

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN EL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019**

**MILDRE KAROLA LOPEZ LOPEZ
CARLOS OMAR OJEDA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PYMES DEL SECTOR LÁCTEO EN EL
MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO 2014-2019**

TRABAJO DE GRADO

**MILDRE KAROLA LOPEZ LOPEZ
CARLOS OMAR OJEDA**

**BENJAMÍN BETANCOURTH
DIRECTOR DE TRABAJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL VALLE
2015**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresamos nuestros agradecimientos a: La Universidad del Valle Seccional Cali y su equipo humano de la Facultad de las Ciencias de la Administración por haber aportado a nuestra formación profesional. A la Universidad de Nariño- postgrados FACEA por su incondicional apoyo, a Benjamín Betancourth profesor de la Universidad del Valle, por sus recomendaciones en la elaboración del trabajo. A la gerencia de las empresas transformadoras lácteas, por la ayuda prestada en entregar la información pertinente para el desarrollo de la investigación

RESUMEN

La competitividad 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 para el desarrollo de las Pymes del sector lácteo en la ciudad de San Juan de Pasto.

En este contexto, se ha desarrollado el presente trabajo focalizándose en recopilar e interpretar la información existente sobre el estado actual de la cadena láctea del departamento de Nariño, a partir de la evaluación de entornos, el análisis sectorial utilizando el modelo de Diamante y Cinco Fuerzas de Michael Porter, y con la realización del benchmarking estratégico a nivel regional y empresarial, considerados como elementos vitales del presente análisis, se pudo establecer la cadena de valor, generando unos lineamientos estratégicos que contribuyan al mejoramiento de los procesos de la planeación y control existentes en las Mipymes lácteas de la región.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Planeación estratégica, análisis sectorial, benchmarking, radares, DOFA, MEFI, MEFE, diamante competitivo, cinco fuerzas, cadena de valor, plan operativo, estrategias, pymes, sector lácteo, región, análisis de entornos.

Contenido

0. INTRODUCCIÓN.....	11
1. METODOLOGÍA.....	12
1.1 Antecedentes y descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	14
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
1.4 Justificación	15
1.5 Estado del Arte.	17
1.6 Marco teórico	21
1.6.1 ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO.....	21
1.6.1.1 ESCUELA DEL DISEÑO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO CONCEPTUAL.	22
1.6.1.2 LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO ANALÍTICO.	25
1.6.1.3 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO O ESCUELA CLÁSICA O ESCUELA UNIVERSALISTA.	29
1.6.2 Proceso de Planeación Estratégica	30
1.6.3 Matrices de la Planeación Estratégica	32
- Matriz de Perfil Competitivo:.....	32
- Matriz MEFE.....	34
- Matriz MEFI.....	34
- Análisis DOFA	34
1.6.4 Diamante competitivo	36
1.6.5 Las cinco Fuerzas de M. Porter	39
1.7 Tipo de Estudio.....	41
1.7.1 Exploratorio.	41
1.7.2 Descriptivo.....	41

1.8 Método de Investigación	43
1.8.1 Deductivo.....	43
1.8.2 Inductivo.	43
1.8.3 Analítico.....	43
1.10 Herramientas metodológicas.....	46
1.10.1 Fuentes de información	46
1.10.2 Técnicas de investigación	46
Análisis documental.....	46
Entrevista estructurada.....	46
Encuesta estructurada.....	47
2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL SECTOR LÁCTEO EN PASTO – NARIÑO.....	47
2.1 CADENA LÁCTEA A NIVEL DE COLOMBIA	51
2.2 LA CADENA LÁCTEA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	52
2.3 Empresas transformadoras que conforman el sector lácteo de Nariño ...	56
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE	59
3.1. Entorno Geo-Físico	59
3.2. Entorno Socio – Cultural.	63
3.3. Entorno Económico.....	71
3.4. Entorno Jurídico	83
3.5. Entorno Político-Institucional	91
3.6. Entorno Tecnológico	95
3.7. Entorno Medio Ambiental	103
4. AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE.....	116
4.1 Caracterización del sector lácteo Nariñense.	116
4.2 Diamante Competitivo del sector lácteo	125
4.2.1 Factores	125
4.2.2 Sectores Conexos y cadenas productivas	127
4.2.3 Demanda Interna	137
4.2.4 Estrategia Estructura empresas.....	138

4.2.5	El papel del Gobierno	139
4.2.6	El papel de la casualidad: el azar.....	140
5.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR LÁCTEO DE PASTO – NARIÑO.....	143
5.1.1	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	143
5.1.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	151
5.1.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.....	154
5.1.5	PRODUCTOS SUSTITUTOS	156
6	ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO DE LAS MYPIMES TRANSFORMADORAS DEL SECTOR LÁCTEO DE NARIÑO Y PRINCIPALES ZONAS LECHERAS DEL PAIS	162
6.1	Caracterización de las empresas transformadoras Lácteas por regiones 162	
6.1.1	Zona Cundiboyacense	162
6.1.2	Zona de Antioquia	165
6.1.3	Caracterización de la zona lechera de Boyacá	166
6.1.4	Caracterización de la zona de Cundinamarca	169
6.1.5	Caracterización de la zona lechera de Antioquia	174
6.1.6.	Caracterización de Nariño	177
6.1.6.1	Benchmarking de las empresas de la región de Nariño	178
6.1.6.2	radares de Valor sopesado y de Valor de las empresas de la Región de Nariño.....	183
6.2	Listado de Factores Claves por regiones.	187
6.3	Matriz del Perfil Competitivo por regiones:	188
6.4	Matriz del Perfil Competitivo de las cuatro empresas grandes Colombianas 193	
6.5	Radares de valor y valor sopesado entre las cuatro empresas grandes colombianas:	194
7	MATRIZ EFE, EFI Y DOFA PARA EL SECTOR LÁCTEO DE LA REGIÓN DE NARIÑO.....	198
7.1	Evaluación de Factores Externo E.F.E.....	198
7.2	Evaluación de Factores Interno E.F.I	200

7.3 Matriz DOFA del sector lácteo de la Región de Nariño	201
8. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR LÁCTEO EN NARIÑO.....	205
8.1 Cadena de Valor	205
9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LAS MIPYMES TRANSFORMADORES DEL SECTOR LACTEO DE LA CIUDAD DE PASTO. .	214
10. CONCLUSIONES.	221
11. RECOMENDACIONES.	224
BIBLIOGRAFÍA	225
ANEXOS	229
Anexo A	229
Formato de la Encuestas	229
Anexo B “Tabulación y análisis de encuestas”	8
Anexo c “Análisis descriptivo de las encuestas”	62
Anexo D “Entrevistas”	68

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1 Proceso de planeación estratégica	31
Gráfica 2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
Gráfica 3 Modelo del diamante competitivo de Porter	37
Gráfica 4 Introducción a las cinco fuerzas de la competitividad.....	40
Gráfica 5 Proceso de análisis de sectores competitivos	44
Gráfica 7 Participación de productos lácteos en la canasta familiar desde el 2003 hasta el 2010	50
Gráfica 8 Estado de la cadena láctea en el Departamento de Nariño	53
Gráfica 10 Mapa físico del Departamento de Nariño	60
Gráfica 11 Pirámides poblacionales Nariño – Pasto 2013.....	64
Gráfica 12 Composición económica.....	72
Gráfica 13 Exportaciones junio de 2013.....	75
Gráfica 14 Indicadores de competitividad.....	76
Gráfica 15 Indicadores de mercado laboral, 23 ciudades Trimestre (Septiembre - Noviembre 2013)	77
Gráfica 16 Cámaras de comercio de Nariño. Número de comerciantes, según sector económico 2012	78
Gráfica 17 Porcentajes de participación por rama de actividad económica en el PIB del municipio de pasto. 2005 – 2010p.....	79
Gráfica 18 Pasto y total nacional. Variación del IPC	81
Gráfica 19 Composición de una sala de ordeño en general	99
Gráfica 20 Producción de leche en el departamento de Nariño.....	118
Gráfica 21 Producción de Leche en el Departamento de Nariño.....	119
Gráfica 22 Subregiones de producción del Leche, en Departamento de Nariño. 120	
Gráfica 23 Evolución de Producción de Leche, en Departamento de Nariño	120
Gráfica 24 Destino de Leche, producida en el Departamento de Nariño.	121
Gráfica 25 Estado actual de la cadena láctea en Nariño	127
Gráfica 26 Estado actual de la cadena láctea en Nariño	128
Gráfica 27 Cadena Láctea	129
Gráfica 28 Mapa del de la ganadería	130
Gráfica 29 Componentes	131
Gráfica 30 Resultados.....	131
Gráfica 31 Plan de trabajo de iniciativa LACTIS.....	133
Gráfica 32 MAPA DEL SECTOR DE TRASFORMACION.....	134
Gráfica 33 DIAMANTE DEL SECTOR DE TRANSFORMACION LACTEO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.....	141

Gráfica 34 DIAMANTE DEL SECTOR DE TRANSFORMACION LACTEA EN PASTO.....	142
Gráfica 35 Pirámide poblacional por zona y sexo, departamento de Boyacá, 2012	167
Gráfica 36 FLUJO DE COMERCIALIZACION DE LECHE EN LA MICROCUENCA DE LOS VALLES DE CUNDINAMARCA.....	174
Gráfica 37 Total Leche producida en Colombia.....	177
Gráfica 38 Cadena de valor del sector lácteo.....	206
Gráfica 39 Estructura de la Producción de leche en el campo.	208
Gráfica 40 Desagregación de actividades primarias.	210
Gráfica 41 Desagregación de actividades de soporte.	211
Gráfica 42 Cadena de Valor del Sector Lácteo del Departamento de Nariño	211
Gráfica 43 Circuito de distribución a consumidor final.	213
Gráfica 44 ARBOL DE PROBLEMAS DE LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO .	216

LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Plato de madera decorado con barniz de Pasto.....	67
Fotografía 2. Cuy Plato típico Nariñense.....	68
Fotografía 3 Fiestas típicas de la Ciudad de San Juan de Pasto	69
Fotografía 4 La iglesia de la catedral Pasto	70
Fotografía 5 Sala de ordeño en espina de pescado	100
Fotografía 6 Sala de ordeño en Tándem.....	101
Fotografía 7 Sala de ordeño en Parada Paralela	101
Fotografía 8 Sala de ordeño en carrusel	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Entorno Socio-Cultural	70
Tabla 2 Composición de comercio exterior	73
Tabla 3 Departamento de Nariño Principales productos de exportación (2009 - 2011) Miles de dólares FOB.....	80
Tabla 4 Entorno Económico	82
Tabla 5 Entorno Jurídico	90
Tabla 6 Entorno Político-Institucional	94
Tabla 7 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO MEJORAMIENTO GENÉTICO DE LOS BOVINOS	96
Tabla 8 Entorno Tecnológico	102
Tabla 9 Entorno Medio Ambiental	106
Tabla 10 Matriz integrada del entorno	107
Tabla 11 Nariño. Inventario de Ganado Bovino, según la orientación de la raza. 2001-2010.....	117
Tabla 12 Departamento de Nariño. Producción de leche por municipio. No. de litros día. 2010.	122
Tabla 13 Análisis estructural del sector	160
Tabla 14 Inventario Ganado Vacuno por sexo	168
Tabla 15 Vacas En Ordeño y Total De Leche Producida, Según Destino	169
Tabla 16 INFORMACION GENERAL MUNICIPIOS MICROCUENCA LECHERA DE CUNDINAMARCA.....	172
Tabla 17 Antioquia. Indicadores laborales 2011 – 2012	176
Tabla 18 Factores de clave de éxito.....	188
Tabla 19 PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR.....	219
Tabla 20 Ruta de Actividades	220
Tabla 21 Cronograma de Actividades	220

0. INTRODUCCIÓN

La importancia hoy en día de incorporar a la gestión empresarial una planeación estratégica se hace evidente en el marco de la competitividad y la firma de los tratados de libre comercio que afectan la dinámica empresarial regional del país y que le exigen a los empresarios una transformación de sus procesos internos que garanticen su sobrevivencia en mercados cada vez más abiertos y exigentes.

La planeación y el control son dos aspectos fundamentales para la gestión administrativa de cualquier empresa, independiente su tamaño, sin embargo se hace imprescindible el desarrollo de una propuesta integradora de los dos, para las Mipymes regionales dentro del sector transformador de la Cadena Láctea, la cual es la abanderada en procesos de calidad e innovación en Nariño, para que contribuya al mejoramiento y proyección de las mismas en mercados cada vez más globalizados y competitivos.

Con la investigación planteada se pretende generar una orientación clara de manejo gerencial con base en la planeación estratégica para las empresas: Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S e Industria Alimenticia Chambú.

Así mismo entender la dinámica de gestión que actualmente se desarrolla en las empresas objeto de estudio, de tal manera que la propuesta sea acorde a las expectativas de proyección de sus dueños y que finalmente contribuya al mejoramiento en de la planeación.

1. METODOLOGÍA

1.1 Antecedentes y descripción del problema

El municipio de San Juan de Pasto, se caracteriza por ser una ciudad cuya economía está basada principalmente en el sector servicios y comercio (95% de su actividad) y tan sólo un 5% de las Mipymes son transformadoras¹, dentro de este pequeño grupo de empresas dedicadas a la transformación existen agrupamientos de empresas que principalmente y por la vocación agrícola y ganadera de Nariño, están consolidando encadenamientos productivos, tal es el caso de la CADENA LACTEA , que es la abanderada en estos procesos y que se proyecta como un agente dinamizador de la economía regional y local, colocando sus productos en mercados tan exigentes como el Valle del Cauca, Cundinamarca, Cauca y Putumayo, pero este no es el caso de todas las empresas que conforman el eslabón de producción , pues tan solo COLACTEOS (Empresa Transformadora líder de la Cadena Láctea en Nariño) , ha logrado hacerlo con características de calidad e innovación, debido a su trayectoria, consolidación de marca e implementación de certificación en calidad y modelo de planeación estratégica.

En la ciudad operan alrededor de siete Mipymes dedicadas a la transformación de productos lácteos, grupo muy pequeño y demasiado heterogéneo en sus características de funcionamiento y proyección, pues solo tres de ellas: LACTEOS ANDINOS, PRODUCTOS VICKY S.A.S Y EMPRESA ALIMENTICIA CHAMBU, han demostrado cierto grado de formalización, organización y perspectivas de crecimiento, por lo tanto, son las que realmente requieren de un planeación estratégica que les permita permanecer y crecer en un mercado tan competitivo como en el que actúan, más aún con la firma de los Tratados de Libre Comercio que Colombia ya tiene con otros países, y que muy seguramente impactará a futuro en el mercado de los productos derivados de la leche, pues ya se ha visto el inconformismo del gremio de lecheros por las condiciones en las

¹<http://www.agronet.gov.co/www/htm3b/public/Anuario/AnuarioEstadistico2011.pdf>

cuales se está trabajando, cuyas pérdidas se vieron reflejadas con el Paro Agrario y que además tienen influencia en las empresas transformadoras del sector, las cuales también se ven afectadas por las directrices económicas y agrícolas que desde gobiernos anteriores, solo reflejan el abandono del estado.

De tal manera que el interés de esta investigación se centra en la necesidad de tomar como objeto de estudio las MIPYMES transformadoras del Sector lácteo. Empresas que llevan más de diez años desarrollando productos lácteos con marca reconocida a nivel regional, pero que en la actualidad carecen de una planeación estratégica que esté acorde a su expectativa de crecimiento y que se oriente a fortalecer su propuesta estratégica y de control para que sean capaces de aprovechar las oportunidades que el entorno y la globalización les ofrece y disminuyan las amenazas y debilidades generadas por la improvisación en muchos aspectos de su gestión y la problemática derivada de los tratados de libre comercio. Razón por la cual no han podido expandir su mercado a otras partes de Colombia, tal como lo está haciendo la Empresa COLÁCTEOS, líder en el mercado regional, que al ser la empresa abanderada de la Cadena láctea en Nariño.

Las empresas: Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S y Chambú, en la actualidad carecen de una planeación estratégica, orientada a resultados concretos de mejoramiento continuo; su planeación es a corto plazo, y su control es principalmente financiero, descuidando el control integral necesario para abordar de manera efectiva los resultados de la planeación. Así mismo carecen de herramientas tecnológicas que faciliten la proyección y la medición de sus objetivos corporativos a largo plazo.

La planeación en estas empresas no se ha tomado como un ejercicio metódico y sistemático integral, que aporte a su dinámica de crecimiento real, simplemente se ha limitado a mantener un mercado ya saturado por productos nacionales e importados que cada vez cobran mayor ventaja frente a estas, por su mayor

capacidad de integrar modelos de gestión innovadores orientados hacia la calidad y la planeación estratégica.

La proyección de crecimiento y sostenibilidad de estas empresas se limita a una gestión administrativa clásica – tradicional, que no se adscribe a un modelo integrativo de sus procesos de planeación y control, que oriente su futuro acorde a la dinámica de cambio de sus mercados y se carece de un mecanismo efectivo de medición del impacto de su gestión. Esta situación hace necesaria la investigación sobre el direccionamiento de las Mipymes transformadoras del sector lácteo de Pasto, articulando la participación de la Universidad, a través de una propuesta de un plan estratégico que promueva el fortalecimiento y optimización de las mismas.

1.2 Formulación del problema

¿Qué factores se deben considerar en la formulación del plan estratégico, para las Mipymes transformadoras del Sector Lácteo de Pasto?

1.3 Objetivos de la investigación.

Objetivo General

Formular un plan estratégico para las Mipymes del sector lácteo de Pasto. Período 2014-2019.

Objetivos Específicos

- Identificar y conocer la historia del sector lácteo en Pasto-Nariño.
- Analizar el entorno del sector lácteo de Pasto, para identificar amenazas y oportunidades.
- Determinar el ambiente competitivo del sector lácteo en Pasto-Nariño.
- Conocer la estructura del sector lácteo de Pasto- Nariño, mediante el modelo de Cinco Fuerzas de Michael Porter.

- Hacer un estudio de referenciación para conocer el perfil competitivo de las Mipymes transformadoras del sector lácteo de Pasto.
- Caracterizar la cadena de valor del sector lácteo del Municipio de Pasto.
- Caracterizar las Mipymes transformadoras del sector lácteo del municipio de Pasto, para conocer recursos y capacidades, estableciendo la DOFA del sector.
- Proponer los lineamientos estratégicos.

1.4 Justificación

La investigación propuesta busca diseñar un plan estratégico orientador para el mejoramiento de las Micro- pequeñas y medianas empresas (Mipymes) transformadoras del sector lácteo del Municipio de Pasto; lo cual no se ha propuesto, ni desarrollado hasta el momento. En este sentido, se justifica porque se constituirá en un primer aporte para la realidad empresarial local, pues su conveniencia se orienta a fortalecer los procesos de la planeación y el control dentro de las empresas: Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S y Chambú. La cuales tienen una necesidad de encaminar los procesos anteriormente mencionados hacia la competitividad y la supervivencia de las mismas en el complejo mundo de la globalización.

Con la creación y validación de un plan estratégico, no sólo se beneficiarán las empresas anteriormente mencionadas, sino también la Cadena Láctea de Nariño, la industria local y la comunidad académica que tendrá como referente este estudio para la realización de posteriores propuestas en diferentes sectores y ámbitos de la economía local y regional; esto debido a que cada grupo mencionado obtendrá los resultados para su conveniencia: las empresas podrán implementar y valorar la implementación del plan a futuro para mejorar su posición estratégica y valor agregado en los mercados que operan, la industria local

podrá tomar como referente esta investigación para proponer y desarrollar propuestas de direccionamiento que vayan acorde a sus necesidades, y la comunidad académica tendrá la oportunidad de tomar la información de esta investigación para proponer a partir de esta, nuevas alternativas de gestión orientados al fortalecimiento de la industria en la región.

Es poco lo que se conoce sobre lineamientos estratégicos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo de Pasto, de hecho el empirismo y la falta de interés investigativo sobre las variables que intervienen en el desarrollo de la planeación valida el objeto de estudio. Las Mipymes de la región requieren de una intervención que se apropie de su problemática y genere cambios fundamentales en su manejo, optimizando sus resultados.

La investigación planteada tiene ante todo una aplicación práctica, en el sentido de volver la teoría administrativa en algo más vivencial en la realidad de las Mipymes transformadoras del sector lácteo de Pasto, las cuales constituyen un eslabón importante de la cadena láctea regional que en la actualidad impulsa procesos de desarrollo y de transformación importantes, a nivel social y económico y que en últimas redunde en la generación de una planeación estratégica, que si tenga lugar en la cotidianidad de los procesos administrativos que allí se gestionan. La generación de un plan estratégico, representa múltiples beneficios para las Mipymes transformadoras, pues facilita la optimización en la ejecución de sus procesos, incrementando la calidad y la eficacia en la aplicación de su planeación y control, permitiendo su adecuada integración, con lo cual todas las áreas de tales empresas se verían impactadas positivamente en sus actividades y planes operativos, la verificación de los mismos se realizaría de manera oportuna y la gerencia abordaría el tema del futuro de la empresa con una mayor claridad: desde el conocimiento de su problemática actual, la influencia del medio ambiente interno y externo en su desarrollo y el establecimiento de un control integral que incorpore una sistematización y modernización acorde a las necesidades de las empresas para su mejoramiento continuo.

1.5 Estado del Arte.

La presente investigación se enmarca en los estudios que se han desarrollado a nivel internacional, nacional y local sobre caracterización del clúster lechero y cadena productiva láctea, como referente de marco institucional de análisis de los actores que inciden en el desarrollo y dinámica de relaciones estratégicas de los eslabones que la conforman. Y formulación de planes estratégicos para empresas del sector lácteo.

La Comisión Económica para América Latina [1], en 1998 realiza una investigación basada en la reflexión y análisis empíricos acerca de los complejos productivos que operan en torno a la producción lechera primaria en diversos países; de modo mediato, sin embargo, y haciendo pie precisamente en esos estudios empíricos, se pretende aportar algunos elementos al debate que tiene lugar actualmente acerca del desarrollo económico de la región, el desarrollo local y rural, y los vínculos que se establecen o se deshacen entre distintos agentes en virtud de los procesos de liberalización, apertura y globalización que se han verificado en la región en los últimos 15 años. El análisis que propone la CEPAL en su estudio, se divide en tres partes [1].

En la primera se esboza una estrategia de desarrollo en torno a la creación y fomento de complejos productivos, a partir de la exploración, explotación, transformación y comercialización de los recursos naturales de la región. En la segunda, más escéptica, se postula que muchos eslabones productivos, varios de ellos esenciales para un desarrollo endógeno, lejos de fortalecerse, están desapareciendo. [1]

Por último, en la tercera parte se estudian los complejos productivos lácteos de cinco países de la región (Argentina, Chile, Colombia, México, Uruguay), para terminar, a modo de contraste, con el examen de un complejo productivo maduro y de larga tradición, el de los Países Bajos. En estos trabajos se analizan, entre otras cosas, las diversas instancias que componen el complejo, es decir, las unidades productivas primarias, la industria elaboradora, las empresas de

distribución, sus proveedores de insumos y maquinaria y las instituciones financieras o de investigación, haciendo hincapié en los distintos tipos de agentes que intervienen, las relaciones que establecen entre sí, sus fuentes de información, sus modalidades de aprendizaje y sus formas de asociación. [1]

A nivel nacional se presentan estudios diversos sobre las Cadenas Lácteas de los diferentes departamentos que tienen una vocación hacia la integración de los tres eslabones: proveedores, transformadores y comercializadores, de los cuales se puede resaltar:

El proyecto Interinstitucional titulado: “Promoción y bases para el desarrollo social y competitivo de la cadena láctea en el departamento de Nariño”, en el que participan: Sagan, Corpoica, Empresa Colácteos, Universidad de Nariño, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de Georgetown, Sena y Acopi, entre otros. En el cual se identificaron y clasificaron cada uno de los actores de la cadena, teniendo en cuenta su relación en la misma. Para después realizar a partir de una muestra (en el caso de los productores de leche se analizaron los 6 municipios de mayor producción: Guachucal, Pupiales, Pasto, Ipiales, Cumbal y Túquerres), un estudio detallado de cada uno de las unidades empresariales, tomando como instrumentos encuestas estructuradas. [2]

Un elemento importante para el desarrollo de cadenas productivas depende en gran medida de que tan dinámicos son los mercados en que intervienen, por lo tanto se incorporó un esbozo de la estructura del comercio internacional y nacional en torno a los productos lácteos. Es así que este documento pretende ser un insumo para identificar señales de intervención y líneas de acción para promover el desarrollo de la cadena láctea en el Departamento de Nariño. [2]

A nivel regional se comprueba que la investigación actual, se enmarca en estudios de carácter descriptivo, analizando principalmente el comportamiento de los actores de la cadena láctea de Nariño, y algunas propuestas desde lo académico centradas en la elaboración de planes estratégicos, sistemas de contabilidad, planes de mejoramiento, entre otros.

Se identifica como primera instancia un “Diseño de un Sistema de Contabilidad de Costos por Lotes de Trabajo para la empresa Lácteos La Victoria”, trabajo que tuvo una respuesta positiva en la empresa, debido a que era la primera vez que desde lo académico se establecía una estructuración de costos para la empresa, orientada a fortalecer la planeación, ejecución y control de los mismos [3]. Observando que su impacto se exteriorizó posteriormente hacia las demás empresas objeto de estudio, que en la actualidad ya cuentan con una política de costos mejorada y estandarizada. [3]

También se puede observar la investigación de carácter regional, denominada “Caracterización de los aspectos socio-económicos, culturales y técnicos de los Asociados proveedores de la empresa COLACTEOS”, en las Zonas de Pupiales, Pasto y Guachucal, estableciendo un conocimiento completo del primer eslabón de la Cadena Láctea en Nariño. [4]

A partir de la incidencia del problema ambiental provocado por las industrias, tema de orden internacional, llegó con fuerza al país y a la región, la preocupación por adoptar mecanismos de control ambiental que mitigara el impacto generado por las Mipymes, es así como se formulan “alternativas de optimización de la Planta de Tratamiento de aguas Residuales para la Pyme Lácteos la Victoria” [5]. Investigación pionera en el sector lácteo que posteriormente fue ganando adeptos en sus gremios y que con la colaboración del Programa de Ingeniería Agro-industrial de la Universidad de Nariño, el Programa de Ingeniería Sanitaria y Ambiental de la Universidad Mariana, y agremiaciones de empresarios regionales, generando una propuesta de estudio regular y obligatorio por parte de las empresas transformadoras regionales, como respuesta a las exigencias de la normatividad ambiental que se establecieron a nivel internacional y nacional y que han adquirido una relevancia en el panorama empresarial por la preocupación ambiental como tema de orden mundial. [5]

Por otra parte se plantea un “Análisis de la realidad de la aplicación de la Contabilidad Ambiental en las empresas del Sector Productor de Lácteos en la

ciudad de San Juan de Pasto”, estudio que sirve de plataforma para analizar aspectos como la incidencia de lo planeado versus lo evaluado y la crítica que se hace a las empresas transformadoras en su forma de aplicar elementos de la contabilidad ambiental, de manera operativa y con poca incidencia en la gestión integral de las empresas [6]

A la par de las investigaciones anteriormente descritas, se desarrolla “La Identificación y priorización de la problemática del sector ganadero de leche del Departamento de Nariño” [7], y que se amplía con “La caracterización de la Cadena Láctea en Nariño, su estructura, componentes e interacción entre ellos”, para entender su dinámica de desarrollo y retos que afrontan debido a la calidad, innovación y tecnología que se debe incorporar en sus procesos de acopio, producción y comercialización. [8].

“Ya a comienzos del siglo XXI se empieza a incorporar propuestas de modelos basados en la planeación estratégica a nivel regional, tema que adquiere una gran importancia para el desarrollo estratégico y competitivo de las empresas nariñenses, articulando esquemas de planes estratégicos con la gestión de calidad, y que con los programas de Administración de Empresas, y Comercio Internacional de la Universidad de Nariño, Administración de negocios internacionales de la Universidad Mariana, Finanzas y Relaciones Internacionales, de la Fundación Universitaria San Martín, postgrados en Alta Gerencia y Mercadeo, se origina una tendencia hacia la proliferación de Diseños de planes estratégicos corporativos, de mercadeo y financieros, un claro ejemplo aplicado al contexto de la investigación propuesta, es el plan estratégico de mejoramiento para la empresa Lácteos Andinos de Nariño Ltda., y el plan estratégico corporativo para la Industria Alimenticia Chambú”. (Chamorro y Romero, 2009)

Dentro de la moda en la que entraron las Mipymes regionales de aplicar modelos, metodologías y mejoramiento continuo a partir las tendencias administrativas imperantes, se resalta la investigación que da como resultado

“La propuesta para el mejoramiento empresarial de las empresas transformadoras lácteas ubicadas en San Juan de Pasto”, que promueve la aplicación y el manejo adecuado de herramientas de gestión administrativas que dinamizan la labor gerencial, planteando un cuestionamiento sobre las falencias de sus procesos y apropiación de modelos administrativos de manera efectiva. (Portilla y Suarez, 2008)

“Posteriormente se realiza un estudio del perfil organizacional de las empresas transformadoras del sector lácteo, en el que se evidencia la existencia de empresas con gran trayectoria, que a través del tiempo han podido estructurar su filosofía corporativa y sus procesos tales como Colácteos, Productos Vicky S.A.S y Lácteos Andinos; en comparación con empresas como Proditán, Delifruit, El Comercio, La Pradera, entre otras, que son la clara representación de las organizaciones pequeñas y micro, con alto grado de empirismo en sus operaciones y procesos con una ausencia de filosofía corporativa. En el programa de fortalecimiento propuesto en esta investigación, se puede afirmar que para la empresa grande y mediana es de suma importancia mejorar el proceso de planeación y control a través de herramientas como la planeación estratégica corporativa, de mercadeo y financiera; y la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas que la requieran; esto con el fin de atacar las amenazas y fortalecer la estructura interna de ellas. A nivel de las empresas pequeñas y micro, se propone una estructuración básica de los procesos administrativos, los cuales como anteriormente se menciona son empíricos, en este caso se hace necesario mejorar la infraestructura, desarrollar una filosofía corporativa y utilizar una publicidad acorde al mercado”. (López López y Argoti, 2009)

1.6 Marco teórico

1.6.1 ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico

racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo. Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” (Bueno, 1999:35) y proporcionar a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández, 1987:7). Este pensamiento estratégico racional, que ofrece una perspectiva mecanicista de la estrategia, sigue manteniéndose vital en el desarrollo de la investigación, la docencia y la práctica de la dirección estratégica (Farjoun, 2002).

1.6.1.1 ESCUELA DEL DISEÑO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO CONCEPTUAL.

La escuela del diseño fue desarrollada a principios de los años sesenta por un grupo de profesores de la *Harvard Business School*-Learned, Christensen, Andrews y Guth, preocupados por los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones. Fruto de sus años de experiencia docente y del desarrollo de numerosos casos prácticos surge la publicación de la conocida obra *Business Policy: Text and Cases*. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término *estrategia* en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas (véase Newman *etal.*, 1967; Newman *et al.*, 1982); el libro de Tregoe y Zimmerman, *Estrategia de la alta dirección* (1983), quienes definieron el concepto de *fuerza motriz* e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y el de Ohmae, *La mente del estratega* (1983), donde se recoge el conocido modelo del *triángulo estratégico* integrado por la empresa, la clientela y la competencia. Junto a los trabajos de Andrews (véase 1971, 1980, 1987), otra fuente importante de influencia en el desarrollo inicial de esta escuela, como lo demuestra la terminología utilizada en el modelo básico propuesto (capacidades distintivas, estado interno, expectativas externas, etc.), fue la obra *Leadership in Administration* publicada por Selznick en 1957.

En el modelo propuesto por Mintzberg (1990a) para representar el modelo básico defendido por la escuela del diseño, en una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo SWOT (DAFO) o alineamiento (*fit*) que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización derivadas de su evaluación interna y las 36 *Capítulo 1* oportunidades y amenazas del entorno derivadas de su evaluación externa. En palabras de los defensores de este modelo, "(...) la estrategia económica se considerará como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno" (Christensen *et al.*, 1982: 164). Una vez evaluada y seleccionada la estrategia, la fase siguiente corresponde a su implementación o puesta en práctica de acuerdo con los recursos asignados en la fase precedente.

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega, o el arquitecto de la estrategia como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente (Christensen *et al.*, 1982). En consecuencia, una primera crítica que se podría formular radica en la incapacidad del modelo para recoger otros aspectos igualmente importantes relacionados con el proceso de formación de estrategias (Quinn, 1980), así como la clara omisión que hace del papel desempeñado por otros colectivos en dicho proceso (Burgelman, 1983b).

En este modelo, el contenido de las estrategias se caracteriza porque éstas son únicas - singulares, formuladas a través de un proceso de diseño creativo-, elaboradas de forma explícita -lo que las hace inflexibles y difíciles de cambiar-, aparecen completamente formuladas en un determinado momento -procesos *full-blown* que ofrecen pocas posibilidades a las visiones incrementa listas o estrategias emergentes-, y no son implementadas hasta que haya finalizado la etapa de formulación (Mintzberg, 1990a). Esta distinción entre las fases de

formulación de la estrategia y su posterior implementación, separando con ello el pensamiento de la acción, dificulta el desarrollo de la estrategia como un proceso natural de aprendizaje organizativo (Mintzberg, 1990a) y ha sido uno de los principales motivos del fracaso en la implementación de las estrategias deliberadas formuladas de acuerdo con este modelo (Kiechel, 1984).

El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de *concepción*, más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente, expresado oralmente o por escrito. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia. El descubrimiento de “cuál es el negocio donde estamos” no debe emprenderse sólo por escrito; tiene que beneficiarse también con los resultados de las pruebas y experiencias. En muchos casos, las cualidades resultan ser mucho menores de lo esperado, y los defectos muchos mayores. (Mintzberg, 1990; Mintzberg *et al.* 1998).

Asume el postulado clásico de Chandler según el cual la estructura sigue a la estrategia y es determinada por ésta. Sin embargo, sabemos que el pasado, al igual que el entorno, siempre cuenta, y la estructura organizativa es un parte significativa de ese pasado.

Separa la formulación (reflexión) de la implementación (acción) y a los “comandantes” de los “soldados”. Este hecho ha llevado a los directivos a simplificar demasiado la estrategia, ha negado que la formación de la estrategia sea un proceso de aprendizaje largo, sutil y difícil, ha alentado a los directivos a separar el pensamiento de la acción, refugiándose en sus oficinas en lugar de bajar a la realidad para observar la verdadera información. La estrategia explícita puede provocar problemas de falta de flexibilidad. Cuanto mayor sea la claridad con que se articula la estrategia, más profundamente se implanta en los hábitos de

la organización y en las mentes de sus creadores. De este modo, éstos pueden impedir el cambio estratégico cuando en realidad es necesario.

De acuerdo con estas condiciones, el modelo defendido por esta escuela tiene una aplicabilidad limitada que, según Mintzberg *et al.* (1998), se circunscribe a dos contextos: (a) las burocracias maquinales que están atravesando un periodo de reconcepción y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y (b) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir -concepción inicial de la estrategia-.

1.6.1.2 LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO: LA FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS COMO UN PROCESO ANALÍTICO.

“La obra a partir de la cual comenzó a desarrollarse esta escuela fue Competitive Strategy de Michael Porter (1980), propulsora del vertiginoso crecimiento de la producción científica de esta escuela. La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas full-blown que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas. El planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista, después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso” (Mintzberg, 1990a).

En cuanto a la contribución de los libros de Porter a la dirección estratégica, la idea básica de Estrategia Competitiva es que la estrategia de la empresa debería

basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que esta última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos.

La empresa debe intentar desarrollar una estrategia, entendida como una acción ofensiva o defensiva, con la intención de crear una posición defendible contra las anteriores cinco fuerzas competitivas. Cada empresa debe buscar su estrategia particular; sin embargo, de forma general existen tres estrategias genéricas que son internamente consistentes para luchar contra las cinco fuerzas, y que permiten su combinación según cuál sea el objetivo estratégico y la ventaja estratégica. Estas estrategias competitivas genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque (Porter, 1980).

“En Ventaja Competitiva, Porter intenta explicar el paso de la estrategia competitiva a la acción, es decir, cómo se llevan a cabo las estrategias genéricas. La obra trata de responder a las siguientes cuestiones: ¿cómo puede obtener la empresa una ventaja en costes sostenible?, ¿cómo puede diferenciarse de sus competidores?, ¿cómo elige un segmento de forma que la ventaja competitiva surja de la estrategia de enfoque?, ¿cuándo y cómo puede una empresa obtener ventaja competitiva por competir con una estrategia coordinada en los sectores industriales relacionados?, ¿cómo se introduce la incertidumbre en el seguimiento de la ventaja competitiva? Y ¿cómo puede una empresa defender su posición competitiva? Para dar respuesta a estas cuestiones, introduce una herramienta de análisis de suma importancia: la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existente o potencial. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una

empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones (linkages) entre actividades”. (Porter, 1985)

En 1990, Porter publica su libro *The Competitive Advantage of Nations* en el cual, desde una perspectiva microeconómica, trata de explicar las ventajas competitivas de las naciones, es decir, por qué las empresas de determinados países triunfan a escala internacional en determinados sectores. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa. Las condiciones del país pueden crear un entorno donde las empresas alcancen una ventaja competitiva internacional, pero luego depende de la empresa el aprovechar o no esta oportunidad, porque son éstas quienes compiten en los mercados internacionales y no las naciones. En este sentido, la teoría ofrece una relación de factores de localización influyentes en el desarrollo de las actividades internacionales. Dichos factores vienen determinados por las características de los factores productivos, las condiciones de la demanda nacional interna, el grado de rivalidad del mercado, la existencia de sectores relacionados, junto con la influencia de los gobiernos sobre estos factores y cierta dosis de casualidad.

Otra de las importantes contribuciones de esta escuela ha sido la aportación de una serie de modelos que sirven de ayuda para la formulación de estrategias. Estas herramientas reciben el nombre de matrices de cartera y, aunque tuvieron un origen académico, la gran mayoría de ellas fueron popularizadas por empresas consultoras (Boston Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey & Co., etc.). Hay que destacar que en el trabajo del investigador García Falcón (1987) se presenta un minucioso análisis de los distintos tipos de matrices de cartera.

La escuela del posicionamiento también ha sido criticada desde diferentes perspectivas. Pitt-Watson (1992) argumenta que la teoría de Estrategia

Competitiva es imposible de sostener cuando uno intenta explicar lo que las empresas están haciendo en la actualidad, puesto que gran parte de las compañías más rentables del mundo están tratando de conseguir, simultáneamente, costes bajos y diferenciación de sus productos. Hill (1988) observa que la estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede ser una fuente de reducción de costes si la empresa puede incrementar sus ventas y conseguir economías de experiencia, escala y alcance, siendo por tanto muy lucrativa la combinación de estrategias puras, todo lo contrario a lo afirmado por Porter. Miller (1992) advierte del peligro de seguir una estrategia genérica pura, y recomienda que, salvando algunas excepciones, las empresas persigan estrategias mixtas (combinación de las puras). De hecho, Miller y Dess (1993) demuestran empíricamente que las mejores empresas no siguen estrategias puras, sino estrategias mixtas. Sin embargo, Campbell-Hunt (2000), tras realizar un meta análisis de los trabajos empíricos sobre las estrategias genéricas, concluye que existe apoyo al paradigma de la escuela del posicionamiento en la medida en que el coste y la diferenciación juegan un papel importante en la discriminación entre la gran variedad de diseños de la estrategia competitiva de las empresas y en que los diseños que mezclan los dos tipos básicos son relativamente raros.

“Porter trata de responder a estas críticas distinguiendo entre eficacia operativa (EO) y posicionamiento estratégico. La EO implica desarrollar actividades de valor mejor que los rivales, mientras que el posicionamiento estratégico significa desarrollar diferentes actividades o actividades similares de forma diferente; por ejemplo, según Porter, la clave del éxito japonés en la década de los ochenta se debió a diferencias en la EO, ofreciendo bajos costes y una mejor calidad; sin embargo, las empresas japonesas no desarrollaron estrategias. El éxito japonés ha desviado la atención de los directivos hacia la EO, los cuales han buscado la ventaja mediante el uso de técnicas como la TQM, la competencia basada en el tiempo, el benchmarking, la mejora continua, el empowerment, etc. Sin embargo, Porter (1996) considera que, si bien la mejora continua en EO es necesaria para

alcanzar una rentabilidad superior, normalmente no es suficiente. Pocas empresas han competido con éxito durante mucho tiempo y han estado a la cabeza de sus rivales basándose solamente en la EO. La razón más obvia para que esto sea así es la existencia de un proceso de rápida difusión de las mejores prácticas llevado a cabo por los competidores”. (PORTER, 1996)

“Desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos, se ha criticado la obra de Porter por estar empujada y dirigida por el pragmatismo en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad, así como por su vinculación notable hacia las influencias del entorno, sin prestar mucha atención a los procesos individuales de acumulación de recursos empresariales” (Foss, 1996).

“Los contextos que parecen más apropiados para aplicar las teorías que aquí se presentan son los entornos simples, estables e idealmente controlables, pues permiten el estudio de las grandes cantidades de datos que requieren los análisis estratégicos. Esto se corresponde, como en las dos escuelas anteriores, con las grandes burocracias maquinales, siendo también de aplicación en empresas de dimensiones considerables que han adoptado la forma divisional” (Mintzberg et al., 1998).

1.6.1.3 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO O ESCUELA CLÁSICA O ESCUELA UNIVERSALISTA.

Todos los autores que pertenecen a esta escuela están de acuerdo en que un solo acto administrativo puede tener las características de varios de estos “elementos”, como los llamo Fayol. Estos autores usan distintas formas para dividir los actos administrativos es por eso que no es necesario establecer cierto número de elementos, por ejemplo en cinco, cuatro, tres o seis. Mucho menos significa que el orden en que esos elementos se presenten sea precisamente verdadero. Por razones lógicas se usa cierto orden solo para poder comprenderlos mejor y aplicar las técnicas con mayor eficacia. Fayol y sus adeptos consideran que la

administración no se aplica solo en las empresas sino en cualquier actividad humana realizada en grupo, ya que los procedimientos administrativos no varían sustancialmente con la clase de actividad que se trate.

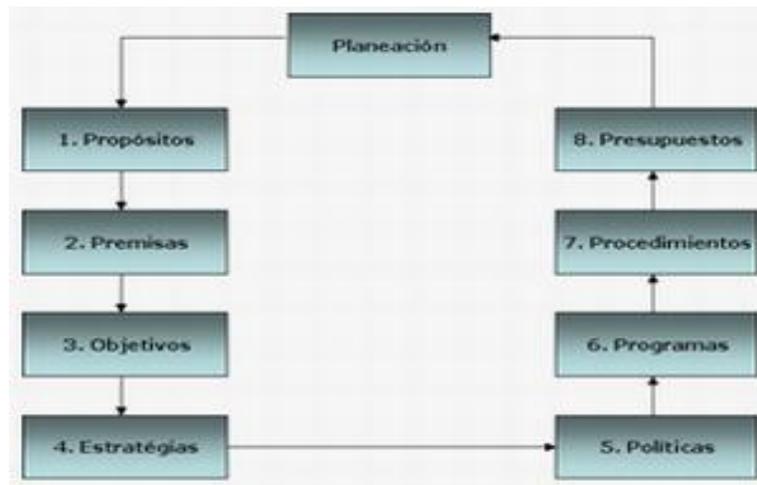
Tras los aportes realizados por Taylor en el terreno de la organización científica del trabajo, Fayol, utilizando una metodología positivista, consistente en observar los hechos, realizar experiencias y extraer reglas, desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época. En otra obra suya, La incapacidad industrial del estado (1921), hizo una defensa de los postulados de la libre empresa frente a la intervención del Estado en la vida económica.

“Las seis funciones básicas de la empresa Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos: -Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa. - Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio. -Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas. - Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales. - Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.-Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas”. (Hill, 1998)

1.6.2 Proceso de Planeación Estratégica

Henry Mintzberg, presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:

Gráfica 1 Proceso de planeación estratégica



Fuente: George A. Steiner (1998).

A continuación se describe cada una de estas etapas:

“Propósitos

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido u tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado”. (Mintzberg, 2002)

Estrategias

El Enfoque Tradicional: Se definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma. (Chandler, 1962)

Un Nuevo Enfoque: Supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. Se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, se ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada). (Mintzberg, 1997)

1.6.3 Matrices de la Planeación Estratégica

- Matriz de Perfil Competitivo:

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

- Metodología para elaborar un estudio de 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. 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, para proceder a la solución. Pasos para hacer un estudio de Benchmarking:

- 1.- Organización del equipo que va a desarrollar el proceso.
- 2.- Selección de las organizaciones a comparar.
- 3.- Caracterización de las empresas u organizaciones comparables.
- 4.- Identificación de los Factores clave de éxito.
- 5.- Descripción de los factores claves de éxito.
- 6.- Elaboración de la matriz de perfil competitivo.
- 7.- Radares de comparación.

“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”. (Betancourt, 2014)

- Matriz MEFE

“Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y debilidades internas”. (David, 1997)

- Matriz MEFI

“Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias”. (David, 1997)

- Análisis DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de Estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA. 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. Esta es el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas 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. Es entonces utilizada para desarrollar estrategias empresariales basadas en la combinación de variables del Macro ambiente y del entorno así:

“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 DOFA de una empresa deben realizarse los siguientes pasos:

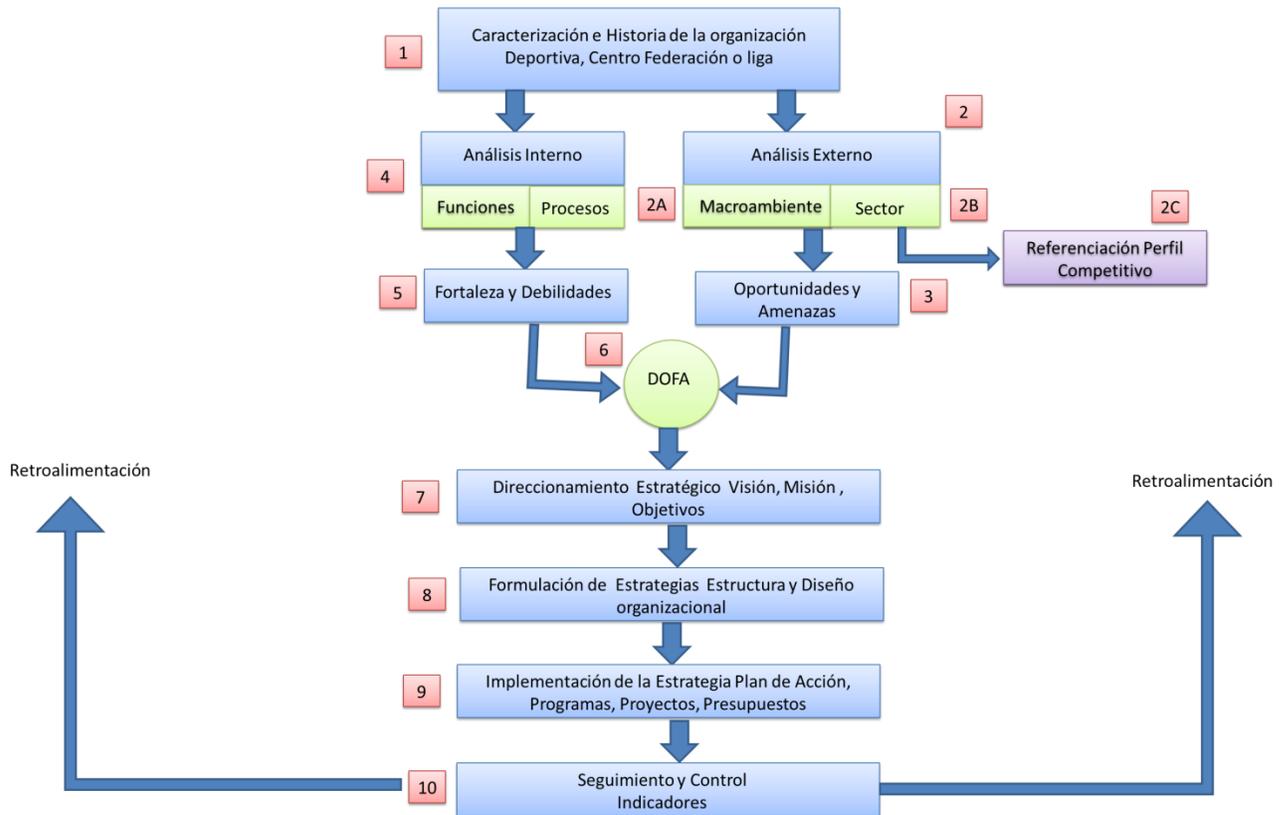
- Hacer una lista de las fortalezas internas clave
- Hacer una lista de las debilidades internas importantes
- Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas
- Hacer una lista de las amenazas claves
- Comparar en una casilla las fortalezas internas con las oportunidades externas, registrando 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". (David, 2008)

En conclusión, lo que busca el análisis DOFA es relacionar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, preguntándose cómo convertir una

amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Gráfica 2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



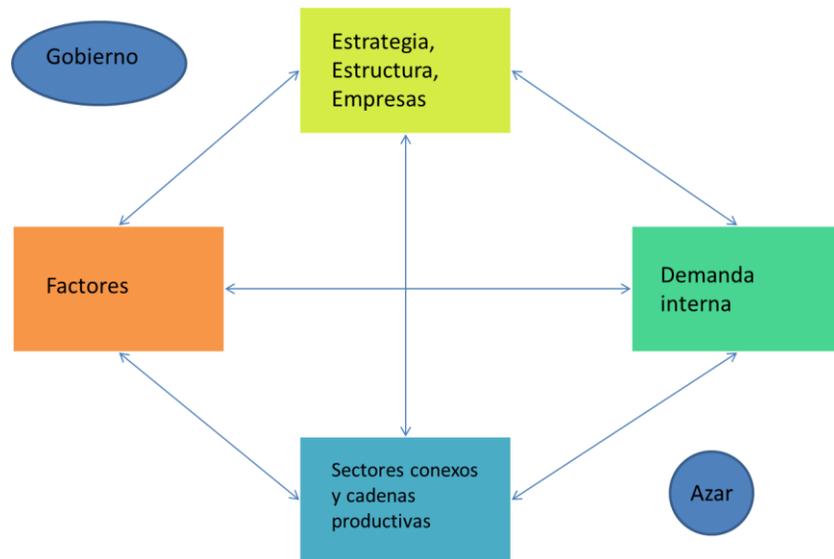
Fuente: Benjamín Betancourt, 2011

1.6.4 Diamante competitivo

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

competitivos que otros. El sector es, entonces, la unidad económica básica donde se construye la competitividad en una región o localidad en una región o localidad. Por tanto, el diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza todo el aprendizaje obtenido de la región y las ciudades utilizadas como modelo o punto de referencia”. [9]

Gráfica 3 Modelo del diamante competitivo de Porter



Fuente M. Porter: 1997

“Utilizando el modelo de diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar; el diamante competitivo está construido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales”. (Betancourt: 2014)

Hacen parte del diamante:

- **“Los factores productivos:** se dividen en: naturales (básicos) o creados (avanzados y especializados). Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación, la mano de obra no especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, infraestructura vial y energética, el personal altamente especializado (tales como ingenieros titulados y científicos, así como especialistas en informática y los institutos universitarios en disciplinas complejas)
- **Encadenamientos productivos y clúster:** La presencia en una nación o región de sectores competitivos que guardan conexión entre sí lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Los sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios. Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación distribución, comercialización o servicio de productos. Algunas formas de encadenamiento productivos son los conglomerados, las aglomeraciones, los distritos industriales, las redes empresariales y los sectores conexos (auxiliares y de apoyo)
- **Las condiciones de la demanda:** Creación de una demanda interna exigente para consolidar el carácter competitivo del sector. Luego, la dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros. Tres atributos genéricos son especialmente significativos: la composición de la demanda interna (o naturaleza de las necesidades del comprador); la magnitud y las pautas del crecimiento de la demanda interior y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que su cantidad a la hora de determinar la ventaja competitiva.

- **Estrategia y estructura de la empresas del sector:** El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. La competitividad es un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (gestión) y los modelos organizacionales predominantes en la país o región”. (Betancourt: 2014)

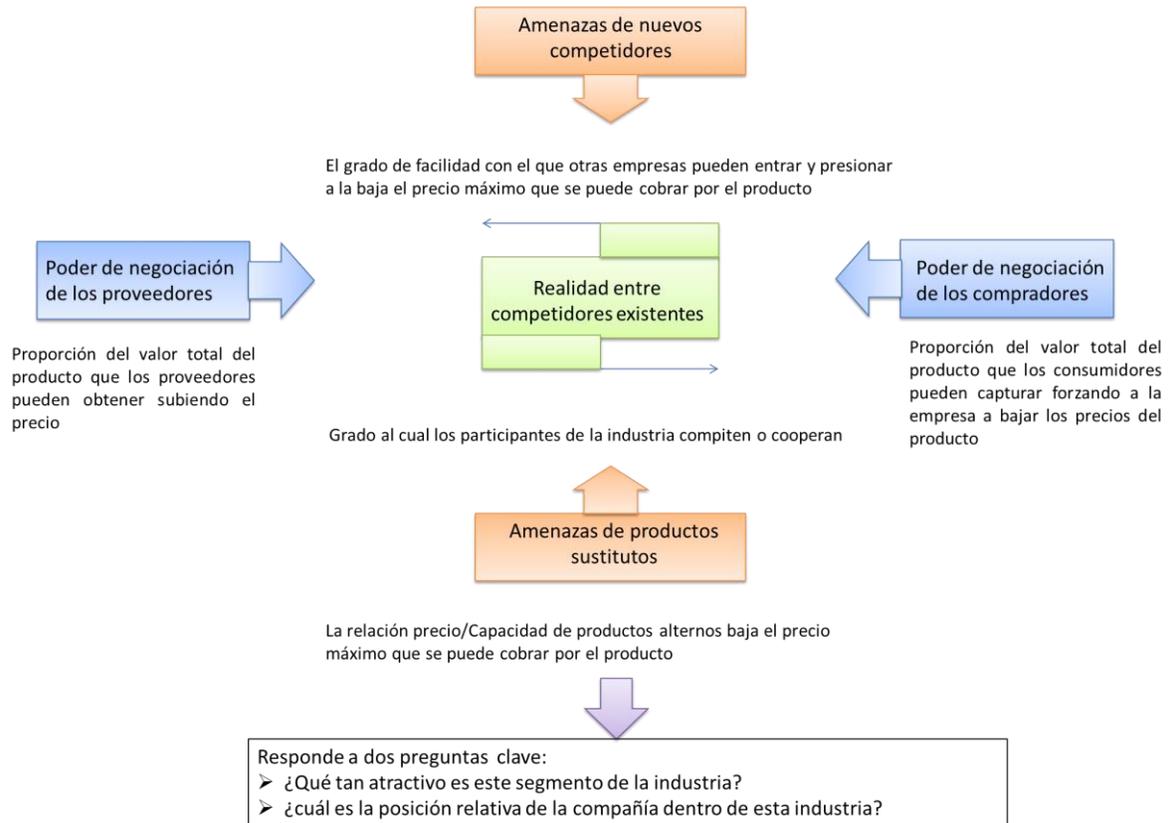
1.6.5 Las cinco Fuerzas de M. Porter

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concentrarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Entre todos los elementos que se pueden señalar vamos a seguir la propuesta original de Michael Porter [10]; quien desarrollo el modelo denominado las cinco fuerzas competitivas. Este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por Betancourt:

1. La rivalidad entre los competidores
2. El ingreso de nuevas empresas al sector
3. El poder de negociación de los proveedores
4. El poder de negociación de los compradores
5. La amenaza de sustitución

Así pues, las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores suponen los puntos básicos sobre los cuales que la empresa debe realizar el análisis estructural del sector. Este modelo constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores. Además, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento del sector están condicionados por dichas fuerzas [11]

Gráfica 4 Introducción a las cinco fuerzas de la competitividad



Fuente: Michael Porter. 1980

1.6.6. La Cadena de Valor.

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o falta de esta) de cada una de las políticas que configuran la estrategia se hace evidente cuando se traza la estructura de cadena de valor [12]

El origen de esta metodología se encuentra en el sistema de negocios según McKinsey, concepto que pone en evidencia el hecho de que todos los negocios

son una cadena de actividades que van desde las entradas- compras hasta el servicio posventa. Cada eslabón debe jugar su papel para contribuir a explotar las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores [11]

1.7 Tipo de Estudio.

1.7.1 Exploratorio.

El primer nivel de conocimiento científico que se desea obtener sobre un problema de investigación se logra a través de los estudios de tipo exploratorio o formulativo. Se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se ha abordado antes. Sirve además para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. Se puede decir que para definir el carácter exploratorio del estudio han de tenerse en cuenta consideraciones importantes: El conocimiento previo que tiene el investigador sobre el tema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias [13]

Para el caso particular de la investigación realizada, se considera parte exploratoria pues hasta el momento aunque se evidencian estudios sobre la cadena láctea y formulaciones de planes estratégicos para Mipymes del sector, hasta la fecha no se ha trabajado con la metodología que aborda un plan estratégico para un conjunto de empresas o sector en la región, por lo tanto cabe resaltar que la propuesta aquí desarrollada contiene unos aportes fundamentales para posteriores estudios que permitan la operacionalización de los lineamientos estratégicos aquí expuestos.

1.7.2 Descriptivo

El propósito del estudio descriptivo, es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible [14]

1.- Establecer las características demográficas de unidades investigadas.

2.- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.

3.- Establecer comportamientos concretos.

4.- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico; dentro del campo de las disciplinas sociales, se propone los siguientes objetivos:

a) Conocer y/o producir conocimiento en relación a fenómenos, eventos o situaciones de carácter social. Con esto se quiere decir: explicar, o por lo menos describir las razones, causas y relaciones que intervienen en la producción de ese fenómeno, evento o situación, con el objetivo de integrarlo al campo del conocimiento.

b) Responder a preguntas que plantea la realidad; esto es, tratar de descubrir el por qué, cómo y cuándo de las cosas que nos rodean para aplicar dicho conocimiento en la solución de los problemas que enfrenta el hombre. [14]

Para el caso concreto, la investigación realizada sobre el sector lácteo en Pasto-Nariño, determina que sustancialmente se describe elementos, particularidades y hechos de desarrollo y competitividad del sector, adicionalmente se estudia y analiza las particularidades de las Mipymes lácteas y se llega a proponer unos lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de las mismas.

1.8 Método de Investigación

1.8.1 Deductivo.

Se determina para esta investigación que el método es deductivo, por cuanto permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. [14]

En el caso concreto del tema objeto de estudio, se toman las teorías y modelos que existen sobre planeación estratégica para llegar a una propuesta de mejoramiento de este aspecto en las empresas transformadoras lácteas ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.8.2 Inductivo.

“El método inductivo conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas; tiene como objeto a partir de verdades particulares concluir verdades generales”. [14]

La propuesta de investigación utilizará el método inductivo por cuanto a partir del conocimiento de la Mipymes del sector lácteo frente a su problemática específica sobre el proceso de la planeación que cubre el diagnóstico, permitirá desarrollar un plan estratégico y unos lineamientos de mejoramiento que caben dentro del análisis sectorial y que luego se pueden reflejar en estudios más amplios o generales sobre el sector lácteo.

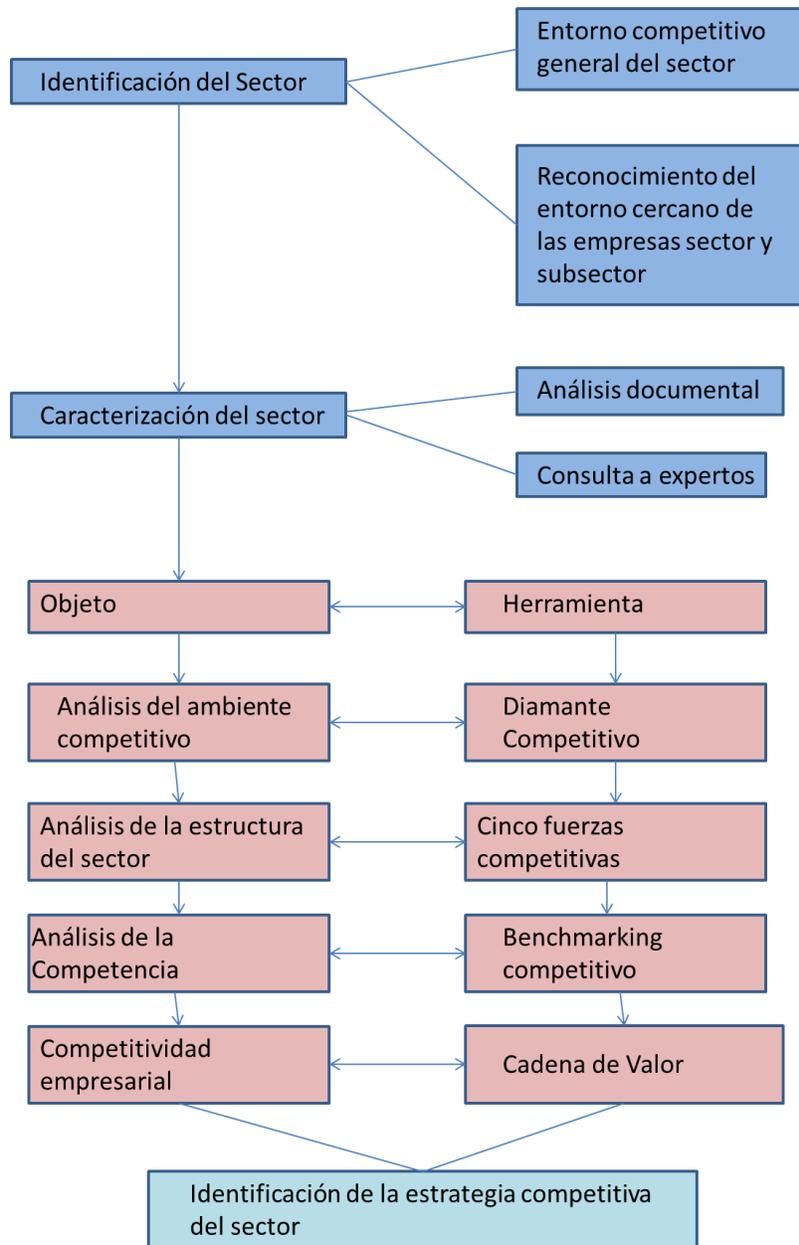
1.8.3 Analítico.

Y por último y no menos importante es analítico; porque inicia el proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad del sector lácteo, de este modo se podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. [14]

1.9 Proceso metodológico

Proceso de análisis de sectores competitivos se describe en la siguiente figura

Gráfica 5 Proceso de análisis de sectores competitivos



Fuente: Benjamín Betancourt; 2014

Identificación del sector

Hace referencia a las diferentes áreas en que se dividen las actividades económicas. Según Manso cada uno de estos sectores pertenecen por agregación, a otros de orden superior como son: sector primario o extractivo; sector secundario o transformador (principalmente la industria). Dada a la enorme transferencia tecnológica que se produce entre sectores, ha quedado prácticamente ya que resulta totalmente improductiva.

En el proceso de identificación del sector corresponde el estudio del entorno competitivo general y el reconocimiento del entorno cercano o específico de las empresas que conforman el sector y subsector.

Entorno Competitivo General

En este confluyen factores de diversa índole, agrupados de acuerdo con su naturaleza. A su vez cada uno de ellos está constituido por elementos diversos que configuran un tramado coherente y lógico; una red circundante de relaciones complejas.

Reconocimiento del entorno cercano: Sector y Subsector

El reconocimiento del sector industrial comporta, inevitablemente, la elección de dónde trazar la línea entre competidores, empresas existentes y proveedores.

Hay que tener en cuenta que reconocer un sector industrial no es lo mismo que decidir dónde se desea competir. Esto implica definir las unidades de negocio UEN y los ámbitos producto mercado específico. Por tanto, habrá que poner especial cuidado en eliminar confusiones innecesarias. En definitiva, se trata de trazar el espacio del sector y luego, dentro de él, definir el negocio, eligiendo dónde deseamos competir.

Los primeros estudios de sector partían del hecho de que los mercados eran masivos, homogéneos, pero totalmente distintos unos de otros, con poca o

ninguna transferencia entre sí. La idea de sector se está convirtiendo en algo ambiguo, debido a que ninguna tecnología puede alimentar a una sola industria.

Desde el punto de vista estratégico, se ha pasado de considerar la ubicación como lo relevante para la obtención de los beneficios a darle más importancia al sector; los países industrializados no compiten entre sí, como marco de referencia pues se está prestando más atención a los grandes sectores económicos”. (Betancourt: 2014)

1.10 Herramientas metodológicas

1.10.1 Fuentes de información

Primarias. Para obtener este tipo de información se tomará a los actores del sector lácteo, y la consulta a los gerentes y empleados de las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta los cargos administrativos y cargos operativos.

Secundarias. Se tendrá en cuenta el análisis documental de la información sobre el sector lácteo suministrada por la Asociación de Ganaderos, artículos científicos, Libros, bases de datos, estudios sobre la Cadena Láctea y demás informes que existen sobre la gestión de las empresas transformadoras lácteas en el municipio de Pasto, Cámara de Comercio de Pasto.

1.10.2 Técnicas de investigación

En cuanto a las técnicas de investigación, se desarrolló:

Análisis documental. Para identificar las características del sector lácteo de Pasto, sus características y retos. Para este caso son los gremios, asociaciones que conforman el sector, y a la iniciativa LACTIS.

Entrevista estructurada. Su objetivo es la consecución de un consenso basado en la discusión entre expertos. Es un proceso repetitivo. Su funcionamiento se basa en la elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas que ha de ser contestado por los expertos. La cual fue aplicada a gerentes de las empresas:

Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S e Industria Alimenticia Chambú. (Ver anexo D)

Encuesta estructurada. Consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes y sugerencias. [22] (Ver anexo A, B, C). La cual y por razones propias de las tres empresas objeto de estudio, permitieron su aplicación de la siguiente manera:

- Ocho Encuestas a Cargos Administrativos – en la empresa VICKY S.A.S.
- Seis Encuestas a Cargos Administrativos y operativos- en la empresa Industria Alimenticia Chambú.
- Nueve Encuestas a empleados con cargos Administrativos y operativos – en la empresa Lácteos Andinos.

No se pudo realizar las encuestas a la totalidad de empleados de las empresas anteriormente mencionadas debido a que sus obligaciones dentro y fuera de las organizaciones, dificultaron la aplicación del instrumento hasta el punto de emitir por comunicado oficial donde se notificó los días, horas y personas que podían ser encuestados.

2. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DEL SECTOR LÁCTEO EN PASTO – NARIÑO

En este capítulo se determina a partir del análisis documental, la perspectiva de evolución del sector lácteo a nivel de Colombia y Nariño, y se esboza el inicio y características principales de la cadena láctea contrastando datos actuales con los que se encuentran a nivel histórico, con el fin de establecer su crecimiento y sus orígenes de manera concisa y breve con datos relevantes de los últimos años, que permiten establecer claramente la incidencia económica del sector en Colombia y en Nariño.

En el caso de la industria láctea, en 1999 se firmó lo que sería el acuerdo de competitividad de la cadena láctea en Colombia, tocando temas de vital importancia para el desarrollo de la misma, como, desarrollo de mercado interno, penetración de mercados externos, modernización tecnológica y empresarial, desarrollo social en zonas productivas y focalización regional del desarrollo lechero, formándose como uno de los resultados el Consejo Nacional Lácteo. [15] Dadas las particularidades existentes a nivel de regiones, se organizaron Secretarías técnicas para coordinar los avances en los procesos planteados.

Es así que para el nodo Nariño –Putumayo, Corpoica asumió la coordinación del Comité regional a partir del 2001, integrado por gremios, productores, industriales, cooperativas y Gobierno, siendo una de sus primeras actividades, desarrollar un plan de acción para la reestructuración del acuerdo regional.

Para este fin se elaboró un taller para priorizar en consenso con los actores, la problemática de la industria láctea en el departamento de Nariño y Putumayo. Como resultado se identificaron situaciones como: Falta de un centro de acopio y cadena de frío, precios bajos, falta de estudios de mercado, lejanía de los centros de consumo, desconocimiento de nuevas técnicas de transformación, vías de comunicación inadecuadas y falta de riego y energía. [7]

Posteriormente se plantearon alternativas estratégicas con participación de diferentes instituciones y empresas de la industria, clasificadas por problemas tecnológicos, sociales, económicos, políticos, culturales, comerciales y de infraestructura. Del trabajo realizado se determinó como prioritario caracterizar el sistema de producción de leche del departamento de Nariño.

En un proceso similar la Universidad de Georgetown, Confecamaras y la Pontificia Universidad Javeriana desarrollaron un trabajo de identificación de perfiles productivos en el Sur Occidente Colombiano, en el cual identificaron una serie de cadenas productivas en los departamentos de Cauca, Huila, Nariño, Tolima y Valle del Cauca. (Cano, 2002)

Importancia Económica y social del sector lácteo en Colombia a nivel histórico. La producción de leche y derivados constituye una actividad fundamental para la dinámica y recuperación de la actividad agropecuaria nacional, dada su participación en el Producto Interno Bruto Sectorial, su aporte a la generación de empleo y su flexibilidad en términos de sistemas de producción, lo que le permite adecuarse a todos los ambiente agroecológicos existentes en el país y la convierte en alternativa a actividades en crisis en regiones donde la producción agrícola se ha visto afectada. La producción láctea ha sido una de las pocas actividades que ha mantenido, durante esta década, tasas de crecimiento alrededor del 5%, aún en años en que el sector agropecuario en su conjunto ha tenido un comportamiento recesivo. [16]

En los últimos años, se ha presentado un desarrollo acelerado de la producción de productos lácteos, jalonado por el comportamiento de mercado interno. Este desarrollo de los productos procesados está muy relacionado con el nivel de auto abastecimiento alcanzado en la producción de leche líquida, lo que permitió la inversión en tecnología por parte de la industria para el desarrollo de nuevas gamas de productos, que a su vez han contribuido a la expansión de la demanda y el consumo de productos lácteos. [16]

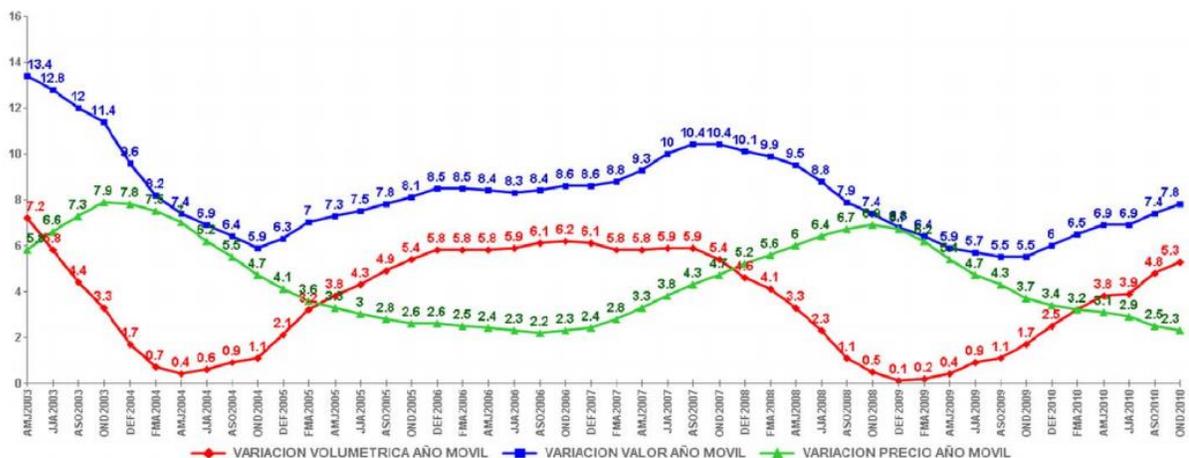
El sector lácteo representa cerca del 0.9% del PIB nacional y genera aproximadamente 580.000 empleos en la producción de leche y 17.750 en el procesamiento de productos lácteos. Sin contar con los empleos informales que genera los cuales FEDEGAN estima en un 40%; según cifras de 2012. Para el departamento de Nariño el sector lácteo representa el 33% del PIB agropecuario y genera aproximadamente 150.000 empleos en 38.000 predios, frente a estas cifras, la asociatividad y el accionar planificado de los diferentes actores

regionales, son las únicas herramientas para disminuir el impacto de los tratados y políticas adoptadas por el gobierno nacional².

En efecto, el eslabón primario tanto en los sistemas de lechería especializada como en el llamado sistema de doble propósito, es alto generador de empleo e ingresos para pequeños y medios productores. Este aspecto es muy relevante sobre todo si consideramos la crisis de empleo que ha vivido el campo, como consecuencia de la disminución en el área en cultivos transitorios y las consecuencias políticas que esto tiene en términos de crear ambientes propicios para la delincuencia y la violencia. [16]

Por otra parte, los productos lácteos tienen una posición de importancia en la canasta de consumo de los colombianos (los productos lácteos representan el 6.54 %, de la canasta familiar y el 18,77% de la canasta de alimentos) y, consecuentemente, el comportamiento de sus precios incide de manera importante en el comportamiento de la inflación. [16]

Gráfica 6 Participación de productos lácteos en la canasta familiar desde el 2003 hasta el 2010



Fuente: SIAPA, Ministerio de Agricultura, 2010

² http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=135:cadena-lactea&catid=35:comunicadosprensa

2.1 CADENA LÁCTEA A NIVEL DE COLOMBIA

La cadena láctea es importante por su participación en la generación de valor en el PIB nacional (4%), por su participación en la canasta familiar (6.65%) y de alimentos (18%). El sector representa una excelente oportunidad de desarrollo económico y social en varias zonas del país por su capacidad generadora de empleo. La industria láctea participa con el 4% del valor de la producción manufacturera nacional y el 15% de la producción de alimentos procesados. Esta industria genera alrededor de 13.846 empleos directos a nivel industrial. [17]

Eslabón primario. La producción de leche bovina en Colombia pasó de 3837 millones de litros en 1990 a 5,698 millones en el año 2002, es decir, que obtuvo un crecimiento en términos de volumen de 48.5%. La producción está concentrada en cuatro regiones: Atlántica (40%), Occidental (17%), Central (34%) y Pacífica (9%), con el predominio de importantes cuencas lecheras como el Altiplano Norte de Antioquia, Cordón de Ubaté, la Sabana de Bogotá y el departamento de Nariño. [17]

La participación de cada una de estas regiones en la producción lechera se ha modificado en el tiempo, a raíz del crecimiento de la ganadería de doble propósito y de la modificación de la infraestructura vial. La región de mayor crecimiento en la participación en la producción es la Atlántica. Dentro de esas regiones hay zonas geográficas que por su altitud corresponden a las denominadas cuencas lecheras de trópico alto y de trópico bajo.

Debido a la estacionalidad en los periodos de lluvia y sequía, la producción de leche en Colombia presenta variabilidad en los volúmenes producidos. En las épocas de sequía la producción de pastos disminuye y con ella la producción de leche. En este sentido las mayores variaciones se presentan en la Costa Atlántica y las menores en la Región Central. [17]

Eslabón Industrial. La industria de lácteos presenta una diversificación productiva a nivel nacional que abarca (8) categorías de productos, siendo la leche pasteurizada el más representativo con un 36% del valor total de la producción,

seguido de la leche en polvo y el yogurt con un 21% y 10% respectivamente, en un porcentaje menor el mercado se distribuye en Leche pasteurizada, queso blando y otros derivados que suman el 33% restante. Esto evidencia una tendencia hacia los derivados lácteos debido a su mayor rentabilidad.

En lo que respecta al esquema de comercialización de productos lácteos en Colombia, este ha cambiado significativamente en los últimos años. Ahora la distribución de productos lácteos es realizada por empresas líderes a nivel nacional que han reemplazado a empresas regionales poco conocidas. Existe también un subsector industrial con poco desarrollo, poca capacidad de innovación y ausencia de prácticas de mercado. [17]

Una tendencia que se está observando recientemente, paralela a la concentración de la población en grandes centros urbanos, es la creciente participación y concentración de los supermercados en la distribución y venta de alimentos. En un gran número de países la distribución se está concentrando en pocas firmas comerciales, lo que les otorga al mercado como en el establecimiento de precios y formas de operación. [17]. Este cambio estructural ha modificado las reglas de juego de la comercialización de la leche. Ahora el mayor poder de negociación lo tiene el supermercado y no las plantas procesadoras de la leche como ocurría en el pasado con las tiendas populares de barrios. Este cambio ha influido de manera directa en el mecanismo de formación del precio de la leche recibido por el productor. [17]

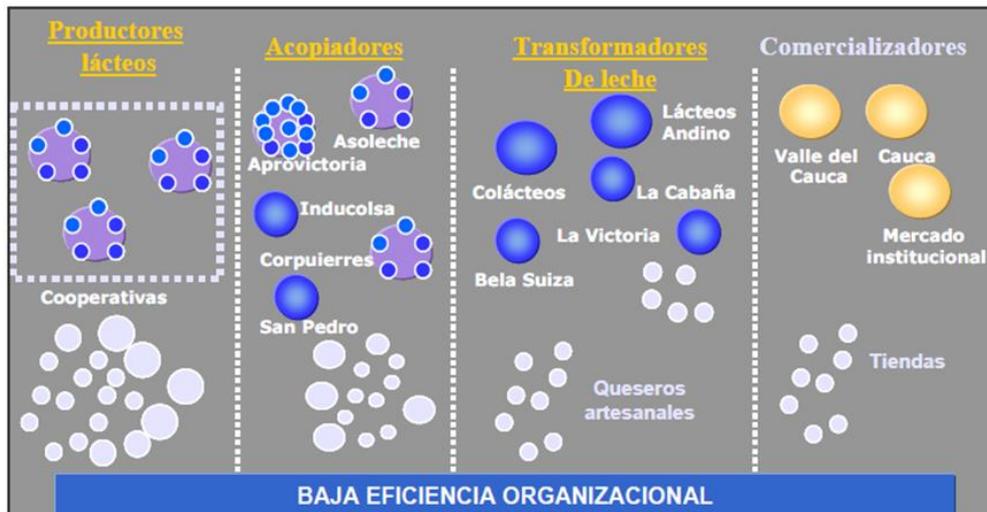
2.2 LA CADENA LÁCTEA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

La Cadena láctea se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas industriales procesadoras. En la medida que la actividad ganadera es muy significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial del país, la producción de leche, como producto básico, es

relevante en la dinámica de la economía nacional. Iniciativas de suma importancia que buscan establecer un marco de cooperación, en el corto, mediano y largo plazo con los sectores público y privado para mejorar hacia el futuro la competitividad de la cadena:

- Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana, firmado en el año 1999.
- Acuerdo de Competitividad de la cadena Láctea de Antioquia, firmado en Medellín en Mayo de 2001.
- Secretaría técnica de la cadena láctea del Departamento de Nariño a cargo de CORPOICA. (SAGAN, 2000)

Gráfica 7 Estado de la cadena láctea en el Departamento de Nariño



Fuente: Sagan ,2000

“La Cadena Láctea en el Departamento de Nariño, posee una creciente importancia dentro de la economía regional; tanto en el eslabón relacionado con la producción de leche, como en su etapa de transformación. Los principales aspectos que la caracterizan son los siguientes:

La ganadería de leche en el Departamento de Nariño es una actividad que ha mostrado una dinámica permanente en las dos últimas décadas. Durante el período 1990 – 2010 se pasó de una producción 445.200 litros día en 1990, a 891.220 litros día en el 2010. Lo cual representa una tasa de crecimiento del 3.53 % anual y evidencia la importancia creciente de la actividad ganadera dentro del sector agropecuario regional. El crecimiento de la producción lechera en sus inicios se explica por diversas razones, entre ellas se destacan: el cambio de utilización de las tierras, dedicadas anteriormente al cultivo de papa, trigo y cebada (cultivos afectados por proceso de apertura económica); el mejoramiento de las vías de comunicación y la apertura de la vía panamericana; el programa de Asistencia Técnica del Gobierno Holandés que originó la creación de COLACTEOS; y el establecimiento de una importante red de centros de acopio, tanto por empresas compradoras del Valle del Cauca como por empresas productoras de lácteos regionales, incluyendo COLACTEOS. Estas situaciones de alguna manera posibilitaron a los pequeños productores la venta de su producto y estimularon el crecimiento de la producción. Antes del montaje de los Centros de Acopio, la producción estaba limitada a los consumos inmediatos de los pequeños mercados locales”³.

Tabla 1 Departamento de Nariño. Producción de Leche. 1990-2010 (en miles de litros al día)

Año	Producción Anual	Producción Día
1990	160.296	445,2
1991	173.328	481,4
1992	187.419	520,6
1993	202.657	562,9

³ DEPARTAMENTO DE NARIÑO. SECRETARIA DE AGRICULTURA. Consolidado Agropecuario, Acuicola y Pesquero. Nariño. 1990-2008.

1994	212.008	589,0
1995	205.700	571,3
1996	209.629	574,3
1997	202.433	554,6
1998	203.592	557,7
1999	207.102	567,4
2000	196.428	538,16
2001	184.403	505,21
2002	213.203	584,12
2003	207.151	567,54
2004	208.517	571,28
2005	207.441	568,3
2006	184.701	506,03
2007	271.677	744,32
2008	228.797	626,84
2009	286.995	786,28
2010	325.295	891,22

Fuente: DEPARTAMENTO DE NARIÑO SECRETARIA DE AGRICULTURA. Consolidado Agropecuario, Acuícola y Pesquero. Nariño. 1990-2008.

La cuenca lechera del Altiplano Nariñense comprende dos regiones altamente productoras de leche. La primera correspondiente al Municipio de Pasto y la segunda denominada la Provincia integrada por los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. La producción de leche se realiza con base en pastoreo mediante el manejo de paquetes tecnológicos intensivos (manejo de ganado Holstein, pastos kikuyos y raigrases y suplementación de concentrados). La producción del Departamento en una alta proporción es acopiada, transformada o simplemente comercializada por varias empresas de índole nacional y regional. Esta leche abastece el mercado del Valle principalmente; y los mercados regionales en menor proporción. COLACTEOS como la empresa más

representativa a nivel regional, ha logrado posicionar derivados lácteos de gran calidad en los mercados nacionales e incluso en el venezolano.

En el 2011 la producción de leche en el Departamento de Nariño, fue de 891.218 litros día, con un promedio de litros diarios de 5.8. No obstante, dicha estadística no guarda correspondencia con las cifras nacionales establecidas por la Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2011, adelantada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Corporación Colombia Internacional, bajo esta fuente el departamento de Nariño produce 685.015 litros diarios de leche con una población de 92.361 cabezas de ganado.

La producción de leche en el Departamento de Nariño está presente en 57 de los 64 municipios que lo conforman. De acuerdo a las estadísticas al año 2011, por los volúmenes de producción, en orden de importancia, se destacan los municipios de: Guachucal con 99.353 litros/día, Pasto con 48.990 litros/día, Ipiales con 71.424 litros/día, Cumbal con 126.000 litros/día, y Túquerres con 166.441 litros/día. En conjunto estos cinco municipios concentran el más del 55 % de la producción departamental.

2.3 Empresas transformadoras que conforman el sector lácteo de Nariño

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio está conformada por 17 empresas transformadoras del sector lácteo ubicadas en el municipio de San Juan de Pasto, a continuación se detalla el perfil organizacional de cada una de ellas:

Tabla 2. Empresas transformadoras del sector lácteo de Nariño

Nombre	Tamaño	Fecha de Fundación	Mercado	Nivel de Diversificación
Productos Proditan	Microempresa	Febrero 26 de 2008	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Bajo
Productos Lácteos Delifruit de Nariño	Microempresa	3 de septiembre de 2003.	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Bajo
La Pradera Industria Alimenticia de Nariño	Microempresa	1 de enero de 2006	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Bajo
Fábrica de Queso el Comercio	Microempresa	Marzo de 1997	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Bajo
Productos Mijitayo	Microempresa	julio 13 de 2004	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Bajo
Colacteos	Mediana Empresa	2 de Marzo de 1977	Sur occidente del país con algunas exportaciones a Ecuador, Perú y Venezuela	Alta
Lácteos Andinos de Nariño	Pequeña Empresa	2 de octubre de 1982	Sur occidente del país	Medio
Productos Vicky	Microempresa	16 De Junio de 1974	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Medio
Industria Alimenticia Chambú	Microempresa	Marzo 10 de 1992	Local en la ciudad de San Juan de Pasto	Medio

Fuente: Propia de la Investigación

El nivel de diversificación hace referencia a la cantidad y variedad de productos que ofrece la empresa al público.

Estas empresas son las que se determinan como las principales promotoras del desarrollo del sector lácteo en cuanto a transformación se refiere, sin embargo como la tabla No. 2 lo evidencia, hay características que las vuelven heterogéneas o diferentes en su tamaño, tipo de mercado y desarrollo o evolución dentro del mismo, haciendo que los estudios que se desarrollan alrededor de ellas, deban tener en cuenta estos aspectos para formular planes de mejoramiento o

lineamientos estratégicos que deben ser cautelosos porque todas no cuentan con las mismas o similares capacidades, de allí que individualmente se formulen planes estratégicos, pero que hasta la fecha no se ha podido realizar un plan sectorial que cubra las necesidades o expectativas de todos.

Se puede observar con lo anteriormente expuesto que la importancia del sector lácteo en la economía regional y nacional ha ido creciendo a pesar del peligro potencial que se asume con la firma de los tratados de libre comercio con la Unión Europea y con Estados Unidos, poniendo en riesgo todo lo que se ha logrado hasta el momento, sin embargo también se constituye en un reto para los actores involucrados que deben fortalecer aspectos de inversión en infraestructura, tecnología, innovación de los procesos y marcas de tal manera que la competitividad no sea un problema sino una potencial apuesta para el desarrollo regional y sectorial.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE

Para la sistematización y organización de los resultados del análisis de los entornos, se presentan las matrices que sirven para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones: Geo- físico, socio-cultural, económica, entre otras, clasificar las variables allí expuestas en amenazas y oportunidades y evaluarlas en mayores y menores⁴.

Cabe resaltar que se pretende analizar las características más sobresalientes de cada entorno para así poder generar una perspectiva de elementos clave para el sector lácteo y principalmente para las tres empresas objeto de estudio: Productos Vicky S.A.S, Lácteos Andinos e Industria Alimenticia Chambú.

A continuación se enuncian los principales aspectos tratados por entorno, para luego generar unas guías de análisis de macroambiente y por último presentar la Matriz Integrada de entorno donde se exponen las principales variables y se realiza su respectivo análisis teniendo en cuenta las fuentes primarias y secundarias que suministran información vital para la investigación desarrollada.

3.1. Entorno Geo-Físico

“El Departamento de Nariño tiene en la actualidad una extensión de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% del territorio nacional, y lo conforman 64 municipios. En el Departamento existen 67 resguardos, los cuales ocupan una superficie de 467 mil hectáreas (467 kilómetros cuadrados). Nariño limita al norte con el Departamento del Cauca, al sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento de Putumayo y al occidente con el océano Pacífico. Al ser un departamento limítrofe con Ecuador (comparten una frontera cercana a los 250 kilómetros), en varios aspectos la economía y la cultura de Nariño se relacionan fuertemente con la del vecino país. Por ejemplo, Ipiales y Pasto están situadas, respectivamente, a 4 y 5 horas por carretera de Quito, esto es, menos tiempo de lo que implicaría viajar hasta la ciudad de Cali. El Departamento de Nariño lo componen tres grandes subregiones geográficas: La

⁴ Betancourt Benjamín. Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Ed. Univalle. Cali-Colombia, 2011. Pág. 76

Llanura Pacífica representa el 52% del territorio departamental. Esta región se caracteriza por una alta pluviosidad (3.000 mm), fuertes temperaturas y una vegetación selvática. La región de la cordillera de los Andes ocupa el 46% del territorio departamental y su pluviosidad es inferior a 1.000 mm. Su relieve montañoso alcanza alturas cercanas a los 5.000 m.s.n.m. La vertiente amazónica, que representa el 2% restante, se caracteriza por una vegetación selvática y de altas precipitaciones (superior a los 4.000 mm), vinculada económicamente al departamento del Putumayo”.⁵

Gráfica 8 Mapa físico del Departamento de Nariño



Fuente: IGAC, 2014

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

⁵Gobernación de Nariño, Informe de Gestión 2004, Pasto, 2005, Información disponible en Internet.

considerarla como una de las regiones más aisladas y elevadas del continente americano⁶

Tabla 3 Subregiones administrativas del Departamento de Nariño

Subregión	Municipios	Características
Centro	Pasto , Nariño, Chachagüí, Consacá, Ancuyá, Yacuanquer, Sandoná, La Florida, Tangua, El Tambo, Guaitarilla, El Peñol.	Área montañosa y volcánica. Producción de artesanías. Ganadería lechera.
Sur	Ipiales , Aldana, Contadero, Cuaspuud, Cumbal, Gualmatán, Iles, Ospina, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Sapuyes, Guachuchal, Imués.	Municipios fronterizos con Ecuador. Se concentra el mayor número de resguardos de Nariño. Ganadería lechera y comercio fronterizo.
Norte	Albán, La Cruz, San Pablo, San Bernardo, Buesaco, Belén, Colón, El Tablón, La Unión, San Lorenzo, Taminango , Arboleda, San Pedro de Cartago, Leiva, El Rosario, Policarpa, Cumbitara.	Zona cafetera, ganadera y panelera.
Costa Pacífica	Tumaco , Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magüí, Santa Bárbara, Iscuandé, Olaya Herrera, Roberto Payán, Mosquera.	Pesca y cultivo de palma africana; turismo incipiente. Zona de difícil acceso y graves problemas de orden social y público.
Centro Occidental	Túquerres , Samaniego , Ricaurte, La Llanada, Linares, Santacruz, Los Andes, Providencia, Mallama.	Agricultura, ganadería y minería. Presencia de población indígena. Problemas de orden público.

Fuente: Gobernación de Nariño, Informe Departamental de evaluación del desempeño de la gestión municipal período 2005, San Juan de Pasto, 2006, pp. 9-10.

⁶Rodríguez Guerrero, Ignacio, Op. Cit., Tomo I, p. 203.

Tabla 4 Entorno Geo-Físico

Guía de Análisis del Macroambiente					
Mipymes del sector lácteo					
Entorno Geo-físico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Deterioro de la diversidad Agrícola, generado por la desaparición de productos agrícolas tradicionales y de pan coger por el cambio del uso del suelo	A	X			
Ventajas comparativas	O				X
Desarrollo turístico por los sitios de interés de la región	O			X	
Cosmo visión de las comunidades ancestrales con relación al cuidado y protección de la naturaleza	O			X	
Diversidad Agrícola	O			X	
Situación geopolítica de la región (conectividad con la cuenca del pacifico)	O				X
Posición fronteriza estratégica	O			X	
Política de fronteras	O				X
Conectividad con el centro del país	A	X			

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.2. Entorno Socio – Cultural.

Entorno Social – Departamento de Nariño.

Para la realización de una proyección social, se tiene en cuenta la calidad de vida como variable fundamental en la que se desarrollan los sectores: Salud, Educación, Recreación y Deporte, Población Vulnerable, Organizaciones de Base, Conflicto Armado y Narcotráfico, a través de los cuales se puede hacer una aproximación a la situación futura del Departamento de Nariño.

Sin embargo, el pretender mostrar una realidad, no significa enmarcar al Departamento de Nariño en una sola perspectiva que se queda en el presente sin posibilidad de visualizar hacia un horizonte más lejano, significa observar de manera participativa para construir un nuevo proceso histórico con miras hacia un futuro que posibilite el desarrollo integral de sus actores a través de su óptima relación con el entorno.

“Según el DANE, censo 2005 y proyecciones, Nariño tiene una población de 1`660.087 habitantes; cerca del 54% se ubican en zonas rurales, en condiciones precarias y con bajo índice de cobertura en servicios básicos, como se caracteriza el campo en Colombia. El continuo movimiento migratorio campo-ciudad, cuando es voluntario, generalmente está relacionado con la búsqueda de un mejor nivel de vida y mayores oportunidades de trabajo, de estudio y acceso a servicios de salud; sin embargo, el departamento presenta altos niveles de desplazamiento forzado, comenzando por el servicio militar obligatorio, puesto que los jóvenes una vez son reclutados, ya no regresan a las labores del campo”. (DANE, 2012)

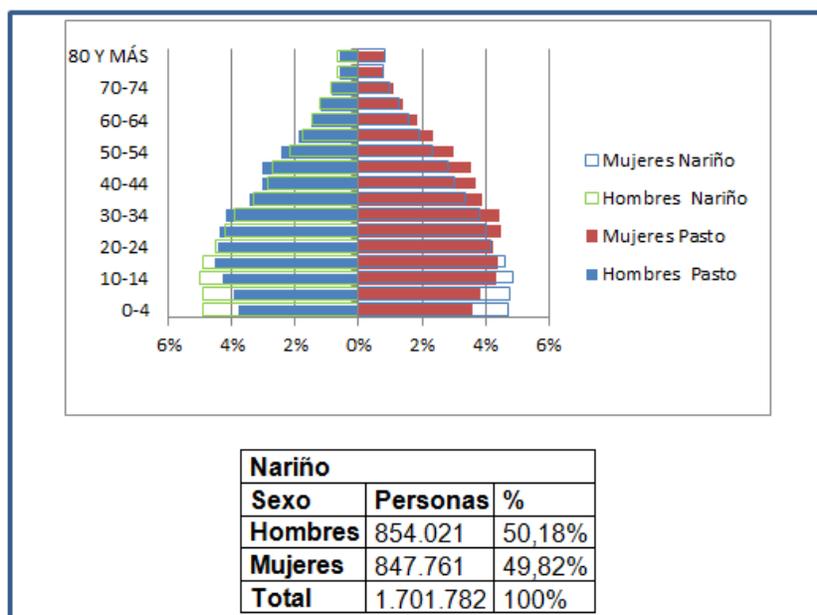
“Nariño tiene una composición poblacional pluriétnica y pluricultural: mestizos, indígenas y afro descendientes. En la actualidad existen 128.573 indígenas, organizados en 6 Pueblos: Awa, Embera, Eperara Siapidara, Inga, Katio, y Pastos; que se ubican fundamentalmente en las áreas rurales, en 65 resguardos ubicados en 20 municipios, en una extensión de 467 mil hectáreas. Aproximadamente la mitad de los indígenas del país se concentran en: Nariño con un 10,8%, Cauca con un 21,5% y Guajira con un 44,9%. En los últimos años se observa un

fenómeno migratorio en la población indígena por razones diversas entre ellas: cambios culturales, agotamiento de tierras de resguardos y fundamentalmente por desplazamiento forzado debido a la presencia de diferentes actores armados que buscan el control territorial”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Entorno Social San Juan de Pasto

“La zona urbana (cabecera municipal) cuya población censada en 2005 era de 312.759 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la Región Pacífica después de Cali. La población total del municipio (Urbana y rural) estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 428. 890 habitantes”. (DANE, 2012)

Gráfica 9 Pirámides poblacionales Nariño – Pasto 2013



Fuente: DANE series de población 1985 – 2020. Proyecciones de población desagregados por área, sexo y grupos de edad.

“Según el DANE, el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básico primario y el 31,4%

secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%. Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes”. (CEDRE, 2010)

Entorno cultural – Departamento de Nariño.

Culturalmente, este “territorio de encuentros” goza de particularidades que contrastan con el resto del país, definitivamente es una región diferenciada. Esa constituye su mayor oportunidad, pero aún permanece en estado latente, entre otras razones por la distancia histórica, geográfica, económica y cultural con el resto del país que parece no entender completamente las peculiaridades de su población, a la cual de alguna manera se la estigmatiza por su forma de ser, impactando con ello al conjunto de población, particularmente a las nuevas generaciones y, de paso, Colombia desaprovecha la riqueza de un país diverso y multicultural.

La riqueza cultural de esta región va desde su gastronomía, sus apreciadas artesanías, manufacturas tradicionales de tejidos en guanga, los famosos sombreros sandoneños, conocidos en el mundo como sombrero panameño; hasta el arte musical, danza ancestral, teatro y poesía, que convergen en los carnavales de Pasto y la región andina que, junto a la música de marimba y ritmos del pacífico, son patrimonio cultural de la humanidad, reconocidos por la UNESCO.

Entorno Cultural de la Ciudad de San Juan de Pasto

“En artes plásticas la ciudad ha sido cuna de destacados artistas como los pintores Isaac Santacruz, Carlos Santacruz, Manuel Guerrero Mora y Homero Aguilar entre otros cuya obra es conocida y apreciada a nivel local, nacional e internacional. En música, es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música

colombiana como bambucos o pasillos. Es muy importante también la actividad de grupos de música andina latinoamericana. La ciudad es cuna de varios compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo El Cafetero y Raúl Rosero Polo reconocido compositor, arreglista y director de orquesta. "La Güaneña representativo de la música de Pasto". (Cano 2003)

“En música, es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música colombiana como bambucos o pasillos. Es muy importante también la actividad de grupos de música andina latinoamericana. La ciudad es cuna de varios compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo El Cafetero y Raúl Rosero Polo reconocido compositor, arreglista y director de orquesta. "La Güaneña" representativo de la música de Pasto". (Peña 2003)

“Teatros y auditorios: la ciudad cuenta con algunos escenarios importantes como el teatro "Imperial", de arquitectura clásica en U o en herradura inaugurado en 1922, con capacidad para 500 espectadores en su platea y los cuatro pisos de palcos y que fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional por el Ministerio Nacional de Cultura en 1998. Desde el año 2000 es administrado por la Universidad de Nariño que lo adquirió y restauró. Museos: los principales son el Museo del oro del Banco de la República, el Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño, el museo Juan Lorenzo Lucero (Casa Mariana) y el museo Taller Alfonso Zambrano. Igualmente existe un museo del carnaval de negros y blancos, en donde se exhiben las figuras de algunas carrozas ganadoras del primer premio.

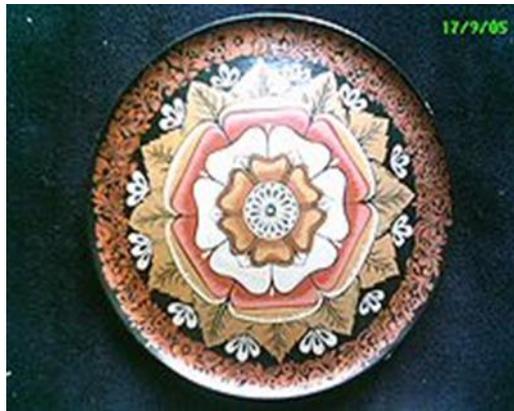
Desde el 2004 existe la Plaza del Carnaval y la Cultura, construida en la ubicación original del terminal de transportes de la ciudad; planeada y diseñada como proyecto de renovación urbana, y sobre todo para darle un escenario al Carnaval de Negros y Blancos pues su forma se concibió para proporcionar la mayor

visibilidad a los espectadores de los desfiles, que muestran todo su esplendor al atravesarla.

Encuentros culturales: Desde el 2009 en la ciudad se realiza anualmente en agosto el Encuentro Internacional de Culturas Andinas. En el 2011 y con el lema "Tiempo de florecer" el evento se celebra del 13 al 21 de agosto con participación de países del área andina así como de España, Cuba, Alemania, EUA, México y Guatemala". (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Artesanías

Fotografía 1. Plato de madera decorado con barniz de Pasto



Fuente. <http://pasto.com/>

Los artesanos pastusos de marroquinería así como de la madera, ebanistas y talladores, son famosos desde la época de la colonia.

Pero la más característica y original de las manifestaciones culturales y artesanales de los pastusos es la elaboración de utensilios de madera tallada y cubierta con una resina obtenida del fruto de un arbusto de la selva andina, llamado Mopa - Mopa; utilizan una técnica refinada manual que data del periodo prehispánico, conocida como Barniz de Pasto. El refinamiento alcanzado permite

obtener objetos utilitarios o decorativos de gran belleza y mérito artístico que trascienden lo artesanal.(Cano 2003)

Igualmente es muy característica de la ciudad la artesanía de enchapado en tamo de objetos de madera usando delgadas láminas vegetales coloreadas, obtenidas de la paja de cereales y con las cuales se elaboran dibujos y figuras con resultados semejantes a los de la taracea o marquetería. (Cano 2003)

Gastronomía. Comida típica nariñense: cuyes asados, gallina, papa criolla, habas fritas, chicharrones, envueltos de choclo. Los platos representativos de la gastronomía típica de San Juan de Pasto (Colombia) son el producto del mestizaje, y la expresión de la fertilidad de las tierras y de la laboriosidad de la gente. El plato más representativo es el cuy asado a la brasa y que el 7 de enero se celebra en el festival del cuy en el corregimiento de Catambuco como culminación del carnaval de negros y blancos. Entre los postres más destacados se destacan el helado de paila y el dulce de chilacuán, y amasijos como los quimbolitos y las empanadas de añejo.

Fotografía 2. Cuy Plato típico Nariñense



Fuente. <http://pasto.com/>

Una de sus bebidas representativas y típicas son los llamados "hervidos", que, como su nombre hace referencia, es una bebida caliente a base de jugo de frutas que puede ser de lulo, mora o maracuyá con un toque final de licor artesanal llamado "chupil" o aguardiente.

Fotografía 3 Fiestas típicas de la Ciudad de San Juan de Pasto



Fuente. <http://pasto.com/>

“Carnaval de Negros y Blancos de Pasto: declarado Patrimonio Cultural de la Nación por el congreso de la República de Colombia en abril de 2002, y el 30 de septiembre de 2009 añadido entre las listas del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO; se celebra entre el 2 y el 7 de enero de cada año, principalmente el 4 de enero (llegada de la familia Castañeda), el 5 de enero (día de negros) y 6 de enero (día de blancos) de cada año, con eventos y características que hacen de estas fiestas únicas en el país y en el mundo. Fiesta de la Virgen en La Cocha. En corregimiento de El Encano, el 11 de febrero se celebran actos litúrgicos y festivos en honor a la Virgen de Lourdes, a quien se rinde culto en una capilla ubicada en la isla "La Corota" situada en la Laguna de la Cocha, celebración que incluye una atractiva procesión nocturna de lanchas engalanadas para la ocasión”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Religión. La mayor parte de la población profesa la religión católica, aunque también existen iglesias cristianas (no católicas) como la Iglesia Cristiana de los Hechos, Asambleas de Dios, así como la Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional, la Iglesia de los Santos de últimos días (Mormones), los Testigos de Jehová entre otras, que tienen sus respectivos lugares de culto. La minoría

musulmana está constituida generalmente por inmigrantes provenientes de Palestina, Líbano y Siria, asentados en la región desde mediados del siglo XX.

Fotografía 4 La iglesia de la catedral Pasto



Fuente. <http://pasto.com/>

Tabla 1 Entorno Socio-Cultural

Guía de Análisis del Macroambiente Mipymes del sector lácteo Entorno Socio-Cultural					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Multiculturalidad - interculturalidad	O			X	
Aprovechamiento del patrimonio histórico-cultural de la región	O			X	
Formación del talento humano de la región	O				X
Tendencias de crecimiento de la población	O		X		
Desempleo	A	X			
Estilos de vida	O			X	
No. De Familias	O			X	

Carnaval de Negros y Blancos, fiestas populares	O		X		
Formación de lenguas extranjeras	A			X	
Diversidad y situación étnica	O			X	
Oferta educativa y acceso a la educación	O				X

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

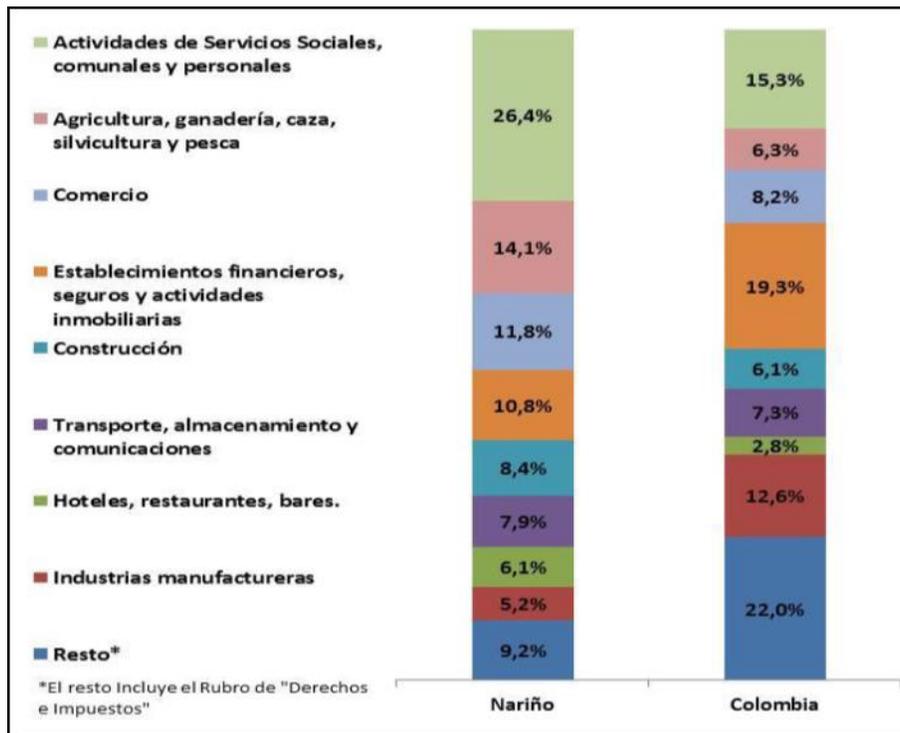
Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.3. Entorno Económico

Entorno Económico – Departamento de Nariño

“Desde el punto de vista de la competitividad, la economía nariñense se encuentra en el puesto 18 entre 23 departamentos, lo que está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión pública y privada, así como en ciencia y tecnología. Según el Dane el PIB departamental de 2001 a 2012 creció a una tasa (promedio simple) de 4,47%, superior al promedio nacional de 4,1%. La tasa de crecimiento del PIB en 2006 fue el más alto registrado en el periodo de análisis con 11,1%. En el año 2012 los tres sectores con mayor participación fueron las actividades de servicios sociales, comunales y personales (26.4%), agricultura, ganadería, caza y pesca (14.1%), comercio, reparación, restaurantes y hoteles (11,8%)”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Gráfica 10 Composición económica



Fuente: DANE – Cuentas Nacionales Departamentales, octubre de 2012. *Año base 2005

PIB Nariño: Según el DANE para el año 2011 la participación del departamento de Nariño en el PIB nacional es de 1.51% y su PIB per cápita es de US\$2988.

“La actividad agrícola del departamento se concentra en 4 productos, en los cuales, ocupa los siguientes lugares en el total nacional: Papa: 3er puesto, Plátano: 8º puesto, Caña Panela: 5º puesto, Cocotero: 1er. puesto. En otros productos, se destaca como: El 1er. productor de trigo, el 2º productor de fique, el 2º productor de maní, el 2º. Productor de cebada. La producción de frutas del departamento se concentra en 2 productos, ocupando los siguientes lugares a nivel departamental: Banano: 3er puesto, Cítricos: 6º puesto. En otros productos, se destaca como: el 2º productor de Borojó y Zapote, el 3er productor de Tomate de árbol, el 4º productor de Chirimoya y Uchuva.

La producción de hortalizas del departamento se concentra en 5 productos, ocupando los siguientes lugares a nivel departamental: Zanahoria: 4º puesto,

tomate: 9º, puesto arveja: 1er puesto, repollo: 3er puesto, cebolla Junca: 3er puesto.

En otros productos, se destaca como: El 1er productor de Ajo, Coliflor y Haba el 2º productor de Brócoli, el 3er productor de Cebolla Junca y Lechuga, el 4º productor de Cebolla Cabezona”. be

Con respecto al sector pecuario: en las especies con mayor participación, Nariño ocupa los siguientes puestos a nivel departamental: especie cuyícola 1er. Puesto, ganado bovino 19º puesto. En el inventario de aves ocupa los siguientes lugares: Patos 19º puesto, Piscos 18º puesto, Codornices 18º puesto

Tabla 2 Composición de comercio exterior

Nariño: sectores con mayor potencial exportador /SECTOR	PRODUCTO
Acuícola.	Pescado congelado: Filetes y demás carne de pescado (incluso picada) fresca; crustáceos, incluso pelados, vivos frescos, refrigerados o congelados; Preparaciones y conservas de atunes, listados (sarda SSP); Carne de cangrejo, preparada, no especificada ni comprendida en otra parte; Camarones, langostinos y demás decapodos (natantia), preparados o conservados.
Agroindustrial	<ul style="list-style-type: none"> -Queso de cualquier tipo rallado o en polvo, Queso de pasta azul; los demás quesos. - Café tostado sin descafeinar; Café tostado descafeinado; Extractos de café, esencias y concentrados de café. - Aceite de coco (de copra), y sus fracciones en bruto - Los demás aceites, de almendra de palma o de babasú y sus fracciones - Azúcar de caña (Panela)

	<ul style="list-style-type: none"> - Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro endulcorante; demás preparaciones alimenticias con cacao, bloques o barras, con peso superior a 2kg, bien en forma líquida o pastosa, o en polvo, gránulos o formas similares. - Patatas (papas) menos las francesas, preparadas o conservadas, no especificadas o comprendidas en otra parte, congeladas; Papas (patatas), preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida
Agrícola	Espárragos frescos o refrigerados; los demás vegetales(incluso silvestres), aunque estén cocidos en agua o vapor, congelados no expresados ni comprendidos en otra subpartida
Cueros y sus manufacturas	Cueros y pieles de bovino y equino, depilados, preparado; Artículos de talabartería y guarnicionería para todos los animales (incluidos los tiros, traíllas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, agrigos para perros y artículos similares), de cualquier materia; portafolios, cartapacios y similares; Baúles, maletas, (valijas) y maletines, incluidos los de aseo y porta documentos con la superficie externa de cuero; Bolsos de mano (carteras), incluso con bandorela o sin asas: con la superficie exterior de joyas de plástico o materia textil; morrales de fibras artificiales; los demás guantes, mitones y manoplas, de cuero natural o cuero regenerado.
Maderas y manufacturas	Madera aserrada o desbastada longitudinalmente cortada; madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada; Marcos de madera para cuadros, fotografías, espejos u objetos similares; obras y piezas de carpintería para construcciones; demás manufacturas de madera
Tejidos Naturales	Artículos de cestería obtenidos directamente o en

	su forma
Calzado	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial
Metales preciosos y joyería	Artículos de joyería y sus partes de metales preciosos; Cobre refinado y aleaciones de cobre, en bruto; Alambre de cobre
Servicios	Existen ventajas para la explotación de turismo histórico, religioso y ecológico.

Fuente: Banco de la república. Boletín Económico Regional. Marzo 2011

Gráfica 11 Exportaciones junio de 2013



Fuente: Dian - Dane agosto 2013

Gráfica 12 Indicadores de competitividad

<u>Indicadores de competitividad</u>	
Indicador	Posición / Calificación criterios
Escalafón de competitividad 29 departamentos 5 indicadores <i>(CEPAL, 2009)</i>	Puesto 15/29 · Fortaleza de la Economía (5.Bajo) · Infraestructura (5.Bajo) · Capital Humano (4.Medio Bajo) · Ciencia y Tecnología (6.Colero) · Finanzas y Gestión Públicas (2.Alto)
Doing Business subnacional Mide la facilidad para hacer negocios 21 ciudades 5 indicadores <i>(Banco Mundial, 2010)</i>	Puesto 9/21 · Apertura de una empresa (4) · Obtención de permisos de construcción (10) · Registro de propiedades (13) · Pago de impuestos (5) · Cumplimiento de contratos (11)
Indicador Global de Competitividad 22 ciudades 8 factores <i>(Observatorio del Caribe Colombiano, 2012).</i>	Puesto 15/22 · Capital Humano (10) · Ciencia y tecnología (16) · Infraestructura (11) · Finanzas (15) · Medio ambiente (1) · Fortaleza económica (19) · Internacionalización de la economía (22) · Finanzas Públicas (9)

Oficina de Estudios Económicos

Fuente. Oficina de estudios Económicos CEPAL

Entorno Económico de la Ciudad de San Juan de Pasto

“En el municipio de San Juan de Pasto, el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden

principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Gráfica 13 Indicadores de mercado laboral, 23 ciudades Trimestre (Septiembre - Noviembre 2013)

Indicadores de mercado laboral por ciudad, 23 ciudades Trimestre (Septiembre – Noviembre 2013)							
DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD	
Septiembre - noviembre							
1.	Quibdó	62,4	52,1	21,1	6,5	16,5	+
2.	Armenia	61,6	53,2	29,4	14,2	13,7	-
3.	Cúcuta A.M.	67,3	58,6	30,3	14,2	13,0	-
4.	Cali A.M.	66,4	58,0	34,3	14,8	12,6	-
5.	Popayán	56,5	49,4	19,5	9,5	12,6	-
6.	Ibagué	68,7	60,6	35,2	17,4	11,7	+
7.	Pereira A.M.	60,0	53,0	18,5	7,1	11,6	-
8.	Florencia	59,8	53,0	19,3	8,5	11,3	-
9.	Manizales A.M.	60,8	54,2	27,9	8,7	10,8	-
10.	Villavicencio	64,3	57,5	17,4	9,1	10,6	-
11.	Neiva	65,9	58,9	35,1	15,3	10,5	-
12.	Tunja	62,9	56,3	21,7	8,6	10,5	-
13.	Sincelejo	63,6	57,2	27,9	9,3	10,2	+
14.	Montería	67,9	61,0	31,8	9,1	10,1	-
15.	Cartagena	60,2	54,3	20,8	7,4	9,8	-
16.	Medellín A.M.	66,5	60,1	30,0	10,0	9,6	-
17.	Total 23 ciudades	66,4	60,1	28,9	11,3	9,5	-
18.	Total 13 áreas	67,4	61,2	29,8	11,5	9,3	-
19.	Pasto	67,9	61,6	43,2	18,2	9,2	-
20.	Santa Marta	62,4	56,7	24,2	11,1	9,2	-
21.	Riohacha	65,8	59,8	41,9	14,9	9,1	-
22.	Valledupar	60,2	54,9	15,6	6,6	8,8	-
23.	Barranquilla A.M.	61,1	56,1	13,4	7,3	8,1	-
24.	Bogotá, D.C.	71,4	65,8	33,5	12,3	7,8	-
25.	Bucaramanga A.M.	68,6	63,3	25,4	9,3	7,6	-

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

Fuente: Dian - Dane agosto 2013

Gráfica 14 Cámaras de comercio de Nariño. Número de comerciantes, según sector económico 2012

Actividad Económica	Pasto	%	IpiALES	%	Túmaco	%	Nariño	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	174	1,07%	152	3,2%	65	2,5%	391	1,7%
(B) Explotación de Minas y Canteras	60	0,4%	8	0,2%	31	1,2%	99	0,4%
(C) Industria Manufacturera	1339	8,3%	321	6,7%	148	5,6%	1808	7,7%
(D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	245	2%	57	1,2%	33	1,3%	335	1,4%
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	32	0,2%	10	0,2%	3	0,1%	45	0,2%
(F) Construcción	303	1,87%	64	1,3%	31	1,2%	398	1,7%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	8930	55,1%	2554	53,4%	1695	64,5%	13179	55,8%
(H) Transporte y Almacenamiento	422	2,6%	181	3,8%	82	3,1%	685	2,9%
(I) Alojamiento y servicios de comida	1830	11,3%	565	11,8%	232	8,8%	2627	11,1%
(J) Información y comunicaciones	224	1,4%	60	1,3%	39	1,5%	323	1,4%
(K) Actividades financieras y de seguros	270	1,7%	256	5,4%	21	0,8%	547	2,3%
(L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	78	0,5%	17	0,4%	6	0,2%	101	0,4%
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	477	2,9%	152	3,2%	43	1,6%	672	2,8%
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	544	3,4%	82	1,7%	43	1,6%	669	2,8%
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	68	0,4%	35	0,7%	16	0,6%	119	0,5%
(P) Educación	97	0,6%	23	0,5%	18	0,7%	138	0,6%
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	311	1,9%	80	1,7%	37	1,4%	428	1,8%
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	253	1,6%	63	1,3%	28	1,1%	344	1,5%
(S) Otras actividades de servicios	544	3%	101	2,1%	57	2,2%	702	3,0%
Total	16201	100%	4781	100%	2628	100%	23610	100%

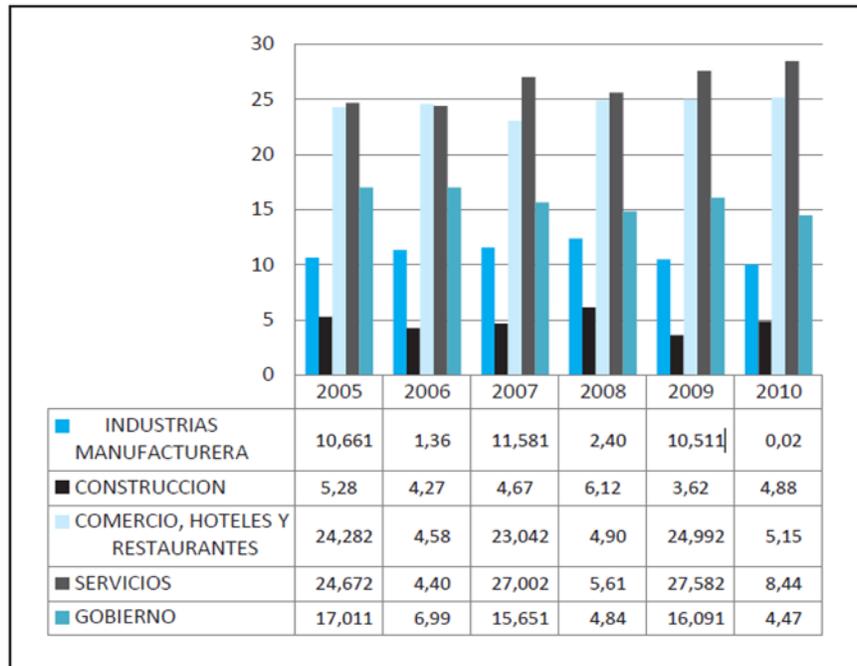
Fuente: Bases de comerciantes de Registro Mercantil, Cámaras de Comercio de Pasto, IpiALES y Túmaco.

PIB Pasto. La rama de los Servicios ha tenido una tendencia creciente, pasando de aportar el 24,67% del PIB municipal en 2005 al 28,44% en 2010; mientras que la rama del Comercio, restaurantes y hoteles muestra una tendencia casi que constante durante dicho periodo. (Ver gráfico 3).

Los cambios que ha tenido la rama de comercio, pueden ser explicados en parte por fenómenos coyunturales como la presencia de captadoras ilegales de dinero (pirámides), la inestabilidad cambiaria que aumentan o disminuyen los flujos del

comercio interfronterizo y los fenómenos de riesgo volcánico, que aumentan la incertidumbre de los proveedores del comercio local.

Gráfica 15 Porcentajes de participación por rama de actividad económica en el PIB del municipio de pasto. 2005 – 2010p



Fuente: Cálculos propios a partir de CEDRE – Cuentas Económicas del Municipio de Pasto 2010

“Según la CEPAL para el año 2010 Nariño ocupa el puesto 15 de 29 en el escalafón de competitividad y según el Banco Mundial el puesto el puesto 9 de 21 en la escala de facilidad para hacer negocios. Según el DANE la inflación para la ciudad de Pasto a julio de 2013 fue de 0.64% en comparación con la nacional que fue de 1.55%. Al desagregar las exportaciones por productos, como se puede observar en la tabla No. 8, los quince bienes más representativos que concentran el 96.5% (US\$ 46.625 miles de dólares FOB) del total de las exportaciones del departamento. Esta cifra muestra la necesidad de diversificar la oferta de productos a través del desarrollo de capacidades en el sector agroindustrial, de tal manera que el departamento sitúe en el mercado productos de excelente calidad

que sean competitivos en los mercados internacionales y de esta manera ingresen divisas que beneficien a más de un subsector de la economía”. (CEDRE, 2010)

Tabla 3 Departamento de Nariño Principales productos de exportación (2009 - 2011) Miles de dólares FOB.

Partida	Descripción *	Enero-Diciembre		enero - julio	
		2009	2010	2010	2011
0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; suc...	38.077	45.876	15.704	41.551
1511	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar qu...	6.631	2.512	796	3.056
4202	Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los portado...	298	625	331	471
3402	Agentes de superficie orgánicos (excepto el jabón); preparaciones tenso...	35,288	86	35	324
3808	Insecticidas, raticidas y demás antirroedores, fungicidas, herbicidas, inf...	27	52	-	168
3926	Las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás mat...	31	10	9	147
3304	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, except...	36	19	17	140
0713	Hortalizas de vaina secas desvainadas, aunque estén mondadas o parti...	-	695	-	133
3307	Preparaciones para afeitarse o para antes o después del afeitado, desodor...	-	15	7	118
4902	Diarios y publicaciones periódicas, impresos, incluso ilustrados o con p...	128	120	93	108
3105	Abonos minerales o químicos, con dos o tres de los elementos fertilizan...	-	-	-	96
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y pa...	1	3	3	90
8540	Lámparas, tubos y válvulas electrónicos, de cátodo caliente, cátodo frío...	-	-	-	89
9603	Escobas y escobillas, cepillos, brochas y pinceles (incluso si son parte...	-	50	20	71
9018	Instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria,	11	23	11	65
Subtotal principales productos		45.275	50.085	17.024	46.625
Participación %		81,3	94,5	89,7	96,5
Total departamento		55.690	53.023	18.971	48.300

Fuente: DIAN – DANE; septiembre de 2011

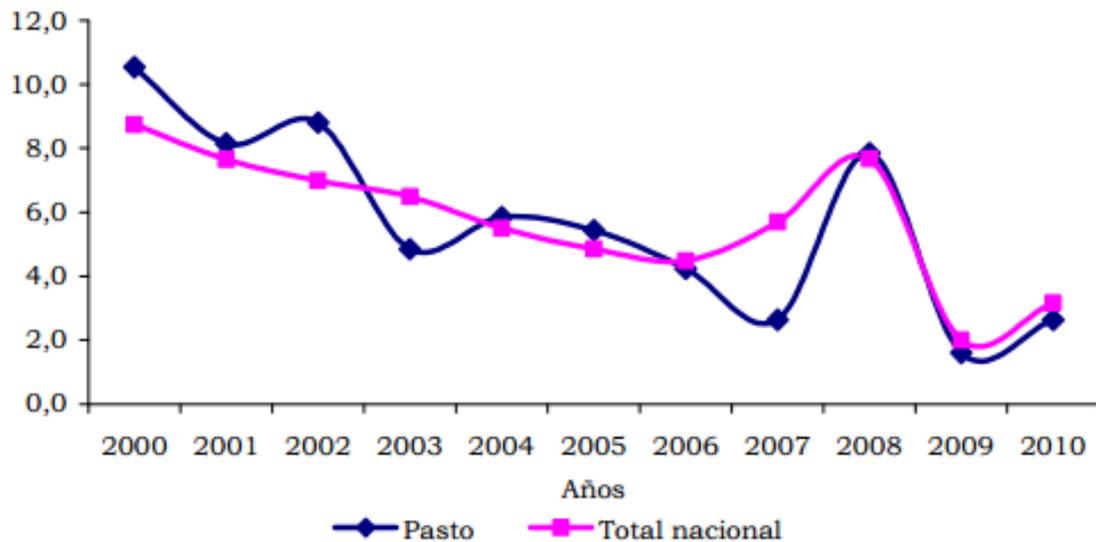
“Para julio del año 2013 las exportaciones más dinámicas correspondieron a productos como: pescado congelado 36.4%, café o productos de café 18% y aceite de palma 16.6%. Los principales destinos en su orden fueron: Ecuador, países bajos, México y Estados Unidos”. (CEDRE, 2010)

Indicadores de Coyuntura Económica Regional de la Ciudad de San Juan de Pasto

La dinámica de precios de los productos de la canasta familiar en la ciudad de Pasto obtuvo un resultado ascendente. Al finalizar 2010, el IPC local llegó a 2,6%, frente a 1,6% del año 2009. Este comportamiento se ubicó en el contexto del IPC nacional, que también se incrementó al pasar de 2,0% a 3,2%.

Durante los últimos once años, el IPC de la ciudad de Pasto ha tenido un comportamiento con tendencia a la baja, con oscilaciones contrarias a las registradas por el nacional en gran parte del periodo. Entre 2008 y 2010 su dinámica ha sido similar, pues ha pasado de niveles entre 8% y 3% en el ámbito local y nacional.

Gráfica 16 Pasto y total nacional. Variación del IPC



Fuente: DANE 2010

Transporte y vías de acceso:

“Acceso terrestre: Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la Carretera panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km para un tiempo promedio de viaje de 18 horas. Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico, por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en el

departamento de Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km. Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Acceso aéreo: Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

En la ciudad está la mayoría de instituciones que configuran la red hospitalaria del departamento de Nariño con 6 hospitales y cuatro clínicas para los niveles dos y tres de atención; para la prestación del servicio en el nivel uno se encuentra además de los anteriores, siete centros y dos puestos de salud que ofertan en total 1332 camas hospitalarias para cubrir la demanda de medicina interna, cirugía, pediatría, obstetricia, partos y psiquiatría básicamente.

Tabla 4 Entorno Económico

Guía de Análisis del Macroambiente					
Mipymes del sector lácteo					
Entorno Económico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la tasa de Inflación	A		X		
Tasas de interés	A		X		
Crecimiento del sector en los últimos años	A	X			
Importaciones Vs. Exportaciones	A	X			
Disponibilidad del crédito	A	X			
Impuestos	A		X		
Desarrollo de cadena productivas agropecuarias	O			X	
Emprendimiento empresarial e innovación	A	X			

Infraestructura vial, urbana y transporte	A	X			
Producto Interno Bruto (PIB)	O			X	
Inflación	A		X		
Balanza comercial	A	X			
Políticas de consumo	O			X	
Contrabando	A	X			
Narcotráfico y cultivos ilícitos	A	X			

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.4. Entorno Jurídico

La Constitución Política Colombiana. En el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Especialmente, el artículo indica:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones.[...]El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de suposición Dominante en el mercado nacional”.[...]

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

“Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social.[...]El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad[...].”

Ley Mipyme. La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de Mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las Mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y desarrollo de instrumentos de apoyo integral (Ley 812, 2003). Este plan da prioridad al apoyo financieros en cabeza del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley Mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financieros, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero-bursátil debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las Mipymes acceder al mercado financieros institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de Mipymes. (Ley 812, 2003)

La normatividad y los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia son relativamente jóvenes, sólo hasta julio de 2000 el Congreso de la República aprobó una Ley que definía las Mipymes y disponía reglamentaciones sobre su promoción y desarrollo dentro del marco jurídico vigente. Así, según la Ley 590 de 2000 expedida por el Congreso de la República,

...se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o deservicios, rural o urbana.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las Mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de Mipymes.

Ley Mipyme 590 de 2000:

Objetivos:

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Definiciones:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Mediana empresa:

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

Pequeña empresa:

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

Microempresa:

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

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

La normatividad de las Leyes Mipyme refleja una preocupación por instrumentalizar el comportamiento y las perspectivas del sector de forma integral, propiciando además el interés de diversos sectores por realizar seguimientos cuantitativos y cualitativos de su desempeño en la economía nacional. Tal es el caso de la Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y Mediana Industria en Colombia, a la que nos referiremos a continuación.

Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1.997. Buenas Prácticas de Manufactura. “Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.”

- Disposiciones generales
- Edificación e instalaciones
- Equipos y utensilios
- Personal manipulador
- Requisitos higiénicos de fabricación
- Aseguramiento y Control de Calidad
- Saneamiento
- Distribución de alimentos

Reglamento sanitario de los alimentos. decreto supremo n° 977/96 : Este reglamento establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

Este reglamento se aplica igualmente a todas las personas, naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinados a dichos fines.

Para la aplicación del presente reglamento regirán las definiciones y requisitos que su texto establece.

Decreto 1767, del 16 de Agosto del 2013 que habla de las Zonas Francas de Exportación del sector lácteo. Se busca potenciar la transformación del sector lácteo, orientado a la generación de productos con mayor valor agregado, a la adopción de nuevas tecnologías e innovación; que permitan un incremento de la productividad, de la calidad de los productos y una mejor inserción en los mercados nacionales e internacionales.

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

“EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS. Con los Estados Unidos se tiene que Colombia no cuenta con acceso sanitario por cuanto no se ha aceptado el país libre de aftosa con vacunación y tiene enfermedades que aún no han sido erradicadas como brucelosis y tuberculosis y se exige entre otras la trazabilidad que apenas se está buscando lograr con la certificación de los hatos, pero que sin duda alguna dadas las características de implementación tardara mucho en lograrse.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA Este es el que más preocupa, por cuanto se conoce que la Unión Europea tiene excedentes significativos en procesamiento de lácteos y sus precios competitivos son

favorables en el comercio, las concesiones otorgadas son contingentes sin arancel en leche en polvo 4.000 toneladas, láctos sueros 2.100 toneladas, quesos 2.300 toneladas, los láctos sueros también con desgravación inmediata fueron otorgados a los Estados Unidos, lo mismo que la leche líquida, arequipe y bebidas lácteas. Las concesiones recibidas por la Unión Europea fueron con desgravación de aranceles entre 5 y 7 años, esto como se puede ver, deja la posibilidad escrita de comercio con ellos, pero mirando el acceso real, Colombia no cuenta con acceso sanitario a Europa es decir que desde el primer día de vigencia del acuerdo los productos Europeos pueden ingresar a Colombia, pero no le queda tan fácil los nacionales.

EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON MERCOSUR. La situación no puede ser menos complicada, esta otorgada la concesión de ingreso de contingentes con arancel preferencial para leche en polvo de 4.232 toneladas que pagan el 9.2% de arancel, en el 2018 libre comercio para leche líquida, yogur y bebidas lácteas. Concesiones recibidas, lácteos con desgravación de aranceles en 12 años y Libre Comercio para los mismos a partir del 2016. Mercosur es una potencia exportadora, son mínimas las oportunidades de acceder a esos mercados y Colombia no cuenta con acceso sanitario a Mercosur.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON SUIZA. Las concesiones otorgadas para quesos contingentes sin arancel de 500 toneladas que pueden crecer en el 10% fuera del contingente, las recibidas lácteos con desgravación inmediata pero el acceso real, Colombia no cuenta con acceso a Suiza por condición sanitaria, lo mismo se puede decir del Tratado de Libre Comercio con el Norte Centro Americano, donde por solicitud de Guatemala y honduras se excluyó al Salvador del sector de la negociación en lácteos, pero el acceso real también está restringido por la condición sanitaria de ser Colombia libre con vacunación de aftosa.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE. El contingente otorgado son de 1.000 toneladas de Queso Gouda, las concesiones recibidas son libertad para

exportación ya que recibimos el concepto favorable sanitario para lácteos y en este está incluida la Cooperativa COLÁCTEOS en su planta de Pupiales”. (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2012)

Documento CONPES lechero. Recomienda concentrar los escasos recursos en las ganaderías “de talla mundial” que, por supuesto excluye la totalidad de la ganadería de doble propósito, un híbrido que los campesinos nariñenses han desarrollado para sobrevivir y suministrar alimento barato y de calidad a miles de niños. La realidad en Nariño es que la mayoría de los ganaderos tiene menos de diez reses, cada vaca entrega en promedio cinco litros por día, la mayoría de los animales no se especializan ni en carne ni en leche sino en “doble propósito”, todo lo cual limita la existencia de hatos de talla mundial. Estas faenas ocupan en gran proporción mujeres rurales que complementan el ingreso familiar.

Hoy la leche es un producto seriamente afectado por la aplicación de los Acuerdos de Libre Comercio negociado con Estados Unidos, la Unión Europea y el trámite con Nueva Zelandia y Mercosur. Estos tratados afectarán la producción pecuaria nacional y regional. La amenaza es latente para los pequeños productores, los comercializadores de leche y carne, las medianas empresas procesadoras nariñenses y aún para los consumidores. En Nariño, la ganadería se desarrolló desde los primeros años del período colonial, encontrando los primeros núcleos ganaderos en la región del Patía. Para la segunda década del siglo XX se tienen referencias de la existencia de ganado de origen europeo en el altiplano nariñense como holstein, durham, hereford, normandoy red pol (Viloria, 2007:7).

Tabla 5 Entorno Jurídico

Guía de Análisis del Macroambiente					
" Mipymes del sector lácteo"					
Entorno Jurídico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ley Mipyme 590 del 2000	O				X

Creación del sistema nacional de Mipymes	O			X	
Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1997 Buenas Prácticas de Manufactura	O			X	
Decreto 1767 del 16 de agosto del 2013 que habla de las Zonas Francas de Exportación del sector lácteo	O			X	
Ley CONPES para el sector lechero	O			X	
Diferentes tratados de libres comercio firmados	A	X			
Reforma tributaria	A	X			
Impuestos y gravámenes	A	X			
Código del comercio	O				X
Reformas salariales	O				X

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.5. Entorno Político-Institucional

La capital del departamento es la ciudad de San Juan de Pasto. Política y administrativamente Nariño se encuentra dividido en 64 municipios y cuenta con otras figuras de ordenamiento territorial como los resguardos indígenas, los territorios colectivos de comunidades afro-descendientes y de colonización; los parques nacionales naturales y las áreas protegidas de manejo ambiental.

Políticas del Departamento

Desde mayo hasta finales de 2010, la Junta Directiva del Banco de la República mantuvo la tasa de interés de intervención en 3,0%, nivel históricamente bajo que contribuyó al buen desempeño de la economía. La transmisión de las decisiones de política monetaria al mercado impulsó el dinamismo de la cartera y las captaciones del sistema financiero.

“En términos reales, la cartera bruta total presentó un alza anual de 13,1%, producto de un crecimiento real de 17,0% en la cartera comercial, 12,7% en la cartera de vivienda con titularizaciones y similar porcentaje en la de consumo; esta última estuvo determinada principalmente por la confianza de los consumidores y la disposición a comprar bienes durables, especialmente aquellos que requieren financiación, como es el caso de los automóviles, cuyas ventas registraron niveles altos solo comparables con 2007. Respecto a las cuentas pasivas, se destaca el aumento de 44,8% en la emisión de bonos y de 6,0% en las captaciones del público, dentro de las cuales las cuentas corrientes y de ahorros lograron tasas de crecimiento anual de 15,6% y 15,4%, respectivamente. No obstante, se presentaron descensos en los certificados de depósito a término (CDT) (10,5%) y, por parte de las colocaciones, en el crédito de vivienda sin titularización (2,4%)”. (Red Ormet, Observatorio del empleo, 2012)

Sector Externo y Mercado Cambiario

Durante 2010 se registraron exportaciones por US\$39.820 millones FOB, con un incremento de 21,2% con respecto a 2009. Este resultado se debió al buen desempeño de los productos principales¹ que crecieron en 41,2%, impulsados principalmente por el aumento en las ventas de petróleo y sus derivados y carbón, que en conjunto contribuyeron con 37,9 pp a la variación total. Por su parte, las exportaciones sin productos principales disminuyeron 2,9% como consecuencia de las menores ventas de la producción, transformación y conservación de carne y pescado (-75,6%), maquinaria y equipos (-36,0%) y productos de la cadena textil (-

15,1%), que se compensaron con los aumentos en las de vehículos automotores y otros transporte (52,4%) y productos metalúrgicos (39,3%), entre otros⁷.

“La mayor participación correspondió a las exportaciones a Estados Unidos, que exhibieron un aumento de 31,4%, debido en gran medida a las mayores ventas de combustibles y aceites minerales y sus productos (36,6%); seguido por China (107,1%), cuyo dinamismo también radicó en los mismos productos, además del cobre y sus manufacturas. En contraste, las exportaciones a Venezuela disminuyeron 64,9%, debido, en parte, al cierre en las ventas de animales y sus productos, minerales, cueros y productos, textiles, maquinaria eléctrica, materias plásticas, vehículos, entre otros. Cabe anotar que el valor de lo exportado en 2010 a Venezuela es 23,3% de lo que se le exportó en 2008. Las importaciones ascendieron a US\$40.683 millones CIF, con un incremento de 23,7% frente a 2009. Específicamente, influyeron sobre este comportamiento el crecimiento de las compras externas de vehículos y sus partes (54,3%), aparatos y material eléctrico de grabación o imagen (35,3%), combustibles y aceites minerales y sus productos (67,9%) y calderas y máquinas (15,2%). Por países, las importaciones provenientes de México aumentaron 68,8%; China 47,4%; Argentina 44,7%. En contraste, las originarias de Francia mostraron una disminución de 23,5% como consecuencia de las menores compras de productos del grupo de navegación aérea o espacial. Durante 2010, 44,5% de las importaciones realizadas por el país se concentró en Bogotá; 11,9% en Antioquia; 10,3% en el Valle del Cauca y 33,4% en los demás departamentos”⁸.

En cuanto a las reservas internacionales netas, cuyo saldo llegó a US\$28.452 millones al finalizar 2010, estas se incrementaron en US\$3.136 millones comparadas con las de 2009. Su monto se considera adecuado para prevenir y combatir choques externos y responder a las obligaciones crediticias con el resto del mundo, ya que la razón entre las reservas y la suma de amortización de deuda

⁷ http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/icer_nar_2010.pdf

⁸ Ibid, 2010

externa más el déficit en cuenta corriente es de 1,5; mayor al nivel recomendado que es de 1.

Situación Fiscal

El sector público consolidado registró un déficit de 3,0% (incluidos los costos del invierno), mayor al de 2009, cuando se ubicó en 2,8%. Los cálculos preliminares indican que los niveles de déficit fueron menores a los que se habían estimado, a pesar de los gastos adicionales en los que incurrió el gobierno debido al fuerte invierno. De esta manera, se reportó para 2010 un déficit del gobierno nacional central de 3,9% del PIB, inferior al registrado en 2009 (4,1%), y del cual 0,2% correspondió a los recursos destinados a atender la emergencia invernal⁹.

Tabla 6 Entorno Político-Institucional

Guía de Análisis del Macroambiente					
Mipymes del sector lácteo					
Entorno Político-Institucional					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Demanda de productos de larga vida	O			X	
Cadena productiva láctea	O				X
Institucionalidad y formalidad del sector	A		X		
Leyes tributarias	O			X	
Políticas salarial	A		X		
Articulación, Universidad, empresa, estado	O			X	
Clientelismo y corrupción política	A	X			
Inversión pública	A		X		
Políticas públicas de frontera (Lucha contra contrabando)	O			X	

Fuente: propia de la investigación

⁹Ibid, 2010.

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.6. Entorno Tecnológico

El proyecto, estructurado conjuntamente por la Universidad de Nariño y la Universidad de La Florida (Estados Unidos), en alianza con la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño (Colácteos), tiene por objeto mejorar genéticamente los bovinos de leche, mediante la selección de los reproductores de mayor mérito genético, utilizando técnicas avanzadas que permiten estimar con mayor confiabilidad, en menor tiempo y a más bajo costo los efectos genéticos, bajo las condiciones propias de la región Andina nariñense.

En la búsqueda de este propósito se partirá de los resultados obtenidos en fases previas cumplidas entre los años 2007 y 2011, en las que se sistematizó los datos genealógicos, fenotípicos y moleculares procedentes de 290 fincas localizadas en 14 municipios del departamento de Nariño, lo cual permitió caracterizar de forma general los sistemas de producción de leche, crear el primer sistema de información con fines de evaluación genética, estandarizar las técnicas para realizar análisis moleculares, valorar genéticamente la población bovina a través del uso de modelos lineales multicarácter y seleccionar un primer núcleo constituido por animales con mérito genético superior para las características que requieren mejorarse en la zona.

Tabla 7 INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO MEJORAMIENTO GENÉTICO DE LOS BOVINOS

Titulo del proyecto: "SELECCIÓN MEDIANTE MODELOS GENÓMICOS Y POLIGÉNICOS PARA EL MEJORAMIENTO GENÉTICO DE LOS BOVINOS DE LECHE EN EL TRÓPICO ALTO DE NARIÑO".		
Entidad proponente:	Universidad de Nariño	
Entidad beneficiaria:	Colácteos	
Entidad ejecutora:	Universidad de Nariño	
Otras instituciones participantes:	Universidad de la Florida (Estados Unidos)	
Duración del proyecto:	48 meses	
Costo total del proyecto:	\$ 4.726.557.897	
Monto solicitado:	\$ 3.995.757.897	
Monto total de la contrapartida:	\$ 730.800.000	
Contrapartida de la entidad beneficiaria:	En efectivo	En especie
		\$ 226.800.000
Lugar de ejecución del proyecto:	Ciudad:	Departamento:
Distritos lecheros: Pasto, Pupiales y Guachucal.	Pasto	Nariño
Persona responsable del proyecto:	Empresa/Institución:	Cargo:
Carlos Solarte Portilla	Universidad de Nariño	Docente Investigador, adscrito al Departamento de Producción y Procesamiento Animal

Fuente: Solarte 2013

“Con el fin de afianzar, acelerar y lograr mayores impactos por efectos de la selección genética, se requiere continuar con la recolección y sistematización de datos fenotípicos de los hatos lecheros y realizar las evaluaciones mediante modelos genómicos, los cuales ofrecen ventajas teóricas para la selección de reproductores, pero que por su reciente desarrollo aún no se han estudiado en esta región, por lo que necesario aplicarlos y establecer comparaciones con los modelos poligénicos convencionales, tradicionalmente utilizados en las evaluaciones genéticas. En consideración al conocimiento obtenido en estudios anteriores, respecto a la estructura y tamaño de la población, para la implementación de las evaluaciones genómicas en Nariño se requiere genotipificar en el primer año, al menos 2.600 bovinos lecheros, entre los que se incluyen

hembras y machos nacionales e importados de diversos países como Estados Unidos, Canadá, Francia, Holanda, Nueva Zelandia, mediante la utilización de chips de SNPs para conocer los polimorfismos de un solo nucleótido en la cadena de ADN y su relación con las características de los bovinos lecheros en esta región”. (Solarte 2013)

“Semestralmente se informará a los ganaderos los resultados en cuanto a los valores fenotípicos de las variables antes anotadas, acompañados de las recomendaciones generales a que hubiere lugar para cada animal y para cada hato. Se prevé que al finalizar el primer año, se habrá sistematizado la suficiente información genómica y fenotípica para realizar las evaluaciones bajo los siguientes modelos: a) modelos totalmente genómicos, con el fin de identificar los SNPs de las regiones del genoma con efecto relevante sobre las características de importancia en el Trópico Alto de Nariño; b) genómicos-poligénicos, que combinan la información de las matrices de parentesco genómico y parentesco genético aditivo; c) poligénicos convencionales donde se incluirá únicamente la matriz de parentesco, sin datos moleculares; d) modelos poligénicos no lineales, también llamados “del día de control”, los cuales posibilitan estimar el valor genético en cualquier punto de la curva de lactancia, gracias a las propiedades teóricas de la regresión aleatoria”. Igualmente se constituirá un núcleo elite con el 1% superior de las hembras, las cuales se someterán a multiovulación, obtención y transferencia de embriones, con sujeción a la normatividad establecida para estos propósitos en Colombia. El 50% de los embriones aptos para ser transferidos se utilizarán en la misma finca del animal donante, previa garantía de disposición de receptoras que cumplan con los requisitos establecidos para ser consideradas como tales; el 50% restante se distribuirá entre los ganaderos de la región, que dispongan de todas las condiciones necesarias para criar correctamente animales de este núcleo elite. (Solarte 2013)

Con la ejecución del presente proyecto se fortalecerá la capacidad tecnológica de la región para ofrecer soluciones que contribuyan a superar problemas estructurales de la producción láctea en el departamento de Nariño. Además, se generará nuevo conocimiento a través de la investigación, el cual puede resultar útil y valioso para comunidades científicas nacionales e internacionales. Se robustecerá la cooperación académica con instituciones internacionales de reconocido prestigio, tanto en el intercambio de experiencias como en la publicación conjunta de resultados y la formación de jóvenes investigadores. Todo esto facilitará el cumplimiento de las labores misionales de la Universidad de Nariño, por cuanto los resultados del proyecto esperan aportar elementos útiles en la docencia, la investigación y la proyección social.

Alojamientos e Instalaciones

Las instalaciones ganaderas se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Explotaciones intensivas.
- Instalaciones para ganado lechero.
- Instalaciones para ganado de carne (corrales de engorde)
- Explotaciones extensivas.

El proyecto se centrará en las instalaciones para ganado lechero que es el tema de interés.

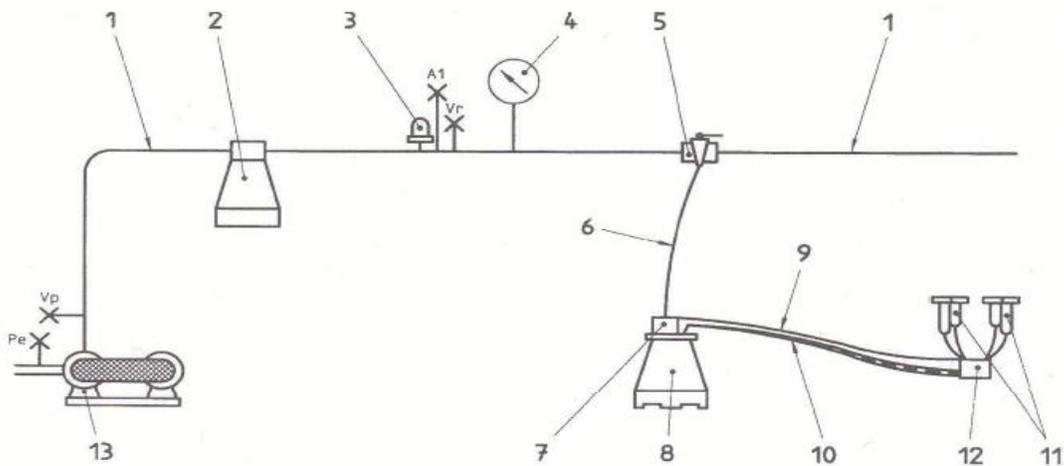
Requisitos para Alojamientos e Instalaciones

- El área por cabeza debe ser suficiente, sin ajustarse al criterio mínimos posibles
- Brindar comodidad a los animales evitando el hacinamiento.
- Proporcionar protección contra efectos climáticos adversos.
- Garantizar la higiene de los animales a través de un buen diseño de las instalaciones y el adecuado mantenimiento de las mismas.

- Facilitar la labor diaria del personal, disminuyendo esfuerzos y optimizando fluidos.
- Construir con materiales adecuados, económicos, duraderos y amigables con el medio ambiente.

Composición de una sala de ordeño en general

Gráfica 17 Composición de una sala de ordeño en general



- 1 Conducción de aire
- 2 Interceptor
- 3 Regulador
- 4 Vacuómetro
- 5 Grifo de vacío
- 6 Tubo de vacío
- 7 Pulsador
- 8 Cubo (o cántara)
- 9 Tubo largo de pulsación
- 10 Tubo largo de leche
- 11 Pezoneras
- 12 Colector
- 13 Bomba de vacío
- 14 A1 Puntos de conexión para un medidor de caudal de aire
- 15 Vr, Vp: Punto de conexión para medir el nivel de vacío
- 16 Pe: Punto de conexión para medir la presión de aire en el escape

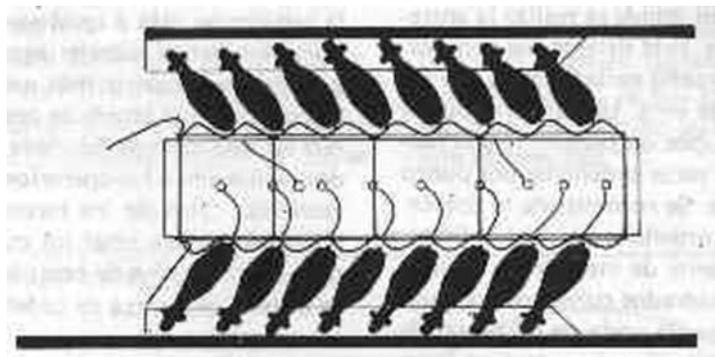
Fuente: Estructuras de Concreto 1. 2011

Los principales tipos de salas son:

En espina de pescado:

Los animales se acomodan en diagonal respecto al eje longitudinal de la sala y el ángulo de 35° y pasillo elevado de vacas

Fotografía 5 Sala de ordeño en espina de pescado



Fuente: www.delaval.es

En tándem

Fotografía 6 Sala de ordeño en Tándem



Fuente: www.interempresas.net

Parada paralela

Fotografía 7 Sala de ordeño en Parada Paralela



Fuente: www.veengle.com

Polígono o triángulo:

Son especialmente adecuadas para las disposiciones en espina de pescado. Estas configuraciones son prácticas cuando la autorización del equipo es elevada de otro modo no representa ventaja.

En brete pasante:

Acomoda a los animales por pares en un solo nivel, teniendo opcionalmente un foso cada dos plazas para operación cómoda del ordeñador

En carrusel:

Fotografía 8 Sala de ordeño en carrusel



Fuente tecnorlm.com

Tabla 8 Entorno Tecnológico

Guía de Análisis del Macroambiente					
Mipymes del sector lácteo					
Entorno Tecnológico					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Manejo y uso de TIC's	A	X			
Procesos de automatización	A	X			
Costos tecnológicos	A	X			
Productividad y tecnología	O			X	
Acceso a la tecnología	O			X	

Planeación estratégica de investigación, Desarrollo, Ingeniería y Operaciones	O			X	
Pronóstico tecnológico	A	X			
Manejo del cambio tecnológico (obsolescencia)	A	X			
Transferencia de tecnología	O			X	
Desarrollo y uso de sistemas de información para la Gestión	O			X	
Manejo de la calidad y la productividad	O				X
Gestión de sistemas y procesos	O			X	
Desarrollo de nuevos productos	O			X	
Sistemas expertos en gestión de la tecnología	A				X
Gestión de recursos humanos, negociaciones contractuales	A				X
Gestión de proyectos	O				X

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

3.7. Entorno Medio Ambiental

Los impactos ambientales negativos de la ganadería, sin embargo, se originan en el pastoreo excesivo y se producen como resultado de algunas prácticas de manejo de las tierras de pasto. Los impactos externos en los terrenos de pastoreo se relacionan con las actividades de desarrollo (p.ej. la agricultura, el desarrollo de los recursos hídricos, los programas de colonización, la minería, etc), que reducen o imposibilitan el pastoreo del terreno o degradan sus recursos. [18]

A menudo, se agota la vegetación y se produce mayor erosión del suelo alrededor de las fuentes de agua, donde se congregan los animales. Se puede limitar la destrucción, aumentando el número de fuentes, ubicándolas estratégicamente, y cerrándolas durante ciertas épocas del año. La mala planificación, ubicación, manejo y control de los charcos, sin embargo, puede agravar los problemas, y aumentar las sequías. Al perforar pozos profundos, se puede producir severa degradación de la tierra a su alrededor, porque baja el nivel freático y se afecta la vegetación local. Si el ganado y los seres humanos comparten las fuentes de agua, se crean implicaciones negativas para la salud. [18]

Las técnicas de manejo que se emplean para aumentar la productividad de los terrenos de pastoreo, son: la intervención mecánica y física con respecto al suelo o la vegetación (p.ej. laboreo de la tierra y otras técnicas de conservación del suelo y el agua, desbroce de los matorrales); siembra o resiembra de las especies y variedades seleccionadas; quema de la vegetación; aplicación de fertilizantes: el estiércol o los químicos, y hacer esfuerzos por controlar las plagas. Las medidas de conservación del suelo y el agua y la siembra de vegetación pueden reducir la erosión del suelo, en cambio el desbroce y quema de los matorrales, que no se efectúa con cuidado, puede aumentar la erosión. Este no solamente disminuye la productividad del sitio, sino que los recursos acuáticos sufren también debido al aumento de sedimento. [18]

La quema se emplea para controlar los matorrales indeseables y la maleza alta, para destruir los montecillos viejos y desabridos de las hierbas, plantas y favorecer el crecimiento de las plantas frescas, que son más digeribles y nutritivas. El fuego aumenta el rendimiento del forraje y mejora el sabor de las hierbas y malezas. Sin embargo, la quema caprichosa o fortuita puede ser dañina o desastrosa para la vegetación y los suelos, y puede causar mayores niveles de erosión.

Es más común emplear los químicos como herbicidas, o para controlar las enfermedades (p.ej. para reducir la población de la mosca tsetsé y controlar tripanosomiasis), y pueden haber efectos negativos para la fauna, las fuentes de agua (superficiales y freáticas) y la vegetación. [18]

El mejoramiento del ganado incluye el cuidado veterinario, el tratamiento y control de las enfermedades, y las técnicas de selección u otras para mejorar la raza. Los aumentos de población del ganado, producido a través de estos esfuerzos, deberán efectuarse conjuntamente con el manejo del terreno de pastoreo y el control de su uso, para evitar los problemas que pueden ser causados por la mayor presión sobre los recursos. El mejoramiento genético, a largo plazo tiene el potencial negativo de reducir la variación genética natural de las poblaciones, y, por eso, pueden disminuir su resistencia a las enfermedades y la flexibilidad para adaptarse a los cambios de clima.

Algunos proyectos emplean alimentación suplementaria durante los tiempos de sequía, para mantener los rebaños. Hay que tener cuidado con estos programas, y continuarlos hasta que los pastos se hayan recuperado, adecuadamente, de la sequía. Existe un concepto erróneo acerca de que una vez que se inicien las lluvias, se puede discontinuar los programas de alimentación; pero en realidad, existe un retraso entre el comienzo de las lluvias, y el momento en que los terrenos de pastoreo están, nuevamente, listos para soportar la presión del ganado. Al soltar el ganado muy pronto, se puede hacer mucho daño a los pastos. [18]

Tabla 9 Entorno Medio Ambiental

Guía de Análisis del Macroambiente					
Mipymes del sector lácteo					
Entorno Medio Ambiental					
Variable	A/O	AM	am	om	OM
Uso y manejo de suelos para hatos lecheros	A		X		
Costos ambientales de la producción de leche	A	X			
Amenaza Naturales (Volcán Galeras)	A		X		
Políticas ambientales	O			X	
Recursos hídricos	O				X
Energía Eléctrica	O				X
Energías Alternativas	O			X	
Consumo de recursos naturales	A	X			
Cambios climáticos- fenómeno del niño y niña	A	X			
Contaminación de Recursos naturales	A	X			

Fuente: propia de la investigación

Tabla de referencia para el Análisis de los diferentes entornos del sector lácteo Nariñense

A/O	Amenaza u Oportunidad
am	Amenaza menor
AM	Amenaza Mayor
om	Oportunidad menor
OM	Oportunidad Mayor

Fuente: Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico. Benjamín Betancourt G. Univalle. Cali – Colombia, 2011. Pág. 76

Tabla 10 Matriz integrada del entorno

Variable Clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia
<p>1) Formación del talento humano de la región.</p> <p>2) Desempleo.</p> <p>3) Oferta educativa y acceso a la educación.</p> <p style="text-align: center;">ENTORNO SOCIO-CULTURAL</p>	<p>1,3) El departamento de Nariño cuenta con formación académica orientada al sector lácteo y agrícola. “En la actualidad la Universidad de Nariño y el Sena, generan propuestas de educación para fortalecer las capacidades que los trabajadores del sector lechero requieren, pues se ofertan programas a nivel técnico, tecnológico y profesional a fines a la Agro Industria, Zootecnia, Veterinaria, ciencias Agronómicas, entre otras, para dar respuesta a la demanda educativa del gremio”. (Universidad de Nariño y Sena, 2012)</p> <p>2) “Lácteos VICKY S.AS. y Lácteos Chambú en el año 2012 mantienen la planta de personal, y aumentan en 10 personas su apoyo logístico y de distribución de productos; notándose una marcada diferencia con lácteos Andinos, ya que esta empresa incrementa de 22 a 31 las</p>	<p>1,3) “Los esfuerzos por aumentar la cobertura educativa en Colombia se reflejan en las estadísticas. En dos décadas (1985-2002), el analfabetismo en Colombia de personas de 15 años y más disminuyó cinco puntos, al pasar de 13.5% a 8%. En el mismo período, el analfabetismo en Nariño disminuyó diez puntos, hasta ubicarse en el 10%, pero todavía por encima de la media nacional (8%) y el Departamento del Cauca (9.2%)”.(Red Ormet- Cedre ,2012)</p> <p>2) “Durante los últimos cuatro años, la tasa de desempleo en Pasto ha sido siempre superior al promedio de las siete grandes ciudades del país. Mientras el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) asegura que el año pasado el índice de desempleo en esta capital fue del 9,9 por ciento, los investigadores regionales aseguran que esta superó el 12 por ciento. El promedio nacional fue durante ese mismo año de 8,9 por ciento. Se ha identificado que Ipiales, la segunda ciudad del departamento, tiene una tasa de desempleo del 22 por ciento; en la costa Pacífica nariñense, solo el 26,6 por ciento de sus habitantes tiene trabajo y en el Alto Patía, norte de Nariño, la tasa de desempleo llega al 49,4 por</p>

	<p>rutas de comercialización de su productos en el municipio de Pasto. Colácteos es una empresa que se consolidó como líder del sector transformador y comercializador de derivados de la leche, aportando con cerca de 300 cargos directos y 250 indirectos en la región”. (Informes de las empresas, 2013)</p>	<p>ciento”.(DANE, 2013)</p>
<p>1) Manejo y uso de Tics. 2) Procesos de automatización 3)Costos tecnológicos</p> <p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p>	<p>1) Falta de capacitación del personal, poco interés del sector por acceder a una plataforma virtual. Las empresas Mipymes pertenecientes al sector lácteo no cuentan con una adecuada apropiación de conocimiento tecnológico; el manejo y uso de las TIC’s, el cual hoy en día se considera fundamental en la formación, capacitación y virtualización de procesos es algo novedoso y poco utilizado. . “El departamento de Nariño no cuenta con una plataforma que facilite el uso frecuente de herramientas tecnológicas orientadas al fortalecimiento de la comunicación- relación entre: proveedor, transformador y cliente”. (Inf. Primaria de la</p>	<p>1)La adopción y transferencia de las tic’s, son un importante eslabón en el sistema de innovación. Este será un mecanismo fundamental para cerrar las brechas en materia de productividad laboral y de acceso a la información y de conocimiento. Se requiere de esfuerzos por ampliar la interconexión a los sistemas de información, fortalecer el Programa Nariño Digital, difundir ampliamente las tecnologías en la región.” (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)</p> <p>2) “Los procesos de automatización para el ordeño y procesamiento de la leche, son costosos y al tener el departamento minifundios dedicados a la producción lechera, se dificulta aún más la adopción de estos, pues se sabe que a través de la asociatividad, el cooperativismo y las ayudas gubernamentales, esto podría ser posible, pero la falta de voluntad política</p>

	<p>investigación- Formato B)</p> <p>2) “La industria láctea pequeña y mediana no cuenta con los recursos para automatizar y optar por procesos de control con tecnología apropiada”. (Inf. Primaria de la investigación- Formato B)</p> <p>3) Los costos tecnológicos son altos en el mercado y poco accesibles para las medianas y pequeñas empresas. (Informe SAGAN, 2013)</p>	<p>no ha permitido que se logre hasta la fecha”. (Informe SAGAN, 2013)</p> <p>3) “Los costos tecnológicos son aún un problema para el sector, pues si bien es cierto la tecnología de punta aún no es adoptada por la cadena láctea, se sabe que es necesario a mediano y largo plazo realizar inversiones que permitan lograr cierto nivel de competitividad para contrarrestar el fenómeno de los tratados de libre comercio especialmente con Estados Unidos y Canadá, quienes si cuentan con la tecnología necesaria para generar productos con calidad, innovación y bajo costo”.(Informe SAGAN, 2013)</p>
<p>1) Diferentes tratados de libre comercio firmados.</p> <p>2) Ley Mipyme 590 del 2000</p> <p>ENTORNO JURÍDICO</p>	<p>1) La firma de los tratados de libre comercio (TLC’s) con grandes de la producción de los derivados de la leche, ponen de manifiesto la crisis estructural que sufre el sector lechero en Nariño y que deberá fortalecer aspectos de producción de ganado, mejoramiento de razas, calidad en la producción de leche y contar con una alta diversificación de producto y mercado para poder sobrevivir a las exigencias de los grandes.(ICA, SAGAN, 2013)</p> <p>2) La Ley Mipyme ofrece</p>	<p>1) Se sabe que los Tratados de Libre Comercio no han sido diseñados para que Colombia sea competitiva y pueda lograr exportaciones eficientes, pues las concesiones otorgadas son muchas, la responsabilidad que les cabe a los gremios es grande, pues la actividad lechera del departamento es importante y casi vital para el desarrollo de 40 mil familias que viven en el Trópico Alto de Nariño y que su ingreso fundamental es la producción de leche. (SAGAN, 2013)</p> <p>2) Ley Mipyme 590 de 2000: Objetivos: Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor</p>

	<p>garantías a los sectores productivos de la región, pues genera una adecuada integración de empresas que buscan la formalización como oportunidad de crecer y fortalecer sus mercados. (Inf. Primaria de la investigación-Formato B)</p>	<p>cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes. La reforma sustancial de esta Ley tiene que ver con la creación del Sistema, y la reglamentación de su conformación por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, quien coordina las actividades y programas para el desarrollo de las Mipymes. (Ley Mipyme 590, 2000)</p>
<p>1) Crecimiento del sector en los últimos años</p> <p>2) Importaciones Vs. Exportaciones</p> <p>3) Emprendimiento empresarial e innovación</p> <p>4) Infraestructura vial, urbana y transporte</p> <p>5) Narcotráfico y cultivos ilícitos</p> <p>ENTORNO ECONÓMICO</p>	<p>1) El crecimiento en los últimos años ha tenido un estancamiento debido a las importaciones ilegales y a los TLC's firmados. (Sagan, 2012)</p> <p>2) Según el Dane y FEDEGAN las exportaciones han disminuido en los últimos años al igual que su producción cerca de un -3% anualmente. (FEDEGAN, 2013)</p> <p>3) Para las pequeñas empresas es difícil acceder a nuevas tecnologías para implementar en sus empresas, insistiendo en la parte de que para poder salir de la situación problemática el emprendimiento e intra-emprendimiento debe ser una alternativa económica para el</p>	<p>1) "Según el Dane el PIB departamental de 2001 a 2012 creció a una tasa (promedio simple) de 4,47%, superior al promedio nacional de 4,1%. Según el DANE la inflación para la ciudad de Pasto a julio de 2013 fue de 0.64% en comparación con la nacional que fue de 1.55%. Con recursos de la Nación por 655.300 millones de pesos, el Gobierno financiará la ejecución de los proyectos de infraestructura vial, aeroportuaria y portuaria incluidos en el Contrato Plan Nariño, cuyo costo total, sumados 46.500 millones de pesos del departamento, alcanza 701.800 millones de pesos". (DANE, 2013)</p> <p>2) El sector externo de Nariño presentó durante los años considerados en este estudio un déficit en su balanza comercial, debido al mayor dinamismo de las importaciones, especialmente desde 2005, frente al regular comportamiento de las</p>

	<p>sector lácteo. (Inf. Primaria de la investigación- Formato B)</p> <p>4) la Infraestructura vial, urbana y de transporte presenta serios problemas, por cuanto la inversión que se ha realizado es mínima en toda la región, afectando la productividad sectorial y más aún en el sector lechero que requiere de una plataforma urbana y regional que favorezca la logística y transporte de alimentos perecederos como lo es la leche y sus derivados, incrementando costos por fletes.(SAGAN, 2013)</p> <p>5) “EL narcotráfico es un conflicto que genera problemas por la inflación que genera y el inadecuado uso de tierras disponibles, además de la desconfianza inversionista y desplazamiento forzoso a los campesinos que trabajan la tierra y en el sector lácteo”. (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)</p>	<p>exportaciones en los primeros y últimos años de la primera década del siglo XXI.. El desbalance comercial más alto se presentó entre 2009 y 2011, por el crecimiento significativo que experimentó las importaciones de café y vehículos de transporte de mercancías, productos que representaron, en 2011, 42,4% de las compras externas de Nariño.(BANREP, 2013)</p> <p>3) Teniendo en cuenta que la oferta laboral en el campo de los profesionales, es muy reducida dada la baja cobertura del sector de la economía en el Departamento por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población en condiciones de trabajar. Ante esta situación, los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.</p> <p>Esto implica desarrollar una cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes. (Red Ormet, 2013)</p> <p>4) Esta variable tiene que ver con la infraestructura del transporte, tanto terrestre, marítimo y aéreo; de igual</p>
--	--	--

		<p>manera, con la infraestructura energética como redes de electricidad, redes de combustibles etc., con la infraestructura hidráulica, como redes de agua potable y redes de desagüe y redes de reciclaje; también con la infraestructura de telecomunicaciones como redes de telefonía, televisión etc. y con la infraestructura de edificación de vivienda, comercio, industria, hospitales colegios, recreación etc.</p> <p>Para el Departamento de Nariño concretamente estas obras de infraestructura en el presente son precarias, sin embargo existen proyectos importantes a corto y mediano plazo que van a dar viraje completo a la ciudad de Pasto y a la región en general. (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)</p> <p>5) El narcotráfico es el comercio ilegal de drogas tóxicas en grandes cantidades. El proceso (que comienza con el cultivo de las sustancias, sigue con la producción y finaliza con la distribución y la venta) suele ser realizado por diversas organizaciones ilícitas (denominadas <i>carteles</i>) que se especializan en distintas partes de la cadena Específicamente en el caso del Nariño este fenómeno se ha visto agravado en los últimos 15 años con la presencia de cultivos ilícitos, narcotraficantes y grupos al margen de la</p>
--	--	--

		ley (Bacrim) ocasionando paralelamente problemas de población desplazada. (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)
<p>1) Cadena productiva láctea</p> <p>2) Clientelismo y corrupción política</p> <p>ENTORNO POLÍTICO- INSTITUCIONAL</p>	<p>1) El departamento de Nariño cuenta con las condiciones adecuadas para generar productos de alta calidad y con políticas favorables como el CONPES Lechero. Siempre y cuando se hagan las respectivas inversiones que se requieren y que se han expuesto en los planes de desarrollo y mejoramiento sectorial. (SAGAN, 2013)</p> <p>2) La corrupción ha generado en el sector productivo de leche atraso en todos los procesos de mejoramiento que requiere la cadena productiva. Se espera que con el CONPES LECHERO, se logre una inversión adecuada para la infraestructura que requiere la cadena láctea nariñense, y la puesta en marcha de programas de mejoramiento productivo, capacitación y</p>	<p>1,2) Nariño es el departamento con el mayor número de investigaciones por presunta corrupción administrativa. la participación en política, el nepotismo, el indebido manejo de los bienes del Estado, la irregular contratación administrativa, el mal manejo presupuestal y la violación de los derechos humanos son, entre otros, los principales casos que a diario investiga el Ministerio Público. Las líneas de acción son: 1) Participar en la política nacional de competitividad del gobierno en su calidad de organización de cadena del sector lácteo colombiano. 2) Seguimiento al estado competitivo de la cadena y del desarrollo de las estrategias del presente acuerdo y de los documentos Conpes 3675 y 3676 de 2010. 3) Diseño y montaje de un sistema de información para la cadena láctea. 4) Socialización de la normatividad e instrumentos de política relacionados con el sector lácteo. (PROCURADURIA DEL ESTADO, 2013)</p>

	<p>diversificación de producto (iniciativa LACTIS) para poder mejorar todos los aspectos requeridos, sin tanto clientelismo y corrupción. (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)</p>	
<p>1)Costos ambientales de la producción de leche</p> <p>ENTORNO MEDIO AMBIENTAL</p>	<p>1) Los costos ambientales son grandes, debido a la contaminación, compactación de suelos y la ganadería extensiva, volviendo ineficiente el uso del suelo. (FAO- 2013)</p>	<p>En la actualidad, algunos elementos de la Tierra se están agotando a velocidades preocupantes, afectando peligrosamente el clima, el agua, el aire, los ecosistemas y la diversidad de especies vegetales y animales que equilibran los ciclos de la biosfera. (FAO- 2013)</p>
<p>1) Deterioro de la diversidad Agrícola, generada por la desaparición de productos agrícolas tradicionales y de pan coger por el cambio del uso del suelo.</p> <p>2)Ventajas comparativas</p> <p>3)Situación geopolítica de la región (conectividad con la cuenca del pacifico)</p>	<p>1) La diversidad agrícola tiende a desaparecer por la ganadería extensiva, debido a sus bajos costos de producción y tecnificación reemplazando cultivos tradicionales y la biodiversidad como consecuencia de la tala. (RED ORMET, 2013)</p> <p>2) Es una situación geográfica favorable para la región, pues cuentan con un puerto cerca y de esa manera disminuyen costos de transporte, además se sitúa en zona fronteriza, ubicación estratégica que favorece el intercambio comercial con el vecino país del Ecuador. (Inf. Primaria de la investigación- Formato B)</p>	<p>1,2) De acuerdo a su geografía, Nariño se divide en tres zonas naturales: la Llanura del Pacifico, que ocupa el 52% del departamento; la Región Andina, 46%; y la Vertiente Amazónica, 2% lo que le ayuda a una ventaja geográfica para la producción de leche, Las condiciones agro-climáticas van desde el nivel del mar hasta alturas superiores a 4.000 metros sobre el nivel del mar (OCHA, 2007). La cordillera de los Andes tiene gran importancia en la geografía del departamento. Particularmente, el Nudo de los Pastos, entrada de la cordillera al país, y el Macizo Colombiano, la estrella hídrica más importante de Colombia. En el Macizo, considerado por la Unesco como reserva de la biosfera, nacen algunos de los principales ríos de Colombia: el Magdalena, el Cauca, el</p>

<p>ENTORNO GEO-FÍSICO</p>	<p>3) La Gobernación de Nariño y la Comisión Regional de Competitividad han propuesto el proyecto de conectividad con la cuenca del pacífico que se desarrollará en los próximos años y que se espera contribuya al mejoramiento de la infraestructura que Nariño necesita para ser más competitivo y productivo. (Página de la Gobernación de Nariño, Plan de competitividad Regional, 2012)</p>	<p>Caquetá y el Patía (Tocancipa, 2003. Citado en Restrepo, 2009). Esta zona se constituye en un punto importante de comunicación que facilita el tránsito hacia otros departamentos del sur del país. Históricamente, el Macizo Colombiano ha sido lugar de colonización y confrontación por la tierra. Las vías de comunicación terrestre en el departamento son precarias, especialmente en el centro oeste, siendo necesario el uso de vías de acceso fluvial. Las cabeceras municipales de Pasto, Tumaco, Ipiales y El Charco cuentan con aeropuertos (OCHA, 2007). 3) La subregión Pacífica abarca 19.872 km², correspondientes al 60,04% del territorio del departamento. Tiene 347.636 habitantes, el 22,6% de la población total del departamento. El 79% es afro descendiente y el 16% indígena. Del total de la población de esta subregión, el 65% vive en el sector rural y el 35% en el sector urbano. (Gobernación de Nariño, 2008).</p>
----------------------------------	---	--

Las variables anteriormente expuestas por cada entorno son claves de acuerdo con la investigación debido a que a partir de la información suministrada por fuentes primarias y secundarias (ver anexo B, C y D), estas impactan al sector y su desarrollo, pues ellas determinan las oportunidades y amenazas mayores que se deben tener en cuenta para la formulación de estrategias encaminadas al fortalecimiento de la competitividad de la cadena láctea en Nariño. En el capítulo final de la investigación, se exponen a partir de la DOFA y de la matriz de entornos, los lineamientos estratégicos y el curso de acción, como resultado de este análisis.

4. AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR LÁCTEO NARIÑENSE

Dentro de la metodología de la investigación, se propone realizar la caracterización del sector lácteo nariñense en el presente, para poder conocer su estado, su evolución en los últimos años; y posteriormente a través del diamante competitivo analizar y entender la dinámica resultante de la interacción de sus componentes en la región. Análisis de gran ayuda en el desarrollo del plan estratégico para las Mipymes transformadoras lácteas regionales, que son la base del estudio.

4.1 Caracterización del sector lácteo Nariñense.

“EL sector lácteo en el departamento de Nariño, contribuye a la competitividad regional generando empleo e ingresos, para un 70% de la población articulando claro está los diferentes eslabones de la cadena láctea, en el municipio de Pasto. Pero como hablar de competitividad local si los campesinos están sometidos a los precios del mercado, es decir estos no pueden ejercer presión para mejorar el precio y garantizar mayores ingresos de tal forma que puedan optimizar sus condiciones de vida. De otra parte, pero con la misma incidencia sobre su nivel de vida, los programas gubernamentales no llegan 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”. (Tendencias 2012)

“Contrastando los datos históricos con el trabajo de campo realizado, se logró establecer que los factores críticos que debilitan las competencias de la Cadena Láctea del Departamento de Nariño se relacionan con las competencias laborales; tan sólo el 17% realiza prácticas de inseminación artificial; el 54% no realiza manejo técnico de pastos ni red de frío y el 96% efectúa ordeño manual. Se detecta poco desarrollo en los sistemas de recolección y acopio de la leche, problemas de almacenamiento que afectan la calidad y dificultades para transferencia y adopción de tecnología”. (Fedegan, 2013)

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y la Federación Colombiana de ganaderos, registran un inventario ganadero total de 343.723 en Nariño correspondiente a 40.091 predios, además se menciona que al menos 2.294 (5,7%) predios dejaron de encuestarse por diversas razones (ganadero no quiso atender al Técnico, problemas de orden público o zonas de difícil acceso, principalmente). Finalmente se registran 33.346 animales en ordeño, sin

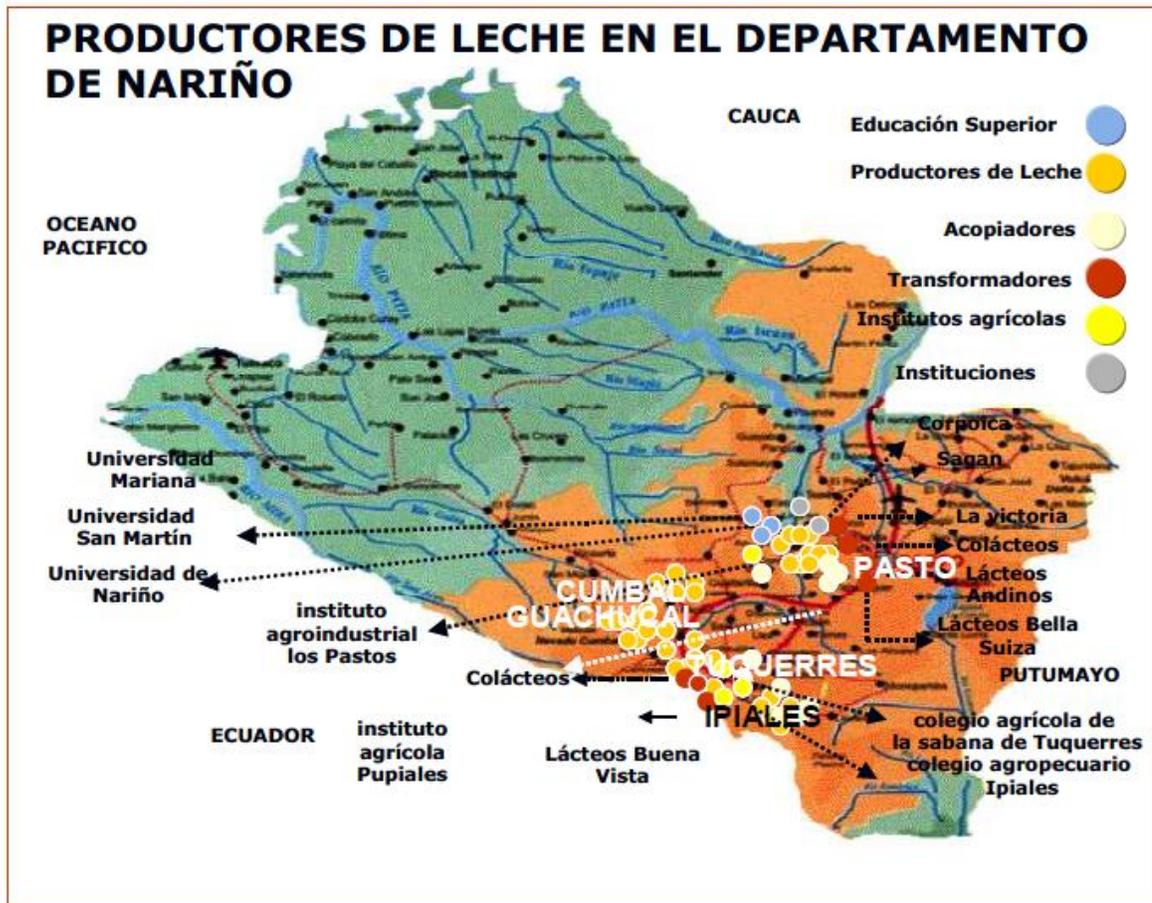
discriminar si pertenecen a razas de leche especializada. La producción total de leche en el departamento es de 685.015litros/día y el promedio de producción es de 7,42 litros/vaca/día, superior al promedio nacional que se encuentra en 4,39 litros/vaca/día (l/v/d), pero inferior a otros departamentos lecheros, ocupando el sexto lugar a nivel nacional. (ICA, FEDEGAN, 2013)

Tabla 11 Nariño. Inventario de Ganado Bovino, según la orientación de la raza. 2001-2010

Año	Leche	Carne	DobIP	Total	L/ani/día	%Partici
2001	4.156	31.167	242.169	281.492	6,62	2,67
2005	5.504	35.675	249.173	290.352	4,48	3,25
2006	8.295	55.875	295.478	359.649	6,53	3,5
2007	1.190	62.106	295.336	358.632	6,91	3,96
2008	1.111	49.944	267.891	318.945	6,78	3,38
2009	960	42.515	285.752	329.227	6,93	4,58
2010	6.794	48.336	236.732	291.861	7,42	4,93

Fuente: FEDEGAN, 2010

Gráfica 18 Producción de leche en el departamento de Nariño



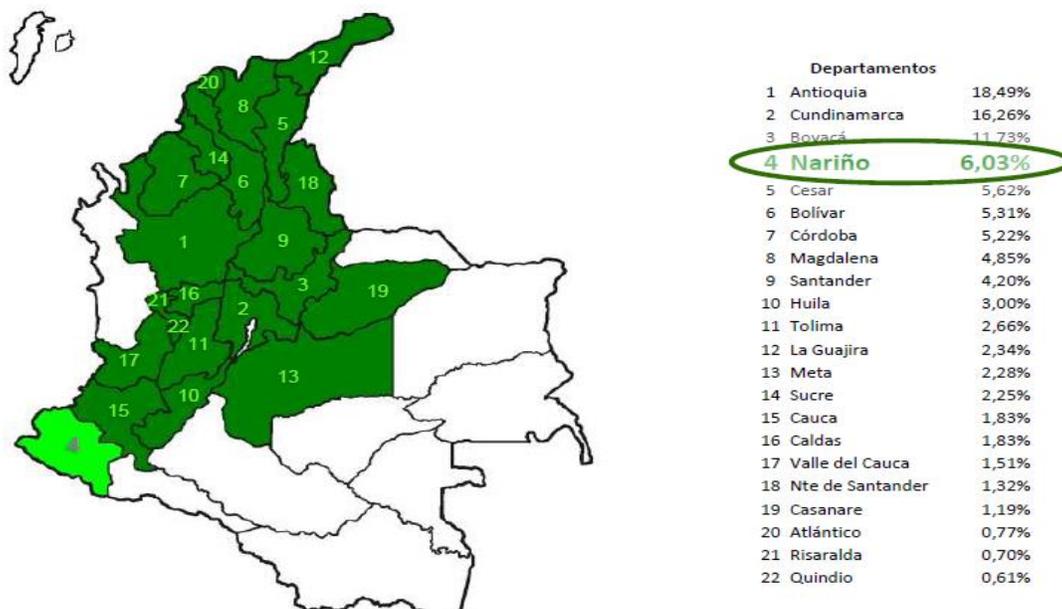
Fuente: FEDEGAN, 2010

“Abordando la capacidad de producción, el 80% de las unidades productivas se dedican a la explotación lechera, indicador que se aproxima al promedio nacional. No obstante, el 84% de los predios se clasifican en la categoría de pequeño, los cuales, en su mayoría se ubican en el municipio de Cumbal y Pasto; el 12%, como medianos y 4%, como grandes. El 93% tienen una producción igual o menor a 100 litros diarios de leche, efecto de la tenencia de minifundio, situación que

minimiza la posibilidad, en términos de ganadería extensiva, de alcanzar economías de tamaño”. (ICA- FEDEGAN, 2013)

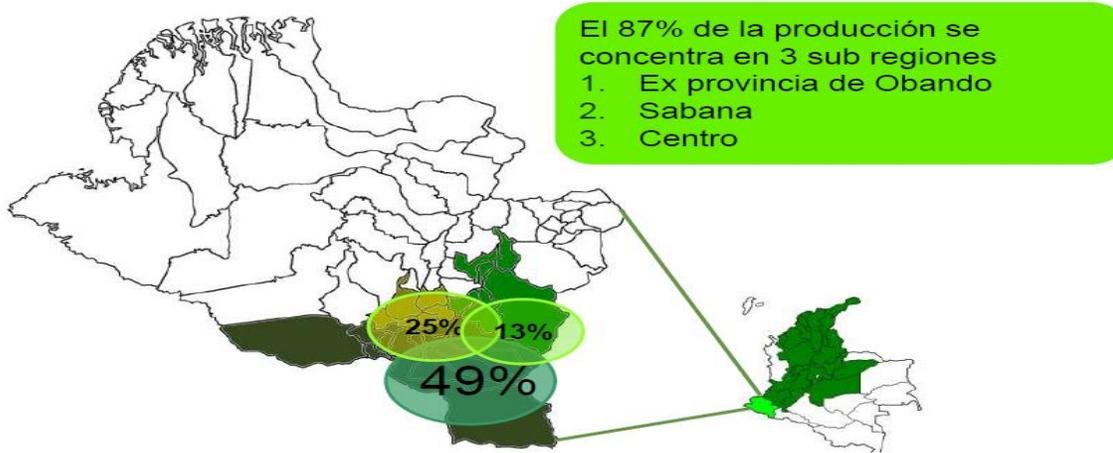
La productividad en el Departamento de Nariño en promedio es de 3.9 litros, 0,6 litros vaca día por debajo del promedio nacional que es de 4.5 litros vaca día, con un predominio de 63% de la raza holstein. Lo anterior se correlaciona con producción minifundista, en donde el 42% de los productores no poseen más de cinco hectáreas destinadas a la ganadería y en dichos predios no producen más de 25 litros de leche. Cerca de 77% de los productores de leche en el Departamento de Nariño son propietarios de los predios. Sin embargo, en las áreas extensas de la Sabana de Túquerres existen conflictos respecto a la tenencia de tierra entre las comunidades indígenas y los hacendados. El 67% de los productores comercializan a través de un intermediario, siendo éstos quienes fijan los precios. (Tendencias 2012)

Gráfica 19 Producción de Leche en el Departamento de Nariño.



Fuente: Consolidado Agropecuario de Nariño, 2012. Secretaria de Agricultura del Departamento de Nariño.

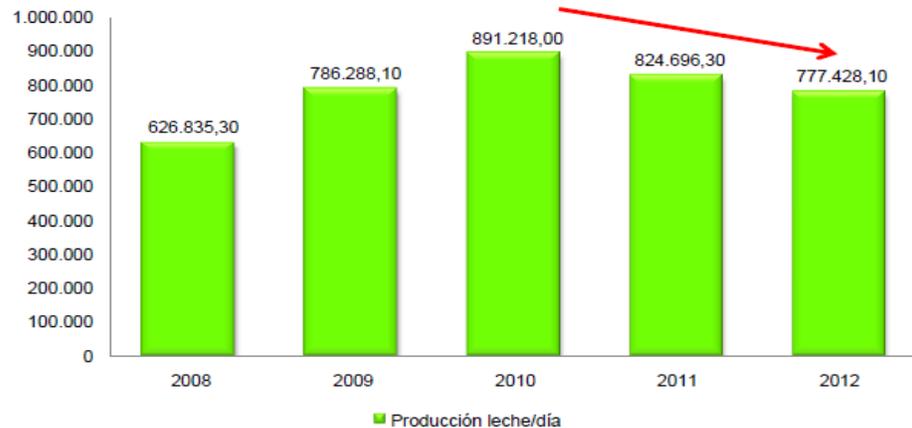
Gráfica 20 Subregiones de producción del Leche, en Departamento de Nariño.



Fuente: Consolidado Agropecuario de Nariño, 2012. Secretaria de Agricultura del Departamento de Nariño.

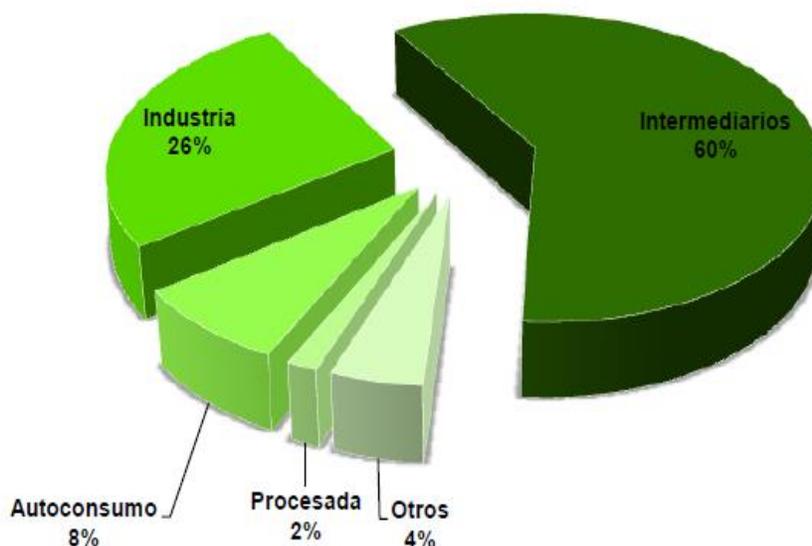
“En el Departamento de Nariño, la venta de Leche cruda, representa la suma de \$ 153.409.209.000.00, y al 2012, se han ordeñado, aproximadamente 100.548 vacas, con 29.862 productores y se han generado 59.448 empleos”. (Secretaria de Agricultura del Depto. De Nariño, 2012)

Gráfica 21 Evolución de Producción de Leche, en Departamento de Nariño



Fuente: Consolidado Agropecuario de Nariño, 2012. Secretaria de Agricultura del Departamento de Nariño.

Gráfica 22 Destino de Leche, producida en el Departamento de Nariño.



Fuente: DANE 2012.

Se considera que Nariño cuenta con buenas condiciones agroecológicas para la producción de leche. En algunas microcuencas, la buena calidad de los suelos y el aceptable nivel de pluviometría, son grandes aliados para lograr altas producciones. La zona de influencia de Pasto, se ubica a una altura que oscila entre los 2.000 y 3.000 msnm con suelos volcánicos, de una fertilidad media. La topografía en general es ondulada, teniendo inclinaciones fuertes en las estribaciones de la cordillera. La región de La Provincia, con alturas superiores a 3.000 msnm, posee suelos de una fertilidad moderada a buena, dependiendo de la zona, con una excelente composición orgánica. La zona está expuesta a vientos fuertes. Los técnicos de la región argumentan que los suelos comienzan a presentar problemas de erosión y compactación. La Provincia, es en su mayoría

plana, y presenta algunas ondulaciones hacia la cordillera, donde se también se produce leche. (Secretaria de Agricultura del Depto. De Nariño, 2012)

Tabla 12 Departamento de Nariño. Producción de leche por municipio. No. de litros día. 2010.

Municipios	Lts/Día	Vaca Lts/ Día	Municipios	Lts/Día	Vaca Lts/ Día
Albán	825	3.8	Leiva	675	2.5
Aldana	14.700	7	Linares	1.260	6
Ancuya	840	3	Los Andes	3.000	3
Arboleda	1.600	4	Mallama	4.158	7
Belén	1.620	3	Nariño	6.000	10
Buesaco	25.160	8	Ospina	14.720	10
Chachagui	1.920	4	Pasto	48.990	6
Colon	2.220	4	Policarpa	1.200	2
Consacá	7.854	7	Potosí	13.080	6
Contadero	8.130	6	Providencia	2.915	5.5
Córdoba	10.500	6	Puerres	9.740	5
Cuaspud	25.693	10.5	Pupiales	23.112	12
Cumbal	126.000	10.5	Ricaurte	1.880	4
Cumbitara	1.884	4	Roberto Payan	501	3

El Peñol	1.495	6.5	Samaniego	10.000	4
El Rosario	200	5	San Bernardo	2.934	3
El Tablon	3.510	4.5	San Lorenzo	7.000	5
El Tambo	840	3	San Pablo	2.248	4
Funes	1.110	5	San Pedro	3.000	3
Guachucal	99.353	10.3	Sandona	4.508	4.6
Guaitarilla	7.471	6.3	Santa Barbara	--	--
Gualmatan	10.200	8.5	Santacruz	4.000	4
Iles	24.300	9	Sapuyes	34.425	7.5
Imues	5.980	6.5	Taminango	60	6
Ipiales	71.424	7.6	Tangua	42.000	12
La Cruz	4.620	3.3	Tumaco	720	4
La Florida	4.800	8	Túquerres	166.441	11
La Llanada	2.800	4	Yacuanquer	15.000	6
La Unión	600	3	Total	891.218	5.8

Fuente: URPA. Consolidado Agropecuario, Acuícola y Pesquero. Nariño 2011.

“En la región, predomina la producción “intensiva” en ganaderías especializadas (Holstein). Genéticamente existen buenos programas de mejoramiento, participan activamente las asociaciones de razas y las principales casas comercializadoras de productos que para la inseminación artificial tienen representación local. La suplementación con alimentos concentrados se utiliza en la mayoría de las fincas. Algunas fincas hacen buen uso de las alfalfas y tréboles. La fertilización no es

común a todas las explotaciones. Las fincas con una mayor presencia de especies mejoradas, lo hacen tímidamente. Otras hacen un uso inadecuado de este insumo”. (URPA, 2011)

En la cuenca en general, se encuentran tres tipos de productores. El minifundio está representado por población indígena y campesina. Estos son más del 80% de los productores que se caracterizan por utilizar sus recursos en forma; por otra parte, los pequeños productores no pueden generar excedentes que les permitan un adecuado nivel de reinversión en las fincas. Tampoco existen programas de créditos blandos o pagos de estos mediante descuentos a los pagos por venta de leche.

Los pequeños productores tienen poco acceso a la comercialización formal a través de la industria, con excepción de ciertas organizaciones y asociaciones legalmente conformadas. Algunas con cadena de frío, puntos de recepción y programas de control de calidad. “El pequeño productor no asociado y varios productores medianos, comercializan su leche informalmente con plantas de transformación de lácteos artesanales no referenciadas. Los precios de compra del litro de leche informal, fluctúa entre \$500 a \$700, en tanto que el precio en pro compradores formales, incluidas bonificaciones voluntarias en el periodo octubre – diciembre de 2012 oscilo entre \$ 800 y \$ 850”. (Sagan, 2012)

Con relación al eslabón industrial al igual que en el país, la oferta Departamental se caracteriza por la convivencia de empresas industriales y artesanales. Las primeras, abastecen los supermercados con todos sus productos y a las tiendas de barrio con aquellos productos que tienen amplia aceptación por parte de los consumidores como leche pasteurizada, yogurt, kumis y queso campesino. Las segundas, abastecen el mercado a través de la venta directa al consumidor, tiendas de barrio y plazas de mercado; normalmente no poseen marca ni control de vencimientos.

4.2 Diamante Competitivo del sector lácteo

El objetivo será analizar las empresas “lácteos andinos, Productos Vicky S.A.S, y lácteos Chambú”, mediante la aplicación y profundización en el diamante de Porter, y lograr mediante esta metodología detallar cada eslabón y su aporte a la competitividad del sector, identificando las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos y claro esta resaltar los poderes de negociación de los clientes y proveedores, cada aspecto será desarrollado a continuación, de forma teórica con cada subtema que lo conforma; al final se retoma estos aspectos y se analizan las industrias transformadoras de lácteos; cabe resaltar que “las anteriores empresas” son líderes en San Juan de Pasto, reconocidas regionalmente, cuyas plantas elaboradoras principales se encuentra ubicadas en Catambuco y en la zona de la Coba negra a la salida de Pasto¹⁰.

El sector lácteo es uno de los que tiene mayor importancia en la generación de empleo, puesto que comprende la producción de leche cruda, leche pasteurizada, leches ácidas y quesos. El total de leche producida en el departamento es de 815mil lts/día y en promedio es de 6.9 lts/vaca al día, este promedio es mayor al promedio nacional (4.5 lts/vaca al día), pero inferior al promedio de departamentos lecheros como Cundinamarca, Antioquia y Risaralda¹¹.

4.2.1 Factores

La dotación de factores productivos hace referencia al conjunto de factores de los que dispone cada nación, cada región y las empresas para el desarrollo de sus sectores productivos

Categorías genéricas de los factores

- **Recursos Humanos:** Aunque el país cuenta con profesionales capacitados para suplir las necesidades del sector ganadero y lácteo, es muy poca la

¹⁰<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>

¹¹ Ibid.

presencia de estos en el proceso, debido a que los pequeños productores o empresarios no pueden tener estos recursos debido a la parte financiera y la usencia o ineficiencia del estado para poder llegar a un cubrimiento considerable.

- **Recursos Físicos:** El gobierno tiene un plan estrella de restitución de tierras, dicho programa tiene grandes deficiencias, el costo de la tierra se ha incrementado considerablemente; la región de Nariño cuenta con un clima favorable para la ganadería y el desarrollo de las pasturas, haciendo los distritos de riegos innecesarios.

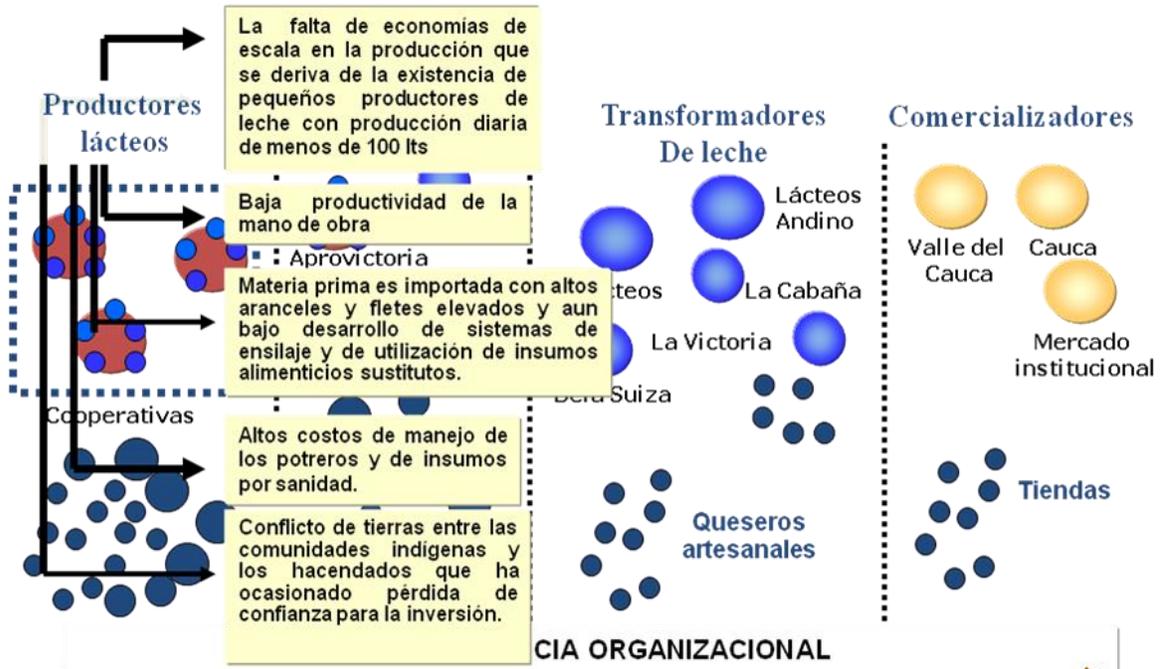
- **Recursos de conocimiento:** “El país cuenta con una dotación favorable para cubrir las necesidades de la región de Nariño, se ha venido desarrollando planes estratégicos basados en estudios científicos para aumentar la producción en el departamento de Nariño enfocándose en ganado estabulado”. (FEDEGAN, 2011)

- **Infraestructura:** Durante la sesión del 25 de enero del OCAD Pacífico, El Departamento de Nariño logró la aprobación de los estudios y diseños para el mejoramiento de las vías: **Túquerres-Samaniego**, por \$1.654 millones, Vía Circunvalar al Galeras por \$984 millones, **Ipiales-Guachucal-El Espino**, \$633 millones, y la **rehabilitación de la Vía Guachucal-Cumbal**, por \$249 millones. Hay que recordar que estos proyectos están contenidos en el Contrato Plan y no tienen los estudios y diseños definitivos. En tal sentido, la apuesta del Gobierno Seccional será continuar procurando la realización del pre inversiones con recursos del Sistema General de Regalías, para proyectos contemplados para su ejecución con recursos del Contrato Plan. (Plan Regional de competitividad, 2011)

4.2.2 Sectores Conexos y cadenas productivas

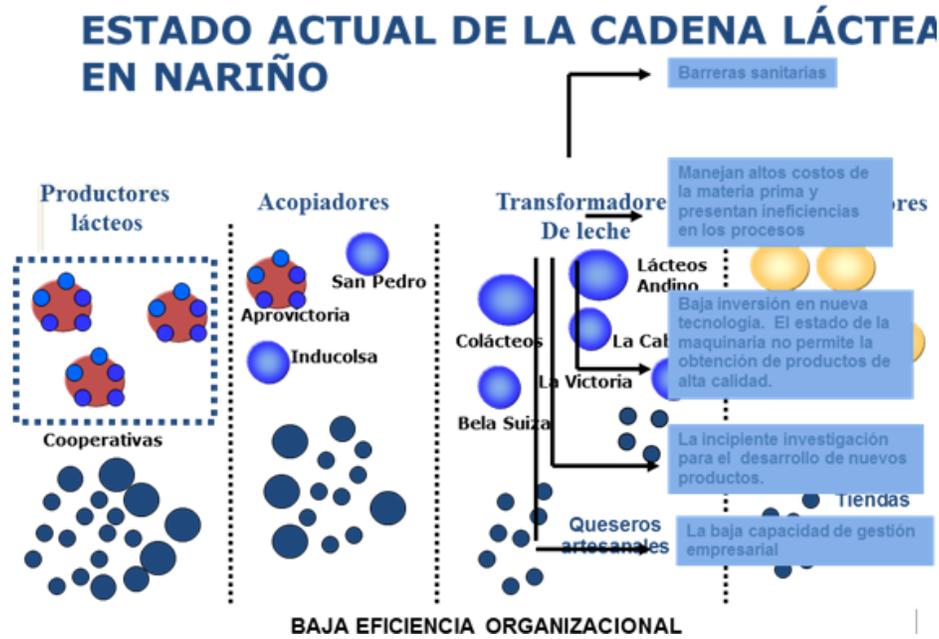
En el sector lácteo se puede encontrar eslabones de la cadena como el de producción y transformación.

Gráfica 23 Estado actual de la cadena láctea en Nariño



Fuente: Propia de la Investigación

Gráfica 24 Estado actual de la cadena láctea en Nariño

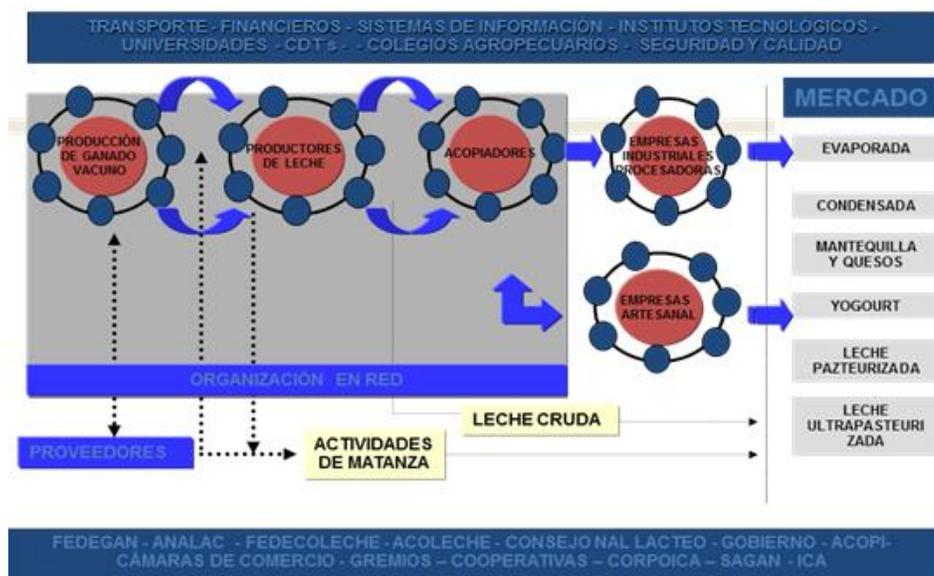


Fuente: Propia de la Investigación

La cadena láctea se estructura a partir de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras. La actividad ganadera es muy significativa dentro de la actividad agropecuaria y agroindustrial del país, la producción de leche como producto básico es relevante en la dinámica de la economía nacional¹².

¹²http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf

Gráfica 25 Cadena Láctea



Fuente: Propia de la Investigación

La industria láctea en Colombia está constituida por una serie de sub-eslabones, resultados de los diferentes procesos a los que es sometida la leche en la consecución de una gran variedad de derivados agroindustriales, cuyos productos pueden ser destinados al consumo final o convertirse en insumos para la elaboración de otros bienes finales dentro de la misma industria.

Gráfica 26 Mapa del de la ganadería



Fuente: Propia de la Investigación

Carlos Osorio, gerente Técnico de la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegan-FNG, explica que el grupo de actores de una misma cadena que conforman un clúster, para el sector bovino, lo deben comprender ganaderos, acopiadores, procesadores, distribuidores y consumidores¹³.

PROMOCIÓN Y BASES PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y COMPETITIVO DE LACADENA LACTEAEN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Objetivo General

Promover el desarrollo de la cadena láctea en el Departamento de Nariño, mediante el fomento de las *capacidades empresariales, inter organizacionales e institucionales* como alternativa para mejorar las condiciones sociales y competitivas de pequeños y medianos productores de la región generando eficiencia colectiva.

¹³<http://fedegan.org.co/noticias/abece-del-cluster-productivo-herramienta-util-para-los-ganaderos>

Gráfica 27 Componentes



(Fuente: Propia de la Investigación)

Gráfica 28 Resultados



(Fuente: Propia de la Investigación)

4.2.2.1 Iniciativa LACTIS en el Departamento de Nariño

La Cámara de Comercio de Pasto como parte de su trabajo en procura de la competitividad del departamento de Nariño, con el respaldo de la Comisión Regional de Competitividad de Nariño, el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de iNNpulsa Colombia que es la unidad del gobierno nacional creada para promover la innovación y el emprendimiento dinámico, y el apoyo metodológico de la firma consultora internacional Competitiveness, adelanta un proyecto orientado a trabajar con sectores claves y priorizados en la región. De acuerdo a lo anterior, se ha decidido trabajar una iniciativa de refuerzo competitivo para el sector Lácteo en Nariño¹⁴.

A través de la Iniciativa Lactis se realizará durante los próximos ocho meses, un análisis de las oportunidades económicas de futuro a nivel de negocio para la cadena productiva del sector lácteo de Nariño y se diseñarán con aquellos productores, empresas e instituciones interesados, en conjunto, acciones concretas orientadas a poder aprovechar esas oportunidades y ser competitivos en el largo plazo.

Producto de un proceso de análisis estratégico, la iniciativa definió un modelo de negocio más rentable y atractivo para las empresas del sector lácteo en el departamento de Nariño que es producir y comercializar productos lácteos diferenciados que respondan a tendencias de consumo vigentes (Funcionales, Orgánicos, Gourmet, etc.). Se busca que cada vez más actores compitan con éxito en este segmento de negocio y para lograrlo se identificaron aspectos a mejorar en la cadena de valor y se formuló manera participativa con actores de la cadena en la región, un plan de acciones de impacto general que impulsarán la dinámica de cambio de empresarial y que ayudaran a que el entorno del sector se alinee con este pensamiento estratégico. Las acciones se enmarcan dentro de las áreas de

¹⁴<http://iniciativalactis.wordpress.com/que-es-la-iniciativa-lactis/>

mejora de Producción de Calidad, Innovación y Desarrollo de nuevos productos y diferenciación y conocimiento del consumidor¹⁵.

Programa para la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la industria láctea de Nariño.

Objetivo

Sensibilizar, acompañar y formar en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) a los actores del Sector Lácteo involucrados¹⁶.

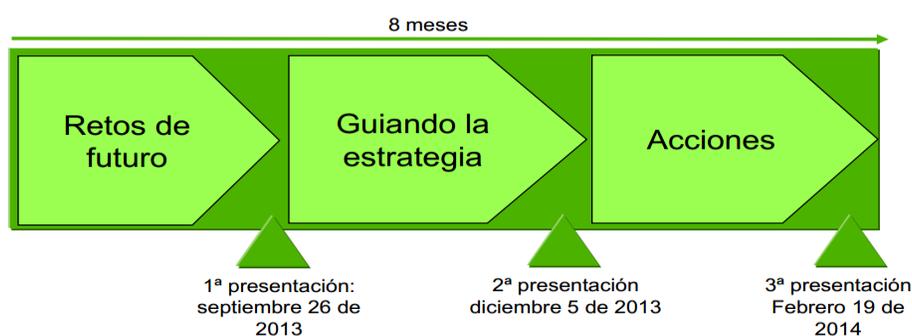
Actividades a desarrollar

1. Charlas Técnicas para sensibilización de las normas a los transformadores sobre el uso de las buenas prácticas de manufactura.
2. Capacitación y acompañamiento técnico a los transformadores en la implementación de las buenas prácticas de manufactura.

Plan de trabajo

Fases de trabajo y principales actividades

Gráfica 29 Plan de trabajo de iniciativa LACTIS

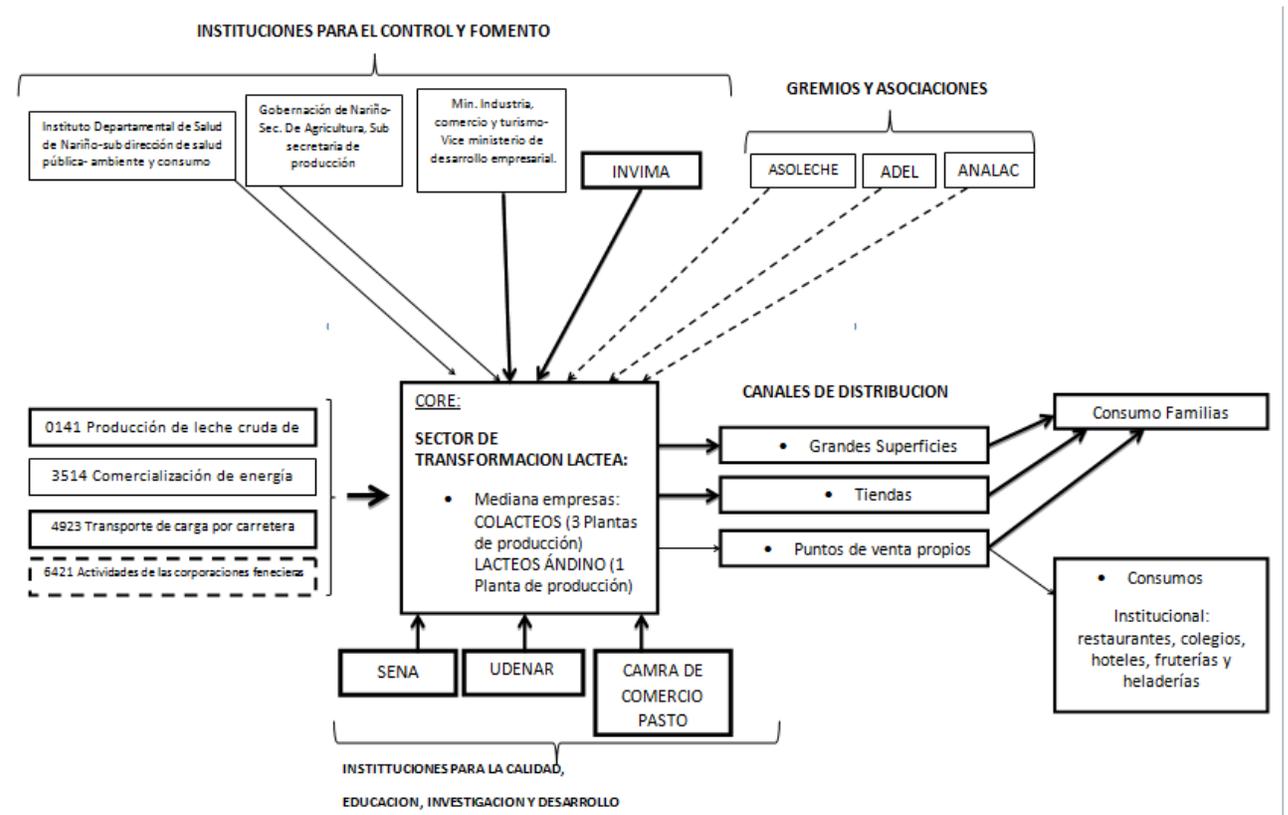


(Fuente: Comisión Regional de Competitividad de Nariño)

¹⁵<http://www.redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/52>

¹⁶<http://iniciativalactis.wordpress.com/lineas-de-accion/3-programa-para-la-implementacion-de-buenas-practicas-de-manufactura-bpm-en-la-industria-lactea-de-narino/>

Gráfica 30 MAPA DEL SECTOR DE TRASFORMACION



(Fuente: Propia de la Investigación)

ENTIDADES REGULADORAS DEL FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR

Las principales empresas que regulan el sector lácteo a fin de garantizar sanidad, calidad y protección ambiental son:

- **INVIMA:** El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento.

Corresponde al INVIMA ejecutar políticas en materia de vigilancia sanitaria y de control de calidad de medicamentos, productos biológicos, alimentos, bebidas, cosméticos, dispositivos y elementos medico – quirúrgicos, odontológicos, productos naturales, homeopáticos y los generados por biotecnología, reactivos de diagnóstico y otros que puedan tener impacto en la salud individual y colectiva.¹⁷

- FEDEGAN: La Federación Colombiana de Ganaderos, es una organización gremial sin ánimo de lucro, en su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, FEDEGAN agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

FEDEGAN representa y defiende los intereses colectivos de los ganaderos ante la institucionalidad pública, privada y la sociedad, así como responder a las expectativas y necesidades de la actividad ganadera, y recaudar y administrar los recursos de la parafiscalidad.¹⁸

- ICA: El Instituto Colombiano Agropecuario, tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, la investigación aplicada y la administración, investigación y ordenamiento de los recursos pesqueros y acuícola, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio.

¹⁷ web.invima.gov.co

¹⁸ portal.fedegan.org.co

Las actividades de investigación y de transferencia de tecnología contempladas desde su creación, serán ejecutadas por el Instituto mediante la asociación con personas naturales o jurídicas.¹⁹

- CORPONARIÑO: Las Corporaciones Autónomas Regionales son entes corporativos de carácter público, creados por la ley, integrados por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica, dotados de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargados por la ley de administrar, dentro del área de su jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. (Ley 99 de 1993, Art.23).

CORPONARIÑO, actuando con principios de administración pública, y en coordinación con los actores sociales, orienta, asesora y dinamiza la ejecución de los planes, programas y proyectos de manejo integral de los recursos naturales renovables y del mejoramiento de la calidad ambiental, acorde a las políticas ambientales nacionales e internacionales.²⁰

- DIAN: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.²¹

¹⁹portal.fedegan.org.co

²⁰www.corponarino.gov.co. 2012

²¹www.dian.gov.co. 2012

4.2.3 Demanda Interna

La creación de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, y más el lácteo en la región de Nariño. Hay que considerar los diversos tratados de libre comercio que se han firmado y con los que se viene negociando, pueden ser una oportunidad de crecimiento debido a que en la mayoría se anulan los impuestos de exportación y se agilizan procesos burocráticos, pero también puede ser una amenaza enorme si no se cuenta con los recursos necesarios para competir, se trata de ser eficiente y optimizar recursos, contando con la ayuda profesional y la asesoría tecnología adecuada para poder entrar a competir en precios que es lo importante; y para esto se necesitará una ayuda fuerte y acompañamiento del gobierno para no generar confusiones.

Para una inserción segura en los mercados externos, las Mipymes transformadoras tiene una clara estrategia: buscar la mejor tecnología para lograr máxima calidad. Los métodos y procesos tecnológicos utilizados por las empresas son el medio para tal fin, como la Certificación de calidad sanitaria de la leche desde su origen. Por lo tanto, existe una continua innovación tecnológica. La entrada de nuevos proveedores nacionales e internacionales por la entrada en vigencia del TLC tanto con estados unidos, como la unión europea; requiere la implementación de estrategias empresariales que permitan mantener su liderazgo en los mercados actuales, las cuales se definirán por la ejecución de proyectos que permitan responder de manera adecuada a las externalidades del sector. (Plan Regional de Competitividad de Nariño 2011)

El documento CONPES 3303 de 2004, establece una serie de estrategias dirigidas a apoyar el desarrollo integral del Departamento de Nariño, para afrontar el deterioro económico y social por el que atraviesa, así como el incremento en los factores causantes de violencia e inseguridad que inciden en la región.

Oferta para cubrir la Demanda

Abordando la capacidad de producción, el 80% de las unidades productivas se dedican a la explotación lechera, indicador que se aproxima al promedio nacional. No obstante, el 84% de los predios se clasifican en la categoría de pequeño, los cuales, en su mayoría se ubican en el municipio de Cumbal y Pasto; el 12%, como medianos y 4%, como grandes.

El 93% tienen una producción igual o menor a 100 litros diarios de leche, efecto de la tenencia de minifundio, situación que minimiza la posibilidad, en términos de ganadería extensiva, de alcanzar economías de tamaño. Se debe recordar que la productividad en el Departamento de Nariño en promedio es de 3.9 litros, 0,6 litros vaca día por debajo del promedio nacional que es de 4.5 litros vaca día, con un predominio de 63% de la raza Holstein. Lo anterior se correlaciona con producción minifundista, en donde el 42% de los productores no poseen más de cinco hectáreas destinadas a la ganadería y en dichos predios no producen más de 25 litros de leche. Cerca de 77% de los productores de leche en el Departamento de Nariño son propietarios de los predios. Sin embargo, en las áreas extensas de la Sabana de Túquerres existen conflictos respecto a la tenencia de tierra entre las comunidades indígenas y los hacendados. El 67% de los productores comercializan a través de un intermediario, siendo éstos quienes fijan los precios. (SAGAN, 2012)

4.2.4 Estrategia Estructura empresas

Para que las Mipymes transformadoras puedan ser competitivas en el mercado, es necesario disminuir la brecha entre los eslabones de la cadena láctea y la innovación tecnológica, y mejorar las condiciones sanitarias de la producción y la inocuidad de la leche. En el acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, (Gobierno Nacional de Colombia, Bogotá 1999) se encontró que “La apertura, globalización e internacionalización de la economía implica, cambiar las estrategias competitivas de las empresas, es decir, se deben comparar e innovar

en cuanto a los productos lácteos procedentes de los países líderes en los mercados internacionales y regionales”. Para ello, se requiere fortalecer la estrategia competitiva y articular las acciones de los diversos agentes de la cadena a través del diálogo y la concertación de micro proyectos regionales que hagan parte de los macro proyectos exclusivos para el sector lácteo que elaboren desde el gobierno central.

Las empresas han logrado posicionar sus productos y en este sentido, han sido pioneras tratando de alcanzar una excelente calidad en sus productos. La estrategia de la empresa apunta a fidelizar a los clientes a través de la calidad. En consecuencia las empresas han realizado grandes inversiones para obtener parámetros ideales y cumpliendo con las máximas exigencias de los organismos de control [19].

De otra parte, pero con la misma incidencia sobre su nivel de vida, los programas gubernamentales no llegan 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 conciencia empresarial que permita trascender las fronteras de sus fincas y acercarse a mercados más favorables de índole regional nacional e internacional.

4.2.5 El papel del Gobierno

El Gobierno –dice Porter- no es quinto vértice del diamante competitivo. El papel del gobierno en la ventaja competitiva es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes. De este modo, sus decisiones pueden causar impacto en las empresas y afectar, entre otros, los aspectos siguientes (Betancourt: 2014):

- La rentabilidad promedio, entendida como la utilidad sobre la inversión.

- El crecimiento de la producción (comparación por periodo)
- El nivel de las exportaciones
- La productividad sectorial

Sin embargo, la política del Gobierno también puede verse influenciada a su vez por los componentes del diamante competitivos: las empresas, la región, las cadenas, la demanda. (Betancourt: 2014)

4.2.6 El papel de la casualidad: el azar

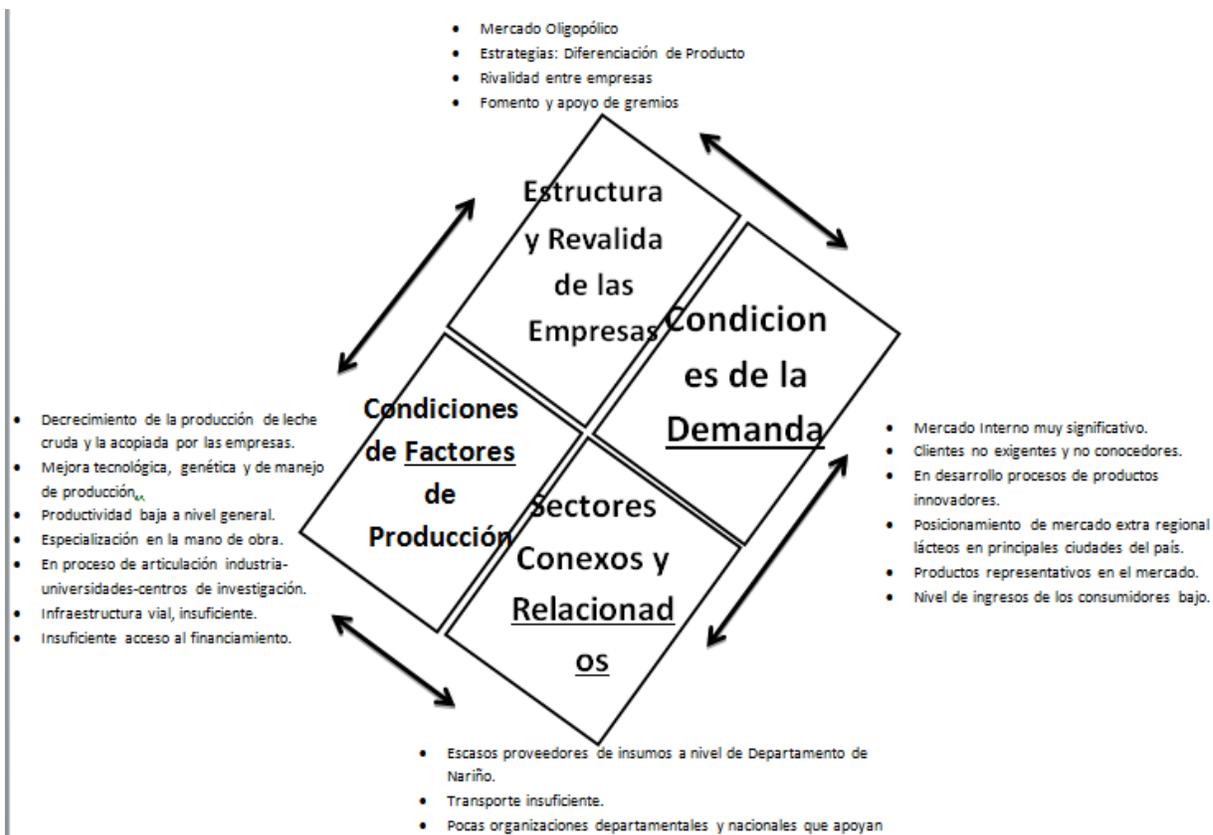
Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del Gobierno nacional. [11]

Algunos ejemplos que son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva son los siguientes [12]:

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

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. (Betancourt: 2014)

Gráfica 31 DIAMANTE DEL SECTOR DE TRANSFORMACION LACTEO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO



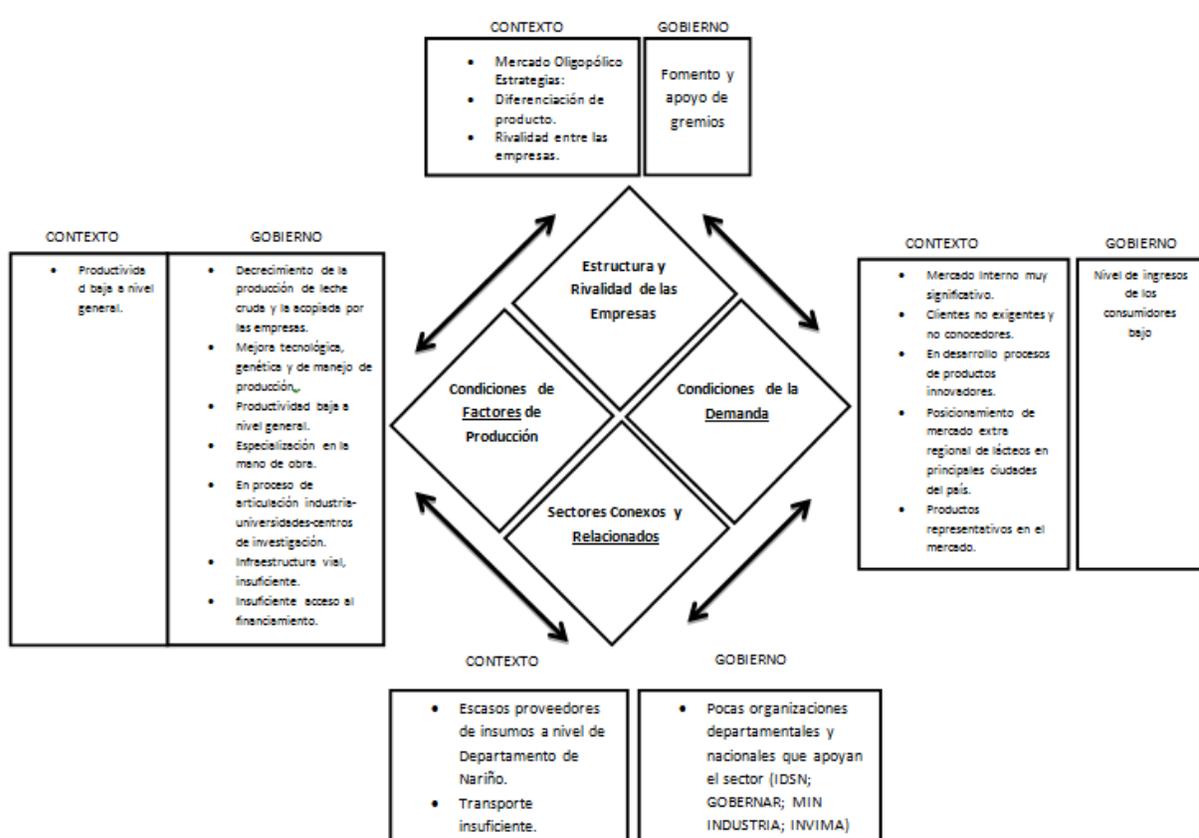
(Fuente: Propia de la Investigación)

Es claro que esta actividad lechera en la región, cuenta con un gran número de interacciones productivas y relacionales que originan un número variable de actividades tales como: transporte, producción y distribución, y comerciales encadenadas a las distintas etapas de la transformación en el sector lácteo.

Existen actores internos y externos que intervienen en la cadena láctea, los productores: existen dos grupos de productores el primero en el sector agrícola en los hatos ganaderos donde se halla el ganado en tres niveles: ganado de carne, de leche y de doble propósito y un segundo grupo en el sector industrial donde

se encuentran los encargados de realizar el procesos de transformación de materia primas en bienes finales y de prepararlos para la distribución²².

Gráfica 32 DIAMANTE DEL SECTOR DE TRANSFORMACION LACTEA EN PASTO



(Fuente: Propia de la Investigación)

La red productiva láctea se encuentra conformada por un amplio conjunto de etapas productivas y económicas que van desde la producción, comercialización, industrialización y venta de productos y derivados; hasta el consumo final. Agrupando así, un gran número de actividades relacionadas con el sector lechero como lo son las proveedoras de insumos y servicios para la producción e industrialización de la leche. Al mencionar el conjunto de etapas que abarca el sector lechero, se habla de la importancia de las interacciones entre agentes y

²²<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>

actores tales como Gobierno, contexto, Demanda, Factores de producción, Sectores convexos y relacionados; de la red que constituyen el “sistema”. El análisis se orienta al conjunto de relaciones que se establecen entre los diferentes elementos que componen al sistema: su estructuración, operación y funcionamiento; la racionalidad, los intereses y los motivos de las partes, para así comprender el segmento de la red productores y transformadoras.²³

5. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR LACTEO DE PASTO – NARIÑO.

El análisis estructural se desarrolla a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, metodología que permite detallar cada eslabón y su aporte a la competitividad del sector, identificando las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos y claro esta resaltar los poderes de negociación de los clientes y proveedores, cada aspecto será desarrollado a continuación; al final se retoma estos aspectos y se analizan las industrias transformadoras de lácteos; cabe resaltar que las empresas objeto de estudio: Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S, e industria Alimenticia Chambú, son líderes en San Juan de Pasto, reconocidas regionalmente, cuyas plantas elaboradoras principales se encuentra ubicadas en Catambuco; en la zona de la Coba Negra a la salida de Pasto y en Barrio las Violetas de Pasto.

5.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

5.1.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Actualmente en el sector lácteo existe una competencia desigual en precio y calidad, y para desarrollar una ventaja competitiva hay que saber entender y conocer muy bien el macro y microambiente y sobre todo si se quiere sobrevivir en el mercado se debe generar una diferenciación que genere un posicionamiento

²³<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>

frente a empresas nacionales y extranjeras que cuentan con tecnología y economías de escala que las hacen muy fuertes en el mercado, tal es el caso de Alpina, Colanta a nivel nacional y Parmalat a nivel internacional, con productos que se encuentran en el mercado regional.

Los principales productores industriales en el Departamento de Nariño son: La Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño Colácteos, Lácteos Andinos, Productos Vicky S.A.S, Lácteos Bella Suiza y la industria Alimenticia Chambú. La comercialización de sus productos la realizan a través de supermercados o de intermediarios mayoristas que abastecen a las tiendas de barrio. También existen empresas artesanales que han alcanzado un mayor desarrollo tecnológico y poseen segmentos de mercado en otras regiones del país, especialmente la ciudad de Cali. 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 utilizados por Colácteos y Lácteos Andinos, 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, para el caso de Pasto, toda la ciudad. (Informe Colácteos, 2012)

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

5.1.2 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES.

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

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. Por otro lado una de las empresas entrantes más representativas en el sector lácteo es LACTEOS SAN FERNANDO la cual después de ser parte de la empresa Lácteos Andinos decidió desvincularse de esta y constituirse como una empresa individual aproximadamente hace un año. Actualmente esta empresa se dedica principalmente al procesamiento de la leche cruda para la obtención de leche pasteurizada, sin embargo, se están desarrollando nuevos productos derivados de la leche que en un futuro podrían representar una mayor competencia para Lácteos Vicky S.A.S. (SAGAN, 2013)

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

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

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 Nariño, 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”. (SAGAN, 2013)

Curva de 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 Nariño, 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 Vicky S.A.S 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.

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. (Solarte, 2013)

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.

Necesidades de capital

“El capital de trabajo necesario para el negocio se determina mediante el conocimiento de los costos unitarios por producto. La forma de determinar los costos entre las empresas de producción, comercio y servicios es diferente para cada caso. 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”. (Solarte, 2013)

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 Nariño, 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.

En esta dirección, son pertinentes las definiciones de ciencia que la consideran como una fuerza productiva que propicia la transformación del mundo (productores y procesadores de leche) y es fuente de riqueza (Núñez, 1999); como un factor principal en el mantenimiento y desarrollo de la producción (J.D. Bernal, 1954); como una dimensión de un mundo real en cambio y que está marcada por la sociedad en que se inserta, es decir, en sus fines y agentes, en sus modos de organización y funcionamiento, en sus resultados y usos (Núñez, 1999).

Acceso a materias primas

En el departamento de Nariño es difícil acceder a nuevas tecnologías por parte del pequeño productor debido a sus altos costos, y al mismo tiempo esto encarece el acceso a materias primas 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.

Identificación de marca

Para lograr el posicionamiento de marca, hay que desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que los consumidores perciban ese diferenciamiento, que marcas como Alpina, Alquería entre otras ya lo han generado no solo en su departamento de origen, sino también en las regiones donde han logrado llegar con sus productos.

Barreras gubernamentales

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. Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que posteriormente no se generen cierres a fábricas y establecimientos de venta de productos lácteos. 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. (SAGAN, 2013)

Diversidad de competidores

En términos generales, la expansión de la cadena 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. 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.

“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)

Condiciones de costos

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 primera instancia, durante el periodo 1989 hasta mediados de 1999, a través de la Resolución 427 de 1989 se estableció el mecanismo denominado 70/30, mediante el cual los industriales pagaban a los productores un precio mínimo por la leche cruda en planta, equivalente al 70% del precio de venta pasteurizada al consumidor. Posteriormente, y dentro del marco del Acuerdo de Competitividad de la cadena, empezó a regir el sistema de precios basado en parámetros de Cuotas y Excedentes. 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”. (Marideña, Guamán 2013)

5.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores principalmente de leche cruda son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de las empresas en el mercado regional, porque son aquellos que suministran la materia prima para la producción, y va a depender del poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; en el caso del sector lácteo, los proveedores que pertenecen a la cadena no tienen poder debido a que ellos generan contratos de exclusividad con empresas de la región y nacionales, de tal manera que esos acuerdos desarrollan relaciones a largo plazo con variaciones mínimas en las condiciones de compra –venta del insumo, asegurando siempre la materia fundamental para la producción de productos derivados de la leche. Además empresas como Colácteos, y Vicky S.A.S tiene una integración vertical total, lo cual favorece la adquisición de los insumos.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

Entre los principales proveedores que suministran a las empresas los insumos necesarios tales como la leche, saborizantes, colorantes, preservantes, azúcar, mermelada, cultivos, empaques, etc., para llevar a cabo los procesos productivos en Productos Vicky, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS, se encuentran: los proveedores de leche, Azúcar Manuelita, bodega la 14, Quimicorbes, Alico SA, Aromática Andina, entre otros. (COLACTEOS, 2013)

- 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, lo cual depende de un análisis previo que realiza LACTEOS LA VICTORIA, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS, en sus laboratorios. Respecto a los demás proveedores, el poder de negociación lo tienen ellos ya que son pocos en el mercado, por ejemplo quien suministra los empaques, Alico SA, es una empresa tipo monopolio en el país, por lo cual Productos VICKY S.A.S, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS, y demás empresas que demanden estos productos deben regirse a sus precios.

- Costos de cambio: Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores. Disponibilidad de insumos sustitutos: Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales. (Cano 2003)

-Impacto de los insumos: Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien. La empresa Lácteos Andinos de Nariño brinda la siguiente información: El total de los hatos están registrados ante la oficina del ICA, todas las fincas tienen doble ordeño, se cuenta con fincas que tienen su tanque de frío para garantizar la calidad de la leche, la producción de leche del

total de las fincas es de 14.000 lt diarios en promedio, se cuenta con unas 1.100 vacas en ordeño, el promedio de producción de leche de cada vaca diariamente esta entre 12-13 lt., el 58% de las fincas cuentan con un ordeño manual y el 42% de estas con ordeño mecánico. (Cano 2003)

El personal de las fincas recibe capacitación constante en varios temas técnicos: calidad de leche, sanidad animal, nutrición, manejo entre otras, se mantiene programas constantes en cuanto a la calidad de leche y prevención de la mastitis, se usan únicamente medicamentos registrados ante el ICA, en forrajes y cultivos destinados a alimentación animal, se emplean únicamente plaguicidas, fertilizantes y demás insumos agrícolas que cuentan con registro ICA. (Cano 2003)

No se emplean para la alimentación del ganado alimentos que contengan harina de carne, de sangre, de hueso vaporizada y calcinada y despojos de mamíferos, por ser material de riesgo en la transmisión de la Enfermedad Espongiforme Bovina, los medicamentos veterinarios los formula el médico veterinario, los hatos con ordeño mecánico tienen un plan de saneamiento para disminuir los riesgos de contaminación de la leche y está a disposición de la autoridad sanitaria competente. (Peña 2003)

El 90% de las fincas estas inscritas ante el ICA en el programa de erradicación para Brucelosis y Tuberculosis. De estas muchas ya se han certificado como predios libres de brucelosis, se cuenta para el transporte de leche con 2 carros tanques los cuales conservan de la mejor forma la leche transportada evitando problemas en la calidad. El promedio de UFC en la planta está en 200.000. (FEDEGAN, 2013)

5.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

La cadena láctea se caracteriza por el alto grado de dispersión de la producción de leche cruda, situación que es acentuada por el alto grado de informalidad del acopio de leche, ya que para el año 2012 cerca del 44% de la producción nacional se comercializa fuera de los canales formales o establecidos legalmente (FEDEGAN, 2013). Ahora bien, la característica de la leche de ser un producto altamente perecedero, así como el bajo número de agentes compradores respecto a los vendedores, generan un bajo poder de negociación del sector primario, debido a la informalidad en los canales de comercio y el alto grado de deterioro del producto.

Concentración de clientes:

VICKY S.AS., COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS se identifican como fábricas y comercializadoras. Estas, son fábricas, que producen bienes derivados de la leche, tales como el yogur en diferentes presentaciones y diferentes tipos de queso. Son comercializadoras además, debido a que tienen puntos de venta directos de los diferentes productos que ofrecen.

Es posible identificar que para VICKY S.AS, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS existen tres formas de distribución de sus productos:

- 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 distribuyen son: Alkosto, Éxito, METRO y Abraham Delgado. 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 VICKY S.A.S, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS, esto permite obtener beneficios con respecto a la publicidad de la marca y un posicionamiento en la mente de los consumidores finales.

- Distribución por medio de terceros: PRODUCTOS VICKY S.AS, COLACTEOS Y LACTEOS ANDINOS, han dividido el municipio de Pasto por zonas y en cada una de estas cuenta con un distribuidor para un total de diez, además para el resto del departamento cuenta con cuatro distribuidores. 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.

Los compradores en este sector son las empresas procesadoras de leche, entre las cuales se identifican las siguientes:

EMPRESAS PROCESADORAS DE LECHE

empresas procesadoras de leche
La pradera industria alimenticia de Nariño Ltda.
Alianza orbe Ltda.
Lácteos las dos palmas sa
Lácteos tayrona Ltda.
Industrias alianza lac e u
Helados Elyss e u
Industrias alifront e u

Lácteos del sur occidente Ltda.
Cooperativa lechera de Nariño
Lácteos Alsacia sat
Lácteos la granja del sur Ltda.
Fábrica de derivados lácteos la siberiana Ltda.
Procesadora y comercializadora de productos lácteos unilact Ltda.
Lácteos de los andes de Nariño Ltda.
El rancho San Luis sat
Industrias la colina e u
Lácteos andinos de Nariño Ltda.
Lácteos del sur la victoria s a s
Lácteos marquesolac Ltda.
Cooperativa de productos lácteos de Nariño Ltda.
Indulac empresa asociativa de trabajo de Cumbal
Súper cream sas

Fuente: Propia de la Investigación

5.1.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

Los “sustitutos” de la leche

La leche de vaca no tiene un producto que le sustituya tanto en propiedades nutricionales como de sabor. Se puede tomar la proteína de soya como un sustituto de la leche en polvo. Hay varios tipos de proteína de soya: Harina de soya, harina modificada de soya, el concentrado de proteína de soya y el aislado de soya.

El más utilizado es el aislado de soya o proteína aislada de soya, que posee un nivel de proteínas del 80 al 86%, comportándose de manera similar a las proteínas que contiene la leche, hidratándose, absorbiendo agua y hasta cierto punto emulsionando los productos en los que se utilice. Para su uso necesita adiciones de lactosa, sueros, malto dextrinas (para reforzar la carga de sólidos) y saborizantes con tonos lácteos. En definitiva la leche es el alimento más completo de la naturaleza. Para aquellas personas que tienen la necesidad de seguir tomando un líquido blanco de sabor dulce suave, hay en el mercado una amplia variedad de "leches" vegetales. Podemos obtener sabrosas y nutritivas "leches" de arroz, avena, almendras, avellanas, sésamo y soja entre otros. Las venden preparadas, pero también se pueden hacer en casa. De las dos formas hará falta que nos aseguremos que la materia primera sea de origen biológico y sea lo más integral posible. (Cano 2003)

Además estos zumos vegetales se pueden utilizar a la cocina como condimento para elaborar los platos que normalmente acostumbrábamos a hacer con leche.

Otro motivo para suprimir la leche animal es que actualmente esta se encuentra llena de antibióticos, hormonas y otras sustancias químicas añadidas en el alimento del animal (generalmente vacas).(Peña 2003)

Otra motivación muy habitual para tomar bebidas vegetales y no leche animal, es la mayor facilidad de digestión de las primeras. La mayor parte de personas que pasan de la leche de vaca a la vegetal manifiestan estar encantados puesto que observan cómo se deshinchon y como sus digestiones ya no son tan lentas. Los casos de estreñimiento, diarrea, colon irritable y alergias son algunos de los que más se benefician de este cambio.

Una buena opción es mezclar estas bebidas vegetales con copos de avena, de trigo o cualquier otro cereal en el desayuno. Para aquellas personas que sientan la necesidad de tomar el café con leche (combinación muy desaconsejable), hay la opción de tomar alguna de las bebidas vegetales mencionadas con chicoria (*Cichoriumintybus*) (planta medicinal que podemos encontrar tostada como

sustituto del café). También son buenas alternativas las cremas vegetales en sustitución de la crema de leche en recetas que la requieran, por ejemplo en la elaboración de postres.

Existen leches especiales llamadas deslactosadas, que si bien su base es la leche de vaca, por un proceso especial se quita el contenido en lactosa. Leche a base de soya, con la cual se pueden obtener otros productos como tofu, mantequilla, etc.

- Leche a base de frutas secas, almendras, cacahuete.
- Leche a base de cereales como leche de arroz, avena, etc.
- Existen otras leches que si bien contienen algo de lactosa, es en un porcentaje mucho menor, por ejemplo en el caso de la leche de cabra. Esta es mejor tolerada que la leche de vaca.

Ahora bien la accesibilidad a estos productos son limitadas primero por sus precios y su bajo consumo no son fáciles de conseguir en el mercado local, haciendo que la leche de vaca conserve aún su estatus y su consumo siga siendo alto sobre todo en niños y adolescentes que la requieren por su estado de crecimiento. (Fedegan, 2013)

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.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

José Félix Lafaurie presidente de la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan), solicitó al Gobierno Nacional un incremento de \$80 por litro en el precio que la industria láctea le paga al productor. Según Lafaurie del total, \$30 serían para subir el precio base de compra y \$5 como una prima de verano, que disminuiría el impacto de la crisis económica y los efectos del fenómeno de El Niño de este año. De llegar a un acuerdo entre ambas partes el aumento sería para los 491.344 productores, quienes enfrentaron incrementos en los costos de producción durante el 2009. Actualmente, Colombia produce 6.540 millones de litros anuales de leche, de los cuales la industria acopia apenas 2.100 millones. Los restante 4.440 se destinan a la producción artesanal de quesos y otros derivados lácteos. (Fedegan, 2013)

La información anterior se puede tener en cuenta para el manejo de los precios, ya que si las empresas de carácter nacional como Alpina o Colanta aumentan en un porcentaje, las empresas regionales pueden pensar en un aumento considerable a la oferta, para tener un margen de ganancia mayor.

Nivel percibido de diferenciación del producto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro; La leche de almendras se usa a menudo como sustituto de la leche de vaca o de soja debido a sus beneficios únicos para la salud. Esta leche no contiene grasa saturada, tiene menos calorías que la leche de soja y es rica en vitaminas, especialmente vitamina E. Sin embargo, es importante leer la etiqueta dado que algunas leches de almendra contienen un aditivo discutible llamado

carrageenano que puede ser un carcinógeno en potencia. Su popularidad sin duda está relacionada con la menor aceptación de la leche de vaca ya sea por seguir una dieta vegana o por motivos de salud debido a que la leche de vaca puede producir intolerancia alimentaria (lactosa) o alergias (caseína) en personas susceptibles. (Fedegan, 2013)

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. (Fedegan, 2013)

Tabla 13 Análisis estructural del sector

		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					30/10/2014
Sector: SECTOR LACTEO – REGIÓN NARIÑO- PASTO.		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande	x					Peq
Diversidad de Competidores	Grande				x		Peq
Crecimiento del sector	Lento			x			Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Altos				x		Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					x	Cont
Capacidad diferenciación del producto	Baja					x	Alta
Importancia para la empresa	Alta		x				Baja
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta					x	Baja
Costos de Salida	Altos				x		Bajo

Restricciones sociales o del gobierno	Altas					x	Bajas
2. Posibles Entradas							
Barreras de Entrada	Bajas					x	Altas
Economías de escala	Baja	x					Altas
Acceso a canales de distribución	Bajas				x		Altas
Necesidad de capital	Amplio		x				Ltdo
Protección gubernamental	Baja				x		Alta
3. Poder de los Proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq		x				Grande
Costos de cambio del Proveedor	Altos		x				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta			x			Baja
4. Poder de Compradores							
Número de proveedores importantes	Bajo				x		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta						Baja
Rentabilidad del cliente	Baja	x			x		Alta
6. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro	Grande		x				Peq
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta					x	Baja
Perfil Numérico		3	5	2	8	6	

Fuente: Propia de la Investigación. Metodología tomada de B. Bentacourt; 2014

En primer lugar, vale la pena aclarar que el sector estudiado se encuentra en un ambiente hostil por la rivalidad de precios y productos entre las empresas, las cuales están en búsqueda constante de mayor innovación y satisfacción del cliente. Se observa que durante los años estudiados las compañías han luchado por mantener altos estándares de calidad adquiriendo varios tipos de certificaciones de calidad y por mejorar la imagen y presentación de sus productos con el fin de brindar mayor valor agregado al consumidor final [20]

Siendo este un sector muy dependiente de las materias primas, cualquier cambio en el clima o en la elaboración de leche está ligado a una variación en la rentabilidad y producción de la empresa, es decir, cualquier factor del entorno que afecte al ganado (temperaturas extremas o enfermedades) así como la calidad de sus productos (mal funcionamiento de la planta de procesamiento, perdurabilidad de la leche, sistemas de higiene durante todo su proceso) afecta gravemente las utilidades e ingresos de las empresas y, si es un fenómeno general, se verá reflejado en los bajos índices del sector [20].

6 ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO DE LAS MYPIMES TRANSFORMADORAS DEL SECTOR LÁCTEO DE NARIÑO Y PRINCIPALES ZONAS LECHERAS DEL PAIS

El estudio de referenciación que se presenta a continuación, se desarrolla analizando en primer lugar las empresas de mayor importancia en las zonas lecheras que se consideran punto de comparación con la de Nariño, se toma la zona Cundiboyacense y la zona de Antioquia por poseer características sobresalientes tanto en la producción de leche como en las empresas transformadoras que las representan; posteriormente se caracterizan las tres zonas con el fin de conocer su potencial de producción lechero y algunas características sobresalientes a nivel de comercialización, consumo, geografía propicia para cría de ganado entre otras. Posteriormente se genera el perfil competitivo y los radares entre empresas de la región de Nariño, entre las tres zonas lecheras objeto de estudio de este capítulo y por último entre las empresas nacionales que son competencia con las regionales principalmente con Colácteos, consolidada como la empresa mediana de mayor proyección en el mercado regional de Nariño y que incursiona en algunas zonas del país con la comercialización de sus productos.

6.1 Caracterización de las empresas transformadoras Lácteas por regiones

6.1.1 Zona Cundiboyacense

Alpina S. A.

Alpina S. A. comienza su historia a mediados de 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. Empezaron con la compra de quinientas botellas de leche y elaboraban el queso diario manualmente. A partir de ahí adquirieron un préstamo bancario para obtener un terreno donde construyeron una planta sencilla que sería la fábrica (Alpina S.A., s.f).

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®.

En 2008 consolidó importantes participaciones en el mercado mediante acuerdos de comercialización en Chile y Perú (Portafolio, 2008). 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).

En 2011 los resultados en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos fueron satisfactorios puesto que registraron crecimientos importantes, de forma particular en Nueva York debido a su importante desempeño en la competencia del mercado y a la producción de yogur en el tercer estado más poblado de Estados Unidos (*Prensa Net*, s.f).

Alquería S.A.

En el año 1958 el profesor Jorge Cavelier fundó la planta de pasteurización de Alquería S.A. y su hijo Enrique Cavelier Gaviria ocupó la gerencia de esta nueva empresa, cuya planta se ubicó en Cajicá. Alquería S.A. inició como una pequeña empresa de familia que quería brindar apoyo al desarrollo de la región con un compromiso: la salud y el bienestar de las familias colombianas. El reto era

grande: provocar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada (Alquería S.A., 2012).

Esta marca se constituyó con el fin de generar altos estándares de calidad, para lo cual la empresa hizo un trabajo intensivo que la llevó a conseguir los sellos de calidad QualityChekd, HACCP e ISO 9001:2000. En la actualidad su portafolio de productos se divide en cuatro categorías: 1) Leches: fresca, rígidos y larga vida; 2) Valor agregado: chocolate, avena, leche 200 y sorbetes; 3) Derivados: mantequilla; 4) Preparación alimenticia (Rivera et ál., 2010).

“Durante la década del setenta, la empresa evolucionó mediante la implementación de los cartones de parafina y las bolsas plásticas. 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. Para 1992 obtuvo un contrato con la empresa Marbo en Estados Unidos. Con este contrato y un nuevo producto crecieron las ventas con una estrategia: producir y distribuir otras bebidas. En 1998 lanzó un nuevo producto denominado Larga Vida, que trajo un período de expansión en las ventas y demostró el trabajo en innovación y calidad que ha caracterizado a la compañía”.²⁴

Para finalizar, en 2007 se firmó una alianza estratégica con la compañía francesa Danone para invertir cien millones de euros en diez años y prometió generar al menos cuatrocientos empleos; la empresa francesa entró a Colombia con la meta de incrementar el consumo de lácteos en nuestro país (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.

²⁴ Informe Alquería S.A 2012

6.1.2 Zona de Antioquia

Colanta

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 la actualidad 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. Colanta se ha consolidado como la única empresa lechera del país con el máximo reconocimiento de la Presidencia de la República de Colombia: la Cruz de Boyacá. Según las últimas encuestas publicadas en la revista Dinero, es la empresa láctea más grande y querida en Colombia²⁵.

²⁵ Informe COLANTA, 2012.

6.1.3 Caracterización de la zona lechera de Boyacá

Boyacá tiene una superficie de 23.189 km², se ubica en la cordillera Oriental de los Andes y pertenece a la región andina colombiana. Limita por el norte con Santander, Norte de Santander y Venezuela, por el oriente con Arauca y Casanare, por el sur con Meta y Cundinamarca, y por el occidente con Cundinamarca y Antioquia. La estructura político administrativa del departamento está conformada por 123 municipios, organizados en 13 provincias: Centro, Gutiérrez, La Libertad, Lengupa, Márquez, Neira, Norte, Occidente, Oriente, Ricaurte, Sugamuxi, Tundama y Valderrama²⁶.

La transición demográfica que ha tenido el departamento de Boyacá en los últimos 25 años, denota un cambio en la estructura poblacional pasando de una mayor población menor de cinco años a una población adolescente, joven y adulta, lo que incide en los índices de envejecimiento. Se cuenta con una población económicamente activa representativa, pero que a su vez es expulsada en búsqueda de fuentes de empleo, quedando como residentes en el departamento la población más vulnerable (niños menores de 5 años y personas mayores de 60 años).

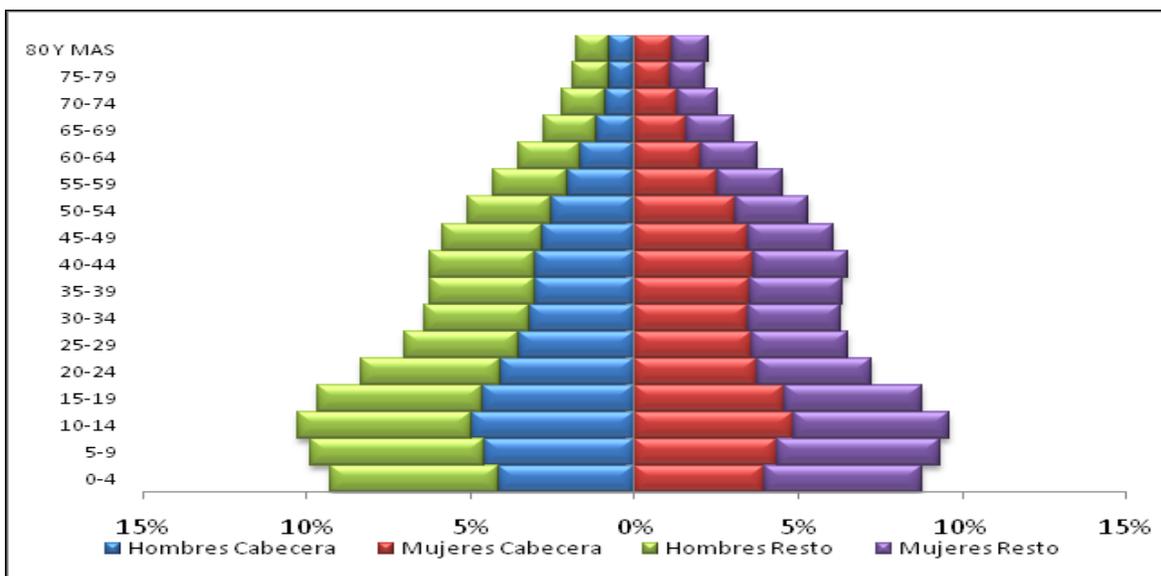
El sector lechero del departamento de Boyacá no está respondiendo adecuadamente a las mutaciones del entorno y, en consecuencia, carece de una posición competitiva ventajosa en el mercado. El presente artículo evidencia las razones de esta baja capacidad de respuesta y propone alternativas de solución a partir de la metáfora biológica, toda vez que se convierte en un elemento que hace posible la comprensión del comportamiento de las organizaciones, por lo que una aproximación conceptual desde los comportamientos biológicos permite proponer un modelo de integración que le apuesta a mejorar las capacidades

²⁶ Artículo de reflexión, Grupo de investigación en Mercadeo, Innovación y Competitividad en Gestión Agropecuaria (Milagro), del área de Metáforas Organizacionales, que hace parte del proyecto de investigación de la Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia-Convenio UPTC, Duitama (Boyacá).2012

adaptativas del sector lechero de Boyacá, con la pretensión de mejorar su posición competitiva.

Para el 2012 según proyecciones del censo 2005, la población de especial interés corresponde al 65,21% del total de la población, y al considerar que la mayoría de estas personas son dependientes se puede concluir que existe una relación de dependencia del 61.3%, que significa que por cada 100 personas económicamente activas un 61.3% son menores de 15 y mayores de 65 años²⁷.

Gráfica 33 Pirámide poblacional por zona y sexo, departamento de Boyacá, 2012



Fuente: DANE estimaciones de proyecciones de población 2005-2020 departamental por sexo, grupos quinquenales de edad.2012

De igual manera, los departamentos con mayor producción de animales vivos continúan estando en el Caribe, los Llanos Orientales y el Magdalena Medio a nivel nacional. En cuanto a producción de lechería especializada, de acuerdo a la Encuesta Nacional Agropecuaria, ENA, los departamentos que se

²⁷ Ibid, 2012.

destacan son Cundinamarca, con una producción diaria de un 2,7 millones de litros, Antioquia con 2,4 millones y Boyacá con 1,4 millones de litros. De igual forma las regiones con menos producción láctea son Casanare, con 128 mil litros diarios y Risaralda con 49 mil litros²⁸.

Tabla 14 Inventario Ganado Vacuno por sexo

Inventario ganadero	Boyacá		Total 22 departamentos		Participación (%)
	Cabezas	Cve	Cabezas	Cve	
Total	1.053.263	7,7	20.432.140	1,8	5,2
Hembras	627.361		12.406.899		5,1
Machos	425.903		8.025.241		5,3

Fuente: DANE-ENA2012

¿Cuál es la razón? Los hatos de raza pura, como Holstein, ubicados en el trópico alto, tienen mayor facilidad para producir leche de buena calidad con muy pocas vacas. Pero en el caso de lugares de trópico bajo, los esfuerzos deben ser mayores, convirtiendo su ganadería en doble propósito para poder competir en el mercado, razón suficiente para registrar números muy pequeños o prácticamente nulos en la producción de lechería especializada, pero significativos en producción láctea con sistema de doble propósito y ceba. Los productos que en materia pecuaria se producen en Boyacá son, básicamente, los de la producción bovina y la avícola, con un 37,55% y 54,71% respectivamente; de acuerdo con datos de Fedegan, para 2012 el hato ganadero del departamento tenía una orientación de un 50% para doble propósito, un 24% para ceba, un 11% para la producción de leche y un 15% para la cría²⁹.

²⁸ Contexto ganadero, 2012

²⁹ Contexto ganadero, 2012

Tabla 15 Vacas En Ordeño y Total De Leche Producida, Según Destino

Vacas en ordeño /Producción de leche	Boyacá		Total 22 departamentos		Participación (%)
	Total	Cve	Total	Cve	
Total de vacas en ordeño	249.086	8,1	2.693.155	2,7	9,2
Total de leche producida	1.497.697	14,0	12.985.016	3,6	11,5
Venta	1.290.842	16,1	10.601.204	4,2	12,2
Industria	677.350	29,3	6.656.984	6,3	10,2
Intermediarios	585.016	11,2	3.459.639	5,4	16,9
Otros	28.476	38,8	484.581	11,6	5,9
Autoconsumo	119.152	6,3	1.125.858	3,2	10,6
Procesada	87.703	13,6	1.257.954	6,7	7,0

Fuente: DANE - ENA 2012

La producción de leche en un día del año 2011, se estimó en 12.979.075 litros diarios obtenidos de un total de 2.858.779 vacas en ordeño con una productividad de 4,5 Lts./vaca/día. Los departamentos que presentaron la mayor producción de leche fueron: Antioquia (18,5%), Cundinamarca (16,3%), Boyacá (11,7%) y Nariño (6,0%). Su producción agrícola es, principalmente, papa (75.3%), caña de panela (14.6%) y plátano (2.9%); la producción pecuaria: pollos y gallinas (55%), bovinos (38%) y equinos (2%)³⁰.

6.1.4 Caracterización de la zona de Cundinamarca

Los Valles de Ubaté y Chiquinquirá han sido una región de gran tradición lechera justificada principalmente por su riqueza agroecológica y por la adaptación de razas de ganado bovino con alto potencial lechero, por tal motivo desde hace muchos años una de las principales actividades de la zona consiste en la comercialización de leche y la fabricación artesanal de derivados lácteos, actividades que con el paso del tiempo y con inversión tecnológica se han

³⁰ Contexto Ganadero, 2012

convertido para algunos casos en enfriadoras e Industrias de derivados³¹lácteos, y que junto con la inversión en acopios industriales por parte de empresas externas a la zona, completan para este momento 17 empresas formales de comercialización y/o transformación de Leche, distribuidas en 9 Industrias Locales, 4 Industrias de carácter nacional y 6 enfriadoras³².

Los Valles de Ubaté y Chiquinquirá están conformados geográficamente por las zonas relativamente bajas (2600 msnm en promedio) de los municipios de Ubaté, Susa, Fúquene, Lenguaque, Simijaca, Guachetá, Cucunubá y Sutatausa del Departamento de Cundinamarca y Chiquinquirá, San Miguel de Sema, Ráquira y Saboyá del Departamento de Boyacá. Hidrográficamente se destaca la presencia de la laguna de Fúquene y el río Suárez, también conocido como río Saravita y que transita por el norte de la laguna de Fúquene, la zona más fértil de la Microcuenca, las tierras de la parte sur de la laguna son regadas por los ríos Ubaté, Susa y Lenguaque, y las lagunas de Cucunubá y del Palacio [21].

La infraestructura vial tiene su eje en la Carretera Central que une a la Microcuenca con la Sabana de Bogotá. Es una carretera pavimentada en buenas condiciones, que en su recorrido por la Microcuenca va a 2600 msnm aproximadamente; esta vía pasa por las cabeceras municipales de Ubaté, Susa, Capellanía (Corregimiento de Fúquene), Simijaca y Chiquinquirá. Otras vías importantes para la comercialización de leche fresca son: entre Simijacay San Miguel de Sema, entre Chiquinquirá y San Miguel de Sema y entre Ubaté y Lenguaque; la primera sin pavimentar y las dos siguientes parcialmente pavimentadas³³.

³² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y DE ZOOTECNIA, Caracterización y Mercadeo de la Leche en el departamento de Cundinamarca, GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DE EMPRESAS PECUARIAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2003.

³³ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y DE ZOOTECNIA, Caracterización y Mercadeo de la Leche en el departamento de Cundinamarca,

La zona presenta un amplio potencial competitivo para la producción de leche tanto en el contexto nacional como en el internacional, ya que como señala el Estudio de Competitividad de la Cadena Láctea (2) tiene una excelente ubicación geográfica, con buenas vías de acceso, excelente dotación de recursos naturales, topografía en su mayoría plana, tradición y cultura de la leche, aceptables niveles de calidad de leche, escala de producción competitiva y la amplia presencia de empresas acopiadoras y transformadoras

Adicionalmente la Microcuenca presenta una gran dinámica de crecimiento en la producción lechera y de participación en el mercado de Bogotá, ya que según el Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos CEGA (8) para 1990 se reportaban 238.080 litros diarios procedentes, y en 1994 517.973 litros, y de acuerdo a las entrevistas hechas en el marco de esta investigación, se puede estimar que unos 592.000 litros diarios, llegan a Bogotá procedentes de la zona³⁴.

**Tabla 16 INFORMACION GENERAL MUNICIPIOS MICROCUENCA LECHERA
DE CUNDINAMARCA**

MUNICIPIOS	ALTITUD msnm	POBLACION proyetado 2000	EXTENSION Km ²	Producción Leche
				Lts/día, 2000
San Miguel	2.615	44.478	110	161.000
Simijaca	2.559	10.017	107	84.000
Chiquinquirá	2.587	50.499	133	81.000
Ubaté	2.559	41.278	101	48.000
Subtotal	2.580	146.272	451	374.000
Guachetá	2.688	12.659	181	84.000
Lenaguzaque	2.589	10.110	155	44.910
Susa	2.586	6.367	110	41.336
Fúquene	2.874	5.601	75	29.820
Subtotal	2.684	34.737	521	200.066
Carupa	2.980	10.007	228	26.100
Saboyá	2.651	13.947	231	18.285
Cucunubá	2.590	9.581	112	9.000
Ráquira	2.152	13.168	204	7.140
Caldas	2.660	5.817	84	6.000
Buenavista	2.756	5.712	126	4.800
Sutatausa	2.550	4.668	67	4.500
Subtotal	2.620	62.900	1.052	75.825
Total	2.628	243.909	2.024	649.891
Subtotal Cundinamarca		110.288	1.136	371.666
Subtotal Boyacá		133.621	888	278.225

FUENTE: Altitud, Extensión: Municipios de Colombia, Senado de la República. Población: XVI Censo Nacional de Población y Vivienda – 1993 Producción de leche: Estadísticas Agropecuarias, Gobernaciones de Boyacá y Cundinamarca.2011

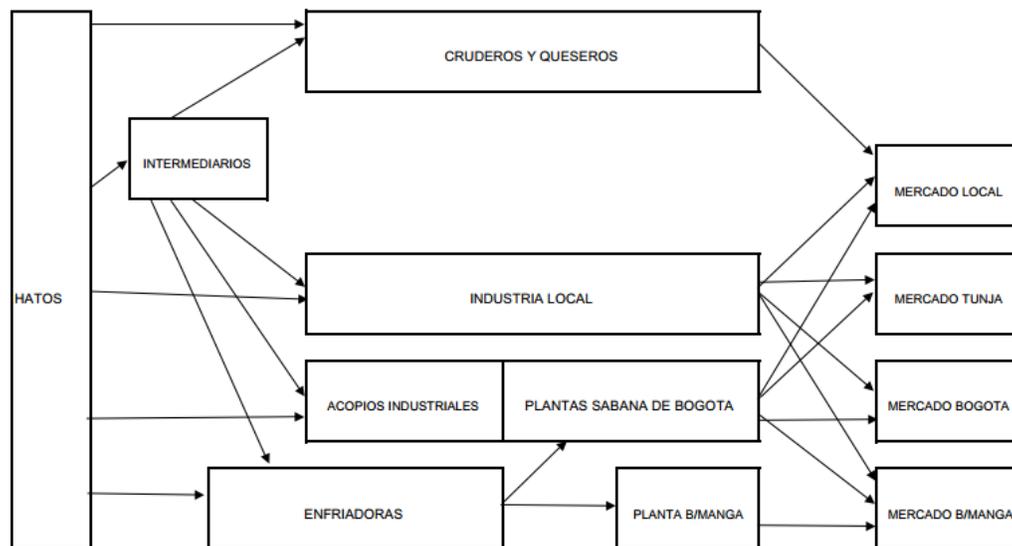
CENSO GANADERO Y VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN DE LECHE

Como fuentes para la información del Censo Ganadero y los volúmenes de producción de leche a nivel municipal, se encuentran el Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa de FEDEGAN - Fondo Nacional del Ganado, y las Estadísticas Agropecuarias de las Gobernaciones de Cundinamarca y Boyacá. La Subdirección Técnica de FEDEGAN, para el desarrollo de cada ciclo de

vacunación realiza un censo de predios y de población bovina, que luego clasifica de acuerdo a: sexo, edad y número de animales por predio. Esta información es originada en cada ciclo de vacunación.

El Programa Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa para la zona de estudio, como resultado de su primer ciclo de vacunación del 2001, reporta que hay un total de 12.285 predios y 143.420 bovinos para los 15 municipios de la Microcuenca, de los cuales 4.995 (predios) y 62.200 (bovinos) están en Boyacá, y en Cundinamarca 7.290 y 81.220, respectivamente. El municipio con mayor número de bovinos es Chiquinquirá con 19.650, seguido por Guachetá, San Miguel y Simijaca con 16.200, 15.350 y 13.200, respectivamente. De acuerdo a las Estadísticas Agropecuarias de Cundinamarca y Boyacá, que corresponden al semestre B del año 2000, el total de Bovinos para los 15 municipios de la Microcuenca era de 169.418, de los cuales 48% son hembras mayores de 25 meses y 38% vacas en ordeño. En cuanto a la producción de leche diaria por municipio se destaca San Miguel como el de mayor producción con 161.000 Lts, también Simijaca y Guachetá con 84.000 y Chiquinquirá con 81.000; entre los 25.000 y 50.000 Lts se encuentran Ubaté, Lenguazaque, Susa y Fúquene, y por debajo de los 20.000 los restantes 7 municipios; el área destinada a pastos alcanza 84.407 Hectáreas, de las cuales 10.716 tienen sistemas de riego [21].

Gráfica 34 FLUJO DE COMERCIALIZACION DE LECHE EN LA MICROCUENCA DE LOS VALLES DE CUNDINAMARCA



Fuente: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y DE ZOOTECNIA, 2010

6.1.5 Caracterización de la zona lechera de Antioquia

“El Departamento de Antioquia lo conforman 125 Municipios con una población total, según el DANE 6.221.742 habitantes. Su capital Medellín tiene mayor concentración de población con 2.393.011 habitantes equivalentes al 38.5%, seguido de Bello con 429.984 habitantes equivalentes al 6.9% del total de la población del Departamento”. (DANE, 2005)

Antioquia es el mayor productor de leche del país con una producción aproximada de 3.500.000 litros/día, cuenta con un sistema lechero especializado caracterizado

por un alto desarrollo genético y altos desempeños productivos que necesitan estrategias que contribuyan a disminuir los costos de producción, incrementar la productividad y minimizar la informalidad en la comercialización de la leche, con el fin de mejorar la competitividad de la cadena, el ingreso de los productores y aprovechar las oportunidades de mercado. “Cabe anotar que el departamento cuenta con 80.000 lecheros que en un año producen 1.277 millones de litros, mientras que la producción total nacional asciende a 6.285 millones de litros de leche/año”. (UNAL, Zootecnica, 2010)

“Durante el 2011, la actividad productiva de Antioquia registró un desempeño superior al promedio nacional del PIB con 7,8%, mayor 4,1 pp sobre el del año anterior. Para 2012 Medellín registró un comportamiento inflacionario de 2,5%, los grupos de gasto con mayor participación en el IPC fueron vivienda (42,5%) y alimentos (23,4%), en su conjunto con el 65,9%”.(DANE, 2012)

“Medellín tuvo la segunda fuerza laboral después de Bogotá con 1.665 miles de personas ocupadas, para una tasa de ocupación de 57,5% y desempleo de 12,4%. A la vez, el mercado laboral en Antioquia alcanzó una tasa de ocupación de 56,8% y un desempleo de 10,6%. La producción real industrial en Colombia se vio liderada en el 2012 por Medellín al registrar 7,4% según la Muestra Trimestral Manufacturera. Las exportaciones no tradicionales e importaciones aumentaron 13,6% y 6,6%, respectivamente. Las ventas al exterior del sector industrial representaron 85,1% del total. La dinámica del sector de la construcción mostró el aumento del área culminada de 11,8% en Medellín y el descenso de 8,3% en el área licenciada de Antioquia”. (DANE, 2012)

El área metropolitana del Valle de Aburrá se situó en el puesto número diez entre las áreas metropolitanas del país, “por el nivel de desempleo, el cual estuvo cercano al promedio de áreas metropolitanas (11,2 %); y contribuye con el 16,8 % de la población ocupada en las trece áreas metropolitanas del país” (DANE, 2012).

Tabla 17 Antioquia. Indicadores laborales 2011 – 2012

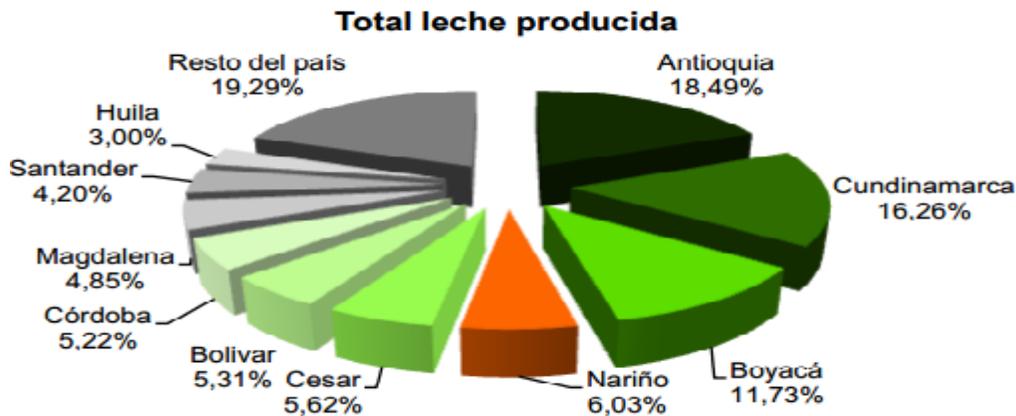
Concepto	2011	2012
Porcentaje		
% población en edad de trabajar	80,5	80,7
Tasa global de participación	61,6	63,5
Tasa de ocupación	55,2	56,8
Tasa de desempleo	10,4	10,6
T.D.abierto	9,6	9,7
T.D.oculto	0,8	0,9
Tasa de subempleo	28,8	33,4
Insuficiencia de horas	11,1	12,6
Empleo inadecuado por competencias	13,9	18,0
Empleo inadecuado por ingresos	24,5	28,8
Miles de personas		
Población total	6.144	6.222
Población en edad de trabajar	4.946	5.023
Población económicamente activa	3.047	3.192
Ocupados	2.730	2.853
Desocupados	317	339
Abiertos	291	310
Ocultos	25	29
Inactivos	1.899	1.831
Subempleados	877	1.065
Insuficiencia de horas	338	402
Empleo inadecuado por competencias	423	575
Empleo inadecuado por ingresos	746	919

Fuente: DANE y Departamento Administrativo de Planeación – Dirección Sistemas de Indicadores.

Fecha de actualización DANE: 12 de mayo de 2011.

Antioquia produce 3,5 millones de litros de leche al día. De estos, casi el 70% proviene de la zona Norte del departamento que se convirtió en la primera cuenca lechera del país por encima de municipios de la Sabana Cundiboyacense como Ubaté, Simijaca y Samacá que perdieron protagonismo debido a la ola invernal.

Gráfica 35 Total Leche producida en Colombia.



Fuente: Dane (ENA), 2012

“En Antioquia se toma más leche líquida que en cualquier otra parte del país: 94 litros al año por persona, mientras que el promedio nacional puede ser del orden de los 54 litros anuales. Se estima que Bogotá es la segunda región en consumo con unos 65 litros. La zona de menor consumo es la Costa, por debajo del promedio nacional, explicado por las dificultades para que la producción llegue a la población, explica el presidente de Alquilería, Carlos Enrique Cavelier”. (DANE – ENA, 2012)

6.1.6. Caracterización de Nariño

“Observando las condiciones actuales de la cadena láctea en el Departamento de Nariño se identifica una tendencia hacia un tipo de organización cooperativa principalmente en pequeños y grandes productores ubicados en los municipios de Pasto, Pupiales y Guachucal. Los derivados lácteos producidos en la cuenca nariñense se destinan principalmente al Valle del Cauca, Bogotá, Eje Cafetero y a la zona centro de Colombia. Pasto se abastece únicamente de la leche fresca producida en el departamento de Nariño, lo que indica que logra suplir sus necesidades internas de consumo”. (López y Agoty 2009)

“Una de las principales cooperativas de la región es Colácteos la cual se fundó en el mes de marzo de 1977, con una participación inicial de 30 productores de leche, llegando en la actualidad a tener 350 asociados. El desarrollo comercial de los productos lácteos en el Departamento de Nariño se dinamizó a partir de la creación de esta importante cooperativa. El sistema de distribución comprende básicamente dos canales: en el primero, la producción industrial, que se destina a las distintas organizaciones distribuidoras que lo llevan hasta el consumidor doméstico final e institucional y en cantidades muy pequeñas a los mercados externos. En este canal moderno se maneja en la actualidad el 85% de la leche comercializada. En algunos casos, algunas funciones de comercialización son realizadas por cooperativas. El resto de la leche fluye por el canal tradicional, en el cual se distribuye la producción artesanal de derivados lácteos y de leche cruda a nivel mayorista y detallista. La figura No. 2 muestra la forma en que se encuentran organizados por eslabones, los actores de la cadena láctea”.(PEÑA 2003)

Adicionalmente en el capítulo cuatro de la investigación se analiza de manera detallada las características del sector lácteo en Nariño, profundizando aspectos de índole productivo y comercial y su incidencia en el mercado actual.

6.1.6.1 Benchmarking de las empresas de la región de Nariño

EMPRESAS BASE DEL ESTUDIO DE BENCHMARKING EN NARIÑO: A continuación se hace una presentación con las características más importantes de las empresas base para la investigación, permitiendo conocer factores que determinan su importancia en el mercado regional, razón por la cual fueron seleccionadas.

- **Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño (COLACTEOS):**

FECHA DE INICIO: Hacia la década de los años 1970, los ganaderos de Nariño, deciden unirse y sacar adelante la ganadería, organizándose para poder exportar leche a mejores precios y hacia 1974 nace la idea de fundar una Cooperativa,

siendo el 2 de Marzo de 1977 el día en que se firma el acta de constitución de la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño, con domicilio en la ciudad de Pasto. En la actualidad cuenta con trescientos empleados aproximadamente.

RESEÑA HISTORICA: Han transcurrido ya 25 años desde su fundación, cumpliendo con uno de los principales fines para el cual fue creada: Agrupar a ganaderos del departamento, garantizándoles perspectivas de desarrollo en su campo de acción. Hoy en día los objetivos propios de la Cooperativa contemplados en sus Estatutos se definen al tenor de los principios cooperativos, el bienestar económico y social del gremio ganadero de Nariño. La Cooperativa se inicia con la Planta Enfriadora de Guachucal donde se capta leche e inicialmente se la enfría para venderla a otros departamentos. Hacia 1979 se hace el primer intento de pasteurizar leche y se lanza al mercado la leche pasteurizada Ñapanguita, pero la falta de experiencia en el manejo y mercadeo hacen que este intento no fructifique, en este momento es fundamental el apoyo de la Misión Holandesa con su técnica y conocimientos.

“En julio de 1984, se lanza nuevamente al mercado leche pasteurizada de Coprolácteos, inicialmente en Pasto y dada su aceptación y demanda se extendió a todo el departamento de Nariño y en la actualidad hacia el departamento del Cauca y Valle. En el cuatrenio 84-88 la Cooperativa amplía su planta de procesamiento de quesos y derivados y en el primer trimestre del año 87, inicia la producción de yogur y kumis en presentaciones de vaso y garrafa. Hacia el año 1985-1986, la Cooperativa inicia en Cali el expendio de leche Colácteos en dicha ciudad, al adquirir una planta pasteurizadora. A partir del año 1993, se inicia un proceso administrativo que se enmarca en seis aspectos fundamentales:

- Consolidación de la Estructura Organizacional Administrativa y Financiera de la Cooperativa.
- Consolidación del Mercado con proyección nacional e internacional.
- Construcción y remodelación de la Estructura Básica Industrial.
- Comercialización con competitividad y eficiencia.
- Planeación y Desarrollo de nuevos Productos
- Proyectos de Mejoramiento y proyección institucional

Es así como se logra el desarrollo e introducción en nuevos mercados de los productos: Quesillo, Queso Mozarella, Yogur con Cereal, Queso Campesino Semigraso, Queso Fresco, Queso Fundido, Yogur en Bolsa, Yogur con Café, Quesito. Hacia el año de 1997 se adquiere la marca Tapioka, procesando toda la línea de fermentados con esta marca, así como el Queso Cuajada Tapioka, Quesillo semigraso, Queso Tipo Sandwich, Yogur sin Azúcar, Jugos y Agua. En el año 1997 se realiza la inauguración de una nueva Planta ubicada en el municipio

de Pupiales, destinada a la producción de quesos frescos e hilados”. (Colácteos, 2013)

- Lácteos Andinos de Nariño:

FECHA DE INICIO: 2 de octubre de 1982, es una empresa de tipo limitada, cuenta con cerca de setenta empleados directos y ochenta indirectos.

RESEÑA HISTORICA: En 1982 empieza la compra del terreno ubicado en el sector de Catambuco y la construcción de las instalaciones de esta empresa nariñense, es decir su nacimiento. La compañía la fundan dos esposos con el ánimo de desarrollarse en el campo de la comercialización y distribución de productos lácteos, estos dos profesionales del área de la economía, con un amplio bagaje en el campo agropecuario, deciden fundar la empresa por estudios económicos del sector en el departamento de Nariño, con la posibilidad de un desarrollo a mayor escala, convencidos en el desarrollo industrial del departamento. La leche es el producto de mayor influencia en el mercado convirtiéndose en un producto clave (producto estrella). Se proyecta la planta de producción de 3000 litros diarios. Ya para 1983 se empieza a concebir la construcción de la actual planta y la adquisición de la maquinaria, la construcción esta estratégicamente ubicada, junto a la mayor cuenca lechera, es decir puntos como Tangua y su cercanía al mayor centro de consumo del departamento, es decir Pasto. En 1984 empieza la distribución hacia los principales almacenes de Pasto y el Valle, inicia los proyectos de diversificación y en 1985 se amplía la base social con ALIVAL haciendo una especie de alianza estratégica en el procesamiento de leche. (LACTEOS ANDINOS, 2013)

En 1991 se da la primera reforma estructural inducida por los propietarios y el procesamiento de leche pasteurizada, yogurt, queso. Para 1997 empieza una asesoría conjunta y una nueva gran reforma de los procesos e instalaciones, es decir la modernización de la planta principal.

Llegando al año 2007 se da la gran revolución de la empresa, es decir la adquisición de nuevas plantas, de nuevos cuartos fríos, camiones propios, constituyéndose en los únicos camiones lecheros del sector, y la compra de nuevos vehículos transportadores de la materia prima. Gracias a la seguridad que ha prestado el gobierno, ha existido mucho más desarrollo económico y empresarial porque este factor hace que no se tenga problemas para transportar

la leche; pues anteriormente existían muchas amenazas. Hoy en día se trabaja en los municipios vecinos: Yaquanquer, La Florida, Pasto, Tangua; es decir un área de 25 km a la redonda,

La empresa trabaja con 65 fábricas recolectoras y productoras de materia prima, tienen dos programas bandera que son el de ventas e higiene en todos los conceptos de transporte y recolección de materia prima; este es un centro de producción bastante importante. Posee su propia finca, la que tiene cuartos fríos y además es la mejor dotada de tecnología; esta finca produce 11000 Litros/día³⁵.

En cuanto a los canales de distribución más importantes se puede decir que es el de tienda a tienda, ya que la economía del departamento así lo permite, el almacén de grandes superficies solo sirve de entretenimiento, por esto no es muy fuerte el vínculo que existe entre estos grandes almacenes y la distribución de leche de esta empresa; además existen muchas restricciones, condiciones y desventajas al trabajar en grandes supermercados, pues generalmente se genera pérdida.

- **Productos VICKY S.A.S:**

FECHA DE INICIO: 16 De Junio de 1974. Esta es una sociedad limitada, el gerente general es la señora María Fernanda Portilla. En la actualidad cuenta con treinta empleados en planta y quince en cargos administrativos

RESEÑA HISTORICA: La empresa se dedica a la comercialización y distribución de productos lácteos, así como sus derivados, como son el yogurt, el queso hilado, el queso prensado, queso doble crema, queso campesino, crema de leche y leche pasteurizada en sus tres presentaciones más comunes 250, 750 y 1000 ml. La planta de producción se encuentra ubicada en la carrera 36B # 2 – 11 barrio San Diego, el punto de venta y oficinas de la cooperativa se encuentra ubicada en la carrera 18 # 9 – 55 de la ciudad de Pasto. La comercialización de los productos se realiza a nivel regional y nacional, ubicándose como una de las empresas más importante en cuanto a la comercialización de productos lácteos en la ciudad. Su distribución y comercialización la hacen a través de almacenes de grandes superficies o almacenes de cadena como son ÉXITO y ALKOSTO, por medio de este canal de comercialización distribuyen sus productos a las diferentes regiones

³⁵ Información suministrada por la empresa Lácteos Andinos. 2013

del país como son el valle del cauca, la región central, es decir Bogotá, Cundinamarca y los llanos y a los departamentos de la costa atlántica como son el Atlántico y el Cesar³⁶.

- **Industria Alimenticia Chambú:**

FECHA DE INICIO: Marzo 10 de 1992. En la actualidad cuenta con alrededor de 20 empleados directos.

RESEÑA HISTORICA: “Nació a partir de una sociedad, la cual por diferencias entre las partes se terminó, es ahí donde el señor Milton Mier inicia con Lácteos Chambu y su producto estrella: el queso. Gracias al buen manejo que el propietario le da a la empresa y con un apalancamiento financiero que tiene esta empieza a surgir, logrando un buen posicionamiento en el mercado generando calidad y confianza en la marca. Cuando la empresa empieza a tener una cobertura importante del mercado basada principalmente en proveer productos lácteos a panaderías y con el sistema de tienda a tienda, logra establecer su planta de procesamiento del producto ubicado en el sector de botanilla en la carrera 10 No 1E – 36A finales del 2007 mediante un crédito bancario”. (INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ, 2013)

Su canal de distribución es directamente comercializar sus productos con compras al por mayor de panaderos y de productos tienda a tienda a través de vendedores externos.

Los factores claves de éxito aquí establecidos se determinan a partir de la información que generó la aplicación de encuestas y entrevistas a las empresas transformadoras, las cuales dentro de su condición de ser competidoras en un mercado regional, tienen en común aspectos que pueden compararse, lo cuales fueron seleccionados porque son impulsores fundamentales de la competitividad para todas. De esta manera se pudo establecer su nivel de desarrollo frente a la más grande que es la Empresa Colácteos, la cual como se puede observar es la líder, obteniendo un puntaje de 2,85 esto debido principalmente a aspectos tales como el precio, cultura de calidad y posicionamiento de marca, en los cuales se evidencia un desarrollo y

³⁶ Información suministrada por la empresa Productos VICKY S.A.S.

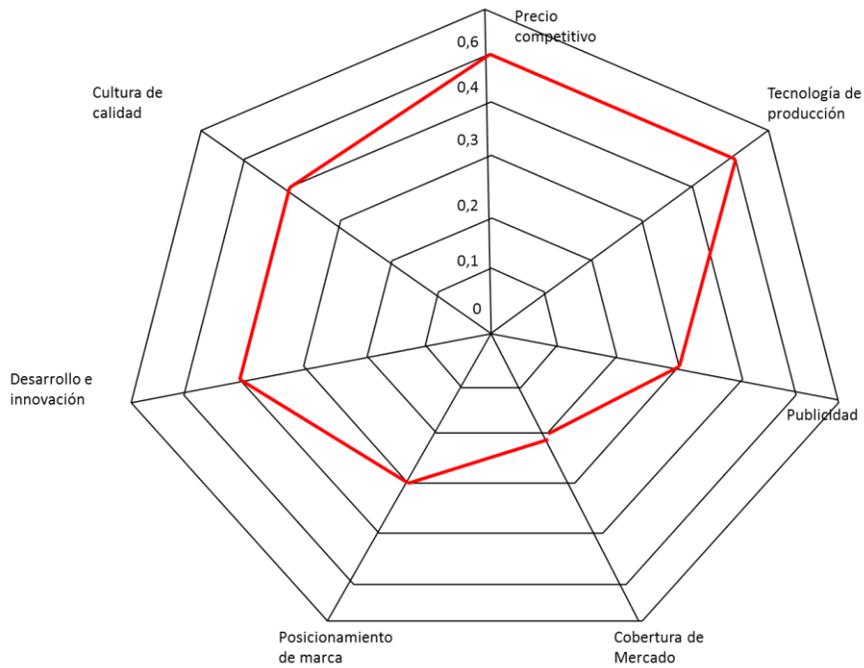
fortalecimiento a lo largo de estos últimos años. Se puede observar que lácteos Andinos e Industria Alimenticia Chambú, tienen un puntaje igual de 1,95 y por último se encuentra Productos VICKY S.A.S con un estimado de 1,85; valores muy distantes de la líder, pero que reflejan la realidad en cuanto al mejoramiento e inversión que deben hacer en publicidad, cobertura de mercado, tecnología en la producción, innovación y cultura de calidad.

Factores clave de éxito	Peso		Colacteos		Lácteos Andinos de Nariño		PRODUCTOS VICKY S.A.S		Industria Alimenticia Chambú	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio competitivo	20%	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Tecnología de producción	20%	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Publicidad	15%	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Cobertura de Mercado	10%	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Posicionamiento de marca	10%	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Desarrollo e innovación	15%	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Cultura de calidad	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Totales	100%	1		2,85		1,95		1,85		1,95

Fuente: Propia de la Investigación.

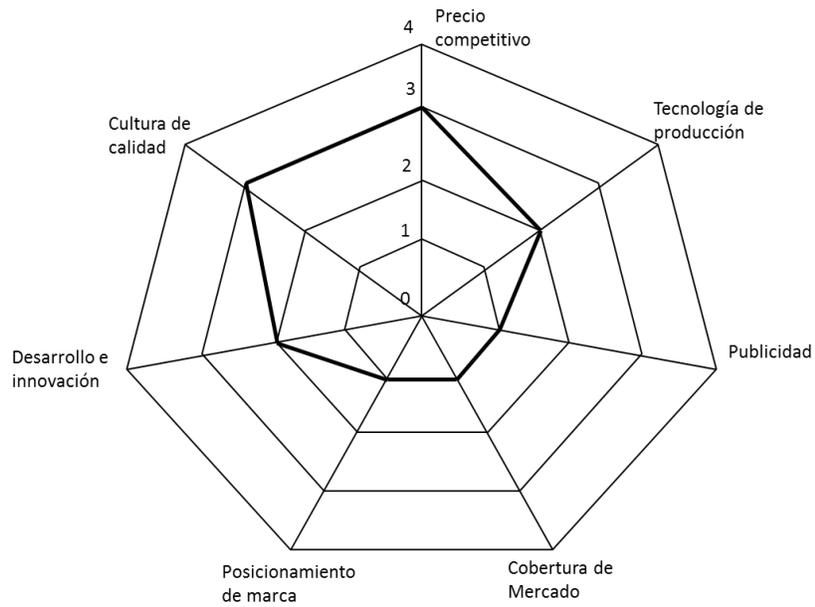
6.1.6.2 radares de Valor sopesado y de Valor de las empresas de la Región de Nariño

Radar de Valor Sopesado de Colácteos



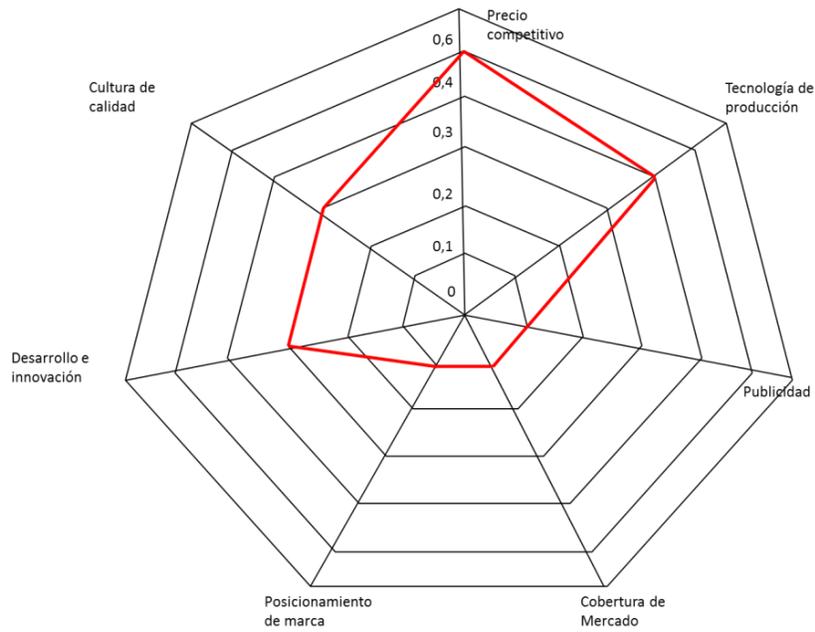
Fuente: Propia de la investigación

Radar de Valor de Lácteos Andinos de Nariño



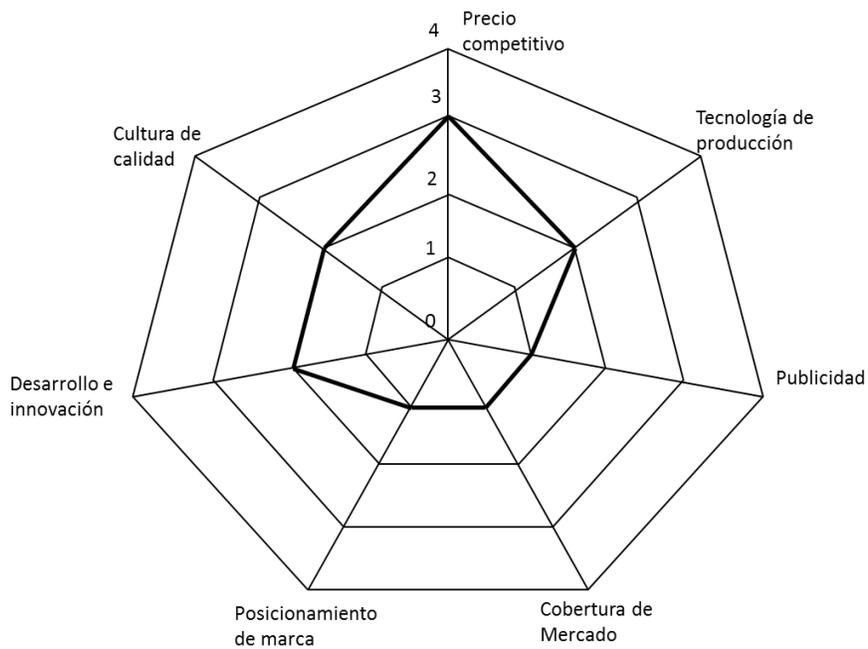
Fuente: Propia de la investigación.

Radar de Valor Sopesado Lácteos Andinos de Nariño



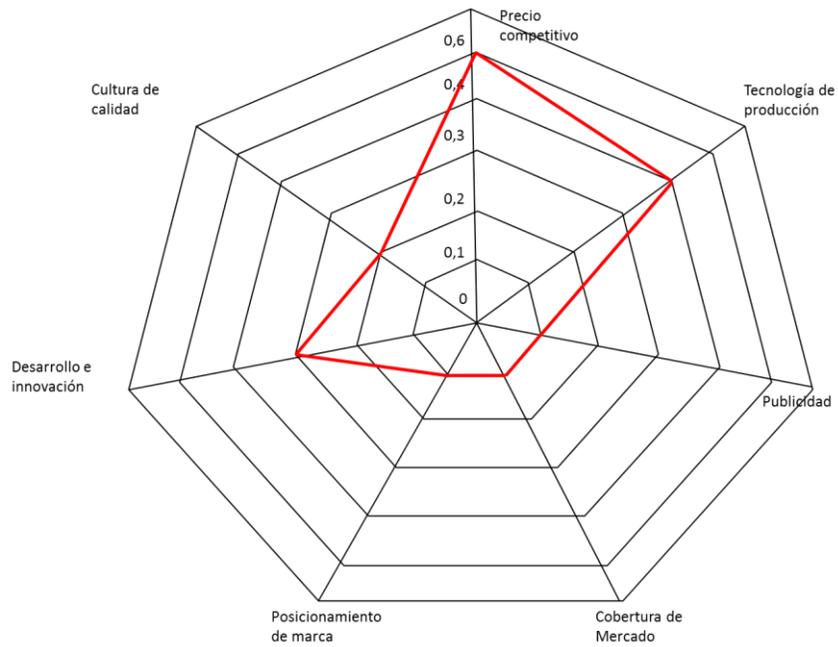
Fuente: Propia de la investigación

Radar de Valor de Productos VICKY S.AS.



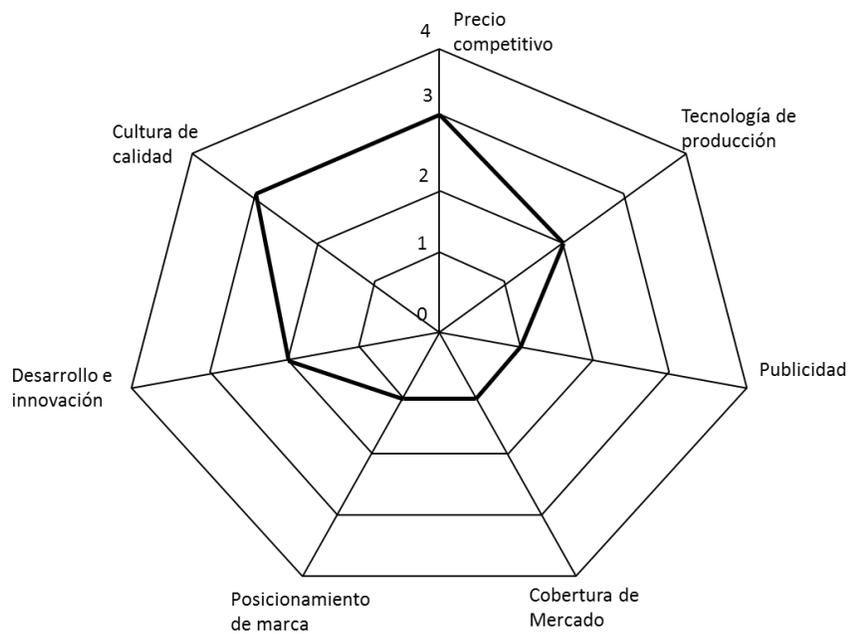
Fuente: Propia de la investigación

Radar de Valor Sopesado de Productos Vicky S.A.S

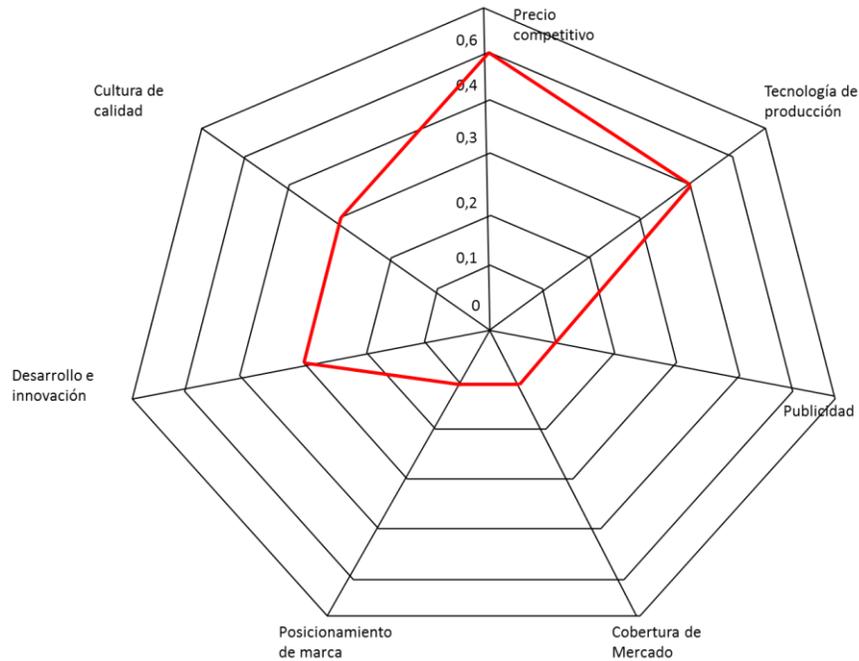


Fuente: Propia de la investigación

Radar de Valor de Industria Alimenticia Chambú



Radar de Valor Sopesado Industria Alimenticia Chambú



Fuente: Propia de la investigación.

Las empresas caracterizadas en estos radares, compiten en Nariño principalmente, ya que es su mercado base, únicamente la Empresa COLÁCTEOS ha podido llegar a otras plazas como Cauca, Valle y Bogotá.

6.2 Listado de Factores Claves por regiones.

La utilización de los factores clave de éxito se convierte en una herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y la competitividad en un tipo de negocio determinado. También es utilizado para realizar análisis de los competidores más exitosos para determinar que hacen y cómo lo hacen (benchmarking competitivo) y, a partir de eso determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos.

De lo anterior se seleccionó factores relevantes que se tienen en cuenta en el sistema de oferta y demanda para garantizar el éxito y posicionamiento de una marca.

Tabla 18 Factores de clave de éxito

Listado de factores clave de éxito	
Precio competitivo	
Tecnología de producción	
Publicidad	
Cobertura del mercado	
Posicionamiento de marca	
Desarrollo e innovación	
Cultura de calidad	

6.3 Matriz del Perfil Competitivo por regiones:

Factores clave de éxito	Peso		Antioquia		Cundibuyacense		Nariñense	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio competitivo	20%	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
Tecnología de producción	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Publicidad	15%	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Cobertura de Mercado	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Posicionamiento de	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3

marca								
Desarrollo e innovación	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Cultura de calidad	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Totales	100%	1		3,35		3,6		2,65

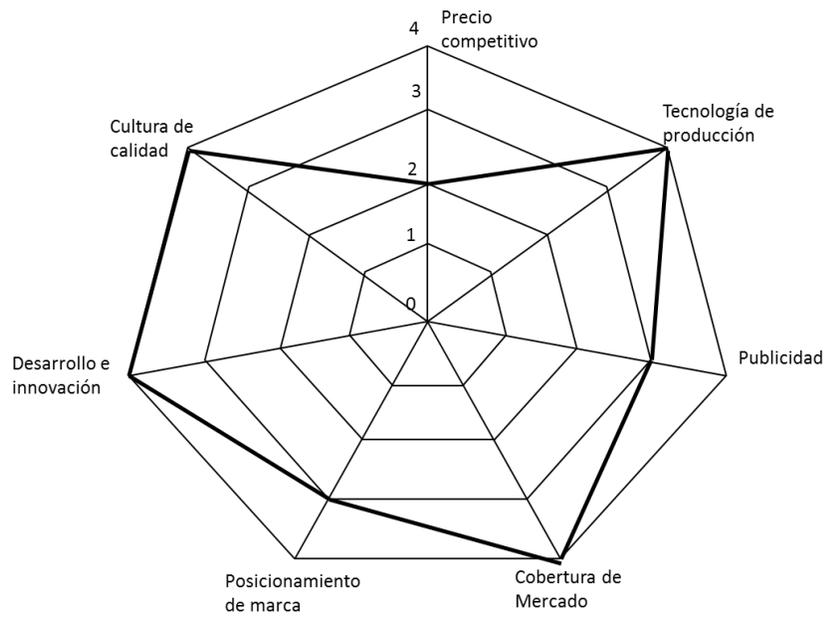
Fuente: Propia de la investigación.

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Como en este caso podemos ver que la región Cundibuyacense es la más fuerte, y la más débil es la de Nariño, los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones, como por ejemplo ya se identificó las debilidades de la región de Nariño, tales como cultura de calidad, posicionamiento de marca, publicidad y tecnología de producción con lo cual se puede trabajar en fortalecer y mejorar dichas falencias.

En primer término serán los datos de la MEFI y de la MEFÉ de las que ambas matrices (DOFA y PEEA) tienen su punto de partida quedando un aspecto positivo y otro negativo. Las estrategias que se obtengan en la DOFA podrán ser afinadas y enriquecidas con los resultados de la PEEA y de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)³⁷.

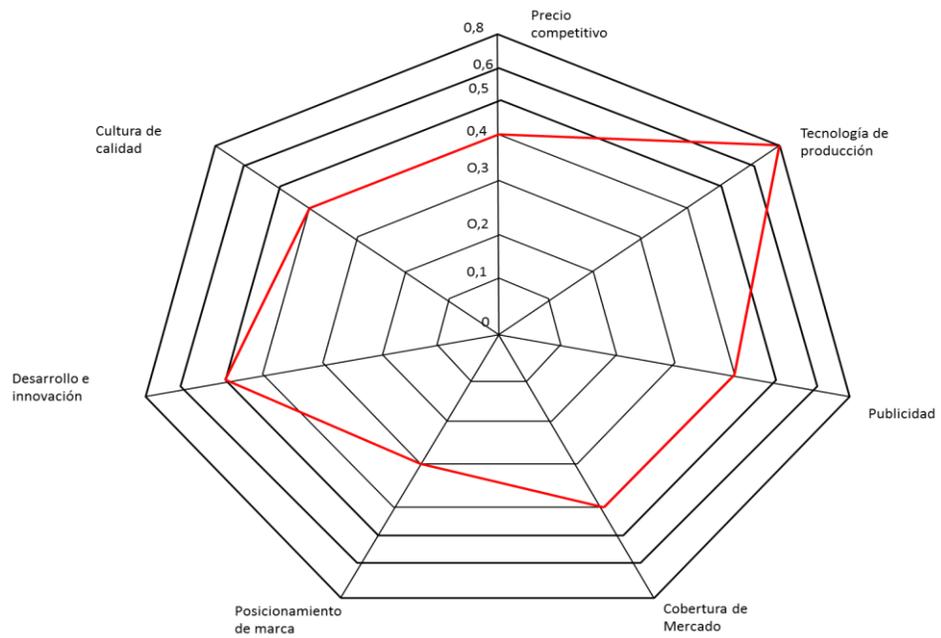
³⁷http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm

Radar de Valor de la Región de Antioquia



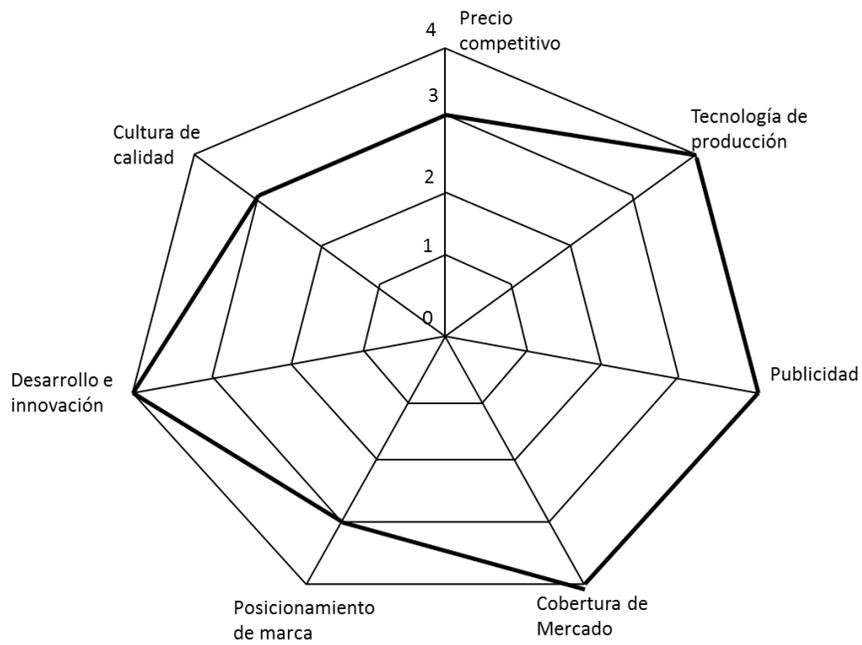
Fuente: Propia de la investigación

Radar de Valor Sopesado de la Región de Antioquia



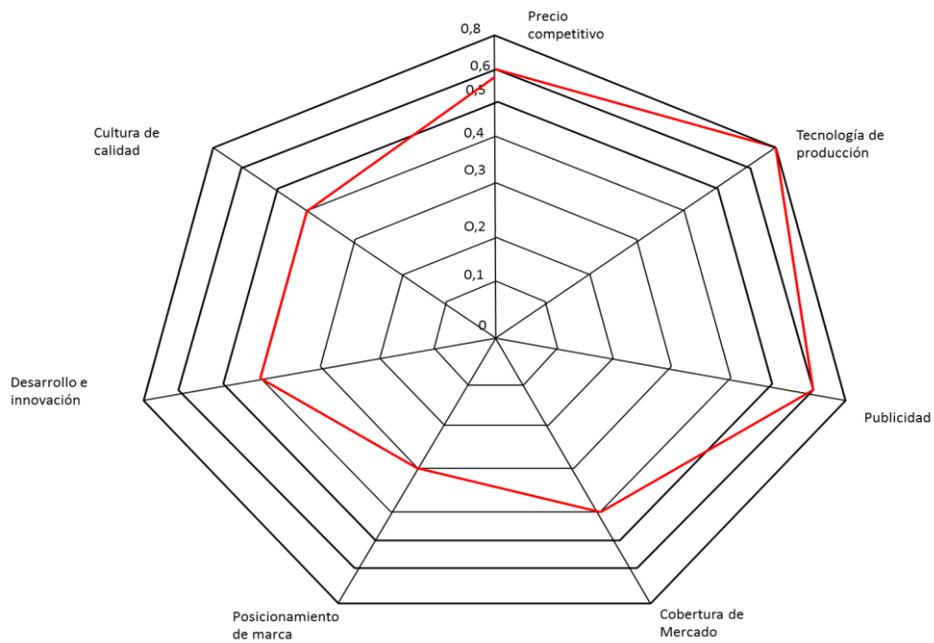
Fuente: Propia de la Investigación.

Radars de Valor de la Región Cundibuyacense



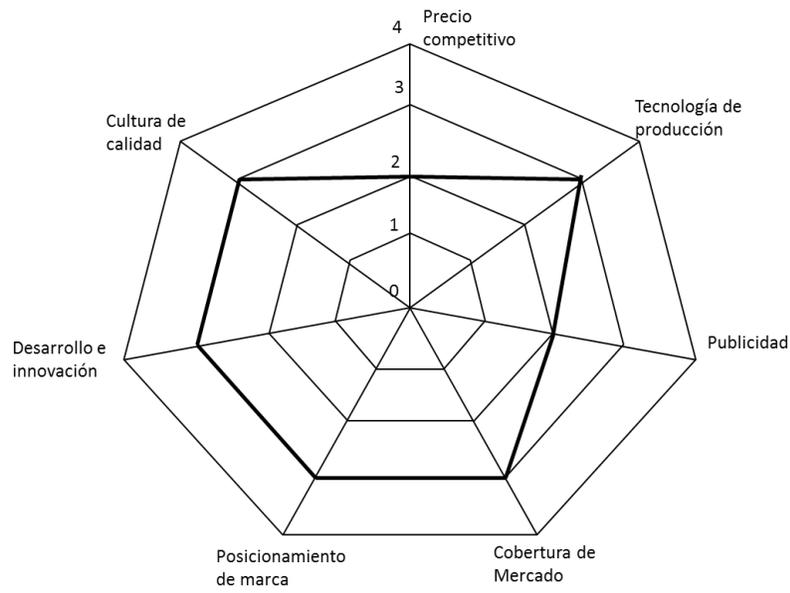
Fuente: Propia de la investigación.

Radars de Valor Sopesado de la región Cundiboyacense



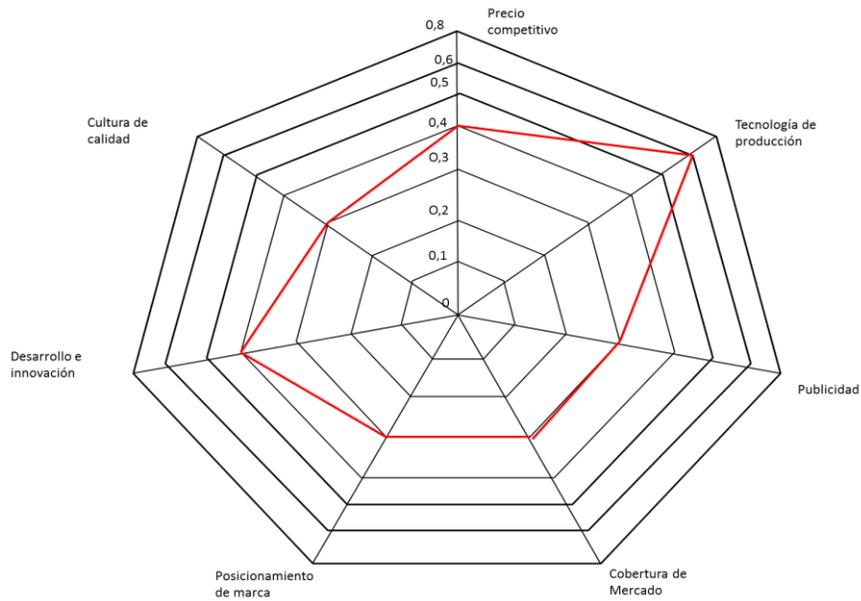
Fuente: Propia de la investigación.

Radars de Valor de la Región Nariñense



Fuente: Propia de la investigación

Radars de Valor Sopesado de la Región Nariñense



Fuente: Propia de la investigación

6.4 Matriz del Perfil Competitivo de las cuatro empresas grandes Colombianas

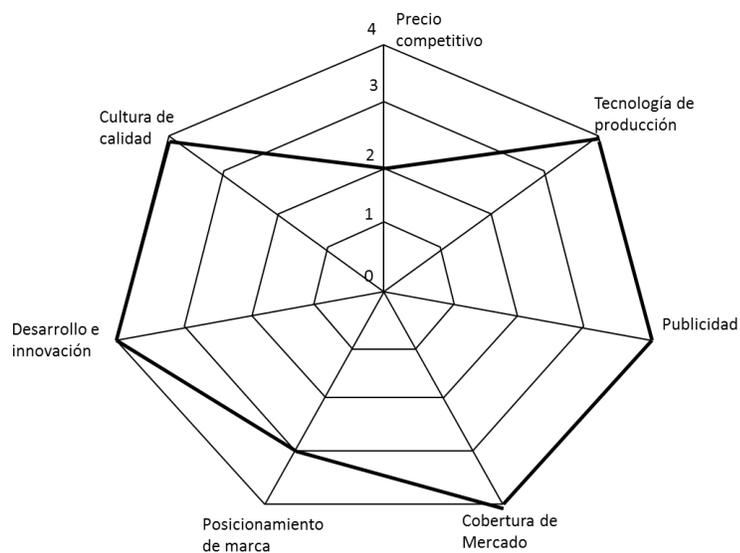
Factores clave de éxito	Peso		Alpina S.A.		Alqueria S.A.		Colanta		Colacteos	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio competitivo	20%	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Tecnología de producción	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Publicidad	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Cobertura de Mercado	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Posicionamiento de marca	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Desarrollo e innovación	15%	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Cultura de calidad	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Totales	100%	1		3,5		3,4		3,35		2,85

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En nuestro caso precio competitivo y tecnología de producción tienen un porcentaje considerable respecto a las demás variables, debido a que son variables en los que los consumidores se fijan a la hora de comprar y comparar respecto a otras marcas, como se puede observar Alpina y Alqueria cuentan con cierta ventaja respecto a las demás empresas competidoras y esto se ve reflejado en el posicionamiento de marca que están haciendo en el país. La matriz del perfil competitivo (MPC) La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en

relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

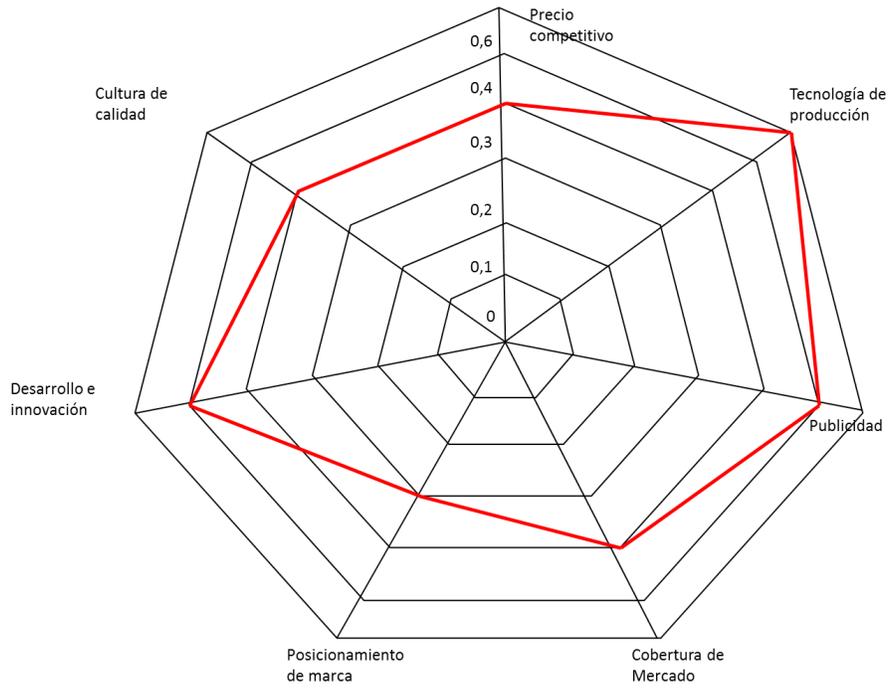
6.5 Radares de valor y valor sopesado entre las cuatro empresas grandes colombianas:

Radar de Valor de Alpina S.A.



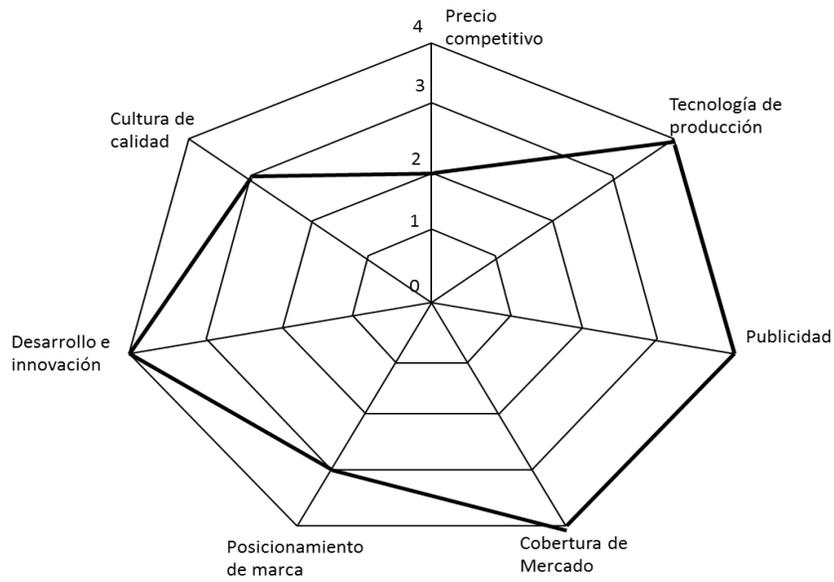
Fuente: Propia de la investigación.

Radar de Valor Sopesado de Alpina S.A.



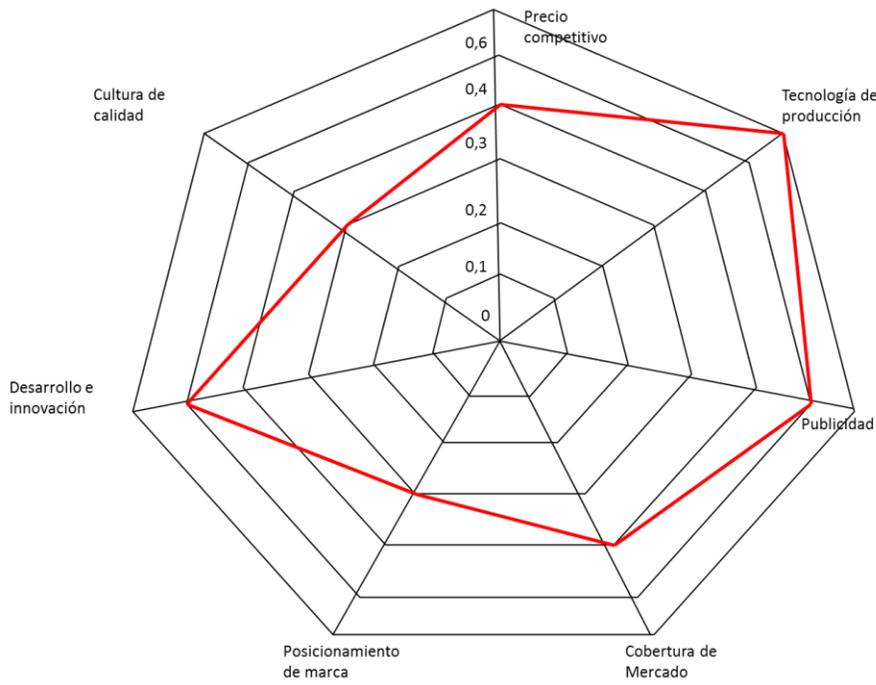
Fuente: Propia de la investigación.

Radar de Valor de Alquileria S.A.



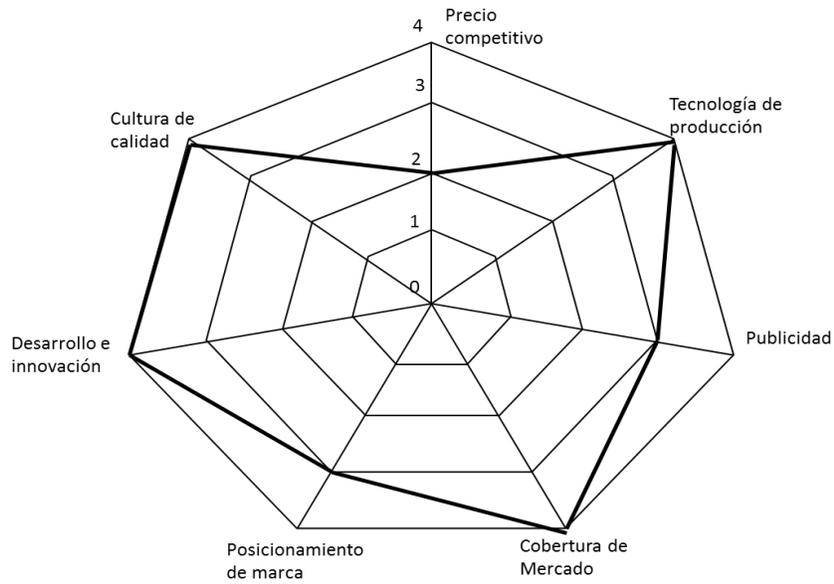
Fuente: Propia de la investigación

Radars de Valor Sopesado de Alquileria S.A.



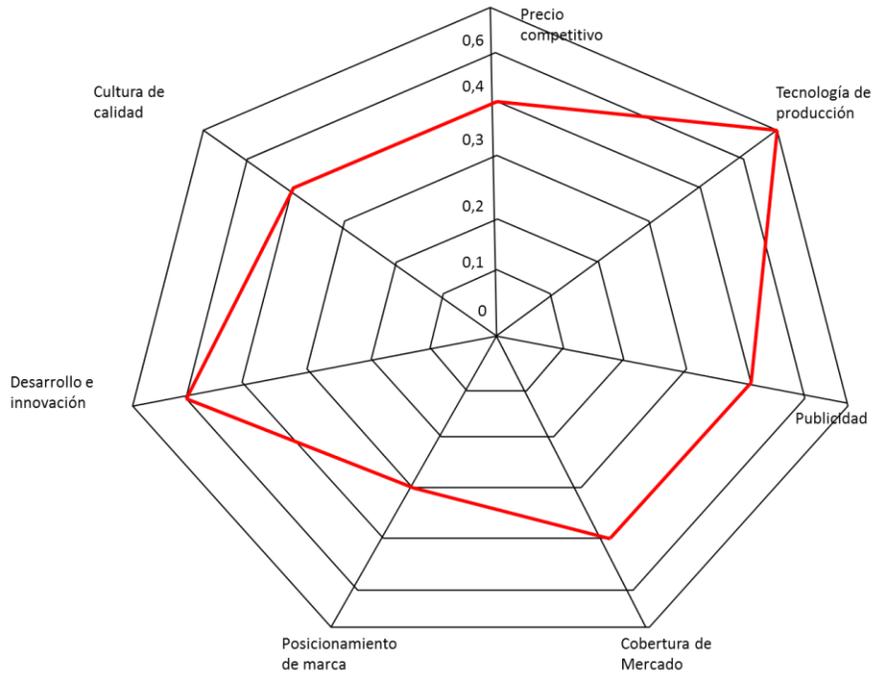
Fuente: Propia de la investigación.

Radars de Valor de Colanta



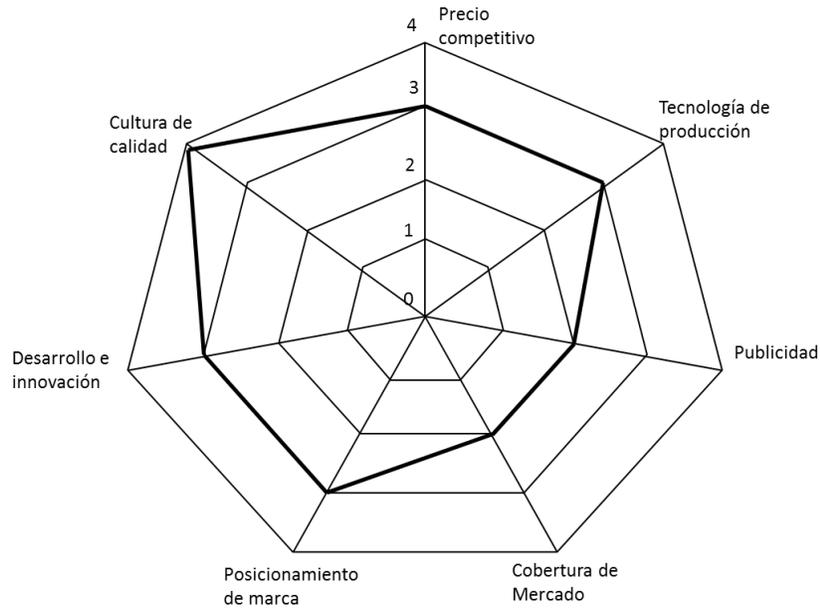
Fuente: Propia de la investigación.

Radars de Valor Sopesado de Colanta



Fuente: Propia de la investigación

Radars de Valor de Colacteos



Fuente: Propia de la investigación

7 MATRIZ EFE, EFI Y DOFA PARA EL SECTOR LACTEO DE LA REGIÓN DE NARIÑO

A continuación, se presentan las matrices: de evaluación de factores externos (MEFE), internos (MEFI) y DOFA, las cuales son el resultado del análisis de la información primaria, secundaria y de la caracterización del sector con las matrices de entornos que determinan las amenazas y oportunidades para la región, pero al mismo tiempo el diamante competitivo, las cinco fuerzas de Michael Porter y el Benchmarking suministran los datos necesarios para establecer las fortalezas y debilidades, que en conjunto son la base para promover los lineamientos estratégicos que el sector lácteo requiere en la actualidad.

7.1 Evaluación de Factores Externo E.F.E

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Producción limpia de leche	3	4	0,12
Implementación de buenas prácticas	4	4	0,16
Demanda de leche del interior del país	3	3	0,09
La posición competitiva y la intensidad de la competencia	5	4	0,20
Implementación de leche larga vida en Nariño	5	3	0,15
Integración de los actores de la cadena local y regional.	5	4	0,20
Formación del talento humano de la región	3	3	0,09
Oferta educativa	4	3	0,12
Ley Mipyme 590 -2000	3	3	0,09
Ventajas comparativas	4	4	0,16
Situación geopolítica de la región.	3	4	0,12
Amenazas			
Violencia y narcotráfico	3	2	0,06
Crecimiento del sector en los últimos años.	5	1	0,05
Tratados de libre comercio.	5	1	0,05

Indiferencia del estado ante la situación de Nariño	4	2	0,08
Monopolio en importación de insumos de producción	4	2	0,08
Infraestructura vial, urbana y de transporte	5	1	0,05
Manejo y uso de las TIC's	3	1	0,03
Procesos de automatización	3	1	0,03
Costos tecnológicos.	4	1	0,04
Importaciones y exportaciones	5	1	0,05
Emprendimiento empresarial e innovación	2	1	0,02
Clientelismo y corrupción política	6	1	0,06
Costos ambientales de la producción de leche	4	1	0,04
Deterioro de la diversidad agrícola	5	2	0,10
Total	100		2,24

Fuente: Propia de la investigación.

Como la suma del Peso Ponderado es menor a 2,5 se puede decir que las organizaciones del sector lechero en Nariño tienen más amenazas que oportunidades. El sector lácteo de Pasto – Nariño, hoy en día aunque cuenta con la aprobación del Conpes Lechero y la iniciativa Láctis, tendrá que asumir grandes retos de mejoramiento en cuanto a técnicas de producción, implementación de buenas prácticas, y la integración de los actores de la cadena láctea, pero lamentablemente falta la voluntad política y que los gremios vinculados a la cadena láctea superen su cultura de individualismo y unifiquen criterios de mejoramiento para los tres eslabones que la conforman. Por lo tanto es largo el camino que hay que recorrer antes de poder observar un mejoramiento en cuanto a competitividad y productividad del sector. Tendrá que apostarle a la asociatividad y a las alianzas estratégicas que le permitan superar las amenazas tan fuertes con las que se enfrenta.

7.2 Evaluación de Factores Interno E.F.I

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Alta producción de leche por vaca	6	3	0,18
Buena disposición de algunos actores de la cadena láctea para el cambio en la estrategia empresarial.	5	4	0,20
Las Universidades y centros educativos regionales están comprometidos con la investigación y el mejoramiento del sector	6	4	0,24
Cultura y tradición lechera	4	3	0,12
Programas de desarrollo y transferencias de tecnología	7	3	0,21
Debilidades			
Baja capacidad de gestión	5	1	0,05
Falta de visión empresarial	6	2	0,12
Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos	5	2	0,1
Falta de políticas para la producción y consumo interno	3	1	0,03
Riesgos sanitarios por situación de frontera	5	1	0,05
Nivel de costos de subcontratación	8	2	0,16
Escasa adopción de tecnología	5	1	0,05
Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica	6	2	0,12
La leche es un producto perecedero	4	1	0,04
Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos	6	1	0,06
Baja gestión de recursos de cooperación	3	1	0,03
Los ganaderos son microfundistas.	4	2	0,08
Baja calidad higiénica de la leche.	4	1	0,04
Bajos niveles de certificación de hatos ganaderos libres de brúcelas y tuberculosis.	4	1	0,04
Deficiente manejo de pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja escala de fincas.	4	2	0,08
Total	100		2,00

Fuente: Propia de la investigación.

Como la suma del Peso Ponderado es menor que 2,5; significa que la organizaciones del sector están perdiendo valor. Esto refleja el claro interés individualista que prima entre los actores de la cadena láctea y que por años a pesar de las crisis que han tenido que afrontar, hasta la fecha no ha sido posible el mejoramiento de factores como la baja capacidad de gestión, la falta de visión empresarial, la falta de investigación y desarrollo de nuevos productos por parte de los transformadores y la baja gestión de recursos de cooperación, que a futuro de no llegar al mejoramiento de los mismos con el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece, se hará muy difícil generar competitividad para el sector y sobre todo sobrevivir a la firma de los tratados del libre comercio que Colombia tiene con Estados Unidos y la Unión Europea, los cuales tienen una fuerte incidencia en este sector.

7.3 Matriz DOFA del sector lácteo de la Región de Nariño

El propósito de la presente investigación es analizar la cadena láctea en su estado actual por medio de encuestas y análisis DOFA, con el propósito de definir proyectos que integren a los proveedores y transformadores para hacer más competitiva el sector lechero del municipio de sanjuán de Pasto³⁸.

ORIENTACION ESTRATEGICA DERIVADA DE LA DOFA DEL SECTOR LACTEO DE NARIÑO –PASTO: Para lograr la competitividad del sector lácteo en Nariño se requiere Competir en el mercado de productos lácteos diferenciados orientados a nichos de mercado que tienen como objetivo no solo alimentarse, sino satisfacer necesidades que han adquirido acorde a los cambios en sus estilos de vida (ej. Orgánicos, Gourmet, Conveniencia, Funcionales)

³⁸<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><u>Debilidades o factores internos negativos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de Gestión • Falta de visión empresarial • Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos. • Riesgos sanitarios por situación de frontera. • Nivel de Costos de subcontratación. • Escasa adopción de Tecnología. • Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica. • Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos. • Baja gestión de recursos de cooperación. • Los ganaderos son microfundistas (1 hectárea de tierra y hasta 2 vacas). • Baja calidad higiénica de la leche. • Bajos niveles de certificación de hatos ganaderos libres de brúcelas y tuberculosis. • El deficiente manejo de las pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja 	<p><u>Fortalezas o aspectos internos positivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y tradición lechera • Los programas de desarrollo y transferencias de tecnología en alianza con la Universidad de Nariño y la avanzada tecnología en la producción de lácteos constituyen la principal fortaleza. • Alta producción de leche por vaca. • Buena disposición de algunos actores de la cadena láctea para el cambio en la estrategia empresarial. • Las universidades y centros educativos regionales están comprometidos con la investigación y el mejoramiento del sector

escala de las fincas.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>Amenazas o factores externos negativos</u></p> <p>Sanidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Violencia, narcotráfico • Indiferencia del estado ante la situación de Nariño • Importaciones Vs. Exportaciones • Monopolio en importación de insumos de producción • Manejo y Uso de las TIC's • Procesos de Automatización. • Costos Tecnológicos. • Tratados de Libre Comercio. • Crecimiento del sector en los últimos años. • Emprendimiento Empresarial e Innovación. • Infraestructura vial, Urbana y de transporte. • Narcotráfico y cultivos ilícitos. • Clientelismo y corrupción política • Costos ambientales de la producción de leche. • Deterioro de la diversidad agrícola, generada por la desaparición de productos 	<p><u>Oportunidades o factores externos positivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción limpia de leche • Implementación de buenas prácticas • Demanda de leche del interior del país • Implementación de leche larga vida en Nariño • La posición competitiva y la intensidad de la competencia. • Integración de los actores de la cadena local y regional. • Formación del talento humano de la región. • Oferta educativa y acceso a la educación. • Ley Mipyme. • Ventajas comparativas de la región. • Situación geopolítica de la región.

<p>agrícolas tradicionales y de pan coger por el cambio del uso del suelo.</p>	
--	--

En el caso concreto de la cadena láctea del municipio de Pasto, esta industria alimenticia inicia con el eslabón de los proveedores encargados de los concentrados, medicamentos, y maquinarias, hasta llegar al productor, el cual es el encargado de la lechería de doble propósito, en tercer nivel llega al lugar de acopio que puede ser informal o formal, de este llegan al consumidor, en esta parte también aparecen los distribuidores mayoristas, minoristas, y por último los transformadores artesanales e industriales. Llegando así al final de la cadena y demostrando que esta, hace parte de muchos procesos de integración que caracterizan las relaciones comerciales dentro de la misma.

Se observa que existen muchos eslabones que la conforman, por consiguiente es necesario tener en cuenta la competitividad de la misma, ya que es uno de los factores más relevantes y determinantes para medir el crecimiento de un sector y por ende, el de una región; generando bienestar para los involucrados en la cadena, la competitividad resalta aspectos como: los internos de la empresa (capacidad tecnológica, calidad de los recursos humanos, conocimiento de mercado y adaptabilidad) factores sectoriales (relaciones adecuadas con clientes y abastecedores, mercados de alimentos) acceso al financiamiento, infraestructura, innovación en esquemas organizacionales entre otros; los cuales son elementos básicos, para una producción adecuada, con buenos rendimientos y sostenibilidad en el mercado. A pesar de las condiciones, se considera que las proyecciones para este sector son optimistas, ya que la internacionalización de los productos abre puertas a mercados que requieren ser cubiertos.

8. CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR LÁCTEO EN NARIÑO

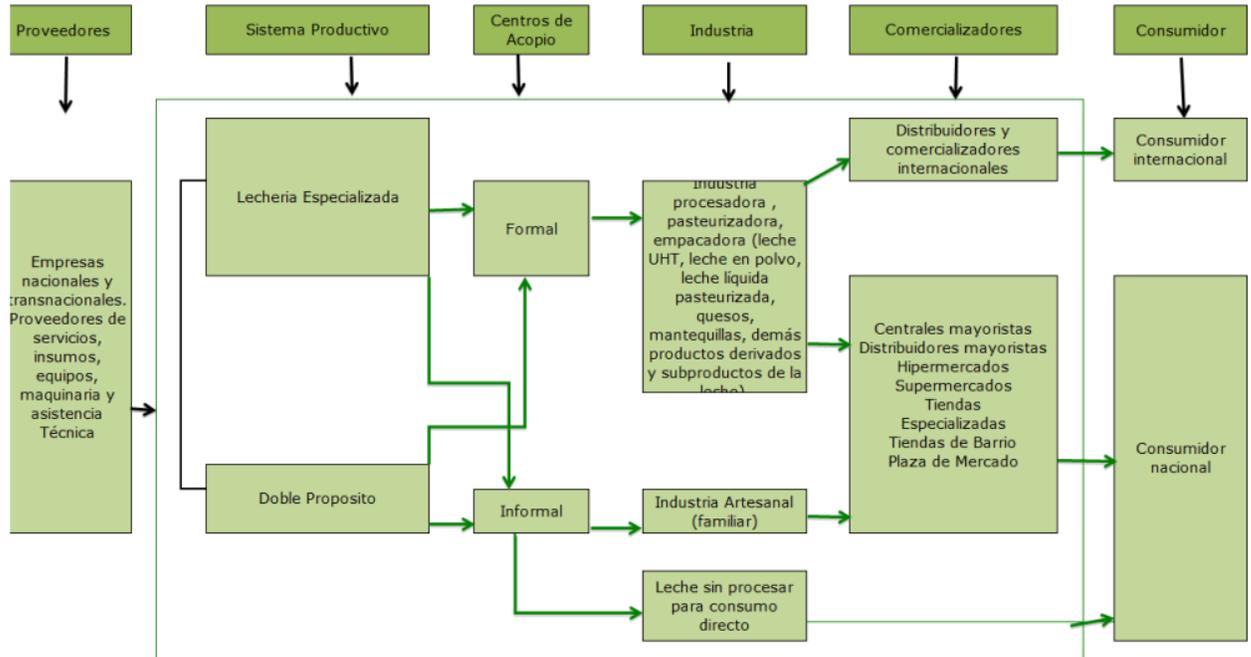
“El significado de valor en un sentido general está ligado a nociones tales como las de selección y preferencia, pero ello no quiere decir todavía que algo tiene valor”. (Betancourt, 2014)

Si bien es cierto el sector lácteo de Nariño ha tratado de mejorar sus condiciones de producción y comercialización a partir de la conformación de la cadena láctea regional encabezada por la empresa Colácteos, es necesario continuar con los esfuerzos de fortalecer aspectos importantes como la innovación, la tecnología, la publicidad, el posicionamiento de marcas regionales frente a nacionales y extranjeras y esto es algo que solamente se lograría desarrollando valor en los procesos que van desde el acopio de la leche hasta la comercialización de los derivados de la misma, por lo tanto algunas entidades como SAGAN, INICIATIVA LACTIS Y CAMARA DE COMERCIO han promovido la caracterización de valor que se requiere y que a continuación se presenta.

8.1 Cadena de Valor

“La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo diferentes insumos. Esto puede agruparse en lo que se denomina “la cadena de valor”. (Betancourt, 2014)

Gráfica 36 Cadena de valor del sector lácteo



Fuente: SAGAN, 2012

Un sector es rentable si el valor que genera supera el costo de producción. Por lo tanto, el análisis de una situación de competencia se debe llevar a cabo sobre la base del valor y no del costo. Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio.

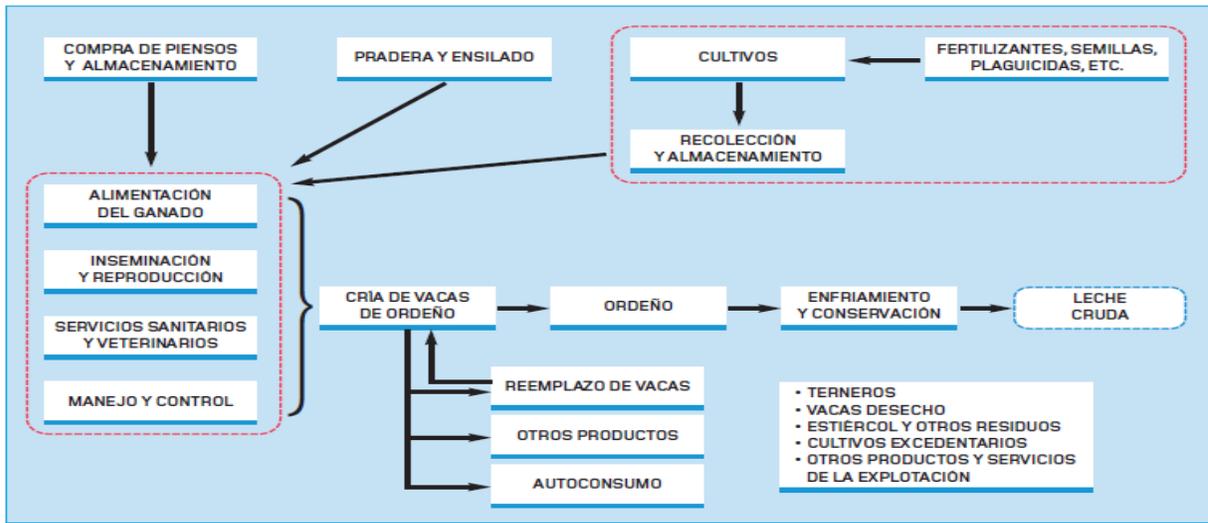
LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR LACTEO EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

“El sector agroalimentario tiene un valor estratégico a nivel económico, social y medioambiental en el Departamento de Nariño. La vulnerabilidad del sector productor y los ajustes entre la oferta y la demanda conducen a un desequilibrio a lo largo de la cadena alimentaria que dificulta su correcto funcionamiento. El sector

lácteo en el Departamento de Nariño sigue desarrollando un papel muy importante pese a que actualmente se encuentra en un momento complejo para todo el sector, desde la producción a la gran distribución, pasando por la industria. El conocimiento de la cadena de valor de la leche y otras actuaciones que desarrolla el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente están aportando transparencia y soluciones a los problemas existentes en el sector lácteo”.(INFORME SAGAN, 2012)

“Así pues, visto desde este ángulo, la cadena de valor es más que una secuencia de actividades espontaneas y basadas en las necesidades inmediatas y locales de compra –venta entre los diferentes agentes de la cadena productiva, para convertirse en un “organismo dinámico” basado en los acuerdos entre dichos actores, que implica una coordinación actividades alrededor de una visión compartida común de todos sus agentes, donde cada uno no solo agrega valor y se beneficia proporcionalmente del aporte que realiza a la misma, sino que la sinergia generada permite identificar nuevas oportunidades en los eslabones y sub- eslabones vacíos o potencialmente desarrollables bajo la forma de nuevos emprendimientos, inversiones, empleo e ingresos. También de nuevos productos y mercados, nacionales e internacionales. La cadena organizada como cadena de valor tiene más posibilidad igualmente de colaborar con las autoridades e instituciones locales y aportar al desarrollo del territorio, no solo en el ámbito económico, sino también en el social, ambiental, cultural e incluso en el de la infraestructura necesaria para el mismo que permita en conjunto elevar la calidad de vida de las poblaciones locales”. (INFORME SAGAN, 2012)

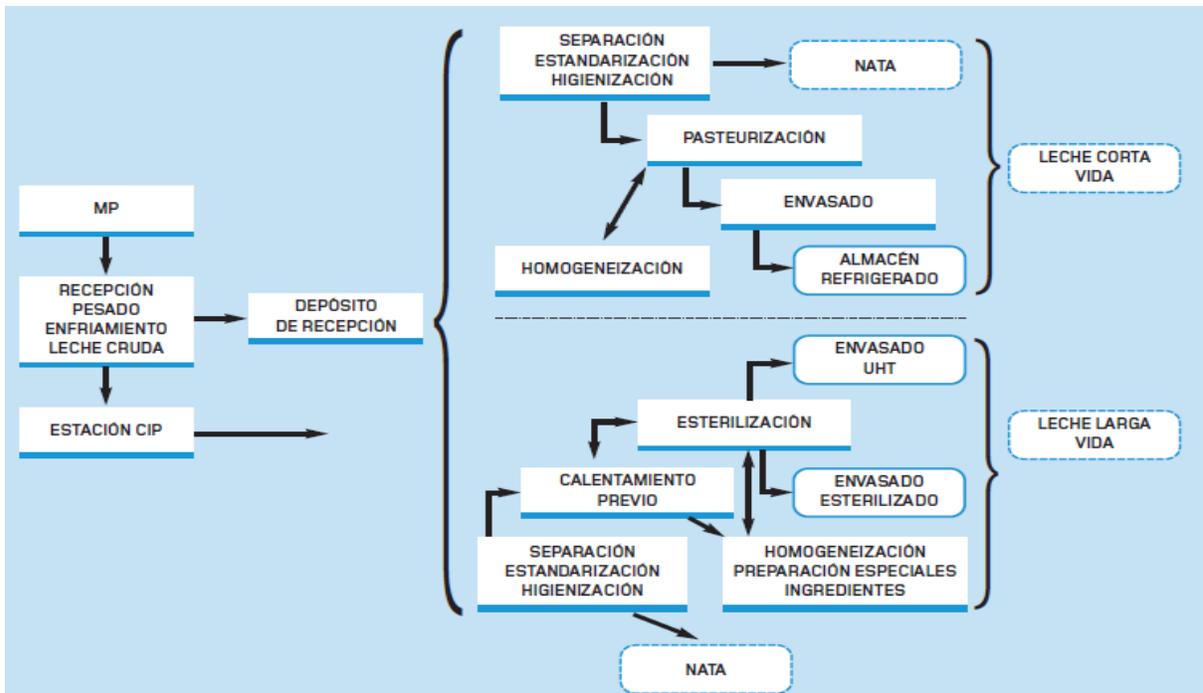
Gráfica 37 Estructura de la Producción de leche en el campo.



Fuente: Esta Investigación.

Solo organizada como cadena de valor, las empresas de un territorio dado pueden aprovechar las economías de aglomeración que se pueden presentar por la cercanía de ubicación de las mismas. De las economías de escala, al poder coordinar inter - empresarialmente la producción para responder a grandes mercados, así como disminuir los costos de las materias primas, e insumos por las compras en volumen, entre otras. Finalmente, porque las grandes empresas que hagan parte de la misma, podrían “compartir valor”, con las unidades productivas y empresas de los más diversos tamaños que la conforman, así como con la comunidad local, como lo plantea M. Porter.

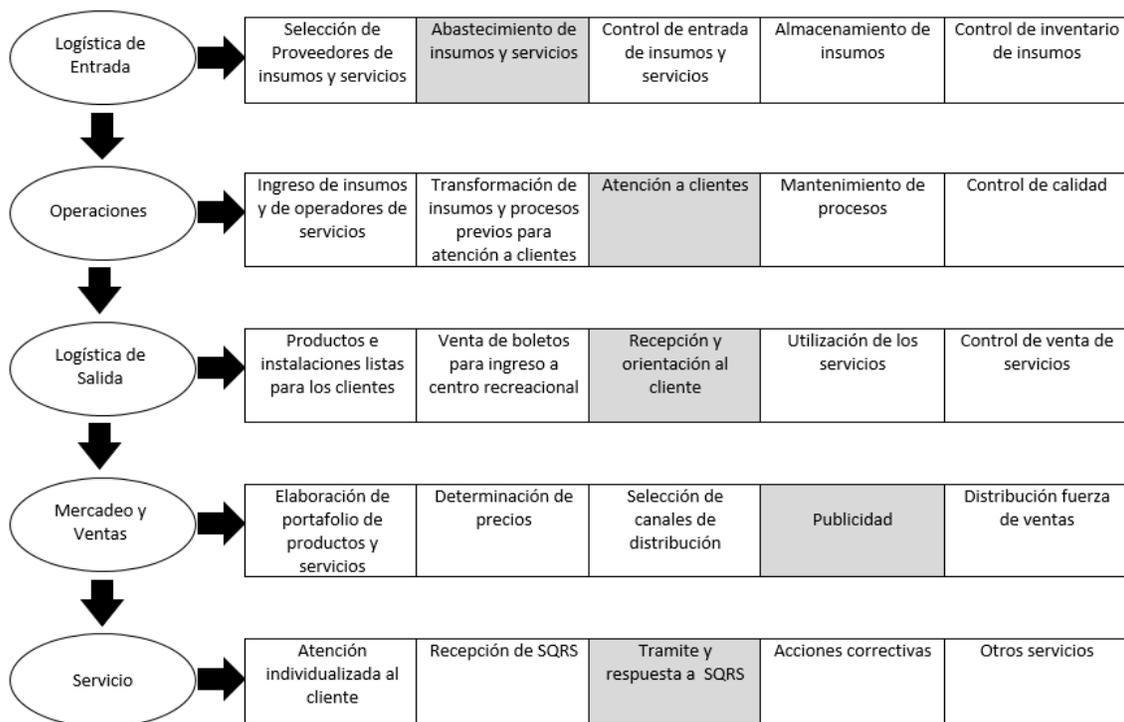
Grafico No. Circuito de la leche líquida en el proceso de fabricación.



Fuente: Esta investigación.

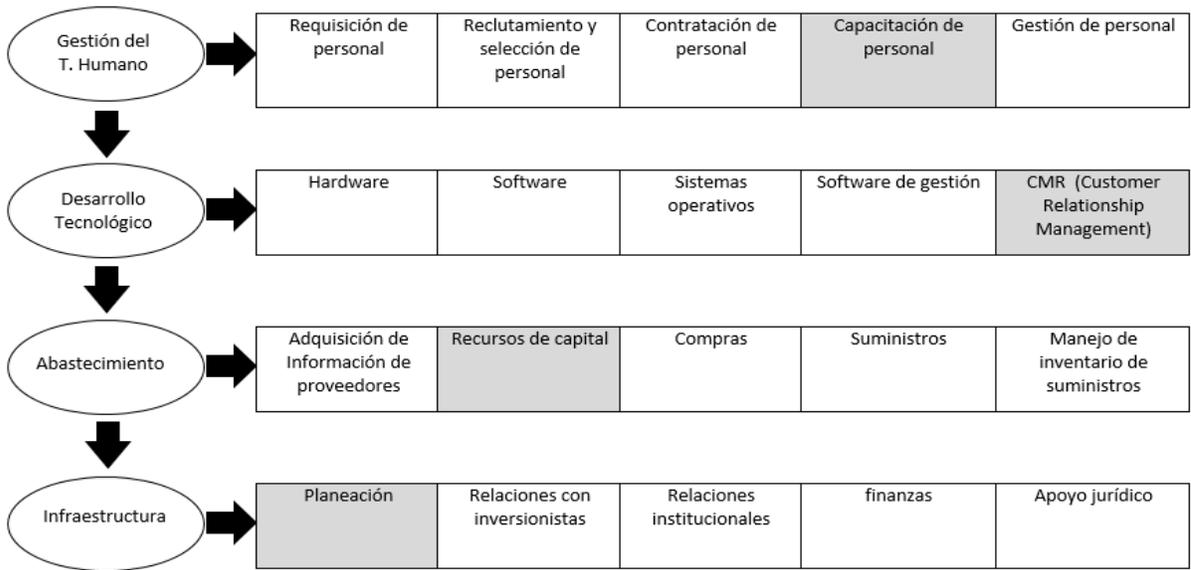
La importancia de una correcta y minuciosa identificación de los eslabones de una cadena de valor, está dada por las oportunidades que puedan brindar los mismos para la creación y desarrollo de nuevas empresas locales que presten servicio de proximidad a los eslabones principales, ampliar la producción o los servicios existentes, encontrar nuevos nichos para la investigación relacionados con la cadena. Para lograrlo, se requiere contar o desarrollar un sistema de información de la cadena que permita la fluidez de los procesos, así como de los bienes y servicios involucrados en ella.

Gráfica 38 Desagregación de actividades primarias.



Fuente. Esta investigación.

Gráfica 39 Desagregación de actividades de soporte.



Fuente. Esta investigación.

Gráfica 40 Cadena de Valor del Sector Lácteo del Departamento de Nariño

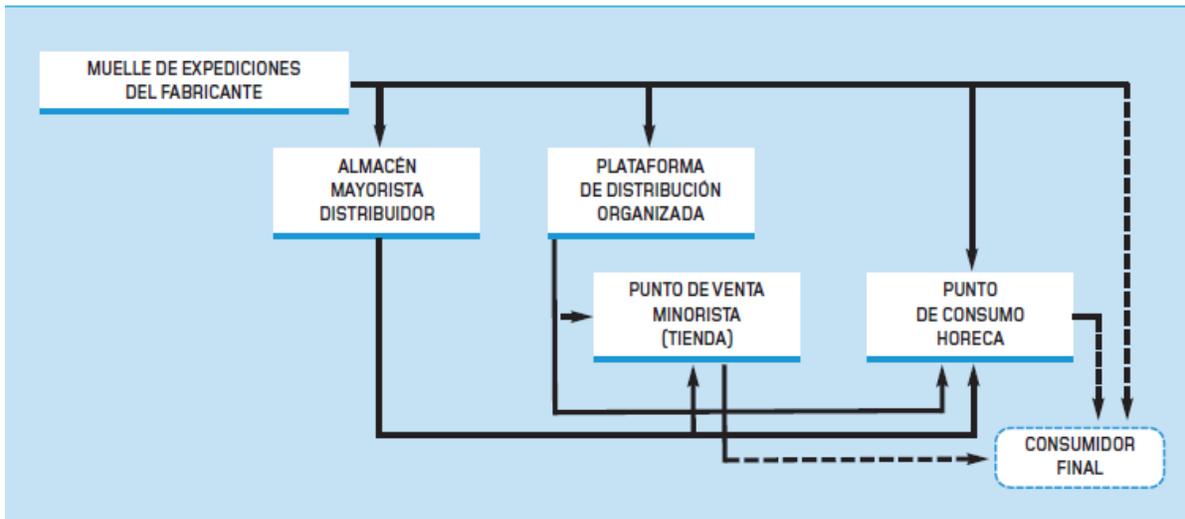
¿Cómo compite Nariño?



Fuente: Iniciativa LACTIS – NARIÑO. 2013

La estructura general de las diferentes tipologías de cadena de valor de la leche líquida envasada es prácticamente la misma y se puede clasificar en: Producción de leche; Logística de recogida; Transformación industrial; Logística de distribución. – Distribución. – Consumo; Asimismo, y como ocurre en otros sectores, las actividades efectuadas por los diferentes agentes de la cadena de valor de la leche líquida se pueden agrupar en: Producción: explotación ganadera o cooperativa; Transformación: industria (fabricación, comercialización y/o gestión industrial), logística de recogida y logística de distribución a cargo de la industria. – Distribución: plataforma, almacén intermedio (mayorista o similar), transporte a tienda, venta en tienda o en canal Horeca. Además de estos operadores, se debería mencionar: Los centros de recogida, los cuales tuvieron hace años un peso importante en la logística de recogida. Actualmente no tienen gran relevancia; Los circuitos de importación y exportación de leche (cruda y/o envasada), generalmente controlados por la industria cuando se trata de importaciones de leche cruda, y controlado por la distribución cuando se trata de leche envasada, destinada a MDD. La producción de leche tiene lugar en las explotaciones lecheras. Esta actividad es realizada por los ganaderos, que tienen que afrontar una serie de actividades que determinarán la competitividad. Ésta dependerá de distintos factores como la dimensión de la explotación, su estructura, su organización y manejo, y principalmente el tipo de alimentación del ganado. Los factores de influencia en la configuración de los costes de la leche cruda dependerán de: Ubicación: zona no desfavorecida y desfavorecida.

Gráfica 41 Circuito de distribución a consumidor final.



Fuente. Esta investigación.

9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LAS MIPYMES TRANSFORMADORES DEL SECTOR LACTEO DE LA CIUDAD DE PASTO.

Teniendo en cuenta el estudio y análisis del perfil competitivo de las Mipymes transformadoras de la ciudad de Pasto, los condicionantes regionales que ofrecen oportunidades y amenazas, la comparación de zonas lecheras en Colombia y por supuesto el análisis DOFA de la Cadena láctea se evidencia la clara necesidad de generar apuestas estratégicas que converjan en el bienestar de todos los actores de la Cadena, pero sobre todo la propuesta va orientada a fortalecer estructuralmente, logísticamente, productiva y comercialmente a las Mipymes transformadoras : Para este caso Productos VICKY S.A.S, Industria Alimenticia CHAMBU y Lácteos Andinos, quienes fueron gentilmente los que aceptaron la aplicación de los instrumentos de recolección de información y siempre mostraron interés en el trabajo realizado.

Teniendo en cuenta y citando al Dr. Bejamín Betancourt : “Análisis Sectorial y Competitividad” – 2014: “La esencia de la estrategia , consiste en optar por aquella que permita responder a tres preguntas:

- 1.- A quienes se deben buscar cómo clientes?
- 2.- Qué productos o servicios se les debe ofrecer?
- 3.- Cómo se debe hacer esto?

Se proponen las siguientes alternativas de posicionamiento:

A nivel geográfico se determina la necesidad de ampliar el mercado regional y nacional, con miras a exportar a países vecinos como Ecuador, Bolivia y Perú, por la cercanía a la región y porque ya se tienen experiencias de exportación como es el caso de la empresa Colácteos, quien por más de seis años exporta sus productos a países vecinos como el Ecuador, manteniéndose y superando expectativas de crecimiento, pero si hay que destacar que es la única empresa

que ha generado una diversificación apropiada de sus productos, los cuales cumplen con la normas de calidad, lo cual ha permitido en parte la expansión a mercados internacionales.

El segmento de mercado : Se orienta a la escogencia de nichos de mercado que tienen como objetivo no solo alimentarse, sino satisfacer necesidades que han adquirido los consumidores (familias- personas) acorde a los cambios en sus estilos de vida (ej. Orgánicos, Gourmet, Conveniencia, Funcionales).

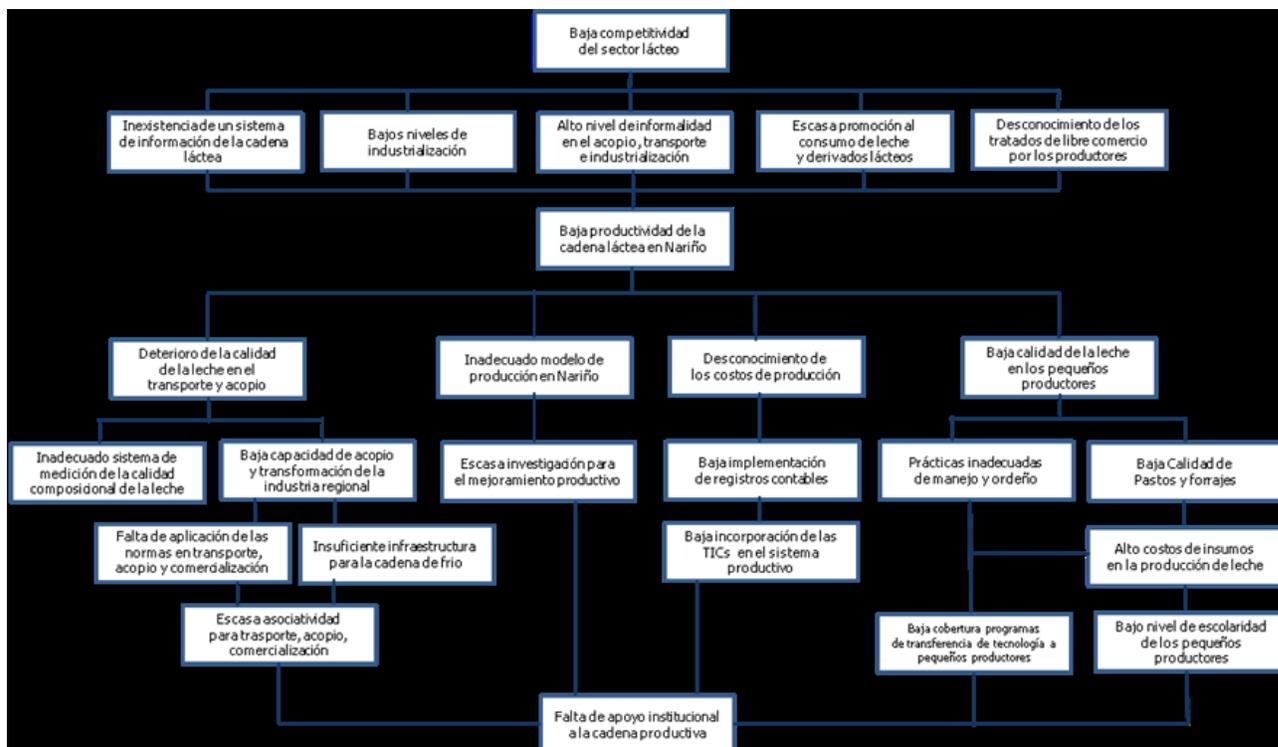
Dando respuesta a cómo se debe hacer esto: Se plantea la necesidad de realizar alianzas estratégicas entre proveedores, productores y comercializadores, que permita la inversión conjunta en tecnología para el procesamiento de productos diversificados y con marca propia, cadena de abastecimiento que cumpla con los estándares de calidad internacional y capacitación a la Mano de obra que trabaja en la Cadena Láctea de la Región. Aprovechando el Conpes Lechero y la Iniciativa Láctis que en conjunto con la Comisión Regional de Competitividad de Nariño y las políticas gubernamentales de inversión en el sector agrícola, se genere una directriz de competitividad que fortalezca el desarrollo de productos diversificados (diversificación de portafolio) que lleguen a más tipos de consumidores que buscan productos orgánicos, funcionales, de conveniencia y Gourmet , todos ellos con la calidad y especificaciones requeridas para el consumo humano.

Se determina entonces con todo lo anterior el Enfoque o alta segmentación como la estrategia más coherente a las necesidades de las Mipymes transformadoras de la ciudad de Pasto, buscando una mayor productividad por factores especializados y abandono de partes del mercado que no son tan rentables, apostándole a la especialización en una parte del mercado de forma diferenciada.

Para ello se define que para cubrir la estrategia de Alta segmentación, el enfoque analítico es el más conveniente puesto que pretende desarrollar una segmentación creativa de variedades de producto y grupos de clientes con

necesidades menos tradicionales de consumo de derivados de la leche y más orientados a gustos y productos que van de la mano con tendencia orgánica y tipo gourmet.

Gráfica 42 ARBOL DE PROBLEMAS DE LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO



Fuente: Documento de proyecto para la explotación de la cadena lechera en los municipios de frontera del departamento Nariño con Ecuador; ENTIDADES PARTICIPANTES (ADEL, OIM, USAID).2012

PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR

- Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica orientados a pequeños productores en los eslabones primario e industrial de la cadena. Los responsables de dicha actividad serían las universidades conformadas en la región, para esto debe iniciarse con prontitud para completar el proceso de acreditación y dar como frutos a los primeros graduandos, pues no solo basta con educación para todos sino educación de calidad.

- Generar y/o fortalecer los procesos de Asociatividad en los productores de leche para intervenir en los procesos de transporte, acopio e industrialización de la leche. Esta acción se puede llevar a cabo en asociación con Cámara y Comercio de Nariño y San Juan de Pasto, así se garantiza equidad y buen manejo de los recursos, también FEDEGAN puede aportar en la ejecución bajo la figura de grupos asociativos, este proceso puede tardar 2 meses en planeación y 3 en ejecución, estos tiempos son promedios estimados.

- Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frío. Para este paso se necesita el apoyo financiero ya sea del sector privado o público, formando un proyecto con Cámara de Comercio de Nariño y/o San Juan de Pasto, ellos pueden ayudar a buscar financiamiento, en la construcción y aprobación del proyecto se pueden ir 4 meses.

- Promover la implementación de un sistema de medición de la calidad composicional de la leche acorde con las expectativas de productores y compradores y esto se puede lograr con FEDEGAN ya que estos cuentan con la infraestructura en laboratorios para tales fines y esta federación cuenta con políticas claras de capacitación.

- Incorporar el uso de las Tics para el mejoramiento de la gestión empresarial en la producción lechera y en la transformación industrial, esto se puede llevar a cabo en asociación con el sector bancario y la gobernación, ya que estos han manifestado su interés en la conformación de las TIC's

- Contribuir a la adecuada implementación de la gestión contable y financiera a fin de lograr el conocimiento y tratamiento de los costos de producción. Y dicha acción se ejecutara con Cámara de Comercio de Nariño y Pasto, ya que en su conformación y políticas de mejoramiento está en asesorar a pequeñas empresas, también junto con la gobernación se puede organizar un plan de capacitación con el SENA.

- Identificar y realizar acciones tendientes a lograr la disminución de los costos de producción. Transferir tecnologías orientadas al desarrollo de buenas prácticas de manejo, ordeño y cultivo de forrajes en los pequeños productores. Y esto se podrá lograr junto con FEDEGAN y sus asociados.

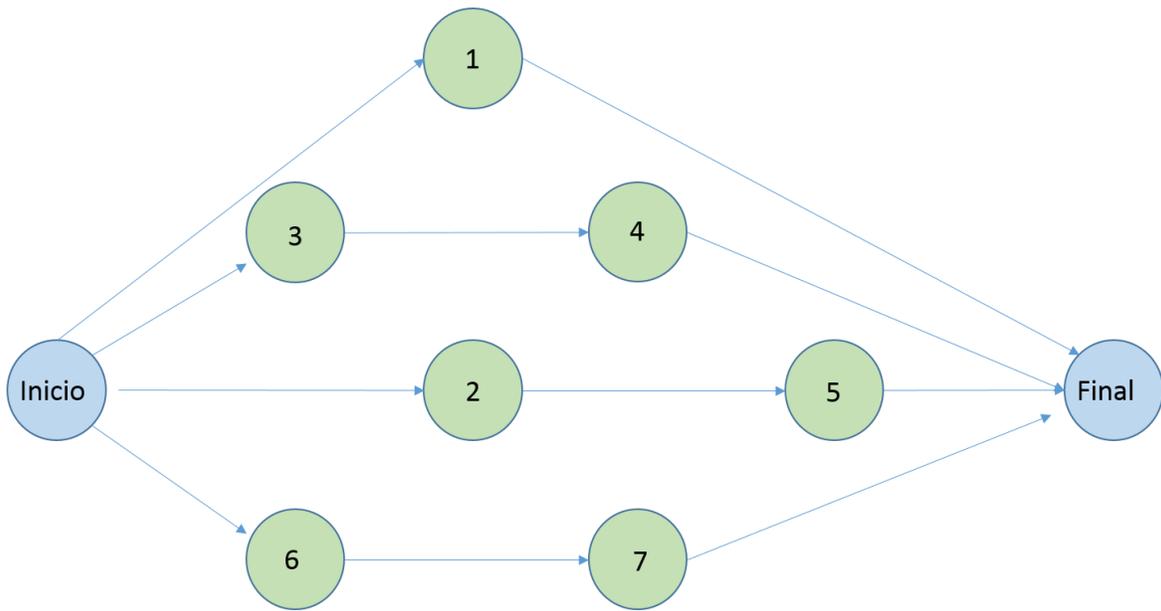
Cada uno de los anteriores ítems da paso a planes, programas y proyectos para ser desarrollados desde las entidades públicas privadas, asociaciones o particulares que estén interesados en el sector lácteo y su aporte a la competitividad de la región.

Tabla 19 PROYECTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR

Numeración	Actividades	Responsables	Tiempo estimado
1	Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica	Universidades de la región	2 años
2	Generar y/o fortalecer los procesos de Asociatividad en los productores de leche	en asociación con Cámara y Comercio de Nariño y San Juan de Pasto con FEDEGAN	3 meses
3	Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frío	Sector financiero en asociación con entidades gubernamentales y federaciones	1 año
4	Promover la implementación de un sistema de medición de la calidad composicional de la leche	FEDEGAN y facultes agrarias de la región	6 meses
5	Incorporar el uso de las Tics para el mejoramiento de la gestión empresarial	sector bancario y la gobernación	6 mese
6	Contribuir a la adecuada implementación de la gestión contable y financiera	Cámara de Comercio de Nariño y Pasto	3 meses
7	Identificar y realizar acciones tendientes a lograr la disminución de los costos de producción. Transferir tecnologías orientadas al desarrollo de buenas prácticas	FEDEGAN	3 meses

Fuente propia de la investigación

Tabla 20 Ruta de Actividades



Propia de la Investigación

Tabla 21 Cronograma de Actividades

Actividad	Meses																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								

Propia de la Investigación

10. CONCLUSIONES.

- Las empresas transformadoras del sector lácteo del Municipio de Pasto, presentan diferentes estados de desarrollo, principalmente por los dueños fundadores y el proceso histórico de crecimiento del sector lácteo de Nariño, que no ha permitido generar un verdadero valor agregado al grupo de empresas que tienen mayor visibilidad en el mercado regional y nacional. Es por esta razón que se decidió generar unos lineamientos estratégicos que permitan el cambio de las Mipymes transformadoras con visión limitada a organizaciones con visión estratégica, capaces de abordar procesos de calidad e innovación con miras a satisfacer nichos de mercado que buscan variedad de productos de acuerdo a las tendencias actuales de consumo.

- La metodología que se utilizó para el desarrollo del estudio, permitió evidenciar y caracterizar no solamente las potencialidades agrícolas y ganaderas de la región, sino también las limitantes y faltantes existentes en cuanto a infraestructura, logística, calidad y procesos, demostrando con claridad las variables claves sobre las cuales se debe trabajar en conjunto y no por separado por parte de los actores que conforman la cadena láctea de Nariño.

-El estudio tomó en cuenta a las Mipymes transformadoras: Lácteos Andinos, Productos VICKY S.A.S e Industria Alimenticia Chambú, porque desde un principio, demostraron su interés por participar en el proyecto y en espera de que los resultados o lineamientos estratégicos se puedan integrar a su planeación actual.

- A partir del estudio del perfil organizacional de las empresas transformadoras del sector lácteo, se evidencia la existencia de empresas con gran trayectoria, que a través del tiempo han podido estructurar su filosofía corporativa y sus procesos tales como Colácteos, Productos Vicky S.A.S. y Lácteos Andinos; en comparación con empresas como Proditán, Delifruit, El Comercio, La Pradera, entre otras, que son la clara representación de las organizaciones micro, con alto grado de

empirismo en sus operaciones y procesos y donde se evidencia una ausencia de filosofía corporativa.

- En los últimos años, se ha presentado un desarrollo acelerado de la producción de productos lácteos, jalonado por el comportamiento del mercado interno. Este desarrollo de los productos procesados está muy relacionado con el nivel de auto abastecimiento alcanzado en la producción de leche líquida, lo que permitió la inversión en tecnología por parte de la industria para el desarrollo de nuevas gamas de productos, que a su vez han contribuido a la expansión de la demanda y el consumo de productos lácteos.

- De acuerdo al análisis del entorno, el cual incluye variables económicas, políticas, sociales, demográficas, de competencia, entre otras se puede observar que para la gran mayoría de empresas transformadoras lácteas, el medio presenta grandes amenazas, pero también grandes oportunidades que de tenerlas en cuenta para aprovecharlas podrían sin duda alguna generar un impacto positivo en la realidad actual de las Mipymes transformadoras; lo cual refleja una situación externa con cierta favorabilidad hacia desarrollo empresarial, esto debido a que las políticas de competitividad del gobierno están proporcionado una directriz para el progreso del sector lechero.

- En cuanto al análisis comparativo propuesto se puede afirmar que para la empresa mediana y pequeña es de suma importancia mejorar el proceso de planeación y control a través de herramientas como la planeación estratégica corporativa, de mercadeo y financiera; y la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas que la requieran; esto con el fin de atacar las amenazas y fortalecer la estructura interna de ellas.

-Con el proyecto se pretendió caracterizar el sector lácteo en el municipio de Pasto y Nariño , para conocer sus fortalezas y debilidades frente a otras zonas lecheras del país como la Cundiboyasense y la Antioqueña que han mantenido por muchos años el liderazgo en mercados nacionales y regionales; e identificar así, los

eslabones de la cadena y fortalecer su organización, buscando alternativas de producción y desarrollo mediante una propuesta estratégica que pueda ser utilizada para mejorar la competitividad del sector; y lograr una solidez en el mercado regional, para competir con los grandes proveedores y transformadores que entraran al mercado nacional. El diagnóstico permitió establecer:

- Necesidad de mejorar la producción y calidad de la leche, aspecto que beneficiaría a todos los actores de la cadena.

- La sostenibilidad de las actividades de los distintos actores involucrados en el subsector está soportada en la existencia de un sistema de precios “justos” para cada uno de ellos

- La principal fortaleza está en la producción, en donde se destaca el mejoramiento genético, el mejoramiento de praderas y la producción de ensilaje, situación que está soportada en la calidad del recurso humano y en la cultura y tradición lechera que tiene el Departamento de Nariño y el municipio de Pasto y el la presencia de la academia especializada para atención al sector.

- La principal debilidad del subsector está relacionada con la agremiación y Asociatividad, reflejada en la falta de liderazgo, la falta de visión empresarial y la baja capacidad de gestión y en los bajos niveles de escolaridad, debilidad que puede estar afectando la financiación del sector (restricción a acceso a recursos), aunque en las oportunidades se ve como posibilidad el acceso a cooperación internacional y a créditos blandos. - El fácil acceso a tecnologías de información y comunicación se presenta como una oportunidad general para el subsector

- El papel que pueden jugar las entidades de apoyo en términos de disponer de metodologías de capacitación para transferencia de tecnología y en la integración de los actores de la cadena, se resalta como una clara posibilidad para el desarrollo y fortalecimiento del subsector.

11. RECOMENDACIONES.

- La investigación realizada genera una segunda fase para poder implementar los planes de acción que se derivarían de los lineamientos estratégicos expuestos, para lo cual se recomienda integrar a esta fase a nuevos coinvestigadores. Esta actividad debe cumplir con las fechas establecidas en los proyectos de fortalecimiento.
- Se proyecta la entrega del documento del programa de fortalecimiento a cada una de las empresas que colaboraron en esta primera fase para su estudio y posterior aprobación del desarrollo de la segunda fase y a INICIATIVA LACTIS Y LA COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD para la difusión dentro de este gremio. Para la realización de esta actividad se proyecta como fecha tentativa comienzos del año 2015.
- Producto de esta investigación se destaca la necesidad de abordar la elaboración compartida de un plan estratégico y prospectivo para los actores de la cadena láctea de Nariño, la cual tiene como requisito la actualización de diagnósticos realizados por la alcaldía de Pasto, por la gobernación de Nariño, por las asociaciones locales del sector, por FEDEGAN, Universidades, SENA; La consolidación del comité del sector lácteo del Departamento de Nariño, acciones que se constituirían fundamentales para iniciar el proceso de fortalecimiento.
- Articulación entre la comunidad y las instituciones para identificar los proyectos necesarios para el fortalecimiento de la cadena láctea, sus actores y la región de Pasto - Nariño , lo cual no debe generar inversión innecesaria en zonas de baja influencia ganadera. Así mismo se podría realizar un estudio conjuntamente con el CUEEN (articulación Universidad- Empresa- Estado) Y LA COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD sobre las problemáticas ambientales, sociales y económicas de las áreas que proveen a las empresas, para realizar diagnósticos reales de la situación de los participantes de los proyectos a ejecutar.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] CEPAL, «El Clúster Colombia,» de *Proyecto estrategia de desarrollo de clúster en torno a recursos naturales: Su crecimiento e implicaciones distributivas y medioambientales* , Bogotá , 1998, p. 52.
- [2] P. E. Cano C., «Estudio para la determinación de perfiles de proyectos productivos empresariales de las cadenas productivas en los departamentos de Cauca, Huila, Nariño, Tolima y Valle del Cauca,» Bogotá, Universidad de Georgetown, Confecamaras, Pontificia Universidad Javeriana , 2002, pp. 116-128. 330.
- [3] C. F. M. F. & P. R. M. F., «Diseño de un sistema de Contabilidad de costos por lotes de trabajo en Lacteos La Victoria,» Pasto, Contaduría Pública. Universidad Mariana , 1989, p. 280.
- [4] M. C. Bolaños Insuasty, Aproximación socioeconómica, cultural y técnica de los asociados en las zonas de Pupiales, Pasto y Guachucal, Pasto, 1997.
- [5] P. G. & V. M. L. Chaves, «Alternativas de optimización de la planta de tratamiento de aguas residuales para "Lácteos la Victoria", Municipio de Tangua. Ingeniería Sanitaria y Ambiental.,» Pasto, Universidad Mariana , 2004, p. 320.
- [6] M. d. P. Estrada Chingud y G. K. & M. O. J. E. López Chagueza, «Análisis de la realidad de la aplicación de la contabilidad ambiental en las empresas del sector productor de lácteos en la ciudad de San Juan de Pasto,» Pasto, Contaduría Pública. Universidad Mariana , 2005, p. 250.
- [7] S. A. G. d. Nariño, «Identificación y priorización de la problemática del sector ganadero de leche del departamento de Nariño.,» Pasto, SAGAN en convenio con la Universidad de Nariño , 2001, pp. 33-37. 330.
- [8] S. A. G. d. Nariño, «EStudio sobre la cadena láctea,» Pasto, SAGAN, 2005, pp. 22-25. 390.
- [9] B. B. G., Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico, Cali, Bogotá : Univalle, 2011.
- [10] M. Porter, STRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES, PIRAMIDE: Bogotá , 1980.
- [11] B. B. G., Análisis sectorial y Competitivo, Bogotá: Ecoe., 2014.
- [12] B. B. G., Análisis Sectorial y Competitivo, Bogotá: ECOE - Universidad del Valle, 2014.

- [13] M. A. C. Eduardo, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Bogotá: Limusa (Noriega Editores), 2011.
- [14] C. E. M. Álvarez, Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Bogotá : Limusa, 2009.
- [15] ICA, Acuerdo de competitividadde la cadena láctea colombiana, Santa fe de Bogotá, 1999.
- [16] P. A. y J. 1997, Estudio sobre la Competitividad y la Productividad de la cadela láctea en Colombia, Bogotá : CIAT, 1997.
- [17] K. & A. J. P. LOPEZ, Programa de Fortalecimiento para la Gestión de las empresas transformadoras del setor Lácteo del municipio de San Juan de Pasto, Pasto: Universidad Mariana , 2009.
- [18] M. H. Glantz, Desertification Environmental Degradation in and Around, Colorado : Westview Press, 1977.
- [19] A. L. O. O, ESTUDIO DE LA CADENA LACTEA Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO., San Juan de Pasto: UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD, 2013.
- [20] A. B. M. J. X. M. Natalia Bohórquez, Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos, Bogotá: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, 2012.
- [21] G. d. I. e. G. d. E. P. d. L. U. N. d. Colombia., Caracterización y Mercadeo de la Leche en el Departamento de Cundinamarca, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia , 2003.
- [22] A. CHANDLER, Strategy and structure. It press., Cambridge, Estados Unidos: Cambridge, 1962.
- [23] F. R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica., Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A de C.V, 2003.
- [24] V. A. LOPEZ, El cuadro de mando y los Sistemas de información para la gestión empresarial, AECA Monografías.
- [25] F. MILLÁN, Competitividad Internacional de las Regiones., Calir: Camara de Comercion de Cali.
- [26] M. Henry, El proceso estratégico: Edición Breve. 1a Edición., Mexico: Prentice Hall, 1997.
- [27] P. A. /. CEPLAN, Diagnóstico de competitiividad para el departamento de Nariño. Informe de avance, San Juan de Pasto, Colombia, 1998.

- [28] F. E. A. HOLMANN, Evolución de los sistemas de producción de leche en el trópico latinoamericano y su interrelación con los mercados: una análisis del caso colombiano, CIAT, 2003.
- [29] M. TAMAYO y TAMAYO, El proceso de la investigación científica, Tercera Edición: Limusa Noriega Editores.
- [30] C. W. HILL, Administración Estratégica, Mexico: Mc Graw Hill.
- [31] I. -. F. S.A., Analisis de competitividad y ventajas comparativas de la ganaderia de leche en colombia, 2003.
- [32] H. y. X. A. MARTINEZ, La cadena de alimentos balanceados para animales (ABA) en colombia: una mirada global de su estructura y dinámica., Documento del Observatorio Agrocadenas, N. 1. 2000..
- [33] H. y. C. F. E. MARTINEZ, Evaluación de la protección para los productos del sector agropecuario colombiano: Una medición econométrica., Documento de trabajo N. 28, Observatorio Agrocadenas, 2002.
- [34] P. A. y. J. M. Castells., Estudio sobre la competitividad y la productividad de la cadena de lacteos en Colombia, Bogota, 1997.
- [35] G. J. PEREZ, Los ciclos ganaderos en colombia, 1950 - 2001, Documentos de trabajo sobre economía regional del banco de la republica, N. 46.
- [36] M. y. H. M. RAMIREZ, Relaciones de precios entre los diferentes eslabones de las cadenas agroproductivas en colombia., Documento de trabajo N. 50. Observatorio Agrocadenas, 2004.
- [37] Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana, Bogotá: Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, 1999.
- [38] Agenda interna par ala productividad y la competitividad, Documento regional Nariño (Planeación departamental), 2011.
- [39] A. P. C. Alberto, Analisis de la situación del sector lácteo en el departamento de Nariño, complemento Alvaro Samuel Erazo y William Narváez, agencia de desarrollo local, ADEL, 2010.
- [40] V. J. De la Hoz, Economia del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geografico, Banco de la republica, Cartagena: Centro de estudios economicos regionales (CEER), 2007.

[41] Consolidado agropecuario 2005, Gobernación de Nariño y Ministerio de agricultura, San Juan de Pasto.

[42] J. E. Pereira, «Mercadeo,» [En línea]. Available: www.rrhh-web.com.

[43] «Pastos y Forrajes para Colombia,» Suplemento ganadero 3° Eición , Bogotá , 1992.

ANEXOS

Anexo A

Formato de la Encuestas

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	MUY FRECUENTEMENTE(4)	FRECUENTEMENTE (3)	POCO FRECUENTE (2)	NUNCA 1()
1.- El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento				
2.-La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento.				
3.- El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de las estrategias?				
4.- La empresa cuenta con una plataforma estratégica (Misión-Visión, Objetivos valores), conocida y divulgada a todos los trabajadores?				
5.- Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones?				
6.- La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de				

equipos, materia prima, insumos y demás mercancías				
7.- La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.				
8.- La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.				
9.- La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.				
10.- La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.				
GESTIÓN DEL CONTROL Y FINANCIERO	MUY FRECUENTE (4)	FRECUENTE (3)	POCO FRECUENTE (2)	NUNCA (1)
11.- La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.				
12.- La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna				
13.- Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.				
14.- El producto o servicio				

cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional				
15.- La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlas				
16.- La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).				
17.- La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.				
18.- La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.				
19.- Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.				
GESTION HUMANA	MUY FRECUENTE (4)	FRECUENTE (3)	POCO FRECUENTE (2)	NUNCA (1)
20.- Existen políticas de salarios y				

Compensaciones				
21.- La empresa genera procesos claros de contratación, capacitación y despidos.				
22.- Se valora y se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores				
Hay distribución equitativa de trabajo				
23.-La empresa realiza un análisis periódico de la rotación del personal				
24.- Existe seguridad en el trabajo y tratamiento adecuado de los accidentes de trabajo.				
25.- Se capacita a los trabajadores, en técnicas y procesos a fines a su labor.				
26.- Se tiene un manejo adecuado de los niveles de ausentismo de los operarios				
GESTION DE MERCADEO	MUY FRECUENTE (4)	FRECUENTE (3)	POCO FRECUENTE (2)	NUNCA (1)
27.- Realización y uso de planes de mercadeo Investigación de mercados.				
28.- La empresa cuenta con un sistema de planificación de mercados				
29.- La empresa realizar una medición potencial del mercado				

30.- La empresa implementa programas de "Servicio al cliente"				
31.- La empresa cuenta con Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad y presupuestos asignados para tal actividad.				
32.- Se mide y conoce el Nivel de satisfacción de los clientes.				
33.- La empresa brinda y/o mantiene el valor agregado en los productos que ofrece en el mercado.				
34.- Se cuenta con canales de distribución para fortalecer los procesos de comercialización de los productos.				
35.- Se renueva o innova la imagen de los productos.				
36.- La empresa cuenta con un Portafolio de productos y servicios				
37.- Existe una Política de precios definida para el mercado				
OPERACIONES	MUY FRECUENTE (4)	FRECUENTE (3)	POCO FRECUENTE (2)	NUNCA (1)
38.- La empresa cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de sus actividades				
39.- La Distribución de unidades				

Organizacionales se desarrolla según disponibilidad física				
40.- La empresa tiene actualización tecnológica				
41.- Se posee Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios				
42.- La empresa tiene y aplica Indicadores de productividad.				
43.- La empresa cuenta con una logística apropiada				
44.- La empresa realiza un sistema adecuado de inventario de productos.				
	Amenazas		Oportunidad	
Entorno socio-cultural:	1	2	3	4
Multiculturalidad- interculturalidad.				
Aprovechamiento del patrimonio histórico-cultural de la región.				
Formación del talento humano de la región.				
Participación por género del sector.				
Tendencias del crecimiento de la población.				
Desempleo.				
Estilos de vida.				
Inseguridad.				
No. De familias.				

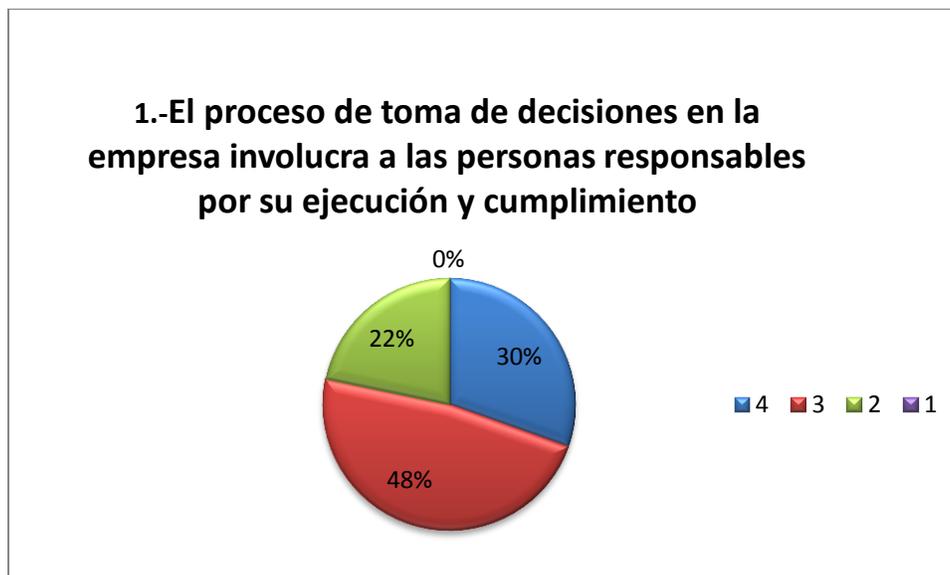
Entorno político, gubernamental, institucional:	1	2	3	4
El TLC lácteo con la Unión Europea 2010				
Demanda el producto de larga vida.				
Cadena productiva láctea.				
Institucionalidad y formalidad del sector.				
Leyes tributarias.				
Política salarial.				
Entorno Medio Ambiental:	1	2	3	4
Deterioro de la diversidad agrícola.				
Ventajas comparativas de la región.				
Uso y manejo de suelos para hatos lecheros.				
Costos ambientales de la producción de leche.				
Entorno Jurídico:	1	2	3	4
Ley Mipyme 590 del 2000				
Creación del sistema nacional de Mipymes				
Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1.997. buenas Prácticas de Manufactura				
Entorno económico:	1	2	3	4
Crecimiento de la tasa de inflación.				

Tasa de interés.				
Crecimiento del sector en los últimos años.				
Importaciones Vs. Exportaciones.				
Disponibilidad del Crédito.				
Impuestos.				
Entorno Internacional:	1	2	3	4
Crecimiento de la demanda internacional de productos derivados de la leche.				
Bloques económicos.				
Competitividad del sector a nivel nacional.				
Oferta del producto derivados de la leche a nivel mundial.				
Entorno Tecnológico:	1	2	3	4
Manejo y uso de TLC'S.				
Proceso de automatización.				
Costos tecnológicos.				
Productividad y tecnología.				
Acceso a la tecnología.				
Entorno competitivo:	1	2	3	4
Aumento de la competencia.				
Alianzas estratégicas.				
Precio de competencia.				

Anexo B “Tabulación y análisis de encuestas”

Para las siguientes preguntas se les pidió que contestaran Nunca (1), Poco frecuente (2), Frecuentemente (3) y Muy frecuente (4). Para el total de 23 a tres empresas de la región, Lácteos Chambú, Lácteos Andinos y Productos Vicky S.A.S

En gestión administrativa y gerencial contestaron que:



Fuente: Propia de la investigación.

El 48% de los encuestados contestaron que frecuentemente (3) involucran al personal de ejecución, y esto refleja un compromiso de la organización por aumentar su productividad y mejorar su fuerte en recursos humanos. El proceso de toma de decisión requiere desde la perspectiva de la gestión directiva, saber en qué consiste, cuándo y cómo es pertinente proceder colaborativamente, ya que no todas las situaciones o desafíos son susceptibles de ser resueltos con el mismo grado de participación. Ahora bien, las decisiones efectivas, requieren de ciertos

elementos a tener en cuenta previamente, especialmente cuando se involucra a otros para tomarlas. Primeramente, exige entender el contexto de la decisión que implica clarificar que todos entienden lo mismo con respecto al tema que los reúne, que se tengan presentes los plazos y posibles efectos de la decisión en el grupo. Recopilar información pertinente al problema y solución es central.

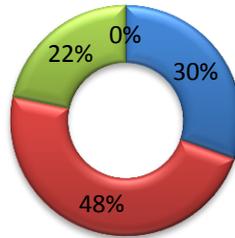


Fuente: Propia de la investigación.

11 de los 23 encuestados dijeron que frecuentemente (3) la empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento. Se requiere que la gerencia sepa optimizar el aprovechamiento de la materia prima que garantice la producción de aquellos productos demandado, que sean competitivos, además de una verdadera integración de los equipos de trabajos distribuidos en sus distintas unidades administrativas, concretamente es necesario una buena planificación con metas y objetivos bien definidos, aspecto que en nuestro entorno mucha gerencia ha descuidado y se ha identificado más con la improvisación y no ha sabido contraatacar los efectos de algunas variables circundantes que muchas veces se tornan amenazadoras como las que el estado genera a través de sus acciones impositivas, control de cambio, entre otras.

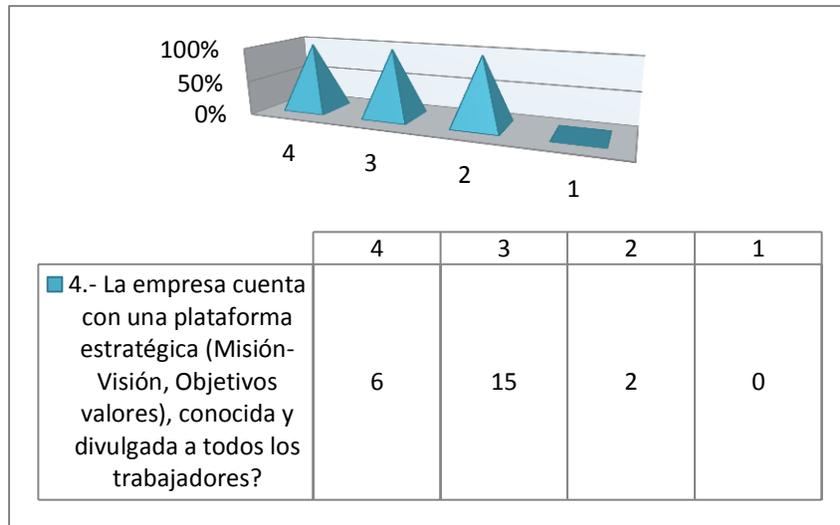
3.- El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de las estrategias?

■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1



Fuente: Propia de la investigación.

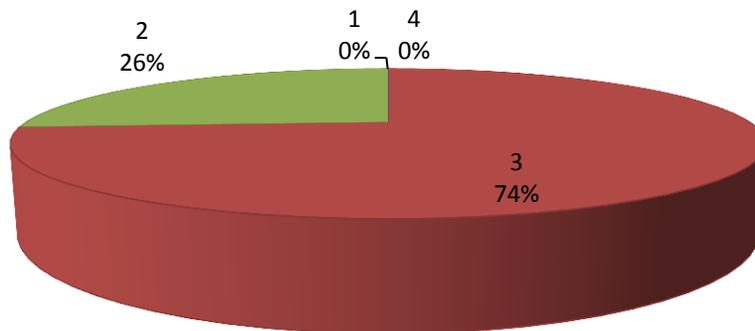
El 48% de los encuestados contestaron que frecuentemente (3) el personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de las estrategias, esto es realmente ventajoso para la empresa. Una buena gestión de la información favorece la obtención de los objetivos que la empresa se traza anualmente. Todos los colaboradores de la empresa necesitan de ella para poder realizar su trabajo diario. Por eso, tenerla a mano, saber dónde buscar y contar con las herramientas adecuadas favorecen una mejor consecución de resultados. Además, sensibiliza al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.



Fuente: Propia de la investigación.

15 de los 23 encuestados dijeron que frecuentemente (3) que la empresa cuenta con una plataforma estratégicamente, conocida y divulgada a todos los trabajadores; y esto refleja que van por buen camino ya que es una clave para el éxito; No importa si los empleados que tiene se encuentran con varios años en la organización (¿qué le garantiza que realmente conocen y ponen en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa?), todos absolutamente (nuevos y viejos empleados) deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán sincronizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

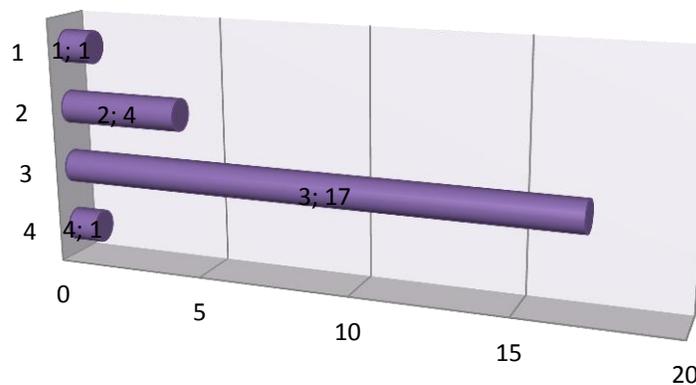
5.- Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones?



Fuente: Propia de la investigación.

El 74% de los encuestados contestaron que frecuentemente (3) que se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones. Para la toma de decisiones es importante contar con la mayor cantidad de información relevante y oportuna. Las bases de datos de apoyo para la toma de decisiones muestran determinadas características especiales, de las cuales sobresale ésta.

6.- La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías



Fuente: Propia de la investigación.

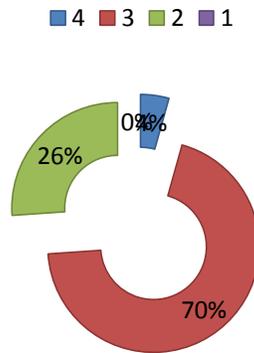
17 personas de los 23 encuestados contestaron que frecuentemente (3) que la empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías; lo cual refleja que las empresas de la región están comprometidas con la calidad de sus productos.



Fuente: Propia de la investigación.

17 personas de las 23 encuestadas contestaron que frecuentemente (3) la empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios. Los inventarios son importantes para una organización por lo tanto se deben mantener por dos razones principales: por razones de economía y por razones de seguridad. Económicamente, existirán ahorros al fabricar o comprar en cantidades superiores, tanto en el trámite de pedidos, procesamiento y manejo, así como ahorros por volumen. Por otro lado, los inventarios de seguridad prevén fluctuaciones en la demanda o entrega, protegiendo a la empresa de costos faltantes.

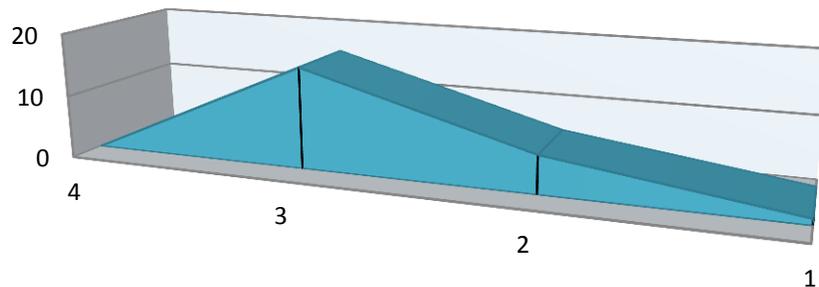
8.- La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.



Fuente: Propia de la investigación.

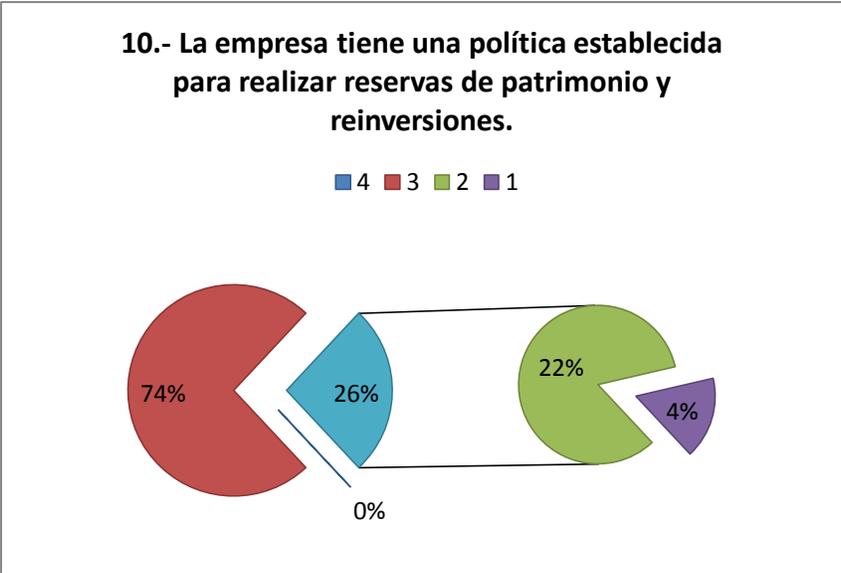
70% de los encuestados contestaron que frecuentemente (3) contaban con un sistema claro para establecer costos, dependiendo de los productos, lo cual refleja una contabilidad seria y establecida, aunque cabe resaltar que esto debería llevarse a cabo siempre para tener un balance general real de la empresa.

9.- La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.



Fuente: Propia de la investigación.

18 de los 23 encuestados contestaron que frecuentemente (3) tienen una política definida para el pago a sus proveedores, y esto es una ventaja competitiva ya que el establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración. Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes.

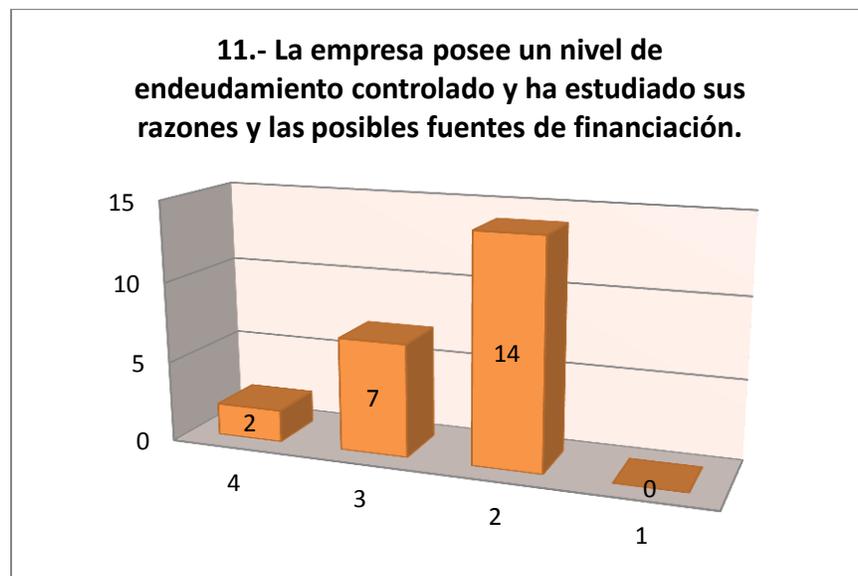


Fuente: Propia de la investigación.

74% de los encuestados contestaron que tienen una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones. La política de dividendos forma parte de las decisiones de financiación de la empresa, puesto que cualquier dinero pagado en concepto de dividendos deberá ser financiado de alguna manera, ya

sea con un nuevo endeudamiento o con una nueva ampliación de capital. Pero al suponer que el nivel del endeudamiento y los desembolsos de las inversiones van a permanecer constantes, los posibles dividendos deberán proceder de nuevas emisiones de acciones. Por ello algunos autores definen la política de dividendos como la relación existente entre los beneficios retenidos, por un lado, y la distribución de dividendos líquidos y la emisión de nuevas acciones, por otro. Y que el 74% contestó que lo hace frecuentemente ayudará en su contabilidad de forma favorable.

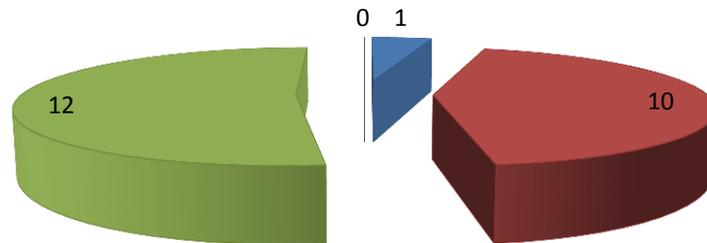
En gestión del control y financiero contestaron que:



Fuente: Propia de la investigación.

14 de los 23 encuestados contestaron que poco frecuente (2) la empresa tiene o posee un nivel de endeudamiento controlado, este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado; lo cual refleja una falencia grave de las empresas en la región.

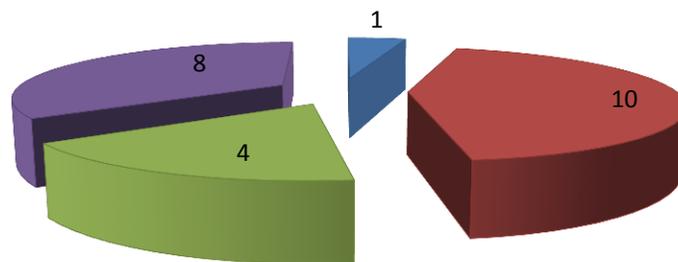
12.- La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna



Fuente: Propia de la investigación.

12 de los 23 encuestados contestaron que muy frecuentemente (4) cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna, reflejando así una seriedad con compromisos y responsabilidad corporativa.

13.- Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.



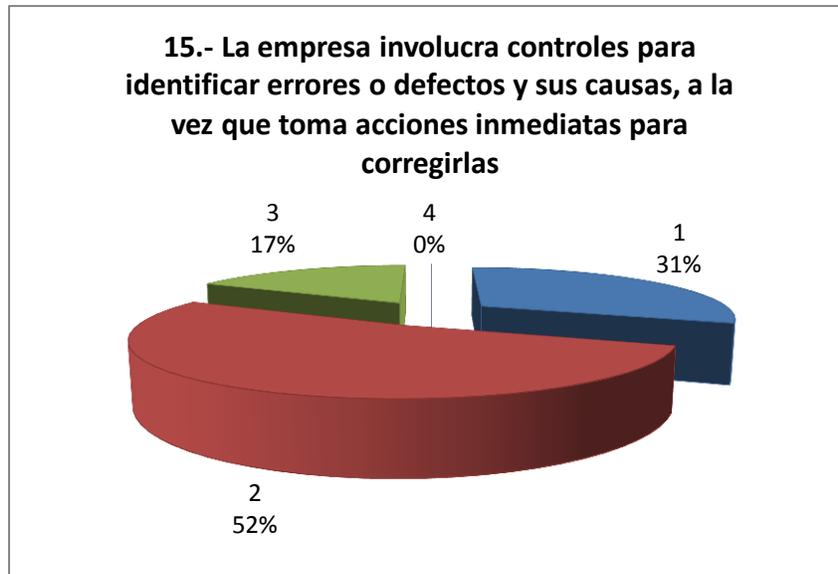
Fuente: Propia de la investigación.

10 de los 23 encuestados contestaron que frecuentemente (3) la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero, fortaleciendo su base financiera y dando solidificación a la organización.



Fuente: Propia de la investigación.

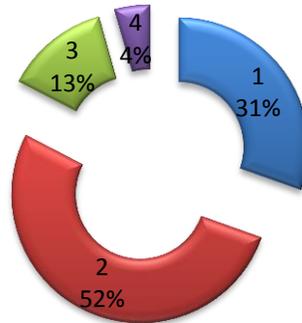
13 de los 23 encuestados y 8 contestaron que poco o nunca El producto o servicio cumplen con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional, lo cual muestra que las empresas de la región no están preparadas para la globalización y los tratados de libre comercio firmados por el gobierno.



Fuente: Propia de la investigación.

El 52% de los encuestados dijeron que sus empresas involucran controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlas, reflejando compromiso con la calidad de sus productos. Tradicionalmente la calidad se ha definido como el grado con que un producto concreto satisface los deseos de un consumidor concreto. Esta definición expone bien a las claras que esa satisfacción se consigue no solo con el producto en sí, depende también de todo lo que acompaña al producto, precio, presentación, servicio, atenciones, etc.

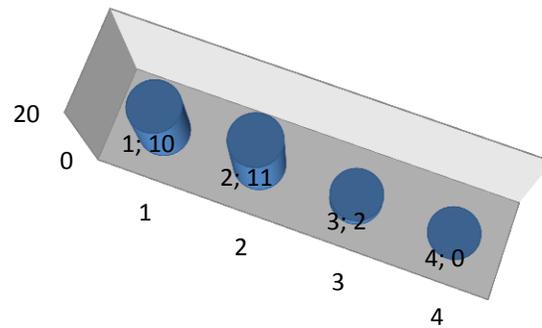
16.- La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).



Fuente: Propia de la investigación.

El 82% de los encuestados dijeron que poco o nunca la empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos, lo cual es una gran falencia para las empresas y sus empleados ya que toda organización requiere un diseño, en el cual siempre se habla del factor seguridad, que la mayoría de las veces se expresa en un porcentaje. Dicho factor de “miedo” cubre todas aquellas desviaciones involucradas e inherentes a los procesos constructivos, como son las que se refieren a la calidad de los materiales, las dosificaciones adecuadas, los estrictos controles durante la fabricación, transportación, colocación y mantenimiento de todos los productos empleados en la construcción –sean o no derivados del cemento y del concreto– que puedan afectar las características finales de la obra, manejando sus respectivas tolerancias según el papel que juegue cada elemento en la edificación de que se trate.

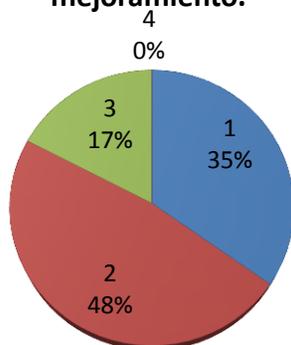
17.- La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.



Fuente: Propia de la investigación.

21 Personas de los 23, ósea casi el 100% de los encuestados, contestaron que la empresa no cuenta con un esquema de acción para prevenir y corregir los errores que pongan en riesgo la calidad del producto o servicio; lo cual realmente es malo ya que se está hablando de productos alimenticio y el servicio es un factor relevante para fomentar el crecimiento de la empresa y tener una ventaja competitiva.

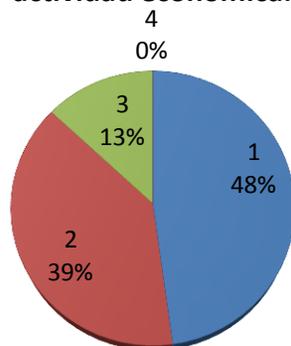
18.- La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.



Fuente: Propia de la investigación.

El 83% de los encuestados mencionaron que la información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa no es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.

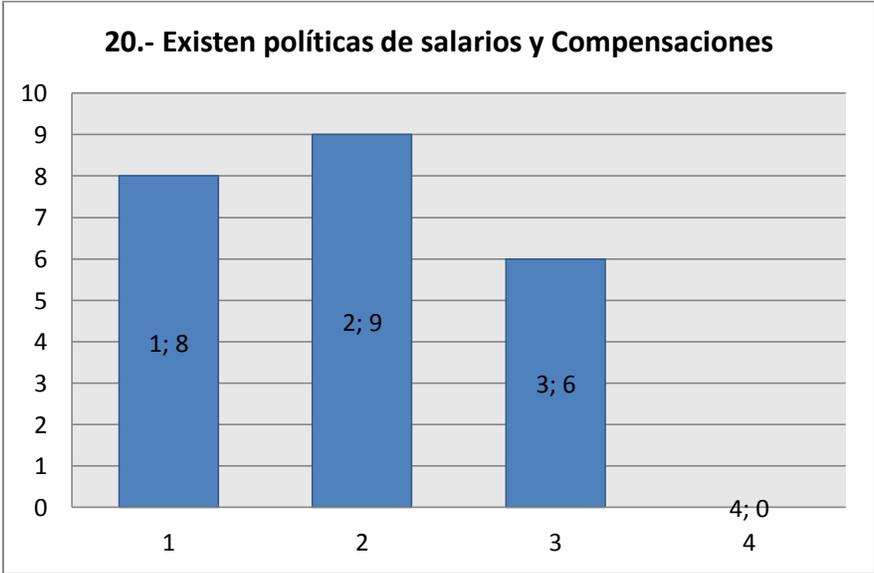
19.- Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.



Fuente: Propia de la investigación.

El 97% de los encuestados contestaron que poco o nunca los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica mostrando que la región no está preparada para los tratados de libre comercio firmados por el gobierno.

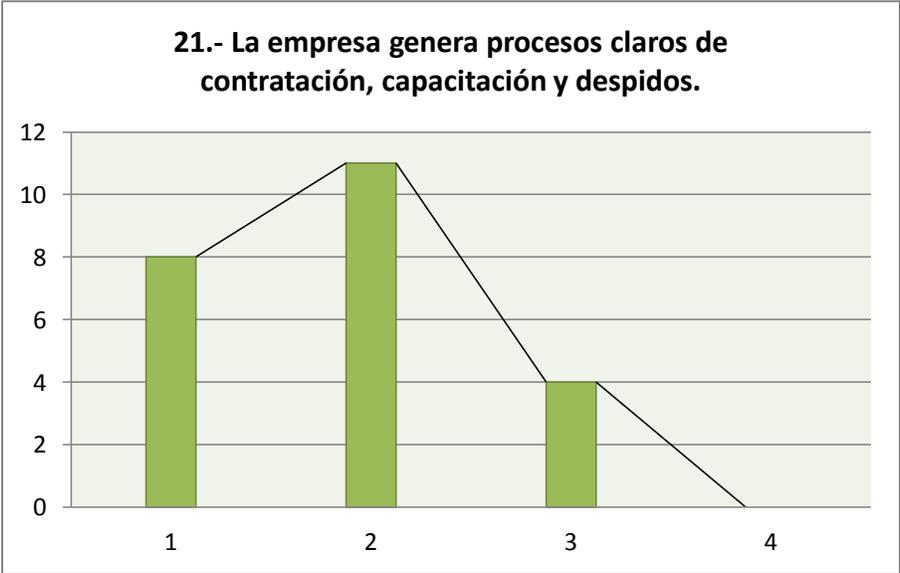
En gestión humana contestaron que:



Fuente: Propia de la investigación.

17 de los encuestados dicen que prácticamente no existen políticas salarias y de compensaciones esto es realmente malo ya que los beneficios sociales son una buena forma de mantener a los empleados contentos a la vez que la empresa se beneficia. Al exigir los empleados más derechos por su trabajo, la empresa encontró una forma de no sólo obtener beneficios fiscales por medio de estas nuevas formas de pago al trabajador sino una nueva forma de mantener contentos a los trabajadores sin necesidad de subirles el sueldo ofreciendo también una nueva imagen de estos beneficios sociales. Si algo más tienen de bueno para las empresas es que, en situaciones difíciles pueden prescindir de ellos, sin embargo una subida del sueldo no podrían reducirla. Así nacen los beneficios sociales como una forma de tener contentos tanto a empleados como a la empresa,

aumentando la satisfacción del trabajador, su motivación y también la fidelidad a la empresa.

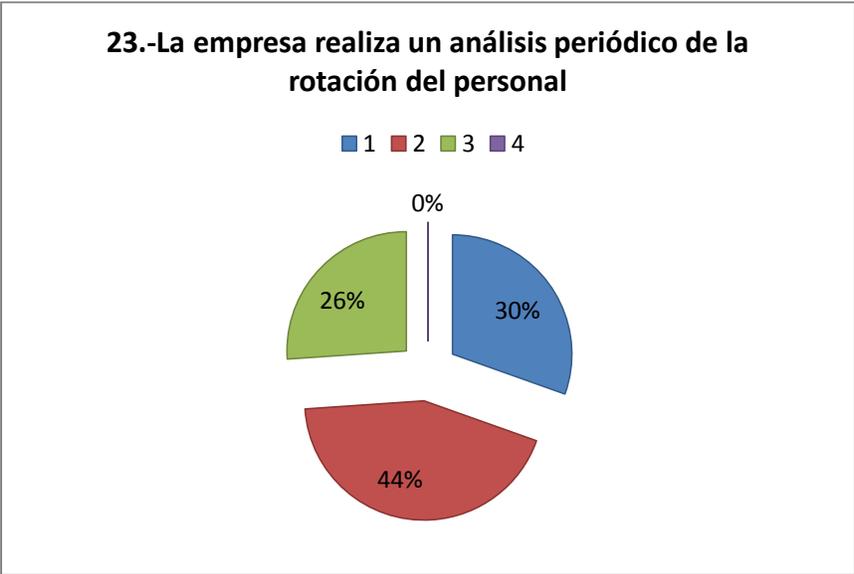


Fuente: Propia de la investigación.

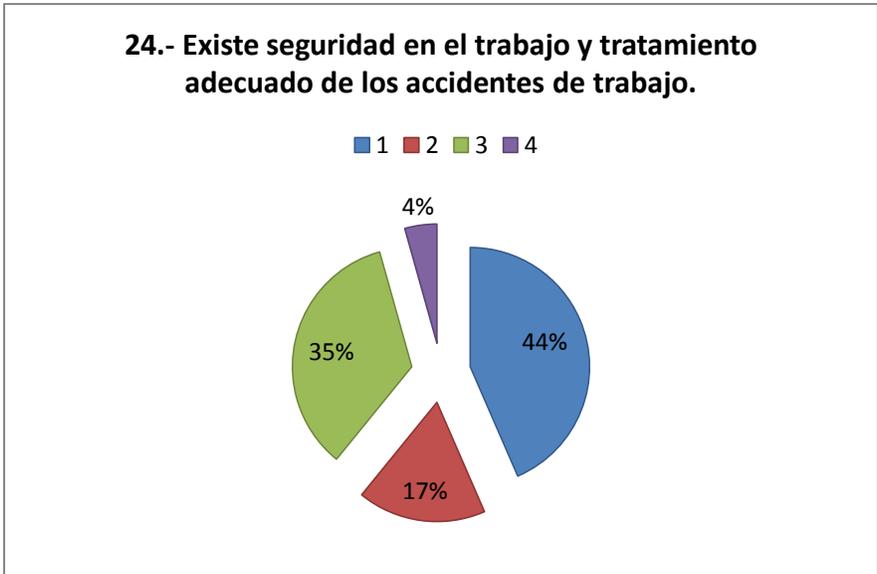


Fuente: Propia de la investigación.

Con la pregunta 21 y 22 se ve reflejado la falencia en la gestión del conocimiento y recursos humanos de las organizaciones de la región de Nariño, que no se valora el capital humano y esto es una desventaja porque la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

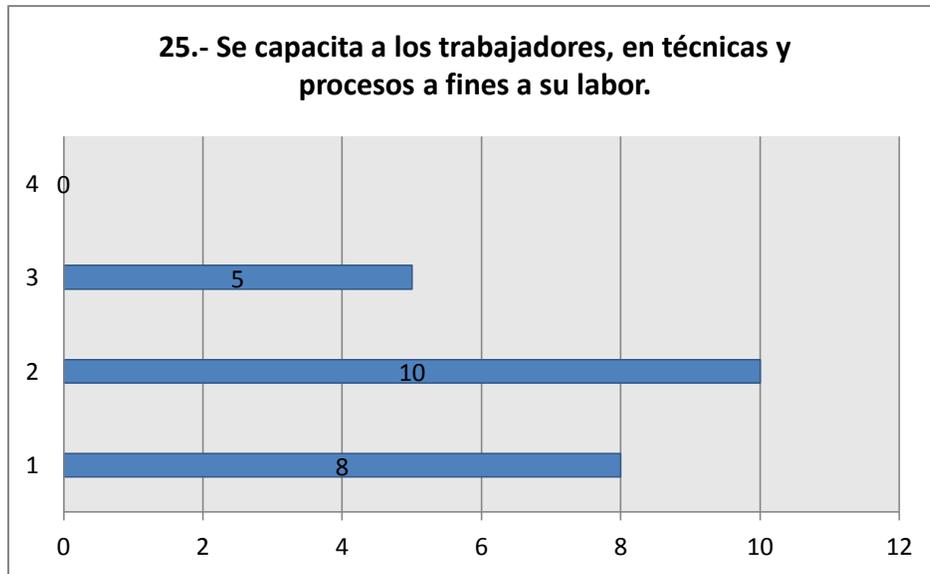


Fuente: Propia de la investigación.



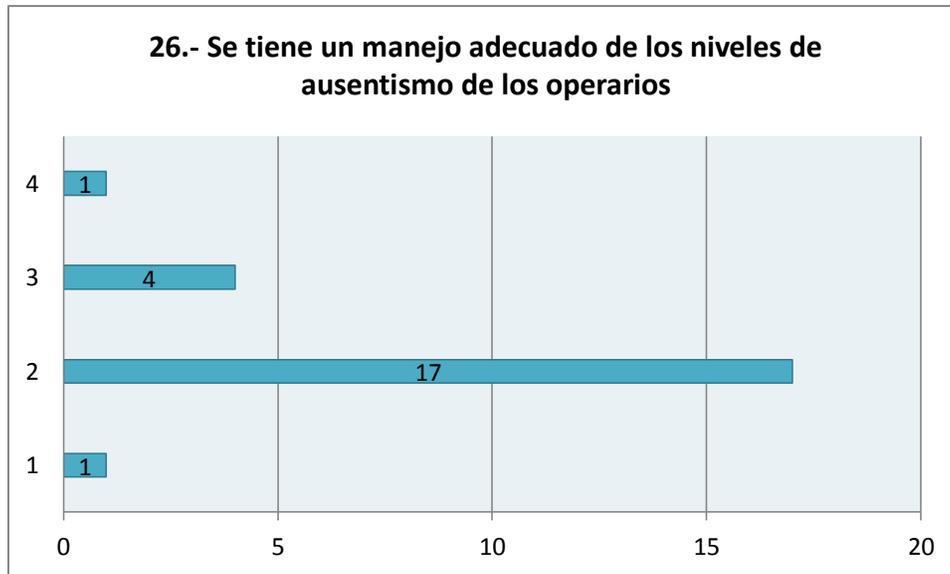
Fuente: Propia de la investigación.

Para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes de apoyo para el trabajador con servicios como la capacitación del personal, seguridad para el personal, así como proveer de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, tener un departamento de recursos humanos y comunicarse constantemente con ellos para ayudar al desarrollo profesional del capital humano que integra la empresa, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa. En la pregunta 23 y 24 se ve reflejado que no se cuenta con esto.



Fuente: Propia de la investigación.

10 de los 23 encuestados no le da importancia a la capacitación de sus empleados. En términos generales la Capacitación tiene por misión preparar al empleado para cumplir con los requerimientos del cargo que actualmente ocupa, o para una función en particular. El objetivo es que el empleado adquiera un conjunto determinado de conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos de ese cargo específico. Se entiende entonces que la Capacitación habla de objetivos de ese cargo específico. Se entiende entonces que la Capacitación habla de objetivos más bien de corto plazo, con resultados inmediatos.



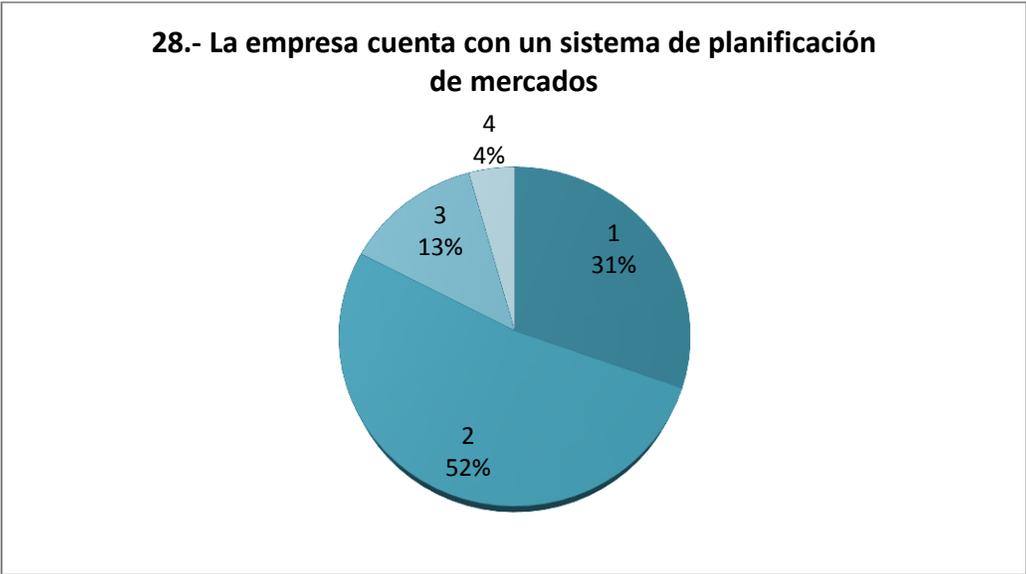
Fuente: Propia de la investigación.

18 de los 23 encuestados manifiestan no tener un control en los niveles de ausentismo, mostrando que falencias en la cadena de producción, pues su capacidad operativa se puede ver alterada significativamente.

En Gestión de Mercado contestaron que:



Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.

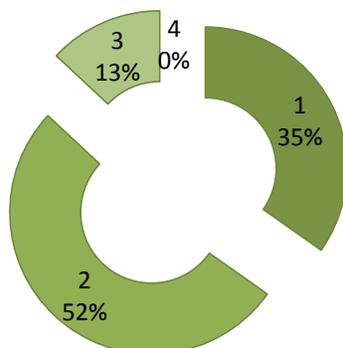
En la pregunta 27 y 28 la podemos analizar unidamente ya que son muy parecidas y cuentan con las mismas desventajas, e s importante que se haga diferencia

entre lo que necesita una empresa grande y lo que necesita una pyme. La primera necesita planes de mercadotecnia complejos para tomar decisiones generales y muy específicas acerca de su infraestructura, recursos materiales y humanos, comercialización, ventas, entre otras. Una pyme no necesita tanta información ya que su infraestructura es mucho menos complicada, por lo que la investigación necesaria va de acuerdo con sus objetivos y necesidades.

El plan de mercadotecnia para una pyme debe de contener los siguientes elementos:

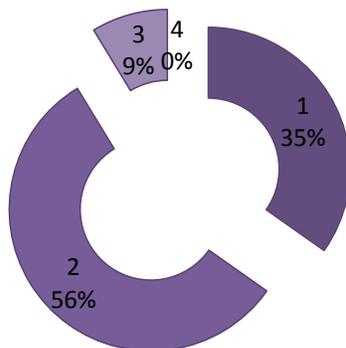
- 1- Planteamiento de los objetivos específicos que se desean alcanzar. Recordando que los objetivos deben ser medibles, alcanzables y cuantificables. ¿Qué queremos conseguir a dónde queremos llegar?
- 2- Información concreta sobre el producto o servicio. Características, ventajas y desventajas, fortalezas.
- 3- Información puntual sobre la competencia. Características, ventajas y desventajas, fortalezas.
- 4- Información puntual sobre nuestro producto en el mercado. ¿Quiénes son mis consumidores?, ¿dónde están?, ¿dónde vendo mi producto?, ¿qué canales de comunicación tengo con mis consumidores?, ¿cuáles son mis canales de distribución?
- 5- Diseño de una estrategia en función a los objetivos planteados. ¿Qué voy a hacer para conseguir esos objetivos?
- 6- Planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas. ¿qué pasos voy a seguir para lograr los objetivos?

29.- La empresa realiza una medición potencial del mercado



Fuente: Propia de la investigación.

30.- La empresa implementa programas de "Servicio al cliente"



Fuente: Propia de la investigación.

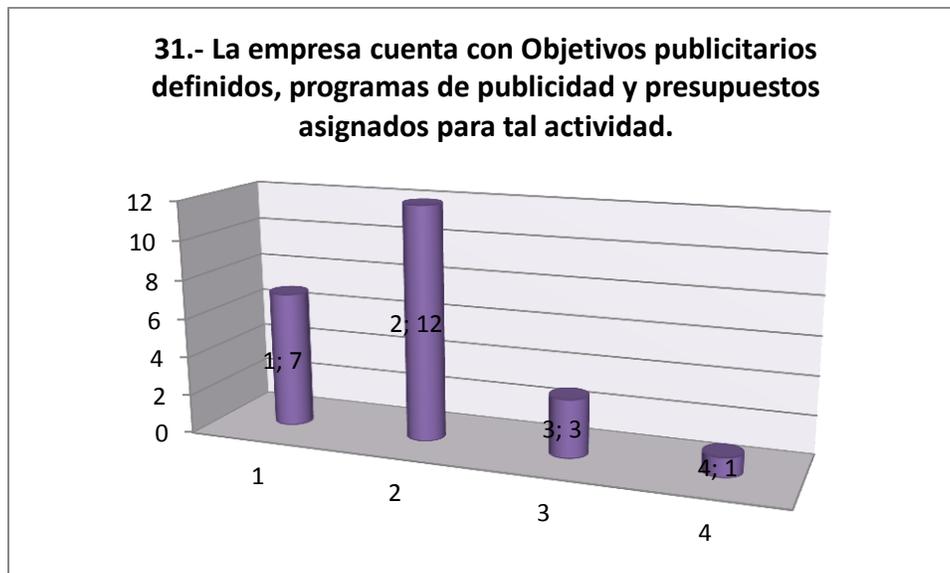
El 91% de los encuestados manifestaron que no tienen programas de servicio al cliente ya que Una compañía que no se preocupe por capacitar a todos sus

empleados dentro de una cultura de la atención, verá afectado su negocio. Esta es la herramienta más poderosa y menos costosa hacia la excelencia.

Según la revista 'Return on Behavior', perder a un cliente cuesta cuatro veces más que atraerlo. Igualmente, reducir las tasas de deserción de clientes tan solo en un 5 por ciento puede aumentar los beneficios en un 80 por ciento, un porcentaje muy imponente en términos de ganancia³⁹.

Un estudio de la firma McKinsey concluyó que 7 de cada 10 clientes que se pasan a la competencia lo hacen como reacción a un mal servicio.

Esto ha sido bien entendido por muchas pymes en el mundo, que invierten el 62 por ciento de su presupuesto en marketing para fidelizar a sus clientes, según un informe publicado este año por BIA/Kelsey y Manta.

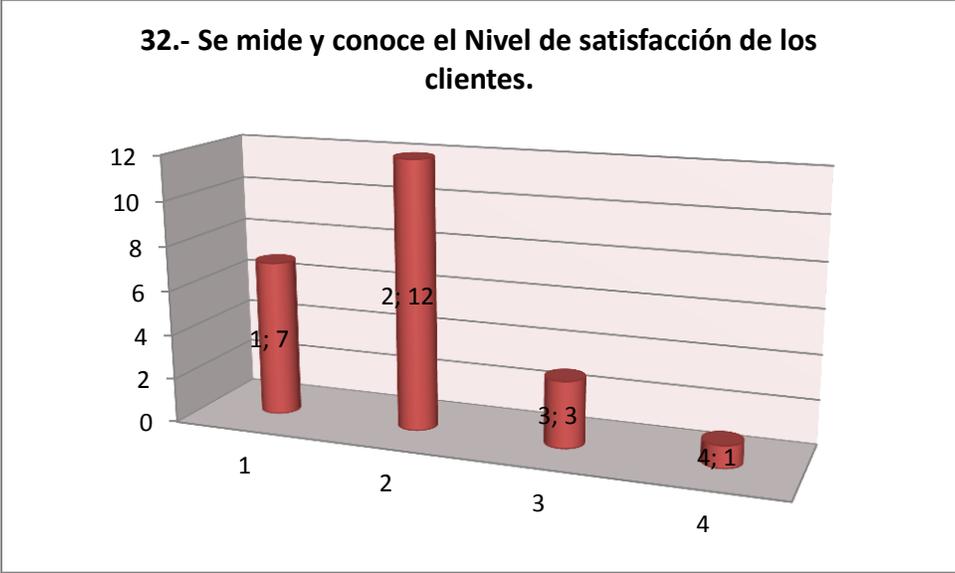


Fuente: Propia de la investigación.

La mayoría de las personas encuestadas casi un 95% no le da la importancia y relevancia a la publicidad. La mayoría de las empresas utilizan la publicidad para

³⁹ <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/importancia-servicio-al-cliente>

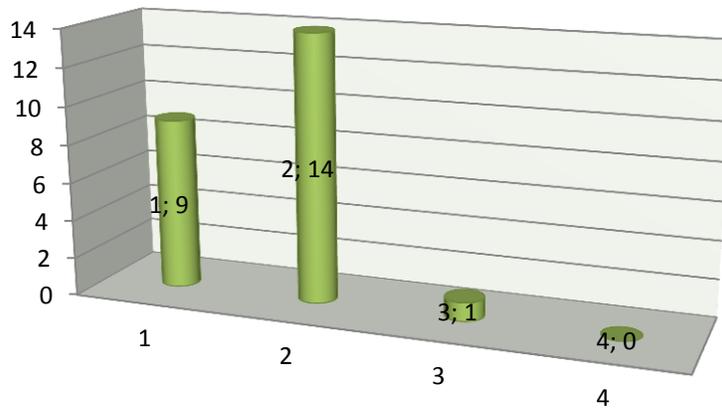
concienciar a los usuarios y posibles clientes de los beneficios y características de sus productos. Es así que si los clientes no están conscientes de su producto, no lo considerarán al hacer una decisión de compra para el tipo de producto que ofrecen. La publicidad podrá el producto en el conjunto de opciones para el consumidor.



Fuente: Propia de la investigación.

El 95% de las empresas no entiende que un servicio postventa asegura y retiene un cliente, ya que se le da la importancia de su punto de vista para corregir errores existentes.

33.- La empresa brinda y/o mantiene el valor agregado en los productos que ofrece en el mercado.

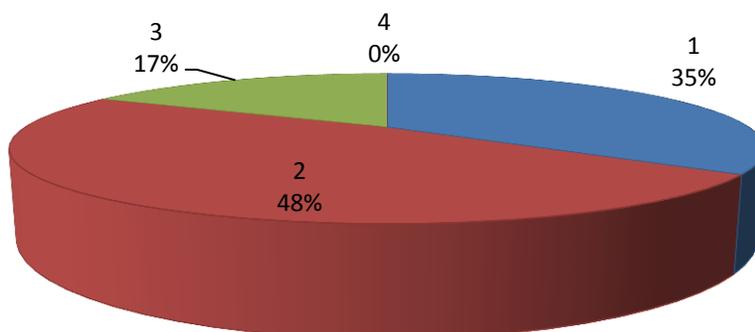


Fuente: Propia de la investigación.

En países como Colombia, lo urgente es disponer de calidad y precio accesible, sin importar la sofisticación gastronómica que serían de menor prioridad; sobre y en la región de Nariño las empresas transformadoras del sector lácteo no están dando la importancia al valor agregado.

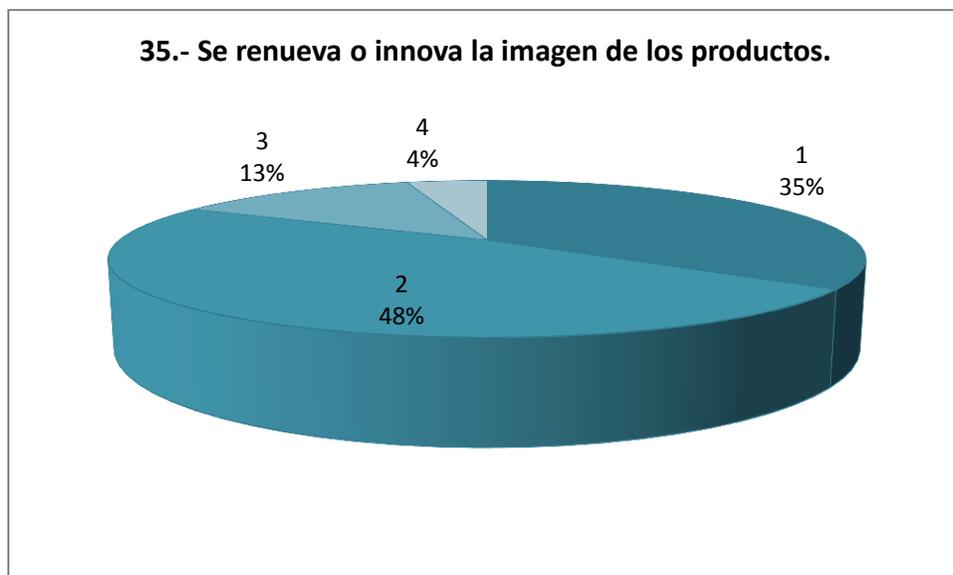
Como sugerencia están siempre el peso del producto animal que llega al mercado. Al ser menor, es menor el precio también, ya que es sabido que los últimos gramos o kilogramos que gana un animal son los más caros. Teniendo en cuenta que en la mayoría de nuestras provincias se sufre una mala nutrición y/o subnutrición, seguramente la diferencia no será tan marcada o tenida en cuenta.

34.- Se cuenta con canales de distribución para fortalecer los procesos de comercialización de los productos.



Fuente: Propia de la investigación.

En esta pregunta los encuestados se encuentran divididos puesto que un 48% dice que cuentan con canales de distribución, pero un 35% manifiesta lo contrario, los canales de distribución pueden llegar a hacer una ventaja ya que la función de la distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para lograr esto es arreglar su venta y la transferencia de la propiedad del fabricante al consumidor final.

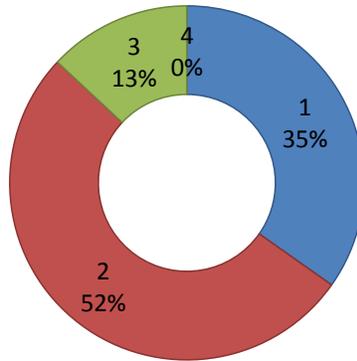


Fuente: Propia de la investigación.

Desde el punto de vista del Marketing y la Comunicación Corporativa la Imagen corporativa de una empresa incrementa potencialmente la relación con el consumidor, aquí algunas razones por las cuales la imagen corporativa de una empresa es importante⁴⁰. Los especialistas en IE crean una imagen de la empresa que llegará a sus clientes y al público en general. Si bien esto se asocia primordialmente con la creación y comercialización de marcas y logotipos, éste es uno solo de sus aspectos. Existe la tendencia a considerar la IE en un sentido muy restringido, como una simple firma al pie de un aviso publicitario o en una caja. Pero la IE es un elemento estratégico en contraposición con la publicidad que tiene más fines tácticos o de consumo y cuya duración oscila entre seis meses y un año.

⁴⁰ <http://disenoymarca.blogspot.com/2014/04/la-importancia-de-la-imagen-de-la-marca.html>

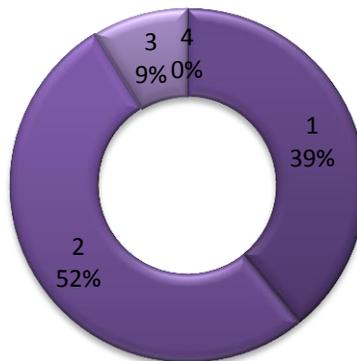
36.- La empresa cuenta con un Portafolio de productos y servicios



Fuente: Propia de la investigación.

Es una gran falencia que las empresas de la región de Nariño no cuenten con un portafolio como se ve reflejado en la encuesta, ya que un 87% contestó que nunca o muy poco para esa pregunta, por su parte, es la acción y efecto de servir. En el ámbito de la economía, el concepto está vinculado al conjunto de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes.

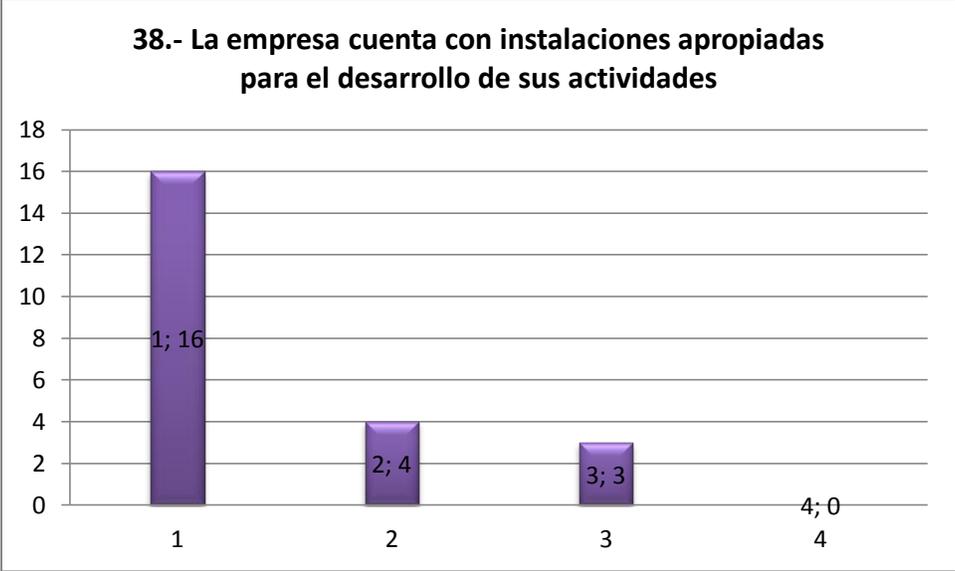
37.- Existe una Política de precios definida para el mercado



Fuente: Propia de la investigación.

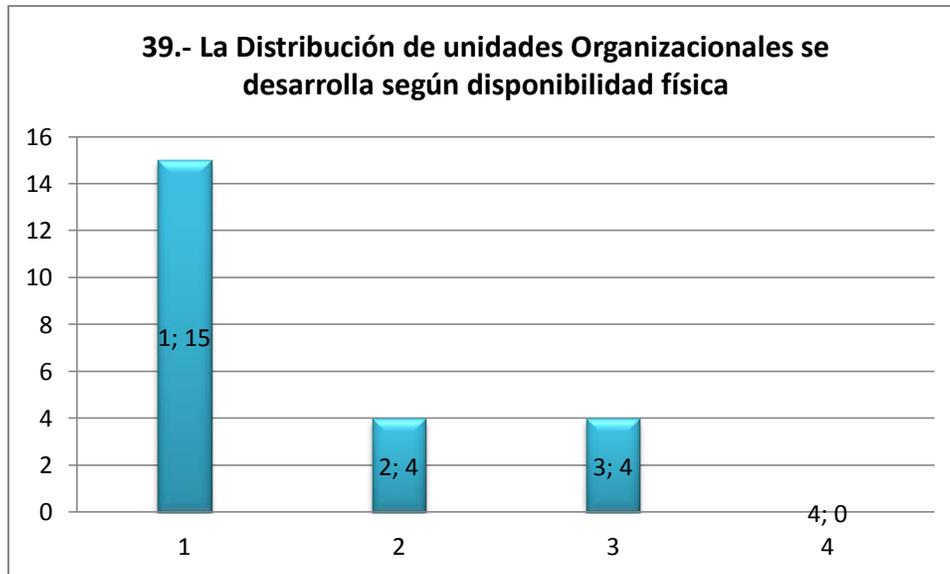
Al no tener una política clara de precio como nos muestra la pregunta anterior ya que un 91% contestó que no la hay, sus rentabilidades se ven amenazadas puesto que lo primero que hace la empresa es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuán más claros sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio

En Operaciones contestaron que:

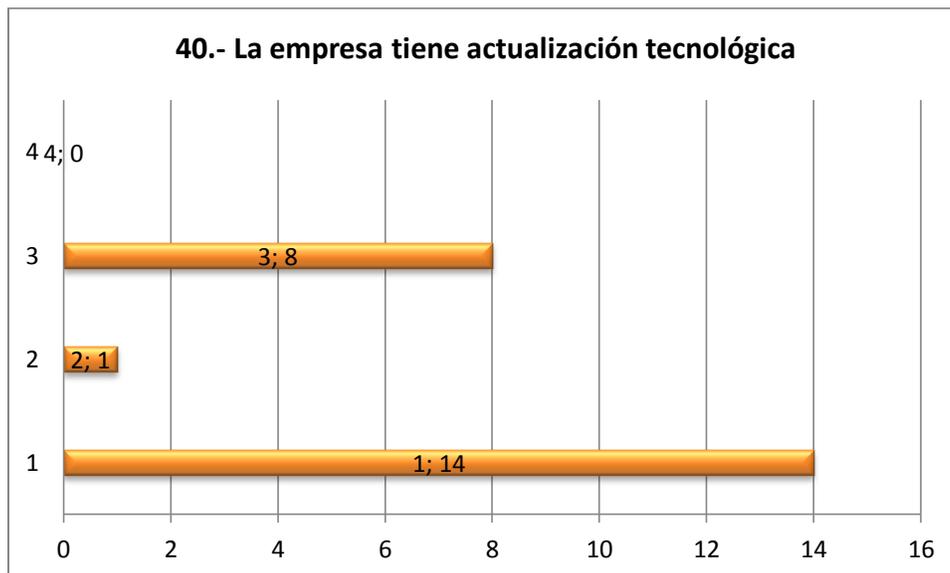


Fuente: Propia de la investigación.

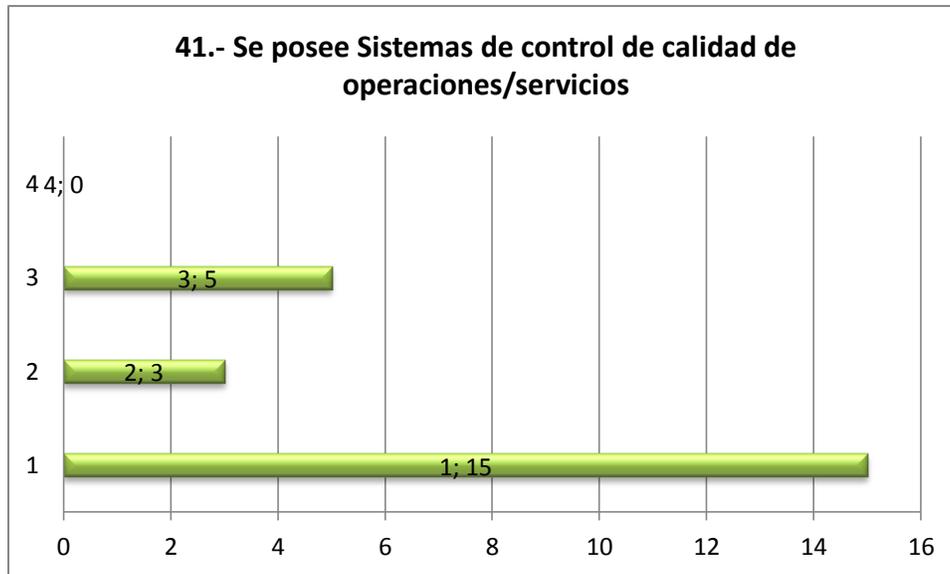
Sus falencias en infraestructura se ven marcadas con la pregunta anterior, ya que casi un 97% contestó que no son las apropiadas, y esto se puede contrarrestar con la falta de preparación con las normas internacionales.



Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.



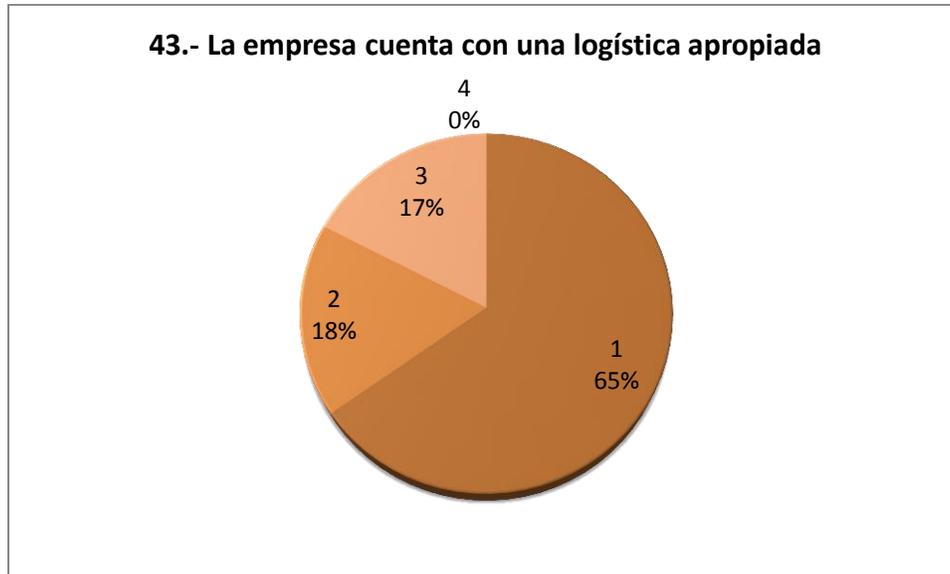
Fuente: Propia de la investigación.

La pregunta 40 y 41 la podemos analizar en conjunto, se está hablando de medianas y pequeñas empresas donde el desarrollo tecnológico no es de muy fácil acceso debido a sus costos. Se debe desarrollar un control de calidad como beneficio para la empresa y retención de clientes.



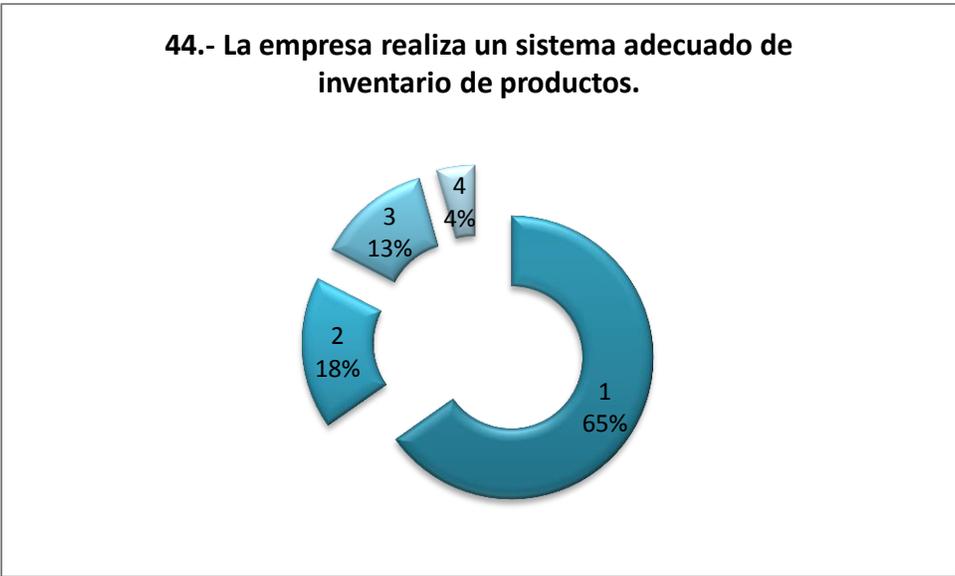
Fuente: Propia de la investigación.

Los indicadores de productividad son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos y cualitativos. Al no contar con ellos no sabemos si nuestra producción es ineficiente y de ser así como mejorarla.



Fuente: Propia de la investigación.

El 83% de los encuestados dice manifestar falencias en la logística empresarial ignorando sus beneficios como el incrementar la competitividad entre las empresas, mejorar su rentabilidad, gestionar la logística comercial en el ámbito nacional e internacional, lograr la coordinación de todos los factores que influyen en la decisión de compra; así como la planificación de las actividades internas y externas de la empresa.



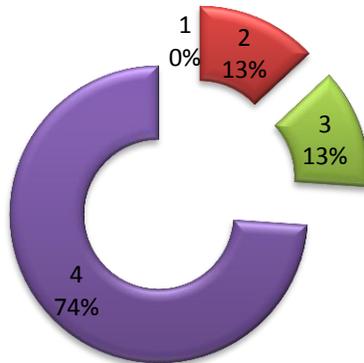
Fuente: Propia de la investigación.

El 83% de los encuestados dicen que poco o nunca realiza un inventario y es muy importante que las empresas tengan su inventario atentamente controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de la mercancía y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa.

En entorno Socio – Cultural contestaron que:

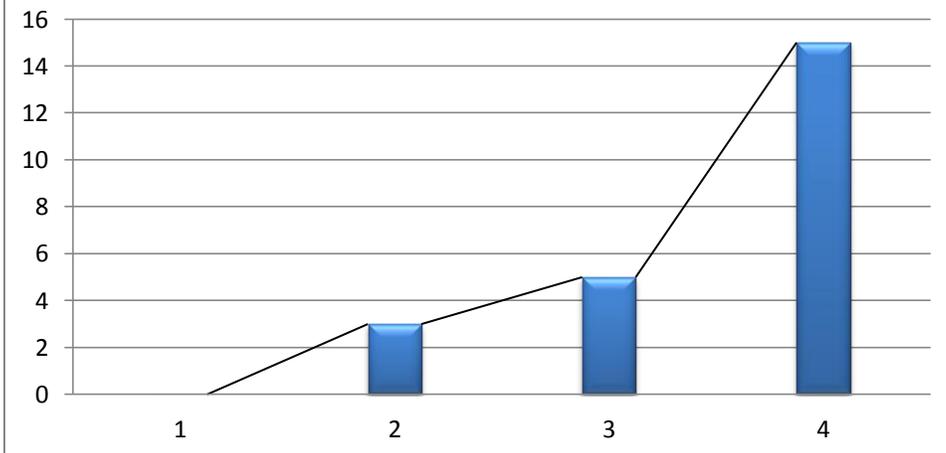
En este entorno los empresarios de la región de pasto no manifestaron muchas falencias, su principal preocupación es la inseguridad ya que el 88% lo manifestó, pero se ve como fortaleza la multiculturalidad, el aprovechamiento del patrimonio histórico y cultural de la región, fortalecimiento del talento humano y su aprendizaje, ya que los empresarios manifiestan que la población está recibiendo una capacitación profesional y técnica adecuada que puede apoyar y fortalecer sus organizaciones, a continuación verán las gráficas a lo contestado.

Multiculturalidad-interculturalidad.

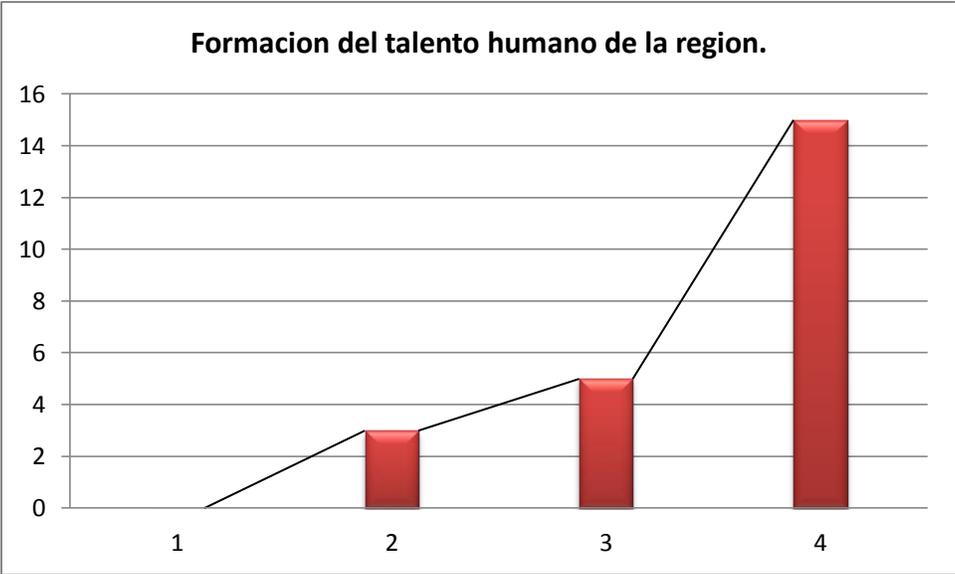


Fuente: Propia de la investigación.

Aprovechamiento del patrimonio historico-cultural de la region.



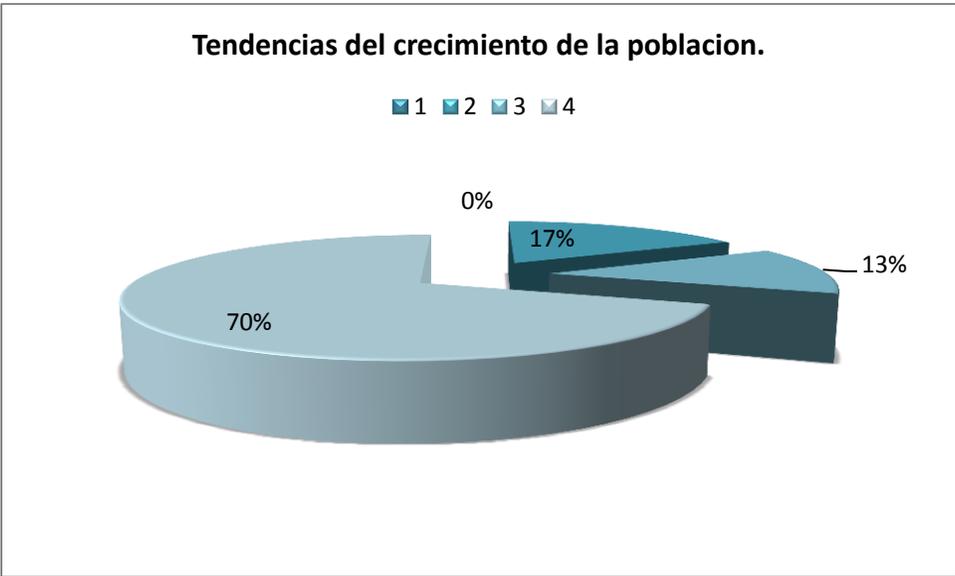
Fuente: Propia de la investigación.



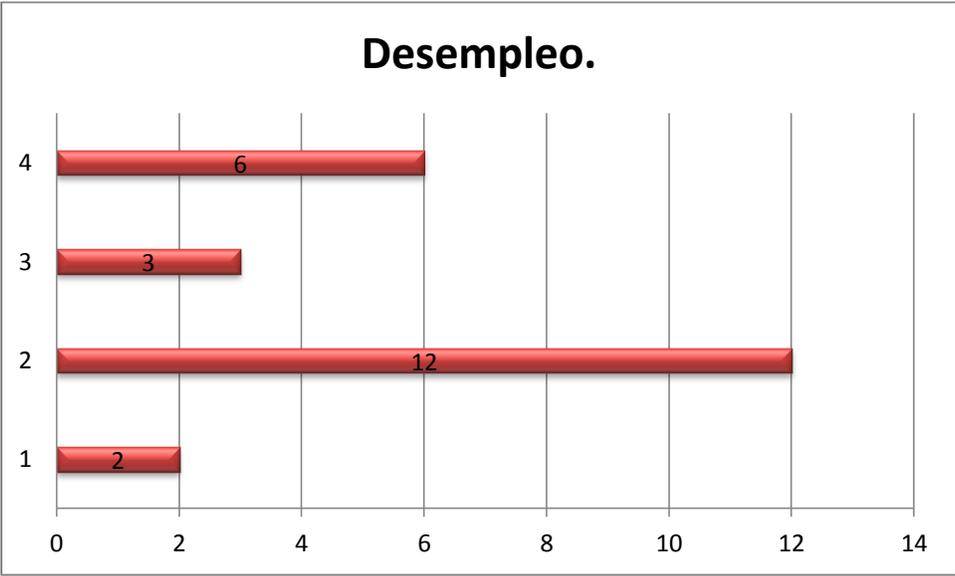
Fuente: Propia de la investigación.



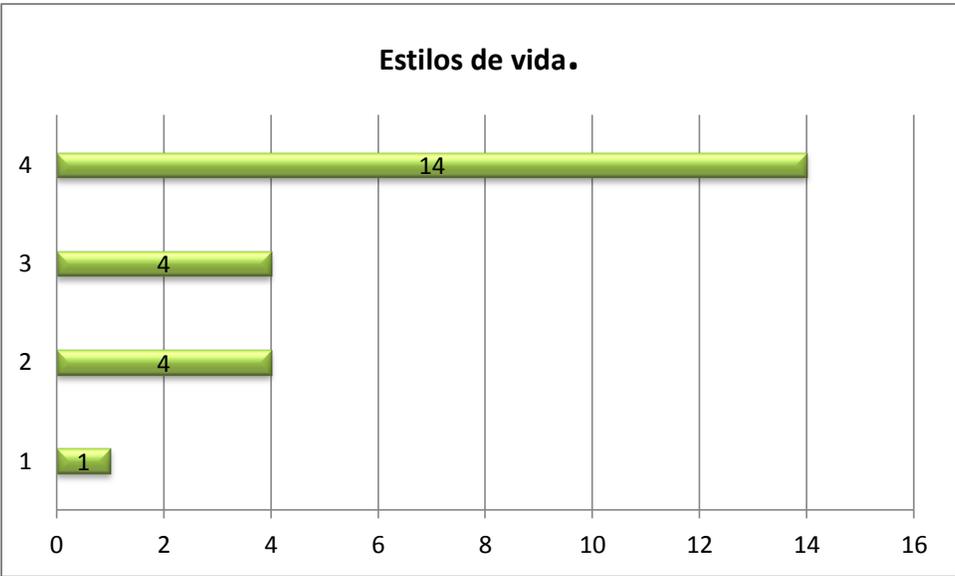
Fuente: Propia de la investigación.



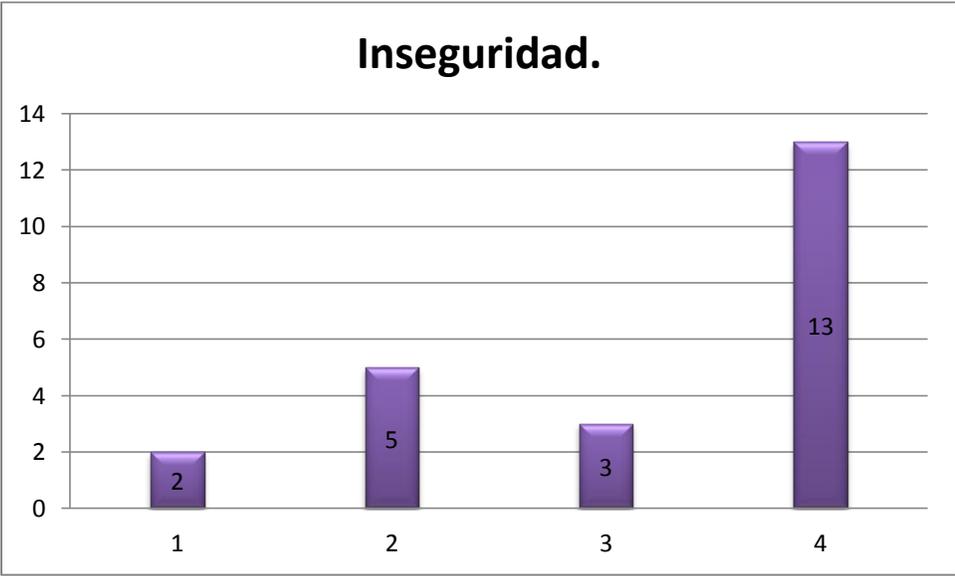
Fuente: Propia de la investigación.



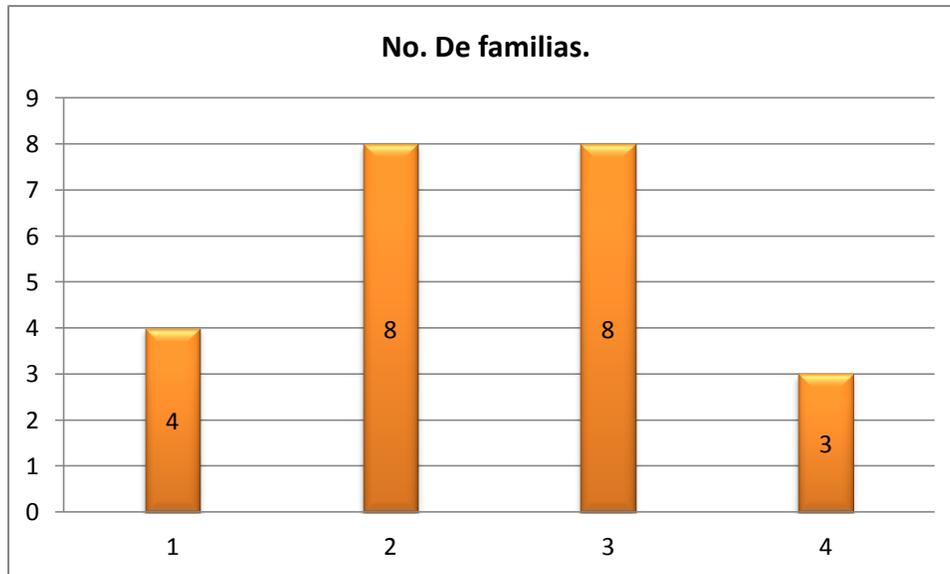
Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.



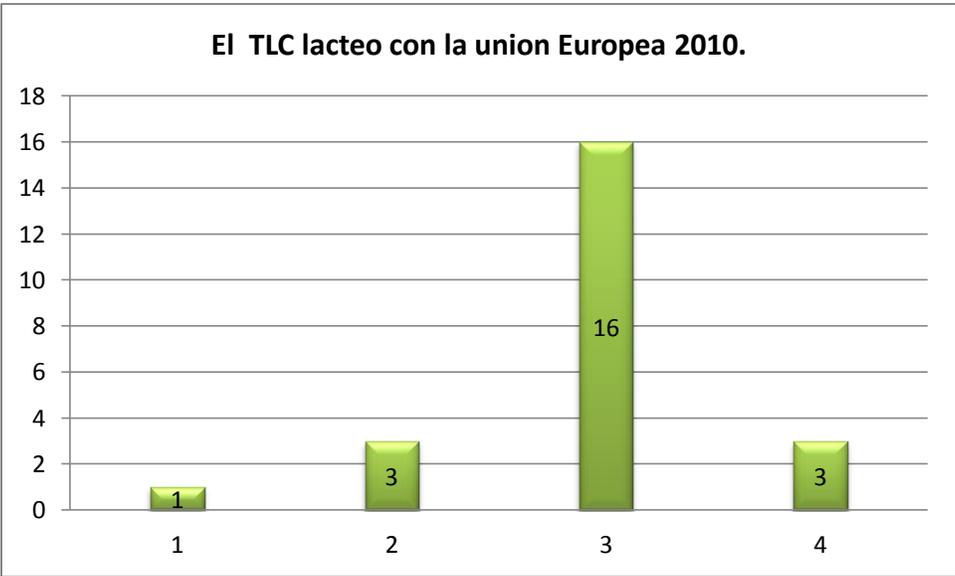
Fuente: Propia de la investigación.



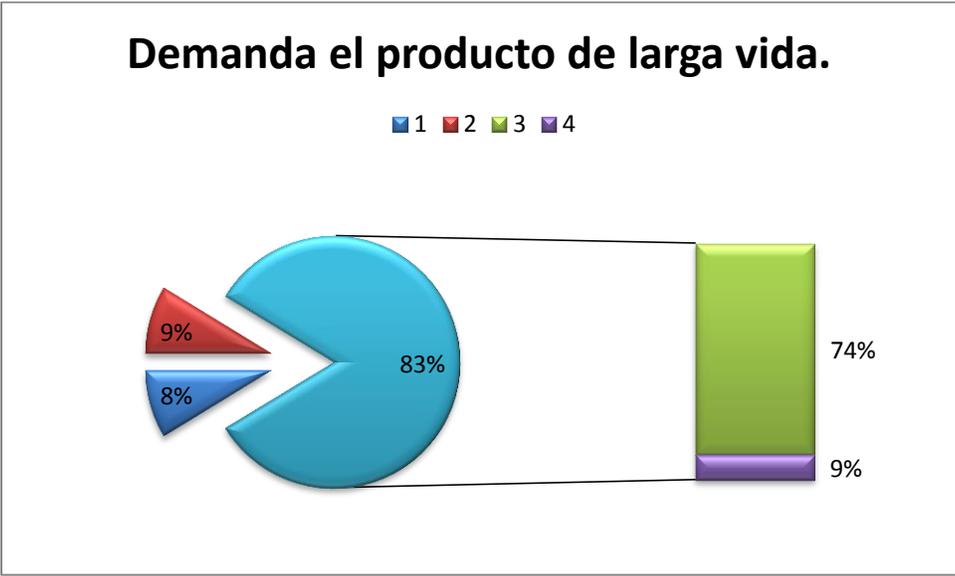
Fuente: Propia de la investigación.

En el entorno político, gubernamental, institucional contestaron que:

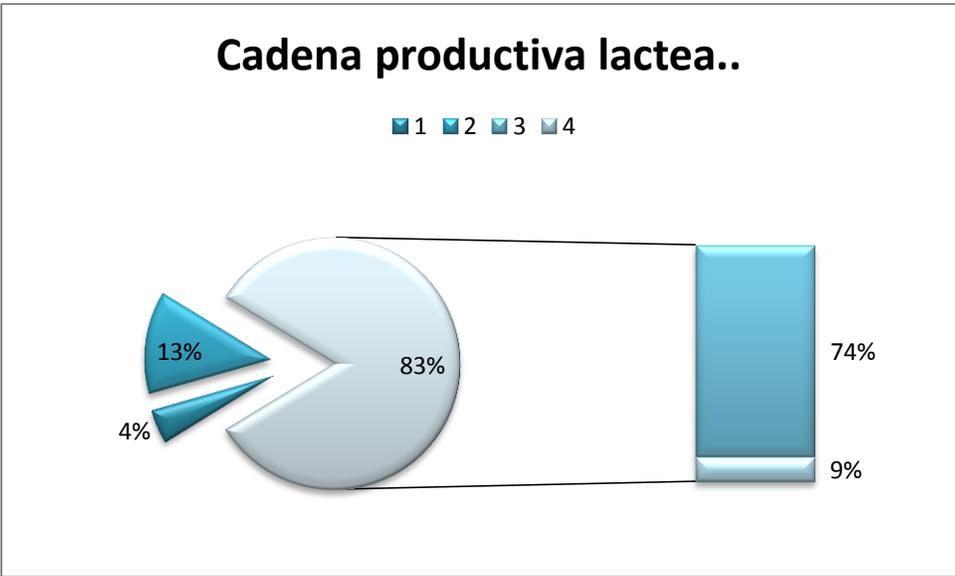
A pesar que el sector no está preparado para los tratados de libre comercio firmados por el gobierno actual y anterior, los empresarios de la región de Nariño ven esto como una ventaja competitiva que puede ayudarlos a crecer como organización, ven como oportunidad las políticas salariales ya que se cuentan con falencias en estos campos, creen en el fortalecimiento de la cadena láctea, pero ven como amenaza la demanda de productos de larga vida ya que ellos no cuentan con la tecnología adecuada para suplir estas necesidades crecientes.



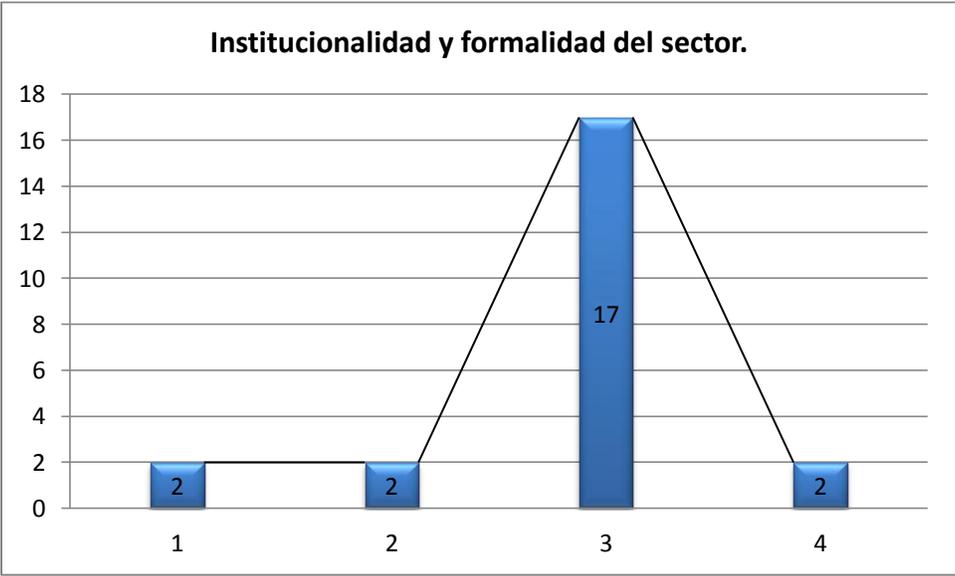
Fuente: Propia de la investigación.



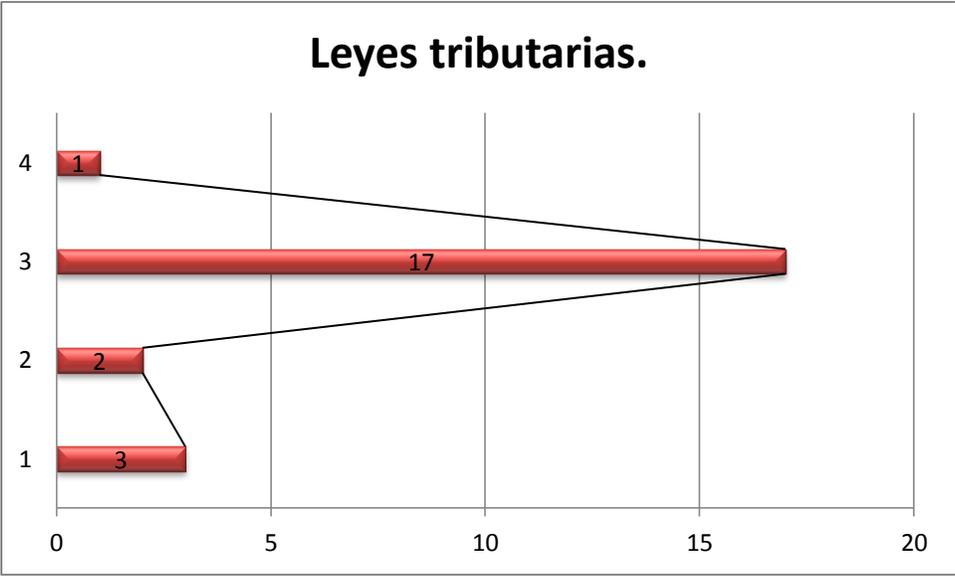
Fuente: Propia de la investigación.



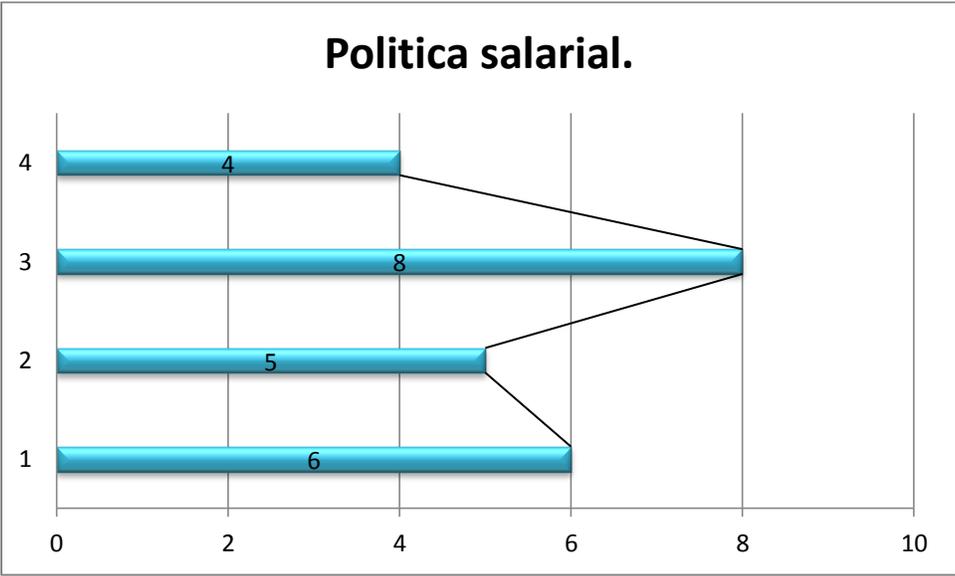
Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.



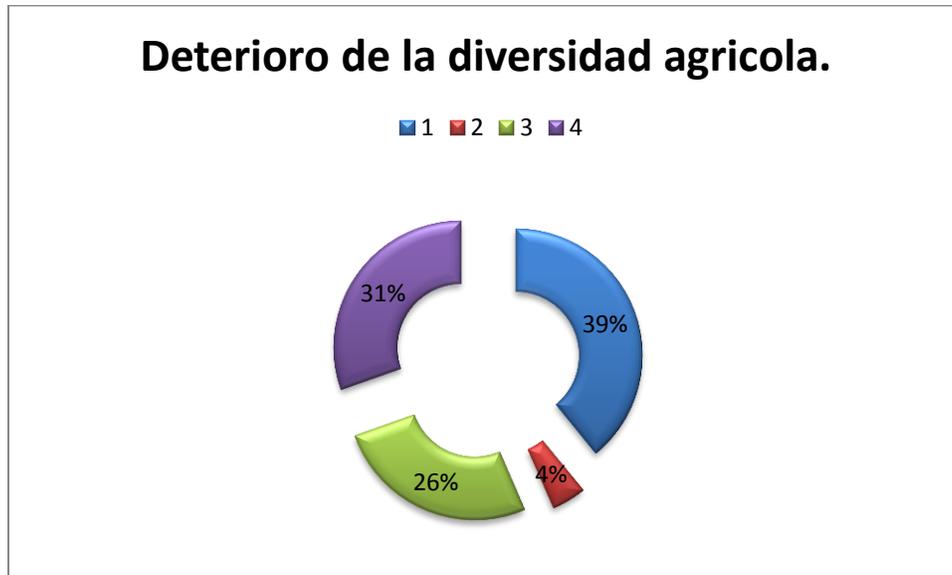
Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.

En entorno Medio Ambiental contestaron que:

En este campo se ve muy marcada la preocupación por el deterioro, el costo ambiental y el mal uso y manejo de los hatos lecheros, pero como oportunidad las ventajas competitivas naturales de la región de Nariño para una producción de leche adecuada



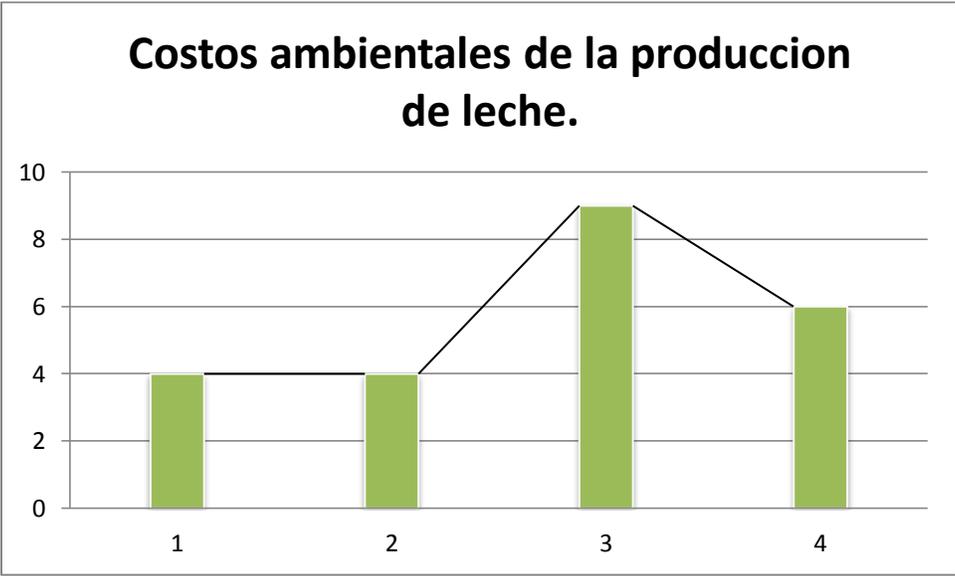
Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.



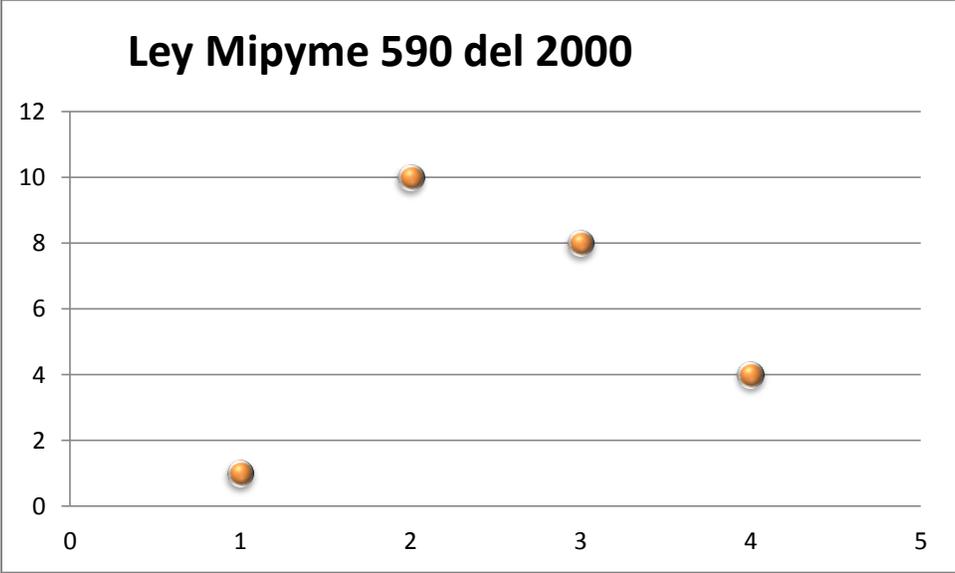
Fuente: Propia de la investigación.



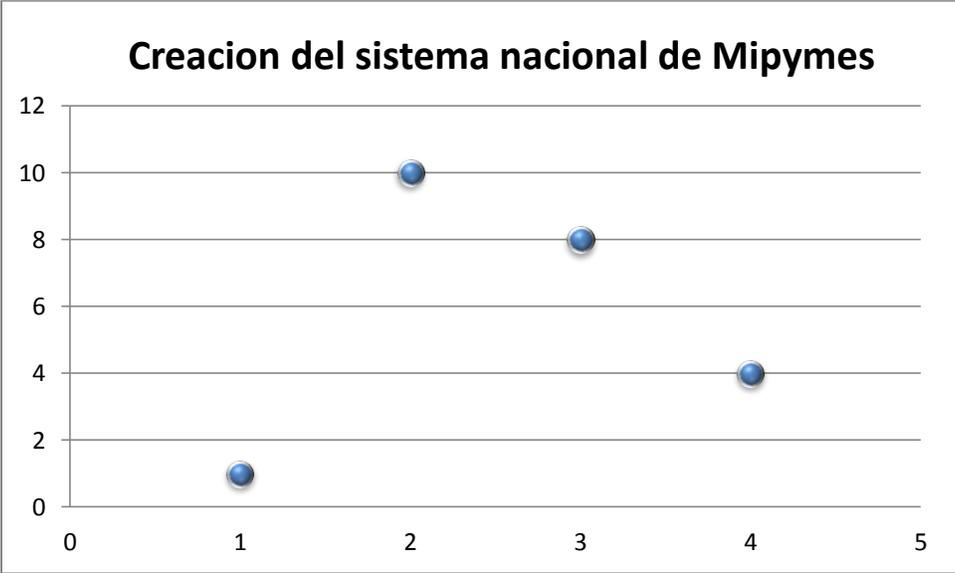
Fuente: Propia de la investigación.

En el entorno Jurídico contestaron que:

Se refleja un desconocimiento de la ley y de incentivos como la creación de Mipymes y la ley Mipymes 590 del 2000 puesto que la ven como una amenaza uno como una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento. También ven como una oportunidad pero menos del 50% el decreto 3075 de 1997 “buenas prácticas de manufactura”

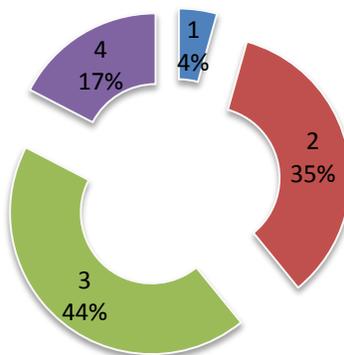


Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.

Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1.997. buenas Prácticas de Manufactura

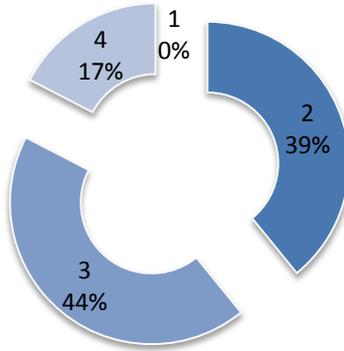


Fuente: Propia de la investigación.

En el Entorno Internacional contestaron que:

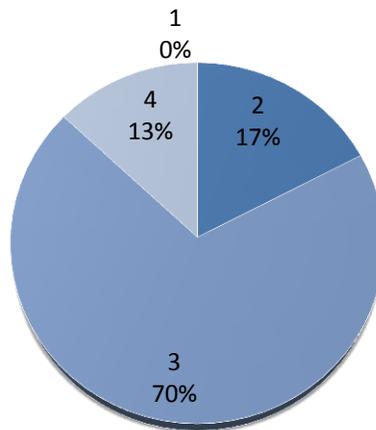
En este entorno se ven falencias marcadas como falta de preparación para la globalización y estandarización de normatividad, pero hay ventajas significativas como el aumento de la demanda internacional, los bloques económicos y la competitividad del sector a nivel nacional, puesto que el departamento de Nariño está realizando un trabajo fuerte para posicionarse como uno de los principales productores y transformadores del sector.

Crecimiento de la demanda internacional de productos derivados de la leche.



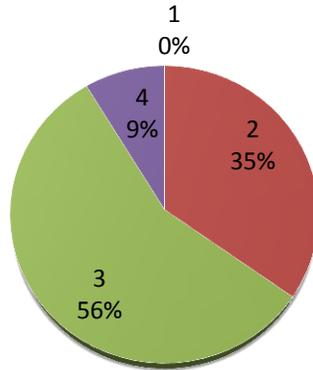
Fuente: Propia de la investigación.

Bloques economicos.



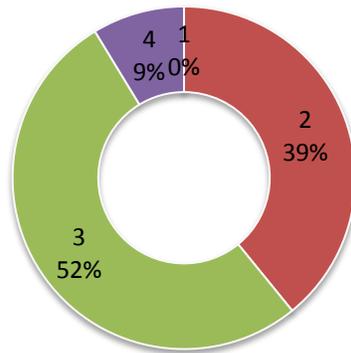
Fuente: Propia de la investigación.

Competitividad del sector a nivel nacional.



Fuente: Propia de la investigación.

Oferta del producto derivados de la leche a nivel mundial.



Fuente: Propia de la investigación.

Si bien su ubicación fronteriza debería ser una ventaja por su cercanía al mercado del vecino país, las estadísticas muestran que Ecuador no es un destino

importante de las exportaciones del departamento. Esto se explica en parte porque Nariño ofrece productos que Ecuador también produce y para los que cuenta con ventajas comparativas similares. Lo anterior no significa que la economía nariñense no pueda beneficiarse de esta vecindad, pero requiere idear estrategias para convertirla en una verdadera ventaja competitiva.

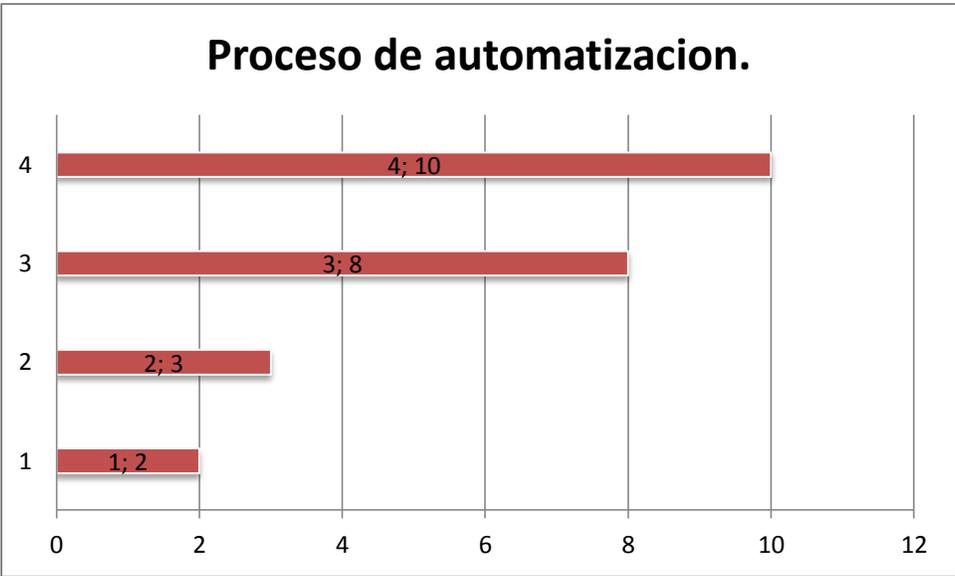
En el entorno Tecnológico contestaron que:

Para ser competitivos en el mercado lácteo es necesario disminuir la brecha entre la investigación y la innovación tecnológica, y mejorar las condiciones sanitarias de la producción y la inocuidad de la leche. El mayor potencial para agregar valor se encuentra en los derivados lácteos, como la leche en polvo y condensada, la crema, los quesos y el yogur.

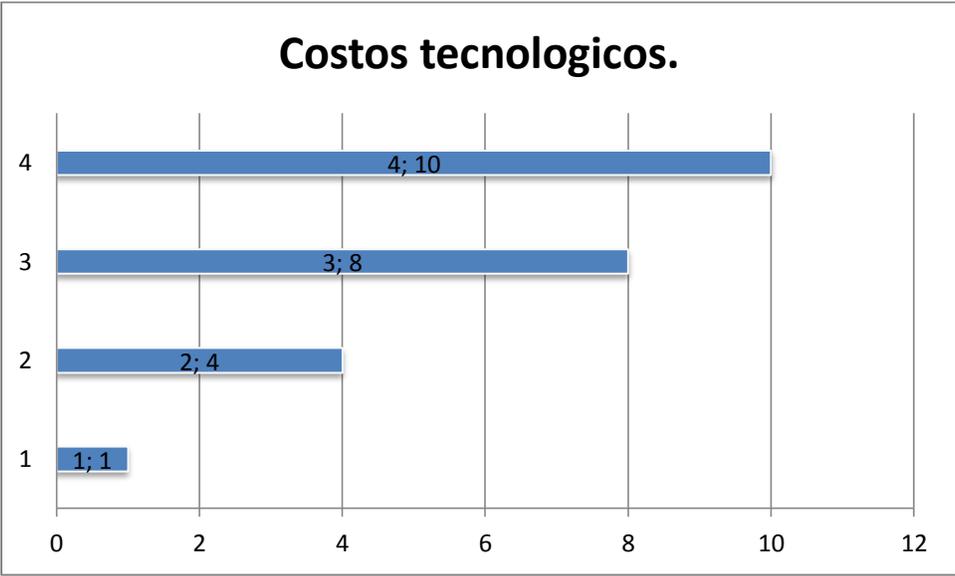
Como se está hablando de medianas y pequeñas empresas, estas no cuentan con una accesibilidad de manera fácil a tecnologías que puedan generar una ventaja competitiva para ellas.



Fuente: Propia de la investigación.

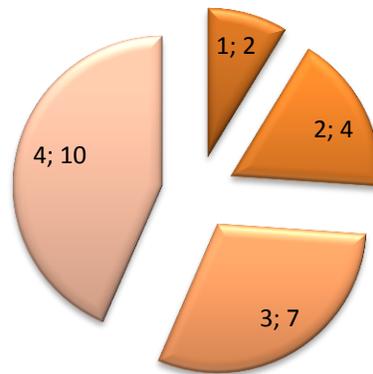


Fuente: Propia de la investigación.



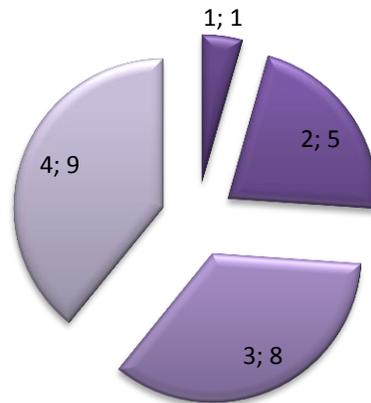
Fuente: Propia de la investigación.

Productividad y tecnología.



Fuente: Propia de la investigación.

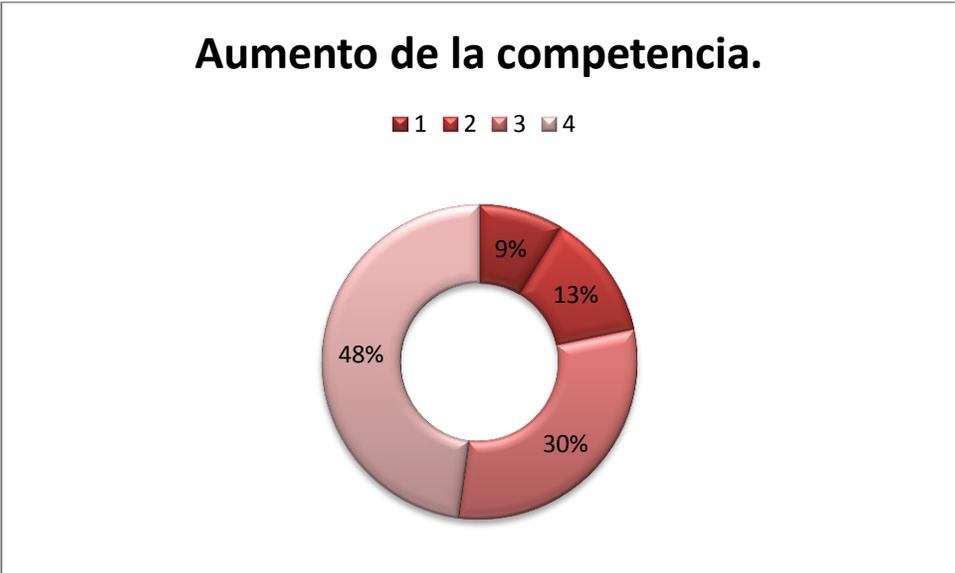
Acceso a la tecnología.



Fuente: Propia de la investigación.

En el entorno competitivo contestaron que:

Los empresarios del sector lácteo de Nariño ven como una amenaza significativa el aumento de la competencia, el precio de la misma, pero están dispuestos a realizar alianzas estratégicas que puedan ayudar al sector influenciando positivamente en el consumidor



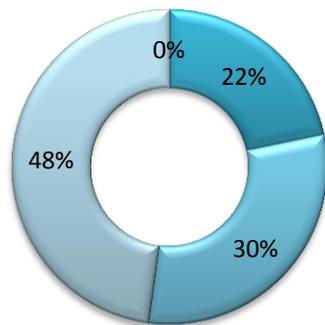
Fuente: Propia de la investigación.



Fuente: Propia de la investigación.

Precio de competencia.

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4



Fuente: Propia de la investigación.

Anexo c “Análisis descriptivo de las encuestas”

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL	Varianza	Desviación Estándar	Coficiente de Asimetría	Curtosis
1.- El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento	15,6875	4,573474245	- 0,30576457	0,63751369
2.-La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento.	22,1875	5,439056291	0,76908536	1,22213846
3.- El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de las estrategias?	26,1875	5,909032634	1,1813959	2,18091717
4.- La empresa cuenta con una plataforma estratégica (Misión- Visión, Objetivos valores), conocida y divulgada a todos los trabajadores?	33,1875	6,652067348	1,24255157	1,16045836
5.- Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones?	48,1875	8,015609771	1,35096319	1,1996548
6.- La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías	43,6875	7,632168761	1,80566184	3,24551935
7.- La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	45,6875	7,804912983	1,57903278	2,32802169
8.- La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	40,1875	7,320063752	1,32510383	1,1749841

9.- La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	40,1875	7,320063752	1,32510383	1,1749841
10.- La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	45,6875	7,804912983	1,57903278	2,32802169
GESTIÓN DEL CONTROL Y FINANCIERO				
11.- La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	29,1875	6,238322424	0,88044589	- 0,45762968
12.- La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	28,1875	6,130524719	0,06835773	- 5,34823329
13.- Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	12,1875	4,031128874	- 0,24806947	- 2,51360947
14.- El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	26,1875	5,909032634	0,48346355	- 2,34673988
15.- La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlas	19,1875	5,057996968	0,26081831	- 0,10147588
16.- La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	17,6875	4,856267428	0,68761094	- 0,94649702
17.- La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	23,1875	5,560275773	- 0,08289453	- 5,21120887
18.- La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	17,1875	4,787135539	- 0,23927765	- 1,51775207

19.- Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	19,6875	5,123475383	- 0,15800287	- 3,72063492
GESTION HUMANA				
20.- Existen políticas de salarios y Compensaciones	12,1875	4,031128874	- 1,46933455	2,03076923
21.- La empresa genera procesos claros de contratación, capacitación y despidos.	17,1875	4,787135539	- 0,23927765	- 1,51775207
22.- Se valora y se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores	14,1875	4,34932945	- 0,82953696	- 0,03656194
Hay distribución equitativa de trabajo	13,1875	4,193248542	- 1,00703518	1,82933896
23.- La empresa realiza un análisis periódico de la rotación del personal	12,1875	4,031128874	- 0,24806947	- 2,51360947
24.- Existe seguridad en el trabajo y tratamiento adecuado de los accidentes de trabajo.	14,1875	4,34932945	- 0,82953696	- 0,03656194
25.- Se capacita a los trabajadores, en técnicas y procesos a fines a su labor.	13,1875	4,193248542	- 1,00703518	1,82933896
26.- Se tiene un manejo adecuado de los niveles de ausentismo de los operarios	43,6875	7,632168761	1,80566184	3,24551935
GESTION DE MERCADEO				
27.- Realización y uso de planes de mercadeo Investigación de mercados.	15,6875	4,573474245	- 0,30576457	0,63751369
28.- La empresa cuenta con un sistema de planificación de mercados	17,6875	4,856267428	0,68761094	- 0,94649702
29.- La empresa realizar una medición potencial del mercado	21,1875	5,315072906	0,19813413	- 2,21505208
30.- La empresa implementa programas de "Servicio al cliente"	26,1875	5,909032634	0,48346355	- 2,34673988

31.- La empresa cuenta con Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad y presupuestos asignados para tal actividad.	17,6875	4,856267428	0,68761094	- 0,94649702
32.- Se mide y conoce el Nivel de satisfacción de los clientes.	17,6875	4,856267428	0,68761094	- 0,94649702
33.- La empresa brinda y/o mantiene el valor agregado en los productos que ofrece en el mercado.	33,5	6,683312552	0,44217951	- 3,31176209
34.- Se cuenta con canales de distribución para fortalecer los procesos de comercialización de los productos.	17,1875	4,787135539	- 0,23927765	- 1,51775207
35.- Se renueva o innova la imagen de los productos.	15,6875	4,573474245	0,19600293	- 3,20242536
36.- La empresa cuenta con un Portafolio de productos y servicios	21,1875	5,315072906	0,19813413	- 2,21505208
37.- Existe una Política de precios definida para el mercado	24,1875	5,678908346	0,12967882	- 4,11489694
OPERACIONES				
38.- La empresa cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de sus actividades	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
39.- La Distribución de unidades Organizacionales se desarrolla según disponibilidad física	31,1875	6,448514041	1,46839067	2,75598893
40.- La empresa tiene actualización tecnológica	32,1875	6,551081336	0,65356438	- 2,17015741
41.- Se posee Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	31,6875	6,5	1,40828402	2,31938658
42.- La empresa tiene y aplica Indicadores de productividad.	24,6875	5,737304826	1,52896737	2,49460022
43.- La empresa cuenta con una logística apropiada	31,1875	6,448514041	1,46839067	2,75598893
44.- La empresa realiza un sistema adecuado de	29,6875	6,291528696	1,76176746	3,29936842

inventario de productos.				
Entorno socio-cultural:				
Multiculturalidad-interculturalidad.	43,6875	7,632168761	1,78766708	3,42235075
Aprovechamiento del patrimonio histórico-cultural de la región.	31,6875	6,5	1,40828402	2,31938658
Formación del talento humano de la región.	31,6875	6,5	1,40828402	2,31938658
Participación por género del sector.	29,6875	6,291528696	1,76176746	3,29936842
Tendencias del crecimiento de la población.	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
Desempleo.	15,1875	4,5	1,24828532	0,97607072
Estilos de vida.	24,1875	5,678908346	1,61484252	3,03851932
Inseguridad.	18,6875	4,991659711	1,64622426	2,70426505
No. De familias.	5,1875	2,62995564	- 0,12369076	- 5,29017274
Entorno político, gubernamental, institucional:				
El TLC lácteo con la unión Europea 2010	35,6875	6,898067362	1,8850936	3,66826258
Demanda el producto de larga vida.	42,1875	7,5	2	4
Cadena productiva láctea.	42,6875	7,544313532	1,93003131	3,7681403
Institucionalidad y formalidad del sector.	42,1875	7,5	2	4
Leyes tributarias.	42,6875	7,544313532	1,93003131	3,7681403
Política salarial.	2,1875	1,707825128	0,7528372	0,34285714
Entorno Medio Ambiental:				
Deterioro de la diversidad agrícola.	8,6875	3,403429643	-1,1985371	1,97940065
Ventajas comparativas de la región.	26,1875	5,909032634	1,29771796	1,09821657
Uso y manejo de suelos para hatos lecheros.	28,6875	6,184658438	0,9838809	- 0,62044513
Costos ambientales de la producción de leche.	4,1875	2,362907813	1,19382377	0,43573179
Entorno Jurídico:				
Ley Mipyme 590 del 2000	12,1875	4,031128874	- 0,24806947	- 2,51360947
Creación del sistema nacional de Mipymes	12,1875	4,031128874	-	-

			0,24806947	2,51360947
Decreto 3075 del 23 de Diciembre de 1.997. Buenas Prácticas de Manufactura	12,1875	4,031128874	- 0,24806947	- 2,51360947
Entorno económico:				
Crecimiento de la tasa de inflación.	16,1875	4,645786622	-0,5609766	- 2,47813837
Tasa de interés.	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
Crecimiento del sector en los últimos años.	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
Importaciones Vs. Exportaciones.	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
Disponibilidad del Crédito.	37,1875	7,041543391	1,64330857	3,03826001
Impuestos.	28,1875	6,130524719	0,06835773	- 5,34823329
Entorno Internacional:				
Crecimiento de la demanda internacional de productos derivados de la leche.	43,6875	7,632168761	1,78766708	3,42235075
Bloques económicos.	24,1875	5,678908346	0,12967882	- 4,11489694
Competitividad del sector a nivel nacional.	26,1875	5,909032634	0,48346355	- 2,34673988
Oferta del producto derivados de la leche a nivel mundial.	24,1875	5,678908346	0,12967882	- 4,11489694
Entorno Tecnológico:				
Manejo y uso de TLC'S.	14,1875	4,34932945	0,04557895	- 5,73742941
Proceso de automatización.	11,1875	3,862210075	0,16923763	- 4,40922568
Costos tecnológicos.	12,1875	4,031128874	- 0,24806947	- 2,51360947
Productividad y tecnología.	9,1875	3,5	0,32069971	- 1,59766764

Acceso a la tecnología.	9,6875	3,593976442	- 0,88858356	- 0,58189386
Entorno competitivo:	#iDIV/0!			
Aumento de la competencia.	12,6875	4,11298756	0,70065211	- 1,65313402
Alianzas estratégicas.	16,1875	4,645786622	0,8751235	1,12824794
Precio de competencia.	15,6875	4,573474245	- 0,30576457	0,63751369

Anexo D “Entrevistas”

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD PRODUCTOS VICKY S.A.S

Dra. MARIA FERNANDA PORTILLA

Entrevista dirigida a los Gerentes y cargos administrativos altos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Objetivo: Obtener información sobre aspectos inherentes a las actividades y procesos internos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Gestión Administrativa y Gerencial

1.- La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico? **Sí, soy la responsable de monitorear el Plan de Acción y reúno a mi equipo de trabajo para revisar periódicamente los objetivos empresariales y tomar decisiones en tiempo real. Aclaro que gracias a la herramienta del Plan Estratégico, nuestra empresa se ha sostenido en el mercado tan competitivo y complejo.**

2.- La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento? **(Invitada la Contadora de la Empresa).Si, la información financiera esta transversal al Plan de Acción y posemos un paquete contable-administrativo, para que la información financiera la tengamos en tiempo real y apliquemos las decisiones pertinentes, para toda empresas las decisiones financieras son relevantes y prioritarias.**

3.- Al planear se desarrolla una análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas? **La planeación es una técnica vital, que la integro con las políticas, estrategias, objetivos, procesos entre otras y producto de este ejercicio se realiza la matriz DOFA y como política de la empresas todas los factores claves de éxitos son importante; pero nos concentramos más en las Debilidades y en las Amenazas y para Ello, tengo mi personal capacitado para este reto.**

4.- Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas regulaciones. **Retomando el punto anterior (3), en la empresa un colaborador debe generar un informe semanal de los movimientos generados de la competencia local, regional, nacional e internacional y desde luego de las decisiones y políticas que están conllevan de los clientes y proveedores.**

5.- Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado? **Tomamos el punto (1), las estrategias nacen del Plan de Acción y como lema las excelentes acciones se deben imitan y adaptarlas a las empresa; pero con mesura y analizando el**

presupuesto que esto genera y para ser competitivos las Buenas Prácticas de Mercado son esenciales.

6.- El presupuesto de la empresas corresponde a la asignación de recursos formulada en el plan estratégico? **Lógico, el Plan de Acción esta amparo por un presupuesto ajustado a las operaciones de la empresa y estos recursos están destinados para el mismo.**

7.- Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios? **Si, producto de la matriz DOFA, que se realiza en la empresa, las Oportunidades de Lácteos la Victoria, son para potencializarlas y tener una visión con ampliación del portafolio de productos y servicios en el ámbito nacional; ya que en el ámbito local y regional ya se ha trabajo y se está administrando con mucha dedicación.**

Finanzas.

8.- La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, gastos y flujo de caja. **Si, además son monitoreado mes por mes, para realizar los correspondientes ajustes y generar estrategias que nos permitan cumplir con el Plan de Acción.**

9.- La información financiera de la empresa es fiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones. **En calidad de representante legal de la empresa, velo que la información financiera es el motor, para la toma de decisiones; por lo tanto esta información es confiable y me la suministran en tiempo real día a día, por la herramienta financiera que la empresas tiene.**

10.- La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas. **Si, la**

respuesta está en el punto anterior (9) y se lo realiza con el personal del área financiera y el revisor fiscal.

11.- Recibe usted los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación. **Además de recibir la información día a día, el área financiera me entrega y socializa los estados financieros mensualmente y con propuestas de ajustes.**

12.- Controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestaria de la empresa mensualmente. **Si, gracias a la asesoría continua que se recibe del área financiera día a día y mensualmente.**

13.-La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio. **Si, gracias a la asesoría continua que se recibe del área financiera día a día y mensualmente, el jefe de producción es un Ingeniero Industrial y una de las funciones es monitorear el T.I.R .**

14.- La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes. **El 60% de las ventas se las realizan de estricto contado y el 40% se realizan a crédito y de este 40% el 80% se le otorgan los supermercados de grandes superficies (Alkosto) y supermercados pequeños (El Tigre de la Rebaja, Macroeconómico), para estar compitiendo; ya que en estos canales la consideramos la vitrina y nos ayuda a la posición de nuestros productos, para estos canales es de 45 días y como políticas es no repisar facturas y el 20% se les otorga a graneros y tiendas con buena moralidad comercial.**

15.- La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión. **Si, lo realizamos con el área financiera y la consultoría del Revisor Fiscal.**

16.- La empresa tiene asegurados los equipos e instalaciones contra siniestros. **Si, en especial la maquinaria de transformación y la flota de transportes (Logística y Distribución).**

Salvedad: No permitió registro fotográfico; ni grabar.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD LACTEOS ANDINOS

Señor: Salvador Escobar

Entrevista dirigida a los Gerentes y cargos administrativos altos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Objetivo: Obtener información sobre aspectos inherentes a las actividades y procesos internos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Gestión Administrativa y Gerencial

1.- La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico? **No solo al Plan Estratégico, está orientada la Empresa; sino que también aplicamos la Planeación Financiera, como un proceso de la toma de decisiones.**

2.- La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento? **El responsable del cumplimiento y de monitorear las acciones financieras, soy**

Yo y la Subgerente, la Sra. Ana Julia, con la asesoría del departamento de Contabilidad y Finanzas y producto de este equipo los indicadores financieros son controlados mes a mes.

3.- Al planear se desarrolla una análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas? La Matriz Dofa o Foda, para la Empresas, es vital, para analizar el ambiente en el cual se dinamiza las operaciones de nuestra empresa y el responsable somos todos.

4.- Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas regulaciones. **El ambiente está dado por muchos factores y variables, que se deben tener muy presente y con alertas, para que según la información y las estrategias o movimientos que realice la competencia formal e informal, mitigar los riesgos que estos conllevan.**

5.- Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado? Las estrategias son productos del resultado que arrojan la Matriz Dofa y según estas, consultamos con el área de mercadeo y aplicamos el Marketing- Mix con estrategias y han dado buenos resultados; pero es importante estar muy atentos.

6.- El presupuesto de la empresas corresponde a la asignación de recursos formulada en el plan estratégico? Los ingresos que se registran en el presupuesto anual, es producto de un diagnóstico y que aterrizan en el Plan de Acción y que mes a mes se controlan.

7.- Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios? Las oportunidades para los empresarios, son

generados en algunas ocasiones por alguna crisis y debemos aprovecharlas; pero con mucha medida y amparadas en el presupuesto.

Finanzas.

8.- La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, gastos y flujo de caja. El presupuesto se lo apropia anualmente, con la participación de las aéreas involucradas; pero que deben ser muy responsables y generar utilidades.

9.- La información financiera de la empresa es fiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones. Como se realiza una Planeación Financiera, esta es creíble y ajustada al volumen de ventas, mes por mes.

10.- La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas. El sistema o paquete contable, que el área financiera aplica, genera indicadores de medición, para tomar decisiones, mes a mes.

11.- Recibe usted los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación. La información se entrega por parte del departamento de Contabilidad y finanzas, los 10 días de cada mes, los reviso y luego realizo una reunión con las aéreas involucradas en la operación.

12.- Controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestaria de la empresa mensualmente. Nuestra información Contable esta al día y hace que los indicadores producto de las transacciones comerciales, arrijen cifras para su interpretación y validación.

13.-La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio. **Los estados**

financieros entregados mes a mes, generan información confiable y se analiza los índices financieros, para tomar decisiones.

14.- La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes. Solo a supermercados grandes y pequeños a 30 días únicamente, con respaldo.

15.- La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión. Soy responsable, junto con el departamento de Contabilidad y Finanzas y el sistema arroja indicadores, para tomar decisiones.

16.- La empresa tiene asegurados los equipos e instalaciones contra siniestros. Si, en especial, los equipos de producción y los furgones.

Autoriza esta entrevista; ya que se sostuvo en sendas ocasiones acercamientos hasta el punto de identificarnos, el porqué del estudio y muy amablemente accedió a responder.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD INDUSTRIA ALIMENTACIA CHAMBÚ

Señor: Especialista Milton Montenegro

Entrevista dirigida a los Gerentes y cargos administrativos altos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Objetivo: Obtener información sobre aspectos inherentes a las actividades y procesos internos de las Mipymes transformadoras del sector lácteo, ubicadas en Pasto.

Gestión Administrativa y Gerencial

1.- La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico? Si, a dos años (2014-2016),el cual se diseña, con la participación de los colaboradores, mi hija y YO (En algunas ocasiones han intervenido estudiantes de las universidades). Esta carta de navegación es muy importante para la ruta que la Empresa debe seguir, para mantenernos en el mercado.

2.- La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación de responsable de su cumplimiento? **Soy el representante legal de la Empresa y asumo toda la responsabilidad y la información financiera, la suministra la contadora y con Ella, revisamos los movimientos y emitimos conceptos, para tomar decisiones en tiempo real.**

3.- Al planear se desarrolla una análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas? Las oportunidades las brinda el entorno, en la marcha del mercado tan competitivo, y desde mi administración me concentro y tomo decisiones en las Debilidades y Fortalezas, con mi equipo de trabajo, de una manera sencilla.

4.- Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevas regulaciones. **Las empresas productoras de los derivados de lácteos, en Pasto especialmente, las consideradas Mipymes, estamos en la vanguardia de la dinámica del mercado, como pequeños productores de lácteos artesanal de municipios del Departamento de Nariño, como por ejemplo La Florida, Guachucal, Túquerres, entre otras.**

5.- Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado? Las empresas dinamizan el mercado, según el entorno y el jaloneo de las acciones de Colácteos, son referencias para mantenernos en el mercado y conservar a nuestros clientes.

6.- El presupuesto de la empresas corresponde a la asignación de recursos formulada en el plan estratégico? Con las ventas (Ingresos), se proyecta el presupuesto y está incluida en el Plan de Acción, de una manera razonable.

7.- Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios? Si (Literal 3).

Finanzas.

8.- La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, gastos y flujo de caja. El presupuesto se apropia según las ventas (ingresos), por mes y este presupuesto se revisa, con el objetivo de no gastar más de lo que ingresa.

9.- La información financiera de la empresa es fiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones. La contadora, que lleva muchos años, con la Empresa, suministra oportunamente y de una manera confiable toda la información financiera y con esta se toman las decisiones pertinentes.

10.- La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas. Si (Punto 8).

11.- Recibe usted los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación. La información contable y financiera y proporcional a los ingresos mensual y anual, esta es presentada por la contadora los primeros días de cada mes, una vez se concilie los extractos bancarios.

12.- Controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestaria de la empresa mensualmente. Si (Literales 8 y 11).

13.-La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio. **Realmente este indicador, es muy difícil de conocer; ya que la inversión en la maquinaria de producción, no es tan sofisticada, es plana.**

14.- La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes. Por el volumen de las ventas (ingresos), el 5% de las mismas, están destinadas a crédito y a clientes aprobados por la gerencia.

15.- La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión. No. (literal13).

16.- La empresa tiene asegurados los equipos e instalaciones contra siniestros. Si, solo la camioneta Luv.

La presente entrevista, se llevó a cabo, con la presencia de la Hija, en calidad de egresada en Administración de Empresas, de la Universidad Militar de Colombia.

Anexo E. Análisis de los Radares de Valor Sopesado

Radar Valor Sopesado de Colácteos

Colacteos es una empresa fuerte y consolidada en la región, en general cuenta con un radar sólido, puede mejorar en aspectos como publicidad y posicionamiento de macar, pero mirándolo a nivel nacional y no regional.

Radar de Valor Sopesado Lácteos Andinos de Nariño, Radar de Valor Sopesado de Productos Vicky S.A.S y Radar de Valor Sopesado Industria Alimenticia Chambú

Respecto a estos tres radares hay que marcar que sus análisis son muy parecidos debido a su posicionamiento geográfico, el mercado al cual se dirigen y su metodología de producción, a los tres les falta mejorar aspectos de mercadeo, como posicionamiento de marca, publicidad, desarrollo e innovación y tecnología de producción, pero los tres están bien en el precio competitivo.

Radar de Valor Sopesado de la Región de Antioquia

La región de Antioquia está muy bien posicionada, tiene un buen sistema de producción y mercadeo reflejado en la puntuación que adquirió de en tecnología de producción y publicidad, podría mejorar un poco en precio competitivo.

Radar de Valor Sopesado de la región Cundiboyacense

Esta es la región que mejor se encuentra respecto a los análisis realizados, esto refleja la inversión que sus empresas realizan en tecnología y las campañas de mercadeo propuestas, podría mejorar un poco en posicionamiento de marca.

Radar de Valor Sopesado de la Región Nariñense

La región de Nariño tiene un reto grande respecto a las otras regiones, pero tiene todo a favor respecto a topografía clima y factores de producción, le falta invertir en una cultura de calidad y tecnología para poder enfrentarse a las demás empresas, tiene que ver las estrategias de mercadeo como una ventaja, ya que obtuvo una puntuación deficiente en publicidad.

CRUCE FO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1) Cultura y tradición lechera	O1) Producción limpia de leche
F2) Los programas de desarrollo y transferencias de tecnología en alianza con la Universidad de Nariño y la avanzada tecnología en la producción de lácteos constituyen la principal fortaleza.	O2) Implementación de buenas prácticas
F3) Alta producción de leche por vaca.	O3) Demanda de leche del interior del país
F4) Buena disposición de algunos actores de la cadena láctea para el cambio en la estrategia empresarial.	O4) Implementación de leche larga vida en Nariño
F5) Las universidades y centros educativos regionales están comprometidos con la investigación y el mejoramiento del sector	O5) La posición competitiva y la intensidad de la competencia.
	O6) Integración de los actores de la cadena local y regional.
	O7) Formación del talento humano de la región.
	O8) Oferta educativa y acceso a la educación.
	O9) Ley Mipyme.
	O10) Ventajas comparativas de la región.
	O11) Situación geopolítica de la región.
ESTRATEGIAS	
F1-O1-O2	Promover la implementación de un sistema de medición de la calidad composicional de la leche
F2-O2-O4-O5	Identificar y realizar acciones tendientes a lograr la disminución de los costos de producción. Transferir tecnologías orientadas al desarrollo de buenas prácticas
F3-O6-O11	Generar y/o fortalecer los procesos de Asociatividad en los productores de leche

F4-01-02-04-07	Incorporar el uso de las Tics para el mejoramiento de la gestión empresarial
F5-01-02-05	Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica

Fuente propia de la investigación

CRUCE FA	
FORTALEZAS	AMENAZAS
F1) Cultura y tradición lechera	A1) Violencia, narcotráfico
F2) Los programas de desarrollo y transferencias de tecnología en alianza con la Universidad de Nariño y la avanzada tecnología en la producción de lácteos constituyen la principal fortaleza.	A2) Indiferencia del estado ante la situación de Nariño
F3) Alta producción de leche por vaca.	A3) Importaciones Vs. Exportaciones
F4) Buena disposición de algunos actores de la cadena láctea para el cambio en la estrategia empresarial.	A4) Monopolio en importación de insumos de producción
F5) Las universidades y centros educativos regionales están comprometidos con la investigación y el mejoramiento del sector	A5) Manejo y Uso de las TIC's
	A6) Procesos de Automatización.
	A7) Costos Tecnológicos.
	A8) Tratados de Libre Comercio.
	A9) Crecimiento del sector en los últimos años.
	A10) Emprendimiento Empresarial
	A11) Innovación.
	A12) Infraestructura vial, Urbana y de transporte.
	A13) Narcotráfico y cultivos ilícitos.
	A14) Clientelismo y corrupción política
	A15) Costos ambientales de la producción de leche.

ESTRATEGIAS	
F1-A10-A11	Promover las buenas prácticas de producción generando con ello investigación y una ventaja frente a los competidores
F2-A5-A7-A8-A11	Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica
F3-A7-A10-A8-A15	Fomentar la producción de ganado estabulado y la incorporación de nuevas tecnologías
F4-A3-A5-A10-A11	Incentivar a los productores a las alianzas estratégicas para fortalecer el sector lechero, dando así una visión empresarial.

Fuente Propia de la Investigación

CRUCE DO	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1) Baja capacidad de Gestión	O1) Producción limpia de leche
D2) Falta de visión empresarial	O2) Implementación de buenas prácticas
D3) Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos.	O3) Demanda de leche del interior del país
D4) Riesgos sanitarios por situación de frontera.	O4) Implementación de leche larga vida en Nariño
D5) Nivel de Costos de subcontratación.	O5) La posición competitiva y la intensidad de la competencia.
D6) Escasa adopción de Tecnología.	O6) Integración de los actores de la cadena local y regional.
D7) Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica.	O7) Formación del talento humano de la región.
D8) Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos.	O8) Oferta educativa y acceso a la educación.
D9) Baja gestión de recursos de cooperación.	O9) Ley Mipyme.
D10) Los ganaderos son microfundistas (1 hectárea de tierra y hasta 2 vacas).	O10) Ventajas comparativas de la región.

D11) Baja calidad higiénica de la leche.	O11) Situación geopolítica de la región.
D12) Bajos niveles de certificación de hatos ganaderos libres de brúcelas y tuberculosis.	
D13) El deficiente manejo de las pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja escala de fincas	
ESTRATEGIAS	
D1-02-05-06	Contribuir a la adecuada implementación de la gestión contable y financiera
D2-06-07-08	Realizas acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frío
D6-06-07-08	Incentivar la inversión en la tecnología e infraestructura que requiere el sector.
D7-01-02	Promover la capacitación y asistencia técnica instaurada como política institucional
D12-01-02-09	Promover la cultura de certificación en los ganaderos

Fuente Propia de la Investigación

CRUCE DA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1) Baja capacidad de Gestión	A1) Violencia, narcotráfico
D2) Falta de visión empresarial	A2) Indiferencia del estado ante la situación de Nariño
D3) Falta de vigilancia y control de subproductos lácteos.	A3) Importaciones Vs. Exportaciones
D4) Riesgos sanitarios por situación de frontera.	A4) Monopolio en importación de insumos de producción
D5) Nivel de Costos de subcontratación.	A5) Manejo y Uso de las TIC's
D6) Escasa adopción de Tecnología.	A6) Procesos de Automatización.
D7) Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica.	A7) Costos Tecnológicos.

D8) Escasa investigación y desarrollo de nuevos productos.	A8) Tratados de Libre Comercio.
D9) Baja gestión de recursos de cooperación.	A9) Crecimiento del sector en los últimos años.
D10) Los ganaderos son microfundistas (1 hectárea de tierra y hasta 2 vacas).	A10) Emprendimiento Empresarial
D11) Baja calidad higiénica de la leche.	A11) Innovación.
D12) Bajos niveles de certificación de hatos ganaderos libres de brúcelas y tuberculosis.	A12) Infraestructura vial, Urbana y de transporte.
D13) El deficiente manejo de las pasturas, el mediano nivel de gestión empresarial y la baja escala de fincas.	A13) Narcotráfico y cultivos ilícitos.
	A14) Clientelismo y corrupción política
	A15) Costos ambientales de la producción de leche.
ESTRATEGIAS	
D1-D2-A2-A4-A14	Contribuir a la adecuada implementación de la gestión administrativa y financiera
D3-A2-A14	Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frio
D6-A2-A6-A10-A11	Ampliar la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica
D9-A3-A6-A7-A8	Generar y/o fortalecer los procesos de Asociatividad en los productores de leche
D11-D12-D13-A10-A11	Realizar acciones tendientes al fortalecimiento de la infraestructura para la cadena de frio

Fuente Propia de la Investigación