL	TIPO I

20	Manjar blanco navideño	CR32#28-01	2722126	FORMAL	TIPO III
21	Alimentos integrales salud y vida	CR31#44-23	2808943	FORMAL	TIPO III
22	Lácteos El Oasis	CLL42#30A-24	2706279	FORMAL	TIPO III
23	Villa Saa	CRA33#24-37	2757772	FORMAL	TIPO I
24	Frutas y verduras Mofle	CL45A#31-68	2748891	FORMAL	TIPO I
25	Establecimiento Picos De Europa	CRA30#33-49	2723396	FORMAL	TIPO III
26	Fritos Krash	CRA12#36-37	2743188	FORMAL	TIPO III
27	Dulces típicos La Carola	CL44#2E-18	2710438	FORMAL	TIPO III
28	Pinzón Reyes y hermanos Ltda.	CRA27#33-43	2722786	FORMAL	TIPO I
29	Dulces Doña María	CL12C#24-73	2835314	FORMAL	TIPO III
30	Ganadería Shamballa	ROZO	2685274	FORMAL	TIPO I
31	Porcicola Gandy	VEREDA CHARCO VERDE ROZO	3134450823	FORMAL	TIPO I
32	Pollos Lemos	AV9#11-44	3116127947	INFORMAL	TIPO II
33	Comercializadora de gallinas y pollos la mejor del campo	CL35B#2E-14	3113769423	FORMAL	TIPO I
34	Agroindustria panelera San Antonio De Colombia AIPSACOL	CL32 CL30 HACIENDA LA ITALIA	2705510 / 2750511	FORMAL	TIPO III
35	Diego Luis Portilla Solarte	CALLEJOS LAS VIOLETAS 9A-227	3128538972	FORMAL	TIPO I
36	Pollos Doña Carmen	CL10-11 ROZO	2684466	INFORMAL	TIPO II
37	Distribuidora de pollos Sazón	CL10#13-17	40970874	INFORMAL	TIPO II
38	Pollo puro campo	CL10#11-24	3117625431	INFORMAL	TIPO II
39	Janer Buen Día Orejuela	CORREGIMIENTO LA HERRADURA	3156604039	FORMAL	TIPO I

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO G: Resultados del sondeo de opinión entre los empresarios encuestados al apoyo ofrecido por entidades públicas

COMO CONSIDERA EL APOYO	POR QUE RAZON LO CONSIDERA	Total
BUENO	Buena administración	1
	Considera bueno que la secretaría apoye al agricultor y genere programas que a futuro mejoren el desempeño del sector	1
	Falta de control de establecimientos informales	1
	Falta de organización logística en eventos	1
	Integración de la zona rural con la urbana	1
	Lo han visitado, encuestado y lo han invitado a eventos varios	1
	Por los congresos realizados por el municipio	1
	Son una guía para gestionar las inquietudes del sector	1
DEFICIENTE	Falta de asistencia técnica	1
	Incumplimiento	1
	La secretaría no genera políticas para mantener una ciudad agrícola, falta de cultura y de planeación	1
	Los programas ofrecidos no son continuos, dejan los proyectos a la mitad	1
	No conoce los planes ni los programas de apoyo por parte de la secretaría	1
	No ha visto interés en el sector publico	1
	No se entregan ayudas a quienes realmente lo necesitan	1
	No se preocupan por ayudar al microempresario	1
INEXISTENTE	Falta de control de vendedores ambulantes	1
	No hay difusión de los programas	1
	No le han dado información sobre los programas	1
	No se hace presencia en los corregimientos	1

	Por los impuestos	1
	Primer vez que escucha de la secretaría de agricultura	1
	Se acude a entidades privadas	1
MAL ENFOCADO	Brinda apoyo de manera indiscriminada sin tener estudios de evaluación de la situación	1
	Deberían enfocarse en capacitar a los pequeños comerciantes	1
	La ayuda del gobierno es para la gente adinerada	1
	Muchos requisitos para la asignación de créditos	1
	No responde	2
NO OPINA	Ninguna	1
	No ha asistido a ningún evento que se realiza	1
	No ha tenido apoyo	1
	No lo conoce a fondo	1
	No opina porque nunca se ha acercado a pedir ayuda a la secretaría - no conoce los programas	3
	No sabe	1
	No tiene referencia	1
REGULAR	Corrupción de algunos políticos, mala regulación del estado de las plazas	1
	Insuficiencia de apoyo y la no terminación de cursos y procesos de mejoramiento	1
	Muchas veces el apoyo del estado no está presente	1
	No conoce los planes ni los programas de apoyo por parte de la secretaría	1
	No responde	2
	No se da a conocer	1
	No se promueven campañas	1
TOTAL GENERAL		46

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO H: Caracterización los tipos de programas que los empresarios estarían interesados en que se desarrollen.

TIPO	QUE TIPOS DE PROGRAMAS LE GUSTARIA QUE SE DESARROLLARAN	Total
ASISTENCIA TECNICA	Acompañamiento en todo lo relacionado con agricultura para una mejor comercialización del producto	1
	Asesoría contable	1
	Asistencia técnica en el mejoramiento del empaque y la imagen del producto	1
	Programas y proyectos enfocados hacia la sostenibilidad	1
	Tecnificación	1
Total Asistencia Técnica		5
CAPACITACION	Administrativos	1
	Asesoría en manejo de recursos	1
	Capacitación administración	1
	Capacitación con agrónomos para mejorar conocimientos en siembra, cosecha y manejo de enfermedades	1
	Capacitación en administración	2
	Capacitación en atención al cliente	1
	Capacitación en contabilidad	3
	Capacitación en control de inventarios	1
	Capacitación en ganadería	1
	Capacitación en industrialización de los productos	1
	Capacitación en informática	1
	Capacitación en la parte comercial	1
	Capacitación en manejo de inventarios	2
	Capacitación en manejo y producción porcícola	1

	Capacitación en mejoras productivas	1
	Capacitación en mercadeo y ventas	2
	Capacitación en planeación	1
	Capacitación en productos perecederos	1
	Capacitación en servicio al cliente	1
	Capacitación en tecnología y asesoría	1
	Capacitación en ventas	4
	Capacitación financiera	1
	Capacitación sobre procesos de transformación de leche y derivados lácteos	1
	Capacitación técnica - agrícola	1
	Capacitación y formación en cadenas productivas	1
	Producción	1
Total Capacitación		34
FACILIDAD PARA ADQUIRIR CREDITOS BLANDOS	Asignación de créditos blandos y accesibles	1
	Asignación de créditos para sembrar mas	1
	Capital y créditos asequibles con facilidad de pago	1
	Créditos para invertir	1
	Facilidad para adquirir crédito	1
	Facilidad para adquirir créditos blandos	2
	Financiamiento	1
Total Facilidad Para Adquirir Créditos Blandos		9
MEJORES POLITICAS,	Eliminar el impuesto de industria y comercio por qué no permite el crecimiento	1

ASIGNACION DE MAS SUBSIDIOS Y/O ELIMINACION DE IMPUESTOS	Subsidios para el sector panelero	1
Total Mejores Políticas, Asignación De Mas Subsidios y/o Eliminación De Impuestos		2
NINGUNO		2
REALIZACION DE EVENTOS QUE DIFUNDAN SUS PRODUCTOS	Cartillas informativas y eventos	1
	Estimular el turismo	1
	Eventos de promoción	1
	Publicidad y promoción de las Mipymes	1
	Realización de eventos que difundan sus productos	2
Total Realización De Eventos Que Difundan Sus Productos		6
VINCULACION A PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	Apoyo tecnológico	2
	Asistencia técnica y asesoría en publicidad	1
	Capacitación en producción	1
	Capacitación y asistencia técnica en montaje de invernaderos	1
	Capacitación y asistencia técnica en riegos	1
	Gestión en calidad	1
	Manejo de procesos productivos	1
	Programas de actualización del sector agropecuario	1
	Programas de ayuda al pequeño empresario	1
	Tecnificación	1
Total Vinculación A Programas De Capacitación Y Asistencia Técnica		11
TOTAL GENERAL		69

Fuente: Elaboración propia.