

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA
LÁCTEOS MAYORAL COLON**

**MAGNOLIA TOLEDO ESTRELLA
FABIAN ANDRES MARULANDA PIEDRAHITA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MICROEMPRESA
LÁCTEOS MAYORAL COLON**

**MAGNOLIA TOLEDO ESTRELLA
FABIAN ANDRES MARULANDA PIEDRAHITA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**CARLOS IVAN AGUILERA
DIRECTOR EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS.....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2.1 Fuentes de Información.....	15
2.2.2 Metodología de la Investigación.....	16
2.2.2.1 Vigilancia Tecnológica	16
2.2.2.2 Metanálisis	17
3. MARCOS DE REFERENCIA	19
3.1 MARCO TEÓRICO.....	19
3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
3.1.1.1 La Misión.....	21
3.1.1.2 La Visión.....	22
3.1.1.3 Objetivos	23
3.1.1.4 Los Valores.....	24
3.1.1.5 Políticas.....	24
3.1.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	25
3.1.2.1 Planificación.....	25
3.1.2.2 Organización.....	26
3.1.2.3 Dirección	26
3.1.2.4 Control	27
3.1.3 ENTORNO EMPRESARIAL.....	27
3.1.3.1 Entorno Económico	28
3.1.3.2 Entorno Social	29

3.1.3.3	Entorno Político	29
3.1.3.4	Entorno Jurídico Legal	30
3.1.3.5	Entorno Demográfico	30
3.1.3.6	Entorno Cultural	31
3.1.3.7	Entorno Ambiental	31
3.1.3.8	Entorno Tecnológico.....	31
3.1.4	ESTRUCTURA DEL SECTOR COMPETITIVO	32
3.1.4.1	Rivalidad entre competidores existentes.....	33
3.1.4.2	Amenaza de nuevos entrantes	33
3.1.4.3	El Poder de negociación de los proveedores	34
3.1.4.4	El poder de negociación de los compradores	35
3.1.4.5	La Amenaza de productos sustitutos.....	35
3.1.5	MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
3.1.5.1	Diagnostico Situacional (FODA).....	36
3.1.5.2	Benchmarking.....	38
3.1.5.2.1	Proceso de investigación.....	39
3.1.5.2.2	Metodología para un estudio de Benchmarking.....	40
3.2	MARCO LEGAL	40
3.2.1.1	Normatividad vigente para el sector lácteo.....	42
3.2.1.2	Política sanitaria.....	45
3.2.1.3	Políticas del área laboral	46
3.3	MARCO CONTEXTUAL	47
3.3.1	PANORAMA DEL SECTOR LÁCTEO A NIVEL MUNDIAL	47
3.3.1.1	Sector Lácteo en Latinoamérica	50
3.3.2	INDUSTRIA LECHERA EN COLOMBIA	50
3.3.2.1	Cadena Productiva	55
3.3.3	LA INDUSTRIA LECHERA Y LAS MICROPYMES.....	58
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.1	CARACTERIZACIÓN DE LA PYME	60
4.1.1	Historia.....	60
4.1.2	Certificación INVIMA.....	61
4.1.3	Portafolio de Productos	62
4.2	ANÁLISIS INTERNO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
4.2.1	Formulación de la Misión	63
4.2.2	Formulación de la Visión.....	63
4.2.3	Definición de los Objetivos.....	64

4.2.3.1	Objetivo Estratégico Propuesto	64
4.2.3.2	Objetivos de Calidad Propuestos	64
4.2.4	Definición de Valores Corporativos	65
4.3	ANÁLISIS INTERNO: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	65
4.3.1	Planeación.....	66
4.3.2	Organización	66
4.3.2.1	Organigrama Propuesto.....	66
4.3.2.2	Descripción de cargos directivos propuestos	67
➤	Gerente general	67
➤	Director de Planta	68
➤	Directora Comercial.....	69
➤	Directora Administrativa.....	71
4.3.3	Dirección.....	72
4.3.4	Control.....	72
4.4	ANÁLISIS INTERNO: LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	73
4.4.1	Gestión de Mercado.....	73
4.4.2	Gestión Humana.....	75
4.4.2.1	Modelo de estrategia RRHH	75
4.4.3	Gestión Financiera	76
4.4.3.1	Principales estados financieros	76
4.5	ANÁLISIS SITUACIONAL: MATRIZ FODA.....	76
4.5.1	Principales Fortalezas	78
4.5.2	Principales Oportunidades.....	78
4.5.3	Principales Debilidades	79
4.5.4	Principales Amenazas	80
4.5.5	Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE).....	81
4.6	ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO EMPRESEARIAL.....	82
4.6.1	Entorno Económico.....	83
4.6.2	Entorno Social.....	87
4.6.3	Entorno Político	90
4.6.4	Entorno Jurídico Legal.....	92
4.6.5	Entorno Demográfico.....	94
4.6.6	Entorno Cultural.....	96
4.6.7	Entorno Ambiental.....	98
4.6.8	Entorno Tecnológico	102
4.6.9	Matriz Integrada de los Entornos	105

4.7	ANÁLISIS EXTERNO: ESTRUCTURA DEL SECTOR	108
4.7.1	Rivalidad entre los competidores.....	108
4.7.2	Amenaza de nuevos entrantes.....	112
4.7.3	Poder de negociación de los proveedores	116
4.7.4	Poder de negociación de los compradores	117
4.7.5	Amenaza de productos sustitutos.....	118
4.7.6	Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector lácteo	119
4.8	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	120
4.8.1	Benchmarking comparativo	120
4.8.1.1	Organizaciones a comparar	121
➤	Parmalat Colombia Ltda.	121
➤	Alpina Productos Alimenticios S.A.	122
➤	Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería	123
➤	Colanta	124
4.8.1.2	Factores claves de éxito (F.C.E.)	125
4.8.1.3	Radares de comparación.....	127
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	132
5.1	ESTRATEGIAS GESTIÓN DE MERCADEO.....	132
5.1.1	INNOVACIÓN: Investigación y Desarrollo.....	132
5.1.1.1	Desarrollo de nuevos productos y líneas	133
5.1.1.2	Calidad del Producto	133
5.1.2	PLAN DE MARKETING.....	133
5.1.2.1	Estrategias de Distribución y Consumo.....	134
5.1.2.2	Estrategias de Promoción.....	135
5.2	ESTRATEGIAS GESTIÓN HUMANA	136
5.2.1.1	Calidad del talento humano.....	136
5.3	ESTRATEGIAS GESTIÓN FINANCIERA	137
5.4	PRESUPUESTO	137
5.5	CRONOGRAMA.....	138
6.	CONCLUSIONES	139
7.	RECOMENDACIONES	140
8.	BIBLIOGRAFÍA	141
9.	ENLACES WEB	142
10.	ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Leyes y decretos del sector lácteo.....	41
Tabla 2. Acuerdos de Competitividad de la cadena láctea	44
Tabla 3. Comparativo Acuerdos de Competitividad	45
Tabla 4. Balance sector lácteo Colombiano al 2017	51
Tabla 5. Descripción principales productos	62
Tabla 6. Los objetivos estratégicos propuestos	64
Tabla 7. Perfil del cargo gerente general	68
Tabla 8. Perfil del cargo director de planta	69
Tabla 9. Perfil del cargo directora comercial.....	70
Tabla 10. Perfil del cargo directora administrativa.....	71
Tabla 11. Tipos de controles requeridos por etapa de producción	73
Tabla 12. Matriz DOFA Lácteos Mayoral Colón.....	77
Tabla 13. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno económico	87
Tabla 14. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social.....	90
Tabla 15. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político	92
Tabla 16. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico	94
Tabla 17. Población proyectada del municipio Colón	94
Tabla 18. Tasa natalidad departamento del Putumayo	95
Tabla 19. Tasa natalidad mensual por sexo del municipio de Colón.....	95
Tabla 20. Población municipio del Colón por grupos de edad y sexo	95
Tabla 21. Tasa mortalidad departamento del Putumayo	96
Tabla 22. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno demográfico.....	96
Tabla 23. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno cultural.....	98
Tabla 24. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno ambiental	102
Tabla 25. Tecnologías utilizadas en sistemas de producción de leche y el nivel de adopción en Colombia.....	104
Tabla 26. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico	105
Tabla 27. Matriz integrada de análisis externo de los entornos	106
Continuación 1 Tabla 27. Matriz integrada de análisis externo de los entornos.....	107
Continuación 2 Tabla 27. Matriz integrada de análisis externo de los entornos.....	108
Tabla 28. Censo de plantas productoras de alimentos Regional Putumayo	110
Tabla 29. Factores claves de éxito del sector	126
Tabla 30. Presupuesto financiero	138
Tabla 31. Cronograma de Actividades.....	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico	20
Figura 2. Fuerzas del macro entorno empresarial	28
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	32
Figura 4. Tipos de barreras de entrada	34
Figura 5. Principales Cuellos de botella sector lácteo Colombiano	53
Figura 6. Nuevo enfoque cadena láctea colombiana: Competitividad y Sostenibilidad.....	54
Figura 7. Cadena productiva láctea en Colombia.....	56
Figura 8. Estructura organizacional propuesta Lácteos Mayoral Colón	67
Figura 9. Muestra Empresarial.....	74
Figura 10. Matriz MAFE Lácteos Mayoral Colón	81
Figura 11. Principales competidores a nivel nacional por regiones	110
Figura 12. Cinco fuerzas competitivas del sector	120
Figura 13. FanPage Facebook Lácteos Mayoral Colon.....	135
Figura 14. Google My Business Lácteos Mayoral Colon	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balance mundial del sector lácteo en el 2018.....	48
Gráfico 2. Producción Láctea de los principales Países Lecheros	49
Gráfico 3. Acopio mensual de leche (2012-2017)	53
Gráfico 4. Tasa crecimiento anual del PIB en Colombia 1er trimestre 2019*	83
Gráfico 5. Volumen Acopiado anual por litros	84
Gráfico 6. Precios al consumidor de productos lácteos (2016-2018*)	84
Gráfico 7. Índice de precios de productos lácteos (2000-2019*)	85
Gráfico 8. Índice Precios al consumidor mensual y anual (2018-2019*).....	86
Gráfico 9. Variación mensual del IPC por divisiones de gasto (junio 2019).....	86
Gráfico 10. Consumo de leche (litros /persona/año)	88
Gráfico 11. (%) Nivel de penetración del mercado de leches (2012-2014).....	88
Gráfico 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (2018-2019).....	90
Gráfico 13. Actualización de los precios de la leche al productor.....	92
Gráfico 14. Uso actual y potencial de suelo en Colombia (millones de hectáreas).....	99
Gráfico 15. Planes vacunales del ganado en Colombia	100
Gráfico 16. Radar de valor Lácteos Mayoral	127
Gráfico 17. Radar valor sopesado	127
Gráfico 18. Radar de valor Parmalat.....	127
Gráfico 19. Radar valor sopesado	127
Gráfico 20. Radar de valor Alpina	128
Gráfico 21. Radar valor sopesado	128
Gráfico 22. Radar de valor Alquería.....	129
Gráfico 23. Radar valor sopesado	129
Gráfico 24. Radar de valor Colanta.....	130
Gráfico 25. Radar valor sopesado	130
Gráfico 26. Total comparativo radares de valor	131
Gráfico 27. Total comparativo radares de valor sopesados	131

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Preguntas guía para el diagnóstico del Direccionamiento Estratégico.....	145
Anexo 2. Preguntas guía para el diagnóstico de la Gestión Empresarial	146
Anexo 3. Preguntas guía para el diagnóstico situacional	147

INTRODUCCIÓN

Una organización si no sabe que tiene y hacia dónde quiere llegar no puede permanecer en el mercado por mucho tiempo. El presente trabajo investigativo tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico que permita minimizar los riesgos, optimizar los recursos materiales e inmateriales, con la finalidad de contribuir a un mejoramiento continuo a través de la implantación de un adecuado proceso administrativo como es Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, lo cual debe ser asumido por todos los niveles que comprende la empresa.

La micropyme colombiana elegida es “Lácteos Mayoral Colón”, está ubicada en el municipio de Colón, departamento del Putumayo; creada y gestionada por la Familia Mayoral Toledo, dedicada a la elaboración y comercialización de productos lácteos con Registro INIVMA. Cuenta con su propio punto de venta y planta para la elaboración de quesos frescos y queso prensado, con posibilidades de incrementar su producción y comercialización.

La elaboración de este Plan Estratégico, ayudará a la microempresa a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, a través de la práctica de la misión y visión propuesta, creando de esta forma escenarios de desarrollo, transformación y superación para satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, que contribuya al posicionamiento en el mercado local y nacional, así como el mejoramiento del área administrativa y comercial.

A continuación, identificaremos todos los inconvenientes existentes, verificando el incumplimiento de las etapas del proceso administrativo en cada una de las actividades desarrolladas por su equipo de trabajo; con el objetivo de generar un aporte significativo en la construcción del presente y futuro de esta microempresa familiar.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 ANTECEDENTES

En el departamento del Putumayo Colombia, una de las principales actividades económicas en la región del Valle de Sibundoy es la cría de ganado vacuno, específicamente la producción, distribución y comercialización de leche fresca, y su consecuente transformación en quesos. La actividad ganadera se desarrolla principalmente en la parte plana del municipio. En la zona de lomerío se ha observado disminución en su producción y productividad ocasionada por la deficiente calidad de los pastos, y por su característica montañosa que no se adapta a esta clase de explotaciones (del Putumayo, G. 2012).

Esta misma dinámica se observa en el municipio de Colón (Putumayo), en donde por tradición familiar de terratenientes son productores de leche y cultivadores agrícolas de frijol y frutales (del Colón, Alcaldía 2012).

El sector lácteo a pesar de ser considerado como estratégico y jugar un papel importante dentro del sector agropecuario y la economía del país, cuenta con fallas estructurales y una gama de problemáticas asociadas a la producción, organización, comercialización, administración y representatividad por mencionar algunas, que se reflejan a lo largo de la cadena agroindustrial (FEDEGAN, 2013).

El reto de las microempresas de la industria láctea para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, siendo estos últimos el recurso más valioso con el que cuenta sus propietarios. A través del análisis de los factores internos se puede diagnosticar la situación actual de la empresa con el objeto de establecer ventajas frente a sus competidores.

Una característica de las microempresas de la industria láctea, es su constante preocupación por su número de ventas, traducidas en la demanda de sus productos en el mercado. Dejando a un lado el análisis y evaluación de su funcionamiento interno, al igual de la anticipación de la afectación de los fenómenos externos.

A pesar de que los microempresarios están conscientes del continuo cambio en el sector lácteo, difícilmente hacen un esfuerzo por analizar los factores internos y externos que afectan a la organización, aun cuando no hacerlo supone el comprometer su capacidad de respuesta y adaptabilidad. Lo anterior se debe a que en un 80% de las microempresas son dirigidas por personas sin instrucción y/o capacitación en el sector lácteo, únicamente cuentan con conocimientos empíricos derivados de su experiencia o heredados por un antecesor y de algún curso aislado que les permitió la elaboración de los diferentes tipos de quesos. (Trejo et al., 2016).

En consecuencia, en las microempresas del sector lácteo, se observa la necesidad de desarrollar habilidades para adaptarse rápidamente a los cambios y emprender acciones que permitan administrar sus conocimientos, explotar sus capacidades de innovación y respuesta a la competencia e incorporar avances tecnológicos en sus procesos. Para lograr que las variables señaladas operen conjuntamente y apunten hacia un mismo objetivo se establece, en esta investigación la utilización de la herramienta del análisis FODA para minimizar los problemas (debilidades y amenazas) y maximizar las fortalezas y las oportunidades identificadas para el sector de interés (Trejo et al., 2016).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, el cual debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario (Amador, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo elaborar un Plan Estratégico para la microempresa Lácteos Mayoral Colón que ayude al mejoramiento continuo de su posición competitiva y desarrollo sostenible a largo plazo?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación es importante para los aspirantes a grado de la carrera de Administración de Empresas, para contrastar la información adquirida en el proceso académico y la aplicación en un caso real.

Se escogió la microempresa Lácteos Mayoral Colón, dado que la propietaria es la hermana de la estudiante Magnolia Toledo y su máximo interés es contribuir a este emprendimiento, generando estrategias para la toma de decisiones administrativas, la extensión del mercado objetivo, el manejo organizacional y su rentabilidad; con la aplicación de la teoría sobre planeación estratégica; estableciendo los objetivos que ayudarán a la microempresa a llegar a la visión y ¿cuáles serán sus metas a corto y largo plazo?.

Con la creación y validación de este plan estratégico, se beneficiará no sólo la empresa de estudio sino también la cadena láctea del Colón, la industria local y la comunidad en general; esto debido a la oportunidad de tomar la información de la investigación como referente para proponer y desarrollar planes de direccionamiento acorde a las necesidades de cada empresa; orientados a mejorar su posición estratégica y generar valor agregado en el mercado.

Es evidente la necesidad de Lácteos Mayoral hacia la búsqueda de soluciones que le permitan fortalecerse comercial y administrativamente a fin de cumplir con los objetivos trazados, quien ha logrado un posicionamiento en el mercado local, gracias a su infraestructura propia, disponibilidad de materia prima y capacidad de producción; sin obtener hasta el momento los niveles de rentabilidad y crecimiento que debería haber alcanzado durante su trayectoria. A partir de este plan se impulsa procesos de desarrollo y reingeniería administrativa, con el objetivo de proponer nuevas alternativas de gestión para el fortalecimiento de la microempresa.

Por lo tanto, esta investigación es una herramienta estratégica que aporta a la construcción de estrategias administrativas y comerciales, que aseguren su expansión en el mercado nacional e internacional, la ampliación de su capacidad productiva aprovechando las diferentes ventajas obtenidas como: la infraestructura disponible, el registro otorgado por el INVIMA, el mejoramiento de la situación económica y de seguridad de la región de Putumayo, así como la disponibilidad tecnológica y los medios de comunicación virtuales para posicionarse en nuevos mercados.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa con un horizonte de tiempo 2020 – 2023.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la microempresa en el ambiente interno como externo, identificando actividades claves y responsables.
- ✓ Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- ✓ Analizar el sector para definir su perfil competitivo, con la elaboración del Benchmarking o referenciación.
- ✓ Elaborar el DOFA, con el análisis del entorno para identificar amenazas y oportunidades; y el análisis interno con el fin de identificar fortalezas y debilidades
- ✓ Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de campo, transversal, descriptiva y cualitativa participativa mediante un estudio de caso, donde se llevó a cabo la recolección de la información directamente en la organización objeto de estudio con entrevistas y encuestas. Lo anterior permitió analizar de manera precisa todos los puntos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La investigación comprendió una fase de recolección de información en el campo y de forma virtual, la cual se realizó por medio de una serie de visitas, encaminadas a descubrir, interpretar y comprender los factores internos y externos de éxito de la microempresa, donde se utilizó el cuestionario semiestructurado (ver anexos), como instrumento para recabar información, además de la revisión de registros y la entrevista a los propietarios.

Según Hurtado J. (2002), el análisis y diagnóstico del funcionamiento de una empresa, constituye la base donde se apoya el proceso de gerencia agropecuaria; el cual, debe conducir a la comprensión de su funcionamiento, tratando de realizar una interpretación global de la realidad. Es por ello que se realizó una investigación de carácter analítico que implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis (Peña et al., 2010).

Para el análisis e interpretación de los datos suficientes que permitan la construcción del plan estratégico; se identifica la sinergia menos evidente de los eventos analizados, donde se manifiesta como una contrastación de un evento con otro, o la medida en que un evento contiene o se ajusta a ciertos criterios; se ordenan los resultados en la formulación del esquema de trabajo de acuerdo a cada área y necesidad observada (Peña et al., 2010).

2.2.1 Fuentes de Información

De acuerdo al nivel informativo, las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias; para este trabajo investigativo se obtendrá información de ambos tipos. A continuación se detalla las principales según el nivel informativo:

- **Primarias.** Mediante entrevistas a los propietarios de la microempresa, el Sr. Jesús Antonio Mayoral Ordoñez y su Esposa Martha Cecilia Estrella Toledo, para el análisis académico de la gestión de todas las áreas de forma subjetiva dado la percepción del gerente.

- **Secundarias.** Como fuentes secundarias, se busca un apoyo en material que ha sido recopilado y analizado por varios autores en temas concretos como la planeación estratégica, control de gestión, análisis financiero, diseño organizacional; que permitan apoyar teóricamente el proceso de investigación con información organizada previamente que sustente las fuentes primarias, como: libros, informes de la organización, enlaces de internet, artículos de periódicos y revistas.

Dentro de los instrumentos de recolección de la información, se tiene en cuenta:

- ✓ Encuesta dirigida a los empleados y directivos de la empresa
- ✓ Documentos y archivos de la empresa
- ✓ Revisión bibliográfica por las redes virtuales y los entes del Estado que administran el sector lácteo.
- ✓ Observación directa

2.2.2 Metodología de la Investigación

El estudio se realizó mediante los métodos de vigilancia tecnológica y metanálisis, con el objetivo de analizar retrospectivamente el sector y posteriormente por medio de la prospectiva plantear escenarios futuros para Lácteos Mayoral Colón.

2.2.2.1 Vigilancia Tecnológica

Por medio de la vigilancia tecnológica se investigaron y analizaron diferentes variables que influyen en el sector lácteo, observando el comportamiento y las tendencias nacionales y mundiales de los mercados. La vigilancia tecnológica se enfoca en captar, analizar y difundir información de diversa índole, económica, tecnológica, política, entre otras, con el fin de identificar oportunidades y amenazas provenientes del entorno que puedan incidir en el futuro de una organización o de un sector, por medio de la exploración de fuentes de información (Álzate et al., 2012).

Este método contribuye a incorporar nuevos procesos que hagan más productivas las organizaciones y permite identificar en qué aspectos es preciso invertir y en cuáles no es adecuado hacerlo (Velasco & García, 2005). La vigilancia tecnológica se lleva a cabo en las siguientes etapas, basadas en la norma:

- ✓ **Identificación de necesidades, fuentes y medios de acceso a la información:** la búsqueda de necesidades y su evolución en el sector, en áreas científicas y tecnológicas, socioeconómicas, legislativas y normativas.
- ✓ **Búsqueda, tratamiento y validación de la información:** la información encontrada se seleccionó de acuerdo a su pertinencia, fiabilidad, relevancia, calidad y posibilidad de contrastarse.
- ✓ **Valoración de la información:** la importancia de la información generada y sus posibles usos.
- ✓ Consolidación de los resultados de la vigilancia tecnológica.

Una vez realizada la vigilancia tecnológica, que arrojó estudios de diferentes entidades sobre una misma variable, se hizo uso del método del metanálisis para integrar los resultados de diferentes investigaciones o publicaciones, con el propósito de ser objetivos al unificar los resultados.

2.2.2.2 Metanálisis

El metanálisis es un estudio sistemático cualitativo y cuantitativo de un grupo de estudios, publicaciones o artículos de investigación sobre un mismo tema; sirve para analizar la amplia colección de resultados individuales encontrados de todas las variables que afectan el sector, con el fin de reducir el error (Ramírez, S. 2018).

Analizar los resultados encontrados por varios investigadores de un tema y llegar a un resultado único hace que la confiabilidad de este resultado sea muy alta. El análisis retrospectivo se llevó a cabo en las siguientes etapas:

- **Búsqueda de información de las variables técnico económicas que influyen en el sector lácteo:** se realizó en fuentes confiables de Colombia, como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), FEDEGÁN, el Consejo Nacional Lácteo, PROPAÍS, las Universidades, la Gobernación del Putumayo, entre otras; y en diversas fuentes del mundo, como la FAO, la OCDE, entre otras, haciendo énfasis en los países que tienen mayor influencia en el sector lácteo mundial.
- **Estrategias de búsqueda de la información:** dentro de las estrategias implementadas se incluye la revisión sistemática y constante de publicaciones que reportan datos de interés para el desarrollo del plan estratégico; por ejemplo: publicaciones de la unidad de seguimiento del precio y la producción de la leche del MADR, los informes estadísticos que publica la Asociación Nacional de Productores de la Leche, los reportes de la Encuesta Nacional Agropecuaria del DANE, los boletines de ASOLECHE y el consolidado de inventario ganadero por vocación productiva de FEDEGÁN. Además se incluyeron artículos científicos relacionados con el tema de la investigación, el rastreo se hizo en bases de datos bibliográficas como EBSCO, SCIENCE DIRECT, SCIELO, SCOPUS, entre otras.
- **Variables incluidas:** en las fuentes revisadas se contrastaron variables importantes para el sector, como la producción, la calidad higiénico-sanitaria y el precio de la leche, el inventario ganadero en el país y por departamentos, los costos de producción y las exportaciones e importaciones de productos lácteos.

- **Criterios de inclusión de la información:** la selección de la información se realizó contemplando los siguientes criterios de inclusión: publicaciones provenientes de instituciones oficiales regionales, nacionales e internacionales, con una fecha de publicación menor a diez años. Los artículos fueron tomados de revistas científicas indexadas y las opiniones de expertos citadas provienen de personas con experiencia, mínimo de cinco años, en empresas o instituciones oficiales reconocidas del sector. La información que no cumplió con estos requisitos fue excluida del análisis.
- **Compilación de la información:** los datos recolectados fueron organizados sistemáticamente, de acuerdo a la fuente de consulta y el objetivo de los mismos, siendo posible recopilar y clasificar las fuentes, de acuerdo a su uso para el análisis retrospectivo. La información obtenida se le aplicó estadística descriptiva.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Este marco tiene como propósito guiar la investigación bajo un sistema coherente de conceptos, el cual permitirá obtener una visión integral de las teorías y del conocimiento científico.

3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos (Amador, 2002).

La planificación estratégica agropecuaria es un proceso complejo de toma de decisiones llevada a cabo de manera dinámica y flexible que considera la rentabilidad económica como principal componente en el diseño de objetivos y planes operativos, llevando a poner toda su atención en situaciones inmediatas más que aquellas a largo plazo, por lo que se convierte principalmente en una planificación de carácter táctico más que estratégica (Peña et al, 2010).

El proceso de cría de ganado vacuno y de producción de leche, combina factores y servicios productivos especializados, con un conjunto de actividades variadas y de complejas relaciones, las cuales son planificadas, diseñadas, ordenadas, coordinadas, dirigidas y/o ejecutadas por el gerente, en su papel de productor y dueño (Peña et al, 2010).

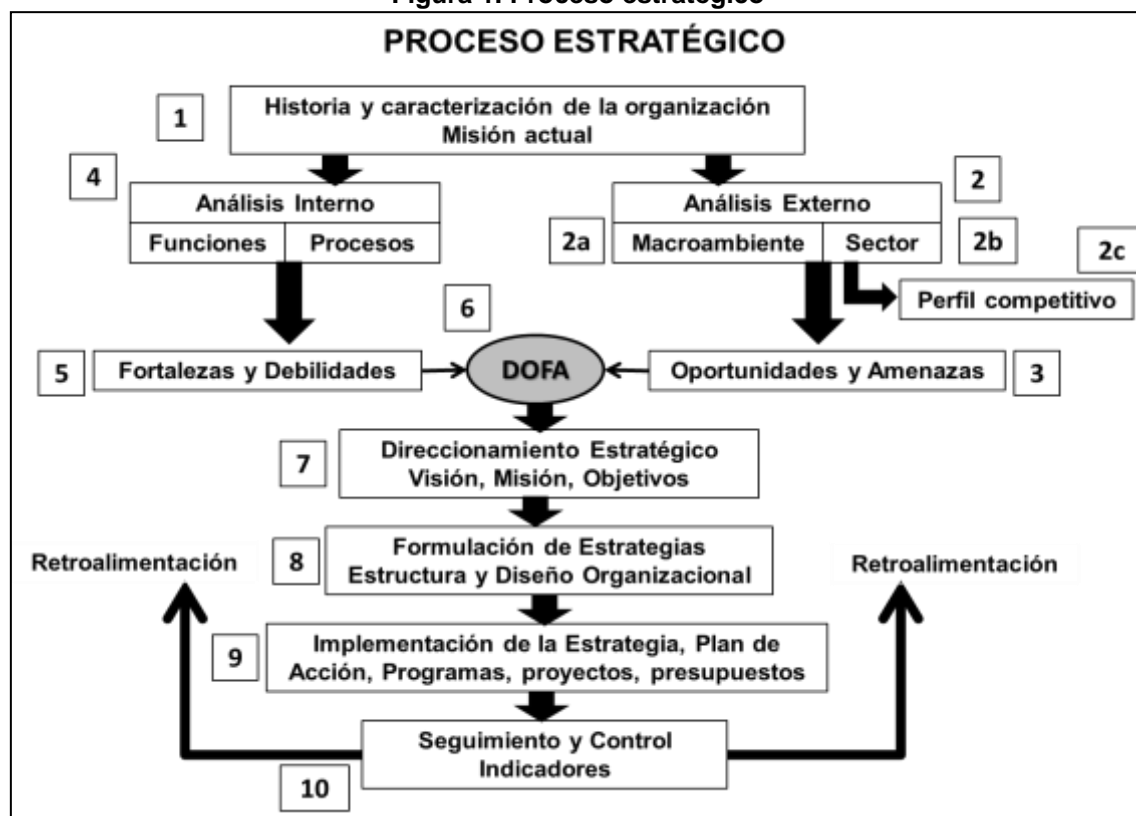
Dado que el gerente, es quien toma las decisiones finales como factor impulsador y organizador de todos los recursos que se manejan, posee también la responsabilidad de participar directamente como uno de los recursos productivos, a la vez puede ser foco de motivación y en forma contraria algunas personas pueden ver al gerente como una persona que no influya autoridad sobre la organización.

El planeamiento estratégico ayuda a cerrar la brecha entre ¿dónde estamos en el presente?, y ¿dónde queremos estar en el futuro? Por lo tanto, provee en primer lugar de dirección, a través del establecimiento de metas futuras y, en segundo, la lógica ¿el porqué de las actividades?, ¿el qué, por quién, cuándo y con qué recursos de la organización? (Peña et al, 2010).

La Planificación Estratégica proporciona el rumbo que guiará la misión, la visión, los objetivos, las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes

para cada una de las áreas funcionales que la organización desea seguir y les permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas (ver Figura 1).

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Tomado de papeles de trabajo para planes estratégicos (Betancourt, B.1995).

Al ser los planes el resultado del proceso de planificación que consiste en el diseño de esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos, debe conocerse en el seno de toda empresa (Peña et al., 2010). En cada nivel la estructura organizativa, los planes cumplen con dos funciones efectivas en relación con:

- Indican los objetivos a alcanzar por los planes diseñados.
- Identifican, cuantifican y ordenan los medios, recursos y técnicas para alcanzar los objetivos incluidos en el plan estratégico de la empresa.

Por lo anterior, los planes elaborados a mediano plazo no son suficientes para lograr que las operaciones cotidianas se realicen con los detalles y cronogramas que conllevan (Peña et al., 2010). La diversidad de recursos que intervienen en el proceso productivo ganadero, se ha utilizado y adaptado dividiendo los planes en:

- **Planes de manejo:** los cuales contemplan las actividades correspondientes al manejo del recurso rebaño (tipo de suplementos considerados a la hora de

planificar, criterios considerados en la actividad reproductiva, planificación en el manejo del rebaño, plan sanitario) e infraestructura (criterios utilizados en la planificación del mantenimiento de maquinarias y equipos, mantenimiento de instalaciones y construcciones) utilizados en la actividad productiva.

- **Planes de recurso humano:** se pueden definir como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Los planes de recursos humanos, se enfocan hacia el reclutamiento, selección y colocación de personas en diferentes puestos de trabajo.
- **Plan administrativo:** contempla algunos elementos considerados al momento de planificar los aspectos de carácter administrativo, tales como: aspectos del área contable, financiero, sistemas de información, relaciones con el cliente; tomados en cuenta al momento de planificar y fuentes de información.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

3.1.1.1 La Misión

Según Chardles, W. L. (1996), la Misión “Es el indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionara a una organización el enfoque y la dirección estratégica” (Peña et al., 2010).

La Misión Corporativa señala cuál es el negocio de nuestra empresa, donde un negocio es una organización que proporciona bienes y servicios con el fin de obtener utilidades.

La necesidad genérica que la empresa pretende satisfacer como una contribución a la sociedad, determinada desde el más alto nivel organizacional, ¿lo que específicamente va a producir?, establece el campo en el cual competirá, ¿qué tecnología va a utilizar? y determina la manera cómo asignará los recursos y ¿cuál será el modelo general de crecimiento, dirección para el futuro y para qué demanda social lo va hacer? (Amador, 2002).

El motivo de la misión, representa las cualidades y características que dan a conocer su existencia a la sociedad, porque nos permite conocer las actividades que desempeña la empresa, la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar en su sector como base de competitividad, donde están involucrados los valores y principios organizacionales.

Es esencial que la misión de la empresa la plantee adecuadamente la alta gerencia empresarial, porque permite establecer la guía de las decisiones internas y definir una identidad corporativa clara y determinada, estableciendo la personalidad y el carácter de la organización. De tal manera, que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Por lo tanto, debe servir de punto de partida para un mercadeo interno a la vez de apoyar la venta externa, dando la oportunidad de identificar sus clientes potenciales con la identidad corporativa establecida, los recursos y capacidades, así como otros factores que generen un acercamiento a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación inicial de la estrategia (Peña et al., 2010).

3.1.1.2 La Visión

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. Sergio Hernández (2006), define la visión como “la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de lo que la alta dirección desea del negocio” (Peña et al., 2010).

La visión empresarial es una declaración amplia y suficiente de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta, constituye una aspiración factible a largo plazo, que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites. Por lo tanto, no constituye un sueño irrealizable, señala el rumbo, da dirección, es la cadena que une en las empresas el presente con el futuro, sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización (Peña et al., 2010).

Por ser una proyección de deseo futuro, debe ser suficientemente comprometedor y motivante, de tal manera, que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización y por consiguiente hacia donde debe encaminar su trabajo y su compromiso. Requiere de una gerencia comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de todos los que están vinculados directa e indirectamente en el logro de los objetivos y metas. Debe ser una gerencia que tienda más a la coordinación y al control de gestión que a la operación (Peña et al., 2010).

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa; de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. Para formular la visión de la empresa debe realizarse un proceso de análisis y reflexión que contesten los interrogantes a continuación (Peña et al., 2010):

- ✓ Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- ✓ ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ✓ ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos que ofrece?
- ✓ ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ✓ ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece, dentro de 3 a 5 años?
- ✓ ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría dentro de 3 a 5 años?

Partiendo de la definición anterior, todas las empresas tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, es necesario que una empresa proponga o asuma razones básicas que las diferencien de sus homologas en el mercado en el cual participan.

3.1.1.3 Objetivos

Un objetivo es la expresión genérica de una situación determinada que la organización espera alcanzar en el marco de su finalidad y el cumplimiento de sus funciones. Es una exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

Münch Galindo Lourdes (2000) expresa “Díganos hacia donde quiere que nos dirijamos y qué resultados (rendimientos) espera de nosotros para poder diseñar y seleccionar las actividades en la forma que permita lograrlo, es una de las formas claras de expresar un concepto de objetivos, contemplados en el proceso de planificación que ocurre en toda entidad empresarial” (Peña et al., 2010).

En este sentido, según Commarmond & Exiga (2001), los objetivos se resumen en tres funciones: indicar claramente la meta, movilizar la energía hacia la meta y servir de referencia para la evaluación del resultado (Peña et al., 2010).

Los objetivos de la organización son algo más que buenas intenciones. Si son propuestos adecuadamente pueden:

- ✓ Convertirse en acciones específicas por realizar, un desafío para la empresa.
- ✓ Proporcionar dirección, es decir, sirven de referencia para proponer objetivos más específicos y detallados en niveles inferiores dentro de la organización.
- ✓ Establecer prioridades a largo plazo para la organización.
- ✓ Mantener una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento.
- ✓ Establecerse claramente con el mínimo de ambigüedades, no solamente con el propósito de que sean entendidos por todos los sectores, sino que puedan transformarse en políticas, estrategias y metas concretas que guardan coherencia, armonía y correlación con la misión organizacional.
- ✓ Facilitar el control de la gerencia, en virtud de constituirse en modelos de evaluación del rendimiento total de la organización.

Según Galindo & García (2000), una fase crítica de la planificación es la determinación de los resultados futuros, llamados objetivos, los cuales representan los resultados globales que una organización espera alcanzar en el tiempo determinado y que proporcionan las pautas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos. También determina el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión, las cuales deben ser posibles de medir y retos para la organización (Peña et al., 2010).

En un plan de desarrollo se deben formular objetivos generales, conocidos también como institucionales y objetivos específicos u operativos. Los objetivos generales apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de largo plazo (más de 5 años), y los objetivos específicos, a la solución de los problemas más concretos a mediano plazo (de 1 a 5 años) y a corto plazo (hasta 1 año).

3.1.1.4 Los Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Son las reglas de conducta que deben ser respetados, divulgados y practicados. No son ni pueden ser un simple enunciado, con ellos en realidad se define a sí misma, constituyen la filosofía de vida de la organización; porque los valores corporativos son los valores de sus integrantes, y especialmente de sus dirigentes.

En una organización es de vital importancia que los valores no sean solo palabras sino un factor de cambio a favor del progreso; donde todos sigan creyendo en ellos, para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

3.1.1.5 Políticas

Las políticas son el conjunto de normas y reglas que los colaboradores deben seguir, constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las políticas por su flexibilidad y permeabilidad en su mayoría no rebasan en el horizonte del plan, pueden estar orientadas a largo y mediano plazo en periodos definibles, delimitados por el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberá ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos corporativos. Su formulación es responsabilidad y compromiso directo del gerente a partir de la misión y los objetivos establecidos.

Una vez que se han definido los objetivos generales y específicos a partir de ellos los directivos con el equipo de planificación plantean las políticas institucionales y las políticas operativas.

3.1.2 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

El análisis interno debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias. En todo caso, el diagnóstico interno de la empresa debe responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué somos como empresa?, ¿Qué tenemos?, ¿Qué hemos sido?

El proceso administrativo se compone de cinco funciones específicamente de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, dentro de ella la planeación es objeto de estudio para muchos autores que se han dedicado a su estudio y aportan información a través del tiempo, como el caso de Henri Fayol que fue el fundador de la teoría clásica y expuso su teoría de la administración en sus libros “Administración Industrial y General”, fue el que incorporó dentro de la proporcionalidad de las funciones administrativas el término de planeación, el cual lo define como “es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción”.

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas, a gobernar ciudades y ganar guerras, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control (Reynoso J., 2017).

Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina (Reynoso J., 2017).

La Gestión administrativa según James Stoner, “Se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las regularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los administradores” (Peña et al., 2010).

3.1.2.1 Planificación

En el origen del término planificación se encuentra el término plan, que proviene del latín planus. A principios del siglo XVI tuvo como primer sentido sin aspereza ni desigualdad y remitía a la noción de superficie plana. El sentido que se da a este

término con un contenido vinculado al acto de planificar no aparece sino hasta el siglo XVII. Entonces significa proyecto elaborado e implica una continuidad ordenada de operaciones destinada a lograr un objetivo (Reynoso J., 2017).

Explica Schemerhorn, John (2001) “La planificación es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer, cuando hacerlo” (Peña et al., 2010).

La planeación consiste en anticipar las diferentes actividades que se realizaran en la empresa a través de los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo. La función de planear se entiende como la determinación del trabajo que se va a realizar, la proyección de las acciones que se van a desarrollar, así como, el establecimiento de metas y objetivos para la organización y la forma como se van a integrar en el trabajo. James Stoner (1998) manifiesta que “Lograr que el pequeño empresario comprenda la importancia de planear todas las actividades de una empresa así como ayudarla para que su empresa crezca y obtengan mayores rendimientos” (Peña et al., 2010).

3.1.2.2 Organización

La organización se considera necesaria en todos los niveles administrativos, se lleva a cabo cuando el trabajo se distribuye entre los departamentos y luego entre las personas asignando a cada uno su responsabilidad y conocimiento requerido, brindando autoridad para realizarlo, pero, a su vez generando compromiso por los resultados (Reynoso J., 2017).

En otras palabras, se entiende por organización, la clasificación y división del trabajo en unidades más pequeñas, la coordinación de los recursos de la organización (humanos, técnicos, físicos, entre otros). Además determinar que se necesita hacer, cómo, quién, cuándo y dónde lo va a integrar en el trabajo.

3.1.2.3 Dirección

Según Chiavenato, la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo (Reynoso J., 2017).

La dirección es dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados con los administradores, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. Consiste en la capacidad de influir en los trabajadores para desarrollar las actividades, tomando la responsabilidad sobre el comportamiento humano necesario para cumplir con las metas, ejerciendo un

liderazgo sobre el personal de la organización y motivándolo a cumplir con las labores asignadas.

3.1.2.4 Control

El Control completa el ciclo o laso de las funciones administrativas, mide los resultados de las actividades, comparándolos con los objetivos predeterminados y toma medidas correctivas si es necesario. En otras palabras, es asegurar el cumplimiento de los objetivos, verificando que la organización está en la dirección correcta en la obtención de sus metas, con el seguimiento de actividades para asegurarse de que el plan se ejecute correctamente (Reynoso J., 2017).

El control señala las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. Se podría decir entonces que la supervisión de las empresas está en función de un buen proceso administrativo. En gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

3.1.3 ENTORNO EMPRESARIAL

El ambiente externo está conformado por la combinación de varios fenómenos o elementos, fuerzas, actores, eventos y hechos, que afectan en forma directa o indirecta a la institución, cuando cualquiera de estos elementos afecte directamente de forma positiva o negativa el desempeño general o de algunas actividades de la organización. Nos encontramos frente a un factor crítico externo que deberá ser considerado en los escenarios, en los objetivos, políticas y alternativas de cambio o consolidación. El análisis externo puede ser a nivel macroeconómico, donde se estudia el entorno genérico, y nivel microeconómico, en el que se estudia el entorno específico.

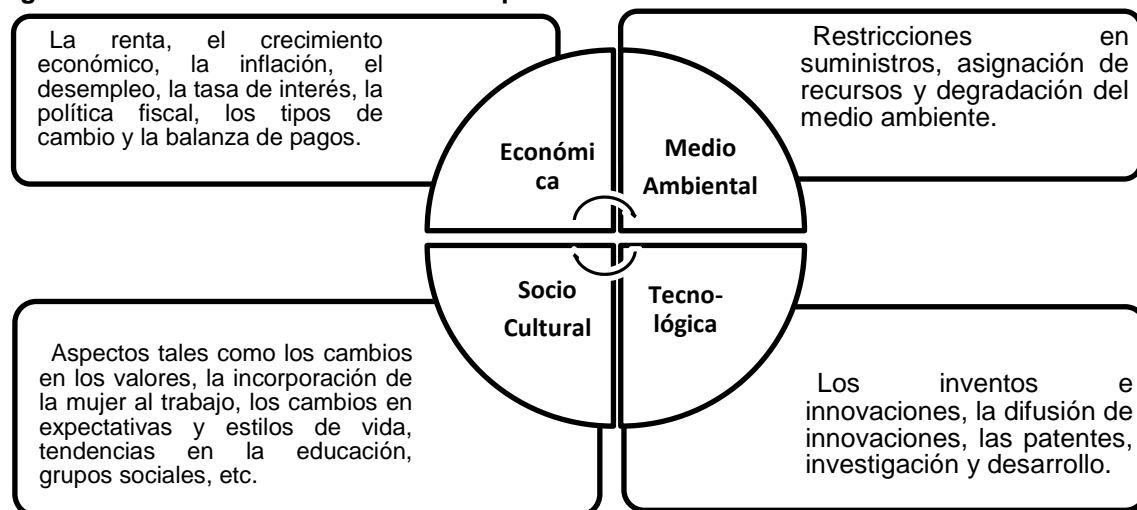
Para que una empresa obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. Un análisis continuo permite actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

El análisis del entorno empresarial consiste en determinar cómo influyen positiva y/o negativamente los factores externos (social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental); en el comportamiento e incluso en el sector; analizando el grado y la naturaleza de dicha influencia y obtener un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

La siguiente figura 2 ilustra, el análisis externo del entorno empresarial es la recopilación de datos a través de investigaciones, estudio, observación y análisis

del mercado y la sociedad en general en el que va a desenvolverse la empresa, que determina parte del éxito y su ritmo de crecimiento en el sector.

Figura 2. Fuerzas del macro entorno empresarial



Fuente: Tomado de análisis del entorno general de la empresa (García, 2012)

El entorno empresarial es muy difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallado de cada factor con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades que surjan o para protegernos ante futuras amenazas.

En especial los factores demográficos, culturales, medioambientales y sociales son muy importantes pues condicionan en gran parte el comportamiento de las personas, así como también el moderar sus acciones para no perjudicar a nadie del entorno interno de la empresa y/o a todas las empresas del sector de modo directo.

3.1.3.1 Entorno Económico

Uno de los componentes del entorno general, que representa especial cuidado en el análisis sectorial, para los emprendedores es el económico. La influencia de un mercado, cada vez más dinámico y globalizado, genera diversas variaciones económicas, que pueden ser permanentes o transitorias; por las condiciones en las que operan las organizaciones, generando que éstas, a su vez, se conviertan de un momento a otro, de oportunidad a amenaza, para la organización y su sector, o viceversa.

Del conjunto de elementos que influyen en la actividad económica de un País debemos resaltar aquellos que más relevancia tengan para la empresa (situación

de la economía nacional, aumentos de mano de obra, expansión de la producción, nivel de stock, inflación persistente, situación de la balanza de pagos, tasa de devaluación del dólar y tasa de cambio, análisis de la deuda externa pública y privada, entre otros). La propia evaluación de la coyuntura de la economía local, nacional e internacional lleva consigo un constante movimiento de los tipos de interés que repercutirán de manera inmediata en las mayores o menores disponibilidades de crédito para la empresa, con la evidente influencia en los niveles de financiación, planes de expansión, etc.

3.1.3.2 Entorno Social

En este entorno se evidencia de una forma más clara, los diferentes fenómenos sociales, que afectan las decisiones empresariales, por la interacción permanente con los diferentes grupos de interés, a través de diversos criterios (responsabilidad social, derechos humanos, desarrollo humano, manejo de conflictos sociales, seguridad humana, entre otros), que genera un impacto adicional en términos económicos.

El entorno social dentro del cual toda empresa debe funcionar es sumamente complejo, en él se deben considerar las influencias sociológicas, culturales, educativas y demográficas. En este entorno se evidencia de una forma más clara, los diferentes fenómenos sociales, que afectan las decisiones empresariales, por la interacción permanente con los diferentes grupos de interés, a través de diversos criterios (composición social de la población, tendencias del comportamiento del SMMLV, responsabilidad social, derechos humanos, desarrollo humano, manejo de conflictos sociales, seguridad humana, entre otros), que genera un impacto adicional en términos económicos.

El entorno social de la empresa ha sufrido transformaciones radicales en los últimos tiempos especialmente en el campo de la política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta los programas sectoriales para el desarrollo social (salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte, entre otras); y las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos (energía, agua potable, saneamiento y vías).

3.1.3.3 Entorno Político

El entorno político del país ejerce una poderosa influencia sobre las empresas por medio de la intervención del estado y de su actividad hacia el sector empresarial: los sistemas de gobiernos generalmente obedecen a determinadas doctrinas, filosofías políticas, de cada una de las cuales tiene su particular manera de apreciar la sociedad, la economía y a las empresas.

El factor político es un acuerdo social prevalente dentro del cual deben funcionar las empresas. En él se reflejan las actividades y actitudes de la gente hacia el gobierno, las religiones, la educación, los negocios, la libertad, la ética, las relaciones exteriores y el poder de los gremios y grupos de presión. Algunas veces esas actitudes resultan de conciliar criterios diferentes; otras, se imponen por unos pocos hombres fuertes, sea cual fuera su origen, tales actitudes determinan el ambiente y las normas (reglas del juego político de grupos, partidos y movimientos políticos a nivel nacional regional y local), para quienes activan empresas de todo género.

3.1.3.4 Entorno Jurídico Legal

Las decisiones gerenciales desde el inicio involucran aspectos jurídicos (razón social, estructura, tamaño, actividad comercial, etc.) para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Este entorno está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias en la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa.

El marco jurídico actúa como una herramienta que delimita los alcances de la organización dando protección e imponiendo restricciones. El radar legal comprende las limitaciones, los procesos y las contingencias legales que pueden crear o frustrar las oportunidades de crecimiento (Constitución Nacional, leyes, resoluciones, CONPES, decretos y códigos) y dan a conocer las responsabilidades, obligaciones y derechos en el sector.

3.1.3.5 Entorno Demográfico

Hace parte de este subsistema los estudios de estadísticas vitales de la gente, como la edad, la raza y grupo étnico de origen (diversidad étnica), lugar de residencia, el comportamiento de las compras de patrones de consumo. El cambio demográfico determinará en gran manera la relevancia económica de las regiones del país en el futuro, permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos.

Las variables por considerar en este entorno son las siguientes: Características de la población y en particular de la población atendida por la empresa, tasa de crecimiento de la población, tasa de natalidad y mortalidad de la población, análisis del proceso de migración y sus tasas, esperanza de vida al nacer, composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación, población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada .

3.1.3.6 Entorno Cultural

Determina los aspectos culturales (actitudes, comportamientos, creencias, valores) que afectan las posibilidades de actuación empresarial y la aceptación de los productos/servicios, con el estudio del comportamiento de la fuerza de trabajo subordinada y la estructura de consumo (normas, preferencias y gustos que adoptan de generación en generación y tienen los individuos o son impuestas por la sociedad).

3.1.3.7 Entorno Ambiental

Describe las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa y que se tienen como sede de sus instalaciones e identifica los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la formulación del Plan Estratégico y Operativo, la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y el análisis de la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Es necesario conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo; identificar las posibilidades, incentivos y restricciones para el desarrollo de las actividades derivadas de las reglamentaciones que regulan la conservación del medio ambiente.

Adicionalmente comprende el análisis de la incidencia que tiene en el comportamiento de los insumos, procesos de trabajo, productos finales y elementos residuales, los compradores o usuarios de los bienes o servicios que produce, la topografía, el clima, la disponibilidad y acceso a recursos naturales, la geografía en general y su incidencia en la conservación del medio ambiente (bosques e hidrografía, geología, inventario de flora y fauna, calidad del agua en el estado actual, suelos, topografía, clima, pastos y bosques, efectos por el ruido, infraestructura de servicios circundantes, sistema vial, usos actuales, valorización y/o desvalorización de las áreas de influencia).

3.1.3.8 Entorno Tecnológico

Es el ámbito externo que conforma los diversos cambios, tendencias y avances tecnológicos sobre los procesos productivos y administrativos, la maquinaria y equipo que sirve para realizar dichos procesos y la calificación del personal requerido para ejecutarlos. Hacen referencia por lo general a la función de producción de la empresa, ofrece oportunidades y riesgos tecnológicos a la organización, origen e identificación de sus productores o proveedores y precios estimados.

La empresa pionera en la nueva tecnología gozará de unas disminuciones en sus costes de producción que podrá emplearlos en reducir su precio de venta para así ampliar el mercado o bien incrementar su beneficio al producir con costes más bajos. La estructura organizativa de la empresa habrá de tener la implantación de la automatización en las cadenas de producción o la introducción de los computadores en las tareas administrativas con el consiguiente desplazamiento de trabajadores hacia otras funciones.

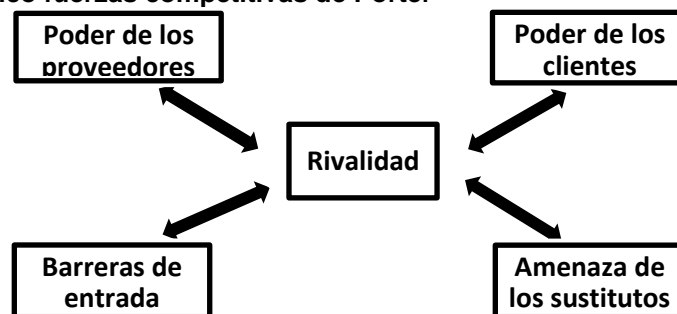
Como conclusión sobre la influencia del entorno general y específico, podemos decir que el desenvolvimiento de la empresa hacia la consecución de sus objetivos, debe considerar que se mueva en un entorno cambiante, siendo el principal problema el análisis de las interrelaciones entre la empresa y su entorno social

3.1.4 ESTRUCTURA DEL SECTOR COMPETITIVO

Para el desarrollo de este tema, se toma como referente la teoría de Michael Porter, profesor de la escuela de negocios de Harvard quien ha desarrollado varios modelos teóricos sobre la competitividad, soportados y fundamentados en décadas de docencia e investigación, los cuales se basan principalmente en obtener un profundo conocimiento de los sectores, especialmente al que pertenece la empresa, sus competidores y entorno como una estrategia competitiva (Porter, 2008).

Para determinar la rentabilidad del sector estudiarán las "fuerzas" que permiten incorporar las condiciones del sector a la estrategia y poder anticiparse a la competencia e influir en ella a largo plazo midiendo tanto fortalezas como debilidades. Mediante el análisis del mercado y la competencia, en la fase de diagnóstico, se estudia esas cinco fuerzas a fin de lograr un mejor entendimiento del grado de afectación de la competencia a la organización y posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o bien para defenderse de las amenazas que se detecten (Guerrero, 2014).

Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, M. E. 2008)

A continuación se definirá cada una de las cinco fuerzas de Porter, ilustrada en la anterior figura 3, empezando con la intensa rivalidad entre los competidores existentes, luego las amenazas de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores (clientes) y por último la presión de los productos sustitutos, con el fin de obtener un mayor entendimiento, de las oportunidades y amenazas generales del sector.

3.1.4.1 Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales, con maniobras competitivas mediante descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas de publicidad que aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto, mejoramiento de la calidad o servicio con respecto a la competencia, una acción que disminuye los beneficios de todas las empresas, el incremento de servicios o garantías para los consumidores (Guerrero, 2014).

La rivalidad competitiva se puede resumir como sigue:

- ✓ El número de competidores es alto o con igualdad de fuerza.
- ✓ Diversidad de competidores es alta.
- ✓ El crecimiento de la industria es alto.
- ✓ El costo de almacenamiento del producto es elevado.
- ✓ Falta de diferenciación o bajo costo de cambio.
- ✓ El movimiento de la competencia hacia un nuevo cliente es bajo.
- ✓ El crecimiento de la demanda es lento.
- ✓ Grandes y recientes incrementos de capacidad de producción en el sector.
- ✓ Las barreras de salida son altas.

La rivalidad es mayor cuando son muchos competidores del mismo tamaño y recursos, las barreras de salida del sector son altas como maquinaria muy costosa o negocios muy específicos.

3.1.4.2 Amenaza de nuevos entrantes

Nuevos entrantes que quieren participación en el mercado con nuevas capacidades ejerciendo presión en costos y precios, poniendo límites a la rentabilidad potencial del sector, con la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas puedan descender.

La dinámica del sector la genera las nuevas empresas, que pretenden ingresar como competidores con la diversificación del mercado u operación, la presión en la baja de precios y costos de producción, las diferencias en calidad, entre otros que afecta la rentabilidad del sector. Para lo cual, se establecen unas barreras de entrada, que genere una dificultad de ingreso al mercado, con una situación de desventaja competitiva inicial. Existen seis principales barreras de entrada:

economías de escala, producto diferenciado, altos costos de capital, las barreras a la salida, las barreras legales y creadas por el gobierno, costes de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución, desventajas en costes independientes (ver figura 4).

Figura 4. Tipos de barreras de entrada



Fuente: Elaboración propia, tomado de (Porter, 1991).

El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes y de la acción combinada de los competidores actuales. Si las barreras de entradas son altas el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja.

3.1.4.3 El Poder de negociación de los proveedores

Capturan el mercado cobrando precios más altos que otros, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo altos costos a los participantes del sector. Se afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Esto depende si tiene monopolio en la distribución y diversificación en varios sectores. El poder de negociación se puede resumir de la siguiente manera:

- ✓ El número de proveedores es bajo y están concentrados.
- ✓ No existen sustitutos para sus productos.
- ✓ El sector no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ El factor de precio de los proveedores es alto.
- ✓ El beneficio del proveedor es menor.
- ✓ El costo de cambio del proveedor es alto, con productos diferenciados.
- ✓ Venden productos importantes para el sector.
- ✓ Pueden integrarse hacia atrás.
- ✓ El costo de operación es alto.

Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

3.1.4.4 El poder de negociación de los compradores

Capaces de capturar valor mediante presión en la negociación para que los precios bajen y elevar los costos de satisfacer la demanda con exigencias en el servicio, la calidad y la financiación para pago a plazos, ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente, produciendo un enfrentamiento entre los participantes del mismo sector y generando perjuicio en la rentabilidad.

El poder de negociación del comprador se resume de la siguiente manera:

- ✓ El número de clientes es alto.
- ✓ La capacidad del cliente para demandar es alta.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector.
- ✓ El costo de cambio es bajo.
- ✓ Capacidad de integración hacia atrás.
- ✓ Contribución del sector a los costos totales del cliente.

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

3.1.4.5 La Amenaza de productos sustitutos

Un sustituto reemplaza a otro producto o servicio cumpliendo la misma función a menor precio mediante formas distintas. Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad – precio con

relación al productor de nuestro sector, son producidos por sectores que obtienen elevados beneficios. Cuando más atractiva sea la relación calidad precio de los productos sustitutivos más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

En conclusión, en la estrategia empresarial debe ser igual de importante, la posición de la empresa, que la estructura saludable del sector, defendiéndola de las fuerzas competitivas (los precios, los costos, y la inversión necesaria para competir) y moldeándolas a su favor para lograr un posicionamiento estratégico que sea eficaz y duradero a cuentas de resultados y un balance contable óptimo en los participantes del sector.

3.1.5 MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.5.1 Diagnostico Situacional (FODA)

El diagnóstico situacional es un conjunto de procesos que permiten realizar un estudio y análisis de la situación pasada, presente y proyectarnos al futuro de la organización a fin de realizar cambios y corregir errores, con la finalidad de mantener una empresa exitosa.

En 1970, los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon una herramienta que resume los aspectos claves del macro ambiente y del análisis interno que más probablemente afectan al desarrollo de la estrategia (Trejo et al., 2016).

El análisis FODA es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad; necesaria para enrutarla por el camino del éxito, consiste por un lado, en un análisis interno para determinar los puntos fuertes y débiles, y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas, y su objetivo consiste en determinar la ventaja competitiva de una empresa determinando el ajuste que debe lograr entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa, que definiremos a continuación (Trejo et al., 2016):

- ✓ Las debilidades son manifestaciones que denotan un problema, desventaja, dificultad, entropía o insatisfacción de necesidades. Un problema se expresa cuando existe una diferencia entre él “debe ser”, entre lo deseado y la situación no deseada que impide la satisfacción de nuestras necesidades.
- ✓ Las oportunidades se los puede caracterizar como los fenómenos, que, están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la organización o favorecen a su desarrollo.
- ✓ Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y/o productos, en los que puede sentirse fuerte, haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez. También el poseer

energía, firmeza y constancia en determinado campo, área o aspecto del que hacer organizacional.

- ✓ Las amenazas son cualquier elemento del ambiente externo relevante que puede constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de algunas de las “actividades” más importantes de la organización.

El diagnostico interno lo integra el análisis de:

- **Capacidad competitiva:** aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del servicio, portafolio de servicios, participación en el mercado, cubrimientos, investigación y desarrollo, precios, publicidad y lealtad de los clientes.
- **Capacidad directiva:** fortalezas y/o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.
- **Capacidad financiera:** aspectos relacionados con las fortalezas y/o debilidades financieras de la empresa, como por ejemplo, deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, etc.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** se incluyen aspectos relacionados con los procesos en la empresa de servicio, puede ser infraestructura tecnológica, ubicación física, acceso a servicios públicos, nivel tecnológico.
- **Capacidad de talento humano:** fortalezas y/o debilidades relacionadas con el recurso humano que incluye, nivel académico, experiencia técnica, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, pertinencia y motivación.

El diagnostico externo lo integra el análisis de:

- **Factores económicos:** son los relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.
- **Factores políticos:** se refiere al uso o migración del poder, datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes e implementos), datos de los órganos de representación (senado, cámara y/o asamblea), otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa.
- **Factores sociales:** son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de máquinas y herramientas.
- **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y/o recursos naturales.
- **Factores competitivos:** todo lo relacionado por la competencia, los productos el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

La matriz FODA es una importante herramienta de formulación de estrategias empresariales basadas en la combinación de variables del macro ambiente y del

entorno, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias así (Trejo et al., 2016):

- **Estrategias FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. De esta combinación surgen las potencialidades, las cuales son las líneas de acción más valiosas para la empresa.
- **Estrategias DO:** Se basan en la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Su objeto es minimizar las debilidades y las amenazas mediante estrategias defensivas. Estas son las limitaciones, y pueden ser incluso peligrosas para la empresa.

Para construir la matriz FODA de una empresa deben realizarse los siguientes pasos (Trejo et al., 2016):

- ✓ Hacer una lista de las fortalezas internas clave.
- ✓ Hacer una lista de las debilidades internas importantes.
- ✓ Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
- ✓ Hacer una lista de las amenazas claves.
- ✓ Comparar en una casilla las fortalezas internas con las oportunidades externas, registrando las estrategias FO en la casilla correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO en la casilla correspondiente.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas, y registrar las estrategias FA en la casilla correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA en la casilla correspondiente.

Al cruzar toda la información obtenida puede realizarse una lectura clara de la situación de la empresa. De las estrategias generadas se clasificarán las factibles, es decir, que no necesariamente todas las estrategias que surjan del ejercicio serán seleccionadas para su ejecución (Trejo et al., 2016).

En conclusión, este análisis permite establecer la relación causa-efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas, cuyo objetivo es preguntarse cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el desarrollo de una debilidad.

3.1.5.2 Benchmarking

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del

método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estadísticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es proceso a largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructurales que se llevan a cabo en el ámbito de la organización; esas fases -como se explicará más adelante son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación (Betancourt, 2014).

“En el benchmarking, los radares o diagramas de araña, permiten captar los distintos puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo, ilustrar las diferencias de desempeño existentes en los factores de éxito de la organización frente al de las otras organizaciones con las que se hace la comparación, facilita el diseño de estrategias competitivas, entre otras”. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria” (Betancourt, 2014)

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

3.1.5.2.1 Proceso de investigación

Para la realización de un estudio de benchmarking de deben cumplir o desarrollar varias fases (Betancourt, 2014):

- 1) Preparación.** En esta fase, la dirección de la organización conforma el equipo de proyecto de benchmarking. El cual prepara un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema de investigación sobre los factores a referenciar. El equipo define con quienes se van hacer el estudio; establece los acuerdos o convenios con socios (Organizaciones a comparar) e inicia la revisión y análisis documental.
- 2) Diagnóstico o Planteamiento del Problema.** La segunda fase es un diagnóstico a fondo sobre el problema que se ha de solucionar con el benchmarking, basada en una investigación profunda de los factores y en su análisis. En el planteamiento del problema se deben considerar varios aspectos importantes:
 - ✓ Identidad del problema (¿Qué?)
 - ✓ Tenencia del problema (¿Quién? ¿Quiénes?)
 - ✓ Magnitud (¿Cuánto?)
 - ✓ Perspectiva Cronológica (¿Cuándo?, ¿Desde Cuándo?, ¿Hasta cuándo?)
 - ✓ Causa del problema (¿Por qué?)

- 3) **Formulación y direccionamiento.** La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema y darle un direccionamiento a las acciones. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas a los grupos de interés para adoptar los cambios o las decisiones.
- 4) **Acciones y aplicaciones.** La puesta en práctica, que es la cuarta fase del estudio, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el equipo del proyecto en colaboración con los grupos de interés y de los socios del benchmarking.
- 5) **Terminación y retroalimentación:** En los procesos estratégicos (en nuestro caso los de benchmarking), la retroalimentación es según Manso (2003), “la acción de mandar información, desde algún momento del proceso hacia el principio de éste con el objeto de reconducirlo”

3.1.5.2.2 Metodología para un estudio de Benchmarking

A continuación se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de Benchmarking (Betancourt, 2014):

- 1º. **Organización del equipo**
- 2º. **Selección de las organizaciones a comparar.** En esta parte se seleccionan tres o cuatro organizaciones, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio y reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
- 3º. **Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.** Se investiga sobre sus características, reconocimiento y se organiza una base de información de éxito y sobre asuntos más relevantes y competitivos.
- 4º. **Identificación de los Factores clave de éxito (F.C.E).** La determinación de los factores claves (o críticos), es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran su resultado exitoso.
- 5º. **Descripción de los factores claves de éxito.** Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores clave de éxito sobre sus fortalezas y debilidades particulares, justificando la importancia que tiene para su desempeño.
- 6º. **Elaboración de la matriz de perfil competitivo (MPC).** Dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.
- 7º. **Radares de comparación o diagrama de araña (Spider Diagram).** Es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor clave de éxito.
- 8º. **Análisis e interpretación de los resultados** arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.

3.2 MARCO LEGAL

Colombia ha sido considerada, como “el país de las leyes”. En la política pública colombiana se cuenta con un marco normativo para la creación de empresas,

teniendo como eje central la constitución política (1991), en su Título XII “Del régimen económico y de la Hacienda Pública”, principalmente en su artículo 38 sobre libertad de asociación, en el artículo 333 se establece la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo.

Tabla 1. Leyes y decretos del sector lácteo

MECANISMO	TÍTULO	APORTE ESPECÍFICO
Ley 550 de 1999	Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó LEY MIPYMES, posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007.	Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO .	Artículo 40. Créase el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.
Ley 155 de 1959	Donde se limita el comercio indiscriminado, favoreciendo el sector de la producción	
Decreto 755 de 1967	Registro de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia, Declaración derechos de los Campesinos y otras personas que trabajen en las áreas rurales ONU	
Decreto 2437 de 1983	Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche.	
Res. 02310 -1986	Por la cual se reglamenta lo relacionado con los derivados lácteos.	
Resolución 01804 de 1989	Por la cual se modifica la resolución 02310 de 1986, que reglamenta lo referente a procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.	
Resolución 11961 de 1989	Por la cual se modifica parcialmente la resolución 02310 de 1986, en lo relacionado con las clases de leche fermentada.	
Ley 101 de 1993	Por medio de esta ley se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 1279 - 2716 de 1994	Reestructura el Ministerio de agricultura y dicta otras disposiciones. Y regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales.	
Ley 160 de 1994	Crea el sistema nacional de reforma agraria y desarrollo rural campesino, crea el subsidio para adquisición de tierras y reestructura el Instituto Colombiano para la Reforma Agraria (INCORA)	
Decreto 3075 de 1997	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 9ª de 1979, regulándose todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.	
Decreto 2478 Dic. 17 de 1999	Se establece que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) tendrá a cargo la orientación, control y evaluación del ejercicio de las funciones de las entidades adscritas y vinculadas, participara en la formulación de la política en la elaboración de los programas sectoriales	
Res 00076 Mar 10 1999	Se conforma el Consejo Nacional Lácteo como organismo asesor del Gobierno en materia de política lechera	
Res 0321 Jul. 10 de 1999	Se deroga la resolución 0427 y se adopta el sistema de precios, calidades y funcionamiento de los mercados lácteos establecidos en el acuerdo de competitividad	
Ley 607 de 2000	Modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, y reglamenta la asistencia técnica directa rural.	
Ley 811 de 2003	Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y otras disposiciones	
Decreto 2513 - Julio de 2005	Reglamenta la ley 155, y dice que la producción láctea constituye una actividad fundamental para la dinámica y recuperación agropecuaria nacional y se debe vigilar la competencia desleal.	
Decreto 3800 Oct. 31 de 2006	Se reglamenta la ley 811, y se establece la representatividad de los integrantes de las organizaciones de cadena	
Decr. 616 - 2006	Se establecen los requisitos que debe cumplir la leche para consumo humano	
Ley 1133 de 2007	La creación e implementación del programa "Agro, Ingreso Seguro - AIS", destinado a proteger los ingresos de los productores que resulten afectados, ante las distorsiones derivadas de los mercados externos y a mejorar la competitividad con ocasión de la internacionalización de la economía	
Ley 1133 - 2007	Por medio de la cual se crea e implementa el programa "Agro, Ingreso Seguro – AIS.	
Decreto 525 de 2009	Por el cual se reglamenta el artículo 43 de la Ley 590 de 2000 y demás normas concordantes, sobre la gradualidad del pago de parafiscales y las reglamentaciones adicionales para las Mipymes.	
Ley 1504 - 2011	"Por medio de la cual se modifica el Plan Nacional de Re activación Agropecuaria - PRAN"	

Fuente: Tomado del Ministerio de agricultura y desarrollo rural (MADR, 2019)

Colombia cuenta con un sector agropecuario mega diverso y una serie de instituciones generadoras de diferentes planes y políticas que en muchos casos no se articulan entre sí. En la institucionalidad rural nacional se destacan el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO), el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el Banco Agrario de Colombia (BAC), la Unidad de Restitución de Tierras, la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca (AUNAP), la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), tres Agencias creadas recientemente: la Agencia para el Desarrollo Rural (ADR), la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y la Agencia de Renovación del Territorio (ART); y dos corporaciones de economía mixta, la Corporación Colombia Internacional (CCI) y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA). Esta última, la Corporación (CORPOICA) como coordinador del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA), en articulación con los diferentes actores del sistema ha liderado el desarrollo y actualización de la Agenda I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) y la construcción del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agroindustrial Colombiano (PECTIA) (Moreno et. al, 2017).

Por tanto, el conocimiento sobre estas leyes en mención, será un instrumento eficiente para sortear cualquier problema, sin perder de vista las modificaciones, reformas y nuevas leyes que se presentan con cada nuevo gobierno o nueva legislatura del Congreso.

El marco legal está orientado tanto al desarrollo del Sector Lácteo como de todo el Sector Agropecuario Colombiano, con un importante aporte en la generación de empleo y de ingresos; a través de leyes, acuerdos, decretos y resoluciones (ver tabla 1); donde se pretende proteger el sector agropecuario como una de las bases de la economía del país; con normas que aplican de manera concreta y habitual en la actividad económica de Lácteos Mayoral Colón; como son:

3.2.1.1 Normatividad vigente para el sector lácteo

La modernización a través de los años de la cadena láctea en Colombia, conllevaron a la mejora de las instalaciones, nuevos equipos y otros tipos de producción, transformando la producción lechera a una industria y dejar de visualizarla como una actividad meramente del campo.

El 23 de Diciembre de 1993 se publicó la ley 101: Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero, donde se pretende mantener y fomentar el desarrollo agropecuario nacional, a través de la promoción y el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales, con los siguientes planteamientos (Quintero, 2011):

- 1) Otorgar especial protección a la producción de alimentos.
- 2) Adecuar el sector agropecuario y pesquero a la internacionalización de la economía, sobre bases de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional.

- 3) Promover el desarrollo del sistema agroalimentario nacional.
- 4) Elevar la eficiencia y la competitividad de los productos agrícolas, pecuarios y pesqueros mediante la creación de condiciones especiales.
- 5) Impulsar la modernización de la comercialización agropecuaria y pesquera.
- 6) Procurar el suministro de un volumen suficiente de recursos crediticios para el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, bajo condiciones financieras adecuadas a los ciclos de las cosechas y de los precios, al igual que a los riesgos que gravitan sobre la producción rural.
- 7) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización rural y a la protección de los recursos naturales.
- 8) Favorecer el desarrollo tecnológico del agro, al igual que la prestación de la asistencia técnica a los pequeños productores, conforme a los procesos de descentralización y participación.
- 9) Determinar las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero.
- 10) Establecer los Fondos de Estabilización de Precios de Productos Agropecuarios y Pesqueros.
- 11) Propender por la ampliación y fortalecimiento de la política social en el sector rural.
- 12) Fortalecer el subsidio familiar campesino.
- 13) Garantizar la estabilidad y claridad de las políticas agropecuarias y pesqueras en una perspectiva de largo plazo.
- 14) Estimular la participación de los productores agropecuarios y pesqueros, directamente o a través de sus organizaciones representativas, en las decisiones del Estado que los afecten.

En 1999, se creó el acuerdo de competitividad del Sector Lácteo, donde el Comité de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo nacional.

En el mismo año, se identificó la necesidad de crear una entidad que se dedicara exclusivamente a la ejecución y alcance de los planteamientos anteriores, por lo tanto se publica la resolución 0076 de 10 de marzo de 1999 por la cual se crea el Consejo Nacional Lácteo, donde se considera (Quintero, 2011):

- ✓ El sector lácteo integrado por industriales, productores y el Gobierno, han definido estrategias para el desarrollo competitivo del sector, a través del Acuerdo de Competitividad del Sector Lácteo;
- ✓ Es necesario para el desarrollo y aplicación de la política lechera, el funcionamiento de un Consejo Nacional Lácteo, con participación de agentes económicos vinculados a la actividad lechera, a fin de identificar y concertar soluciones adecuadas a los diversos problemas de este sector;
- ✓ Es necesaria e importante la participación activa de los integrantes de la cadena productiva del sector lácteo en la definición de la política lechera.

A continuación se mencionan en la Tabla 2, los principales acuerdos y reglamentaciones del sector:

Tabla 2. Acuerdos de Competitividad de la cadena láctea

MECANISMO	TÍTULO	APORTE ESPECÍFICO
Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea Colombiana Julio de 1999		Creado por el comité de Competitividad, donde se presenta los resultados del proceso de discusión y concertación entre productores ganaderos, cooperativas, industriales y gobierno, en torno a los grandes problemas, objetivos, estrategias y líneas de acción para avanzar en la modernización del sector lácteo Nacional.
Acuerdo 007 –CNL Febrero 01 de 2002		Por el cual se publican los precios mínimos de referencia que resultan de fórmulas estipuladas en el acuerdo de competitividad de la cadena láctea, para el pago al productor de leche. Con vigencia hasta el 31 de enero de 2003.
Acuerdo 008 –CNL Febrero 01 de 2004		Se acuerda adoptar un sistema de certificación de laboratorios de las plantas de procesamiento, acopio de leche y demás laboratorios, a través del Sistema Nacional de Análisis de Leche Fresca – SISLAC al cual deberán acogerse todos los compradores de leche fresca
Res 00186 Abr. 30 de 2004		Se toman medidas para regular el mercado, y se adopta el acuerdo 08 del CNL
Decreto 4432 dic. 31 de 2004		Se impone un arancel del 50% a la importación de leche hasta junio de 2006
Res 00163 Jul. 12 de 2006		donde se fija el precio base del pago de la leche al productor
Res 00255 Oct. 6 de 2006		por el cual se otorga un incentivo al almacenamiento de leche
Res 000012 Ene. 12 de 2007		por el cual se establece el sistema de pago de la leche cruda al productor
Res 186 Jun. 11 de 2008		reglamenta parcialmente la ley 811 y el decreto 3800, regula condiciones y requisitos para la inscripción y cancelación de las organizaciones de cadena
Acuerdo de competitividad de la Cadena Láctea de Antioquia Julio de 2010		Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la leche.

Fuente: Tomado de Ministerio de agricultura y desarrollo rural (MADR, 2019)

A partir del año 2010, el Gobierno Nacional ha impulsado la revisión normativa, procurando actualizarla y expedir nuevas normas que permitan atender la política para mejorar la competitividad del sector lácteo bajo el un nuevo marco de mercados globales, sin perjuicio del enfoque social y ambiental que requiere el productor de leche y el país.

En este orden, los órganos legislativo y ejecutivo, han aprobado y expedido importantes iniciativas asociadas a la política descrita en el CONPES 3675 de 2010, entre las que se destacan:

- ✓ Ley 1450 de 2011, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2011-2014 “Prosperidad para Todos”.
- ✓ Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Inversiones 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.

Estas leyes establecen directrices en temas prioritarios relacionados con el sector lácteo, como la reglamentación e implementación de sistemas de trazabilidad tanto para el sector primario como en el de transformación y distribución de alimentos; innovación tecnológica agropecuaria, orientada a mejorar la productividad y competitividad de la producción, a través del desarrollo de agendas de investigación e innovación por cadena productiva; transferencia y asistencia técnica integral; seguro agropecuario; fortalecimiento territorial e institucional, entre otros lineamientos sectoriales (Quintero, 2011).

Tabla 3. Comparativo Acuerdos de Competitividad

ACUERDO DE COMPETITIVIDAD 1999	ACUERDO DE COMPETITIVIDAD ANTIOQUIA 2001	CONPES LACTEO 2010	ACUERDO DE COMPETITIVIDAD 2010
Desarrollo del mercado interno	Modernización de la producción	Productividad	Modernización tecnológica
Penetración del mercado interno	Desarrollo del mercado interno	Integración horizontal y vertical	Formalización
Sistemas de precios	Desarrollo del mercado externo	Competitividad y conglomerados	Sistema precios, calidad y funcionamiento mercado
Focalización regional del desarrollo lechero		Ampliar y abastecer mercado interno y externo	Desarrollo de conglomerados
Modernización productiva		Fortalecimiento de la gestión institucional	Consumo
Desarrollo social en zonas productivas			Mercados externos
Desarrollo lácteo sostenible			Fortalecimiento gestión institucional

Fuente: Tomado de Evolución y desarrollo del sector Lácteo en Colombia (Quintero, 2011)

Se observa en la Tabla 3, que a lo largo del desarrollo de la cadena durante 11 años, se tienen los mismos objetivos comunes como lo son a grandes rasgos: la modernización en la producción, desarrollo del mercado interno y desarrollo del mercado externo. De las estrategias planteadas, se han desarrollado unas pocas a medias, ya que se es demasiado laxo en la reglamentación, y cada vez más se hacen prorrogas para el cumplimiento de la misma, por lo tanto ¿cómo vamos a obtener un desarrollo en la cadena si la misma institución no pone de su parte para la reglamentación?

En las mismas Bases del Plan Nacional de Desarrollo –2014- 2018, se identificó la necesidad de fortalecer la articulación del sistema de ciencia, tecnología e innovación, de manera articulada con las prioridades identificadas por el Sistema Nacional de Competitividad y por las regiones en las instancias regionales - Comisiones Regionales de Competitividad.

Así mismo, el Gobierno Nacional generó documento estratégicos que enmarcan una orientación de política hacia el desarrollo productivo. La “Visión Colombia II Centenario – 2019”, en el capítulo relacionado con Aprovechar las Potencialidades del Campo, desarrolla una estrategia para mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización agropecuarios. El Conpes 3675 describe la política del Gobierno Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector.

3.2.1.2 Política sanitaria

Dado que el tema sanitario hace parte de la competitividad y que este ya estaba definido en el documento 3376 de 2005, el CONPES dio su visto bueno a la “Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica”, con las siguientes reglamentaciones (Quintero, 2011):

- ✓ Decreto 616 de 2006, se encuentra actualmente en proceso de revisión y ajuste por parte del Ministerio de Salud y Protección Social e INVIMA. Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país
- ✓ Decreto 1880 de 2011 Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional.
- ✓ Decreto 126 de 2011, por medio del cual se adoptan medidas en materia de riesgos, seguro agropecuario y crédito agropecuario, para atender la situación de emergencia económica, social y ecológica por grave calamidad pública declarada en el territorio colombiano e impedir la extensión de sus efectos y se crea la dirección Nacional de Riesgos Agropecuarios.
- ✓ Resolución 1385 de 2013 Por medio de la cual se establece el plazo para que los predios que proveen a comercializadores de leche cruda para consumo humano directo se certifiquen como predios libres de brucelosis y tuberculosis bovina.
- ✓ Resolución 1332 de 2013 Por medio de la cual se actualizan las medidas sanitarias para la prevención, el control y la erradicación de la brucelosis en las especies bovina y bufalina en Colombia.

Aunque el país está libre de aftosa, para mejorar el estatus sanitario de la producción primaria se establecerán Zonas de Excelencia sanitaria, en las que se incluyen, además, brucelosis, tuberculosis, Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB). Adicionalmente se adelantarán estrategias de vigilancia y control en las regiones de frontera.

En materia de prevención se busca aumentar el número de predios certificados en buenas prácticas ganaderas, así como cumplir con planes de racionalización de las plantas de beneficio. Para el control y vigilancia de patógenos y residuos y contaminantes biológicos y químicos, se adelantarán las acciones respectivas para sustancias prohibidas.

3.2.1.3 Políticas del área laboral

Se refiere al conocimiento detallado de la norma que se encarga de regular el área laboral, con pautas que ayudan a la realización de acciones, con el fin de que se pueda dar solución a problemas que se presenten con frecuencia. En el contexto colombiano, se refiere a leyes como: ley 100 de 1993, la ley 50 de 1990, la ley 789 de 2001, relacionadas con la seguridad social en salud y de pensiones; el código sustantivo del trabajo, el código procesal de trabajo y de la seguridad social; el

código de comercio por presentarse relaciones comerciales; el estatuto tributario para los servicios de desalarización, liquidaciones de nómina y pagos de impuestos laborales; y las políticas gubernamentales y de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) para proteger los derechos laborales.

Dentro del marco legal colombiano, también se tendrán en cuentas las resoluciones emitidas por el Ministerio del trabajo entre las cuales se encuentra:

- ✓ La ley 1562 de 2012, se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional,
- ✓ Resolución 1111 de 2017 y la resolución 0312 de 2019, en el cual el Ministerio de trabajo define y modifica los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad en el trabajo (SGSST) para empleados, empleadores y contratantes.
- ✓ Ley 1010 de 2006, donde se adoptan las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otras clases de hostigamiento dentro de las relaciones de trabajo.
- ✓ Resolución 2013 de 1986, se establece la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene, seguridad industrial y los comités paritarios de salud ocupacional en las empresas.
- ✓ Resolución 2646 de 2008, se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinar las patologías causadas por el estrés ocupacional.
- ✓ Resolución 652 y 1356 de 2012, se establece la conformación de comités de convivencia laboral para empresas públicas y privadas.
- ✓ Decreto 1443 de 2014, se dictan disposiciones para la implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).
- ✓ Decreto 249 de 2004, consolidación del sistema nacional de formación para el trabajo (SNFT) en Colombia.
- ✓ Ley 1604 de 2006, artículo 6° de la ley 1151 de 2007 y CONPES 3674 de 2010, lineamientos de política para el fortalecimiento del sistema de formación de capital humano (SFCH).

3.3 MARCO CONTEXTUAL

3.3.1 PANORAMA DEL SECTOR LÁCTEO A NIVEL MUNDIAL

La producción mundial de leche proviene principalmente de 5 especies de animales: vacas lecheras, búfalos, cabras, ovejas y camellos. Según las estadísticas de la FAO, el 82 % de la producción lechera total procede de las vacas, el 14 % de los búfalos, el 2 % de las cabras, el 1 % de las ovejas y el 1 % de los camellos. Los países con más ganado lechero son la India, Brasil, China, Etiopía y Pakistán (FAO, 2019).

En el rango internacional como se ilustra en el siguiente Gráfico 1, el país que más leche consume es la India con aproximadamente 66 millones de toneladas

métricas durante 2018, cuenta con alrededor de 58,5 millones de vacas lecheras. Pero esto no es un indicador de que a mayor consumo, haya mayores ingresos, pues el país que obtiene mayores ingresos en la industria lechera es Estados Unidos, con 79 mil 279 millones de dólares. Este, es seguido por China, con 62 mil 344 mdd (Portalechero.com, 2019).

Gráfico 1. Balance mundial del sector lácteo en el 2018



Fuente: FAO; US Department of Agriculture, USDA Foreign Agricultural Service, Statista (Portalechero, 2019).

En tercer puesto encontramos a la India con 49 mil 752 mdd; le sigue Brasil, con 30 mil 943 mdd y Francia, con 21 mil 329 mdd. Estados Unidos es también el país que más leche produce, con 98.8 millones de toneladas métricas, seguido por India, con 76 y Rusia con 34.1. En este rubro, México aparece en las primeras 10 posiciones, ocupa específicamente el séptimo sitio (Portalechero.com, 2019).

Los principales países exportadores según la siguiente Gráfica 2, son: UE, USA, Nueva Zelanda, Australia y Argentina, con un claro descenso paulatino de la tasa de crecimiento anual desde 2016, aunque crecen sostenidamente pero a tasas mucho más bajas y países como China (el principal importador mundial) presenta tasas paulatinas de caída anual, indicó el OCLA. En algunos países, como la India, la producción lechera aumentó con el incremento del número de productores de pequeña escala; en otros, como en Brasil, el número de productores de

pequeña escala disminuyó con el aumento de la producción (TODOAGRO.com.ar, 2019).

Gráfico 2. Producción Láctea de los principales Países Lecheros

Source USDA - PS&D reports		Quantity in 1000 Tonnes				
Products	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	
Dairy, Milk,						
India	147 000	154 000	160 000	167 000	174 000	
European Union	154 550	155 550	158 000	159 450	160 860	
United States	94 618	96 345	97 734	98 792	100 063	
China	33 298	32 240	31 886	31 250	31 100	
Russia	30 548	30 510	30 934	31 450	31 875	
Brazil	25 650	25 857	26 766	25 662	26 210	
New Zealand	21 587	21 224	21 510	22 155	22 200	
Mexico	11 900	12 122	12 288	12 449	12 549	
Ukraine	10 864	10 625	10 520	10 300	10 120	
Argentina	11 552	10 191	10 090	10 837	11 380	
Canada	8 773	9 081	9 675	9 940	10 115	
Australia	10 091	9 486	9 462	9 440	9 300	
Belarus	7 074	7 170	7 350	7 380	7 380	
Japan	7 379	7 394	7 281	7 230	7 275	
Korea, South	2 169	2 070	2 081	2 045	2 030	
Total for selected countries	577 053	583 865	595 577	605 380	616 457	
Variación interanual países seleccionados	+ 1,2%	+ 2,0%	+1,6%	1,8%		

Fuente: Proyectan crecimiento del 1.8% en la producción mundial de leche (Portalechero.com, 2019)

Según el informe trimestral emitido por Rabobank, explica que los mayores exportadores de productos lácteos del mundo se han estancado en el crecimiento interanual de la oferta de leche. En enero y febrero del 2019, EEUU registró menores ventas en volumen para yogur, queso procesado y leche líquida, y se enfrenta a un panorama adverso (AGRITOTAL, 2019).

Las causas de este fenómeno mundial, varían según el mercado, pero incluyen un crecimiento económico más débil, precios más altos, ventas minoristas deslucidas, las condiciones geopolíticas se sentirán a lo largo de la primera mitad de 2019 y pueden alcanzar sus números más bajos desde 2016. Los datos publicados por el European Milk Market Observatory (MMO) indican que la producción mundial de leche de los principales países productores del mundo alcanzaría los 616.457 Millones de kilos de leche (1 litro = 1,3 kilos de leche). De cumplirse esta proyección, la producción crecería 1.8% respecto a 2018. Frente a estas perspectivas, el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) destaca que la demanda China y la liquidación de los stocks de la UE sobre leche en polvo descremada, brindarían un escenario de perspectivas favorables para la relación oferta/demanda (TODOAGRO.com.ar, 2019).

De acuerdo a datos divulgados por el área de Información y Estudios Económicos del Instituto Nacional de la Leche (INALE) de Uruguay, en la Unión Europea los precios al productor han dejado de crecer y si bien la producción sigue aumentando se ha desacelerado en su ritmo de crecimiento. Agrega que Nueva Zelanda tuvo una muy buena primavera y en el comienzo del verano con sequía se contaba con reservas forrajeras. Por su parte, Australia fue afectada por la sequía y el aumento del precio de la alimentación, en consecuencia: faena de vacas y caída de la producción (AGRITOTAL, 2019).

Los factores que impulsan el desarrollo del sector lechero son las variaciones de la demanda; los adelantos en materia de producción, transporte y tecnología de las comunicaciones; la mejora de la productividad en la explotación; y el aumento de la eficacia de las cadenas lácteas.

3.3.1.1 Sector Lácteo en Latinoamérica

En muchos países en desarrollo, los problemas relativos a la refrigeración, comercialización, procesamiento y transporte y las cuestiones nutricionales y zootécnicas limitan el desarrollo del sector lechero. Además, los productores de leche a pequeña escala carecen de las competencias para administrar sus explotaciones como empresas; tienen un acceso limitado a servicios como los de salud animal, mejoramiento genético, formación y crédito; tienen poco o ningún capital para invertir, y se ven obstaculizados por el reducido tamaño de sus rebaños, los bajos rendimientos lecheros y la mala calidad de la leche.

Los países de América del Sur de América Latina se pueden dividir en tres grupos principales de acuerdo con lo siguiente:

- ✓ Cantidad de leche producida por el país.
- ✓ Nivel de tecnología láctea aplicada.
- ✓ Relación entre la producción total de leche y la leche utilizada en las fábricas lecheras industriales, así como la leche utilizada para elaborar productos lácteos tradicionales a pequeña escala o para vender leche cruda directamente a los consumidores.
- ✓ Consumo medio de leche por persona y año.
- ✓ Nivel de autosuficiencia láctea en cada país, es decir, son tradicionalmente exportadores o países importadores.
- ✓ Existencia de organizaciones especializadas en el país para asistir técnicamente al sector.

3.3.2 INDUSTRIA LECHERA EN COLOMBIA

Colombia cuenta con una ubicación geoestratégica que beneficia tanto la producción de productos agropecuarios como su distribución a varias regiones del mundo. El sector lechero colombiano se ha caracterizado por posicionarse cada vez mejor en mercados externos y por su producción, la cual se ha incrementado de manera significativa pasando de 3.917 millones de litros en 1990 a 7.257 millones en el 2018.

La producción lechera hace presencia en 22 departamentos del país, siendo Antioquia, Boyacá y Cundinamarca los departamentos más destacados. Según la Superintendencia de Industria y Comercio, las regiones productoras de leche se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Región Atlántica: Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, Guajira, Sucre y Bolívar
- ✓ Región Occidental: Antioquia, Caquetá, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- ✓ Región Central: Cundinamarca (Sabana de Bogotá), Boyacá, Meta y Santanderes.
- ✓ Región Pacífica: Valle del Cauca, Nariño, Cauca, y Alto Putumayo.

En Colombia se registran más de 395.215 unidades productoras de leche, es decir, casi 400.000 fincas o haciendas las cuales solo el 20% tienen más de 15 animales (UNIANDES, 2017).

Cabe destacar, al año 2016 una cifra de 6.391 millones de litros producidos, indicando una disminución de 3,5 por ciento respecto a lo ocurrido en 2015 cuando se produjeron 6.623 millones de litros, presentando una tendencia de caída con una disminución del 1,4% del 2015 frente a 2014 con 6717 millones de litros, y tiene como variables directas de ocurrencia la mayor exposición a Tratados de Libre Comercio y las problemáticas ambientales.

Tabla 4. Balance sector lácteo Colombiano al 2017

VARIABLES	2017
Participación Sector lácteo en el PIB nacional	0,83%
Participación de la ganadería en PIB agropecuario	9,1%
Participación de la ganadería en PIB pecuario	24,3%
Productores	400.000
Productividad láctea (litros/vaca/día)	4,8
Producción total de leche año (millones de litros)	7.066
Acopio formal de leche (millones de litros)	3.506
Promedio diario de producción (millones de litros de leche)	19,6
Precio promedio de leche año (\$/litro)	\$1.021
Empleos generados	736.873

Fuente: Tomado de Sector Lácteo Colombiano (Portal SIOC, 2018)

En el primer trimestre de 2019, el reporte de los compradores de leche cruda a la Unidad de Seguimiento de Precios de Leche del Ministerio de Agricultura registró el acopio de más de 764,6 millones de litros, un 9,2% menos que en el mismo periodo de 2018, que fue de 841,6 millones. Esto es, se dejaron de recoger más de 77 millones de litros, que equivalen aproximadamente a unos 70 mil millones de pesos. Desde 2016 no se observaba una caída tan pronunciada, cuando también en el primer trimestre el acopio se redujo 11,2%, 742,4 millones de litros contra 836 millones de los primeros 3 meses de 2015 (Ver gráfico 3).

El sector lechero colombiano en su conjunto se ha vuelto más productivo y competitivo. En Colombia existen dos tipos de sistemas de producción de leche:

lechería especializada y doble propósito. Comparando la evolución del sector lechero con estudios 12 años atrás, se apreció que la productividad de leche por hectárea aumentó 44% en los sistemas de doble propósito y 14% en las lecherías especializadas. Este incremento redujo el costo de producción de leche 16% y 10% en los sistemas de doble propósito y especializados, respectivamente; y se debió al incremento de la carga animal de 15% y 17% en los sistemas de doble propósito y especializados, así como también al incremento de la inversión en infraestructura y equipo (mayor número de potreros, mejores pasturas, picadoras de pasto, equipo de riego, e instalaciones), el cual se incrementó en 258% en los sistemas de doble propósito y en 37% en los sistemas especializados.

Alpina es la empresa líder en derivados lácteos ácidos, Colácteos en quesos maduros, Colanta en quesos frescos, Nestlé en leche en polvo y, la unión de Alquería con la multinacional francesa Danone en la producción de yogurt.

Cabe destacar que el sector lechero en Colombia se encuentra estancado desde hace algunos años y que están en una crisis, debido a que los precios pagados a los productores de leche no aumentan hace más de 10 años, mientras que los costos de insumos para la producción lo hacen cada año. Por otro lado, el tema de la globalización y los tratados de libre comercio firmados en los últimos años han puesto al sector lechero en aprietos, debido a la falta de inversión y tecnificación de los procesos productivos. (UNIANDES, 2017).

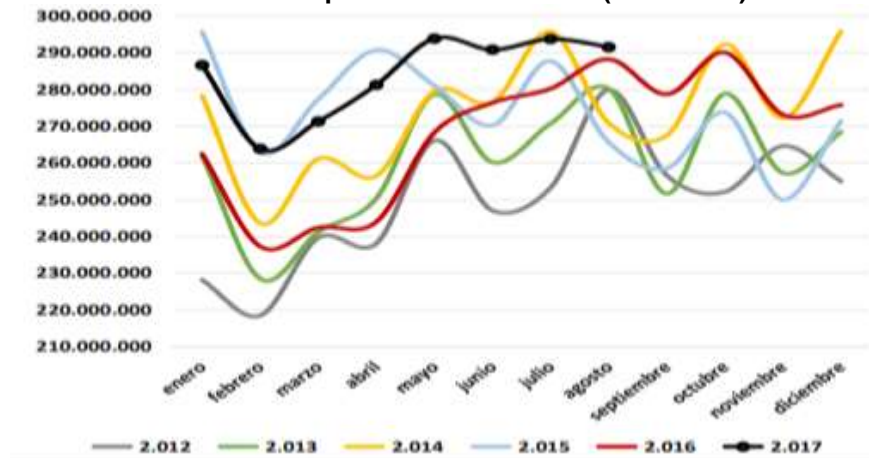
De acuerdo con Pro Export Colombia, el sector industrial lechero es el cuarto más grande en América Latina, detrás de México, Brasil y Argentina. Además, la calidad de la leche colombiana es sumamente alta comparada con los grandes productores mundiales. Finalmente, el consumo de leche en Colombia es también una cifra relevante, teniendo el tercer mercado en ventas de lácteos de América Latina (UNIANDES, 2017).

Comprendiendo las limitaciones del sector lácteo colombiano, en los últimos años ha desarrollado una fuerte estrategia de innovación e inversión en la maquinaria con la que procesa y transforma la leche, ofertando una mayor cantidad de productos con beneficio para la salud, bajos en grasa, deslactosados y ligeros en azúcar. Esta estrategia ha sido adoptada por muchas empresas del sector y se espera que próximamente el consumo de estos productos se extienda también a los estratos más bajos (Ramírez, S. 2018).

La reducción en el acopio por parte de la industria formal, no solo es atribuido a la intensificación del verano por el fenómeno de El Niño sino también a las importaciones de derivados lácteos más altas jamás registradas para compensar la baja producción. No obstante, esto también ocasionó una caída en el precio. Así pues, la industria no solamente recurre a los stocks de años anteriores, sino que además aprovechan que el cupo para comprar sin aranceles se renueva el 1° de

enero para adquirir la mayor cantidad de toneladas sin pagar los gravámenes correspondientes (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Acopio mensual de leche (2012-2017)



Fuente: Unidad de Seguimiento de Precios de la Leche – MADR

En otras palabras, la industria láctea ha preferido la producción extranjera a la nacional y con cupos crecientes libres de arancel vía TLC, año tras año, la tendencia de reemplazo de leche colombiana por internacional será aún mayor. Por supuesto el reemplazo de producción doméstica por extranjera influyó en la cifra de acopio total. Sin embargo vale la pena tener en cuenta que las problemáticas de baja en la compra de leche no solo son para el ganadero, pues ya se evidencian dificultades directas para la industria transformadora con la entrada de bienes finales del extranjero que compiten directamente con las marcas nacionales y que sin duda afectarán su nivel de ventas, especialmente en las líneas de quesos y yogures.

Figura 5. Principales Cuellos de botella sector lácteo Colombiano



Fuente: Tomado de Plan Estratégico del Sector Lácteo (PESL) Colombiano (ANDI, 2016)

Los principales retos del sector lácteo Colombiano son:

- ✓ Acopiar, procesar y comercializar **formalmente** un mayor porcentaje de la producción.
- ✓ Aumentar la producción total de manera que sea **competitiva** en relación a los costos de producción.
- ✓ Mejorar la **calidad de vida** de productores y procesadores vinculados al sector.

Las cifras lo dicen todo, en enero de 2019 se batió el récord de importaciones de productos lácteos, por primera vez en más de una década, en un solo mes se importaron más de 12 mil toneladas de derivados lácteos; como leche en polvo, quesos, lactosueros y yogur, por un valor cercano a los USD 27 millones. En esta misma línea, a Colombia entraron 271 toneladas de quesos (fresco, rallado o en polvo, fundido y los demás) que tuvieron un costo cercano a los USD 1,6 millones y 23 t de leche condensada (GANADERO, C. 2019).

En cambio, las exportaciones bajaron con respecto a enero de 2018, pues pasaron de 498 t en este periodo a 404 t que totalizaron USD 1,6 millones. Los principales destinos fueron Estados Unidos, México y Rusia, que abarcaron más del 80% de los envíos al exterior, y los productos que ocuparon los primeros lugares fueron leche en polvo entera (188 t), mantequilla (104 t) y quesos 44 toneladas (GANADERO, C. 2019).

El nuevo enfoque de la cadena láctea colombiana (Figura 6), percibe al sector como una pirámide de valor orientada a la competitividad y la sostenibilidad se lograrán en la medida en que las acciones de todos los actores de la producción y la comercialización busquen satisfacer las necesidades y tendencias de consumo de los compradores nacionales y extranjeros, que constituyen el mercado del sector lácteo colombiano (ANDI, 2016).

Figura 6. Nuevo enfoque cadena láctea colombiana: Competitividad y Sostenibilidad



Fuente: Tomado de Plan Estratégico del Sector Lácteo (PESL) Colombiano (ANDI, 2016)

A continuación definimos la actuación de cada uno de los actores del nuevo enfoque de la cadena láctea colombiana:

- 1) **Proveedores:** el primer eslabón detectarán las necesidades de insumos, bienes de capital y servicios de productores y procesadores y ofrecerán soluciones que agreguen valor a la cadena en un mercado abierto a la competencia.
- 2) **Productores Lecheros:** el segundo eslabón **y motor de la pirámide**, buscarán economías de escala, se asociarán, asimilarán las tecnologías de la lechería mundial y producirán más y mejor.
- 3) **Procesadores de la leche (Industria):** el tercer eslabón **y motor de la pirámide**, por su relación estrecha con los demás eslabones, liderarán el desarrollo sectorial. Atenderán las necesidades y tendencias de consumo en Colombia y el mundo con innovación, apertura de mercados, servicios de extensión a productores, adecuación a las necesidades regionales, tecnología de punta y capacidad para procesar y almacenar excedentes.
- 4) **Distribuidores de Productos Locales e Importados:** Son un medio para llegar a los consumidores por su relación directa con ellos, pero son los procesadores los llamados a crear lealtad, marca e innovación que atraigan a los consumidores.
- 5) **Consumidores Locales y Extranjeros:** Constituyen la demanda, el mercado, de la leche y los productos lácteos del país y hacia ellos se orienta la acción de los demás actores de la cadena.
- 6) **Institucionalidad Pública:** Apoyará la pirámide, aportará bases regulatorias y políticas sectoriales; estimulará la investigación, la educación y promoverá negocios en el exterior. **Y Gremios:** facilitarán la adecuación y fortalecerán a sus Representados en un proceso de cambio cada vez más intenso en la competencia.

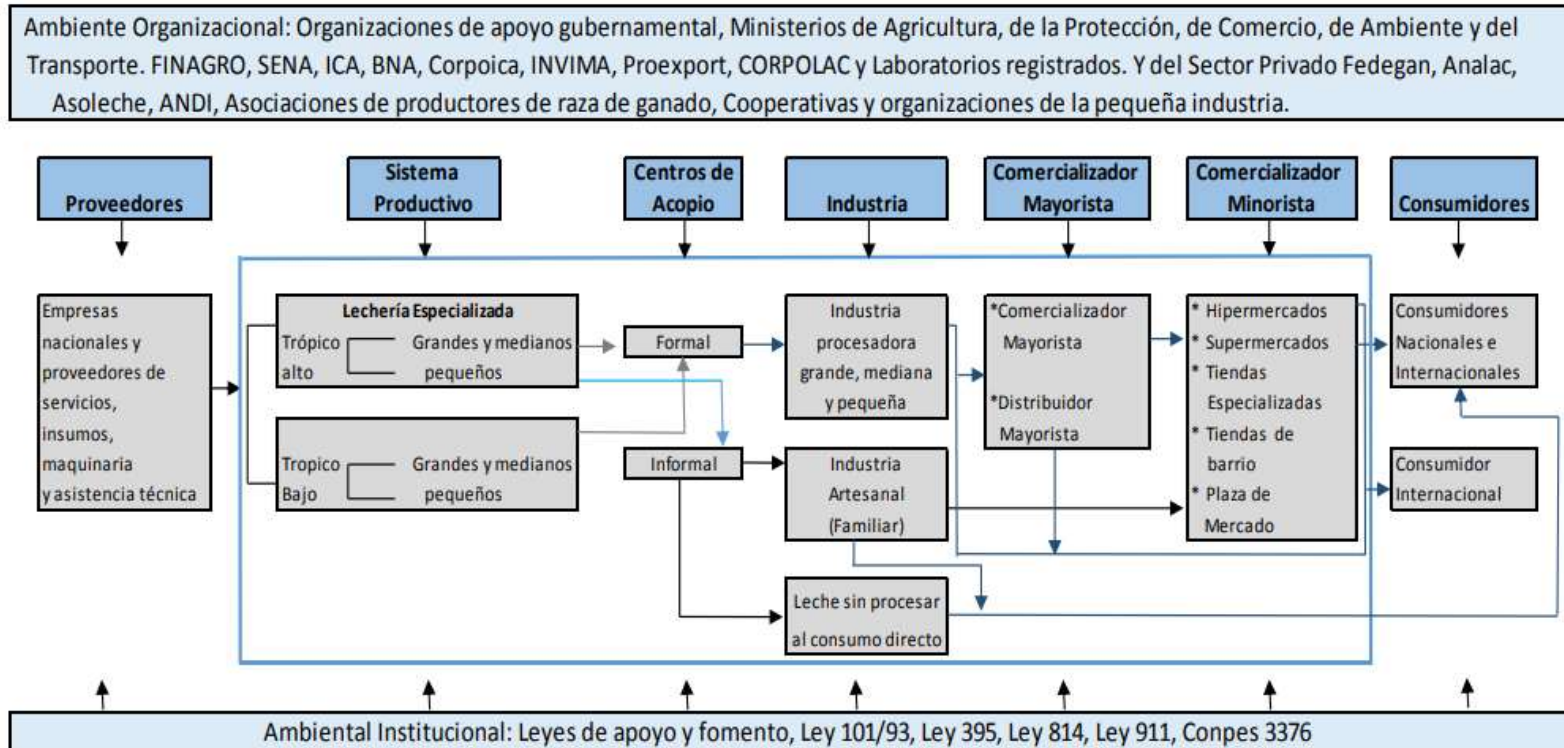
3.3.2.1 Cadena Productiva

El crecimiento de las inversiones en el sector lácteo y la llegada de compañías internacionales al país no es coincidencia. La cadena colombiana de producción de lácteos se ha ratificado como líder en la CAN. Además, aparece como el sector más grande de los dedicados a la elaboración de alimentos y bebidas en el país.

La cadena láctea vincula a los agricultores que son proveedores de leche, a los transportadores, acopiadores, los transformadores, los expendedores y los consumidores.

Dichos eslabones requieren insumos económicos y materias primas que se utilizan para añadir valor en cada etapa; donde cada participante de la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo (FAO, 2019).

Figura 7. Cadena productiva láctea en Colombia



Fuente: Tomado de Consejo Nacional Lácteo (CONPES, D. 3675, 2010).

El primer eslabón, los PROVEEDORES de la cadena son tiendas que suministran los insumos para la finca y para el ganado. El segundo eslabón SISTEMA PRODUCTIVO, pueden ser hatos especializados en producción de leche o explotaciones ganaderas doble propósito. Por esta razón, los primeros (hatos) se denominan de trópico alto y los segundos (explotaciones ganaderas), de trópico bajo.

Generalmente los hatos se encuentran a más de 2000 metros de altura y los negocios de ganadería a menos.

En los hatos de trópico alto el negocio de la leche equivale al 50% del sistema productivo, en los de trópico bajo apenas al 20% porque allí prevalece el quehacer del ganado y el negocio de la carne (Celedon et al., 2012).

El tercer eslabón está conformado por los centros de ACOPIO a donde confluye la leche proveniente de hatos y ganaderías. Los hay formales como los propiciados por las grandes empresas lecheras y los hay informales. Los centros de acopio formales son promovidos por las industrias procesadoras. El número de centros de acopio se puede estimar en 477 de los cuales 308 pertenecen a 9 industrias las cuales procesan alrededor del 45% de la leche (Celedon et al., 2012).

Del centro de acopio la leche se encamina al cuarto eslabón de la cadena que es la INDUSTRIA PROCESADORA con una estructura dual: eslabonamiento moderno y eslabonamiento artesanal o tradicional. En efecto, mientras los derivados lácteos en su mayoría siguen un flujo moderno jalonado por las grandes industrias, una variedad de quesos y la leche cruda siguen siendo manejadas por pequeñas fábricas de procesamiento rural y urbano, presentando serios inconvenientes en materia de higiene y calidad, tanto en procesos como en productos. Sean totalmente industriales o artesanales, estas empresas pasteurizan la leche y la transforman la leche en productos como queso, mantequilla, yogures, helados, arequipe etc. o en leche de diferentes características: entera, deslactosada, baja en grasa, etc. (Celedon et al., 2012)

Los CANALES DE COMERCIALIZACIÓN tradicional subsisten, el particular en lugares cuyo acceso vial es difícil y tiene grandes riesgos económicos y de seguridad. La distribución minorista reproduce las estructuras duales de comercialización. De tal manera, la distribución moderna se diferencia por la incorporación de empaques, códigos de barras, una amplia variedad de productos y garantías de higiene para el consumidor final (vencimientos).

Establecer una cadena láctea eficaz, higiénica y económica no es una tarea fácil en muchos países en desarrollo, debido, entre otros, a:

- ✓ Las dificultades para establecer un sistema viable de recolección y transporte de la leche, a causa de los pequeños volúmenes de leche producida por explotación y a la lejanía de los lugares de producción;
- ✓ La estacionalidad de la oferta de leche;
- ✓ La deficiente infraestructura de transporte;
- ✓ Las deficiencias en materia de tecnología y conocimientos para la recolección y el procesamiento de la leche;
- ✓ La mala calidad de la leche cruda;
- ✓ Las distancias de los lugares de producción a las unidades de procesamiento y de ahí hasta los consumidores;
- ✓ Las dificultades para establecer instalaciones de refrigeración.

Las cadenas lácteas vinculan a los protagonistas y actividades involucrados en la entrega de la leche y los productos lácteos al consumidor final; con cada actividad, el producto aumenta de valor. Una cadena láctea puede abarcar la producción, transporte, procesamiento, envasado y almacenamiento de la leche. Estas actividades necesitan insumos, como financiación y materias primas, que se utilizan para añadir valor y para hacer llegar los productos lácteos a los consumidores. Cada participante en la cadena debe dar al producto el mayor valor añadido al costo mínimo (Celedon et al., 2012).

3.3.3 LA INDUSTRIA LECHERA Y LAS MICROPYMES

Los pequeños productores en la cadena de valor son como más del 80 por ciento de la leche producida en los países en desarrollo procede de los productores a pequeña escala, la actividad lechera mejora la seguridad alimentaria y representa una fuente de empleo e ingresos para millones de familias de pequeños agricultores (FAO, 2019).

La producción lechera de los pequeños productores puede variar considerablemente según el lugar, la zona agroecológica y las condiciones socioeconómicas. La producción lechera de los pequeños productores depende en gran medida de la mano de obra familiar, con el uso ocasional de mano de obra externa. La producción lechera a pequeña escala genera trabajo a lo largo de la cadena láctea, por ejemplo, para los procesadores a pequeña escala y los intermediarios (FAO, 2019).

Dentro de esta dinámica podemos destacar en este sub sector quesero, que se conforma principalmente de empresas familiares del tipo artesanal o semi industrial, es decir, empresas que no llegan a utilizar tecnología de punta pero si técnicas industriales, y que su fuerza laboral se basa en miembros de la familia en donde todos toman participación del trabajo y de las utilidades. Es por esta razón que la industria quesera toma importancia en la región, ya que es fuente de sustento de familias que tienen tradición quesera, que de generación en generación han dedicado sus vidas a esta fuente de ingreso. Adicionalmente esta industria proporciona una salida a la leche producida en pequeñas explotaciones campesinas, que no logran producir el volumen que requieren las grandes procesadoras, las cuales dan bonificaciones por calidad y cantidad.

En la producción lechera en pequeña escala, se pueden generar y mantener entre 4 y 17 empleos por cada 100 litros de leche, recogida, procesada y comercializada. El número de empleos generados depende del nivel de procesamiento (los productos lecheros se adaptan a la demanda del consumidor). Considerando el volumen, la leche líquida es el producto lácteo más consumido en todo el mundo en desarrollo. Tradicionalmente, la demanda de leche líquida es mayor en los centros urbanos y la de leche fermentada en las zonas rurales, pero

los productos lácteos procesados están adquiriendo una creciente importancia en muchos países (FAO, 2019).

Los puntos fuertes de la producción de leche a pequeña escala son los bajos costos de producción, los elevados márgenes de utilidad, los bajos niveles de responsabilidad, el limitado riesgo de liquidez y la resiliencia al aumento de los precios de los alimentos. Los puntos débiles son el limitado acceso a servicios tales como salud, crédito y formación; el reducido acceso a los mercados e insumos, especialmente alimentos; la insuficiencia de capital, y la baja productividad de la mano de obra. La viabilidad y rentabilidad de la producción de leche a pequeña escala depende en gran medida de los costos de producción y la eficacia de la cadena láctea. Los sistemas lecheros de pequeña escala organizados (esto es, con mayor productividad y acceso al mercado) pueden competir con éxito con explotaciones lecheras a gran escala, especializadas y altamente tecnológicas (FAO, 2019).

El desarrollo del sector lechero generalmente crea una mayor carga de trabajo para las mujeres, pero también aumenta la participación de estas en las actividades generadoras de ingresos y en el proceso de cambio. Además, puede contribuir a reducir el tiempo que las mujeres dedican a actividades poco productivas. Por ejemplo, con una mejor organización de la recolección y la comercialización de la leche, las mujeres pueden liberarse de la venta de pequeñas cantidades de excedentes de leche en el mercado informal (FAO, 2019).

Para lograr un desarrollo sostenible del sector lechero de pequeña escala es fundamental crear asociaciones activas de productores y establecer cadenas lácteas fiables (es importante crear valor en cada actividad de la cadena láctea). El éxito de los programas de fomento del sector lechero en los países en desarrollo depende en gran medida de los hábitos tradicionales de consumo de lácteos (FAO, 2019).

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En investigación con la implementación de un diagnóstico interno y externo, se determina las áreas que necesitan planeación estratégica y operativa, que permita organizar la microempresa de acuerdo a las demandas del mercado, generando una estructura organizacional que contribuya al direccionamiento de las políticas hacia el desarrollo del potencial del colaborador y de los recursos materiales e inmateriales, siendo evaluado por medio de indicadores para medir la productividad, eficiencia y calidad.

La falta de información ocasiona que se tomen decisiones apresuradas y erróneas o no se logre identificar los problemas en períodos a corto plazo provocando gran desembolsos de dinero por inversiones en su mayoría de veces innecesarias. Por esto se hace necesario que el emprendedor tenga una visión global de su entorno interno y externo.

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LA PYME

Por medio de este ítem lo que se pretende lograr es una identificación clara de la organización; donde se muestra su pasado, la historia, su razón de ser; además su situación actual, todo esto con el fin de realizar un diagnóstico de la organización para poder plantear un Plan Estratégico orientado hacia el futuro.

“Lácteos Mayoral Colón” está ubicado en la capital termal del Putumayo - municipio de Colón, es una empresa familiar que nació en el año 2000, gracias al trabajo, dedicación y esfuerzo de sus propietarios, Martha Cecilia Toledo Estrella y Jesús Antonio Mayoral Ordoñez.

Hoy su fábrica está certificada por el INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, la gran calidad e higiene son su carta de presentación en cada producto lácteo, conservando las propiedades nutritivas, brindando a sus consumidores el mejor queso fresco de la región.

4.1.1 Historia

La idea de negocio nace hace 19 años aproximadamente, después que el propietario recibe una herencia paterna, la cual incluía animales vacunos. Por otra parte, las condiciones sociopolíticas del entorno en esta época fue un gran impulso.

En el primer año de operación se presentó en el Putumayo y principalmente en el Alto Putumayo un paro armado, donde el municipio de Colón estuvo con un aislamiento por más de 2 o 3 meses con el resto del país, generando un excedente muy alto de producción de leche sin consumir y una falta de empleo por la falta de movilidad con otros municipios o veredas aledañas.

Adicionalmente el bajo costo de la leche en todo el Valle de Sibundoy, como no podían salir los carros de Andina y en varias fábricas rechazaron la leche y algunos propietarios empezaron a realizar queso campesino, generando una disminución en las ventas durante este tiempo, adicionalmente de una cantidad de leche de las vacas excedente de su propiedad sin utilizar, porque no había forma de sacar el producto a las diferentes partes donde tenían contratos de comercialización del producto, generando grandes pérdidas. Entonces Antonio Mayoral en compañía de su esposa Martha Cecilia Toledo empezó a incursionar en el proceso del queso prensado, el cual tenía una mayor posibilidad de conservación, generando un reconocimiento en la región.

Lácteos Mayoral Colón, empezó a producir de una forma artesanal con 100 litros diarios, pero con el pasar de los años, consiguió tecnificar sus procesos y abrir nuevos mercados para el queso campesino y doble crema. En la actualidad cuentan con una planta física propia, con una producción de 700 litros diarios de leche. De parte de DARSALUD se han recibido varias visitas para solicitar muestras y realizar el laboratorio microbiológico; donde la última muestra registrada tuvo un resultado aceptable.

A sus 19 años, Lácteos Mayoral Colón cuenta con un gran equipo humano calificado y un portafolio diversificado de productos lácteos de alta calidad, le apuestan cada vez más a llegar a los consumidores que buscan hábitos de vida saludables y una alimentación sana.

4.1.2 Certificación INVIMA

En el 2012 la organización se trazó el objetivo de obtener el Registro INVIMA, (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), que es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos); con la ayuda de una asesora con una amplia experiencia, se logró después de tres años de mejoras, reingeniería en los procesos, controles y procedimientos de calidad para todos los procesos de la fábrica, hasta el 2016 se logró obtener el REGISTRO SANITARIO por el término de CINCO (5) años a los productos, es decir hasta el 2021.

Registro Sanitario No.: RSA-000757-2016. Resolución expedida en Bogotá D.C., el 19 de febrero de 2016

MARCA (S): LACTEOS MAYORAL COLÓN
TITULAR/FABRICANTE: MAYORAL ORDOÑEZ JESUS ANTONIO Propietario del Establecimiento de Comercio LACTEOS MAYORAL COLÓN con domicilio en COLÓN – PUTUMAYO.

Resuelve ARTÍCULO PRIMERO. – Conceder REGISTRO SANITARIO por el término de CINCO (5) años al producto que se describe a continuación:

EXPEDIENTE: 20105908

RADICACIÓN: 2016021002

MODALIDAD: FABRICAR Y VENDER

PRODUCTO: QUESO FRESCO VARIEDADES:

- ✓ QUESO FRESCO SEMIGRASO-SEMIDURO PENSADO,
- ✓ QUESO FRESCO SEMIGRASO SEMIBLANDO VARIEDAD CAMPESINO,
- ✓ QUESO FRESCO SEMIGRASO SEMIBLANDO VARIEDAD CUAJADA,
- ✓ QUESO FRESCO SEMIGRASO SEMIDURO VARIEDAD DOBLE CREMA

PRESENTACIONES COMERCIALES: rango de 500g a 2500g y 12,5k

4.1.3 Portafolio de Productos

Describir los exquisitos productos de Lácteos Mayoral Colón hacen falta palabras para explicar todo lo que hay detrás de este delicioso derivado de la leche desde su origen en los hatos de la vereda Villa Rosa, ya que los pastos que consume el ganado bovino tienen unas propiedades especiales como la majestuosidad del Valle de Sibundoy.

Lácteos Mayoral Colón son reconocidos por su alta calidad de sus productos, lo que hizo necesario incrementar el portafolio y actualmente ofrecen: queso crema, queso campesino, crema de leche, fresas con crema, miel con cuajada, helados de crema y quesadillas.

Tabla 5. Descripción principales productos

QUESO PENSADO	
	Queso Pensado es único y típico de Colón Putumayo. Se hace a partir de leche de vaca pasteurizada, procedentes de los mejores hatos de la vereda Villa Rosa. Con una incomparable textura y sabor, está listo para comer a cualquier hora del día y es el aliado ideal para sus recetas de cocina.
QUESO CAMPESINO	QUESO FRESCO SEMIGRASO – SEMIDURO
	El queso campesino forma parte del arraigo al campo, un homenaje a nuestros campesinos Colombianos, un queso fresco, suave, textura blanda, reflejan la naturaleza del paisaje majestuoso del Valle de Sibundoy. Rico en calcio, nutritivo, hace parte de la alimentación diaria, aporta naturalmente proteínas y favorecen la absorción de vitaminas A y D.
QUESO CUAJADA	QUESO FRESCO SEMIGRASO SEMIBLANDO
	Derivado lácteo, contiene propiedades nutricionales y por ello es muy saludable. Es de color blanco, textura blanda y cremosa. Como alimento se puede consumir solo, con arepa o con pan. Se puede combinar para acompañar postres típicos, queso cuajada con melado, y dulce de chilacuan. En bebidas como agua de panela o chocolate.

Fuente: Elaboración propia, tomado de archivo digital Lácteos Mayoral Colon

Su producto estrella es el queso prensado, exalta la receta tradicional y herencia de la quesera del Señor Alfonso González, este producto es reconocido por ser típico del municipio de Colón Putumayo, su sabor es único como los puntos en su moldeado y ofrece la mejor opción del queso prensado en su punto de venta. El queso prensado es la marca de Lácteos Mayoral Colón, elaborado de forma natural y con la receta tradicional, es el producto más vendido distribuido en el bajo Putumayo, Nariño, Popayán y Cali.

4.2 ANÁLISIS INTERNO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El análisis del medio interno es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Además de ello el diagnóstico es un instrumento vital para adoptar decisiones informadas, disminuye el riesgo y optimiza el uso de los recursos.

Este análisis se recolectó mediante la aplicación de un cuestionario a los propietarios dirigidos a evaluar el direccionamiento estratégico, las funciones administrativas y la gestión de la organización (ver Anexo 1).

El Plan Estratégico, incluye inevitablemente la construcción en primer lugar de la visión, la definición de la misión o propósito y el diseño de los objetivos corporativos para lograr planificar las políticas y valores que representaran la razón de ser de la empresa.

La organización de estudio no ha planteado un direccionamiento estratégico, aunque cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, enfocado en el área de producción con un seguimiento permanente a fin de establecer mecanismos de mejora continua. Por lo cual, se realiza una propuesta con la misión, visión y objetivos con unos indicadores estratégicos, tácticos y operativos.

4.2.1 Formulación de la Misión

Somos una empresa procesadora y comercializadora de quesos y dulces, comprometida a ofrecer calidad y un excelente servicio a nuestros clientes, con productos exclusivos como el queso prensado, usando las mejores materias primas del municipio Colón, Putumayo.

Conformamos un equipo humano idóneo y profesional, con sólidos principios y valores éticos; comprometidos en brindar una alternativa alimenticia de excelentes contenidos nutricionales y naturales con responsabilidad social; aportando al desarrollo de la industria regional y nacional.

4.2.2 Formulación de la Visión

Para el 2022 Lácteos Mayoral Colón será una empresa líder en la industria láctea del municipio de Putumayo, preferida por la comunidad a nivel nacional y por los turistas de la región, por su alta calidad, tecnología y compromiso social.

4.2.3 Definición de los Objetivos

Para el planteamiento de los objetivos en el Diagnóstico Empresarial, se debe conocer en forma cualitativa y medible la realidad de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria sobre las causas que ocasionan problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión, dentro de una metodología válida técnicamente.

Lácteos Mayoral Colón está encaminado a fortalecer la economía regional, haciendo uso de la mejor materia prima de sus ganaderos, contribuyendo al crecimiento y nutrición de una población saludable, haciendo uso de mecanismos artesanales, implementando tecnología semi-industrial para ser competitivos en el mercado a nivel nacional.

4.2.3.1 Objetivo Estratégico Propuesto

Una vez definida la misión, se centra la visión con la formulación de los espacios de maniobra que dispone la organización para actuar, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando desafíos y aprovechando las potencialidades. Así, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 6. Los objetivos estratégicos propuestos

OBJETIVOS	ALCANCE
Cumplimiento de Compromisos	Realizamos nuestras actividades asumiéndolas con responsabilidad para la ejecución de lo pactado en los plazos acordados.
Trabajo en Equipo	Desarrollamos nuestras actividades a través de la interacción con nuestros grupos de interés (clientes, colaboradores y proveedores) para la consecución de las metas comunes respetando las diferencias.
Mejoramiento Continuo	Propiciamos acciones encaminadas a: <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar las estrategias de negocio de acuerdo a las necesidades del entorno. • Desarrollar las competencias de nuestros colaboradores. • Fomentar la Investigación y desarrollo de SIS. • Mejorar los procesos de la organización.
Orientación al Servicio	Trabajamos enfocados en la satisfacción de las necesidades de nuestros grupos de interés y en la superación de sus expectativas, teniendo como premisas la comunicación el buen trato y el respeto.
Transferencia del Conocimiento	Fomentamos la comunicación y evolución de las competencias de nuestros grupos de interés a través del intercambio de conocimientos.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Objetivos de Calidad Propuestos

Los objetivos de calidad y sus indicadores propuestos, se orientaron a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, así:

Objetivo 1: Mejorar el desempeño de los procesos productivos.

- ✓ índice de cumplimiento de cada proceso productivo en COSTO
- ✓ índice de cumplimiento de cada proceso productivo en ALCANCE
- ✓ índice de cumplimiento de cada proceso productivo en TIEMPO

Objetivo 2: Aumentar las competencias de los colaboradores.

- ✓ índice de satisfacción de los colaboradores
- ✓ índice de operarios con certificación técnica y profesional
- ✓ índice de cumplimiento de competencias de toda la organización

Objetivo 3: Aumentar la satisfacción de los clientes.

- ✓ índice de satisfacción de los clientes
- ✓ índice de respuesta a quejas peticiones y reclamos
- ✓ índice de calidad e inocuidad de los productos

4.2.4 Definición de Valores Corporativos

Dentro de la cultura organizacional se fomenta algunos valores con el ánimo de generar un ambiente propicio para la optimización de la producción y mejora continua dentro de la organización, estos valores son:

- **Pro actividad:** Se desarrolla una maravillosa capacidad visionaria para anticiparse a los problemas y plantear alternativas en proyectos creativos y audaces, para la generación de mejores oportunidades. ***La seguridad de nuestro equipo en sí mismo lo lleva a lograr lo que se propone y permite transformar escollos y barreras en oportunidades.***
- **Responsabilidad:** Los miembros de una empresa, toman decisiones, dirigen energías hacia una meta, sin descuidar el análisis de factores dinámicos, aceptando y capitalizando los errores, trabajando con entusiasmo, se lanzan con seguridad a la búsqueda de soluciones. ***Tener un proyecto es no desmayar hasta realizar todo lo necesario para convertirlo en realidad.***
- **Honestidad:** En nuestros proyectos no hay contradicciones entre pensamientos, palabras o acciones. Al ser honesto se gana la confianza de los demás e inspira fe en nuestro equipo de desarrollo, significa ***nunca hacer mal uso de lo que se nos confió.***
- **Humildad:** Sabemos escuchar y aceptar a los demás con sus posiciones y opiniones.

4.3 ANÁLISIS INTERNO: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Para que el gerente de la microempresa puedan organizar, dirigir y controlar todo un proceso gerencial, no cabe duda que se debe partir de un proceso de pensamiento y proyección de los diferentes escenarios que pudieran presentarse en el manejo de los recursos y la consecuente toma de decisiones acerca de cuál

o cuáles de esas opciones son las que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos inicialmente planteados. Por ser procesos dinámicos, es necesario estudiar el tiempo de antelación que el productor ganadero considera al momento de programar y planificar sus actividades y consecuente uso de los recursos.

La gestión y planeación estratégica, son temas de vital importancia para ser estudiados a nivel sectorial y empresarial, teniendo en cuenta la generación de diagnóstico, evaluación y propuesta estratégica, a partir de herramientas metodológicas que permiten realizar el análisis pertinente, promoviendo cambios que contribuyan al fortalecimiento de variables clave como el PODC, para el desarrollo de la microempresa, como son:

4.3.1 Planeación

La planeación de la organización está centrada en el área de producción, se elabora cada seis (6) meses, es decir, a corto plazo y con un alcance meramente operativo, basada en la experiencia del propietario. Se invierte tres (3) horas diarias, 21 horas a la semana para la planeación, con el objetivo de disminuir costos y tiempos en la producción. Cuando hay alguna dificultad se realizan reuniones en consenso con los colaboradores para tomar las decisiones para la producción.

No existe una planeación a largo plazo ni un direccionamiento estratégico, la gerencia no da mayor importancia a su significado y manifiesta que la planeación la desarrollaban en órdenes de pedido y actividades muy breves en el corto plazo. La administración con visión de corto plazo, centrada en el tema de calidad y nivel de información, representa una debilidad de gran impacto, que dificulta enfrentar retos actuales y futuros.

4.3.2 Organización

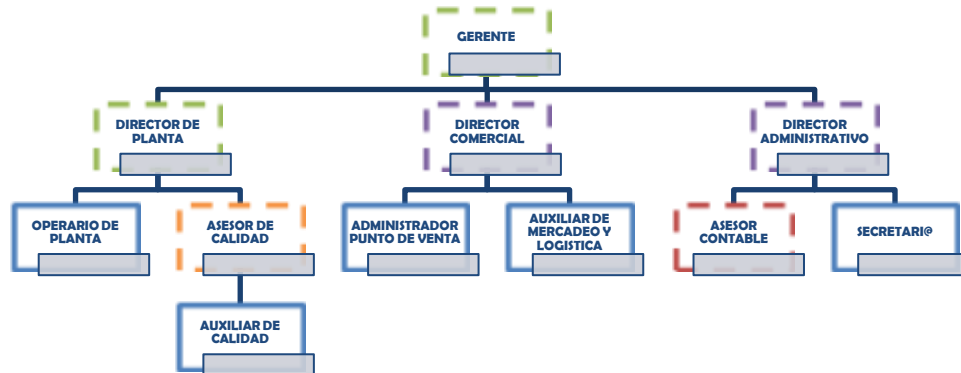
Los dos fundadores de la compañía realizan diversas funciones, abarcando toda la operación, gracias al registro INVIMA el personal de planta tiene un manual de funciones con un cargo definido. Se evidencia el conocimiento de algunas variables relevantes que conforman algunos factores organizacionales, pero no hay conformado un organigrama estructural ni un documento formal que indique áreas, responsabilidades y funciones; exceptuando el área de producción, que es la más importante para ellos porque representa sus utilidades. No hay un área de recursos humanos, ni comercial, ni administrativa establecida; físicamente se reconoce el área de producción y el punto de venta.

4.3.2.1 Organigrama Propuesto

La estructura organizacional es importante y pieza fundamental en el rumbo de una organización, ya que define la distribución de tareas y responsabilidades. La

estructura propuesta es a corto plazo como un organigrama funcional, establecido para soportar la operación (ver figura 8).

Figura 8. Estructura organizacional propuesta Lácteos Mayoral Colón



Fuente: Elaboración propia

Cabe notar que actualmente el propietario ocupa dos roles (Gerente General y Director de planta) y su esposa ocupa se encarga de dos áreas (Administrativa y Comercial), adicionalmente es la fabricante exclusiva de los dulces. Se observa un empresario mariposa con un apoyo administrativo que le cuesta delegar alguna de sus múltiples roles, y se descontrola emocionalmente cuando se requiere confiar en otra persona alguna de sus funciones.

A continuación se elabora un perfil básico con las funciones principales y los requerimientos mínimos de los cargos directivos que servirán de modelo para la organización; con el objetivo de definir el alcance de cada uno para el crecimiento y desarrollo de la microempresa, donde se pretende concientizar a los propietarios de la necesidad del enfoque en la planeación y dirección estratégica, generando la necesidad de delegar las funciones operativas en los demás cargos propuestos para cada departamento.

4.3.2.2 Descripción de cargos directivos propuestos

Aunque actualmente en un cargo se desempeña varios roles al mismo tiempo dentro de la organización, a medida que la empresa vaya creciendo, se prevé el reclutamiento del personal idóneo necesario para cada rol desempeñado.

➤ Gerente general

Actúa como representando legal de la empresa, fijando las políticas operativas, administrativas y de calidad en base al plan estratégico diseñado. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e interno, provee contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer negociaciones a largo plazo.

AREA: Toda la organización

JEFE INMEDIATO: Ninguno*

DEPENDIENTES: Todos los cargos.

Tabla 7. Perfil del cargo gerente general

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Planear, dirigir, determinar y controlar los planes estratégicos, basados en la administración eficiente de los recursos disponibles, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.				
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
OBJETIVO ESPECÍFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?	INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?		
Planear, desarrollar, dirigir y controlar los objetivos estratégicos.	Garantizar el cumplimiento de los planes y políticas a corto y largo plazo.	Desarrollando los planes y objetivos propuestos en el tiempo estipulado, para detectar los puntos críticos.		
Fijar objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua.	Control actividades, verificar desviaciones y aplicar las medidas correctivas.	Creando indicadores del proceso para revisar y consensuar los objetivos para cada proceso.		
Determinar y controlar todos los recursos para el adecuado funcionamiento.	Garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos para el logro de resultados.	Definiendo los recursos necesarios y controlando presupuestos y administrando los definidos.		
Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal.	Fidelización del personal en la estructura actual y futura; y su desarrollo profesional.	Planeación estratégica del personal, índice de rotación y satisfacción, cumplimiento del plan carrera.		
Controlar todas las actividades y procesos de la organización.	Elaborar informe de gestión de cada departamento y proceso.	Índice cumplimiento objetivos, índice de errores y tiempo de reprocesos.		
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1.Función de Control	30%	2. Función de Dirección	30%
	3.Función de Análisis	25%	4. Función de Ejecución	15%
3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		
<input type="checkbox"/> Carrera técnica y/o Tecnología <input type="checkbox"/> Carrera universitaria terminada <input type="checkbox"/> Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD <input type="checkbox"/> Otros cursos: Diplomado		5 años liderando proyecto en el área de producción y/o administración. 3 años de experiencia mínima en cargos relacionados.		
CONOCIMIENTOS GENERALES		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
En administración de empresas o afines, Ingeniería industrial o Ingeniería de Alimentos.		Planeación estratégica, gestión de proyectos, gestión humana.		

Fuente: Elaboración propia

➤ **Director de Planta**

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de operaciones, tanto a nivel de producto, como procesos y gestión del personal de producción; así como también brindar la información sobre la correcta utilización de los productos.

AREA: Operaciones

JEFE INMEDIATO: Gerente General

DEPENDIENTES: Operarios, Asesor externo de calidad y Auxiliar de Calidad.

Tabla 8. Perfil del cargo director de planta

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO					
Planear, dirigir, determinar y controlar los planes operacionales, creando un valor agregado basados en la optimización de los productos ofrecidos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo, ejecutar el cambio tanto de productos como procesos.					
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
OBJETIVO ESPECÍFICO ¿QUÉ HACE?		RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?		INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?	
Planear, dirigir, determinar y controlar los planes de la planta de operaciones.		Garantizar el óptimo manejo y funcionamiento de los recursos.		Desarrollando planes de operaciones en orden y a tiempo.	
Planear y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria.		Garantizando el funcionamiento correcto de maquinarias y equipos.		Garantizando ninguna parada en producción por déficit funcionamiento.	
Planear, dirigir y controlar el aprovisionamiento de la materia prima e insumos.		Garantizar el óptimo funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística.		Garantizando el óptimo uso de la capacidad instalada para lograr la eficiencia productos.	
Mantiene contacto con proveedor en busca de innovación y mejoramiento.		Desarrollo de nuevos productos, tecnología, materia prima o insumos		Índice de calidad de productos, y desarrollo de nuevos productos.	
Manejo de importación de materia prima y exportación		Cumplir el plan exportador y de aprovisionamiento.		Índice de costos, Índice de tiempo, Índice de paradas de producción.	
Manejo del personal a su cargo directo y Outsourcing		Cumplimiento del plan de producción y horas extras.		Índice cumplimiento en tiempo y recursos	
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1.Función de Control		30%	2. Función de Dirección	25%
	3.Función de Análisis		25%	4. Función de Ejecución	20%
3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO					
EDUCACIÓN			EXPERIENCIA		
<input type="checkbox"/> Carrera técnica y/o Tecnología <input type="checkbox"/> Carrera universitaria terminada <input type="checkbox"/> Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD <input type="checkbox"/> Otros cursos: Diplomado			5 años liderando proyecto en el área de producción de alimentos o afines. 3 años de experiencia mínima en cargos relacionados o del sector.		
CONOCIMIENTOS GENERALES			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
En Ingeniería industrial y de Alimentos o afines.			Gerencia de Operaciones, gestión de proyectos y humana.		

Fuente: Elaboración propia

➤ **Directora Comercial**

Es el encargo de mantener y aumentar la presencia de la organización en el

mercado, con a la implementación de un plan de marketing a corto y mediano plazo.

AREA: Ventas **JEFE INMEDIATO:** Gerente General
DEPENDIENTES: Administradora punto de venta, Auxiliar de mercado y Logística

Tabla 9. Perfil del cargo directora comercial

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Dirigir, organizar y controlar el área comercial con el rediseño, clasificación y control de las estrategias de marketing y la supervisión de la administración de punto de venta y despachos.				
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
OBJETIVO ESPECÍFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?		INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?	
Desarrollar, dirigir y controlar el plan de marketing a corto y largo plazo.	Cumplimiento del plan acorde con los objetivos organizacionales.		Índice cumplimiento de estrategias y marketing mix.	
Planear, dirigir y controlar estrategias de mercadeo de productos actuales y futuros.	Garantizar incremento de participación y el posicionamiento con los márgenes.		Índice desarrollo y posicionando de los productos a nivel regional y nacional.	
Análisis sector, tendencias tecnológicas y el comportamiento de la demanda.	Garantizar el cumplimiento de metas comerciales establecidas y nuevas.		Estudios mercadeo de zona para identificar clientes potenciales.	
Planear, desarrollar y coordinar visitas con clientes actuales y buscar potenciales.	Garantizar una óptima relación comercial con un flujo continuo de información.		Aumento el porcentaje de ventas y Base de datos actualizada.	
Tramitar, ejecutar y controlar los requerimientos para la realización de los productos ofrecidos al cliente.	Garantizar la entrega de los pedidos a tiempo y en perfecta calidad a cada cliente.		Encuesta de satisfacción del cliente interno y externo, de materia prima, insumos y maquinaria, etc.	
Manejar Facturación de ventas y archivo.	Información oportuna y en orden.		Facturación Actualizada y soportes.	
Hacer seguimiento y cobro de cartera, presentar reporte semanal de la cartera.	Informe semanal del estado de cartera y seguimiento de clientes.		Cartera al día y carpetas de seguimiento clientes actualizadas.	
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1. Función de Control	20%	2. Función de Dirección	5%
	3. Función de Análisis	35%	4. Función de Ejecución	40%
3. RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
EDUCACIÓN			EXPERIENCIA	
<input type="checkbox"/> Carrera técnica y/o Tecnología <input type="checkbox"/> Carrera universitaria terminada <input type="checkbox"/> Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD			5 años liderando proyectos en el área 3 años de experiencia en manejo del sector agroindustrial.	
CONOCIMIENTOS GENERALES			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	
Maestría en Administración de empresas, Publicidad y Mercadeo o carreras afines. .			Gestión de proyectos comerciales, técnicas de ventas, servicio al cliente y gestión humana.	

Fuente: Elaboración propia

➤ **Directora Administrativa**

La mano derecha del gerente, responsable en primer lugar de la optimización del proceso administrativo, logística, apoyo al cliente interno y externo; así como todo el proceso de administración financiera.

AREA: Administración **JEFE INMEDIATO:** Gerente General
DEPENDIENTES: Secretaria y Asesor Externo Contable

Tabla 10. Perfil del cargo directora administrativa

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
Controlar, supervisar y ejecutar las operaciones administrativas, que incluye la obtención de los informes de control y supervisión de cada área para presentar a su jefe inmediato para la toma de decisiones oportunas.				
2. RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
OBJETIVO ESPECÍFICO ¿QUÉ HACE?	RESULTADOS ESPERADOS ¿PARA QUÉ LO HACE?		INDICADOR DE LOGRO ¿CÓMO LO HACE?	
Atender al público en general personal y telefónicamente, suministrando la información requerida o recibiendo para hacer los trámites administrativos.	Concretar visitas al cliente, mantener actualizado las base de datos y el archivo a su cargo, de acuerdo con normas establecidas.		Liderando las comunicaciones y flujos de información de alto nivel entre clientes, proveedores y áreas de la organización.	
Coordinar, gestionar y controlar los procesos de reclutamiento y selección.	Garantizar las fases y requisitos del plan de Reclutamiento y selección.		Índice contratación laboral vs requerimiento del personal.	
Planear, desarrollar y controlar la información financiera.	Garantizar la oportunidad de la información financiera.		Índices financieros y económicos en calidad y tiempo de entrega.	
Manejar la caja menor, cumplimiento del procedimiento establecido para este.	Cubrir las necesidades internas, con el desarrollo de las actividades.		Índice flujo de efectivo, ingresos vs gastos, Conciliación Bancaria.	
Elaborar y verificar los pagos mensuales establecidos en procedimiento y formatos.	Garantizar la nómina e impuestos esté a paz y salvo mes vencido.		Nómina actualizada y envió a cada proveedor soporte de pago.	
RESUMEN DE FUNCIÓN:	1. Función de Control	20%	2.Función de Dirección	5%
	3. Función de Análisis	35%	4.Función de Ejecución	40%
3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN		EXPERIENCIA		
<input type="checkbox"/> Carrera técnica y/o Tecnología <input type="checkbox"/> Carrera universitaria terminada <input type="checkbox"/> Postgrado: Especialización, Maestría y/o PHD		5 años liderando proyectos en el área de Talento Humano, Contabilidad y/o administración. 3 años mínimos en manejo de personal.		
CONOCIMIENTOS GENERALES		CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		
Especialización en Administración de empresas, Contaduría Pública, Psicología o afines.		Manejo contable, análisis financiero (costos y presupuestos) y de personal.		

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Dirección

Las decisiones de la organización están centradas en los dos propietarios, cada uno en su área. El reclutamiento de personal se basa en la referenciación personal, todos se conocen, lo que genera un ambiente familiar. La mayoría son vecinos de fincas aledañas y familiares o conocidos de los colaboradores. Debido a este vínculo afectivo se logra no solamente un excelente clima laboral y comunicación, sino también una satisfacción del personal, la cual se basa en la motivación salarial por unidades de producción, garantizando el máximo esfuerzo del personal contratado. Al ser tratado como familia, los colaboradores tienen la libertad para opinar y plantear ideas orientadas al mejoramiento de los procesos y la innovación de los productos.

4.3.4 Control

La organización es controlada de forma informal donde todos hacen de todo y nadie es responsable de nada. No se compara la planeación versus la ejecución, sólo en el área de producción se realiza tanto la planeación como el logro de los objetivos propuestos.

La función contable, es poco controlable, dado que no se cuenta con una información actualizada de presupuesto, flujo de caja y/o indicadores financieros, que se analice para la toma de decisiones. Así como el control de calidad e inocuidad de los productos, la contabilidad se encuentra a cargo de asesores externos de alta confianza, los cuales, tienen un apoyo total por parte de la gerencia por su profesionalismo.

Las políticas de recursos humanos no están formalmente establecidas, los controles son los que establece el certificado INVIMA, como por ejemplo, las planillas de ingreso del personal de planta, control de verificación higiénico del personal, capacitación, entre otros.

Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento de alimentos, desde la obtención de materias primas e insumos hasta la distribución de productos terminados.

En Lácteos Mayoral se manejan todas las pruebas de plataformas exigidas en la resolución 2674 del 2013 como son, el programa y control de insumo de materias primas; en el producto terminado se cuenta con el programa y control de devolución y rechazo del producto para el consumo.

Aunque se llevan a cabo registros y estadísticas de la producción y sus controles establecidos para el producto conforme, está no se analiza para pronostica y

planear la producción ni mensual y menos anualmente. Destacamos las siguientes normas establecidas en la producción:

- ✓ Horario de la planta de lunes a sábado de 6:00 a.m. a 11:00 p.m.
- ✓ Utilización de los elementos de seguridad e higiene industrial en cada sección para el personal y para los visitantes.
- ✓ Al finalizar la producción diaria, realizar el proceso de limpieza, desinfección de todos los implementos del área de producción, además de guardar y almacenar cada elemento en el sitio destinado para ello.
- ✓ Cuidar y preservar el recurso hídrico, con la utilización de los tanques de almacenamiento.

Adicionalmente se menciona los principales controles en cada etapa de producción:

Tabla 11. Tipos de controles requeridos por etapa de producción

ETAPA		CONTROLES REQUERIDOS ETAPAS CRITICAS			
FACTORES FISICOS	TIEMPO	TEMPERATURA	PROCESO	TIEMPO	
	30 Min	61°C Y 63°C	Pasteurización	30 Min	
	4-6 Horas	45°C	Incubación	4-6 Horas	
	Relativo	4°C	Enfriamiento	Relativo	
	Relativo	-2°C	Congelación	Relativo	
CONTROL ORGANOLÉPTICA	REVISIÓN	APLICACIÓN	TEMPERATURA	REVISIÓN PH	
	Visual	Leche	37°C	7	
	Olfativa				
	Gustativa				
PROCEDIMIENTOS MECÁNICOS	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO		
	Cantinas	Limpieza de desinfección	A diario por un tiempo entre 15 min y 25 minutos		
	Cucharas				
	Ollas				
	Tanque abastecimiento				
Maquina selladora	Revisión mecánica	Mensual			
ELEMENTOS DE RIESGO	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO		
	Ventanas	Encintar las ventanas que eviten caer vidrios al producto	Revisión y cambio semanal		
	Bombillos	Protección, evitando caer vidrios a los alimentos	Revisión mensual		
	Maquina selladora	Revisión mecánica, revisión de tuercas, tornillos y otros	Mensual		
PDTO VENCIDOS	PRODUCTOS DEVOLUCIÓN	PROCEDIMIENTO			
	Recepción al control	Una vez se recibe el producto se lo lleva a la zona de desechos, donde de inmediato se procede a eliminar el producto			

Fuente: Elaboración propia, tomado de certificado INVIMA

4.4 ANÁLISIS INTERNO: LA GESTIÓN EMPRESARIAL

4.4.1 Gestión de Mercado

Dado que no hay un área comercial, no existe un plan de mercadeo escrito, con unos objetivos estratégicos medibles y alcanzables de proyección en el tiempo.

El 80% de sus clientes son viajeros, otro 10% son clientes con un contrato de distribución y comercialización del producto, y el otro 10% son los clientes del punto de venta de la región.

No se han diseñado como tal unas estrategias de marketing, y menos una mezcla de marketing mix dedicada a cada aspecto (Productos, Plaza, Promoción y Precio). No se ha contratado personal capacitado y especializado en el área comercial, por lo cual, esta área se maneja meramente operativa con la logística de la entrega del producto al cliente y/o consumidor final.

Hay una ruta de distribución de los productos por zonas, como:

- ✓ La mantequilla, el queso cuajada se distribuye dos (2) veces en semana para Cali, Mocoa y Puerto Asis.
- ✓ El Queso prensado se distribuye una (1) vez a la semana para Mocoa y Pasto.

Se destaca que la empresa cuenta con material POP en tarjetas de presentación, catálogos, folletos, entre otros. La imagen corporativa ya está definida, siguiendo los parámetros del registro Invima relacionados con la marca de Lácteos Mayoral Colón, con su respectiva tabla nutricional en las presentaciones comerciales del rango de 500g a 2500g y 12,5k.

Figura 9. Muestra Empresarial



Fuente: Archivo digital Lácteos Mayoral Colón

Las estrategias de atracción de los clientes han sido con frases que se pregonan como: “el queso les abre puertas”, “un queso es una carta de presentación”, “el mejor regalo es un queso prensado, porque es único de la región”.

4.4.2 Gestión Humana

La empresa no cuenta con un área de gestión humana, ni física ni en la estructura organizacional, tiene 8 colaboradores directos incluyendo los propietarios, y 2 asesores externos, con un total de 10 empleados.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, se realiza de acuerdo al manual de funciones de producción de Lácteos Mayoral Colón. La decisión de cubrir una vacante se basa en criterios que cumplan con el perfil correspondiente al cargo solicitado.

Los propietarios son remunerados de acuerdo al cargo y funciones que desempeña en la empresa, no según sus necesidades. Los demás colaboradores son bien remunerados con sus prestaciones de ley, de acuerdo al mercado laboral, lo que ha generado con una fidelidad y sentido de pertenencia con la empresa; donde la mitad de los colaboradores poseen una antigüedad mayor a cinco (5) años.

La evaluación del personal es mensual de acuerdo a los estándares del proceso productivo registrado en la certificación INVIMA.

4.4.2.1 Modelo de estrategia RRHH

El modelo de liderazgo es colaborativo, se crea un ambiente familiar, donde todos pueden participar aunque la decisión final siempre la toma el propietario de la empresa.

Lácteos Mayoral Colón se enfoca en mejorar la calidad de vida de cada integrante de la empresa, apoyando sus proyectos académicos, laborales y familiares. Igualmente cumple con las normas establecidas relacionadas a la salud ocupacional, las políticas de seguridad e higiene industrial para el bienestar de sus colaboradores.

Actualmente se realizan semanalmente reuniones para retroalimentación con todo el equipo de trabajo de producción y se encuentran establecidos unos programas de capacitación dirigidos al mejoramiento de los procesos productivos, como al manejo de la materia prima; los cuales no sólo se dictan al recurso humano de la empresa, sino también a los proveedores. Se propone que estos programas se realicen como mínimo cada dos meses durante el año, donde se investiguen nuevas tecnologías, materias primas y formas de mejorar los procesos.

Destacamos las siguientes normas establecidas en la producción:

- ✓ Asistir a las reuniones del Equipo de trabajo, para la búsqueda de alternativas de mejoramiento para la microempresa y expresarlas en las reuniones semanales de retroalimentación.

- ✓ Trabajar en equipo y mantener un excelente clima laboral.
- ✓ Compromiso institucional y ético en su vida laboral y personal.
- ✓ Atención oportuna, eficiente y eficaz con cada cliente.
- ✓ Se realiza el pago de los colaboradores semanalmente con sus incentivos por producción y se liquida los contratos laborales cada año.

4.4.3 Gestión Financiera

No se cuenta con un sistema contable ni financiero, donde se controle los costos y gastos, el inventario de la materia prima, el producto en proceso y/o terminado, ni la contabilización de las horas extras y/o ausentismo o incapacidades del personal. Toda la información de la empresa se maneja en Excel, donde sólo los propietarios son los únicos autorizados para la actualización de dicha información. El propietario en su cabeza maneja el costo del producto y debido a su experiencia se calcula la reducción de costos y gastos del proceso productivo.

4.4.3.1 Principales estados financieros

Aunque se cuenta con un asesor financiero que genera los estados financieros, esta información no es utilizada para la toma de decisiones dado que se utiliza meramente para las obligaciones fiscales. Los propietarios manejan un flujo de caja no escrito priorizando dado su experiencia, las inversiones, gastos que consideran más importantes en el día a día, sin una política del manejo de los recursos financieros ni contar con una proyección de ventas o crecimiento a mediano plazo.

4.5 ANÁLISIS SITUACIONAL: MATRIZ FODA

El análisis de los cuatro elementos FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), permite en particular a Lácteos Mayoral Colón y en general al sector tomar acciones y realizar alianzas estratégicas para adelantarse a los acontecimientos que pueden ser adversos para su permanencia, crecimiento y/o posicionamiento en el mercado.

Recordemos la conceptualización de cada una de las variables:

- ✓ Una debilidad es un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.
- ✓ Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- ✓ Una fortaleza es alguna función que una microempresa realiza de modo correcto (habilidades y capacidades del personal).

- ✓ Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

La importancia de este análisis situacional radica en que toda vez que el microempresario conozcan dicha información cobren conciencia sobre la necesidad de diseñar estrategias a partir de lo que la organización hace mejor (fortalezas) y cuidar aquello que los hace vulnerables (debilidad) como sector, dado que son actividades que se están realizando de forma deficiente. En tanto que las oportunidades se deben concebir como elementos potenciales de crecimiento y mejoría. Asimismo, es importante tener claro cuáles son los problemas potenciales que pueden presentar el sector (amenazas) y cómo es que se actuaría frente a ellos.

Luego del análisis del direccionamiento estratégico y la gestión de la microempresa Lácteos Mayoral Colón, hemos determinado como resultado algunas observaciones, la cuales se representan en la siguiente tabla:

Tabla 12. Matriz DOFA Lácteos Mayoral Colón

<p>DEBILIDADES: Pueden generar LIMITACIONES</p>	<p>FORTALEZAS: Pueden generar CAPACIDAD DISTINTIVA</p>
<p>D1. Modelo de producción artesanal, semi-industrial en algunas fases. D2. Estructuración canales de distribución para buscar nuevos nichos de mercado. D3. No hay estructura organizacional, ni diseño de cargos y funciones, ni delegación de poder. D4. Ausencia plan a mediano y largo plazo. D5. Falta el respaldo del núcleo familiar, no garantiza la continuidad del negocio.</p> <p style="text-align: right;">Internas</p>	<p>F1. Ubicación geográfica estratégica, con fácil acceso a la materia prima F2. Ser propietarios de planta de producción y punto de venta F3. Implementación de Buenas Practicas (BPM), certificada por 5 años con el registro INVIMA. F4. Producto diferencial (queso prensado) y reconocido como producto típico de Colón y el alto Putumayo. F5. Compromiso social con la región.</p> <p style="text-align: right;">Internas</p>
<p>AMENAZAS: Pueden generar PROBLEMAS</p>	<p>OPORTUNIDADES: Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS</p>
<p>A1. Situaciones de orden público, paros, afectan el transporte y distribución de los productos. A2. Aumento de costos materias primas A3. Épocas de lluvia, por la geografía del Valle de Sibundoy, es propenso a las inundaciones. A4. Aumento de los impuestos y arancel. A5. Competencia desleal y posicionamiento de “grandes marcas” del sector. A6. Posibles nuevos competidores</p> <p style="text-align: right;">Externas</p>	<p>O1. Captación nuevos clientes, como los desayunos escolares. O2. Preferencia por propuestas no tradicionales con desarrollo nuevas tecnologías de fabricación. O3. Apoyos gubernamentales del sector. O4. Apoya al renglón económico de la región con la compra de la leche directamente en los hatos. O5. Aprovechar el uso masivo de redes sociales para el diseño de campañas publicitarias O6. Preferencia por alimentos saludables</p> <p style="text-align: right;">Externas</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Principales Fortalezas

Una vez ordenada la información interna del sector lácteo bajo el estudio DOFA (ver Tabla 11), cabe destacar dentro de las **ventajas comparativas**, la ubicación geográfica del Valle de Sibundoy (F1), su clima, sus terrenos son aptos para la ganadería. Dado que la actividad pecuaria gira alrededor de las 9.482,5 hectáreas, el 83,8% está conformado por pastos para producción ganadera. Por esta razón, las áreas de conservación ambiental se han reducido a tan solo el 3%, cuando en sí deberían estar en el 30%, según estudio del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). Se dejar ver que el factor interno que constituye la habilidad y **capacidad distintiva** mejor evaluada; que le permite enfrentar retos y cambios es la disponibilidad y origen de la materia prima (F1). Lo anterior se explica porque los microempresarios están aprovechando al máximo el valuarte de ser productores de ganado bovino y forraje, su propia ganadería que provee el 90% de la materia prima, traduciéndose en disponibilidad continua, aunque habrá que poner especial atención en el manejo sanitario del hato.

En contraste, la fortaleza que actualmente no está siendo capitalizada como corresponde es el ser dueños del establecimiento donde se comercializa el producto terminado (F2). Destaca que el microempresario pierde de vista que lo anterior supone una fortaleza significativa, pues el contar con la propiedad del local se evita la fuga de efectivo, mismo que puede ser reinvertido para la producción o pago de servicios contractuales u operativos.

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (F3), continuas capacitaciones en el manejo de la leche y un área de mejora cuya aplicación asegura a las empresas condiciones ambientales y de higiene durante la elaboración, almacenamiento, distribución y transporte de quesos, validando con ello la limpieza e higiene general del establecimiento y del personal; evitando con ello la contaminación física, química y/o biológica de los productos. Esto supone una ventaja competitiva real al garantizar productos elaborados con calidad e inocuidad.

Adicionalmente, son los creadores y fabricantes de un producto exclusivo, el queso prensado (F4), único en la región, caracterizado por ser bastante consistente, seco, de buen sabor y fácil transportar. De ahí se deriva su preferencia y compra de los turistas que visitan los termales Ambiyaku que posee el municipio, hace parte sustancial de la identidad regional, es reconocido como un producto típico de Colón Putumayo. En las **ventajas competitivas** se destaca el registro del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano.

4.5.2 Principales Oportunidades

Atienden mercados locales y algunos nacionales, como: Cali, Pasto, Caquetá, Huila; pero su mayor concentración es el mercado local, lo cual ha logrado la oportunidad de tener concesión con el estado en los desayunos escolares (O1).

Por su ubicación geográfica obtiene “cercanía” con el cliente y la materia prima, se genera la alta oportunidad para el desarrollo de nuevos productos o tecnologías a capacidad de innovación (O2).

La oportunidad evaluada con el menor valor es la de Apoyos gubernamentales para MIPYMES (O3), representando para la microempresa a corto plazo la necesidad de obtención de créditos muy costosos, que coadyuven a incrementar la producción, tecnificar procesos de producción y/o acceder a servicios técnicos y capacitación técnica. Los créditos del Banco Agrario tienen una tasa de entre el 12% y 15% EA, mientras que por parte de los microcréditos alcanza hasta el 34%.

El aporte al PIB de este sector primario de la economía es muy importante, con la oportunidad que se cuenta actualmente con 42 proveedores para la compra de la leche directamente en los hatos y la generación de empleo directo e indirecto en la región (O4).

El contacto directo que se tiene con los consumidores de la región, permitiendo conocer sus preferencias por alimentos saludables (O6), generándose más que un proceso mercantil una relación filial.

4.5.3 Principales Debilidades

En atención a las limitaciones internas se observa que el proceso artesanal (D1) es el factor vulnerable más apremiante pues desencadena el incumplimiento de pedidos y pérdida de clientes potenciales.

Contrariamente la falta de canales de distribución de productos de mayor alcance (D2), en estos momentos no supone una fuerte limitación para la permanencia en el mercado, pues este es local. Sin embargo, habrá que poner atención en ésta debilidad al momento de querer explorar otros mercados o segmentos de mercado, dado que no se ha desarrollado un plan para lograr la internacionalización.

El tener una organización informal, sin una estructura definida (D3), con un gerente emprendedor mariposa que desea tener el control de toda la operación, genera gran dificultad para responder rápidamente a los cambios; porque no se confía en la delegación de responsabilidades, dado que no hay cargos y funciones definidas a nivel administrativo.

Las microempresas trabajan bajo un planeación reactivista (D4), por lo que no visualizan como una necesidad prioritaria la planeación estratégica a mediano y largo plazo, pero esto se convierte muchas veces en una limitación que no permite

que el crecimiento de la organización por la concentración en el día a día, lo que genera poca flexibilidad para amoldarse a los cambios del entorno o a las exigencias de los clientes.

Cabe destacar algunos puntos débiles para trabajar, los cuales se identifican como desventajas:

- ✓ Ausencia de sistemas de información contable y financiera, que permitan obtener decisiones rápidas y basadas en datos reales.
- ✓ Dificultad para adquirir tecnología adecuada para el proceso productivo.
- ✓ Dificultad para acceder a distintas fuentes de financiamiento formales. Sin embargo, utiliza su capital social para financiarse a través de otros entes como familia, amigos o proveedores.

4.5.4 Principales Amenazas

En atención a las amenazas el mayor riesgo lo constituye la competencia de las “grandes” marcas (A5), los líderes comerciales ostentan agresivas campañas publicitarias donde exaltan el poder de la marca con respecto a calidad, higiene, servicio, sabor y prestigio logrando con ello atraer y fidelizar clientes; sí no se aprovecha la oportunidad que presenta el ambiente externo en función de la higiene y calidad. A lo anterior, se le debe sumar la competencia desleal que no se encuentra registrado legalmente y por sus bajos costes de producción (sin impuestos ni reglamentaciones oficiales), ofrecen al mercado un precio muy por debajo del mercado; lo que puede repercutir en una disminución paulatinamente de la permanencia en el mercado; dado que el consumidor se torna cada vez más selectivo y exigente con lo que consume. Estos dos factores posicionan al sector de estudio en una situación de alto riesgo, por lo que se sugiere priorizar la elaboración de productos con calidad comercial que ayuden a consolidar beneficios empresariales y satisfagan las necesidades que permean en los mercados.

Una amenaza menor es la inestabilidad política y social (A1), el conflicto armado, paros o cierre de vías; causa principal del realentamiento de la economía, aumento de costos, pérdida del producto por que no se logra distribuir a tiempo; atentando así al volumen de ventas.

Cabe destacar algunas amenazas que se deben prevenir, como son:

- ✓ Contraer sus actividades en función a estacionalidades, especial época de lluvias, donde es propenso el terreno a inundaciones.
- ✓ Dificultad para sostenerse por períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

Aunque la microempresa de estudio opera en un entorno económico y comercial “predecible”, donde se destaca la aptitud para desarrollar y utilizar el capital social como elemento clave para su sobrevivencia y crecimiento; se recomienda el

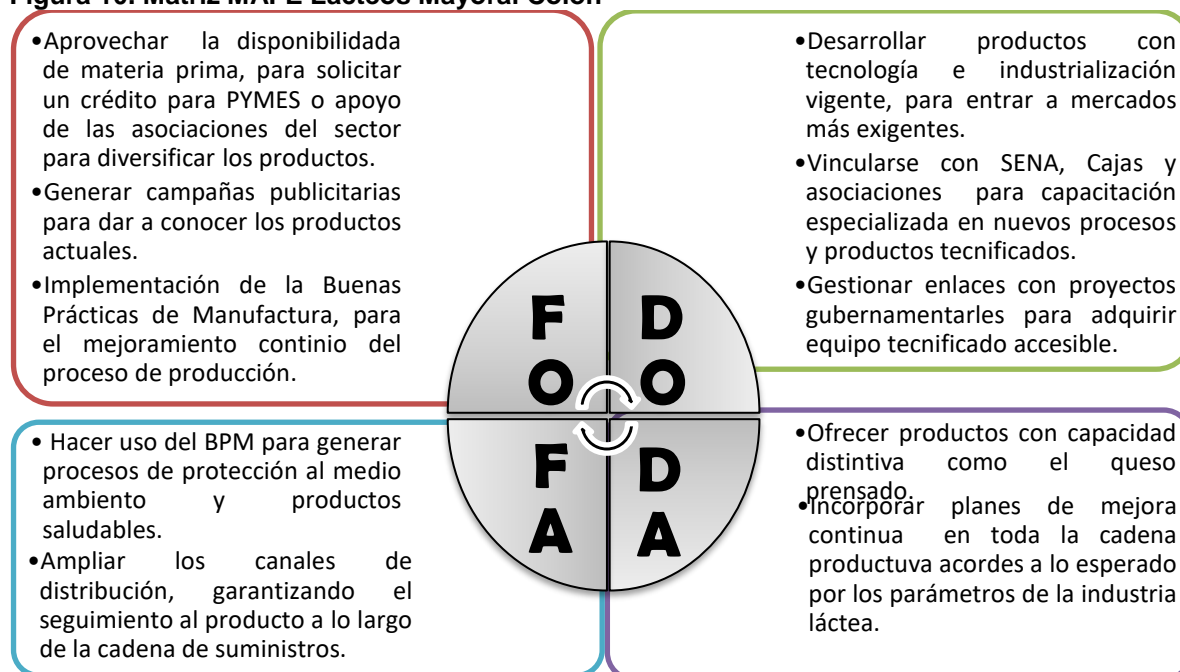
monitoreo periódico de los factores externos del sector agroindustrial, estableciendo planes de contingencia (formular estrategias flexibles) ya que debido a su naturaleza de cambio rápido pueden comprometer e influir en las operaciones diarias ocasionando su desaparición en el mercado en un mediano plazo.

4.5.5 Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE)

Retomando información contenida en cada cuadrante de la matriz FODA, se formularon estrategias preliminares mediante la combinación de factores internos y externos, agrupándolos así para determinar cuatro tipos de estrategias:

La ruta que se debe tomar, en atención a los resultados es “salvamento, adaptabilidad y permanencia”, así como el constante monitoreo de factores internos y externos que afectan o favorecen al sector lácteo, agroindustrial y en consecuencia a Lácteos Mayoral Colón.

Figura 10. Matriz MAFE Lácteos Mayoral Colón



Fuente: Elaboración propia

Para el cuadrante uno (FO) Fortalezas Oportunidades se establecen tres estrategias de carácter ofensivo, entre la que destaca la seguridad de la disponibilidad de materia prima (F1), para acceder a créditos o apoyos sociales (O4), estrategia que permite conservar sus ventajas competitivas F2, F3, F4 y aprovechar de manera efectiva las áreas de mejora presentadas en el exterior O1, O2 y O3.

Las estrategias defensivas para el cuadrante dos (FA) Fortalezas Amenazas son hacer uso adecuado de recursos empresariales para promover prácticas de protección del medio ambiente y productos altamente saludables, permitiendo así disminuir los riesgos de A2, A3; fortaleciendo y conservando las ventajas competitivas F3, F4, y F5.

Las estrategias de carácter orientativo, determinadas por el cuadrante tres (DO) Debilidades Oportunidades son la necesidad de vinculación con las Universidades locales y regionales para obtener capacitación especializada para la investigación y desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos con el aporte tecnológico. Aprovechando así todas las áreas de mejora externa O2 y neutralizando los factores críticos internos D1 y D2.

Las estrategias de supervivencia dadas por el cuarto cuadrante (DA) Debilidades Amenazas, cuya naturaleza es negativa son la incorporación del valor agregado a productos ofertados para generar ventajas y distingos competitivos sólidos; contribuyendo con su desarrollo y aplicación a que A3, A4 A5 no profundicen a D5 y D36; limitando su capacidad de respuesta ante los desafíos presentados en el entorno externo e interno en el cual se desenvuelven.

Las estrategias de crecimiento intensivo se calificaron y se evaluaron encontrándose en cual estrategia es más atractiva la implementación, es el Desarrollo del Producto.

En consecuencia, se reitera la necesidad apremiante de desarrollar un nuevo y mejor valor agregado al producto comercializado, hacer de la calidad una práctica permanente que avale cada uno de los eslabones de la cadena productiva, obrar con limpieza, garantizando productos aptos para el consumo humano; todo ello con el firme propósito de competir de manera activa no solo entre empresas ubicadas en la misma localidad, sino también con los productos fabricados por las “grandes” marcas comerciales.

4.6 ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO EMPRESARIAL

El contexto externo es determinante a la hora de tomar decisiones de orden comercial y de expansión organizacional en la medida que aporta elementos de base para definir el rumbo a seguir, especialmente por la competencia existente, las decisiones legales definidas por el Estado, el aumento de la población, los cambios tecnológicos y ambientales, incluso políticas laborales que podrían desmotivar o por el contrario, alentar su desarrollo e inversión.

Para facilitar el análisis y la sistematización de la información, del entorno en general, se ha dividido en seis dimensiones diferentes: social, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ambiental.

4.6.1 Entorno Económico

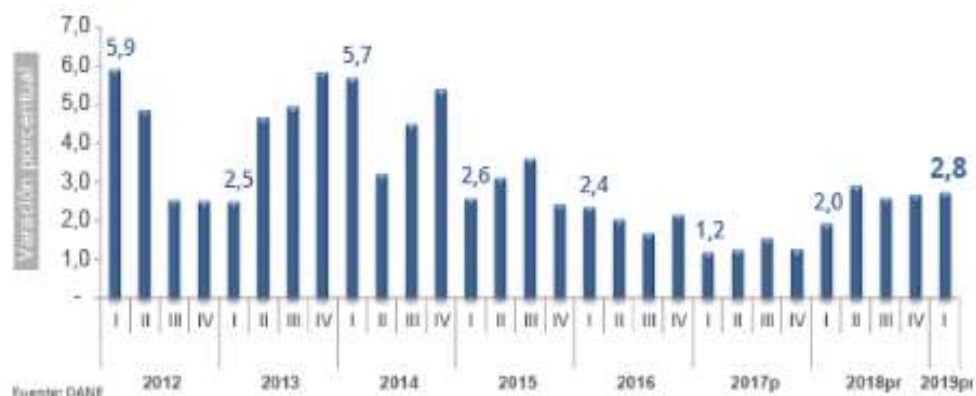
El Producto Interno Bruto de Colombia para el primer trimestre (enero - marzo) de 2019 fue de 2,8 el cual se estimaba que estaría en 3,2, lo que provoca que Colombia se aleje de la meta del crecimiento anual.

En el PIB nacional, el sector agropecuario, que comprende los subsectores agrícola, pecuario, forestal, pesquero y acuícola en sus actividades primarias y de transformación (agroindustria), aporta un 6%, con una disminución considerablemente de la importancia relativa en la economía en los últimos tiempos, mientras que en el año 2000 representó el 29,9% (FEDEGAN, 2012).

Entrando directamente en el sector lácteo, su participación en el PIB Nacional en el 2017, fue de 0,83% cifra arrojada por el ministerio de agricultura y desarrollo rural. El sector lechero en Colombia es sumamente importante para la economía nacional, detallando que sus ingresos representan el 2,3% de PIB nacional, y el 24,3% del PIB agropecuario, generando más de 700.000 empleos directos (UNIANDES, 2017).

Este descenso en el PIB sectorial muestra cómo la ganadería nacional hoy ha perdido importancia relativa en el mercado interno, disminuyendo la generación de empleo y su aporte a la oferta agregada, lo que dificulta la transformación productiva requerida para el aumento la competitividad sectorial y la participación en los mercados de apertura que hoy se tienen.

Gráfico 4. Tasa crecimiento anual del PIB en Colombia 1er trimestre 2019*



Fuente: DANE, 2019

A pesar de la reducción en la contribución del PIB agropecuario, la dinámica en la producción de leche en Colombia ha mantenido una tendencia al alza en los últimos 30 años, pero en el 2018 cayó. El volumen total de producción en Colombia cuanto a los sistemas pecuarios se destaca con 6.774 millones de litros en 2015, la producción de carne bovina con 854 mil toneladas (CNL, 2017).

Gráfico 5. Volumen Acopiado anual por litros

Volumen acopiado (lt)					
Año	Anual	Mensual	Diario	Variación %	Periodo
Total 2008	2.755.904.003	229.658.667	7.550.422		
Total 2009	2.602.464.108	216.872.009	7.130.039	-5,6%	2009 vs 2008
Total 2010	2.682.676.636	223.556.386	7.349.799	3,1%	2010 vs 2009
Total 2011	2.767.149.225	230.595.769	7.581.231	3,1%	2011 vs 2010
Total 2012	2.999.639.378	249.969.948	8.218.190	8,4%	2012 vs 2011
Total 2013	3.128.722.755	260.726.896	8.571.843	4,3%	2013 vs 2012
Total 2014	3.290.850.611	274.237.551	9.016.029	5,2%	2014 vs 2013
Total 2015	3.285.515.948	273.792.996	9.001.414	-0,2%	2015 vs 2014
Total 2016	3.217.735.442	268.144.620	8.791.627	-2,1%	2016 vs 2015
Total 2017	3.380.461.774	281.705.148	9.261.539	5,1%	2017 vs 2016
Total 2018	549.558.206	274.779.103	9.314.546	-5,9%	2018 vs 2017

Fuente: Miniagricultura (Portal SIOC, 2018).

El anterior crecimiento de producción ha sido resultado del mejoramiento productivo de la ganadería de leche, esencialmente, a través de la importación de material genético de las razas Holstein y la Jersey, de la nutrición y del desarrollo tecnológico de los hatos con la introducción del ordeño mecánico, la fertilización de los pastos, la renovación de praderas y la suplementación alimenticia.

Gráfico 6. Precios al consumidor de productos lácteos (2016-2018*)

Periodo	Leche Pasterizada	Leche Polvo (Kg)	Queso Campesino (kg)	Queso Doble Crema (kg)
ene-16	nd	17.987	8.891	9.786
feb-16	nd	18.118	8.957	9.741
mar-16	nd	18.287	9.116	9.789
abr-16	nd	18.515	9.596	10.786
may-16	nd	18.642	9.415	10.968
jun-16	nd	18.662	9.315	10.917
jul-16	nd	18.965	9.185	10.319
ago-16	nd	19.112	9.127	9.966
sep-16	nd	19.495	9.088	9.710
oct-16	nd	19.526	9.131	9.735
nov-16	nd	19.709	9.155	9.942
dic-16	nd	19.683	9.318	10.094
ene-17	nd	19.747	9.446	10.240
feb-17	nd	20.058	9.458	10.249
mar-17	nd	20.073	9.456	10.059
abr-17	nd	20.303	9.398	10.105
may-17	nd	20.347	9.302	10.022
jun-17	nd	20.425	9.162	9.800
jul-17	nd	20.449	9.160	9.826
ago-17	nd	20.492	9.297	10.036
oct-17	nd	21.019	9.312	9.992
nov-17	nd	21.024	9.288	10.091
dic-17	nd	21.013	9.381	10.061
ene-18	nd	20.976	9.398	10.053
feb-18	nd	21.061	9.532	9.936

Fuente: SIPSA – DANE (Portal SIOC, 2018).

La leche se produce a diario, lo que garantiza ingresos regulares para los agricultores del sector. Sin embargo, al analizar las escalas de producción, se concluye que en Colombia no existe, en lo general, una tendencia hacia el aumento del tamaño de las unidades productivas lecheras y sólo los medianos y grandes productores incorporan nuevas prácticas técnicas y tecnológicas en sus hatos, orientados más por criterios de calidad que por prácticas de gestión estratégica, mientras que los pequeños productores, que son la mayoría, mantienen formas tradicionales de producción, muy lejos de lo que pudiera llamarse un comportamiento empresarial.

Lácteos Mayoral Colon está ubicado principalmente en el sector lácteo, pero lo afectan directamente los sectores de agricultura y ganadería. Colombia para el año 2016, estaba ubicada en el cuarto productor de leche en América Latina, esto se debe a que varias regiones proveen leche de diferentes características y composiciones, y el consumo per cápita de leche es de 140 litros/persona.

El precio de la leche depende generalmente de su calidad composicional e higiénica. Según el Ministerio de Agricultura y de desarrollo rural, el volumen acopiado de la industria de lácteos, se ha ido incrementando en el año 2017, el precio de los productos ha estado constante aumento.

El índice de precios de los productos lácteos de la FAO se situó en junio del presente año en un promedio de 199,2 puntos, es decir, 26,9 puntos o un 11,9 % menos que en mayo, lo que representa el primer descenso en cinco meses, pese a lo cual todavía está un 9,4 % por encima de su nivel al comienzo del año. En junio, disminuyeron las cotizaciones en las cuatro categorías de productos lácteos que constituyen el índice; los quesos y la mantequilla fueron las categorías que registraron las caídas más pronunciadas. La debilidad de los precios en junio se debió al incremento de las disponibilidades exportables y la frágil demanda de importaciones (FAO, 2019)

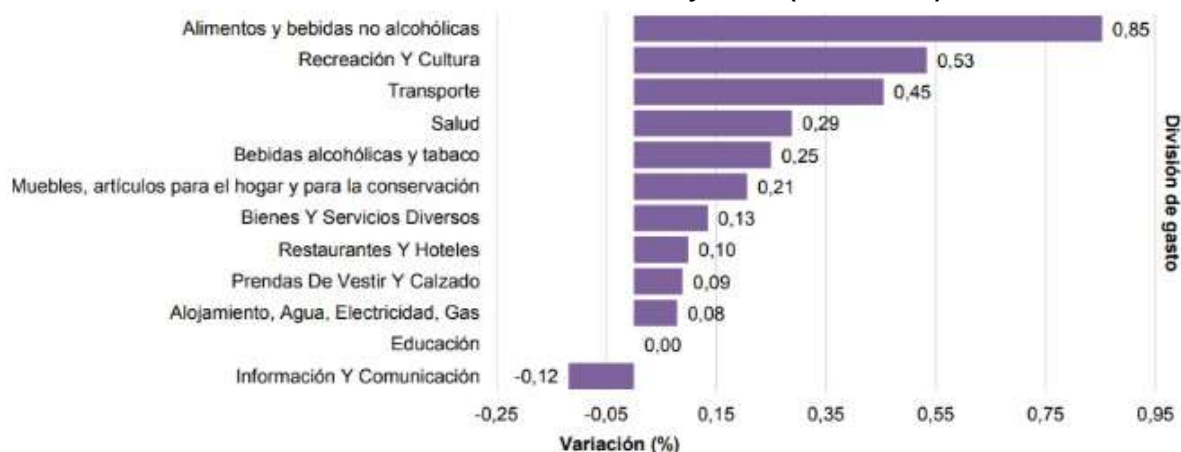


Fuente: FAO, 2019

En el 2019, la inflación en Colombia se ubicó en el 0,27% en junio y el indicador del país es del 3,43%, mucho mayor a comparación del año 2018 la cual en Colombia estaba en 3,20%. El aumento en esta tasa es una amenaza, porque provoca un aumento considerable en los precios de la mayoría de los productos y los procesos se van a ver afectados; limitando el acceso del consumidor al

producto, sumándole que el poder adquisitivo de cada persona es cada vez menor lo que el aumento de esta inflación será notorio en las ventas (EH, 2019).

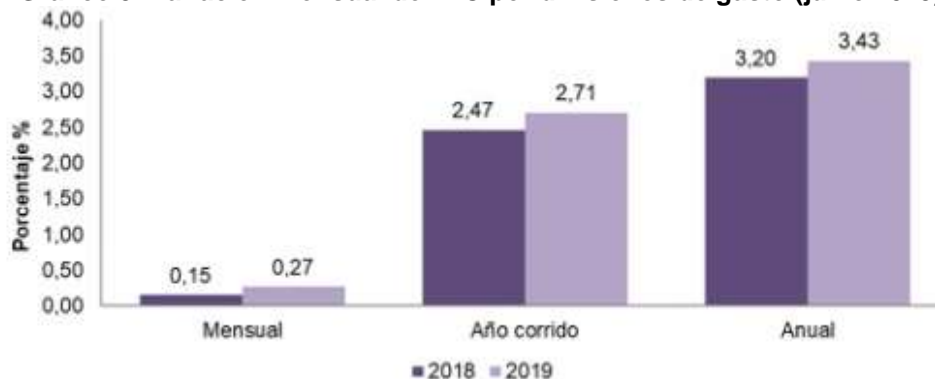
Gráfico 8. Índice Precios al consumidor mensual y anual (2018-2019*)



Fuente: SIPSA - DANE (HE, 2019)

Las variaciones que más aportaron en el índice de la inflación fueron: arriendo imputado 0,27%; carne de res y derivados 1,53); arriendo efectivo 0,25%; plátanos 5,89% y transporte intermunicipal, interveredal e internacional 6,59% (ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Variación mensual del IPC por divisiones de gasto (junio 2019)



Fuente: DANE - IPC (HE, 2019)

Por otro parte, los costos de producción del sector en Colombia, como el precio de los insumos ganaderos son los el más altos de América. Un medicamento que en Colombia vale US\$ 100, en Brasil, Uruguay y México cuesta US\$45, US\$55 y US\$56 respectivamente. Además, en el país existe una gran asimetría en la transmisión de precios: cuando el precio internacional de las sales mineralizadas y fertilizantes sube el concentrado para el ganado sube también, sin embargo, cuando el precio de las sales mineralizadas y fertilizantes baja el concentrado nacional no lo hace (Portal Static, 2018)

Adicionalmente, el combustible es de los más caros del mundo. Según Fedegan, los costos de la energía que son los más bajos del sur del continente. En el país se pagan 15,5 centavos kWh mientras que en Chile y Uruguay (los siguientes en posición) se paga 10,7 y 10 centavos respectivamente. El gobierno está pensando en disminuir el costo de la materia para la industria pero no en cómo aumentar la demanda de leche por los consumidores (Dinero R., 2015).

Tabla 13. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO	AM	Am	OM	om
Disminución PIB nacional y sectorial		X		
Tendencia al alza acopiado de leche				X
Mejoramiento productivo ganadería de leche			X	
Aumento de la Inflación en los precios		X		
Altos costos de producción	X			
Competencia desleal y a bajos precios	X			
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.2 Entorno Social

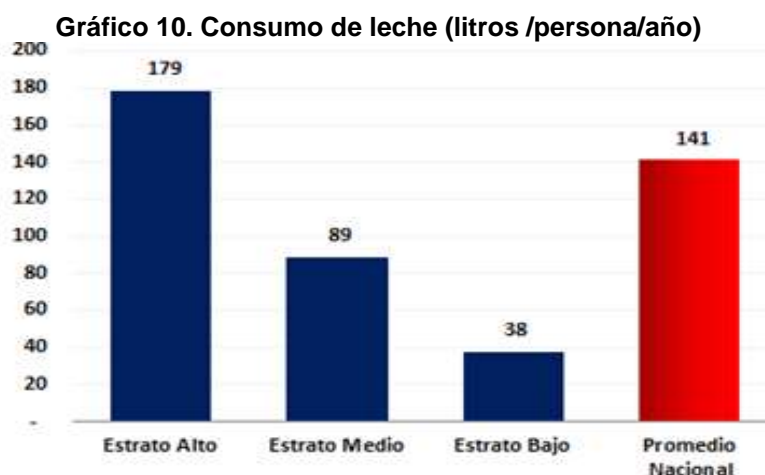
El desarrollo del sector lechero es un instrumento sostenible, equitativo y fuerte para generar crecimiento económico, mejorar la seguridad alimentaria y reducir la pobreza y lo convierte en una fuente regular de ingresos, que proporcionar al consumidor un alimento nutritivo y genera empleo en las producciones primarias y agroindustriales a la sociedad en general.

Adicionalmente, crea oportunidades para las mujeres en las actividades generadoras de ingresos y en el proceso de cambio, proporciona estabilidad financiera y posición social, por ejemplo, depósito de ahorros y creación de activos (FAO, 2019).

La demanda de leche y otros productos lácteos está creciendo a un ritmo más acelerado que la demanda de carne. La FAO estima que el consumo per cápita de leche en el mundo en desarrollo aumentará un 1,3% anual entre 1999 y 2030 (un incremento del 50% en 30 años), mientras que la producción crecerá un 2,5% anual, más del doble de la producción en este período (FAO, 2007). El sector bovino, hasta hace unos años se caracterizaba por la generación de empleo, impulso al desarrollo social y representativa contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y agropecuario (Barrios et. al, 2016).

Es importante en la seguridad alimentaria del país y es representativo el consumo en el gasto familiar de carne y leche. La Organización de las Naciones Unidas

para la Alimentación y la Agricultura (FAO) recomienda que se deban consumir 180 litros de lácteos por persona al año (Dinero R., 2015).

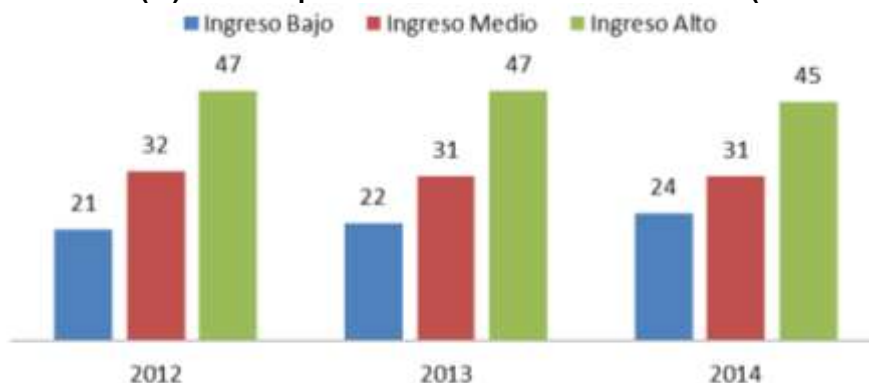


Fuente: Oficina Planeación FEDEGAN

En Colombia, según FAO, se consumen en promedio 141 litros/persona/año. El consumo se establece en los estratos altos son los de mayor consumo con cerca de 170 litros/persona anual (ver Gráfico 10). Sin embargo, en consumo de leches blancas como tal, con 70 litros por persona al año, Colombia es el segundo país en América Latina y el cuarto en el continente según dijo a Dinero la Alquería. De estas el 72% es de consumo de leche entera, 24% para deslactosada y 4% para leches especializadas (baja en grasa, descremada, entre otras) (Dinero R., 2015).

Aunque Colombia tiene uno de los mercados de leche más diversificados en términos de tipos de leche, aún tiene un consumo muy débil respecto a lo recomendado por la FAO para el bienestar alimentario. El objetivo es reforzar el consumo nacional ampliándose hacia los sectores de menos penetración (Dinero, 2015).

Gráfico 11. (%) Nivel de penetración del mercado de leches (2012-2014)



Fuente: Alquería SA

En Nueva Zelanda, La Unión Europea y Estados Unidos la tendencia es a exportar cerca del 7% de la producción nacional y destinar a consumo interno el porcentaje restante. En Colombia los porcentajes están invertidos. Además, hay un sector socioeconómico que aún tiene potencial de mercado. Debido a los altos precios de la leche en Colombia, los estratos más bajo tienden a moverse a los sustitutos de la leche nacional (leche en polvo importada, jugos, gaseosas e inclusive agua) (Dinero R., 2015).

Los lácteos y sus derivados son pieza fundamental en el consumo diario de los colombianos, en el desayuno no puede faltarles una buena rodaja de queso, un buen vaso de yogurt, consumir unas deliciosas galletas untadas de mantequilla, entre otros. Cabe resaltar que según la encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia (ENSIN) afirma que el 93% de los colombianos consumen leche diariamente, con mucha frecuencia en el desayuno. Lo que representa para Lácteos Mayoral Colon saber que sus productos serán vendidos, teniendo en cuenta que las grandes potencias de lácteos se encuentran en otras regiones, dejando a Lácteos Mayoral Colon la fábrica y distribución en esa región, ahorrando costos de envío, y logrando competir por calidad y costos en sus productos (SEMANA.COM, 2015).

El consumo de los quesos ha ido en constante crecimiento, pasando de 45.000 toneladas en 2011 a más de 50.100 toneladas en 2016, lo que la diversificación de los productos es una gran oportunidad para Lácteos Mayoral Colon, esta cifra es arrojada por la cámara de comercio de Bogotá. (CÁMARA, D. C. D. B., 2017).

Los colombianos somos muy patrimoniales, por esta razón el 76% de los colombianos prefieren consumir marcas locales que globales, según el estudio de "El ranking "Brand Footprint" analiza la dinámica de las marcas en los hogares de Colombia y cuáles son las más elegidas por los consumidores, entregando una visión clara del comportamiento y preferencias de la población dado que es el único ranking que se construye a partir de compras reales de productos. Solamente entre las cincuenta primeras marcas del ranking, el valor total gasto fue de 2,7 billones de dólares", comentó Andrés Simon, Country Manager de Kantar Worldpanel (LA NOTA ECONÓMICA, 2018).

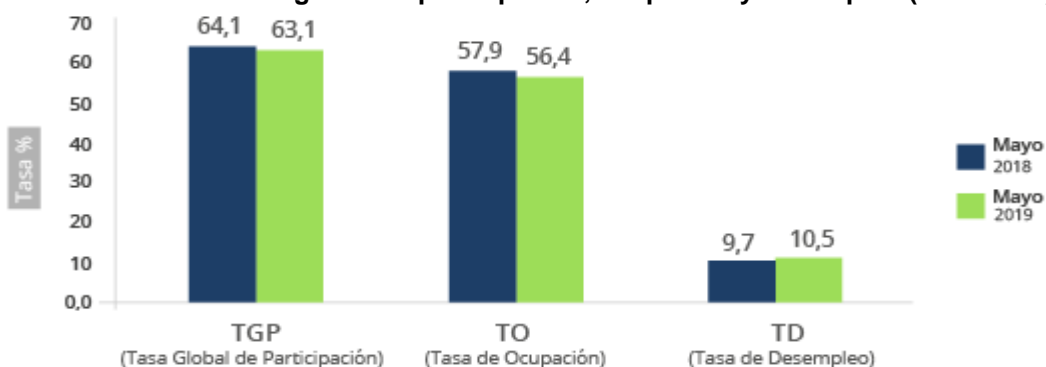
En el mismo estudio que realizó la firma Kantar Worlpanel arrojó que el 82% de los colombianos prefieren la calidad antes que el precio a la hora de comprar un producto, esto no indica que los colombianos no se fijen en los precios, lo cual también arrojó que el 52% de la población colombiana se fija en el precio, pero que la variable predominante siempre será la calidad (DINERO, R. 2018)

En colon, Putumayo actualmente no cuenta con una de las principales productoras de leche del país, dejando a los clientes como potenciales, a pesar del incremento del desempleo, la leche es un alimento que pertenece a la vida diaria de casi toda persona, y no solo la leche todos los derivados de esta misma, lo que ayuda a

Lácteos Mayoral Colon el cual ofrece un producto de alta calidad, certificado y aún bajo precio el cual los clientes no dudaran en comprarlo.

Colombia, a pesar intentar mejorar el salario mínimo legal sigue estando muy por debajo de lo que debería estar, este año aumentó un 6%, tasa que no se había visto hace 25 años, pero se debe tener en cuenta, que la inflación fue mucha, y este aumento no es suficiente para abastecer estos precios, lo que provoca que las personas se limiten a comprar las cosas que les gustaría, para poder sobrevivir con ese dinero, haciendo que muchos consuman poca leche o productos lácteos, mientras que otros así quieran consumirlos no podrán. En Colón, Putumayo actualmente cuenta con todos los servicios públicos y de muy buena calidad.

Gráfico 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (2018-2019)



Fuente: Gran Encuesta integrada de hogares (GEIH), Mercado Laboral (DANE, 2019)

Como se ilustra en el Gráfico 12, el desempleo a mayo del 2019 se encuentra en 10.5% el cual es mucho mayor que el año pasado el cual estaba en 9.7%, notándose un aumento del 0.8% afectando negativamente el poder adquisitivo de las personas, lo que perjudica en las ventas, ya que el ingreso por familia será menor, y provocará que las familias puedan adquirir menos productos de los deseados (DANE, 2019)

Tabla 14. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno social

ENTORNO SOCIAL	AM	Am	OM	om
Aumento en la tendencia del consumo de los Lácteos.			X	
Preferencia de consumo en marcas locales.			X	
Consumo de los derivados de la leche				X
Preferencia a la calidad frente a precio.			X	
Tasa de desempleo		X		
Mayor inflación al aumento del salario mínimo legal		X		

AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor

Fuente: Elaboración propia

4.6.3 Entorno Político

La política pública para el sector agrario ha dejado de lado actividades para mejorar la competitividad del sector, como lo son: la innovación, la tecnología y el fortalecimiento de la infraestructura de comercialización. Según la Contraloría General de la República (2012), el Estado colombiano presenta debilidades en la definición de políticas públicas ajustadas a las necesidades del sector, falta de planeación en la focalización de las políticas en actividades y regiones con las mayores condiciones de productividad y competitividad, e improvisación en la implementación de planes, programas y proyectos para el sector agrario (Barrios et. al, 2016).

Según la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan), el mercado de la leche en Colombia se rige por un oligopsonio. Hay muchos oferentes (los ganaderos) y pocos compradores (industriales). En este mercado, los primeros 5 compradores dominan cerca del 56% de la producción formal. Esto es una problemática estructural ya que el precio al que los industriales compran el litro de leche a los campesinos es frecuentemente hasta 294% más bajo de lo que cuesta un litro de leche en el mercado (Dinero R., 2015)

El desarrollo agropecuario del país ha estado soportado por la institucionalidad sectorial, que en las últimas décadas ha presentado reestructuraciones relevantes, debido principalmente a la política de apertura económica que, con el fin de promover una mayor exposición e inserción del sector agropecuario al comercio internacional, fue impulsada por el gobierno nacional a principios de los años noventa y por la coyuntura que ha venido atravesando el país, principalmente durante 2015 y 2016, en relación con el proceso de paz. Sin embargo el gobierno le introdujo recientemente un cambio no menor, al incluir el Acuerdo Final que firmó con las Farc en lo referente a las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado – ZOMAC (Moreno et. al, 2017).

El Presidente Iván Duque ratificó su decisión de que el sector lácteo sea excluido en las negociaciones comerciales que se llevan a cabo en la XIV Cumbre de la Alianza del Pacífico, pues afirma que este sector expande la posibilidad de que los productores se enlacen, y por esa vía generen bienestar en sus comunidades. Colombia tiene un sector que representa **poco más del 24% del PIB agropecuario**, estamos hablando de un sector que puede albergar más de **500 mil productores**, la exclusión es con el fin de evitar que de alguna manera se pueda generar una situación crítica o difícil para esas 500 mil familias colombianas (CARACOL.COM, 2019).

Toda empresa en Colombia debe estar regida por unas políticas fiscales y tributarias las cuales son:

- ✓ El Impuesto de renta para el año 2019 el cual se liquida cada año sobre la utilidad, es el 33%, 32 % para 2020, 31 % para 2021 y 30% para el año 2022.
- ✓ El IVA en el año 2019, está ubicado en el 19%.

- ✓ Parafiscales, que se paga mensualmente sobre el valor de la nómina, la pensión para el 2019 es del 16%, empleador: 12% y trabajador:4%

Tabla 15. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno político

ENTORNO POLITICO	AM	Am	OM	om
Política pública para el sector agrario			X	
Oligopsonio en el mercado de la leche		X		
Reestructuraciones institucionalidad sectorial				X
Políticas fiscales y tributarias del país		X		
Exclusión del sector lácteo en Alianza del Pacifico		X		

Fuente: Elaboración propia

4.6.4 Entorno Jurídico Legal

El gobierno y la industria han venido, desde 2014, planteando el cambio de fórmula para el pago de leche cruda al proveedor, para reemplazarla por el mecanismo de “precio de exportación de leche”, y cuyo fin final es obtener para industria precios de leche cruda excedentaria a 60 % precio del mercado para que ellos puedan ser competitivos en los mercados internacionales (GANADERO, Contexto 2018).

Gráfico 13. Actualización de los precios de la leche al productor



Fuente: Miniagricultura. Tomado del artículo Competencia internacional preocupa a los lecheros más que los precios internos (La Republica.co, agro).

La Resolución 17 de 2012 es la norma vigente mediante la cual se establece el sistema de pago de la Leche Crudo a Proveedor, y para determinó para 2017 un incremento de 7%. No es claro, cómo, pagando menos a los productores, se pueda lograr esos objetivos, ni con qué recursos se desarrollarán esos programas enfocados en la eficiencia productiva, máxime que el Fondo Nacional del Ganado hoy en manos del Gobierno dejó de cumplir ese papel, y que la industria compra menos de la mitad de la producción y no atiende a pequeños productores que están lejos de los centros urbanos. No hay que olvidar que los costos de transporte así como los de frío (tanques) se han constituido en un gran obstáculo mayor en regiones apartadas (GANADERO, Contexto 2018).

Igual sucedería sí la industria vende más barato. “Los supermercados como Justo y Bueno, Ara, D1 y otros, venden la leche a \$1.800 en caja (almacenes Éxito vende litro en bolsa a menos de \$1.300). La industria dice que no es la misma leche, pero no ha habido ninguna sanción por mala calidad, o porque sea contaminada o que no cumpla con los estándares. Además, el precio manda”, dijo Oscar Cubillos, economista de Fedegan (GANADERO, Contexto 2018).

La industria culpa a los ganaderos de ineficientes y producir leche costosa. Sin embargo “no se debaten las ineficiencias en su cadena logística y costos altos que hacen que la leche termine en \$3.600 el litro y no en \$2.000”, dijo Cubillos. La industria siempre utiliza el mismo argumento de las “enlechadas” para reducir el precio “castigando las bonificaciones”, o que sin que ellos pudieran, justificaban el castigo señalando que la leche era de mala calidad (altos contenidos de células somáticas y unidades formadoras de colonias), y que cuando había una mayor oferta por efecto de buen clima, dejaban de recogerla unos días (GANADERO, Contexto 2018).

Son conocidos los mecanismos que utilizan algunas empresas de la industria transformadora de leche para hacer descender los precios. La realidad es que el incremento anual que obliga la norma vigente, la industria terminó reduciéndolo mediante el no pago de bonificaciones voluntarias. Pero también existen otros mecanismos, como es la no recogida de la leche en algunos días de la semana, o simplemente enviándoles una circular a los productores en donde se les anuncia la baja del precio (GANADERO, Contexto 2018).

También en el comercio internacional, hay que tener en cuenta los acuerdos comerciales firmados recientemente con la Unión Europea, donde paradójicamente una vaca recibe más subsidio de lo que recibe un trabajador Colombiano como salario mínimo, igualmente este acuerdo contempla que el país debe hacer grandes inversiones en tecnología y en mejora de las condiciones laborales, que trae el riesgo de afectar negativamente la generación de empleo o por el contrario puede ser una oportunidad para mejorar la competitividad del sector (Quintero, 2011).

Otro acuerdo que afecta la cadena láctea en Colombia es el TLC con los Estados Unidos de América, en cuanto que este país es uno de los más avanzados en la producción de carnes y lácteos, sin embargo en los últimos años ha presentado un gran crecimiento por los derivados lácteos en especial el Queso, que le muestra a la cadena un gran potencial de crecimiento y penetración de mercado (Quintero, 2011).

Igualmente el acuerdo de libre comercio con Canadá puede traer efectos negativos en el sentido que este país es uno de los más eficientes en la producción de leche, sin embargo presenta un alto crecimiento en el consumo, puede ser un mercado para penetrar y permanecer en él (Quintero, 2011).

Tabla 16. Guía de análisis externo por oportunidades y amenazas del entorno jurídico

ENTORNO JURÍDICO LEGAL	AM	Am	OM	Om
Sistema de pago de leche al productor		X		
Mecanismos legales para disminuir el precio		X		
El no pago de bonificaciones voluntarias	X			
Acuerdos comerciales internacionales			X	
Tratado Libre Comercio con EU	X			
Acuerdo libre comercio con Canadá		X		
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.5 Entorno Demográfico

El último censo encontrado del municipio de Colón (Putumayo), fue del año 2011 con una población total de 5.358 personas, un 58,23% población urbana (3.120) personas y 41,79% población rural (2.238) personas. Teniendo en cuenta el censo realizado en el 2005, evidencia una proyección de crecimiento hasta el 2020, en donde la tasa sería del 1.36 (del Colón, Alcaldía 2012).

Tabla 17. Población proyectada del municipio Colón al 2020

AÑOS	URBANA	RURAL	POBLACION TOTAL
2011	3120	2238	5358
2012	3150	2239	5389
2013	3186	2241	5427
2014	3233	2242	5475
2015	3276	2243	5519
2016	3309	2245	5554
2017	3358	2246	5604
2018	3403	2248	5651
2019	3452	2249	5701
2020	3512	2251	5763

Fuente: Tomado de estudio con base censo 2005 (DANE, 2011)

Como podemos evidenciar en la siguiente tabla la tasa de natalidad en el Departamento del Putumayo es cada vez menor, lo que trae consigo un efecto negativo en el consumo (del Colón, Alcaldía 2012).

Tabla 18. Tasa natalidad departamento del Putumayo

AÑOS	TASA DE NATALIDAD PUTUMAYO X C/1000 H
2005 - 2010	26.37
2010 - 2015	24.75
2015 - 2020	23.82

Fuente: Tomado de proyecciones nacionales y departamentales (DANE, 2011)

A continuación en la Tabla 19, podemos evidenciar el comportamiento mes a mes de la tasa de natalidad por sexo del municipio (del Colón, Alcaldía 2012).

Tabla 19. Tasa natalidad mensual por sexo del municipio de Colón

MES	DATOS DEL RECIEN NACIDO					PARTO INSTITUCIONAL		PARTOS ATENDIDOS POR	
	SEXO		TOTAL	PESO		SI	NO	PERSONAL DE SALUD	PARTERAS
	M	F		<2500 Gramos	>2500 gramos				
ENERO	10	13	23	0	23	22	1	23	0
FEBRERO	13	16	29	0	29	29	0	29	0
MARZO	23	16	39	2	37	38	1	38	1
ABRIL	17	20	37	3	34	33	4	33	4
MAYO	15	21	36	1	35	32	4	32	4
JUNIO	12	19	31	1	30	29	2	29	2
JULIO	17	14	31	0	31	27	4	28	3
AGOSTO	13	15	28	0	28	27	1	27	1
SEPTIEMBRE	21	24	45	2	43	41	4	41	4
OCTUBRE	16	20	36	1	35	32	4	32	4
NOVIEMBRE	18	6	24	1	23	22	2	22	2
DICIEMBRE	20	17	37	0	37	36	1	36	1
TOTAL	195	201	396	11	385	368	28	370	26

Fuente: Tomado de Hospital Pio XII del Colón

La mayor tasa de población se encuentra en el rango de edad de 10 a 54 años, lo que permite identificar quienes tienen poder adquisitivo para adquirir los productos, ya que la mayoría de estos jóvenes o gastan sus descansos en productos derivados de lácteos, o en sus meriendas los consumen (del Colón, Alcaldía 2012).

Tabla 20. Población municipio del Colón por grupos de edad y sexo

EDADES	HOMBRES	MUJERES
0-4	254	240
5-9	242	241
10-14	303	289
15-19	317	298
20-24	229	264
25-29	172	204
30-34	175	188
35-39	137	163
40-44	142	160
45-49	131	149
50-54	128	137
55-59	105	118
60-64	78	83
65-69	56	70
70-74	50	62
75-79	35	46
80 Y MÁS	35	57
TOTAL	2.589	2.769

Fuente: Tomado de proyecciones nacionales y departamentales (DANE, 2011)

La mortalidad en Putumayo es cada vez menor, pero así mismo como notamos arriba es mucho mayor el descenso en la natalidad que en la muerte, esto es provocado que hay más nacimientos en los últimos años y que cada año hay menos muertes (del Colón, Alcaldía 2012).

Tabla 21. Tasa mortalidad departamento del Putumayo

Años	Tasa de Mortalidad Putumayo x c/1000 h
2005 - 2010	5.73
2010 - 2015	5.46
2015 - 2020	5.38

Fuente: Tomado de proyecciones nacionales y departamentales (DANE, 2011)

La región en donde se encuentra ubicada la fábrica de Lácteos Mayoral Colon le facilita posicionarse más fácilmente, esto se debe a que las principales productoras de las “grandes” marcas del país, se encuentran en otras regiones generando una gran oportunidad de crecimiento, dejando a la mayoría de la población como cliente potencial.

Tabla 22. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRÁFICO	AM	am	OM	om
Aumento en las tasas de población de Colón Putumayo.			X	
Mayor tasa de población en edades de 10 a 54 años en Colón	X			
Disminución en la tasa de mortalidad en Putumayo				X
Regiones de Mayor producción de lácteos.			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.6 Entorno Cultural

El municipio de Colón, tiene más de una hectárea de arquitectura patrimonial conformada por la iglesia, convento, escuelas, la casa oficial del anciano, la mujer y el niño, el centro cultural, el centro recreacional Ambiaku, estadio municipal, polideportivo semicubierto y cinco parques. Su fundador el Padre Fidel de Monclar, bautizo a la población con el nombre de Sucre en 1816, luego en 1936 pasó a llamarse Colón bajo la categoría de corregimiento de la intendencia de Putumayo, que hace parte de la región Andina al suroccidente colombiano, una de las más biodiversas de Colombia (del Colón, Alcaldía 2012).

En la región del Alto Putumayo los pueblos indígenas Inga y Katmenzá conservan de su territorio y cultura ancestral, con fiestas como el Carnaval del perdón, un encuentro autentico entre las comunidades, reflejan la cosmogonía de los pueblos indígenas, mediante desfiles con su vestidos autóctonos, banderas e instrumentos musicales de su invaluable cultura, es una ceremonia de ritos que exaltan el perdón, la paz y armonía de sus comunidades, se toma chicha de maíz, se usa la ortiga, y pétalos de flores, según la tradición. Este carnaval deber realizarse el lunes anterior al miércoles de ceniza, con un afortunado reencuentro que preserva

su herencia y evoca sus símbolos, raíces, perpetuando el proceso de recuperación y riqueza de sus milenarios dialectos Inga y Kamentsá, gracias a la creación de los dos Colegios bilingües que poseen en sus comunidades (Carreño, P. 2016).

Adicionalmente se confeccionan artesanías y tejidos de guanga y en chaquiras, pulseras, collares; su técnica expresa el legado de los mayores, el sentir de su mundo, cada color y figura posee un significado, su relación con el territorio y la naturaleza es la fuente principal de su creatividad; son piezas únicas y con su trabajo generan ingresos económicos.

Según Friedemann & Arocha (1982), la riqueza de la diversidad biológica de las etnias indígenas Inga, Kamentzá, Quillacingas y Pastos, se caracteriza por su profundo conocimiento y sabio uso medicinal de las plantas de su entorno, razón por la cual el Valle de Sibundoy (Alto Putumayo) ha sido catalogado como uno de los lugares en el mundo como reserva de saber ancestral sobre medicina y botánica (Carreño, P. 2016).

Según estudios realizados por la Fundación Econoamazonía, en lo cultural existe una subvaloración de la dimensión educativa y ancestral que se fragmento en la época del conflicto armado, marcados por la presencia de la guerrilla, desplazamientos forzados, “vacunas” o pagos de cuotas económicas forzadas bajo amenazas, bloqueos a las vías de comunicación, precisamente Lácteos Mayoral Colón nació en la situación del paro armado año 2000, que hizo la guerrilla al Valle de Sibundoy, sitiando de manera violenta los cuatro municipios, bloqueando las vías de comunicación, las consecuencias, no había quién comprara la producción de leche en una región rica en ganado lechero, de ahí surgió la oportunidad de transformar la leche en quesos y para marcar la diferencia elaborando el queso prensado (Carreño, P. 2016).

El renglón turístico del municipio de Colón se debe al privilegio de poseer aguas termales de origen volcánico y el centro recreacional AMBIAKU que significa “aguas medicinales” es una palabra tomada de la comunidad indígena Inga que habita en Colón, Santiago, Inspección de San Andrés y veredas del Valle de Sibundoy, ubicado a tan solo 10 minutos de la fábrica de Lácteos Mayoral Colón, Se promociona el ecoturismo, la gruta de San Sebastián, el ancestral ritual de toma de yagé con las comunidades indígenas Inga y Kamentsa, la reserva natural del páramo de la Rejoja (Carreño, P. 2016).

Todo lo anterior revela que existen grandes oportunidades en sectores como el turismo, el mercado potencial son los visitantes, la gran fortaleza del ecoturismo define un turista en busca de experiencias de una sana, saludable recreación, la actividad conlleva al desarrollo económico de la población, sector aún por explotar y potenciar en diferentes sentidos, cultural, medio ambiente, ancestral, con la gastronomía, la búsqueda de desarrollo sostenible, generando fuentes de empleo, buscando el desarrollo de la empresa y de la región.

Tabla 23. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno cultural

ENTORNO CULTURAL	AM	am	OM	om
Diversidad cultural y arquitectura patrimonial			X	
Biodiversidad étnica y medicinal			X	
Subvaloración dimensión educativa y ancestral		X		
Potencial oportunidades de ecoturismo			X	
Cultura de los rezagos del conflicto armado			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.7 Entorno Ambiental

Putumayo, es una región que mantiene con una temperatura promedio de 25.5°C lo que permite conservar los productos en óptimas condiciones, y que las tecnologías no necesiten tanto esfuerzo a la hora de mantener a temperatura baja los productos (del Putumayo, G. 2012).

El municipio de Colón cuenta con una temperatura estable, sin afectar el ganado; dado que las altas temperaturas y humedad puede producir una disminución hasta de un 15% en la producción de leche, igualmente cuando hay muchas lluvias el ganado puede contraer enfermedades por la propagación de los gérmenes.

Hoy en día la industria láctea y, en general, el sector lácteo está atravesando por un periodo de escasez de leche, debido, principalmente, al fenómeno del Niño que se está presentando en Colombia y el cual empezó a evidenciarse desde diciembre del año pasado, presentando disminuciones en el acopio y en los inventarios de la leche en polvo. Si comparamos el primer trimestre de 2018 con el de 2019, la disminución ha sido de 9,5%, lo que equivale a 77 millones de litros/año menos, es decir, 855.000 litros al día (LA NOTA ECONÓMICA, 2019).

Aparte los lácteos en su mayoría deben mantenerse a 4°C, ya que si se pone a mayor temperatura los gérmenes que contienen los lácteos se propagaran de manera mucho más rápida, y si se pone a menos de esta temperatura los lácteos empezaran a congelarse lo cual también es perjudicial. El medio ambiente es un factor muy importante, por esta razón tener buenas practicas con él y poder aprovecharlo al máximo sin causarle ningún daño es lo deseado, por esta razón la ubicación geográfica de Lácteos Mayoral Colon, le favorece bastante, principalmente por el clima, el cual se mantiene estable en 25.5°C lo que ayuda a conservar de mejor manera los lácteos, ya que estos deben permanecer a temperaturas muy bajas, y al mantener un clima estable, permite que las máquinas de refrigeración se mantengan calibradas, ya que no hay tanta necesidad de estar modificándolas para nivelarlas.

Lácteos Mayoral Colon al contar con el certificado de calidad de las normas ISO, toman las decisiones de compra de sus insumos de manera muy cuidadosa para

evitar el desperdicio de los alimentos; y a su vez verificar que todos los productos ofrecidos cuenten con un control cuidadoso, y que sean amigables con el medio ambiente. La certificación INVIMA, es garantía de que los procesos utilizados son de la mejor calidad y amigables con el medio ambiente, se cuenta con formatos de control sobre el uso de los suelos, maquinarias, recursos, entre otros; de la manera más óptima, siguiendo paso a paso los requerimientos de buenas prácticas establecidos para la inocuidad de los alimentos.

En la actualidad el medio ambiente es un factor muy importante, por esta razón se busca la menor afectación, para ello, los mecanismos de control expiden normas reguladoras y junto a estas, formatos o procedimientos de buenas prácticas para mitigar posibles daños y contribuyendo a ser más amigables.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2014), el área dedicada a la actividad pecuaria, en la clasificación del uso del suelo agrario, ocupa el 80,3% del área total. Dentro de esta actividad, la ganadería bovina históricamente ha sido considerada un renglón de importancia para la economía colombiana por sus aportes a la oferta total de alimentos, al ocupar el 75% de las tierras agropecuarias (Barrios et. al, 2016).

Lo atractivo en incorporarse en este sector en Colombia, es que se cuenta con una gran diversidad en recursos naturales, y se cuentan con los espacios para realizarse. Colombia tiene 114 millones de hectáreas, las cuales 20.3 millones hectáreas están para el uso de la ganadería, lo que permite que el ganado y todos los procesos de la agricultura se puedan desempeñar de una mejor manera, permitiendo que este sector sea muy atractivo para la inversión (EN COLOMBIA, I. 2016)

Gráfico 14. Uso actual y potencial de suelo en Colombia (millones de hectáreas)



Fuente: FEDGAN (EN COLOMBIA, I. 2016)

Las preocupaciones ambientales del sector lechero se refieren al impacto de la degradación de las tierras (p. ej., sobrepastoreo), el cambio climático, la

contaminación del aire, la escasez de agua, la contaminación hídrica, y la pérdida de biodiversidad. La producción de leche es una fuente importante de emisión de gases de efecto invernadero, especialmente de dióxido de carbono (CO₂), metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O). El metano representa más de la mitad del total de las emisiones procedentes de la producción lechera (52 por ciento); del 30 al 40 por ciento procede del óxido nitroso. Las emisiones de amoníaco (NH₃) procedentes de los establos y otras instalaciones ganaderas y del mal manejo del estiércol también pueden ser motivo de preocupación en países de todo el mundo (FAO, 2019).

El bienestar animal es la aplicación de prácticas zootécnicas sensatas y sensibles a los animales lecheros en la explotación. Estas prácticas se han de aplicar no solo a los animales productores de leche, sino también al ganado joven, la reposición y los machos en las unidades de cría. El buen estado de los animales, es que no padezcan sed, hambre ni malnutrición; no sufran incomodidades, dolor, lesiones ni enfermedades; no tengan temores y sigan patrones de comportamiento animal relativamente normales (FAO, 2019).

Gráfico 15. Planes vacunales del ganado en Colombia



Fuente: MINIAGRICULTURA

La sanidad animal consiste en seguir al pie de la letra el plan de vacunación para el ganado, como se muestra en el anterior Grafico 15; en establecer rebaños con resistencia a enfermedades; establecer una gestión sanitaria eficaz y utilizar los productos químicos y medicamentos veterinarios conforme a las prescripciones. La deficiente sanidad animal es una de las principales limitaciones al aumento de la productividad lechera a pequeña escala, habida cuenta de que implica una elevada morbilidad y una baja producción. La superación de esta limitación puede mejorar considerablemente la productividad y dispensar beneficios reales y directos a los productores (FAO, 2019).

La salud y productividad de un animal lechero, así como la calidad y salubridad de la leche que produce, depende en gran medida de que se le proporcionen los alimentos y el agua apropiados. Las necesidades de alimentos y nutrientes de los animales lecheros dependen de factores tales como su estado fisiológico, el volumen de producción de leche, la edad, sexo, condición corporal, peso corporal, aumento de peso, estado de salud, nivel de actividad y ejercicio, clima y estación (FAO, 2019).

Los métodos de alimentación utilizados por los pequeños productores lecheros son el pastoreo, que exige superficies bastante extensas; el atado, que permite utilizar plenamente los márgenes de los caminos, las zonas situadas en torno a las tierras de cultivos, etc.; y la alimentación en establos o rediles, que requiere más aporte de mano de obra. Los animales lecheros consumen grandes cantidades de agua durante el período de lactación y durante la gravidez. Por consiguiente, el acceso al agua tiene gran importancia en la producción de leche (FAO, 2019).

La mayoría de los pequeños productores lecheros ordeñan sus animales manualmente, a menudo en presencia de la cría, para estimular la bajada de la leche. Cuando se dispone de suficiente mano de obra, el ordeño manual permite extraer la leche con un nivel mínimo de inversión de capital, mantenimiento de equipo y limpieza (FAO, 2019).

La leche es un alimento nutritivo de inestimable valor que tiene un reducido tiempo de conservación que exige una cuidadosa manipulación. Se trata de un alimento altamente perecedero porque es un medio excelente para el crecimiento de microorganismos, especialmente de patógenos bacterianos, que pueden provocar el deterioro del producto y enfermedades en los consumidores. El procesamiento de la leche permite conservarla durante días, semanas o meses y contribuye a reducir las enfermedades transmitidas por los alimentos (FAO, 2019).

La vida útil de la leche puede prolongarse varios días mediante técnicas como el enfriamiento (que es el factor que más probablemente influya en la calidad de la leche cruda) o la fermentación. La pasteurización es un procedimiento por el que a través del tratamiento térmico se prolonga la vida útil de la leche y reduce el número de posibles microorganismos patógenos hasta niveles que no representan

un serio peligro para la salud. La leche puede seguir elaborándose y transformarse en productos lácteos fácilmente transportables, concentrados y de alto valor, con un prolongado tiempo de conservación, como la mantequilla, el queso y el ghee (mantequilla clarificada) (FAO, 2019).

La elaboración de productos lácteos ofrece a los pequeños productores lecheros mayores ingresos en efectivo que la venta de la leche cruda y mayores oportunidades de llegar a los mercados regionales y urbanos. Además, la elaboración de la leche puede ayudar a hacer frente a las fluctuaciones estacionales de la oferta láctea. La transformación de la leche cruda en leche y productos elaborados puede beneficiar a comunidades enteras al generar empleos - fuera de la explotación - en la recolección, el transporte, la elaboración y la comercialización del producto (FAO, 2019).

Tabla 24. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno ambiental

ENTORNO AMBIENTAL	AM	Am	OM	Om
Cambios climáticos que afectan el sector	X			
Excelente Clima para procesamiento lácteos				X
Uso actual y potencial del suelo en Colombia			X	
Emisión de gases de efecto invernadero		X		
Bienestar y salud animal			X	
Métodos de alimentación del ganado			X	
Calidad y salubridad de la leche				X
La vida útil de la leche	X			
Proceso transformación de la leche				X
Regulaciones ambientales		X		
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.8 Entorno Tecnológico

En el entorno tecnológico se busca mirar toda la tecnología actualmente disponible para aprovechar al máximo todo el conocimiento, hacer un producto y/o servicio de manera más óptima, de mejor calidad, menor tiempo y costo. Un factor muy importante en la tecnología, es el acceso al internet, con el podemos facilitar dar a conocer la empresa por medio de las redes sociales y medios de posicionamiento, logrando tener un mayor impacto en los clientes, posicionarse en el mercado y lograr competir con las grandes industrias de lácteos. Según el ministerio de las TIC en el año 2017, el 98% de los municipios ya cuentan con una conexión a internet estable, para el mismo año ya se contaban con 28,7 millones de conexiones todo gracias al Plan Vive Digital para la Gente.

Según Gómez et al (2011), el sector agrario colombiano cuenta con gran potencial económico y productivo para atraer la inversión, implementar desarrollo

tecnológico y obtener alta rentabilidad, aunque tiene aspectos por mejorar en términos de organización, productividad y competitividad. Según Rodríguez & Castro (2010), con la apertura económica de los años noventa, el sistema productivo colombiano tuvo un rezago productivo, técnico y tecnológico generalizado que se evidencia hoy en el estado de obsolescencia y debilidad de la infraestructura de apoyo a la producción agropecuaria, especialmente en: adecuación de tierras, sistemas de riego, financiación y desarrollo e innovación tecnológica (Barrios et. al, 2016).

En el año 2000 fue creado el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA) con el fin de “aportar al sector agroindustrial conocimiento, métodos, tecnologías y productos tecnológicos necesarios para su desempeño frente a los requerimientos nacionales y del entorno internacional”. En concordancia con esta estrategia, en los Planes Nacionales de Desarrollo 2012 – 2015 y 2015 - 2019, el gobierno nacional delega a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) la coordinación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA).

En la identificación de capacidades en Ciencia, tecnología e innovación (CTi) como respuesta a la Agenda I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) con enfoque territorial, se agrupan en cinco categorías: proyectos de investigación, grupos de investigación, programas de formación, graduados del sector e infraestructura tecnológica. En la Plataforma Siembra, el sistema de gestión de conocimiento del sector agropecuario, se consolida la información de capacidades como elemento soporte para la toma de decisiones. Como resultado de esta fase se cuenta con la información de las capacidades por territorio (departamentos), cadena productiva y áreas de conocimiento.

Vale la pena destacar que actualmente el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), lidera un proyecto de Ley que reorganiza el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA) transformándolo en el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), el cual contempla como elementos clave para su accionar la Agenda I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) y el Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agroindustrial Colombiano (PECTIA).

La Agenda I+D+i, es el “corazón del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación Agroindustrial Colombiano (PECTIA)”, cuyo objetivo es: “lograr la generación, acumulación, socialización y aplicación del conocimiento para el cambio técnico de alto efecto en la competitividad, productividad y sostenibilidad de la industria agraria colombiana”. La Agenda es un elemento indispensable, para que las estrategias de este plan estén alineadas y propendan a que el conocimiento generado, adaptado, transferido y adoptado en forma de Ofertas Tecnológicas: (1) incrementen la productividad y competitividad, (2) contribuyan a la seguridad alimentaria, (3) promuevan los sistemas productivos sostenibles y (4)

fortalezcan el capital social del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial (SNCTA).

Sin embargo, en Colombia los niveles de adopción tecnológica son medidos debido a los altos costos de inversión que conlleva la tecnología, producto de la necesidad de su importación que se traslada a los costos, más que a la productividad y a la débil formación que tienen los productores de leche respecto al proceso de selección y adopción tecnológica. Esta baja adopción tecnológica, se evidencia en lo reportado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA 2001) cuando expone que: “El eslabón de producción primaria de leche presenta las siguientes debilidades:

- ✓ Poca utilización de sistemas de información tecnológica y de mercados.
- ✓ Baja calidad higiénica de leche.
- ✓ Baja utilización de sistemas de información.
- ✓ Inadecuado uso del suelo y baja productividad por unidad de área.
- ✓ Alta incidencia de insumos, uso inadecuado de estos y precio elevado.
- ✓ Bajo nivel técnico de la mano de obra.
- ✓ Deficiencia en la infraestructura de apoyo a la producción lechera”.

Tabla 25. Tecnologías utilizadas en sistemas de producción de leche y el nivel de adopción en Colombia

Clasificación	Descripción	Nivel de adopción en Colombia
Tecnologías Básicas	Conservación de forrajes	Alto
	Fertilización de potreros	Alto
	Selección genética	Alto
	Inseminación artificial	Alto
	Ordeño mecánico en sala	Alto
	Tanque de refrigeración de leche	Alto
	Ordeño múltiple	Alto
	Suplementación alimenticia de los animales	Alto
	Uso de personal técnico en producción animal	Alto
Tecnologías Claves	Transferencia de embriones	Medio
	Lavado automatizado de ubres	Bajo
	Unidad de ordeño con despegue automático	Bajo
	Sistemas de alimentación computarizados	Bajo
	Sistemas de ordeño computarizados	Bajo
Tecnologías Emergentes	Sistema de identificación animal y trazabilidad individual	Bajo
	Ganadería de precisión	Bajo

Fuente: Tomado de Khanal et. al. 2010 (Barrios et. al, 2016).

Según la anterior Tabla 25, se presenta un acercamiento empírico del inventario tecnológico genéricamente utilizado en sistemas de producción de leche a nivel mundial, clasificado según la etapa del ciclo de vida tecnológico y su nivel de adopción en Colombia. Se observa cómo el sector lechero colombiano mantiene en la actualidad una estrategia centrada en la adopción y utilización de tecnologías básicas o maduras. El no poseer un nivel significativo de difusión de tecnologías

claves, y más lejos aún, las emergentes, dificulta en gran medida el alcance de la competitividad internacional que requiere el sector.

La implementación de nuevas tecnologías, por lo general suele ser muy costoso, pero esto no es razón para no tenerlas en cuenta, con ellas podremos ofrecer un mejor servicio, y al implementar nuevas tecnologías en el sector lácteo en Colón, Putumayo, lo ayudaría a crecer y posicionar en el mercado. Como es el caso del proyecto ENREMILK, se logra reducir considerablemente el consumo de agua y energía de toda la cadena de suministro, y no solo eso se puede lograr disminuir los desperdicios, lograr producir mayor cantidad de productos a menor tiempo, lograr un producto de mayor calidad, entre otro.

La tecnología es un factor muy importante en cualquier empresa, hoy en día empresa que no avance al ritmo de ella está destinada a cerrar, esto se debe que cada avance en ella provoca un cambio considerable en los procesos y productos, ayudando a optimizar tiempos y costos, sin dejar a un lado la calidad.

El sistema de refrigeración como empaque, es muy importante cuando se trata de los lácteos, no solo para conservar más tiempo los lácteos, si no que estos contienen unos gérmenes los cuales se reproducen muy rápido, por esta razón se debe mantener los lácteos, principalmente la leche a una temperatura entre los 3 y 4° C, una temperatura menor a esta produciría la congelación del producto, lo cual debe ser evitado.

Tabla 26. Guía análisis de oportunidades y amenazas en el entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO	AM	Am	OM	Om
Número municipios con acceso a Internet.			X	
Plan Vive Digital para la Gente			X	
Obsolescencia y debilidad infraestructura agropecuaria		X		
Plan Nacional de Desarrollo CORPOICA				X
PECTIA y la Agenda I+D+i			X	
Debilidades eslabón de producción primaria de la leche	X			
Etapas del ciclo de vida tecnológico				X
Implementación e influencia de nuevas tecnologías		X		
Sistema de refrigeración				X
Influencias de nuevas tecnologías			X	
AM: amenaza mayor - am: amenaza menor - OM: Oportunidad mayor - om: oportunidad menor				

Fuente: Elaboración propia

4.6.9 Matriz Integrada de los Entornos

Se ha diseñado una matriz con las variables más relevantes de cada entorno, correlacionando sus oportunidades y/o amenazas en el sector y la organización.

Tabla 27. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ECONOMICO	Disminución PIB nacional y sectorial	La disminución en el Producto Interno Bruto de Colombia se verá reflejado en un menor consumo de productos ya que contarán con menor capacidad adquisitiva.	En Colombia para el primer trimestre de 2019 fue de 2,8 el cual se estimaba que estaría en 3,2, lo que provoca que Colombia se aleje de la meta del crecimiento anual.	Las personas al tener menor capacidad adquisitiva empiezan a tomar decisiones más racionales, a pesar de querer un producto lo piensan dos veces si en verdad pueden comprarlo o mejor esperar, haciendo que las ventas en Lácteos Mayoral Colon se vean afectadas.
	Aumento de la Inflación en los precios	La inflación afecta demasiado este sector, ya que toca comprar los insumos a un precio mucho mayor, y al ser Lácteos Mayoral Colon una productora y procesadora, también se ve afectado en los procesos de transformación, haciendo que el producto final tenga un mayor precio por los gastos tan altos de producción.	La inflación para junio del 2019 fue del 0.27 con un indicador del país del 3.47, mucho más alto que en el 2018, lo que se va a ver reflejado en un aumento en los precios de la mayoría de los productos.	A medida que se vayan aumentando el precio de los insumos y procesos, a Lácteos Mayoral Colon le va a tocar subir los precios de los productos ofrecidos, para así no tener márgenes de pérdidas, lo que puede provocar que sea menor los productos que los clientes compren, ya que pueden llegar a optar por productos de menores precios.
SOCIAL	Aumento en la tendencia del consumo de los Lácteos.	Esta nueva conducta de los clientes de incluir más derivados de los lácteos en su consumo diario hace que consuman más productos.	El sector lácteo, se ha podido adaptar a las necesidades de los colombianos, logrando crear productos para tipo de personas, logrando impactar en la calidad de vida de cada ciudadano, hasta el punto de ser un consumo diario.	Esta conducta lleva a un aumento en la venta de los productos, y facilita a la empresa a penetrar aún mucho más el mercado.
	Consumo de los derivados de la leche	Esta nueva conducta de los clientes de incluir más derivados de los lácteos en su consumo diario hace que busquen más diversificaciones de estos, lo que ayuda al sector a ser innovador.	La mayoría de los colombianos buscan tener una mejor dieta en su rutina diaria, unos se preocupan por las grasas, otros les afecta la lactosa, pero les encanta la leche, otros prefieren probar comidas nuevas sin perder la esencia del mismo, lo que ha ayudado a las empresas del sector lácteos a innovar constantemente ofreciendo productos que satisfagan estas necesidades	Ayuda a Lácteos Mayoral Colon a crear muchos más productos, logrando abarcar aún más el mercado, y así tener mejores oportunidades de que su marca sea posicionada.
POLITICO	Política pública para el sector agrario	El sector se va a ver bastante beneficiado con todo esto, ya que se van a implementar estrategias de innovación, mejoramiento de tecnologías, y mejoramiento de la infraestructura de comercialización	El Estado colombiano ha estado presentando debilidades en la definición de políticas públicas ajustadas a las necesidades del sector, falta de planeación en la focalización de las políticas en actividades y regiones con las mayores condiciones de productividad y competitividad, e improvisación en la implementación de planes, programas y proyectos para el sector agrario por esta razón el sector agrario ha dejado de lado actividades para mejorar la competitividad del sector, como lo son: la innovación, la tecnología y el fortalecimiento de la infraestructura de comercialización	Lácteos Mayoral podrá aprovechar todos estos estudios, y mejoramientos para brindar un mejor servicio y producto, toda estrategia debe ir ligada a una meta, y al unificar el alcance de estas políticas con los principios y objetivos de la empresa se puede llegar a posicionar fuertemente en el mercado.
	Exclusión del sector lácteo en Alianza del Pacífico	El sector agropecuario representa un poco más del 24% del PIB, con esta exclusión está ayudando a evitar una situación crítica, ya que no entrarían competidores de gran calibre y así esta pequeñas, medianas y grandes empresas del sector, pueden ir creciendo y progresando.	El Presidente Iván Duque ratificó su decisión de que el sector lácteo sea excluido en las negociaciones comerciales que se llevan a cabo en la XIV Cumbre de la Alianza del Pacífico, ya que este sector puede albergar más de 500 mil productores, la exclusión es con el fin de evitar que de alguna manera se pueda generar una situación crítica o difícil para esas 500 mil familias colombianas.	Al haber tonado el presidente esta decisión, favorece demasiado a Lácteos Mayoral Colon, ya que el sector no será incluido en las negociaciones, brindándolo de competidores fuertemente peligrosos, permitiendo que las marcas colombianas de este sector crezcan.

Continuación 1 Tabla 28. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
JURIDICO	TLC con EU	Estados Unidos es uno de los países más desarrollados actualmente, lo que provoca que tengan mucha ventaja en todo, desde tecnologías hasta procesos de producción y conocimientos, por esta razón el tratado de libre comercio puede facilitar el desarrollo del sector con la importación de maquinarias más potentes, y que nos brinden lo necesario para seguir en crecimiento.	El TLC con EU, se pudo llegar a un acuerdo en febrero del 2006 después de 21 meses de reuniones entre ambas partes.	Ayudara demasiado a Lácteos Mayoral Colon, ya que con este TLC, los insumos y maquinaria que se puede importar serán de costos mucho menores, lo que favorecerá a mejorar los procesos de producción, y así lograr penetrar mucho más el mercado, además permitirá que se pueda vender los productos hacia allá.
	Acuerdos comerciales internacionales	Esto puede ser positivo y negativo para el sector, al realizarse acuerdos con países mucho más desarrollados, se puede ver perjudicado de manera brutal, ya que, si ellos traen sus marcas, productos y maquinarias aquí, pueden lograr posicionarse muy rápidamente, y hacer que millones de productores pequeños y el avance del sector se vean perjudicados.	Los acuerdos son bilaterales, en donde ambas partes deben ganar algo, por esta razón no se está exento de que quieran venir y vender sus productos y marcas a Colombia, ya que la cultura colombiana se caracteriza por consumir altos grados de lácteos.	Lácteos Mayoral Colon, actualmente no está en las capacidades de competir con multinacionales productoras de leche y sus derivados, por esta razón si se llega a poner un acuerdo que les permita su entrada, puede llegar al punto de verse demasiado afectado.
DEMOGRÁFICO	Aumento en las tasas de población de Colón Putumayo.	Al haber un mayor crecimiento en la población, provoca que el sector pueda expandirse al pasar los años, ya que las proyecciones a futuro serán más grandes, teniendo más clientes potenciales que podrán adquirir el producto.	El aumento de la tasa de población se ve afectado por dos principales factores, se está aumentando la tasa de natalidad y a su vez la tasa de mortalidad ha disminuido, logrando que la población crezca en 1.36 para el 2020.	Para Lácteos Mayoral Colon es muy importante que haya un aumento en la población, porque esto permite que el mercado no se quede estancado, y así permita que con un buen manejo de innovación y marketing se pueda vender mucho más al pasar los años.
	Mayor población urbana que rural	Al verse reflejado una mayor población urbana implica que la mayoría de las personas son consumidoras más no productoras, lo que provoca que haya más clientes potenciales a los cuales venderles el producto.	El censo realizado por el DANE en el 2011 muestra que la población urbana en Colon putumayo es de 58.23% y que la población rural es del 41.79%.	Tener mayor población urbana que rural ayuda a Lácteos Mayoral Colon, a tener mayores clientes, ya que estos pueden contar con mejores empleos, mayor capacidad adquisitiva y consumen más productos fabricados.
CULTURAL	Diversidad Cultural	Los carnavales y celebraciones católicas de la región, hace que haya una afluencia de visitantes y turistas, los cuales se convierten en clientes potenciales.	Por su cercanía con el departamento de Nariño, predomina la religión católica, cada municipio posee su santo patrono, el de Colón es San Antonio de Padua y se celebra en junio, con actividades religiosas, deportivas, festival de orquestas en el parque municipal.	Lácteos Mayoral está rodeado de turistas que llegan a Colón a conocer sus costumbres y un plato típico y único de la región es el queso prensado, exclusivo de Lácteos Mayoral Colon.
	Potencial turístico	Oportunidades de turismo de naturaleza y etnoturismo, con una nueva forma de contemplar y disfrutar la región con sus paisajes, practicando actividades como: rappel, torrentismo, vuelos en parapente y caminatas inolvidables.	El departamento de Putumayo, cuenta con cientos de ofertas entre restaurantes, hospedajes y más de sesenta lugares con atractivos naturales, para desarrollar turismo étnico, gastronómico, de medicina natural, de aventura y de naturaleza; con opciones para todos los gustos, presupuestos y necesidades.	Un porcentaje de los clientes de Lácteos Mayoral son los turistas, que buscan el valor agregado de interactuar con las comunidades indígenas, además de disfrutar de su tradición ancestral (etnobotánica) y arte (artesanías)

Continuación 2 Tabla 29. Matriz integrada de análisis externo de los entornos

ENTORNO	VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AMBIENTAL	Terreno	Al contar con alto número de hectáreas destinadas para el uso de la ganadería, favorece bastante el crecimiento del sector, ya que esta los medios y la facilidad de realizarlo, solo es empezar.	Colombia, es que se cuenta con una gran diversidad en recursos naturales y cuentan con los espacios para realizarse ya que se tiene en Colombia 114 millones de hectáreas, las cuales 20.3 millones hectáreas están para el uso de la ganadería	La organización cuenta con muchas hectáreas para realizar los procesos de producción, las cuales pueden estar a disposición de aquellos que tengan el dinero y la intención de sacarles el máximo provecho.
	Clima	El sector lácteo se ve afectado por diferentes factores, entre este la ganadería, Colon putumayo al contar con un clima estable, que no es tan alto, facilita desde la parte más mínima del proceso que es tener al ganado en óptimas condiciones y a su vez ayuda a conservar los productos de mejor manera.	Putumayo, es una región que mantiene con una temperatura promedio de 25.5°C, cuando hay altas temperaturas y humedad el ganado se verá afectado de manera muy alta disminuyendo hasta un 15% de su producción, igualmente cuando hay muchas lluvias el ganado puede contraer enfermedades por la propagación de los gérmenes.	No se necesita incurrir en muchos gastos para el control de los cambios climáticos, permitiendo realizar los procesos de una manera más óptima y conveniente.
TECNOLOGICO	Número de municipios que cuentan con servicio de Internet.	Al contar con un alto desarrollo tecnológico, como es la implementación del servicio del internet en la mayoría de los municipios, ayuda a que el sector lácteo este enterado de lo que sucede de manera más rápida, y lo ayuda a crecer. Este medio de comunicación lo ayuda a llegar a los clientes de manera más rápida y eficaz.	Según el ministerio de las TIC en el año 2017, el 98% de los municipios ya cuentan con una conexión a internet estable, para el mismo año ya se contaban con 28,7 millones de conexiones todo gracias al Plan Vive Digital para la Gente.	Al contar más municipios con internet, Lácteos Mayoral Colon se ve beneficiado, ya que puede incluir planes de mercadeo, que involucren las redes sociales como una fuerte publicidad, para hacerse conocer e impactar más fuerte a los clientes.
	Refrigeración	Es un factor muy importante, este ayuda a que los productos se puedan conservar sin ser perjudiciales para los clientes, por esta razón en el sector lácteos que se maneja mucho producto que contiene gérmenes de alto grado de propagación, es de suma importancia tenerlo en cuenta	Los lácteos contienen unos gérmenes los cuales se reproducen muy rápido, se debe mantener la leche a una temperatura entre los 3 y 4° C, una temperatura menor a esta produciría la congelación del producto, lo cual debe ser evitado	Tener un buen sistema de refrigeración ayuda a Lácteos Mayoral Colon, a disminuir los costos por descomposición, y así mismo conservar los registros de calidad que actualmente posee, si se llega a decaer en este aspecto, se aumentaría los costos, y la producción empezaría a decaer.

Fuente: Elaboración propia tomada análisis entorno empresarial

4.7 ANÁLISIS EXTERNO: ESTRUCTURA DEL SECTOR

Según Michael Porter, todas las organizaciones están directamente afectadas, por al menos cinco fuerzas competitivas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del estudio prefactibilidad, para el Plan Estratégico de Lácteos Mayoral, microempresa del sector lácteo en Colón (Putumayo), con la aplicación de la teoría de estas cinco fuerzas de Porter:

4.7.1 Rivalidad entre los competidores

Los competidores actuales son quienes caracterizan a un sector; con sus fabricantes y productores, buscan analizar sus condiciones, particularidades y el nivel de competencia o rivalidad que pueden representar en el sector.

Este sector tiene un alto grado de rivalidad y los costos fijos de producción y transformación de la leche son elevados, factor que podría poner en riesgo a la organización debido a su intento de competir con precios con las grandes marcas, porque esto implica tener un mayor volumen de ventas que permita la absorción de dichos costos. La velocidad del crecimiento del sector es media alta, pues en los últimos años se ha ofrecido gran variedad de productos dirigida a diferentes segmentos de clientes con el propósito de saciar sus necesidades. El grado de hacinamiento del sector es medio alto porque la diferencia entre estas empresas es escasa, a excepción de Alpina S.A., Colanta, Alquería y Parmalat, que también determina cierto grado de imitación.

La rivalidad entre agentes económicos de la cadena es alta en todos los eslabones y se incrementa por las condiciones de estacionalidad del consumo y de la producción. En periodos de baja oferta de la producción primaria, es mayor la competencia por la materia prima entre distribuidores, procesadores e industriales, y en periodos de abundancia la competencia es muy fuerte en la comercialización de los productos finales, y entre los ganaderos para vender su producción. En este sentido, se destacaron los siguientes elementos que indican, si es más o menos atractivo el sector lácteo para la llegada de otros posibles competidores:

- **Número de competidores.** Actualmente en el sector lácteo existe una competencia desigual en precio y calidad, para desarrollar una ventaja competitiva hay que saber entender y conocer muy bien el macro y microambiente; sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado se debe generar una diferenciación que genere un posicionamiento frente a empresas nacionales y extranjeras, que cuentan con tecnología y economías de escala que las hacen muy fuertes en el mercado. Por ejemplo, Alpina, Colanta a nivel nacional y Parmalat a nivel internacional, con productos que se encuentran en el mercado regional.

“La cadena de lácteos está estructurada en alrededor de las cuatro grandes zonas de producción que abastecen las principales ciudades del país. La leche que llega a Bogotá representa el 27% de la producción nacional y proviene del altiplano Cundiboyasense, Tolima, Boyacá, Cundinamarca y Magdalena medio. Medellín absorbe el 26% de la producción nacional proveniente del altiplano, el oriente antioqueño, Magdalena medio antioqueño y Córdoba. A Cali llega el 8% de la producción nacional abastecida por el altiplano nariñense y Caquetá. Barranquilla participa con el 7% de la oferta de leche disponible y se abastece de Atlántico, Norte de Magdalena, Sucre y Bolívar. Las empresas líderes del sector son Alpina, Parmalat, Nestlé, Colanta, Alival, Colácteos y Coolechera, que dominan el 60% del mercado. Las empresas otorgan bonificaciones por frío, contenido de grasa y calidad higiénica, entre otros. Alpina es la empresa líder en derivados lácteos ácidos, Colácteos en quesos maduros, Colanta en quesos frescos, Nestlé en leche

en polvo. La capacidad instalada en Colombia es de 8.4 millones de litros/día, la cual excede en un 60% la producción nacional de leche”. (Fedegan, 2013)

De acuerdo al censo de plantas productoras y establecimientos de alimentos del Putumayo (Tabla 9), base de datos suministrada por el INVIMA del 17 de Marzo de 2017; los principales competidores a nivel regional, son:

Tabla 30. Censo de plantas productoras de alimentos Regional Putumayo

MUNICIPIO	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	PRODUCTOS ELABORADOS
COLÓN	Lácteos Mayoral Colón	Cl.4 No.10-56 Barrio El Centro	Queso fresco tipo campesino, cuajada, queso costeño y queso prensado.
SAN FRANCISCO	Lácteos San Silvestre	Vereda San Silvestre	Queso cuajada
SAN FRANCISCO	Lácteos La Siberia San Francisco	Barrio Miraflores	Quesos frescos tipo queso campesino
SANTIAGO	Lácteos Santiago	Cra.3 Cl. 3 y 4 Barrio la Floresta	Quesos frescos tipo campesino, doble crema y prensado
SIBUNDOY	Productos Naturales de la Sabana S.A. La Alquería	Vereda Cabrera. Vía Sibundoy – San Francisco	Centro de Acopio Sibundoy
SIBUNDOY	Orlando Obando	Cra.21 Barrio El Cedro	Queso fresco tipo campesino
SIBUNDOY	Lácteos Colón	Vereda Cabrera	Queso fresco tipo campesino, Cuajada, Queso Costeño y Queso prensado
SIBUNDOY	El Rancho de Juan LG.	Vereda Fátima (Vía Sibundoy-San Francisco)	Quesos frescos, Queso prensado, arequipe, quesadilla, mantequilla, dulce de leche
VALLE DEL GUAMUEZ	Lácteos Loaine Loro Uno	Km.2 Vía La Hormiga, La Dorada, Vereda Loro uno.	Queso campesino, Queso doble crema, Queso asado, Queso Prensado
VALLE DEL GUAMUEZ	Lácteos Bella Hermosa SAS	Vereda Santa Teresa, kilómetro 1	Queso fresco, variedades doble crema y cuajada prensada
VALLE DEL GUAMUEZ	Lácteos El Edén La Hormiga	Cra.9 No.7-40 Barrio El Edén	Queso fresco, variedades cuajada y cuajada molida.
SAPUYES		Vereda Malaver	Queso fresco tipo campesino y prensado.
PASTO	Lácteos Andinos de Nariño Ltda.	Km75 Vía Panamericana Sur Catambuco	Quesos frescos, Quesos semimadurados
PASTO	Asociación de Producción, Procesamiento y Comercialización de Productos Industriales	Vereda Altos de San Pedro	Queso doble crema
PASTO	Cooperativa Cruz Oriente San Fernando Ltda.	Cor de San Fernando	Queso fresco campesino, Queso doble crema

Fuente: Tomado de Censo de plantas productoras de alimentos regional Putumayo (ICBF, 2017)

Figura 11. Principales competidores a nivel nacional por regiones



Fuente: BPR Benchmark 2003

- **Diversidad de competidores.** La competencia se está formalizando y el número de empresas va en aumento, pero la cantidad de leche por recoger es mucho mayor a la capacidad logística de las empresas procesadoras y de los nacientes comercializadores de leche.

Cabe destacar otro tipo de competidor que no se encuentra registrado ni formalmente legalizado, como es el caso de Colón Ricardo Solar, quien comercializa los productos con el precio más bajo del mercado, sin cumplir ninguna reglamentación para la inocuidad del producto (registro INVIMA, sin pagar impuestos, ni vacunas, certificado ICA).

También existen empresas artesanales que han alcanzado un mayor desarrollo tecnológico y poseen segmentos de mercado en otras regiones del país, especialmente el departamento de Nariño y la ciudad de Cali.

- **Crecimiento del sector.** El posicionamiento de los oferentes en el mercado está disponible en el Ranking Digital de Mercados las ventas y crecimiento de las 78 empresas líderes de productos lácteos para el período 2013-2017.

En 2017, Colanta mantuvo su liderazgo sobre Alpina y sus filiales CPNS y Alpina Cauca Zona Franca, en tanto que el grupo conformado por Alquería, Freskaleche, Dasa de Colombia y Lácteos Rovirenses cedió terreno frente a los dos primeros. En cuarto lugar se situó Meals de Colombia seguido de Parmalat Colombia y su subordinada Proleche. Más atrás se posicionaron Gloria Colombia, Coolechera, Lácteos Betania, Alival, Lácteos El Recreo, Helados Popsy, Cooprolácteos, Celema, Distrileche, Proalimentos Liber, Comlemo, y Auralac.

- **Rentabilidad del sector.** Las empresas tienen que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia nacional que ejerce principalmente Alpina y Colanta, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, esto las obliga a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias. El precio de la leche en Colombia, como sucede en muchos países, ha estado sujeto a intervenciones del Estado.

En un escenario de liberalización de precios, la definición de los mismos se gobierna bajo las fuerzas de la oferta y la demanda en las diferentes regiones. Como no hay que olvidarse de la competencia que a diario se presenta en las empresas, estos factores de oferta y demanda deben manejarse con cuidado para no incurrir en pérdidas desastrosas, que tal vez nos llevan a resultados infructuosos.

Por otra parte, las barreras de salida que pueden actuar como un impedimento para el ingreso de nuevas empresas al sector, bajo los siguientes elementos:

- **Especialización de activos:** Esta primera barrera es baja, en el sector lácteo los activos principales son; el terreno y los animales vacunos que hacen parte de la cadena productiva, de los cuales Lácteos Mayoral Colon tienen en su propiedad. Los otros activos para la transformación de la leche, son de fácil salida o destino, si el sector llegare a entrar en declive. Por otra parte, el conocimiento y la experiencia son activos fundamentales “know-how”, que los pequeños productores transfieren de una generación a otra.
- **Costos de salida:** Esta segunda barrera, en los costos de salida del sector son relativamente bajos, dado que en el proceso de transformación se tiene gran disponibilidad de materia prima y mano de obra, esta última se contrata generalmente a staff.
- **Interrelación Estratégica:** Esta tercera barrera es baja, la interrelación estratégica como barrera de salida en el sector, estará determinada por la diversidad de productos que se ofrezcan en la cadena de distribución.
- **Barreras Emocionales:** Esta cuarta barrera es alta. La tendencia de los colombianos es a consumir diariamente lácteos y sus derivados, cabe resaltar que los colombianos les gusta comprar más las marcas regionales que las importadas.
- **Restricciones sociales y de gobierno:** Esta quinta barrera es baja, por ser un sector primario, tiene unas políticas de regulación y/o protección gubernamental, tanto a nivel nacional como global. Pero, los programas gubernamentales no llegan a tener mayor efectividad, cuando se trata de implementar estrategias que mejoren los ingresos y las posibilidades de vida para los pequeños productores, es decir, que no existe un programa del Estado que fomente dentro de este sector una consciencia empresarial que permita trascender las fronteras de sus fincas y acercarse a mercados más favorables de índole regional nacional e internacional.

Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará en la medida en que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, se vayan generando nuevas propuestas de valor, se vaya disminuya la demanda de productos se reduzcan los precios.

4.7.2 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, es fácil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no existe segmentación del mercados por marcas ni publicidad, hay oferta de crédito y otros instrumentos financieros para el sector lácteo.

Actualmente en el sector lácteo se puede observar el desarrollo paulatino de empresas con asociaciones de pequeños productores de leche, quienes debido a la situación económica y política se han visto obligados a reunir recursos por parte de cada uno de ellos por lograr cumplir con lo establecido según la normatividad que rige el sector y lograr mantenerse en un mercado competitivo teniendo en cuenta la infraestructura, las relaciones con proveedores y clientes además de la trayectoria que ya se posee.

Barreras de Entrada. Una barrera de entrada común en el sector es la identificación de la marca, es decir la credibilidad, seriedad y fidelidad que sentirían los clientes hacia la empresa, entre otras que estudiaremos a continuación:

- **Economías de escala.** Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay que producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con 146 lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente y obligatoriamente tendrá que salir del sector.

La leche se produce diariamente y por tanto puede proporcionar un ingreso en efectivo regular. El precio de la leche al productor se puede basar en la calidad composicional, su calidad higiénica y el período del año. Sin embargo, el precio pagado por los pequeños procesadores en los países en desarrollo a menudo se basa exclusivamente en el contenido de materias grasas de la leche.

Además de los ingresos procedentes de la venta de la leche, entre las fuentes de ingresos de los productores figuran las ventas de animales reemplazados y animales jóvenes, y otras ganancias de la explotación lechera, como las ventas de estiércol y los pagos directos.

“La producción lechera en el Colón, representa una economía de pequeña escala, en relación a otros sistemas ganaderos, porque requiere una gran aportación de mano de obra. Los costos de la producción (por unidad de leche producida) de los pequeños productores a menudo son similares a los de las explotaciones a gran escala, dado que los pequeños productores generalmente utilizan mano de obra familiar. Por otro lado, el procesamiento de productos lácteos, al igual que la mayoría de las actividades posteriores a la recolección, ofrece grandes posibilidades de realizar economías de escala”.

- **Diferenciación del producto.** Es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas a nivel nacional y regional, por lo tanto hay que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de producto,

servicio al cliente y presentación del mismo para diferenciarlo del resto, tratar de promover recordación y con el tiempo lograr fidelizar a los clientes.

En el Sector hay variedad de productos lácteos donde las demás empresas buscan diferenciar sus productos manejando variedad e invirtiendo en plantas y mercadeo para ganar posicionamiento. En el eslabón industrial del sector presenta fortalezas frente a esta amenaza porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, porque existen secretos industriales de muy difícil acceso, como es el caso del queso prensado; adicionalmente se requiere manejo de altos inventarios, porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas es relativamente difícil.

- **Acceso a canales de distribución.** En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final. Por lo tanto, hay que desarrollar estrategias de precio, promoción, rotación para que se incremente la acogida en supermercados, tiendas y grandes superficies.

Con respecto al sistema de distribución de sus productos, utilizado por los oferentes industriales presentes en el mercado regional y nacional, se puede afirmar que se utilizan múltiples canales para permitir el acercamiento con consumidor final. Se destacan los sistemas basados en la distribución directa para el caso de los supermercados y almacenes de cadena y la utilización de “mayoristas” para la colocación de sus productos en tiendas de barrio. Dichos mayoristas corresponden a un conjunto de distribuidores con vehículo propio (normalmente camionetas), que se encargan a través de rutas establecidas por las empresas, de llevar los productos a las tiendas de barrio cubriendo toda la región.

- **Necesidades de capital.** El capital de trabajo necesario para el negocio se determina mediante el conocimiento de los costos unitarios por producto. La parte más difícil es la asignación de los costos fijos. Para ello lo primero es determinar los costos de producción de materia prima e insumos y mano de obra por producto, para luego distribuir los costos financieros, gastos generales, gastos administrativos y otros gastos, que normalmente son mensuales y tener el costo unitario total por producto.
- **Acceso a tecnologías de punta.** Si bien el conocimiento y la tecnología son una fuente importante de poder, su acceso no es necesariamente de carácter democrático o equitativo en el departamento de Putumayo, donde existe diferencias entre los actores que se incorporan en el desarrollo de un sector, tal es el caso del sector lácteo en el cual la falta de asociatividad y planeación, no ha permitido que los pequeños productores de leche puedan incorporar la tecnología requerida para ser más competitivos; y se subordinan a lógicas de producción dominantes, cada vez que se permite fácilmente que empresas de otras latitudes lleguen a conquistar el mercado regional sin mayor dificultad.

Resulta difícil acceder a nuevas tecnologías por parte del pequeño productor debido a sus altos costos.

- **Acceso a materias primas.** Igualmente el acceso a materias primas se encarece por falta de un mercado regulado por parte del gobierno como por ejemplo, en el caso de insumos agrícolas para forrajes, medicamentos veterinarios o un control estricto a la hora de ordeño. Para el caso de bovinos especializados doble propósito, son animales más exigentes en cuanto a alimentación y confort.

Otro factor que incide en la existencia de un riesgo de ingreso bajo es el acceso privilegiado de materias primas en la producción lechera, puesto que muchas de las empresas del sector ya han negociado el abastecimiento continuo de leche con los proveedores, lo que dificulta a las empresas entrantes la consecución de proveedores dispuestos a cambiar de comprador.

La expansión de la cadena productiva tropieza con la falta de integración en los mercados de la materia prima debido a la estructura empresarial que privilegia el dominio sobre nichos de mercados básicos. De esta forma las empresas presionan sobre la demanda de leche en las áreas de influencia, generando incremento en los precios debido a la alta competencia y las importaciones.

- **Protección gubernamental.** Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben tener en cuenta según el gobierno a cargo, algunas de ellas son: el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc. Adicionalmente la normatividad vigente del sector la cual, se mencionó en el marco legal.

Es muy importante cumplir con dichas normas para que posteriormente no se generen cierres a fábricas y establecimientos de venta de productos lácteos o se pierda la certificación del registro INVIMA. Si bien es cierto el gobierno sanciona mediante sus delegados a empresas y productos que no cumplen con la normatividad de calidad, también es permisivo con fábricas de barrio, que al ser empresas no reguladas, venden productos derivados de la leche sin ninguna norma, y esto genera problemas en detrimento de la calidad de los productos que el sector ofrece sobre todo a estratos 1 y 2.

Existen limitaciones para las empresas ingresantes porque deben pagar costosos impuestos y la regulación para productos alimenticios es muy estricta; por tanto, es una obligación prestar atención a los aspectos anteriormente descritos.

- **Efecto de la curva de aprendizaje o experiencia.** La experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Cuanto mayor sea

la experiencia acumulada menores serán los costes de producción de cada unidad. Ello se logra, claro está decirlo, en la medida en que se den las condiciones arriba expuestas. En el caso del sector lácteo de Putumayo, existe una marcada diferencia entre empresas productoras en cuanto a economía de escala se refiere, se puede afirmar que empresas medianas como Colácteos, y Productos Naturales de la Sabana S.A. son las únicas que estarían generando de manera incipiente un nivel de producción alto más no a escala, y es mínimo comparado con empresas como Alpina o Colanta de talla nacional.

- **Reacción esperada de los actuales participantes.** En tiempos de altos precios internacionales y con una fuerte demanda por el producto, se estimula la oferta de la materia prima con mejores precios al productor. En este contexto la elasticidad estimada de largo plazo de la remisión a planta respecto al precio al productor fue de 1,46 por lo que un aumento del 1% en el precio al productor se relaciona con un aumento del 1,46% en la remisión. En éste contexto los productores reaccionan con una mayor remisión a planta producto de la mejora en la dieta del animal. La elasticidad estimada resulto mayor que uno y por lo tanto se podría afirmar que la remisión a planta es elástica a su propio precio.

En términos generales, las barreras de entradas al sector son bajas; dentro de las estrategias comunes que tienen las empresas nuevas para incursionar en el mercado está el precio. En tiempos de altos precios internacionales y con una fuerte demanda por el producto, se estimula la oferta de la materia prima con mejores precios al productor.

4.7.3 Poder de negociación de los proveedores

En el análisis del poder de negociación de los proveedores el resultado fue medio bajo debido a varias razones, entre ellas, no hay concentración de la oferta primaria de leche y existe un baja Asociatividad entre ganaderos lo que impide ejercer poder por parte de estos. La dependencia de los compradores de leche es alta por no tener sustitutos y ser el insumo principal de varias industrias, pero varía según la época del año de acuerdo con la estacionalidad de la producción, el proveedor puede mejorar su poder de negociación de acuerdo con la calidad higiénica y composicional que pueda garantizar a su comprador.

- **Importancia del sector para los proveedores:** En cuanto a la leche que es la principal materia prima el poder de negociación no lo tienen ni los proveedores ni la empresa, ya que este precio es regulado directamente por entidades gubernamentales y puede variar dependiendo de la calidad de la leche. Estos proveedores tienen un mediano poder de negociación; dado que se tienen 42 proveedores una gran cantidad y materia prima propia, por lo cual, no se consideran insumos importantes para el negocio del comprador.

Respecto a los demás proveedores, el poder de negociación lo tienen ellos ya que son pocos en el mercado, por ejemplo quien suministra los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos, tales como: saborizantes, colorantes, preservantes, azúcar, empaques, etc.

- **Costo de Cambio por parte del proveedor:** por parte de los proveedores es medio bajo porque los grandes proveedores de leche ya tienen unos contratos estipulados con las compañías, dificultando su disolución porque podría haber cláusulas de incumplimiento.
- **Integración hacia adelante:** La poca probabilidad de que los proveedores se conviertan en competidores directos de las empresas a las cuales prestan el servicio, ya que necesitarían una gran inversión para igualar a las compañías colosales ya existentes en el mercado; no obstante, dicha situación no es imposible, es decir, la amenaza de integración hacia adelante es media baja. Existe integración hacia adelante por parte de los productores para acopiar, procesar y comercializar productos lácteos, lo cual incrementa el poder de negociación de los proveedores.

4.7.4 Poder de negociación de los compradores

Al igual que el poder de negociación de los proveedores, la afectación de los clientes o compradores determinan la estructura del sector. El poder de negociación será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:

- **Concentración de los clientes:** Hay dos tipos de compradores, el institucional y el usuario final. Además existen tres formas de distribución:
 - ✓ **Puntos de venta directos:** en este caso el poder de negociación es totalmente de las empresas, por cuanto establecen el precio de venta al público y este no es negociable por parte del comprador final. Las empresas del sector pueden establecer ofertas de acuerdo a su criterio, por lo cual tampoco existe negociación del precio con los compradores finales.
 - ✓ **Distribución directa con supermercados:** su distribución es de forma directa puesto que las plataformas exigen mercaderistas. Los principales supermercados a los cuales se puede distribuir los productos son: Alkosto, Éxito, METRO, SuperInter y demás hipermercados de barrio. El poder de negociación en este caso lo tienen los intermediarios porque son ellos quienes exigen un determinado precio para ocupar un lugar en la gran superficie o supermercado. Cabe resaltar que aunque este tipo de distribución no representa mayores utilidades para productos, pero se obtienen beneficios con respecto a la publicidad de la marca y un posicionamiento en la mente de los consumidores finales.
 - ✓ **Distribución por medio de terceros:** Este tipo de distribución es beneficioso para las empresas ya que hay reducción en los costos y una

mayor organización para la repartición de los productos por toda la región. El poder de negociación lo tienen en este caso las empresas, garantizando igualdad de condiciones respecto a precios de compra y de venta para asegurarles unas condiciones apropiadas de trabajo.

- **Costo de cambio de comprador:** En las principales zonas productoras es relativamente fácil cambiar de comprador y sin costos implícitos, porque existen varios compradores. Sin embargo en algunas zonas la cadena láctea y su aporte a la competitividad del Municipio, la posibilidad de cambio de comprador es poco viable lo que le da mayor poder de negociación al comprador.

Es importante señalar que el peso de la materia prima dentro de los costos de producción del comprador es bastante alto de manera que según la estacionalidad de la oferta el proveedor puede cobrar una mayor importancia. Existe una labor de estandarización de los procesos de la cadena, por medio de normatividad, como el sistema de pago al productor y los reglamentos técnicos para la obtención y procesamiento de la leche y la elaboración de derivados lácteos, lo que atenúa el poder de negociación de los compradores.

Finalmente no existe un sistema de información de precios, mercados y costos para la cadena, y la cantidad de información que manejan los transformadores es mucho mayor que la de los productores primarios lo cual les da mayor poder de negociación a los compradores.

4.7.5 Amenaza de productos sustitutos

Aunque existen productos como quesos de soya y quesos análogos, estos no se consideran una amenaza porque realmente no están reemplazando el consumo de leche o sus derivados, sino que van dirigidos a un nicho de mercado muy específico; no obstante, tiene un precio bastante elevado, por lo cual la tendencia a mejorar los precios y costos es baja. El producto que puede sustituir a la leche cruda es la leche en polvo la cual es la bandera de los países que entran al TLC.

Por otro lado, la presión ejercida de los sustitutos es baja; esto se debe, en gran medida, a que la mayoría de los beneficios aportados por los productos lácteos son exclusivos. Las empresas han sobrepasado los obstáculos de las molestias de salud que puede ocasionar el consumo de productos lácteos, por ejemplo problemas digestivos (estreñimiento, diarrea, colon irritable y alergias), por medio de la innovación de productos acordes con las necesidades de los consumidores como las leches deslactosadas, con fibra, vitaminas, etc.

- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** Cuando una empresa ofrece un solo producto, se puede decidir su precio de forma bastante simple comenzando por el consumidor en lugar del producto. Una vez

que se comercializa ese producto, en caso de querer subir o bajar su precio, también se puede tomar una decisión de forma analítica calculando el nivel de ventas requerido para compensar el cambio de precio sin modificar el nivel de rentabilidad. ¿Pero qué ocurre cuando la empresa vende más de un producto? En este caso, el análisis no es tan simple, porque en muchos casos las ventas de esos productos están interrelacionados y se debe tener en cuenta esa relación al decidir el precio de cada uno de ellos. Primero, hay que entender si los productos relacionados tienen una relación adversa o favorable.

- **Diferenciación del producto:** Al momento de entrar al mercado se debe generar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y con el tiempo lograr fidelizar a los clientes. Es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas a nivel nacional y regional. Por lo tanto, hay que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de producto, servicio al cliente y presentación del mismo. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de promover recordación.
- **Acceso a canales de distribución:** En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final, por lo tanto hay que desarrollar estrategias de precio, promoción, rotación para que se incremente la acogida en supermercados, tiendas y grandes superficies.
- **Costos de cambio para el cliente:** Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela, este caso no ocurre, ya que el precio de los productos sustitutos como la leche de soya, la leche de almendras entre otras son más costosas entre un 30 y 50% más

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el análisis sectorial y los factores condicionantes de influencia de las cinco fuerzas de Porter, que intervienen en la industria; se concluye, que los factores condicionantes del sector de lácteos son adecuados y ofrecen un buen ambiente, para Lácteos Mayoral Colon (Guerrero, 2014).

4.7.6 Gráfico cinco fuerzas competitivas del sector lácteo

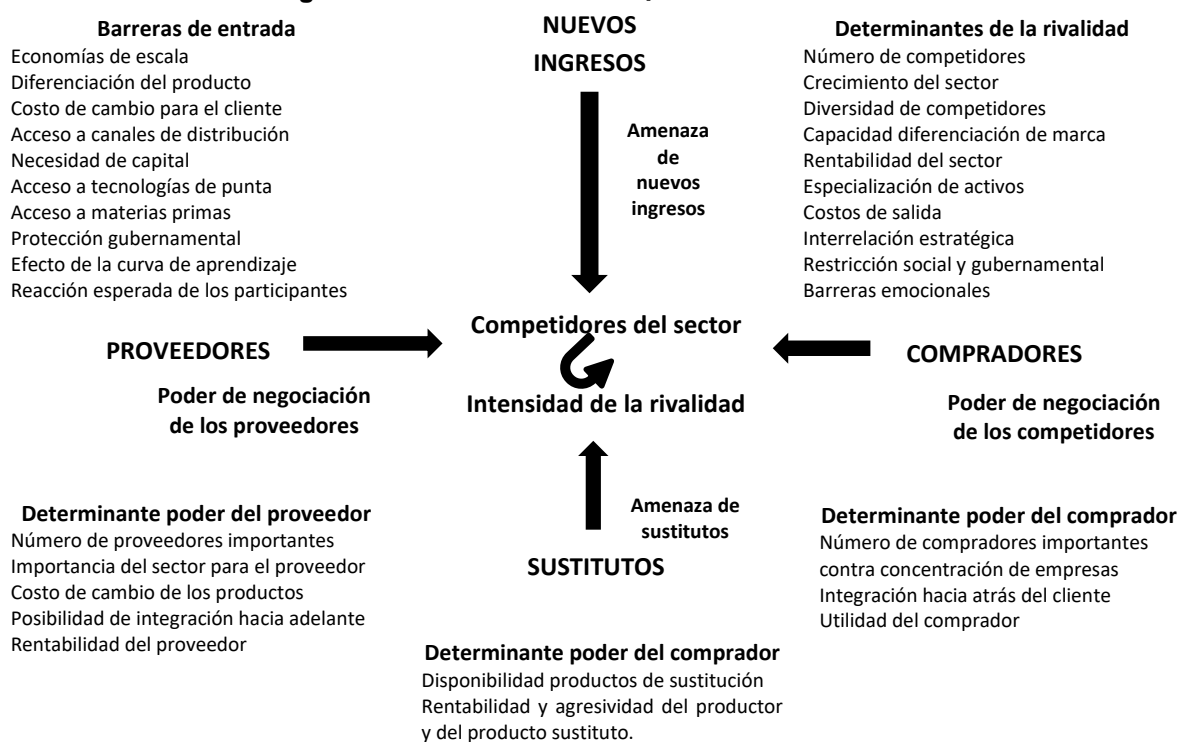
Lo más importante para ingresar al mercado, es una especialización por tipo de negocio, para conseguir cierto nivel de estandarización, que permita tener opciones. Según, el portafolio de productos a ofrecer, se van identificando las ventajas competitivas, que generen diferenciación en la percepción de los clientes, las cuales deben estar alineadas con los avances tecnológicos, que permitan

desarrollar propuestas, según las necesidades del mercado. Esto permitirá que las razones que tengan las empresas clientes para escoger la microempresa puedan sufrir variaciones, de acuerdo con la naturaleza de cada negocio.

En conclusión la mejor manera de diferenciarnos es generar un valor integral esperado por los clientes y nuevas líneas de negocio innovadoras, prestados directamente o a través de aliados estratégicos, creando barreras de entrada lo suficientemente fuertes como para que a la competencia le resulte muy difícil penetrarlas.

A continuación, se ilustra (ver figura 7) los factores más relevantes, en cada una de las fuerzas competitivas de Porter (Guerrero, 2014).

Figura 12. Cinco fuerzas competitivas del sector



Fuente: Elaboración propia, tomado de análisis sectorial y competitividad (Guerrero, 2014).

4.8 ANÁLISIS COMPETITIVO

4.8.1 Benchmarking comparativo

A continuación se realiza un análisis comparativo, con el fin de identificar los factores claves de éxito de aquellas organizaciones líderes en el mercado, donde se caracteriza las cuatro organizaciones más relevantes del sector.

4.8.1.1 Organizaciones a comparar

El siguiente análisis nos mostrara de manera clara cuales son los principales competidores del sector; según Valentín Nomparte, socio de Moebius Consulting “un competidor es alguien con el que compartes clientes en productos iguales o sustitutivos”.

Dado que a nivel local o regional no se encuentra información de los principales competidores, se tomara para el estudio, se empezará con dos competidores a nivel internacional (Parmalat y Alpina), luego una empresa líder a nivel nacional, Productos Naturales de la Sabana S.A. (Alquería), y se termina con la cooperativa (Colanta), todas las anteriores hacen presencia en el municipio de Colón Putumayo.

➤ **Parmalat Colombia Ltda.**

Parmalat es una multinacional de la industria láctea presente en los cinco continentes (Norteamérica, Sudamérica, Sudáfrica, Australia, Europa y Centroamérica), tiene como casa matriz mundial en Parma, Italia. Fue fundada el 15 de abril de 1961 por Calisto Tanzi, cuando abrió una planta de pasteurización. Su presencia en Colombia, está orientada por la casa matriz local que es Brasil.



Desde sus inicios Parmalat se caracterizó por ser una empresa que pensaba siempre en la facilidad y comodidad que debería tener el consumidor con el producto, fue por eso que siempre fueron pioneros en la creación de empaques que cumplieran con estas características, brindándole al cliente la posibilidad de poder consumir el producto en un tiempo más prolongado sin que este se dañe y una forma más óptima de mantenerlo en su casa sin correr el riesgo de que el empaque presentara inconvenientes en su olor y al abrirlo para extraer la leche.

Cuando la empresa estaba ya consolidada en Italia como la compañía más grande del sector lácteo, comenzó su expansión por otros países, inicialmente en el mercado europeo ya que era el más cercano y similar al suyo, con un gran éxito. A partir de estos resultados, la compañía se expandió por todo el mundo haciendo énfasis en América Latina, incluyendo Colombia.

Hasta finales del siglo 20 Parmalat llego a convertirse en una de las empresas más importantes del sector lácteo superando incluso a otras compañías de alta trayectoria de países como USA o Suiza, que han tenido siempre un dominio muy grande del mercado. Esta situación le permitió a la compañía incursionar en el deporte, principalmente en el futbol, deporte más popular de Italia, llegando a tener el control del equipo de la ciudad donde fue fundada la empresa, el Parma, y

llegando a patrocinar equipos de esta y en menor medida de otras disciplinas por Europa y Latinoamérica, lo que le ha dado a conocer por las personas como una marca global que iba más allá del procesamiento y distribución de productos lácteos.

➤ **Alpina Productos Alimenticios S.A.**

Alpina es una multinacional productora de alimentos, fundada en Colombia en 1945 en el valle de Sopó, cuando dos hombres suizos, Max Bazinger y Walter Goggel, emprendieron allí el deseo de iniciar su actividad para el acopio de leche. Alpina fabrica, transforma, desarrolla, distribuye, importa, exporta, compra y vende productos alimenticios, en especial derivados lácteos y bebidas. Desde sus inicios se ha caracterizado por fijarse una ruta de calidad, confianza e innovación, razones por las cuales han identificado frentes estratégicos para su futuro.



Cuentan con un amplio portafolio de productos como quesos, yogur, leches, bebidas lácteas, crema de leche, postres y como nuevo producto en el mercado el café latte en alianza con Juan Valdez®. Las bebidas refrescantes y néctares de fruta de Alpina, a pesar de no ser derivados de la leche, son productos que además de refrescar, ofrecen el beneficio de las vitaminas propias de las frutas. Pero además de esto Alpina se ha empeñado en ofrecer al consumidor productos que aparte de ser de excelente calidad, se ajusten a las necesidades de cada persona como es la línea Finesse, la cual está diseñada para personas que deseen controlar su consumo de calorías junto a una alimentación balanceada y ejercicio físico y que buscan alimentos nutritivos con menor cantidad de grasa o azúcar.

Uno de los aspectos que más ha identificado a esta empresa es la gran oferta de productos que tienen y el factor diferencial de cada uno de ellos, ya que no se dedican a procesar y comercializar los derivados lácteos tradicionales sino que buscan siempre traer algo nuevo al consumidor, alimentos que sean saludables y nutritivos, pero que al mismo tiempo sean llamativos y del agrado de las personas.

Alpina cuenta también con alimentos funcionales, es decir, que aparte de cumplir su función nutritiva, al ser consumidos de manera regular, pueden ofrecer un beneficio para la salud, especialmente a nivel gastrointestinal y el sistema inmune o de defensas. En este grupo se encuentran las bebidas lácteas como Regeneris y Yox con Defensis®. Otra de las líneas de producción de Alpina se dedica especialmente a la elaboración de productos infantiles, encargados de

complementar la alimentación de los bebés a partir de los 6 meses de edad proporcionándoles nutrientes necesarios para favorecer su adecuado crecimiento y desarrollo intelectual, algunos alimentos son: compotas, papillas, alimentos lácteos a base de yogurt y alpinito para bebés, entre otros (Alpina S.A., 2014).

Alpina es la empresa de derivados lácteos más importante de la subregión Andina, con operación en Estados Unidos y Plantas en Ecuador, Venezuela y Colombia, y presencia en el mercado Centroamericano, el Caribe y el Sur de Norteamérica, bajo el esquema de las exportaciones. Esta compañía incorporó en la región una cultura por los quesos maduros, implantó el yogur, estableció los empaques de larga vida y la tecnología UHT de ultra pasteurización, industrializó postres de gastronomía local como el ariquepe, y bebidas como la avena, entre otros. Además ha logrado llevar la organización a unos altos estándares de productividad, respaldados por certificaciones como ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition por sus siglas en inglés).

Todo esto demuestra lo bien que está haciendo las cosas Alpina y la calidad de los productos que ofrece, lo que la convierte en una de las compañías pioneras y líderes en todo lo relacionado con el procesamiento y la comercialización de productos lácteos en el país.

➤ **Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería**

Inició en 1958 como una pequeña empresa de familia, del profesor Jorge Cavelier y su hijo Enrique Cavelier Gaviria, ubicada en Cajicá como una planta de pasteurización, que quería brindar apoyo al desarrollo de la región, con el reto de provocar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada (Alquería S.A., 2012).



Alquería es una de las empresas del país que producen mayor transformación económica y social. Tiene 8 plantas industriales: 2 en Cajicá, otra en Cota y las demás en Bucaramanga, Medellín, Palmira, Aguachica y Santa Marta. Cubre cerca del 12 por ciento del mercado de productos lácteos, procesa 1,2 millones de litros en 21 sitios del país, emplea a más de 5.000 personas y en 2017 superó la barrera del billón de pesos en ventas.

Pero no siempre fue así. A lo largo de la historia, Alquería ha experimentado altibajos que ha superado con trabajo, innovación y riesgo. Cuando Jorge Cavelier junto a su hijo Enrique compraron una fábrica en Rionegro, Antioquia, en 1959, enfrentaban muchas pérdidas porque los envases de vidrio se rompían en los trayectos para distribuir la leche. Trasladaron entonces la planta a Cajicá y pasaron del vidrio a la caja de cartón y más adelante a la bolsa plástica.

En 1988 la empresa sufrió un cambio generacional y con él se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad (Alquería S.A., 2012).

En 1995 bajo la dirección de Carlos Enrique, el nieto de Jorge Cavelier, la compañía lanzó la línea de productos larga vida y logró convertirse en la planta de pasteurización más moderna y con mayor capacidad. Importaron la tecnología UHT (ultra alta temperatura) que permite consumir la leche sin hervirla, una técnica que revolucionó el mercado lácteo del país.

Eso sí, ese avance les generó una deuda de 15 millones de dólares que por poco los lleva a la quiebra. Incluso, en 1999 tuvieron que acogerse, a instancias de la Superintendencia de Sociedades, a la Ley 550, que les permitía hacer una reestructuración financiera a aquellas compañías viables, pero al borde del colapso.

En 2005 lograron salir de esa lista y dieron tal giro, que tres años más tarde la Universidad del Rosario les otorgó el premio Ave Fénix por haber resurgido de las cenizas. Abrieron nuevas plantas, se aliaron con la francesa Danone –experta en yogures– y lanzaron una línea de leches especializadas: deslactosada, baja en grasa, cero grasas y digestive. La empresa francesa Danone invirtió cien millones de euros en diez años y prometió generar al menos cuatrocientos empleos. También vinieron innovaciones en las presentaciones de los productos y la certificación de calidad de Quality Chekd (Iglesias, 2008).

Su mayor mercado está localizado en Bogotá, Bucaramanga y Cali, por lo que busca expandirse a otras zonas colombianas para mejorar su rentabilidad e incursionar en nuevos mercados bajo un modelo de empresa social y familiarmente responsable.

➤ **Cooperativa de Lácteos de Antioquia Colanta Ltda**

En 1964 la situación de los lecheros en el departamento de Antioquia era muy compleja. Al norte del departamento la minería de oro lavó los suelos, haciendo que la subsistencia de las familias dependiera de la producción diaria de 20 litros de leche.



La Alcaldía de Medellín prohibió la venta de leche cruda y un oligopolio controlaba un 95% del mercado lechero. El 24 de junio del mismo año, 74 campesinos con ayuda de la Secretaría de Agricultura fundaron Coolechera en Don Matías, Antioquia.

Durante sus primeros diez años de funcionamiento, fue declarada tres veces en quiebra legal y el Gobierno ordenó su liquidación. En 1973 Jenaro Pérez cambió el

nombre por Colanta (Cooperativa Lechera de Antioquia) y salió al mercado bajo el nuevo nombre el 25 de julio de 1976. Su éxito y alta calidad se debieron a la experiencia del médico veterinario y zootecnista, Jenaro Pérez.

“En el empeño de llegar al consumidor final, inclusive los días festivos y domingos con un producto fresco y de excelente calidad, radicó el éxito de COLANTA”. Este fue el factor diferencial que tuvo con respecto a las empresas tradicionales que funcionaban hasta ese momento, poner la satisfacción y comodidad del cliente como lo más importante, por eso decidieron comercializar sus productos en días en los que generalmente las empresas no operaban, por eso todas las personas de la región se sintieron identificadas con esta compañía considerándola como algo propio. (Colanta, 2014).

En la actualidad Colanta es patrimonio nacional y sus dueños son más de diez mil campesinos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, el Viejo Caldas, Atlántico y Nariño y más de cuatro mil quinientos trabajadores asociados. Después de 35 años de labor en Antioquia, Colombia ha pasado de ser un país con necesidad de importar leche a ser un país autosuficiente: pasó de 50 a 146 litros/año de consumo per cápita.

A continuación se hace un recuento de las principales instalaciones que tiene Colanta en el país

- ✓ 4 Plantas de pasteurización: Medellín, Armenia, Planeta Rica y Funza.
- ✓ 1 Planta de quesos frescos y madurados: San Pedro de los Milagros.
- ✓ 1 Planta derivados lácteos: San Pedro de los M.
- ✓ 3 Plantas pulverizadoras: San Pedro de los M., Planeta Rica y Valledupar.
- ✓ 3 Plantas de leche larga vida UHT: Medellín, Funza y Valledupar.
- ✓ 1 Planta de derivados cárnicos: San Pedro de los M.
- ✓ 1 FrigoColanta: Santa Rosa de Osos.
- ✓ 7 Plantas de Recibo de Leche a nivel nacional.
- ✓ 10 Comercializadoras de Lácteos y Cárnicos a nivel nacional.
- ✓ 45 AGROCOLANTA®: Almacenes de Insumos Agropecuarios a nivel nacional.
- ✓ 71 MerCOLANTA: Puntos de Venta Lácteos y Cárnicos a nivel nacional

Todas estas instalaciones demuestran el crecimiento que ha tenido Colanta a través de sus años y la expansión que ha tenido por todo el país.

4.8.1.2 Factores claves de éxito (F.C.E.)

Este modelo propuesto por Kenichi Ohmae en 1985, en la “Mente del Estratega”, se limita a un número de áreas a analizar teniendo en cuenta la referenciación realizada, con el propósito de brindar información de tipo gerencial para identificar oportunidades para que la compañía pueda desenvolverse hacia el futuro.

Tabla 31. Factores claves de éxito del sector

No	Factores Clave de Éxito
1	Participación en el mercado (cobertura)
2	Competitividad
3	Calidad del producto
4	Disponibilidad de materia prima
5	Diversificación de productos
6	Investigación, Desarrollo y Tecnología
7	Certificaciones y Reconocimientos
8	Recurso Humano Calificado

Fuente: Elaboración propia

□ **Matriz del perfil competitivo (M.P.C.)**

Para la valoración de la matriz del Perfil Competitivo (MPC) y con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia se determinaron ocho factores considerados críticos y clave. Este análisis evidencia como fortalezas competitivas la posición en el mercado y la diversificación de productos; las debilidades relativas descubiertas son el estatus sanitario y la calidad del producto.

Este modelo nos permite medir el valor de cada factor clave de éxito de cada empresa de manera comparativa al mejor desempeño del mismo, así como se muestra en la siguiente tabla 29:

Tabla 29. Matriz del perfil competitivo del sector

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		Lácteos Mayoral		Nestlé		Parmalat		Alpina		Colanta	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1 Cobertura	15%	0,15	2	0,30	5	0,75	4,5	0,68	4,5	0,67	4	0,60
2 Competitividad	12%	0,12	3,5	0,42	5	0,60	4,5	0,54	4	0,48	3,5	0,42
3 Calidad producto	15%	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,60	4	0,60
4 Disponibilidad MP	10%	0,10	5	0,50	5	0,50	4,5	0,45	4,5	0,45	5	0,50
5 Diversificación	12%	0,12	3	0,36	5	0,60	5	0,60	4	0,48	3,5	0,42
6 I + D	12%	0,12	2	0,24	5	0,60	5	0,60	4,5	0,54	4	0,48
7 Certificaciones y Reconocimientos	14%	0,14	3	0,42	5	0,70	5	0,70	4	0,56	3	0,42
8 Recurso Humano	10%	0,10	3,5	0,35	5	0,50	4,5	0,45	4,5	0,45	4	0,40
TOTAL	100%	1,00	27	3,34	40	5	38	4,77	34	4,24	31	3,84

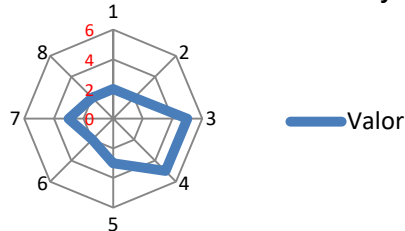
Fuente: Elaboración propia

4.8.1.3 Radares de comparación

La gráfica de radar es conocida como diagrama de araña (spider diagram), esta herramienta nos permite mostrar las brechas (gaps) o diferencias entre el estado actual y el estado ideal de cada factor anteriormente evaluado, comparando con sus competidores del mercado, es decir empresas cuya actividad principal es la transformación y comercialización de los derivados de la leche.

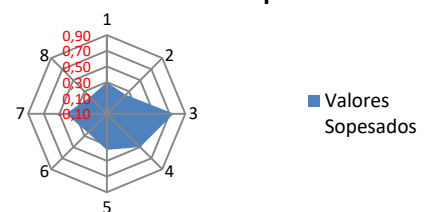
➤ Lácteos Mayoral Colon

Gráfico 17. Radar de valor Lácteos Mayoral



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Radar valor sopesado

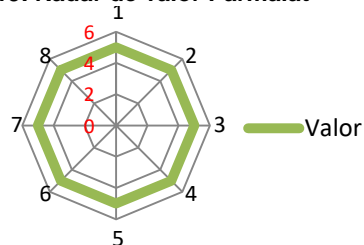


Fuente: Elaboración propia

Lácteos Mayoral Colon tiene un excelente desempeño en la disponibilidad de materia prima y la calidad del producto, el primero gracias a su animal vacuno propio y el segundo a su certificación INVIMA. Tiene un desempeño regular en la diversificación y certificaciones y reconocimientos, dado que estos últimos sólo se han dado a nivel regional. Presenta un desempeño deficiente en los factores de la cobertura, competitividad, investigación y desarrollo y talento humano, el primero dado que a pesar que lleva casi 20 años en el mercado aún no ha tenido la expansión del mercado a nivel nacional que debería; el segundo aunque tiene capacidades distintivas su nivel de producción y bajo personal no se presenta como un competidor fuerte para el sector. El valor sopesado de Lácteos Mayoral Colon al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

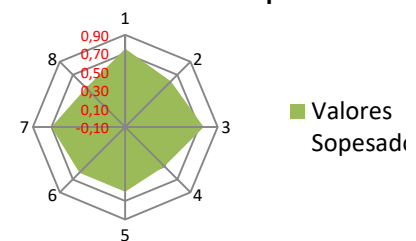
➤ Parmalat

Gráfico 19. Radar de valor Parmalat



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Radar valor sopesado



Fuente: Elaboración propia

Parmalat tiene un excelente desempeño en todos los factores, siendo un referente internacional para cada factor clave de éxito definido, su cobertura en los cinco continentes (Norteamérica, Sudamérica, Sudáfrica, Australia, Europa y

Centroamérica), su alta competitividad reconocida en el país como una de las empresas más sólidas y queridas por los consumidores, debido a la alta calidad y diversificación de sus productos.

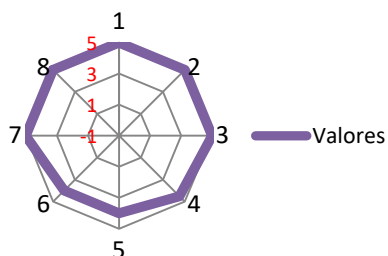
Cuenta con una alta disponibilidad de materia prima con cinco plantas en el país, como son: Barranquilla (leche pasteurizada, productos UHT), Cereté (leche en polvo), Medellín (línea de postres: crema de leche, leche condensada, arequipe, queso, quesito, queso crema, entre otros), Bogotá (leche pasteurizada) y la planta de Chía (UTH, leche en polvo y fermentados).

Como parte de su estrategia empresarial en la creación de valor con seis (6) centros de investigación centrados en la innovación continua para abordar mejor las necesidades del consumidor y los nuevos hábitos de consumo; con más de 27.596 empleados en sus 93 instalaciones de fabricación en todo el mundo al 2015.

Algunos de los reconocimientos ha sido el Premio del Gran Producto del Gran Premio de Canadá 2007 y en Enero 2007 obtuvo el premio de los 100 mejores productos de Rusia. El valor sopesado de Parmalat al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

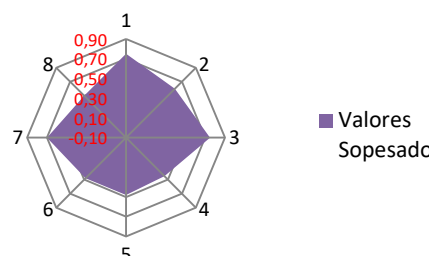
➤ Alpina

Gráfico 21. Radar de valor Alpina



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Radar valor sopesado



Fuente: Elaboración propia

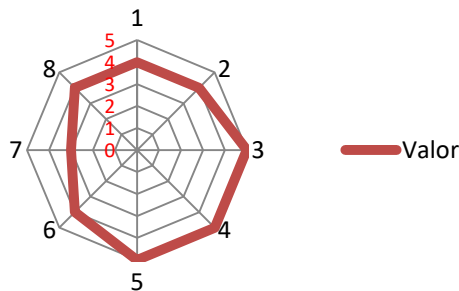
Alpina tiene un excelente desempeño en participación del mercado, competitividad, calidad del producto, reconocimientos y talento humano; el primer factor con una cobertura en Colombia desde la Guajira hasta el Amazonas y exporta a 11 países entre los cuales está México, Canadá y Perú; el segundo con la ratificación de la calificación **AA+** otorgada por Fitch Ratings, “al mantener una posición competitiva robusta” en el mercado colombiano; el tercero gracias al ser la primera de la industria láctea con dos laboratorios acreditados, por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC) para el análisis de leche y el reconocimiento internacional del sello Monde Selection, por los estándares de calidad; el cuarto con un reconocimiento sostenido desde hace 6 años entre las 10 mejores empresas, que refleja los esfuerzos de la compañía por ofrecer un entorno de alta calidad laboral, desarrollo, liderazgo, ética y

transparencia; el quinto al ocupar la posición número 4 en el ranking empresarial que elabora el monitor de reputación MERCO Talento, demostrando que es una de las mejores compañías para trabajar y con el mejor talento del país.

Tiene un buen desempeño en disponibilidad de materia prima, diversificación e investigación y desarrollo; el primero con una producción en 3 países; el segundo al ser reconocida como la empresa láctea con el portafolio más completo de Colombia; y el tercero al realizar inversiones en el 2018 en las plantas de Caloto, Entrerriós y Sopó, en los centros de operación y en la flota propia, para generar nuevas posibilidades de producción propia e iniciar la manufactura de nuevos productos. El valor sopesado de Alpina al ser selectivo debe ser analizado comparándose con otra organización.

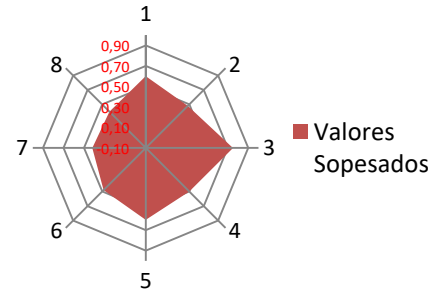
➤ **Alquería**

Gráfico 23. Radar de valor Alquería



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Radar valor sopesado



Fuente: Elaboración propia

Alquería tiene un excelente desempeño en calidad de producto, disponibilidad de materia prima y diversificación, el primero al conseguir los sellos de calidad Quality Chekd, HACCP e ISO 9001:2000, por sus generar altos estándares de calidad; el segundo con más de 13.000 ganaderos asociados y 21 centros de distribución; y el tercero con un portafolio de productos se divide en cuatro categorías:

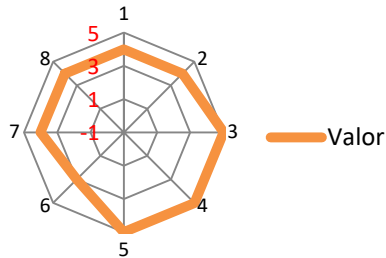
- 1) Leches: fresca, rígidos y larga vida;
- 2) Valor agregado: chocaleche, avena, leche 200 y sorbetes;
- 3) Derivados: mantequilla;
- 4) Preparación alimenticia.

Tiene un buen desempeño en participación del mercado, competitividad e investigación y desarrollo; el primero con una cobertura en 7 regiones del país (Antioquia, Eje Cafetero, Occidente, Costa, Este y Sabana) y 150.000 tenderos en todo el país; el segundo gracias a un joint venture con la compañía francesa DANONE con planes de desarrollo nuevos productos con valor agregado, como jugos de frutas y suero para el año 2021 ha mejorado su competitividad; y el tercero al posicionarse al 2014 como empresa líder en innovación de empaques y productos de la categoría de leches en Colombia con la Practijarra. Tiene un desempeño regular en certificaciones dado que sólo posee reconocimientos de

calidad, por hacer las cosas como la ley lo exige, y poseen más de 6.000 colaboradores.

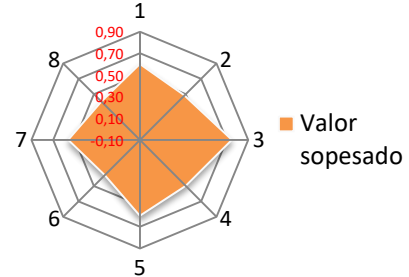
➤ **Colanta**

Gráfico 25. Radar de valor Colanta



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Radar valor sopesado



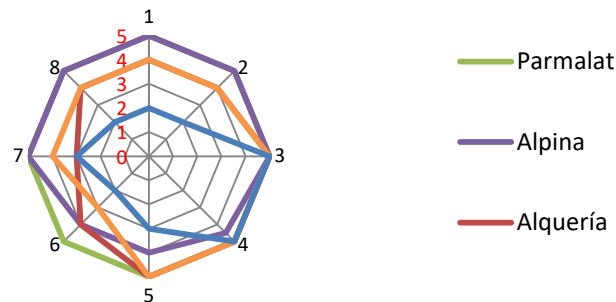
Fuente: Elaboración propia

Colanta tiene un desempeño excelente calidad del producto, disponibilidad de materia prima y diversificación; el primero con la certificación ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC, la certificación HACCP otorgadas por el INVIMA en Leche en Polvo y Mantequilla en Planta Planeta Rica y derivados cárnicos en San Pedro y certificación BPM – Buenas Prácticas de Manufactura en Planta Funza por parte del INVIMA; el segundo gracias a sus más de 10 mil campesinos asociados de Antioquia, Boyacá, Córdoba, Viejo Caldas, Atlántico y Nariño; y el tercero con un portafolio de otros productos como mantequilla, crema de leche, queso crema, crema agria y dips en diferentes presentaciones, golosinas como arequipes (KIPE), leches saborizadas (FRESCOLANTA), gelatina (TWISTY), postres (PETITO, o Pettit Swisse), para los diferentes gustos de los consumidores.

Tiene un buen desempeño en cobertura, competitividad y reconocimiento; el primero con presencia en 13 departamentos y 57 municipios de Colombia; el segundo llegando a ser no solo una planta procesadora de lácteos sino que ha llegado a tener puntos de comercialización y distribución que le han permitido tener un mayor contacto con la gente y por ende una mayor confianza por parte de los consumidores en los productos que ofrece; el tercero al consolidarse como la única empresa lechera del país con el máximo reconocimiento de la Presidencia de la República de Colombia: la Cruz de Boyacá y el reconocimiento del Centro Nacional de Producción Más Limpia certificó en el 2017 a COLANTA dentro de la categoría Nivel LIDER en el programa Reconocimiento Empresarial en Sostenibilidad, por su compromiso con el equilibrio económico, social y ambiental en el Valle de Aburrá; el cuarto por más de 4.500 trabajadores también asociados a COLANTA. Tiene un desempeño aceptable en innovación y desarrollo gracias a la importación de equipos desde Europa.

➤ **Comparación radares de valor del sector**

Gráfico 26. Total comparativo radares de valor

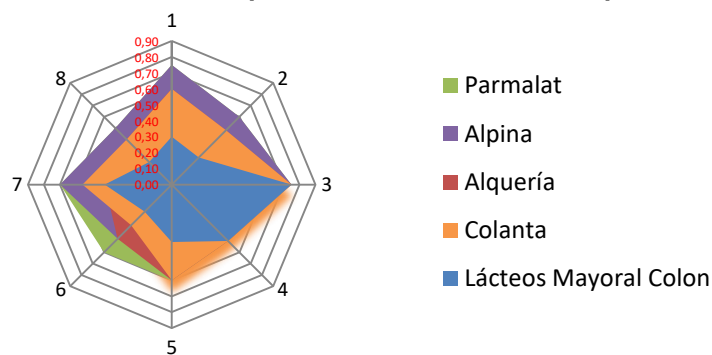


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica radar o de araña comparativa, la organización LACTEOS MAYORAL COLON está en la media con un desempeño regular; las estrategias planteadas deben tener en cuenta los procesos que tiene los competidores, para que a partir de esta información se puedan mejorar las prácticas propuestas para una mayor penetración en el mercado. Se destaca Parmalat y Alpina con desempeños relevantes en cada uno de los factores claves de éxito, seguidos por Alquería y Colanta con desempeños buenos en su mayoría.

➤ **Comparación radares de valor sopesados del sector**

Gráfico 27. Total comparativo radares de valor sopesados



Fuente: Elaboración propia

Todas las organizaciones analizadas tienen una igualdad de condiciones, con un excelente desempeño, se destaca el mejor desempeño integral a Parmalat, seguido con un desempeño similar por Alpina, con un desempeño inferior de manera integral se ubica Alquería y Colanta y por último Lácteos Mayoral Colon con la puntuación integral más baja. Se destaca la diversificación de productos como un componente reconocido en todos menos Lácteos Mayoral. El factor de cobertura tiene un bajo desempeño en Lácteos Mayoral Colon con una cobertura local, mientras Alquería y Colanta ha logrado expandirse a nivel nacional y Parmalat y Alpina han logrado a nivel internacional. Por último el factor de recurso humano calificado se destaca Parmalat y Alpina con más de 20.000 profesionales especializados en todas las áreas de la organización.

5. PLAN DE ACCIÓN

En general, son los propietarios quienes controlan el personal y ejercen directamente las funciones básicas de cada área (producción, ventas y administración).

5.1 ESTRATEGIAS GESTIÓN DE MERCADEO

Para el funcionamiento comercial se requiere la contratación de un director comercial o mínimo un vendedor(@) permanente para la apertura de nuevos mercados y cumplimiento de estrategias que se planteen, como por ejemplo:

- ✓ Crear el registro de marca del producto del queso prensado con su patente y posicionar el queso prensado como producto típico y gastronómico del municipio de Colón y del Valle de Sibundoy.
- ✓ Gestionar un punto de venta en el Centro turístico de aguas termales “Ambiyacu”
- ✓ Se requiere implementar tecnología con un CRM para la administración y gestión de los clientes a nivel local y nacional.

5.1.1 INNOVACIÓN: Investigación y Desarrollo

Históricamente, en la producción de lácteos en Latinoamérica las innovaciones han sido incorporadas copiando procesos y productos extranjeros, que sólo son adaptados a los gustos y preferencias locales. Cabe recordar que las principales empresas del sector son empresas transnacionales que destinan grandes montos de recursos a la investigación y desarrollo.

Por lo general, las pequeñas y medianas empresas no tienen mucha información sobre las tecnologías disponibles, ni tienen un plan bien definido para hacer innovaciones. Las innovaciones las hacen generalmente solo mediante la tecnología incorporada en la nueva maquinaria o la contratación de profesionales con experiencia en otras empresas. Su mecanismo más frecuente de actualización tecnológica es la participación en ferias en el país y, si es posible, en el extranjero. En general, adquieren sus conocimientos por propio aprendizaje, o el legado de una descendencia a otra.

Se propone realizar una investigación para definir qué innovaciones hay en el sector lácteo, que se puedan adaptar a la planta y al proceso productivo a un bajo costo, para reducir el ciclo de fabricación e implantar sistemas de producción flexible con gran rentabilidad.

La flexibilidad propuesta del sistema de producción está encaminada en la reducción de stocks, es decir, variar su producción y pueden por ejemplo, según la capacidad instalada y almacenamiento, reducir la producción de queso al tiempo

que aumentan la de mantequilla y de crema de leche. Cada empresa tiene sus estrategias de producción y especialización bastante definidas. Los niveles de stocks que maneja se intenta que sean mínimos, ya que se requiere ajustar costes y aumentar márgenes. Para ellos los procesos de innovación requiere por lo tanto especificaciones estrictas respecto al tipo, calidad, apariencia, almacenaje, condiciones de procesamiento y escala mínima de adquisiciones.

5.1.1.1 Desarrollo de nuevos productos y líneas

El desarrollo de nuevos productos se ha convertido en un factor clave para lograr el éxito en la introducción de un producto al mercado. Se hace necesario innovar también en el producto, es decir, en las características que se dan en el ámbito del desarrollo de nuevos productos y diferenciación de otros por medio de nueva presentación, nueva línea de productos, un nuevo segmento (diabéticos, infantiles, adultos mayores, etc.) y nuevas marcas.

La diferenciación es otro tipo de “innovación en producto” que tiene por objetivo mejorar la imagen del producto sin transformar sus características organolépticas y nutricionales.

5.1.1.2 Calidad del Producto

La calidad se define como idoneidad para el uso. En el caso de la leche, esta definición es equivalente a la aptitud para ser utilizada en la elaboración de los diferentes productos lácteos. Cuanto mayor es la aptitud de la leche para ser utilizada en productos diferentes (Queso, crema de leche, helados, etc.) mayor calidad se le atribuye. Desde este punto de vista, la calidad va a depender esencialmente del control del proceso de conservación de la leche a lo largo de la cadena, controles que se han establecido con el registro INVIMA, los cuales son necesario supervisar diariamente en cada etapa del proceso de transformación.

5.1.2 PLAN DE MARKETING

Se recomienda diseñar un plan de marketing con mínimo tres objetivos estratégicos enfocados al posicionamiento y cobertura, con la elaboración de un estudio técnico de mercadeo e identidad de la marca a nivel local y departamental.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos de mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis dofa, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un

modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas (Bonta y Farber, 1994).

Se ha generado una propuesta de un sitio Web oficial, donde se tuvo en cuenta:

- ✓ Información general, historia, ubicación de la empresa Lácteos Mayoral Colón,
- ✓ Números telefónicos de contacto para pedidos por WhatsApp y correo electrónico,
- ✓ Números telefónicos de contacto para franquicias,
- ✓ Información sobre sus productos, beneficios y contenido nutricional,
- ✓ Horarios de atención en su punto de venta,
- ✓ Blog con información de los procesos, resaltar el registro INVIMA para los productos lácteos de la fábrica, entre otros.

5.1.2.1 Estrategias de Distribución y Consumo

Entre el productor y el consumidor, los productos lácteos sufren una serie de transformaciones, conducidas por intermediarios, entre quienes se distribuye el valor añadido del producto. El circuito más corto es el de la “venta directa al consumidor”, donde el propio productor vende su leche, transformada al consumidor final, prescinde de intermediarios y se genera integración vertical asumiendo la producción, comercialización y distribución reduciendo sus costes.

Se propone realizar negociaciones para la distribución de los productos en los supermercados no sólo a nivel local, sino departamental y nacional. El impacto que esto tenga sobre los consumidores dependerá de la forma en que se acompañe con estrategias de promoción y posicionamiento de marca. Hay que tener en cuenta que las principales tendencias son: la creciente concentración de “marcas blancas”, políticas de precios bajos y el incremento de los hipermercados; que pueden ser una amenaza o una oportunidad depende como se reaccione hacia ella.

Se propone generar un plan a corto plazo de penetración del mercado nacional de todos los productos: queso fresco variedades: queso fresco semigraso semiduro prensado, queso fresco semigraso semiblando variedad campesino, queso fresco semigraso semiblando variedad cuajada, queso fresco semigraso semiduro variedad doble crema; como de los otros subproductos desarrollados, como: fresas con crema, dulce de leche, quesadillas, helados de crema y la última innovación de crema de leche. Adicionalmente desarrollar un plan de internacionalización del queso prensado, con el estudio de requisitos, costos y clientes potenciales.

Incorporar la tecnología de las telecomunicaciones (Internet, Intranet, Página web, correo electrónico, etc.) a cada área funcional de la organización y de esta hacia afuera con los proveedores y clientes permitiendo con ello un mejor desempeño

empresarial en los procesos de distribución y venta al conseguir otros nichos de mercado.

5.1.2.2 Estrategias de Promoción

Cabe destacar la importancia de las estrategias ya definidas, como:

- ✓ Mantener las campañas publicitarias en las emisoras radiales de la región
- ✓ Continuar con el apoyo y patrocinio en los diferentes eventos culturales, deportivos y el Equipo de fútbol.

El aumento considerable de la tecnología en los últimos años ha sido exponencialmente grande, por esta razón decidimos implementar dos maneras de posicionamiento digital; Fanpage en Facebook (<https://www.facebook.com/L%C3%A1cteos-Mayoral-COLON-100280021334499/>) y el posicionamiento en Google My Business.

➤ FanPage Facebook

Optamos utilizar Facebook con el objetivo de dar más información de la empresa y así lograr un mayor procesamiento de meta datos logrando que las personas puedan ubicar la empresa de manera mucho más fácil y que puedan ver que productos se ofrece y en que consiste la empresa. Como se evidencia en la siguiente Figura 13 solo con poner el nombre ya automáticamente aparece la fanpage.



Fuente: Tomado de Facebook

➤ Google My Business

Optamos utilizar el servicio que nos ofrece google, ya que nos permite mostrar ubicación exacta de la empresa desde google Maps, aparte dar una breve

descripción de la misma. Google es uno de los mayores buscadores en la actualidad, logrando estar en esta plataforma nos permite darnos a conocer de manera más eficaz, y la gente confía en estas informaciones.

La seguridad en esta plataforma es tan grande, que no permite crear una cuenta sin verificarla, por esta razón al crear nosotros la cuenta ahí, nos toca esperar que unos de los trabajadores de google envíe a alguien a verificar que la empresa si se encuentra ubicada en ese sitio, y que lo que se muestra si es real (ver Figura 14).

Figura 14. Google My Business Lácteos Mayoral Colon



Se recomienda mejorar los lazos de comunicación entre la empresa y sus clientes actuales mediante la creación de una base de datos DIGITAL, con la información básica (nombre completo, teléfono, email, ciudad y/o región, producto de consumo), para generar un sistema de atención más efectivo para la fuerza de ventas, lo cual posibilite un flujo efectivo de información de doble vía buscando la solución a problemas en el servicio y el desarrollo de las siguientes estrategias:

- ✓ Campañas Email Marketing para fidelización de clientes, con descuentos y promociones en paquetes, incentivando la compra de otros productos.
- ✓ Campañas Email Marketing para atraer nuevos clientes.
- ✓ Mensajes de texto al número celular, o al WhatsApp.
- ✓ Regalo de cumpleaños a los clientes

5.2 ESTRATEGIAS GESTIÓN HUMANA

5.2.1.1 Calidad del talento humano

Se propone establecer la estructura de apoyo en el organigrama propuesto, con unas áreas definidas para la parte administrativa, comercial y de talento humano; así lo dirija el mismo integrante es necesario que se levante unos procedimientos y responsabilidades para estas áreas que están siendo desatendidas, por la concentración en el área de producción, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- ✓ Identificación de las capacidades y conocimiento del personal para cada cargo.

- ✓ Tener unas políticas establecidas de acuerdo al análisis de los cargos y perfiles requeridos, para el proceso de selección y contratación de cada nuevo integrante para cada área.
- ✓ Implementación de un proceso para la inducción y el entrenamiento de los colaboradores.
- ✓ Ejecución de una política de incentivos.

Adicionalmente se propone brindar capacitación al Recurso Humano en competencias blandas, como el servicio al cliente, trabajo en equipo, proactividad, ventas y mercadeo; por medio de los cursos virtuales o presenciales que ofrece el SENA sin costo y aprovechar la oportunidad en la modalidad desescolarizada para obtener el certificado académico.

5.3 ESTRATEGIAS GESTIÓN FINANCIERA

Se propone contratar un asesor contable que facilite un programa contable donde se incorpore, integre y actualice continuamente las actividades productivas (costos de producción, inventario, manejo de proveedores) con la actividades de apoyo (facturación de clientes, nomina, devolución de mercancía), que permita mejorar los procesos, la toma de decisiones y los vínculos comunicativos de la empresa y sus clientes internos y externos; obteniendo de esta manera la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado en general.

Realizar planes programáticos de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos en aspectos críticos como logística, tecnología, publicidad, etc.; permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.

Adicionalmente se propone contratar una secretari@ con conocimientos contables, la cual se encargue de la actualización de la información contable para la toma de decisiones, el control de flujo de caja diario y compras menores.

Existen ciertas debilidades administrativas dentro de la microempresa, por lo que se ve la necesidad de proponer el desarrollo de un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, que constituyan una herramienta para el mejoramiento y desarrollo administrativo de la misma.

5.4 PRESUPUESTO

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales e institucionales así:

Recursos financieros:

Tabla 32. Presupuesto financiero

DETALLE INVERSIÓN	COSTO UNID	UNID. COMPRA	UNID.	COSTO ANUAL
Página Web	\$ 150.000	Cuota Mensual	12	\$ 1.800.000
Mailing y SMS	\$ 50.000	Paquete (500)	12	\$ 600.000
Publicidad Facebook	\$ 50.000	Quincenal	24	\$ 1.200.000
Licenciamiento E.R.P.	\$ 525.000	Cuota Trimestral	4	\$ 2.100.000
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD - TECNOLOGICOS				\$ 5.700.000

Fuente: Elaboración propia.

5.5 CRONOGRAMA

Lácteos Mayoral Colon aportó toda la información pertinente y relevante para la elaboración del plan estratégico, así mismo, facilitó el acceso a sus instalaciones e información sensible en los momentos que fue necesario, además la propietaria invirtió tiempo para la realización de las entrevistas requeridas o ampliación.

Tabla 33. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	FEBERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					
	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26
Evaluar situación actual de la empresa (historia, estructura, productos).	■	■	■	■																										
Realizar análisis del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.					■	■	■	■																						
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa.									■	■	■	■																		
Analizar la competencia - realizar benchmarking.													■	■	■	■														
Realizar analisis interno e identificar fortalezas y debilidades.															■	■	■	■	■	■										
Elaborar analisis DOFA.																					■	■	■	■						
Formular direccionamiento estratégico.																									■	■	■	■		
Formular plan de acción, con indicadores de gestion.																													■	■

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Lácteos Mayoral Colon presenta debilidades mayores, entre las que se encuentran como ya se mencionó, cierta ausencia de organización y planeación relacionada con el mercadeo para enfrentar la alta competitividad del entorno en que se desenvuelve. Sin embargo, cuenta con importantes fortalezas que le han permitido resistir los cambios en el sector de agroindustrial así como la inclusión de políticas económicas globales que le permitan apropiarse de oportunidades y defenderse de las amenazas.

La evidencia empírica analizada en esta investigación muestra que la planeación llevada a cabo por Lácteos Mayoral Colon, está básicamente caracterizada por ejecutar una planificación del día a día, obviando los planes y proyecciones a largo plazo, y como se ha mencionado en todo el trabajo existe una excesiva concentración en el área de producción, que sin dejar de ser importante, donde no se ha dado la importancia que tiene a las actividades de apoyo y en especial al área de mercadeo, lo que estamos seguros ha sido la mayor problemática para que la empresa no tenga el crecimiento esperado, después de casi veinte (20) años de operación.

Evidentemente este tipo de planificación pareciera dejar por fuera la consideración de todos aquellos aspectos que la organización debe evaluar a los fines de concentrar los recursos en la consecución no solo de los objetivos planteados, sino de la construcción de su visión empresarial y el cumplimiento de la misión. En la planificación estratégica, se establecen los pilares de éxito en los cuales se sustentará el funcionamiento de la empresa y que corresponden a aquellas competencias o potencialidades que se poseen, así como la identificación de las competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que debe enfocarse para avanzar hacia el logro de su visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Las diferentes estrategias del plan estratégico planteado para Lácteos Mayoral Colon, teniendo en cuenta la capacidad a la luz de las características propias del negocio agrícola, entre ellas, la incertidumbre, la inseguridad en el medio rural, la variabilidad de precios de insumos y productos agrícolas; están encaminadas a obtener los mejores resultados en torno al incremento de los clientes, el posicionamiento de la imagen corporativa, el mejoramiento del servicio que le permitan en el corto plazo crecer y posicionarse en el sector tan competitivo en el que se desenvuelve.

7. RECOMENDACIONES

La principal recomendación está encaminada a la adopción del plan estratégico desarrollado en todo este trabajo, con el fin de mejorar las actividades de apoyo e incrementar las actividades de mercadeo y publicidad, para el incremento en el volumen de ventas, mayor participación en el mercado y a su vez obtener niveles de rentabilidad más altos.

Las actividades y estrategias del plan de acción, se deben ejecutar de forma inmediata y ser programadas para corto tiempo, las cuales se conciben teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y el mercado en el desarrolla su actividad agroindustrial.

De manera inmediata se debe crear una dependencia exclusiva para el área de mercadeo, con el fin de desarrollar e implementar las estrategias de marketing propuestas, aprovechando los principales medios de comunicación existentes en la región, el cual permita acercarse a sus clientes actuales y potenciales, dando espacio para que el usuario conozca más de cerca los beneficios, ingredientes y características de cada producto ofrecido, que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Un factor importante a desarrollar de forma inmediata es la continua aplicación de los indicadores y su constante evaluación, que permitirá analizar el comportamiento de las diferentes estrategias propuestas, para tomar decisiones oportunas.

Por lo cual, adicionamos a las propuestas mencionadas a lo largo del trabajo unas propuestas de responsabilidad social, las cuales nos parecen importantes a destacar, como:

- ✓ Buscar apoyo y asesoría del grupo ambiental y ecológico Chacalitos, para implementar un sistema de residuos, además del buen uso del recurso hídrico, evitando el impacto ambiental.
- ✓ Buscar asesoría con las diferentes entidades regionales agropecuarias de la región, como por ejemplo (CORPOICA).
- ✓ La capacitación se realizará en grupo, aprovechando la calidad y disponibilidad del material suministrado a través de internet por el Sena.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Álzate, B. A., Giraldo, L. T., & Barbosa, A. F. (2012). Vigilancia tecnológica: Metodologías y aplicaciones. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(13).
- Amador, F. (2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. *Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>*.
- Barrios, D., Restrepo Escobar, F. J., & Cerón Muñoz, M. F. (2016). Antecedentes sobre gestión tecnológica como estrategia de competitividad en el sector lechero colombiano. *Livestock Research for Rural Development*, 28(7).
- Betancourt, B. (1995). Papeles de trabajo para planes estratégicos. Planeación Estratégica. Notas de clase
- Betancourt, B. (2004). Estructura interna y lógica de funcionamiento de las aglomeraciones y cadenas productivas y sus impactos en la región del Valle del Cauca (Colombia). Tesina. Doctorado en Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Sevilla (E).
- Carreño, P. (2016). La etnobotánica y su importancia como herramienta para la articulación entre conocimientos ancestrales y científicos. *Análisis de los estudios sobre las plantas medicinales usadas por las diferentes comunidades del Valle de Sibundoy, Alto Putumayo. Proyecto curricular licenciatura en Biología. Facultad de Ciencias y Educación. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá*.
- Celedon, W. L., Torres, S. O., Leal, E. V., Acuña, Y. G., & Guerrero, E. C. (2012). Análisis comparativo de la competitividad y productividad en el sector lácteo de América Latina y el mundo. In *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*.
- García Llergo Jedidia, (2012). *Análisis del entorno general de la empresa*. [citado 2012 mar 16]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-entorno-general-de-la-empresa/>
- Guerrero, B. B. (2014). Análisis sectorial y competitividad. Universidad del Valle.
- Moreno Valderrama, M., Flórez Martínez, D., Yepes Vargas, L., & Uribe Galvis, C. (2017, September). Articulación de la oferta y la demanda en ciencia, tecnología e innovación a través de agendas dinámicas territoriales y focos prospectivos: caso de estudio sector agropecuario colombiano. In *VIII Congreso GIGAPP. Madrid España*.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business
- Peña, M. E., Urdaneta, F., & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 273-293. Recuperado en 02 de junio de 2019, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000200006&lng=es&tlng=pt
- Ramírez Guerra, S. (2018). Retrospectiva del sector lácteo colombiano. Recuperado en: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/10179/1/RamirezSebastian_2018_RetrospectivaLecheriasColombianas.pdf
- Reynoso R., J. (2017). La Gestión Administrativa. *Revista Académica Digital de la escuela de Postgrado UAPA. Cómo son administradas las empresas del siglo XXI. Revista MEDIUM. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Recuperado de: <https://medium.com/revista-academica-digital-de-la-escuela-de/la-gesti%C3%B3n-administrativa-6dc30fb87c04>*
- Quintero, G. E. (2011). Evolución y desarrollo del sector Lácteo en Colombia desde la perspectiva del eslabón primario (Producción). *Medellín Colombia: Corporación Universitaria La Sallista, Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias. Posgrado en Especialización en Gerencia Agropecuaria*.
- Trejo, N., Trejo, E., & ZÚÑIGA, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22.
- Velasco, C. A. B., & García, C. Q. (2005). Proceso y sistemas organizativos para la gestión del conocimiento. El papel de la calidad total. *Boletín Económico de ICE*, (2838).

9. ENLACES WEB

- AGRITOTAL (2019). Estancamiento para el crecimiento de la oferta mundial de leche. Internacionales [citado 2019 abr 11]. Disponible en: <http://www.agritotal.com/nota/38916-estancamiento-para-el-crecimiento-de-la-oferta-mundial-de-leche/>
- ANDI (2016). Plan Estratégico del Sector Lácteo (PESL) Colombiano [internet]. Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Uploads/PN-LACTEOS-2016.pdf>
- ASTI (2017). Benchmarking – América latina y el caribe. Porcentaje del PIB agropecuario. Recuperado de: <https://asti.cgiar.org/es/benchmarking/lac>
- CARACOL.COM, (2019). Sector Lácteo: Duque defendió productos lácteos en Alianza del Pacífico [citado 2019 julio 06]. Caracol Radio – Servicio Informativo: Internacional. Disponible en: https://caracol.com.co/radio/2019/07/07/internacional/1562453494_207601.html
- CONPES, D. 3675 (2010). Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano [internet]. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3675-19jul2010.pdf>
- CNL (2017). Consejo Nacional Lácteo. Información sectorial, estadísticas del sector [internet]. Recuperado de: <http://www.cnl.org.co/produccion-y-comercializacion-deleche-fresca-2>
- CCI (2010). Corporación Colombia Internacional. Caracterización de la producción de leche en Colombia [internet]. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/jspui/bitstream/11348/5708/1/CaracterizaciondelaproducciondelecheenColombia%2ca%C3%B1o2009.pdf>
- CÁMARA, D. C. D. B. (2017). Clúster Lácteo de Bogotá-Región: ¿Cuánto queso consumen los colombianos?. Cámara de Comercio de Bogotá: Noticias. [citado septiembre 2017]. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2017/Septiembre/Cuanto-queso-consumen-los-colombianos>
- CONPES (2010). Consejo Nacional de Política Económica y Social. Política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano [internet]. CONPES 3675 Bogotá. pp. 50. Recuperado de: <http://www.ica.gov.co/getattachment/f74ec780-6456-431d-b292-0aff856388d9/2010cp3675.aspx>
- Contraloría General de la República (2012). Informe de auditoría Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Plan Agro 2003-2015 para la agricultura y la vida rural de las Américas (periodo 2003 - 2011) Vol 8 Bogotá. pp. 89. Recuperado de : http://www.contraloriagen.gov.co/documents/0136/78704130/8311317402_Informe_Auditoria_Plan_2003-2015_MADR.pdf/d1465123-a074-498c-87b2-0d5583838912
- DANE (2017a). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Censo Nacional Agropecuario, 2014. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-portema/agropecuario/censonacional-agropecuario-2014>.
- DANE (2017b). Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. Cuentas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto (PIB). Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales>
- De Colón, Alcaldía (2012). Secretaría de Planeación [citado 2012 may]. Plan de Desarrollo para Colón Putumayo 2012-2015 “Colón Turístico – Para Volver a Creer”. Disponible en: <https://www.putumayo.gov.co/colon.html>
- Del Putumayo, GOBERNACIÓN (2012). Plan de Desarrollo Departamental 2012 - 2015 “Putumayo Solidario y Competitivo” [internet]. [citado 2012 may 30] Disponible en: https://www.putumayo.gov.co/images/documentos/planes_y_programas/ORDENANZA_0639_05_30_12_PDD_3.pdf
- DINERO R. (2015). Economía: ¿Cómo está el sector lechero: un llamado a mejorar? [internet]. Revista Dinero, Tendencias [citado 2015 julio 16] Disponible en: <https://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-del-sector-lechero-colombia-2015/211145>

- DINERO R. (2018). Consumo: El 82% de los colombianos prefiere la calidad antes que el precio a la hora de comprar [internet]. Revista Dinero, Consumo [citado 2018 mayo 01]. Disponible en: <https://www.dinero.com/pais/articulo/colombianos-prefieren-calidad-antes-que-el-precio-al-comprar/253854>
- E.H. (2019). Economía: En Barraquilla la variación del IPC en junio fue de 0,20% [internet]. Revista Digital El Heraldo [citado 2019 julio 05]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/la-inflacion-acumulada-junio-llego-343-dane-647386>
- ENA (2013). Encuesta Nacional Agropecuaria (Vol. 2013. pp. 1– 19). Bogotá. Disponible en: http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/315
- EN COLOMBIA, I. (2016). Inversión en el sector lácteo. Invierta en Colombia. Disponible en: https://www.inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/SECTOR_LACTEOS_2016.pdf
- FAO (2019). Portal lácteo: Animales lecheros. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/productiondairy-animals/es/>
- FAO (2019). Portal lácteo: Prácticas lecheras. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/dairy-production-products/production/farm-practices/es/>
- FAO (2019). Portal lácteo: Procesamiento de la leche. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/dairy-production-products/processing/es/>
- FAO (2019). Portal lácteo: Los pequeños productores en la cadena de valor. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <http://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/smallholders-in-the-value-chain/es/>
- FEDEGAN (2012). Federación Colombiana de Ganaderos. Balance de Gestión FEDEGAN 2011-2012: Logros, legados y derroteros, Bogotá. <http://www.fedegan.org.co/logros-legados-y-derroteros-2011-2012>
- GANADERO, Contexto (2018). Economía: Perspectivas del sector lácteo para 2018 [citado 2018 ene 19]. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/economia/perspectivas-del-sector-lacteo-para-2018>
- GANADERO, Contexto (2019). Economía: En enero de 2019 se batió el récord de importaciones de productos lácteos [citado 2019 mar 28]. Contexto Ganadero. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/economia/en-enero-de-2019-se-batio-el-record-de-importaciones-de-productos-lacteos>
- ICBF (2017). Censo de plantas productoras de alimentos regional Putumayo. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Disponible en: https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/centso_plantas_productoras_de_alimentos_putumayo_2017.pdf
- IICA (2001). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Acuerdo de competitividad de la cadena láctea de Antioquia. Medellín. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B0121e/B0121e.pdf>
- LA NOTA, ECONÓMICA (2018). Negocios: 76% de las marcas que prefieren los colombianos son nacionales. Revista La Nota Económica [citado 2018 mayo 16]. Consultado en: <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/78-de-las-marcas-que-prefieren-los-colombianos-son-nacionales.html>
- LA NOTA, ECONÓMICA (2019). Economía: ¿Cómo está el sector lácteo en Colombia? [citado 2019 mayo 21]. Consultado en: <http://lanotaeconomica.com.co/economia/como-esta-el-sector-lacteo-en-colombia.html>
- MADR (2019). Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. [Actualización 13 de agosto 2019]. Obtenido en: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Forms/AllItems.aspx>
- MEN (2016). Ministerio de Educación Nacional. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article212400.html>

- AGROSAVIA (2016). Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (PECTIA), 2017 – 2027. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. Bogotá D.C: CORPOICA. Recuperado de: <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/12759>
- Plataforma Siembra (2017). Agenda I+D+i. Bogotá, Colombia. CORPOICA, Ministerio Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de <http://www.siembra.gov.co>
- PROEXPORT (2011). Sector Lácteo en Colombia (Vol. 57, pp. 1–18). Bogotá. <http://portugalcolombia.com/media/Perfil-Lacteo-Colombia.pdf>
- PROPAÍS (2014). Alternativas tecnológicas en nutrición y alimentación bovina en las cuencas lecheras de Caquetá y Ubaté-Chiquinquirá. Bogotá. pp. 159. <http://propais.org.co/wp-content/uploads/ue/informe-final-ue-sector-lacteo-pallares.pdf>
- Portal SIOC (2018). Sector Lácteo Colombiano. [citado 2018 mayo]. Consultado en: <https://sioc.minagricultura.gov.co/SICLA/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202018%20Mayo%20Cadena%20L%C3%A1ctea.pdf>
- Portal STATIC (2018). Ganadería Colombiana: Hoja de Ruta 2018-2022 [internet]. Disponible en: http://static.fedegan.org.co.s3.amazonaws.com/publicaciones/Hoja_de_ruta_Fedegan.pdf
- PORTALECHERO.COM (2019). Mundo: Estos son los países con mayor consumo de leche [citado 2019 enero 29]. Internacional. Disponible en: <https://www.portalechero.com/innova-portal/v/14091/1/innova.front/mundo:-estos-son-los-paises-con-mayor-consumo-de-leche.html>
- SEMANA.COM (2015). Impacto: ¿Qué comen los colombianos? [internet]. *Revista Semana.Com*, Sostenibilidad. [citado 2015 dic 23]. Consultado en: <https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/que-comen-los-colombianos/34393>
- Superintendencia de Industria y Comercio (2011). Estudios de Mercado Cadena productiva de la leche en Colombia: diagnóstico de libre competencia (2009-2011) pp. 20. Bogotá. Consultado en: <http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Competencia/2011/Leche2012.pdf>
- TODOAGRO.COM.AR (2019). Proyectan crecimiento del 1.8% en la producción mundial de leche [citado 2019 mar 6]. Lechería [internet]. Disponible en: <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=37889>
- UNIANDES, (2017). Sector lechero en Colombia: Potencial desperdiciado. [citado 2017 sept. 22]. Recuperado: <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/09/22/sector-lechero-en-colombia-potencial-desperdiciado/>

10. ANEXOS

Anexo 1. Preguntas guía para el diagnóstico del Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
IDENTIFICA SI LA EMPRESA CUENTA CON PLANEACION LARGO PLAZO Y SI HA ESTABLECIDO ESTRATEGIAS
1. ¿La empresa establece planes a largo plazo? SI ___ NO ___
2. ¿Se ha definido: a. MISION: SI ___ NO ___ b. VISION: SI ___ NO ___ c. OBJETIVOS: SI ___ NO ___ d. ESTRATEGIAS: SI ___ NO ___
3. ¿La empresa se informa sobre los eventos externos que pueden influir en su actividad? SI ___ NO ___
¿Analiza la información antes de tomar una decisión? SI ___ NO ___
4. ¿La empresa identifica fácilmente sus recursos, capacidades y competencias, que posee? SI ___ NO ___
5. ¿La empresa identifica fácilmente las oportunidades que le ofrece el mercado? SI ___ NO ___ ¿Los obstáculos? SI ___ NO ___
6. ¿Reconoce sus fortalezas? SI ___ NO ___ ¿Las debilidades? SI ___ NO ___ ¿Hace algo al respecto? SI ___ NO ___ Explique:
7. ¿Define acciones concretas, buscando mejorar los resultados de la empresa? SI ___ NO ___ ¿Cuáles?
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
IDENTIFICA EL NIVEL DE DESARROLLO Y EFECTIVIDAD DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. COMO SE ADMINISTRA
PLANEACIÓN
1. ¿En la empresa se elaboran planes? SI ___ NO ___ ¿Con que frecuencia se hace? S ___ M ___ TRIM ___ SEM ___ ANUAL ___ L Plazo(2-5años) ___
2. ¿La gerencia dedica suficiente tiempo a la planeación? SI ___ NO ___ ¿Cuántas horas a la semana? ___
3. ¿Les permite la participación en el proceso de planeación a los empleados? SI ___ NO ___
¿Conocen los empleados los objetivos y planes de la empresa? SI ___ NO ___
4. ¿Se define claramente el propósito de la empresa? SI ___ NO ___ ¿Cuáles?
5. ¿Se ha determinado cumplir planes de acción que conduzcan al crecimiento? SI ___ NO ___ ¿A disminuir costos? SI ___ NO ___
6. ¿Cómo toma las decisiones? ¿Unilateralmente? SI ___ NO ___ ¿En consenso? SI ___ NO ___ ¿Por qué?
ORGANIZACIÓN.
1. ¿La empresa está organizada de acuerdo a la actividad que hace? SI ___ NO ___ explique:
2. ¿Se establecen las funciones a cada empleado? SI ___ NO ___ ¿Se programan las actividades? SI ___ NO ___ ¿Se delega? SI ___ NO ___
3. ¿Se ha diseñado un organigrama en la empresa? SI ___ NO ___ ¿Contribuye a la organización de la empresa? SI ___ NO ___
4. ¿La manera actual de agrupar las actividades, da resultado? SI ___ NO ___ explique:
5. ¿Se designan responsabilidades claramente a cada empleado? SI ___ NO ___ ¿funciona? SI ___ NO ___ ¿Por qué?
DIRECCION
1. ¿Logra la gerencia obtener el máximo esfuerzo de sus colaboradores? SI ___ NO ___
2. ¿La empresa motiva al trabajador? SI ___ NO ___ ¿se crea un clima laboral que produzca satisfacción personal? SI ___ NO ___
3. ¿La comunicación entre los empleados es clara? SI ___ NO ___ ¿Productiva? SI ___ NO ___
4. ¿La forma como se conduce la empresa permite el trabajo en equipo? SI ___ NO ___ ¿Permite a los empleados crear? SI ___ NO ___
CONTROL
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de control? SI ___ NO ___ ¿En qué consiste?
2. ¿Se compara lo que se planeó con lo que se hizo? SI ___ NO ___ ¿Cubre todas las áreas? SI ___ NO ___
3. ¿Se analizan los resultados? SI ___ NO ___ ¿Se corrige oportunamente? SI ___ NO ___
4. ¿Qué medios de control utilizan?

Anexo 2. Preguntas guía para el diagnóstico de la Gestión Empresarial

GESTIONES DE LA EMPRESA
RECURSOS HUMANOS
1. ¿EL RECURSO HUMANO ES CONSIDERADO UN RECURSO IMPORTANTE EN LA EMPRESA? SI ___ NO ___ ¿POR QUE?
2. ¿LA EMPRESA CONTRATA DIRECTAMENTE AL PERSONAL? SI ___ NO ___ ¿POR QUE MEDIO LO HACE?
3. ¿SE HAN ESTABLECIDO PROCESOS DE a) SELECCION SI ___ NO ___ b) CONTRATACION SI ___ NO ___ c) INDUCCION SI ___ NO ___ c) CAPACITACION SI ___ NO ___ ¿CUALES? e) ENTRENAMIENTO SI ___ NO ___
4. ¿LA EMPRESA ASIGNA LOS CARGOS SEGÚN LAS HABILIDADES DEL EMPLEADO? SI ___ NO ___ ¿LA EMPRESA TIENE MANUAL DE FUNCIONES? SI ___ NO ___
MERCADEO/COMERCIAL
1. ¿LA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE EL CLIENTE, ES BUENA ___ REGULAR ___ MAL ___ POR QUE?
2. ¿LA EMPRESA TIENE IDENTIFICADOS SUS PRINCIPALES MERCADOS? SI ___ NO ___ ¿LLEGA A ELLOS CON EL PRODUCTO/SERVICIO? SI ___ NO ___
3. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN GRUPO DE VENTAS BIEN ORGANIZADO ? SI ___ NO ___ ¿LES OFRECEN INCENTIVOS? SI ___ NO ___ CUALES?
4. ¿SE HAN CLASIFICADO CLIENTES? SI ___ NO ___ ¿ COMO LO HAN HECHO?
5. ¿COMO ESTABLECE EL PRECIO DEL PRODUCTO/SERVICIO?
6. ¿LA EMPRESA HACE PUBLICIDAD? SI ___ NO ___ ¿QUE TIPO DE PUBLICIDAD?
7. ¿CONSIDERA QUE EL PRODUCTO/SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA TIENEN ACEPTACION? SI ___ NO ___ ¿POR QUE?
8. ¿ESE PRODUCTO/SERVICIO RESPONDEN A UNA NECESIDAD DEL CLIENTE? SI ___ NO ___ ¿CUAL(S)?
9. ¿EL PRODUCTO/SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA CUENTA CON UNA VENTAJA SOBRE LA COMPETENCIA? SI ___ NO ___ ¿CUAL?
GESTION FINANCIERA
1. ¿LA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADO UN SISTEMA DE CONTABILIDAD? SI ___ NO ___ ¿Cuál?
2. ¿LA EMPRESA ELABORA ESTADOS FINANCIEROS? SI ___ NO ___ BALANCES? SI ___ NO ___ ESTADO DE G Y P ? SI ___ NO ___
3. ¿CUAL ES SU NIVEL DE ENDEUDAMIENTO, RESPECTO A SUS ACTIVOS? ALTO ___ MEDIO ___ BAJO ___
4. ¿CUAL ES SU PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO? BANCOS ___ COOPERATIVAS ___ OTROS ___ ¿CUAL?
5. ¿SE HACE ANALISIS FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES? SI ___ NO ___ ¿PARA QUE TIPO DE DECISIONES?
6. ¿LA EMPRESA CUENTA CON SUFICIENTE CAPITAL DE TRABAJO? SI ___ NO ___
7. ¿CUAL ES EL PROMEDIO DE VENTAS MENSUALES? \$ _____ ¿LAS CONSIDERA ADECUADAS? SI ___ NO ___
8. ¿CONOCE LOS COSTOS DE LA EMPRESA? \$ _____ LOS GASTOS? _____
9. ¿ES CONTRIBUYENTE DE IMPUESTO DE RENTA? SI ___ NO ___ DE IMPUESTO A LAS VENTAS? SI ___ NO ___ DE INDUSTRIA Y CIO? SI ___ NO ___ OTROS ___
GESTION LEGAL
1. ¿TIENE REGISTRO MERCANTIL? SI ___ NO ___
2. ¿APORTA AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL? SI ___ NO ___ SALUD? SI ___ NO ___ PENSION? SI ___ NO ___ ARP? SI ___ NO ___
3. ¿REALIZA APORTES PARAFISCALES? SI ___ NO ___
GESTION DE PRODUCCION
1. ¿LA EMPRESA PROGRAMA LA PRODUCCION? SI ___ NO ___ ¿LA PROGRAMACION CORRESPONDE A LA DEMANDA DEL MERCADO? SI ___ NO ___
2. ¿SE LLEVA CONTROL SOBRE LOS COSTOS DEL PRODUCTO/SERVICIO? SI ___ NO ___
3. ¿SE LLEVA A CABO CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA CALIDAD? SI ___ NO ___
4. ¿LA EMPRESA REALIZA INVENTARIOS AL MENOS CADA AÑO? SI ___ NO ___
GESTION DE SISTEMAS DE INFORMACION
1. ¿SE CLASIFICA LA INFORMACION QUE DEBE CIRCULAR EN CADA AREA DE TRABAJO? SI ___ NO ___
2. ¿LA INFORMACION SE DIVULGA OPORTUNAMENTE? SI ___ NO ___ ¿ES UTILIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES ? SI ___ NO ___
3. ¿SE ACTUALIZA CON REGULARIDAD LOS DATOS Y LA INFORMACION EN EL SISTEMA? SI ___ NO ___
Firma del Evaluador _____ Firma del Interesado _____

Fuente: Diseño de la Profesora Doria Patricia Puerto B. CEDEMIPYMES Univalle 2010

Anexo 3. Preguntas guía para el diagnóstico situacional

Se enfatiza que de ser necesario estas se ampliaron con el fin único de obtener la información necesaria, para la determinación de las cuatro elementos de la matriz DOFA.

Fortalezas:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades:

- ¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?

Oportunidades:

- ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir positivamente en el éxito de la microempresa?
- ¿Hay políticas públicas que beneficien a la microempresa?
- ¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?
- ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

Amenazas:

- ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones) que pueden influir negativamente en el éxito de la microempresa?
- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?