

PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA ACTIVIDAD GANADERA BOVINA  
EN PIE EN NARIÑO

ADRIANA ARMERO MUÑOZ  
ANA MILENA TERAN DORADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

PLAN ESTRATÉGICO PARA IMPULSAR LA ACTIVIDAD GANADERA BOVINA  
EN PIE EN NARIÑO

ADRIANA ARMERO MUÑOZ  
ANA MILENA TERAN DORADO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Director  
Magíster CARLOS ARTURO RAMIREZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2006

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma de asesor de tesis

---

Firma de jurado

---

Firma de jurado

San Juan de Pasto, 8 de Noviembre del 2006

A Dios por sus bendiciones y por cobijarme con su luz.

A mis padres Evelio y Esperanza por su apoyo, amor y porque gracias a ellos escalo otro peldaño; a mis hermanos Adrian y Ángela Patricia por su cariño y por creer en mi; a mi Juan Sebastián porque siempre me da alegrías; a mi sobrino Juan Manuel porque aun siendo tan pequeño me da lecciones de vida; a mi amigo del alma Chucho por su amor incondicional; a William por su paciencia y amor infinito y a todos mis familiares y amigos por estar a mi lado.

Adriana

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por ser mi guía , mi apoyo y mi fortaleza en todo momento.

A mis padres Arturo y Aida por estar siempre a mi lado apoyándome y guiándome con su ejemplo y consejo, inyectando mi vida de energía y positivismo cuando me siento preocupada, por cada uno de sus sacrificios que han contribuido con la realización de mis metas y sobre todo por ese inmenso e incondicional amor que en todo momento me han brindado.

Y a todos mis familiares y amigos que han estado a mi lado en este recorrido.

Ana Milena

## AGRADECIMIENTOS

Los más sinceros agradecimientos a:

Dr. Carlos Arturo Ramírez, coordinador de postgrados, por sus orientaciones y enseñanzas.

A todas las personas que de alguna forma nos colaboraron y acompañaron a lo largo de todo este proceso.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	22
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.1 TEMA	23
1.2 TÍTULO	23
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3.1 Antecedentes y Descripción del Problema	23
1.3.2 Formulación del Problema	24
1.3.3 Sistematización del Problema	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.5 OBJETIVOS	25
1.5.1 Objetivo General	25
1.5.2 Objetivos Específicos	25
1.6 DELIMITACIÓN	26
1.7 METODOLOGÍA	26
1.8 MARCO DE REFERENCIA	27
1.8.1 Marco Conceptual	27
1.8.2 Marco Geográfico	29



2.	MARCO TEÓRICO	30
2.1	GENERALIDADES	30
2.2	MODELO ESTRATÉGICO	31
2.2.1	Direccionamiento Estratégico	33
2.2.2	Diagnóstico Estratégico	33
2.2.2.1	Análisis Externo	33
2.2.2.2	Análisis Competitivo	37
2.2.2.3	Análisis Interno	43
2.2.2.4	Análisis de Vulnerabilidad	45
2.2.2.5	Matriz DOFA	46
2.2.3	Redireccionamiento Estratégico	48
2.2.4	Fomulación y Elección de Estrategias	50
2.2.5	Plan de Acción	56
2.2.6	Seguimiento y Control	56
3.	HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR GANADERO EN NARIÑO	58
3.1	HISTORIA	58
3.2	CARACTERIZACIÓN	58
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO	62
5.1	PRESENTACIÓN DE LA REGIÓN	62
5.1.1	Ubicación y Localización Geográfica	62

5.1.2	División Administrativa	62
5.1.3	Actividades Económicas	63
5.1.4	Vías de Comunicación	64
5.2	PRESENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD	65
5.3	PRESENTACIÓN DE VARIABLES	66
5.3.1	Entorno Económico	66
5.3.2	Entorno Sociocultural	77
5.3.3	Entorno Político-Jurídico	78
5.3.4	Entorno Tecnológico	80
5.3.5	Entorno Geográfico	82
5.3.6	Entorno Competitivo	84
5.4	PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA	85
5.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN	87
6.	MERCADO	88
6.1	CLIENTE	90
7.	ANÁLISIS COMPETITIVO	91
7.1	DIAMANTE COMPETITIVO	91
7.1.1	Factores	91
7.1.1.1	Factores Básicos	91
7.1.1.2	Factores Avanzados	92
7.1.2	Sectores Conexos	92
7.1.3	Cadenas Productivas	95

7.1.4	Demanda	96
7.1.5	Estrategias Estructura de las Empresas del Sector	100
7.1.6	Gobierno	100
7.1.7	Azar	102
7.2	MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	105
7.2.1	Competidores Actuales	105
7.2.1.1	Rivalidad entre Competidores	105
7.2.1.2	Barreras de Salida	106
7.2.2	Nuevos Competidores	106
7.2.2.1	Posibles Entrantes	106
7.2.2.2	Barreras de Entrada	107
7.2.3	Productos Sustitutos	107
7.2.4	Proveedores	110
7.2.5	Compradores	111
7.3	DECISIONES ESTRATÉGICAS A NIVEL DE LA ACTIVIDAD	113
8.	ANÁLISIS INTERNO	115
8.1	MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	118
8.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	119
9.	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	120
9.1	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	120
9.2	GRÁFICO DE VULNERABILIDAD	121
9.3	ESTRATEGIAS	121

10.	MATRIZ DOFA	123
11.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	125
11.1	VISIÓN	125
11.2	MISIÓN	125
11.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	125
11.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	126
12.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	127
12.1	MATRIZ INTERNA-EXTERNA	127
12.1.1	Estrategias	128
12.2	MATRIZ PEEA	128
12.2.1	Gráfica de PEEA	130
12.2.2	Estrategias	130
13.	ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	131
13.1	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	131
13.2	DECISIÓN DE ESTRATEGIAS	134
14.	PLAN DE ACCIÓN	135
15.	INDICADORES DE GESTIÓN	141
15.1	ÍNDICES FINANCIEROS	141
15.2	ÍNDICES DE COMERCIALIZACIÓN	141
15.3	ÍNDICES DE SATISFACCIÓN	141
15.4	ÍNDICES DE PRODUCCIÓN	141
16.	CONCLUSIONES	142

17.	RECOMENDACIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA	144
	ANEXOS	148

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Comparación inventario ganadero años 2004-2005	59
Cuadro 2. Pasto. índice de precios al consumidor, variación 12 años según 10 principales contribuciones por subgrupos y gasto meses, básico 2004-2005	74
Cuadro 3. Nariño aspectos sociales	77
Cuadro 4. Perfil de capacidad externa de la actividad ganadera bovina en Nariño	85
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos de la actividad ganadera bovina de Nariño	87
Cuadro 6. Movilización de especies Nariño año 2005	88
Cuadro 7. Movilización bovinos según destino 2005	89
Cuadro 8. Movilización ganado 2005	90
Cuadro 9. Nariño. Sacrificio de ganado vacuno, años 2004-2005	97
Cuadro 10. Sacrificio de ganado vacuno 2004	99
Cuadro 11. Nariño. Sacrificio de ganado porcino según municipios, años 2004-2005	108
Cuadro 12. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna de la actividad ganadera bovina de Nariño	118
Cuadro 13. Matriz de evaluación de los factores internos de la actividad ganadera bovina en Nariño	119
Cuadro 14. Matriz de vulnerabilidad de la actividad ganadera bovina en Nariño	120
Cuadro 15. Matriz DOFA de la actividad ganadera bovina en Nariño	123

Cuadro 16. Matriz PEYEA de la actividad ganadera bovina en Nariño	128
Cuadro 17. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica de la actividad ganadera bovina en Nariño	131
Cuadro 18. Plan de acción de la actividad ganadera bovina en Nariño	135

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Nariño. Participación por sectores de los productos exportados segundo semestre de 2005	70
Gráfico 2. Nariño. Participación por sectores de los productos importados segundo semestre de 2005	71
Gráfico 3. Nariño. Valor agregado del producto interno bruto según principales ramas de actividad económica, año 2003	72
Gráfico 4. Pasto y total nacional. Índice de precios al consumidor, variación 12 meses, años 1995-2005	73
Gráfico 5. Matriz de vulnerabilidad de la actividad ganadera bovina en Nariño	121
Gráfico 6. Matriz Interna – Externa de la actividad ganadera bovina en Nariño	127
Gráfico 7. Matriz de la PEYEA de la actividad ganadera bovina en Nariño	130



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelo de desarrollo de planeación estratégica	32
Figura 2. Diamante competitivo de la actividad ganadera bovina en Nariño	104
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de la actividad ganadera bovina en Nariño	112
Figura 4. Definición de las decisiones estratégicas de la actividad ganadera bovina en Nariño	113

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Inventario de ganado bovino de Nariño	149
Anexo B. Estructura de costos por sistema de producción ganadera	151
Anexo C. Sacrificio de ganado vacuno en Nariño	152
Anexo D. Fuentes	154

## **RESUMEN**

La ganadería en Nariño es un medio de subsistencia campesina en donde la tecnología es mínima y el manejo empírico predomina en los hatos de la región, operados tradicionalmente con el conocimiento ancestral y cultural de la actividad; lo cual ha llevado a su comportamiento pasivo.

Teniendo en cuenta que la región posee condiciones ambientales propicias para el desarrollo de la ganadería, está no a tenido un crecimiento significativo en los últimos años, resultado del desinterés por explotar estos recursos, además, el predominio de minifundios en la región los cuales manejan aproximadamente 10 cabezas de ganado por hato, a impedido incorporar un manejo administrativo que permita llevar un control eficiente de los procesos y salir del autoconsumo llevando el ganado de la región hacia nuevos mercados.

Para impulsar la Actividad Ganadera Bovina en pie de la región se debe incorporar el manejo de tecnología en algunas de sus actividades, así como la utilización de la mano de obra calificada para el mejoramiento de la producción y el adecuado manejo de los recursos existentes en el entorno, asumiendo que cada hato es una empresa y debe manejarse como tal, llevando como mínimo los registros técnicos que permitan analizar el desempeño y productividad del hato.

## **ABSTRACT**

The cattle raising in Nariño is a means of peasant subsistence where the technology is minimum and the empiric manage prevails in clusters of region, traditionally operated with the ancestral and cultural knowledge of activity, that which has take to its passive behavior.

Keeping in mind that the region has favorably environmental conditions for development of cattle raising, this had not a significant growth in last years, result of indifference for exploit these resources, also, the prevalence of small properties on region, those which approximately manage ten livestock's heads for cluster impede incorporate an administrative conduct that allow an efficient control of processes and to leave of self-consumption taking the livestock of region to new markets.

For to impel the bovine cattle activity in foot of the region, it should incorporate the technology handling in some of its works, as well as the use of qualified work's hand for improvement of production and the management appropriate of existent resources on environment, assuming that each cluster is a company and should treat as such, taking as minimum the technical registrations that allow to analyze the performance and productivity of cluster.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los sectores productivos se enfrentan a mercados cada vez más globalizados y competitivos creando la necesidad de adoptar mecanismos que permitan desenvolverse en el ambiente que los rodea. La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Teniendo en cuenta la urgente necesidad de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica aplicada en una de las Actividades mas significativos de la región, el propósito final del presente trabajo es la formulación de un plan estratégico para impulsar la actividad ganadera Bovina en Nariño, este análisis va a contribuir con el desarrollo del sector, puesto que los aportes aquí realizados se podrán dar a conocer al gremio y a su vez desarrollarlos en la práctica mediante los planes y estrategias formuladas.

Lo anterior es de gran importancia para la Actividad puesto que se pretende garantizar el mejoramiento continuo del sector para llegar a ser competitivos y lograr la satisfacción en toda la cadena del sector y de la comunidad en general.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 TEMA

Aplicación de la Planeación Estratégica a la Actividad Ganadera Bovina en Pie del Departamento de Nariño.

### 1.2 TÍTULO

Plan Estratégico para Impulsar la Actividad Ganadera Bovina en Pie en Nariño.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

**1.3.1 Antecedentes y descripción del problema.** La economía Colombiana experimentó tasas de crecimiento de 5% promedio anual, desde los primeros años del siglo XX hasta la primera mitad de la década de 1990. Luego se vivió un período de estancamiento y recesión, ya que entre 1997-2001 el crecimiento real de la economía fue de 0,8% promedio anual, y durante 1999 se presentó una contracción del producto de 4,2%. En cuanto a nuestra región, la crisis que sufrió la economía Nariñense durante seis trimestres consecutivos (entre 1998 y 1999), fue la más severa de la región en los últimos 70 años. En el 2000 y 2001 las actividades productivas tuvieron escaso crecimiento y en el 2002 se observaron señales de recuperación económica. El sector agropecuario registró un crecimiento de 3,4% en el primer trimestre de 2001, cifra inferior a la de 2000, que fue de 5,2% anual. Este crecimiento del sector agropecuario estuvo relacionado con la actividad agrícola, toda vez que el sub-sector de animales vivos y productos animales tuvieron una caída de 1,5% en ese mismo año. En el primer trimestre de 2002 fue lento el crecimiento del sector agropecuario, con una tasa de 0,54%.

Es importante resaltar el mal rato que se le causó al sector agropecuario regional cuando se decretó una apertura económica abrupta y sin gradualidad, que trajo como consecuencia un deterioro indiscutible en el campo regional y que en parte agudizó muchos de los fenómenos de violencia que hoy sufre el campo nariñense; sin embargo, también se debe reflexionar un poco sobre la falta de entendimiento que en su momento tuvo la empresa ganadera acerca de lo que sucedía y la dificultad que tuvo para adaptarse a los cambios en el entorno, causa por la cual sufrió con mayor rigor las nuevas situaciones que le fueron impuestas.

En los países desarrollados la producción creció sólo un 1% y los países afectados por fenómenos como el de las vacas locas siguen restringiendo su crecimiento, cosa contraria a lo que se observa en los países en desarrollo, donde la producción tiene una tendencia positiva y en los últimos años ha aumentado cerca de un 3% anual, con una producción global de 132 millones de toneladas en el año 2001.

Sobre la Actividad Ganadera Bovina se evidenció la falta de organización y el inexistente manejo de base de datos históricos y actuales del sector que deben manejar entidades tanto públicas como privadas que se relacionan con la actividad, dificultando la posibilidad de realizar un análisis exhaustivo y eficiente que nos permita conocer la realidad del comportamiento de esta actividad. Además, se encuentra conformada por minifundios que son manejados de manera empírica que no maneja modelos gerenciales que permitan llevar un control contable y de procesos que conlleven al crecimiento y desarrollo Ganadero.

**1.3.2 Formulación del problema.** La siguiente pregunta surge de la necesidad de encontrar una respuesta que dé solución a la necesidad planteada:

¿La Actividad Ganadera Bovina en pie del Departamento de Nariño da un manejo y direccionamiento eficiente de los recursos que tiene a disposición para ser competitivo?

**1.3.3 Sistematización Del Problema.** Las siguientes preguntas nos darán una visión más amplia sobre la situación actual de la Actividad Ganadera Bovina en Pie en Nariño con respecto a la existencia y manejo de un modelo de Planeación Estratégica:

- ¿Existe actualmente una estructura administrativa que responda a los requerimientos de la Actividad?
- ¿Qué influencia tiene el entorno económico, social, cultural, jurídico y tecnológico en el desarrollo de la Actividad?
- ¿La Actividad ganadera Bovina en Pie en Nariño cuenta con planes estratégicos definidos, así como de indicadores para su control?
- ¿Es La Actividad ganadera Bovina en Pie de Nariño competitiva a nivel nacional?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La Planeación Estratégica es un aspecto importante en el buen desarrollo de la actividad, porque gracias a una buena planeación podemos encontrar la ruta mas adecuada para alcanzar los objetivos deseados. Así mismo, ayuda a que la actividad desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria en donde funciona, de sus clientes -actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones; la planeación estratégica delinea el futuro en perspectiva amplia, permitiendo renovar y dando continuidad a la organización, mejorando el desempeño y competitividad a largo plazo, diversificando, etc. Por esta razón es necesario realizar un modelo de planeación estratégica en una actividad que jalona la economía de la región que actualmente esta perdiendo competitividad frente al mercado por su carencia de estrategias para impulsarse.

El proyecto que se esta realizando es importante para sus autores por cuanto permite tener un conocimiento acerca de una actividad de gran importancia para la región, además, el poder aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización en Alta Gerencia; especialmente en lo presentado en el Modulo de Planeación Estratégica.

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo General.** Formular el Plan Estratégico para impulsar la Actividad Ganadera Bovina en Pie de Nariño, para el periodo 2007-2015.

### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Conocer la situación y manejo actual de la Actividad Ganadera Bovina en Nariño.
- Identificar Amenazas y Oportunidades que permitan establecer el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), en el que se desarrolla la actividad.
- Identificar y evaluar las Fortalezas y Debilidades de la Actividad para conocer su Perfil de Capacidad Interna (PCI).
- Formular Estrategias Funcionales mediante la utilización de la Matriz DOFA.
- Evaluar la capacidad de reacción de la Actividad frente a las posibles Amenazas.
- Realizar el analisis competitivo para identificar la posición de la Actividad frente a su competencia.



- Evaluar la necesidad de realizar un redireccionamiento estratégico dentro de la Actividad.
- Formular Estrategias orientadas al mercado.
- Formular el plan de acción que permita desarrollar y controlar las estrategias planteadas.
- Formular Indicadores de Gestión que permitan evaluar el desempeño de las estrategias dentro de la Actividad.

## 1.6 DELIMITACIÓN

El trabajo se realizará en la Zona Ganadera de Nariño. El Plan Estratégico se encuentra definido para un periodo de ocho años 2007 – 2015.

## 1.7 METODOLOGÍA

Se desarrollará una investigación de carácter exploratorio y descriptivo, con el fin de efectuar un análisis integral que permita visualizar las características, factores y procedimientos presentes en el sector permitiendo realizar un diagnóstico estratégico.

Se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método Inductivo – Deductivo**, por medio de los cuales se detectarán las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que afectan al Sector.
- **Método Analítico**. Análisis externo, interno, análisis de la competencia, análisis de estrategias entre otros.

La elaboración del trabajo se basa en la recolección de información en las que se utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. En las fuentes primarias realizaremos entrevistas individuales semiestructuradas y observación de campo, en las fuentes secundarias encontraremos como fuente externas de información: censos, publicaciones, informes e investigaciones realizadas sobre el tema en la ciudad de Pasto y en Colombia, que de una u otra forma son básicas para la profundización de los conceptos que enmarcan el estudio.

La muestra será no probabilística, en la cual participarán ganaderos de diferentes partes de la región y los conexos del sector, los cuales ofrecerán información sobre el comportamiento del sector.

## 1.8 MARCO DE REFERENCIA

### 1.8.1 Marco conceptual

**Administración:** La palabra administración viene del latín, *ad* (junto de) y *ministratio* (prestación de servicios). Actualmente, la administración representa no sólo el gobierno y la conducción de una empresa, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial.

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Control:** El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación del desempeño, comparación del desempeño frente al estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones. En cuanto a su cobertura, el control puede darse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Diagnóstico Estratégico:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Diagnóstico Externo:** Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

**Diagnóstico Interno:** Proceso para identificar fortalezas, debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica.

**Dirigir:** Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere básicamente a las personas. En cuanto a su cobertura, la dirección puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (Supervisión).

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo.

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Matriz:** Instrumento matemático utilizado para el tratamiento de datos, formado por una serie de números ordenados en filas y columnas

**Mercadeo:** En mercadología, todo aquello que guarda relación con la comercialización de un producto.

**Mercado:** Cualquier demanda real o potencial de bienes de diversa naturaleza que se vea satisfecha por la oferta de dichos bienes y sustitutos.

**Misión:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de una empresa o área, es la definición “del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Objetivos Estratégicos:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para ser real la misión y visión de la empresa o área de negocio.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Planeación Estratégica:** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

**Planes de Acción:** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permite su monitoria, seguimiento y evaluación.

**Principios Organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

**Productividad:** Para una unidad económica determinada, indicativo del uso y aprovechamiento, es decir, del rendimiento que se obtiene de cada factor de producción. Se mide mediante el cociente entre la cantidad total de producción de

un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado en su producción. El grado de productividad se traduce en competitividad dentro del mercado; así, si la productividad conseguida es muy alta, se ocupará una posición mejor que la de los competidores.

**Sistema:** Conjunto de partes relacionadas entre sí para alcanzar determinado objetivo. Todo sistema existente para alcanzar uno o más objetivos. Las partes del sistema son los elementos u órganos componentes y también se les llama subsistemas. Éstos se relacionan entre sí por medio de una red de comunicaciones que proporciona su integración al todo.

**Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años.

**1.8.2 Marco geográfico.** Nariño esta situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador comprendido entre el litoral Pacífico y la vertiente oriental amazónica; lo cual lo hace participe de la llanura selvática del Pacífico; de la región andina y de la vertiente selvática amazónica.

El departamento de Nariño limita por el norte con el Departamento del Cauca, por el este con el Departamento de Putumayo, por el sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico. La superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados, que representa el 2.7% del área total del país. Aproximadamente el 52% del territorio corresponde a la región del pacífico, el 40% a la región andina y el 8% a la vertiente del amazonas.

Nariño se encuentra localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GENERALIDADES

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones.

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes.

"La dirección estratégica es un procedimiento amplio que comienza con un diagnóstico estratégico y que guía a la empresa a lo largo de pasos adicionales que culminan en productos, mercados y tecnología nuevos, así como en capacidades nuevas". Igor Ansoff<sup>1</sup>.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

La planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

---

<sup>1</sup> IGOR ANSOFF. Estrategias Corporativas. 1965, p. 57

## 2.2 MODELO ESTRATÉGICO

En cualquier organización es necesario llegar a identificar de qué depende o qué actividades o aspectos son los que de una manera más importante inciden sobre los resultados de ella, tanto en términos de cumplir mejor su naturaleza como tal organización que es como un “negocio”, o de qué depende ingresar dinero, y ganar o perderlo.

Se requiere así de un modelo de análisis que permita encontrar los orígenes actuales y potenciales, y todo a ser posible, de los beneficios y pérdidas de una empresa, y los factores actuales y potenciales que permitan cumplir cabalmente con los objetivos que por naturaleza característica le corresponden a la organización.

**FRED DAVID**<sup>2</sup>, David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que nos encontramos, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio así como su capacidad de adaptación a estos.

“Todo lo que vale la pena hacer, no es fácil”; la aplicación de la gerencia estratégica no es fácil por que requiere de una exhaustiva investigación, análisis, compromiso, disciplina, voluntad de cambio.

En la actualidad en el entorno empresarial y administrativo se observa la existencia de diversos modelos y enfoques para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico a partir de tres etapas: 1. Formular estrategias, 2. Implementar estrategias y 3. Evaluar estrategias; diferenciándose entre ellos en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el Procesos de Planeación Estratégica.

Para el desarrollo del trabajo se tomará como base los modelos Generales de Administración Estratégica del Dr. Humberto Serna y el Dr. Fred David, logrando integrarlos y complementarlos entre sí, permitiéndonos así una practica aplicación para la actividad en estudio.

---

<sup>2</sup> FRED, David. Administración Estratégica. Editorial prentice-hall Hispanoamérica, s.a., México 1997. p.5



A continuación se describen los pasos a desarrollar y las herramientas a utilizar dentro del Modelo del Plan Estratégico a seguir:

**2. 2.1 Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van.

El Direccionamiento Estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos estratégicos que se manejan actualmente en la organización.

**2.2.2 Diagnóstico estratégico.** Se realizará el análisis de la situación actual de la Actividad tanto internamente como frente a su entorno. Respondiendo las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy. Para lograrlo es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

“El diagnóstico estratégico incluye, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables”<sup>3</sup>.

**2.2.2.1 Análisis externo.** Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la Actividad. Permite a la actividad formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización.

El análisis externo cuenta con entornos o fuerzas externas claves que se pueden dividir en categorías generales como: entorno económico, entorno sociocultural, entorno político-jurídico, entorno tecnológico, entorno geográfico y entorno competitivo. Los entornos producen cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

---

<sup>3</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá , 2000. p.23



En las relaciones entre las fuerzas externas claves y la organización se encuentran involucrados: los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes, empleados, comunidades, gerentes, accionistas, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos especiales de interés, productos, servicios, mercados y ambiente natural entre otros.

A continuación se describen las categorías en las que se va a trabajar la auditoria externa del sector:

✓ **Entorno económico.** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional. Algunas variables claves que se deben monitorear son: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, disponibilidad de créditos, propensión de las personas a gastar, tasas de interés, políticas monetarias, políticas fiscales, fluctuación de precios, patrones de consumo, comportamiento de la economía internacional. Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias.

✓ **Entorno sociocultural.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.). Los cambios de estas variables afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones de todas las índoles se ven incomodadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios de estas variables. Algunas variables claves que se deben monitorear son: grupos de interés especiales, ingreso per cápita, ubicación de negocios, estilos de vida, hábitos de compra, nivel promedio de escolaridad, actitud ante la calidad del producto, actitud ante la atención al cliente.

✓ **Entorno político-jurídico.** Se refiere al uso o migración del poder. Datos del Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, de los órganos de representación, otros agentes del gobierno que puedan afectar al sector. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Algunas variables claves son: regulación y desregulación gubernamentales, cambios de leyes fiscales, reglamentos importaciones/exportaciones, cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental, protestas contra el gobierno.

✓ **Entorno tecnológico.** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software). Los

cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

✓ **Entorno geográfico.** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

✓ **Entorno competitivo.** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores. Una parte importante del análisis externo es identificar a las organizaciones rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Reunir y evaluar información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias.

Dentro del análisis externo se encuentran herramientas que son utilizadas para organizar, sintetizar y obtener resultados, las herramientas utilizadas por este modelo son:

✓ **Perfil De Capacidad Externa (POAM).** El perfil de oportunidades y amenazas del medio, identifican y valora las amenazas y oportunidades potenciales de la Actividad.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
ENTORNO ECONÓMICO						
ENTORNO POLÍTICO – JURIDICO						
ENTORNO SOCIOCULTURAL						
ENTORNO TECNOLÓGICO						
ENTORNO GEOGRÁFICO						
ENTORNO COMPETITIVO						

Elaboración del POAM:

- a) Obtener información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b) Identificar las oportunidades y amenazas más importantes que afecten la organización, con lluvia de ideas
- c) Agrupe las oportunidades y amenazas en:
  - Factores Económicos
  - Factores Socioculturales
  - Factores Político – Jurídico
  - Factores Tecnológicos
  - Factores Geográficos.
  - Factores Competitivos
- d) Priorizar y calificar los factores externos en Amenazas u Oportunidades.
- e) Calificar el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el sector.
- f) Elaboración del POAM, analizando y elaborando el análisis del entorno corporativo<sup>4</sup>.

✓ **Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE):** esta matriz permite sintetizar y evaluar información económica, social, cultural, política, jurídica, tecnológica, geográfica y competitiva. La realización de una matriz MEFE consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados mediante el POAM. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria del sector. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde: Mayor Amenaza = 1. Menos = 2. Menor oportunidad = 3. Mayor = 4.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

---

<sup>4</sup> SERNA GOMEZ, Op. Cit., p.142.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.<sup>5</sup>

#### Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

**2.2.2.2 Análisis competitivo y/o comparativo:** Permite identificar la posición de la organización frente a su competencia.

Los elementos que se usaran en este modelo de planeación estratégica, para realizar un análisis tanto competitivo como comparativo son los siguientes:

✓ **Diamante Competitivo.** Explica el ambiente regional en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden como competir.

El Diamante Competitivo lo constituyen los elementos específicos que determinan la PRODUCTIVIDAD del SECTOR ECONÓMICO, en un contexto y circunstancias Nacionales o Regionales.

Hacen parte del Diamante:

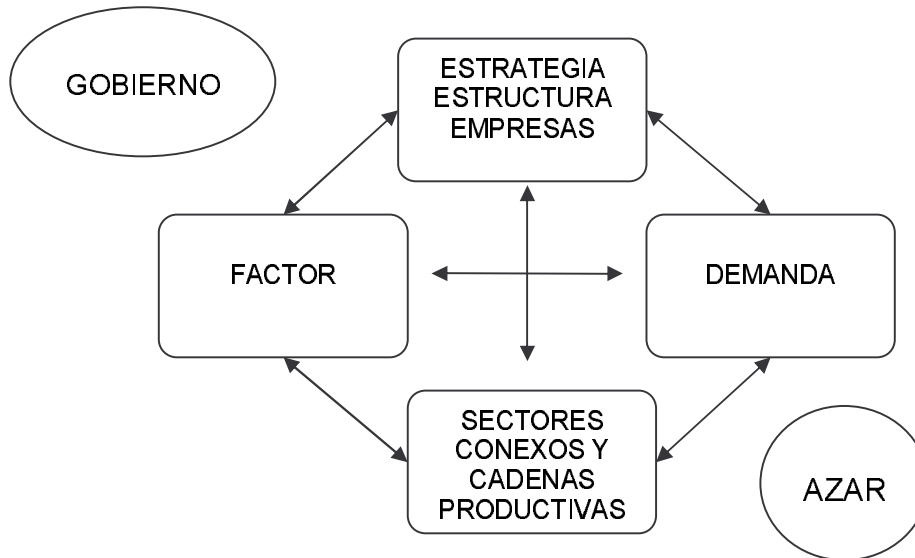
- Los Factores Productivos. Naturales (Básicos) o creados (Avanzados y Especializados)
- El Cluster y/o las Cadenas Productivas. Conglomerados, Aglomeraciones, Distritos Industriales, Redes Empresariales, Sectores Conexos (Auxiliares y de Apoyo).
- Las Condiciones de la Demanda. Creación de una demanda interna exigente, para consolidar el carácter competitivo del sector. Luego, la

<sup>5</sup> FRED, Op. Cit., p.144.

dinámica competitiva le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.

- *Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector.* La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (Gestión) y los modelos organizacionales predominantes en el país o región<sup>6</sup>.

### El Diamante Competitivo



✓ **Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter.** Permite identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre el sector en estudio. Este modelo, es usado mucho como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

- **Rivalidad entre Competidores.** Analiza las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado. La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrá éxito en la medida que

<sup>6</sup> BETANCOUR GUERRERO, Benjamín. Modulo de Competitividad y Estrategia, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2005. p.43

le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias rivales.

Criterios de análisis:

1. Crecimiento de la Industria. Se refiere al crecimiento de la demanda del producto o productos estudiados, debe analizarse históricamente y sobre las tendencias.
  2. Concentración de competidores. Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.
  3. Balance de competidores. Tamaño y recursos percibidos de las empresas competidoras.
  4. Diversidad de competidores. Diferencias en las estrategias adoptadas por las empresas competidoras
  5. Incrementos importantes de capacidad. Se trata de identificar si el sector enfrenta periodos recurrentes de excesos de capacidad.
  6. Diferenciación de producto.
  7. Identificación de Marca.
  8. Activos Especializados. Se refiere a la tenencia de activos tan especializados para el negocio en estudio que implicaría un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiese cambiar de actividad.
  9. Barreras Emocionales. La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo.
  10. Restricciones Gubernamentales. Restricciones o limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.
- **Poder de Negociación de los Proveedores.** los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes los suministra los insumos para la producción de sus bienes.

Variables que comprenden el estudio de esta fuerza:

1. Concentración de Proveedores. se trata de identificar si la mayor parte de la provisión de insumos para las empresas del sector es realizada por pocas o muchas empresas.
2. Importancia del volumen para los compradores. Se refiere a la importancia del volumen de compras de las empresas del sector y de la que nos interesa en particular en relación con las compras totales que le hacen a nuestros proveedores.

3. Compras a los proveedores. Se refiere a la participación que tienen los proveedores de insumos en el valor total de las compras en las empresas del sector.
  4. Diferenciación de Insumos. Se refiere al hecho de si los productos del grupo proveedor están o no diferenciados.
  5. Costos de cambio. Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor.
  6. Disponibilidad de insumos sustitutos. Se refiere a la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos.
  7. Impacto de los insumos sobre la calidad de los productos.
  8. Integración hacia delante. Se refiere a la posibilidad de que los proveedores produzcan los bienes o servicio del sector en consideración.
- **Poder de Negociación de los Consumidores.** El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palancas de negociación.

#### SENSIBILIDAD AL PRECIO:

1. Total compras. Es la relación entre el valor que gasta o invierte el comprador del producto en estudio y lo que gasta o invierte en el total de compras.
2. Diferenciación de producto
3. Identificación de marca
4. Impacto de la calidad del producto en estudio sobre el desempeño o calidad del producto o servicio del comprador.
5. Utilidad de los compradores. Es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores.

#### PALANCA DE NEGOCIACIÓN:

1. Concentración de compradores. Se trata de identificar si son pocos los que capturan la mejor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos.
2. Importancia del volumen de compras.
3. costos de cambio. Se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador.
4. Información de los compradores. Analizar si los compradores tienen información sobre el mercado del bien en estudio, incluso sobre su proveedor es decir sobre las empresas que compiten en él.
5. Integración hacia atrás. Se refiere a la posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual será amenazantes para las empresas del sector.

6. Productos sustitutos. La existencia y disponibilidad de sustitutos al producto en estudio le da mayor poder en la negociación a nuestros proveedores.

- **Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.** Identificar si existen sustitutos y si esto constituye una amenaza para el sector.

Variables para el estudio:

1. Disponibilidad de Sustitutos.
2. Relación entre el precio del producto estudiado y el precio del sustituto.
3. Costos de Cambio. Se refiere en este contexto a los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar el uso o consumo del producto estudiado por un sustituto.
4. Propensión de compradores a sustituir. Se refiere a la tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un bien sustituto.

- **Entrada Potencial de Competidores Nuevos.** La amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña.

Existen fundamentalmente seis clases de obstáculos que pueden dificultar esta entrada:

1. Las economías de Escala. Reducción de los costos unitarios de un producto u operación o función del proceso productivo o de comercialización en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.
2. Diferenciación del Producto: Se refiere a los atributos del producto o servicio que lo hacen diferente, puede ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser un atributo propio del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.
3. Las necesidades de Capital. La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables en publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
4. Las desventajas de coste independiente del tamaño. Las empresas existentes suelen gozar de ciertas ventajas respecto a costos de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales. Estas ventajas

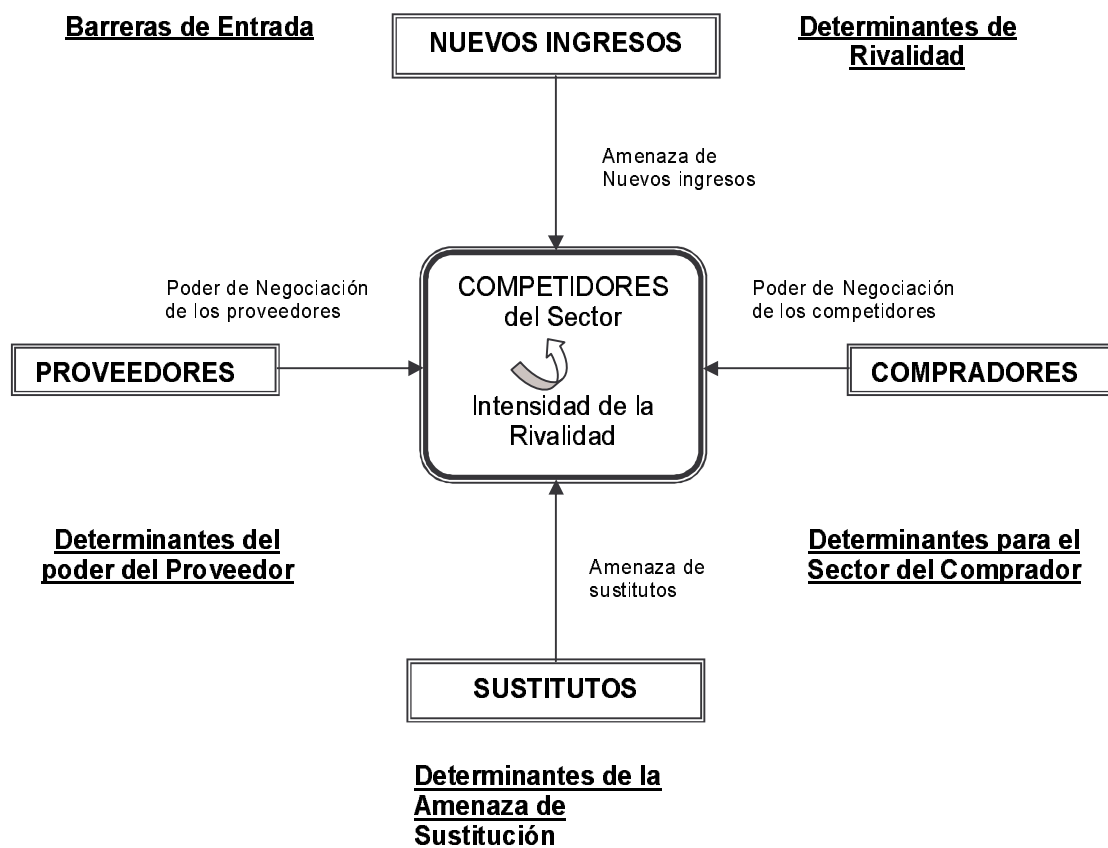


pueden tener su causa en la curva de aprendizaje, la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento, localización favorable, entre otras.

5. El acceso a los Canales de Distribución. Cuanto mas limitados sean los canales mayoristas o minoristas y más asegurados los tengan los actuales competidores, tanto más difícil será la entrada en el sector.

6. La política del gobierno. Se refiere a los requisitos y restricciones que impone el gobierno en sus leyes para el ingreso de nuevas empresas al mercado. Se derivan comúnmente de controles de contaminación, sobre normas de seguridad, sobre normas de salud, sobre acceso a insumos<sup>7</sup>.

### Modelo De Las Cinco Fuerzas



<sup>7</sup> BETANCOUR GUERRERO, Op, cit., p.33.

**2.2.2.3 Análisis Interno:** Tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales, entre ellas la directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. El proceso para realizar un análisis interno se parece mucho al proceso para hacer un análisis externo; se deben determinar cuales son las fuerzas y debilidades de la organización.

En el análisis interno las herramientas utilizadas por este modelo son:

✓ **Matriz Del Perfil De Impacto De La Capacidad Interna.** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la actividad en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad, para luego ser valorada con respecto a su impacto.

Matriz del PCI

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas a la organización, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Realización del Perfil de Capacidad Interna:

- a) Preparar información sobre la capacidad interna objeto de estudio.
- b) Identificar Fortalezas y Debilidades, por medio de una tormenta de ideas.
- c) Calificar y dar prioridad a la Fortaleza o Debilidad.
- d) Ponderar el impacto de la Fortaleza y Debilidad en el éxito actual de la Actividad.
- e) Interpretar la matriz identificando sus Fortalezas y Debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> SERNA GOMEZ. Op.cit., p.124.

- ✓ **Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI):** Es un instrumento para formular estrategias el cual permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades claves dentro de las áreas funcionales de una organización.

Pasos para realizar la Matriz MEFI:

a) Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el Perfil de Capacidad Interna (PCI). Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades.

b) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la actividad. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la Actividad deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

c) Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores de la siguiente manera:

▪ Debilidad Mayor	1
▪ Debilidad Menor	2
▪ Fortaleza Menor	3
▪ Fortaleza Mayor	4

Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso b se refieren a la industria.

d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz MEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> FRED, Op.cit.,p.184.

### Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

**2.2.2.4 Análisis de vulnerabilidad.** Este análisis permite la identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

El análisis de Vulnerabilidad esta integrado por las siguientes etapas:

1. Identificación de Puntales. Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la organización para sobrevivir.
2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio. El imaginar lo peor permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
3. Evaluación de las consecuencias. Analizar las consecuencias que traería a la organización la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valorizar el impacto. Valorar y calificar la magnitud del impacto, con una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.
5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad, esto puede hacerse en una escala de 0 y 1.
6. Capacidad de Reacción. Se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.
7. Grado de vulnerabilidad<sup>10</sup>.

### Diagrama De Vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0 10	0 1	0 10	

<sup>10</sup> SENA GOMEZ, Op.cit.,p.164.

## MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Alto 10	INDEFENSA I	EN PELIGRO II
Bajo 10	VULNERABLE IV	PREPARADA III
		10 Alto

**2.2.2.5 Matriz DOFA.** Es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio.

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas; permitiendo a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos. Para su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización.

Pasos para realizar la Matriz DOFA:

1) Elaboración de la hoja de trabajo. Con base en el análisis interno (PCI) y el análisis del entorno (POAM), debe hacerse una agrupación de los factores claves

de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

#### Hoja De Trabajo DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

2) Realización DOFA. Con base a la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, 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<sup>11</sup>.

#### ANALISIS DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor Impacto	Enumerar las de mayor Impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor Impacto	DO	DA

\*FCE: Factores Claves de éxito

<sup>11</sup> SERNA GOMEZ, Op.cit., p.160.

### 2.2.3 Redireccionamiento estratégico.

✓ **Visión:** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible porque una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión es un esfuerzo inútil.

Para formular la visión es indispensable reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- a. ¿Si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de tres años?
- b. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- c. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- d. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- e. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?
- f. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

✓ **Misión:** La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

Elementos y preguntas que se deben contestar y tener en cuenta para formular la misión:

- a. ¿En qué negocio estamos?
- b. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- c. CONCEPTO DE SI MISMA: ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- d. CLIENTES: ¿Quiénes son nuestros clientes?
- e. PRODUCTOS O SERVICIOS: ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

- f. MERCADOS: ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa? ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- g. INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD: ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- h. FILOSOFIA: ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- i. TECNOLOGIA: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- j. INTERÉS POR LA IMAGEN PÚBLICA: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- k. INTERÉS POR LOS EMPLEADOS: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

✓ **Principios corporativos:** Son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos. Expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción.

✓ **Objetivos estratégicos:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y Visión.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos estratégicos serán definidos teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA.

Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables. En su enunciación se debe incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades (en dinero, porcentaje de ventas)
- Participación en el mercado
- Ventas en dinero o en unidades
- Productividad / innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado
- Responsabilidad social
- Imagen corporativa
- Resultados para los accionistas
- Calidad del producto
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano



Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

**2.2.4 Formulación y elección de estrategias.** Por medio de las diferentes matrices descritas en este paso del proceso de Planeación Estratégica podemos identificar las diferentes estrategias que se pueden utilizar para mejorar y cumplir con los objetivos estratégicos definidos por la organización. Las Opciones Estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción.

✓ **Matriz Interna – Externa (IE):** Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

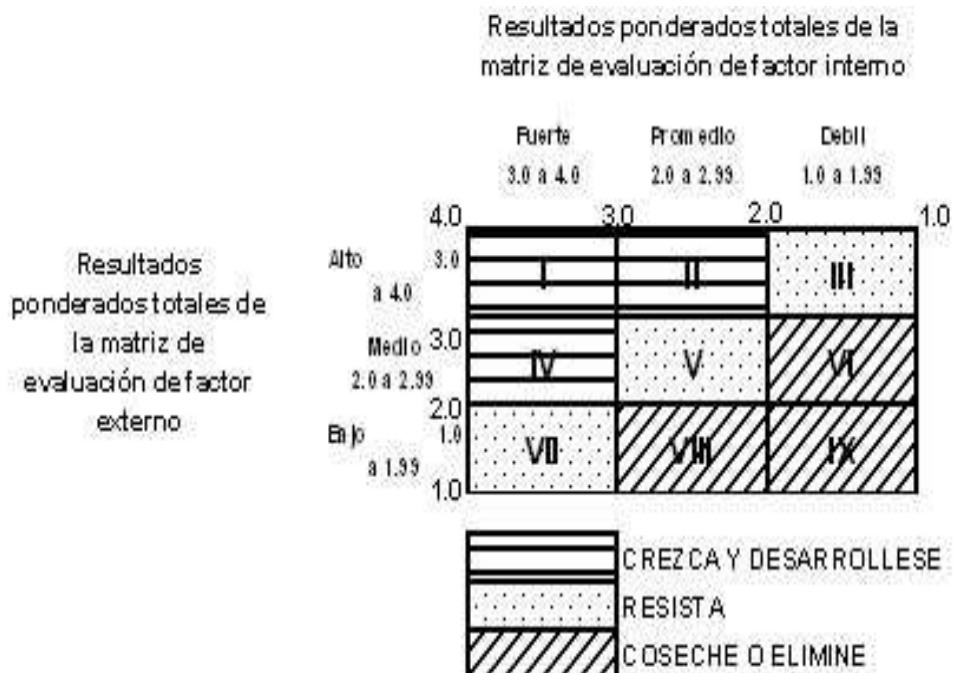
La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> FRED, Op.cit., p.210

## MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE).



✓ **Matriz De La Posición Estratégica Y La Evaluación De La Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza del Sector (FS).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS). El eje Y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA). Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. La matriz PEEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en lo posible, en información a base de datos.

Procedimiento para realizar la Matriz PEEA:

1. Identificar los factores que puedan ayudar para medir:
  - La Estabilidad Ambiental (EA).
  - La Fuerza de la Industria (FI).
  - Ventaja Competitiva (VC).
  - La Fuerza Financiera (FF).
2. Para cada factor seleccione los Indicadores de Análisis, en este paso se puede analizar el siguiente formato.

#### MATRIZ DE LA PEEA

FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)							Promedio
	1	2	3	4	5	6	
TOTAL FACTOR							

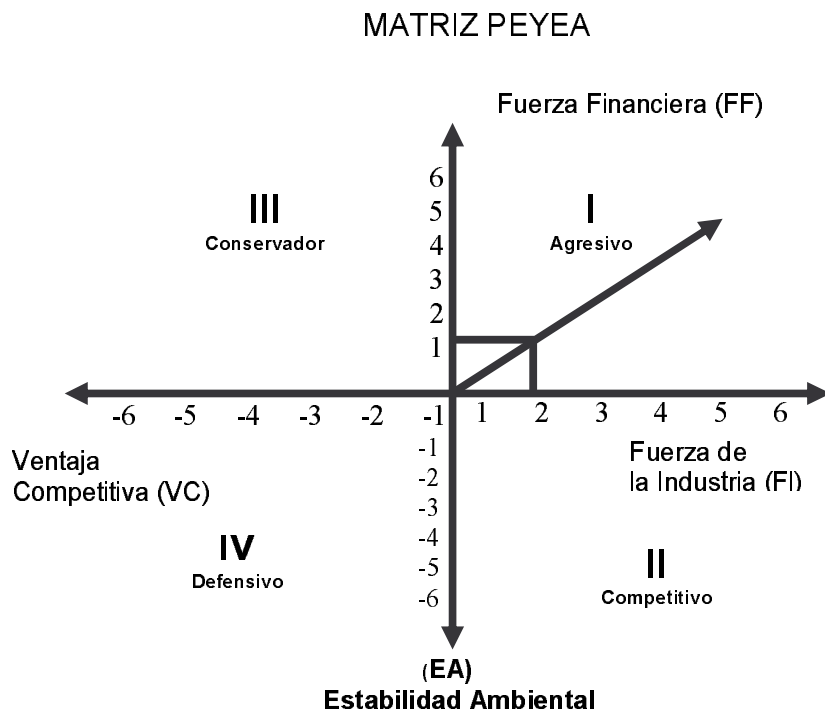
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)							Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
TOTAL FACTOR							

VENTAJA COMPETITIVA (VC)							Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
TOTAL FACTOR							

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)							Promedio
	1	2	3	4	5	6	
TOTAL FACTOR							

3. Calificar cada uno de esos indicadores de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituye las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones de VC, EA.

4. Realizada la calificación de cada indicador obtenga el promedio de calificación del factor.
5. Registrar los resultados obtenidos en el respectivo vector del gráfico PEEA. Estos resultados son positivos en la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Negativos en la ventaja competitiva.
6. Graficar el vector con base en los resultados realizando las operaciones respectivas.
7. El vector indicará el campo de ubicación de la empresa en cada cuadrante. Esta posición será entonces, el punto de partida para la formulación de las opciones estratégicas que sirvan de base para la definición de los proyectos estratégicos<sup>13</sup>.



✓ **Matriz Cuantitativa De La Planificación Estratégica. (MCPE):** La matriz MCPE es una técnica analítica, diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La matriz MCPE usa información obtenida de los análisis de: la matriz MEFÉ, la matriz MEFI, la matriz del perfil competitivo, la matriz DOFA, el análisis PEEA, la matriz BCG, la matriz IE, y la matriz de la gran estrategia. La matriz MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores

<sup>13</sup> FRED, Op.cit., p.203.

críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad; la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

### MATRIZ MCPE

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
AMENAZAS					
FUERZAS					
DEBILIDADES					
TOTAL					

\*CA: Calificación del Atractivo

\*TCA: Total de Calificación del Atractivo

En el formato de la MCPE, la columna izquierda consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables. Es decir, la columna de la izquierda consta de información obtenida directamente de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. La hilera superior consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. No todas las estrategias que surgen de los análisis de las matrices anteriores se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el

éxito, externos e internos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua.

Pasos para elaborar una MCPE:

1) Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

2) Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

3) Estudie las matrices DOFA, PEEA, BCG, IE y de la gran estrategia y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

4) Determine las calificaciones del atractivo (AC) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es SÍ, entonces las estrategias se deben comparar en relación con este factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es:

- 1 = no es atractiva
- 2 = algo atractiva
- 3 = bastante atractiva
- 4 = muy atractiva

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudicaran calificaciones del atractivo a las estrategias de esta serie.

5) Calcule las calificaciones del atractivo total. Estas se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno y externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.

6) Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La

suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulta más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo es una serie dada de alternativas estratégicas indica idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra<sup>14</sup>.

**2.2.5 Plan de acción.** En esta etapa del estudio, se debe desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los objetivos esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. definir las estrategias a utilizar para alcanzar el objetivo.
2. Definir las tareas que se debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Indicar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
4. Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señalar el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especificar los recursos necesarios.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSO	INDICADOR ES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIOS						

**2.2.6 Seguimiento y control.** INDICADORES DE GESTIÓN: El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Por ello, con base a los planes del modelo planteado, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. La auditoria estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad de los procesos.

Características:

- Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente.

<sup>14</sup> FRED, Op.cit.,p.215.

Existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

- **Denominación.** Debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.
- **Patrón de comparación.** Se debe establecer los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparará la medición.
- **Interpretación.** Precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de que manera podría ser graficado para su seguimiento.
- **Periodicidad.** Convenir cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en que momento.
- **Datos requeridos.** Definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> SERNA GOMEZ, Op.cit.,p.264.



### 3. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR GANADERO EN NARIÑO

#### 3.1 HISTORIA

En Inicios la producción ganadera de Nariño era eminentemente tradicional y atrasada y se orientaba a la producción de bienes de consumo básico del campesino y su familia y los escasos excedentes eran destinados al intercambio con el propósito de adquirir otros bienes de autoconsumo. La comercialización del ganado se realizaba en forma primitiva. El transporte se hacía en forma inadecuada y a veces se conducía el ganado a pie hasta distancias de 100 Km. con la consiguiente pérdida en peso. Las ventas se hacían por medio de cálculos muy empíricos y con la participación de numerosos intermediarios, sin normas de calidad y, en general, sin cooperativas de mercadeo.

Al analizar el comportamiento del sector ganadero entre los años 1980 y 1990, se observa un incremento del 25% al 45%. Estos resultados consolidan esta actividad como la de mayor dinamismo en la economía regional. Las causas de esta tendencia se puede atribuir a: desplazamiento de las áreas cultivadas en trigo, cebada y papa a la actividad ganadera; aceptables costos de producción; menor uso de mano de obra; conocimiento ancestral y cultural de la actividad; condiciones medioambientales propicias; dificultad de diversificación hacia otra actividad agropecuaria en el trópico alto. Nariño, Cauca, Valle y Alto Putumayo aportan aproximadamente el 9,2% de la producción nacional<sup>16</sup>.

#### 3.2 CARACTERIZACIÓN

**Sector:** Agropecuario

**Subsector:** Pecuario

**Actividad Económica:** Ganado Bovino en pie

**Ubicación Geográfica:** Departamento de Nariño, zona ganadera conformada por los municipios de Aldana, Cuaspud, Cumbal, Guachucal, Ipiales, Pasto, Pupiales, Sapuyes y Tuquerres.

---

<sup>16</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007. San Juan de Pasto.2005.p.59

**Inventario Bovino:** Según los últimos datos encontrados en el Consolidado Agropecuario del 2005, en Nariño existen 301.902 cabezas de ganado y un total de 37.366 predios dedicados a la Actividad Ganadera. (Cuadro 1).

Analizando los Consolidados de los tres últimos años (2003-2005), encontramos un crecimiento del 7,63% en el número de cabezas de ganado y un 12,39% correspondiente al crecimiento del Número de predios.

Cuadro 1. Comparación inventario ganadero años 2004-2005

<b>DESCRIPTOR</b>	<b>AÑO 2004</b>	<b>AÑO 2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
Machos de 0-1 año	28.450	23.022	3.572	12.56
Machos de 1-2 años	29.035	25.125	-3.910	-13.47
Machos de mas de 2 años	29.525	29.293	-232	-0.79
Hembras de 0-1 año	43.251	35.272	-7.979	-18.45
Hembras de 1-2 años	42.773	36.208	-6.565	-15.35
Hembras mas de 2 años	129.149	143.982	14.833	11.49
<b>TOTAL</b>	<b>302.183</b>	<b>301.902</b>	<b>-281</b>	<b>-0.09</b>

Fuente: Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente

Según el análisis comparativo del año 2005 con el 2004 se evidencia una ligera disminución general de la Ganadería bovina en el departamento de Nariño, representada en el 0.09% que corresponde a 281 animales, el cual se considera no significativo estadísticamente. La variación porcentual en los diferentes grupos de edad se presenta de la siguiente manera: machos menores de 1 año incremento de 12.56%, correspondiente a 3572, los cuales se considera que se destinan para reemplazo o para engorde.

Respecto a los machos con edades comprendidas de 1 a 2 años, se evidencia una disminución del 13.47% correspondiente a 3910 animales y en semovientes mayores de 2 años una disminución del 0.79% equivalente a 232 animales menos, considerados como animales que salen para el mercado algunos para descarte y sacrificio.

En hembras de hasta un año de edad se observa una disminución del 18.45% o sea 7979 ejemplares y en las hembras con edades de 1 a 2 años se presenta un decremento de 15,351%, representado en 6565 animales.

Hembras mayores de dos años presentan un incremento de 11.49% correspondiente a 14.833 animales. Este hecho es debido al mejoramiento de pastos y forrajes<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Consolidado Agropecuario 2005. San Juan de Pasto, Junio de 2006.p.143

#### 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En Nariño encontramos La Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) cuyo objeto social es el de representar a los productores del gremio de la ganadería bovina, con el fin de satisfacer y defender los intereses comunes a sus afiliados, promover la diversificación y expansión de la producción ganadera y contribuir al desarrollo del sector rural Colombiano, pero en nuestra región, donde la mayoría de las fincas son minifundios los cuales no muestran interés por afiliarse, frenando el buen cumplimiento de las funciones de Fedegan, quienes se limitan a realizar el control de vacunación en la región con el apoyo de su filial SAGAN. Por tal motivo la Actividad Ganadera en la región no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita un desarrollo competitivo en el sector.

Las asesorías son esporádicas, obedeciendo a resolver problemas, especialmente de tipo sanitario por consiguiente se puede afirmar que esta asistencia técnica no está relacionada con el desarrollo de planes tecnológicos conducentes a mejorar su producción y productividad.

La misión de FEDEGAN es propender por el crecimiento y fortalecimiento productivo de la ganadería colombiana, para consolidarla como actividad de primer orden dentro del desarrollo económico y social del sector rural colombiano y del país. Representar y defender los intereses y expectativas de los ganaderos colombianos, ante las entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, y ante la sociedad en general y la comunidad internacional<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.fedegan.org.co>

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

La falta de una entidad que maneje en su totalidad la información de la Actividad Ganadera en Nariño, dificulta la realización de este tipo de estudios, dado que la información es escasa y no es actualizada.

### 5.1 PRESENTACIÓN DE LA REGIÓN

**5.1.1 Ubicación y localización geográfica.** El departamento de Nariño limita por el norte con el Departamento del Cauca, por el este con el Departamento de Putumayo, por el sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico. La superficie es de 33.265 kilómetros cuadrados, que representa el 2.9 % del área total del país. Aproximadamente el 52% del territorio corresponde a la región del pacífico, el 40% a la región andina y el 8% a la vertiente del amazonas<sup>19</sup>.

#### 5.1.2 División administrativa

- Capital: San Juan de Pasto
- Municipios: 64
- Corregimientos: 230
- Inspecciones de Policía: 416
- Resguardos Indígenas: 67
- Consejos Comunitarios: 56
- Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarias, un círculo principal de registro con sede en San Juan de Pasto y 7 oficinas seccionales de registro.
- Un distrito judicial, San Juan de Pasto, con 10 Cabeceras de circuito judicial.
- El Departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> AGUSTÍN CODAZZI. Nariño Aspectos Geográficos. Bogota, D.E., 1985.P.17

<sup>20</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Op.cit.,p.15.



agropecuaria y artesanal con marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio.

La economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos, lo cual está estrechamente ligado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología.

La economía del departamento se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias. La ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino, porcino, equino, mular, asnal, caprino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca; la pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco.

El sector industrial en el Departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales.

**5.1.4 Vías de comunicación.** Una de las principales vías es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera al mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto-La Unión y Pasto-Consacá, Sandoná, Yacuanquer. La red vial es de 4831 Km.

Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 Km. de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales y un tercero en Tumaco. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira, Telembí y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones; para un total de 570 Km. de ríos navegables. Además se cuenta con un puerto fluvial y un marítimo.

## 5.2 PRESENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Bajo la denominación de GANADERÍA BOVINA se incluye una inmensa variedad de sistemas productivos manejados por distintas etnias y grupos sociales con variados niveles de inserción a la economía de mercado, situados en distintos biomas terrestres y por lo tanto enmarcados en diferentes regímenes climáticos, tipos de suelos y formaciones vegetales.

Los recursos básicos para organizar la explotación ganadera se circunscriben, entre otros factores, a suelos, pastos y ganado principalmente. Hay una amplia variación genética en los animales (varias razas, líneas y cruces de ganado cebuino, criollo de origen ibérico y europeo mejorado) y en los forrajes (gramíneas de origen americano y africano, gramíneas mejoradas, leguminosas nativas y exóticas, plantas rastreras, arbustos y árboles). Los actores sociales incluyen empresarios ganaderos y agroindustriales, campesinos minifundistas, colonos e indígenas.

La Actividad Ganadera Bovina en pie se define como el conjunto de componentes del círculo productivo donde se tiene en cuenta la nutrición, reproducción, genética y sanidad<sup>21</sup>.

Colombia, en población bovina, posee el cuarto rebaño a nivel latinoamericano. Hacia 1994, la ganadería bovina representaba el 25.2% del producto interno bruto agropecuario del país (Lorente, 1996). En el año 2000 la ganadería incrementó su participación a 29.9% del PIA (DANE, 2002). La actividad ganadera como generadora de empleo ha ganado importancia dentro del sector y en la economía en su conjunto. En 1999, el sector generó 1.400.000 empleos, equivalentes al 38.1% de la fuerza de trabajo del sector rural y el 8.3% del empleo total del país (Martinez et al., 2002).

El 80% del ganado vacuno del país pertenece la raza cebú, sea pura o mezclada con otras clases en busca de un mejor rendimiento en la producción. El ganado cebú es una raza fácilmente adaptable a las más difíciles condiciones de clima y terreno, incluso es más resistente que las otras razas a las enfermedades, y la calidad de su carne es excelente. Además su rápido desarrollo muscular les permite obtener un mayor peso en menor tiempo que otras razas, por esto es la raza preferida en el país<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> FEDEGAN, La Ganadería bovina en Colombia 2003-2004. Ed. FEDEGAN, Santa fe de Bogotá 2004.p.40

<sup>22</sup> <http://www.agrocadenas.gov.co>



Dentro de la raza cebú tenemos: Brahman, Guzerat, Gyr, Nelore u Ongole, Red Shinry, Sahiwal. Dentro de las razas mezcladas o derivadas del Cebú tenemos: Beef Master, Bardaron, Braford, Brangus.

La población bovina se aloja en 36,7 millones de hectáreas, con una capacidad de carga de 0,66 animales/ha, que implica que los sistemas de producción ganadera sean extensivos. El 63% de la población ganadera está compuesta por hembras y el restante 37% por machos. El 39% de las hembras se encuentran en edad productiva y el 15,5% de los machos está en edad de sacrificio.

### 5.3 PRESENTACIÓN DE VARIABLES

**5.3.1 Entorno Económico.** Según el DANE, la economía colombiana creció a una tasa de 5,13% respecto de 2004, constituyéndose en la variación más alta desde el fin del ciclo expansivo exhibido en la década pasada entre los años 1993 y 1997. Esta tasa consolida la recuperación de la economía iniciada en 2004 después del pobre desempeño en los años que siguieron a la recesión económica de 1998 y 1999, cuando se registraron crecimientos inferiores al 4%. Los sectores que con su crecimiento registraron las mayores contribuciones a la variación de PIB en 2005 fueron comercio, reparación, restaurantes y hoteles; servicios sociales, comunales y personales; construcción, establecimientos financieros y la industria manufacturera.<sup>23</sup>

La aceleración del crecimiento del PIB es resultado de la positiva dinámica de la demanda interna que creció 9,2% en 2005. Tal como se observa desde el 2003, la inversión crece fuertemente y en 2005 registró un incremento del 19,8%. También se presentaron importantes crecimientos en el consumo público (4,8%) y en el consumo privado (4,8%) y la demanda externa creció a un ritmo del 4,6%.

La consolidación del ciclo expansivo se explica por los siguientes factores:

- El contexto externo continúa siendo favorable con un impacto positivo en la demanda externa e interna, la productividad y la ampliación de la capacidad instalada de la economía. Los aspectos más destacables son: i) el fortalecimiento del comercio mundial como consecuencia de un mejor desempeño económico en los países desarrollados y emergentes y el impulso que genera las economías de USA y China. ii) altos precios de los productos básicos; en 2005 los precios promedio del café, el petróleo, el carbón y el ferroniquel, crecieron entre el 62% y

---

<sup>23</sup> DANE, Informe de conyuntura Económica regional Departamento de Nariño. Segundo semestre.p.10

el 70% respecto de 2003. iii) la alta liquidez internacional se ha traducido en mayores flujos de capital, bajas tasas de interés y presiones revaluacionistas. iv) las entradas de remesas continúan registrando altos niveles.

La política monetaria expansiva a partir de 2000, manifestada en crecimientos de la base monetaria superiores a los aumentos del PIB y los precios; así como en reducciones de las tasas de interés de intervención; ha contribuido a la suavización del ciclo de precariedad económica exhibido en los años que siguen a la crisis 1998-1999. La mayor liquidez en el mercado monetario y las menores tasas de interés se han traducido en crecimientos reales de la cartera del sistema financiero a partir del último trimestre de 2002 con el consecuente impacto positivo en el financiamiento de la demanda. En lo que respecta a 2005, con excepción de la decisión de septiembre, que redujo la tasa de intervención en 50 puntos básicos, la Junta Directiva del Banco de la República mantuvo inalterada su postura en lo corrido del año situando las tasas de intervención en niveles reales históricamente bajos. La cartera comercial sigue mostrando una buena dinámica y la del consumo observa un importante repunte.

- El aumento de la inversión y el consumo, la positiva dinámica de la cartera del sistema financiero, las primas de riesgo más bajas desde los inicios de la apertura financiera y las fuertes entradas de capital reflejan una mejora en los niveles de confianza de consumidores y empresarios con su implicancia en la demanda total.

Las tendencias del comportamiento macroeconómico y sectorial indican claramente que la fase depresiva de la economía ha quedado atrás y que los factores que vienen contribuyendo al crecimiento están asociados con una sensación de mayor seguridad para la inversión, la baja inflación, la coyuntura de precios internacionales y a las posibilidades de financiación, vía menores tasa de interés. Pese a ello, la reevaluación del peso frente al dólar, el déficit fiscal, y el endeudamiento del gobierno, que se vuelve insostenible, se constituyen en serias amenazas que pueden afectar en el futuro inmediato la expansión de la economía y de paso las metas propuestas<sup>24</sup>.

**Inflación y empleo.** La inflación en 2005 fue de 4,85% situándose 15 puntos básicos menos frente al punto medio de la meta definida por el Banco de la República y se aproxima a la meta de largo plazo establecida entre el 2% y el 4%. La apreciación del peso ha favorecido una menor inflación de los bienes transables, cuyos precios son impactados por las fluctuaciones de la tasa de

---

<sup>24</sup> Ibid.,p.11.

cambio. También se observó una menor inflación de los bienes producidos y consumidos internamente, lo cual sugiere que en 2005 la brecha de producto no se redujo al ritmo que se preveía.

Respecto de los indicadores del mercado laboral, al tiempo que se acelera la economía el desempleo disminuye. En efecto, según la encuesta continúa de hogares, al cierre de diciembre de 2005 la tasa de desempleo en el total nacional fue de 10,4% frente a 12,1% al finalizar 2004. La tasa de desempleo urbano, que consolida los resultados de las trece principales ciudades con sus áreas metropolitanas, se ubicó en 12,2% la más baja desde 2001. El menor desempleo es consecuencia del aumento en los ocupados que pasaron de 17.711.633 personas en 2004 a 18.785.901 en 2005<sup>25</sup>.

**Sector externo.** Durante 2005 las exportaciones colombianas totalizaron US\$ 21.187 millones registrando un crecimiento del 26,6%, el segundo más alto en los últimos diez años. Los altos precios internacionales y la mayor demanda mundial favorecieron las exportaciones tradicionales cuya variación anual fue del 35,3%. Las ventas externas de café aumentaron el 54,9%, las de carbón el 40,2%, hidrocarburos el 31,9% y las de ferroniquel, el 27,8%. Por su parte, en 2005 las exportaciones menores crecieron el 19,3% y lo hicieron a un ritmo menor que en 2004 cuando se registró un aumento del 27,8%.

Considerando su importancia en la estructura exportadora, los crecimientos con relación a 2004 de los principales productos fueron: productos químicos (16,1%), alimentos, bebidas y tabaco (15,3%), confecciones (2,9%), oro (-7,8%), y vehículos (61,7%). En cuanto a las importaciones, en 2005 ascendieron a US\$19.799 millones (FOB) con un crecimiento de 26,7%, el mayor en los últimos 12 años. Coherente con la dinámica de la inversión, las importaciones de bienes de capital presentaron un importante aumento del 38,7%. Las compras de bienes intermedios y de materia prima crecieron a una tasa de 18,8% y las de bienes de consumo, el 24,8%. Con todo, el saldo de la balanza comercial de Colombia entre enero y diciembre de 2005 presenta un superávit de US\$1,388 millones, superior en US\$286 millones al exhibido en 2004<sup>26</sup>.

**Exportaciones del Departamento.** En la década de los noventa, la balanza comercial del departamento fue positiva hasta 1995; a partir del siguiente año se tornó negativa hasta alcanzar el máximo déficit de US\$86 millones en 2001.

---

<sup>25</sup> Ibid., p.12

<sup>26</sup> Ibid., p.13.

Incluyendo café y petróleo, la balanza comercial del departamento de Nariño es superavitaria.

Nariño registró superávit con Estados Unidos, pero su participación en la balanza comercial se redujo a una tasa promedio anual de 18%. Por el contrario, registró un déficit comercial creciente con Ecuador, que pasó de US\$2 millones en 1993 a US\$64,8 millones en 2003.

Según el indicador de Balanza Comercial Relativa, Nariño es un exportador neto de Grasas, Pescados, Piedras preciosas y joyas y Confecciones de cuero.

Entre 1991 y 2003, las exportaciones totales de Nariño crecieron a una tasa promedio anual de 0.7%. Si se excluyen las exportaciones de café y petróleo, la tasa de crecimiento fue del 8.8%. Este comportamiento lo explica la reducción de las exportaciones de café que pasaron de representar el 74% en 1991 al 39% del total en 2003.

Las exportaciones no tradicionales para el departamento de Nariño durante el segundo semestre de 2005 llegaron a US \$22.625 miles de valor FOB, reportando una desaceleración de 0.70% respecto al resultado registrado en idéntico semestre de 2004.

Este comportamiento fue el resultado de una disminución en el volumen de ventas hechas por el departamento al exterior, en la mayoría de los sectores económicos, a excepción del pesquero. En consecuencia, las mayores disminuciones en las compras se efectuaron en: el agropecuario (74.33%), minero (38.26%) e industrial (0.98%).

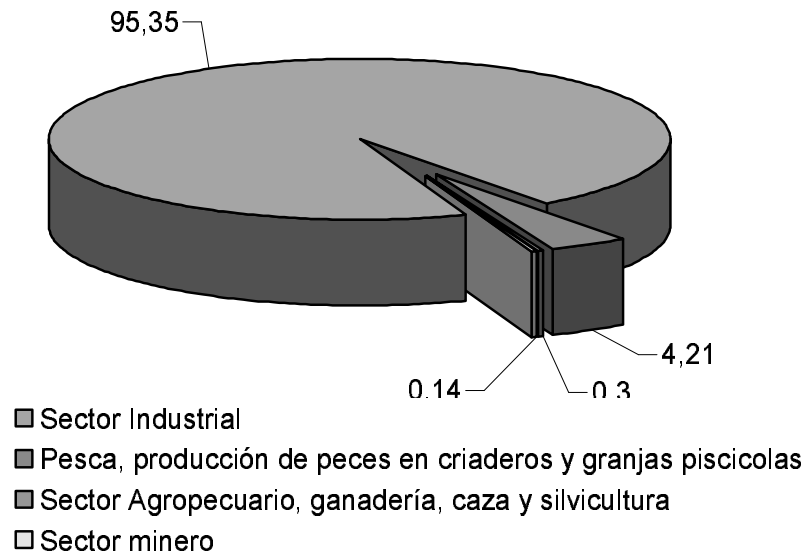
Resulta importante mencionar que las actividades relacionadas con el agro y la minería no representan gran peso para el sector externo del departamento.

El comportamiento de las exportaciones vista por subsectores durante el segundo semestre de 2005 indica que los productos alimenticios y bebidas, explicaron el (90.22%), seguido de pesca (4.21%) y fabricación de muebles e industrias manufactureras (3.35%), entre las principales. En su conjunto éstos explicaron el 97.78% del desempeño exportador del departamento de Nariño<sup>27</sup>. (Gráfico 1).

---

<sup>27</sup> Ibid., p.31.

Gráfico 1. Nariño participación por sectores de los productos exportados segundo semestre de 2005



**Importaciones del Departamento.** Entre 1993 y 2003, las importaciones de Nariño crecieron a una tasa promedio anual de 35,8% y sólo participan con 0,6% del total importado por el país.

Según la clasificación CUODE, las importaciones se concentran en Bienes de consumo no duradero (especialmente productos alimenticios) y de Materias primas (las realizadas por el sector agroindustrial), según la clasificación CIIU, en el período 1994-2003 las mayores importaciones correspondieron a alimentos y materias primas para el sector agroindustrial.

Durante los últimos cuatro años de este periodo, más de 50% de las importaciones fueron de productos agropecuarios.

Por país de origen, las importaciones de Nariño principalmente son del Ecuador y registran una tendencia ascendente; pasaron de representar el 22,5% de las importaciones totales en 1993 a 92% en 2003.

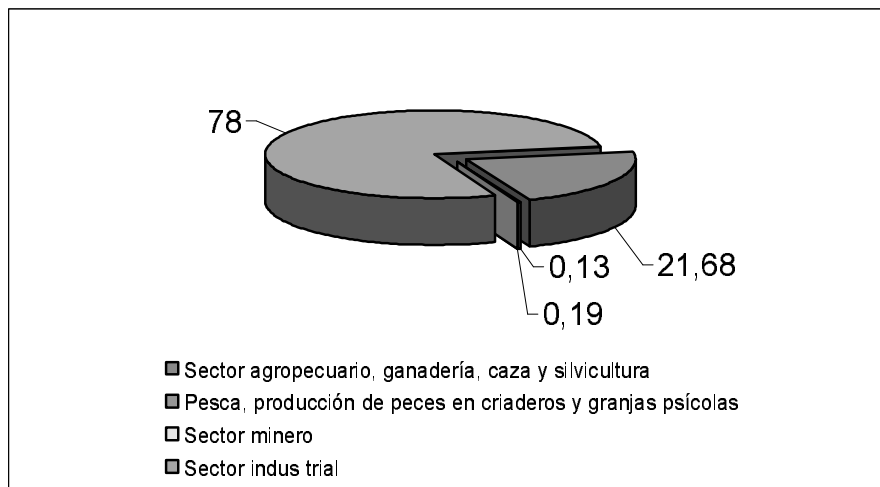
El Coeficiente de Penetración de Importaciones para Nariño disminuyó de 44,3% en 1998 a 28% en el 2000. El mayor CPI se ubica en el sector de Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales, que para 2000 fue de 40,6%.

Durante el segundo semestre de 2005, las compras hechas por el departamento de Nariño al exterior ascendieron a US\$ 117.847 miles valor CIF, lo que representó un incremento de 95.57% respecto del segundo semestre de 2004.

Por sectores económicos, el primario con: (agropecuario, silvicultura y caza) registró compras en el exterior por valor de US\$ 25.544 miles valor CIF, lo que conllevó a un incremento de 40.06%, mientras el sector industrial presenció un total de U\$ 91.924 miles con un crecimiento de 120.66%.

En consecuencia, el sector industrial participó con 78.00% en el total de importados, agropecuario, silvicultura y caza con 21.68%, entre los más significativos (Gráfico 2).

Gráfico 2. Nariño participación por sectores de los productos importados segundo semestre de 2005



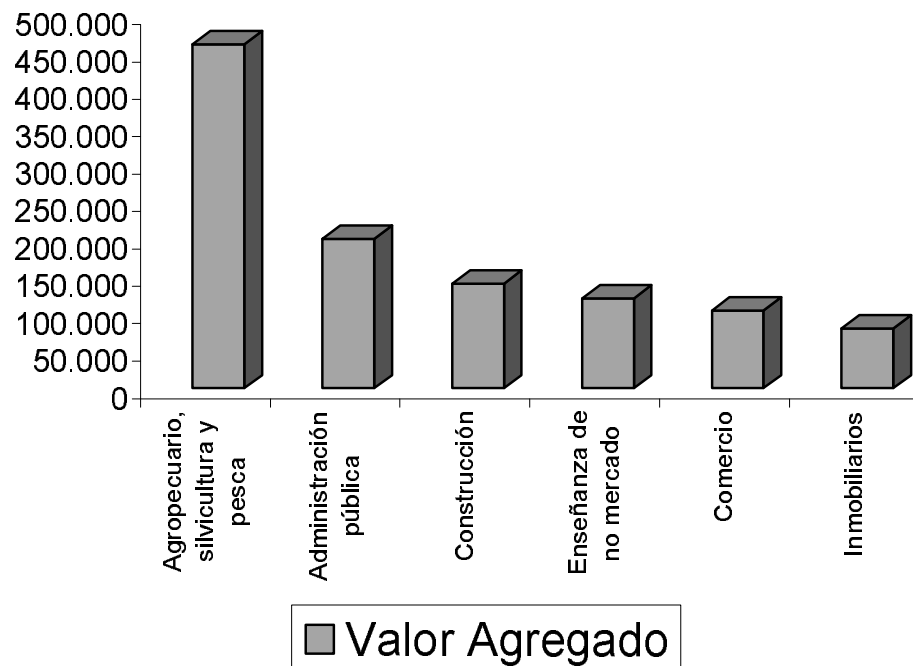
Fuente: DIAN – DANE

En el sector industrial, los mayores valores de compras se efectuaron en productos alimenticios y bebidas con 41.97% y fabricación de productos textiles

con 9.06%; las cuales aportaron en conjunto 51.03% del comportamiento importador industrial<sup>28</sup>.

**Producto interno bruto.** Durante los últimos diez años, la senda de expansión del producto interno nacional ha registrado un comportamiento fluctuante caracterizado por un periodo de crecimiento, una posterior desaceleración y finalmente una leve recuperación.

Gráfico 3. Nariño valor agregado del producto interno bruto según principales ramas de actividad económica, año 2003



Fuente: DANE

El comportamiento del PIB para Nariño indica que presentó un periodo de crisis durante la segunda mitad de los años noventa y durante los años 2000-2003 inició una fase de recuperación, aunque con un ritmo descendente. En consecuencia, durante el 2003 Nariño arrojó un crecimiento de 3.64%, cifra inferior en 0.22 puntos porcentuales a la registrada por el PIB a nivel nacional que creció en 3.86<sup>29</sup>.

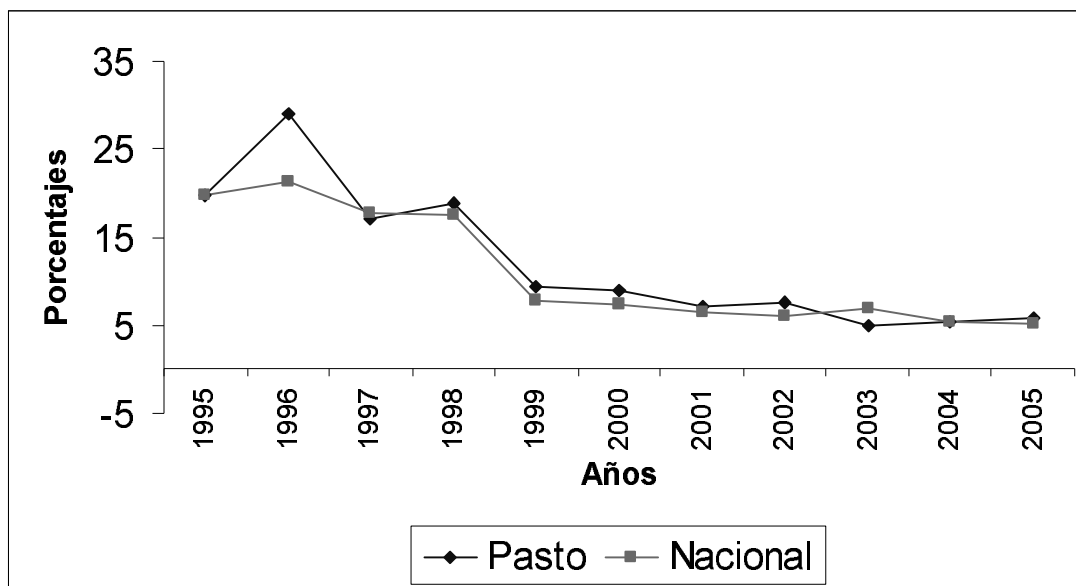
<sup>28</sup> Ibid.,p.34.

<sup>29</sup> Ibid.,p.15

El desempeño del PIB departamental visto por ramas de actividad indica que la economía local estuvo comandada por el sector primario, es decir el agropecuario, silvicultura y pesca, el cual participó con 30.56% del total de la producción Departamental. En su orden lo siguieron: administración pública (12.37%), construcción (7.85%), enseñanza de no mercado (7.24%), comercio (6.35%), entre las principales (Gráfico 3).

**Índice de precios al consumidor.** Al finalizar el 2005 el comportamiento de los precios en la ciudad de Pasto indica que se registró nuevamente una tendencia descendente como ha sido la característica en los últimos años. Durante el año pasado, la variación de precios al consumidor fue de 5.44%, lo que implica una disminución de 0.41 puntos porcentuales respecto al 2004 (5.85%) (Gráfico 4).

Gráfico 4. Pasto y total nacional. Índice de precios al consumidor, variación 12 meses, años 1995-2005



Fuente: DANE

El comportamiento del IPC visto por grupos indica que alimentos fue el que mayor variación registró, seguido de cultura y transporte, los cuales se ubicaron por encima de la variación total de la ciudad (5.44%). En términos de contribución se ratifica la incidencia que sobre la variación del índice de precios presentan los alimentos y los precios de bienes y servicios regulados por el gobierno<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Ibid.,p.17.



La variación presentada por el índice de precios al consumidor a nivel local se convirtió en una de las mas altas de las 13 ciudades después de Villavicencio (6.34%), Montería (5.70%) y Bucaramanga (5.55%), ubicándose por encima del total nacional (4.85%).

Cuadro 2. Pasto. Índice de precios al consumidor, variación 12 meses, según 10 principales contribuciones por subgrupos y gasto básico. Años 2004-2005

<b>Canasta básica</b>	<b>Variación Porcentual</b>	<b>Contribución (Puntos)</b>
<b>Subgrupos</b>		
Tubérculos y plátanos	24,13	0,95
Transporte Público	10,02	0,59
Servicios, aficiones	11,03	0,56
Gastos de ocupación de la vivienda	3,60	0,40
Alimentos varios	10,02	0,32
Comunicaciones	9,68	0,32
Otros bienes y servicios	6,07	0,25
Carne y derivados de la carne	4,89	0,25
Comidas fuera del hogar	7,48	0,22
Transporte Personal	2,13	0,21
<b>Gasto Básico</b>		
Papa	23,63	0,75
Leche	11,82	0,23
Café	36,24	0,21
Arrendamiento Imputado	3,71	0,28
Servicios relacionados con diversión	15,42	0,41
Combustible	13,47	0,25
Bus	16,66	0,31
Servicios telefonía residencial	10,09	0,31
Servicios Bancarios	6,10	0,25

Fuente: DANE

El comportamiento del índice de precios al consumidor en la ciudad de Pasto estuvo influenciado considerablemente por el incremento en la variación de los precios agrícolas, que durante el periodo 2004-2005 registró un aumento de 1.65 puntos porcentuales. Esta situación fue motivada, posiblemente por problemas de oferta surgidos como consecuencia de la situación de emergencia ocasionada por el Volcán Galeras, llevando a que productos que venían presentando

disminuciones en sus precios, durante este periodo registraron incrementos considerables. (Cuadro 2.)

**Mercado laboral.** A partir del año 2000, la tasa de desempleo en Nariño mantuvo una tendencia creciente hasta el 2002 (15,2%); tendencia que cambió en el siguiente año cuando fue de 10.3%; por su parte, la tasa de subempleo fue de 44,7%.

Los resultados del mercado laboral para Nariño no son alentadores en términos de ocupación, participación laboral, y desocupación; exceptuando la calidad del empleo

La tasa de desempleo llegó a 11.0% después de haber registrado 9.9% durante el 2004, ubicándolo como el treceavo departamento con la tasa más alta, aunque por debajo del promedio nacional (11.7%).

**Actividad financiera.** Para diciembre de 2005, los saldos de las colocaciones del sistema financiero de Nariño, presentó un balance favorable al totalizar \$604.824 millones, lo que significó una variación positiva del 33,1%, comparada con el resultado presentado durante el año anterior, cuando la cartera neta del sistema financiero regional fue de \$454.273 millones.

Este comportamiento favorable en las colocaciones del sistema financiero en Nariño obedeció al crecimiento en los saldos correspondientes a microcréditos (70,6%), créditos dirigidos a pequeños negocios o microempresas de la región, así como en los créditos de consumo (48,0%) y en los créditos comerciales (26,6%).

El jefe de la cartera agropecuaria destacó la participación del **Banco Agrario** en la financiación a los productores del campo. Entre enero y julio de 2006, el Banco realizó 91.162 desembolsos para financiar actividades agropecuarias por valor de \$657.231 millones, que frente a los \$564.738 millones desembolsados en el mismo período de 2005, representando un incremento del 16,4%.

También creció el número de productores agropecuarios que accedieron a financiación, con un incremento de 6,8%, al pasar de 91.162 a 97.376. Del total de beneficiarios, el 87,0% fueron pequeños productores.

En este período, los pequeños productores recibieron créditos por \$334.015 millones (50,8% del total desembolsado para el sector) lo que representa un

crecimiento del 13,4% respecto al mismo período del 2005. Para medianos y grandes productores se otorgaron créditos por \$323.215 millones, con un crecimiento anual del 19,7%. Por su parte el crédito asociativo fue de \$62.953 millones, inferior en 41,8% respecto a igual período del año anterior, comportamiento que refleja la disminución de los créditos para bonos de prenda.

Dentro de las principales actividades beneficiadas con crédito agropecuario, a través del Banco Agrario, se destacan la ganadería bovina (44,9%), infraestructura (7,9%), café (6,3%), frutales (4,8%), arroz (4,0%), maquinaria y equipos (3,5%), ganado porcino (3,2%), papa (2,1%), palma (2,0%) y algodón (1,6%).

Entre enero y julio de 2006 el Banco Agrario otorgó el 55,9% del crédito redescotado por FINAGRO (\$1.176 mil millones).

- ✓ **Crédito para inversión.** Los créditos otorgados para inversión a través de FINAGRO registraron un crecimiento de 12,6% al colocar \$782 mil millones, frente a los \$677,8 mil millones que se desembolsaron en los primeros siete meses de 2005. Estos recursos se destinaron principalmente a compra de animales, establecimiento de cultivos de mediano y tardío rendimiento, adecuación e infraestructura y la compra de maquinaria agrícola e implementos.
- ✓ **Crédito por tipo de productor.** De acuerdo con Arias Leiva, el crédito FINAGRO para los pequeños productores ascendió a \$346,8 mil millones, que corresponde al 29,5% del total de crédito otorgado entre enero y julio de 2006. Mientras que, los medianos y grandes productores recibieron \$829,2 mil millones.
- ✓ **Crédito para Maquinaria Agrícola.** En lo que va corrido del año por la línea especial de maquinaria agrícola se desembolsaron \$16.835 millones para la constitución de 6 bancos de maquinaria, la adquisición de 178 tractores, 12 combinadas y 249 implementos agrícolas.
- ✓ **Crédito para Exportadores.** En lo que va corrido del año se han realizado 148 desembolsos por \$72.382 millones, para exportadores de lácteos, flores, palma de aceite, acuicultura, banano y azúcar, entre otros.

- ✓ **Incentivo a la Capitalización Rural, ICR.** Entre enero y julio de 2006 se otorgaron 2.404 incentivos por un valor de \$12.543,9 millones, apoyando inversiones en el sector agropecuario por \$59.048,8 millones.

**5.3.2 Entorno Sociocultural.** Una de las mayores fortalezas de Nariño constituye su diversidad étnica y su carácter pluricultural. La presencia de indígenas, afrodescendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos, con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia. En conjunto como fruto del análisis histórico y cultural en Nariño se observa, en el siglo XX, el tránsito paulatino de una sociedad dogmática y tradicionalista a una de corte liberal, abierta a las nuevas ideas.

Según datos de proyección de población del DANE en Nariño la población total en el 2003 fue de 1.719.162 y en el 2004 de 1.747.711 habitantes. La tasa de crecimiento de la población total es similar a la nacional, mientras que la urbana y la rural son superiores. Las condiciones sociales de la población nariñense son inferiores a los promedios nacionales: mayores tasas de analfabetismo, mortalidad infantil, pobreza y miseria, menor cobertura del servicio público. (Cuadro 3).

Cuadro 3. Nariño aspectos sociales

VARIABLE	VALOR
Cobertura de agua potable (%)	78.55
Cobertura de alcantarillado sanitario (%)	50.27
Cobertura de energía eléctrica (%)	91.75
Tasa de analfabetismo (%)	13.00
Mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	53.38
Desnutrición global menor que cinco años	15.85
Población en la pobreza, por NBI (%)	56.10
Población en la miseria, por NBI (%)	9.80
Índices de condiciones de vida (ICV)	60.61
Índices de desarrollo humano (IDH)	0.695
Tasa de homicidios (por 100.000 habitantes)	28.79

Fuente: DANE

En el departamento de Nariño han aumentado los índices de violencia; por efecto de los cultivos industriales, el narcotráfico, la guerrilla y el paramilitarismo, la región ha tenido una dinámica vertiginosa en los últimos años.

Los nariñenses tienen una gran voluntad de trabajo, un espíritu emprendedor y hasta empresarial, pero a esta valoración también se reconoce que este espíritu empresarial está truncado por la estrechez de mercado y la falta de garantías para el progreso de cualquier emprendimiento productivo. El pueblo nariñense históricamente se ha perfilado como un pueblo laborioso, inteligente, honesto y reconocido por su talento y habilidad artística<sup>31</sup>.

La educación, que constituye una herramienta eficaz para la transformación de la estructura social, en el departamento presenta una estructura deficitaria, así: 28% en el preescolar, 11,5 % en básica primaria y 53,96 % en básica secundaria y media. El índice de analfabetismo es de 19,5% siendo la zona rural la más afectada<sup>32</sup>.

Los nariñenses, en los últimos años se han capacitado significativamente en los niveles tecnológico y universitario de la educación. El Departamento de Nariño presta el servicio educativo a través de 2.450 instituciones y centros educativos, de los cuales 2.306 son oficiales y 144 privadas. En cuanto a la educación superior, existen actualmente 10 instituciones, algunas con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, La unión y Samaniego. Respondiendo a las necesidades del sector ganadero, instituciones como el Sena han creado programas en este campo, como Técnico Profesional en Transferencia de Embriones y Tecnólogo en Biotecnología de la Reproducción Bovina.

**5.3.3 Entorno Político-Jurídico.** El marco regulatorio que rige el sector ganadero, es implementado en dos ámbitos distintos: el nacional y el internacional. En cuanto a la aplicación nacional la mayoría de los países tienen una regulación interna en el tema de sanidad y fitosanidad, que les permite no sólo proteger la salud humana, sino también determinar el ingreso o no de los diferentes productos alimenticios y animales vivos. Sin embargo, también en muchos países esta legislación es insuficiente en términos científicos, o lo que es más complejo, no es aplicada rigurosamente, exponiendo inevitablemente a la población al contagio y brote de enfermedades.

Estos elementos se han desarrollado en la normatividad que soporta, como marco jurídico, la figura de la parasfiscalidad agropecuaria y pesquera en general, y en particular la relacionada con la Cuota de Fomento Ganadera y Lechera y sus destinaciones a través del Fondo Nacional del Ganado, y, posteriormente, del Fondo de Estabilización de Precios para el fomento de las Exportaciones de

---

<sup>31</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Op.cit.,p.26.

<sup>32</sup> Ibid.,p.40

Carne, Leche y sus Derivados. Dicha normatividad se resume en las siguientes disposiciones:

- **Ley No 0089 del 1° de diciembre de 1993.** “Por la cual se establece la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado”.
- **Ley No. 101 del 23 de diciembre de 1993.** “Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero”. Capítulo V: Fondos Parafiscales Agropecuarios y Pesqueros.
- **Resolución Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural No 00423 del 23 de junio de 1994.** “Por la cual se establecen los requisitos mínimos para la infraestructura de los mataderos públicos y privados”.
- **Decreto No. 2278 de 1982.** (Parte pertinente). Mataderos Clase III.
- **Resolución Ministerio de Hacienda y Crédito Público No.3814 del 27 de septiembre de 1995.** “por la cual se otorga visto bueno para la práctica de visitas de inspección a los libros de contabilidad y demás soportes contables de quienes tienen la obligación legal de recaudar y pagar la Cuota de Fomento Ganadero y Lechero”.
- **Ley No. 395 del 2 de agosto de 1997.** “Por la cual se declara de interés social nacional y como prioridad sanitaria la erradicación de la fiebre aftosa en todo el territorio colombiano y se dictan otras medidas encaminadas a este fin”.
- **Decreto No. 1187 del 30 de junio de 1999.** “por el cual se organiza el fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados”<sup>33</sup>.
- **LEY 914 DE 2004** (octubre 21): a través de la cual se creó el Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino Colombiano como un programa a través del cual se dispondrá de la información de un bovino y sus productos, desde el nacimiento de este, como inicio de la cadena alimenticia, hasta llegar al consumidor final. El Sistema estará a cargo del Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, quien a su vez podrá contratar la administración con la Federación Colombiana de Ganaderos, Fedegan, la cual será responsable de la ejecución y puesta en marcha del sistema. Los objetivos del Sistema Nacional de Identificación e Información de Ganado Bovino son los siguientes: 1. Lograr la identificación plena del ganado bovino, por medio de la creación de una base de datos nacional. 2. Servir de herramienta para el desarrollo de las políticas de salud pública, que permitan garantizarle al consumidor el origen y calidad de los productos ofrecidos. 3. Servir de punto de apoyo para el desarrollo de la producción, distribución y comercialización interna y externa de la ganadería bovina. 4. Servir como soporte para el desarrollo de programas en materia de salud animal en el

---

<sup>33</sup> FEDEGAN, Op.cit.,p.220.

subsector bovino. 5. Servir como base de información para el mejoramiento genético de la ganadería bovina colombiana. 6. Dar valor agregado al producto de origen bovino nacional, haciéndolo más competitivo frente a otros productos alternativos. 7. Apoyar a las autoridades nacionales, departamentales y municipales en el control de los diferentes tipos de delito que se cometen contra los integrantes del sector ganadero y particularmente del subsector pecuario. 8. Servir de fuente de información estadística para el desarrollo del sector pecuario a nivel nacional, y de uso público para los fines del Sistema.

El gobierno nacional, a través del Ministerio de Agricultura, busca poner fin al desorden en el otorgamiento de créditos al sector ganadero y, de paso, fortalecer el Sistema Nacional de Crédito Agropecuario. Para el efecto, los bonos de prenda, administrados por el Banco Emisor, pasarán a fortalecer el Fondo de Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) sin que esta entidad tenga afectaciones en su planta de personal.

**5.3.4 Entorno tecnológico.** Una de las características que marcan el atraso de Nariño es el bajo nivel desarrollo científico técnico. Este hecho se explica por la escasa demanda social. Son contadas las instituciones que se encargan de su fomento; entre ellas la Universidad de Nariño, el SENA, el Ica y Corpoica. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento. En este sentido la Agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada<sup>34</sup>.

**El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA:** Para mejorar la competitividad del sector ganadero en el país el 7 de Marzo de 2006 el SENA, con una inversión de \$ 975 millones de pesos adquirió cuatro modernos laboratorios de Biotecnología Reproductiva, con el fin de realizar transferencia de tecnología en reproducción bovina y mejoramiento de razas a pequeños y medianos ganaderos del país. Los equipos para adecuar estas modernas herramientas de tecnología de punta, fueron importados de los Estados Unidos por el SENA a través de un convenio con al empresa CGR Biotecnología Reproductiva. Cada uno de ellos, dos fijos y dos móviles, cuenta con los componentes necesarios para realizar pruebas y análisis de andrológica (evaluación del toro reproductor y congelación del semen) y transferencia de embriones.

---

<sup>34</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Op.cit.,p.28.

El SENA espera beneficiar a más de 100 mil empresarios ganaderos en 15 departamentos, brindándoles las herramientas necesarias para que mejoren sus hatos con novedosas prácticas de reproducción bovina y sean más competitivos en este importante sector productivo nacional. Adicionalmente, con una inversión de 14 millones de pesos, el SENA adquirió, 20 kits con los insumos y los equipos básicos de Biotecnología Reproductiva, para 22 Centros de Formación ubicados en zonas ganaderas. Para la transferencia de tecnología actualmente instructores de 22 Centros de Formación, de las Regionales Antioquia, Caldas, Cauca, Cesar, Córdoba, Cundinamarca, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Santander, Tolima, Valle, Caquetá y Casanare, son formados por personal altamente calificado en Biotecnología Reproductiva. Cada uno de ellos será certificado internacionalmente por el Instituto de Reproducción Animal (IRAC) de Córdoba (Argentina). Así mismo, el SENA recibirá una certificación para la transferencia de esta tecnología.

Igualmente, la institución a través de sus Centros de Formación adelantará alianzas con otras entidades educativas para desarrollar programas de formación afines que permitan aprovechar estos servicios.

**CORPOICA y FEDEGAN** se encuentra realizando una alianza sobre tecnologías para el desarrollo de la Ganadería:

- Nuevos sistemas de alimentación con forrajes tropicales. (Gramíneas, leguminosas, arbóreas, cultivos forrajeros)
- Productos y subproductos no convencionales para la suplementación en bovinos.
- Programas de mejoramiento genético para la ganadería de doble propósito.
- Estrategias para el manejo sanitario del hato y el mejoramiento de la calidad de los productos lácteos y cárnicos.
- Atlas de la ganadería bovina colombiana

**Maquinaria y equipos**<sup>35</sup>. Sin pretender hacer una lista minuciosa, a continuación se presentan algunos de los equipos diseñados durante los últimos cuarenta años, la mayoría de ellos fuera del país, y que en la actualidad están más difundidos en las fincas ganaderas.

1. Las cercas eléctricas, que han contribuido a la adopción de los sistemas de rotación de potreros;
2. Las pistolas automáticas para aplicación de vacunas y medicamentos;

---

<sup>35</sup> Carta Fedegan. De la revolución verde a los sistemas sostenibles. Edición No. 83, p. 6.



3. Los bretes para inmovilización del ganado, que han sido un complemento ideal de las magas y corrales, facilitando las labores de los vaqueros y demás personal de las explotaciones;
4. Las básculas, que poco a poco han dejado de ser aparatos de gran tamaño, para convertirse en equipos eléctricos de fácil transporte;
5. Los establos portátiles, que han disminuido la movilización de los animales, permitiendo ordeñarlos directamente en el potrero;
6. Los equipos de ordeño y conservación de leche, que han contribuido de manera importante al mejoramiento de la calidad de este producto;
7. La maquinaria para corte, acarreo y empaque de forraje conservado mediante henolaje y henificación, tecnología que está siendo utilizada por los Bancos de Forraje cofinanciados con recursos del Fondo Nacional del Ganado en varios sitios del país;
8. Capítulo aparte merecen los equipos utilizados para la renovación y preparación de suelos, así como los de siembra de semillas, la mayoría de los cuales son de fabricación nacional.

**Tecnologías blandas – Software**<sup>36</sup>. A comienzos de la década de los 80's, por iniciativa de técnicos colombianos, se diseñó el programa GANADERO, que primero sirvió como herramienta de trabajo para quienes lo diseñaron y posteriormente fue lanzado al mercado como aplicación de utilidad para los ganaderos.

En la misma década, en el marco del Convenio Colombo-Alemania, se diseñó el software Panacea-Monty, concebido como herramienta para realizar el seguimiento computarizado a la información de las fincas inscritas, el cual posteriormente sirvió de base para el diseño del INTERHERD.

Posteriormente se han diseñado en el país otros programas que han llevado a que Colombia sea líder en Latinoamérica en este tipo de aplicaciones, y a que los ganaderos dispongan de herramientas que les facilitan el manejo y análisis de la información generada en sus empresas.

**5.3.5 Entorno geográfico.** Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador comprendido entre el litoral Pacífico y la vertiente oriental amazónica; lo cual lo hace partícipe de la llanura selvática del Pacífico; de la región andina, en donde se concentra la mayor parte de su población y la mayoría de sus actividades económicas y de la vertiente selvática

---

<sup>36</sup> Carta Fedegan. Op.cit., p. 5.

amazónica. De su posición geográfica se desprenden las siguientes consecuencias:

- La presencia de la cordillera de los andes y la llanura del pacifico, origina grandes diferencias fisiográficas, diversos pisos térmicos y en cada uno de ellos vegetación y cultivos distintos.
- Por ser carácter fronterizo se ha desarrollado un activo intercambio comercial con la republica del Ecuador.
- La falta de vías de comunicación lo mantuvo aislado del resto del país, de ahí se explica su bajo desarrollo económico y sociocultural, pero con la apertura de la carretera panamericana se ha logrado una mayor integración.

Nariño se encuentra localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Al igual que el resto del país se encuentra en la zona de bajas latitudes, por lo cual recibe una insolación permanente durante el año y los días y las noches tienen casi igual duración.

Se distinguen tres unidades fisiográficas:

- La Llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberantes vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la Cordillera Occidental.
- La región andina, es el rasgo más sobresaliente del departamento al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de los Pasto, de donde se desprende dos ramales:
  - ✓ La Cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles(4.718m), Cumbal (4.764m), Azufral (4.070m) y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá.
  - ✓ La Cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276m) y Doña Juana (4.250m).
- La Vertiente amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la Laguna de la Cocha.

**Hidrografía.** En Nariño nacen los ríos: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá. La Hidrografía del Departamento está constituida por dos vertientes:

- La Vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guáitara, Mayo, Junambú, Pasto, Iscuendé, Mira y Mataje.

La Vertiente del Atlántico o Amazónica formado por los ríos Guamués, Churayaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores, y la Tola.

**Clima.** Por estar el departamento de Nariño, al igual que el resto del país, en la zona de bajas latitudes, se encuentra bajo la influencia de la verticalidad del sol y conjuntamente con la presencia de la cordillera Andina, hacen que goce de diferentes climas. El relieve permite disfrutar de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y de nival. Las lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm. En el Departamento se encuentra el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y fauna, Galeras e Isla de La Corota, y 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer<sup>37</sup>.

**5.3.6 Entorno competitivo.** Independiente del sistema de producción o de la región donde se ubican las fincas, el mejoramiento de la competitividad esta en relación directa con el tamaño del hato. En la medida que este aumenta, los costos unitarios de producción de bajan, el ingreso neto por vaca aumenta, y la rentabilidad sobre el capital invertido mejora. Sin embargo, cuando se trata de asociar este aumento de competitividad con productividad, esta tendencia no se presenta, lo que sugiere que no necesariamente las fincas productivas son rentables.

En la última década la ganadería colombiana ha crecido en productividad a un ritmo superior al mundial, pero sigue estando por debajo del mismo.

Los pequeños productores sufren de una falta de competitividad debido a una mezcla de costos más altos de producción y transacción, a menudo traducida en desventaja para los pequeños productores que no se benefician de las economías de escala que disfrutan las unidades de producción más grandes.

---

<sup>37</sup> AGUSTÍN CODAZZI, Op.cit., p.30.

Desde hace varios años el gobierno viene adelantando labores orientadas a la preparación del aparato productivo para los escenarios de mayor integración a los mercados internacionales. La tarea del gobierno ha consistido en afinar diversos instrumentos, como el crédito y la inteligencia de mercados, y propiciar las condiciones para que el sector privado lidere los procesos de diagnóstico de problemas para competir en una economía más abierta, mejora de competitividad, adecuación tecnológica y determinación de su oferta exportadora.

Como el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad no compete solamente a las empresas exportadoras, se cuenta con un instrumental de promoción empresarial, que tiene especial énfasis en la Mipyme. Se busca mejorar la tecnología de las empresas (Fomipyme), mejorar la competitividad de las minicadenas productivas impulsando la asociatividad, la ampliación del mercado de las pyme mediante la subcontratación por parte de empresas grandes, (plan padrinos), etc.

Existe El Programa de "Desarrollo Ganadero 2005-2019" que busca mejorar la calidad, productividad y rentabilidad del sector ganadero colombiano a través del desarrollo de proyectos regionales orientados a incrementar el hato<sup>38</sup>.

#### 5.4 PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)

Cuadro 4. Perfil de capacidad externa de la actividad ganadera bovina en Nariño

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>						
Crecimiento del Mercado				X	X	
Disponibilidad de Créditos	X				X	
Comportamiento de la Demanda				X	X	
Comportamiento del Precios				X	X	
Políticas de inversión	X				X	
Índice de Desempleo				X	X	
Economías de Escala				X		X
Globalización			X		X	
Producto Interno Bruto				X	X	
Factores de Importaciones/exportaciones	X				X	

<sup>38</sup> <http://www.presidencia.gov.co>

<b>ENTORNO POLÍTICO – JURIDICO</b>						
Reglamentos Gubernamentales		X			X	
Normas fitosanitarias		X			X	
Renovación clase dirigente				X		X

<b>ENTORNO SOCIOCULTURAL</b>						
Orden Público			X		X	
Mano de Obra Calificada	X				X	
Nivel de Escolaridad				X		X
Actitudes hacia el trabajo	X				X	

<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>						
Presencia de Tecnología	X				X	
Telecomunicaciones		X			X	
Acceso a la tecnología	X				X	

<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>						
Ubicación	X				X	
Vías de Acceso			X		X	

<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>						
Alianzas Estratégicas	X				X	
Nuevos Competidores			X		X	
Productos Sustitutos			X		X	
Apoyo de Entidades	X				X	

Fuente: Los Autores

## 5.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos de la actividad ganadera bovina en Nariño

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Crecimiento del Mercado	0,08	2	0,16
Disponibilidad de Créditos	0,06	4	0,24
Comportamiento de la Demanda	0,07	2	0,14
Comportamiento del precio	0,05	2	0,1
Globalización	0,06	1	0,06
Reglamentos Gubernamentales	0,04	3	0,12
Normas Fitosanitarias	0,06	3	0,18
Orden Público	0,06	1	0,06
Mano de Obra Calificada	0,05	4	0,2
Actitud hacia el trabajo	0,05	4	0,2
Presencia de Tecnología	0,05	4	0,2
Ubicación	0,05	4	0,2
Vías de Acceso	0,06	1	0,06
Alianzas Estratégicas	0,07	4	0,28
Nuevos Competidores	0,06	1	0,06
Productos Sustitutos	0,07	1	0,07
Apoyo de Entidades	0,06	4	0,24
TOTAL	1		2,57

Fuente: Los Autores


La actividad no está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. El entorno presenta oportunidades para ser aprovechada. Como Amenaza de Mayor impacto encontramos a los productos sustitos, y como oportunidad de mayor impacto son las alianzas estratégicas que puede realizar el sector.

## 6. MERCADO

El mercado al que se dirige la Actividad Económica del Ganado Bovino en pie esta representado por la misma región, teniendo en cuenta que tenemos una producción de autoconsumo, y el Ganado llevado a otros departamentos es poco representativo con relación al consumo interno del departamento de Nariño (Cuadro 6). Este mercado esta conformado por las ferias ganaderas, Mataderos y Predios.

“Nariño se caracteriza por la comercialización en las cuatro principales ferias (Pasto, Ipiales, Guachucal y Túquerres); el 95% de las movilizaciones de bovinos son dentro del mismo departamento; siendo la de bovinos en un 45.76% hacia predios, constituyendo el porcentaje de mayor movilización de esta especie”<sup>39</sup>. (Cuadro 7).

Cuadro 6. Movilización de especies en Nariño, año 2005

	<b>BOVINOS</b>
<b>TOTAL MOVILIZADOS</b>	<b>114.380</b>
Nariño	108.235 (94.6%)
Valle	3.651 (3.2%)
Cauca	1.818 (1.6%)
Putumayo	489 (3.2%)
Cundinamarca	157 (0.2%)
Otros (Huila, Boyacá y Distrito Capital)	30 (0.03%)

Fuente. Instituto Colombiano Agropecuario.

<sup>39</sup> KOCH, Ingrid. Epidemiologa regional Nariño, ICA.

Cuadro 7. Movilización bovinos según destino, 2005

TOTAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO BOVINOS		
DESTINO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FERIA	22.554	19.72%
MATADERO	32.484	34.52%
PREDIO	52.342	45.76%
<b>TOTAL</b>	<b>114.380</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario

Las relaciones comerciales en el departamento están marcadas por la presentación de ferias comerciales semanales en las principales ciudades del departamento Ipiales, Pasto, Túquerres y Guachucal; cada una de ellas presentan un flujo de animales desde los municipios aledaños a cada una de estas ciudades, sin embargo la feria de Pasto congrega animales desde todos los puntos del departamento (Cuadro 8).

**Feria Ipiales:** Las relaciones comerciales de esta ciudad son principalmente dentro del las veredas del mismo municipio; con Pasto y Guachucal la principal relación es el abastecimiento de las ferias de mercado, con Túquerres el envío de animales a predio, con Tumaco y fuera del departamento los animales que se envían son para sacrificio.

**Feria Pasto:** Pasto constituye, el principal centro de comercialización del departamento, marcando el inicio semanal de las ferias de mercado (lunes), mediante la cual se abastece de animales para el sacrificio, los cuales permanecen en paraderos toda semana y van saliendo en forma paulatina hacia el frigorífico, la otra movilización grande es intra-municipal hacia predio; de igual forma envía desde la feria animales con destino a predio en los municipios de Ipiales, Guachucal y Túquerres y a Tumaco y otros departamentos envía bovinos para el sacrificio.

**Feria Guachucal:** Posee la segunda feria de ganado a nivel departamental, se realiza el día domingo por lo tanto esta abastece a la de Pasto, con Ipiales y Túquerres ayuda en el suministro de animales para predio; con Tumaco y otros departamentos los animales salen hacia matadero aunque en número pequeño.



**Feria Túquerres:** El principal destino de las movilizaciones desde este municipio se realiza a matadero de Pasto, Tumaco, otros departamentos y dentro del mismo municipio; envía animales con destino predio hacia Ipiales y Guachuca<sup>40</sup>

Cuadro 8. Movilización ganado 2005

CIUDAD DESTINO	PASTO		IPIALES		GUACHUCAL		TUQUERRES	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
<b>FERIA</b>	8.110	12.80	7.729	31,21	5.940	32,83	765	13,35
<b>MATADERO</b>	25.662	40.50	6.572	26,53	3.139	17,35	2.747	47,94
<b>PREDIO</b>	29.591	46.70	10.467	42,26	9.016	50,16	2.218	38,71
<b>TOTAL</b>	<b>63.363</b>	<b>55.40</b>	<b>24.768</b>	<b>21,65</b>	<b>18.095</b>	<b>15,82</b>	<b>5.730</b>	<b>5,01</b>

Fuente. Instituto Colombiano Agropecuario

## 6.1 CLIENTE

Los clientes que se identifican para la Actividad ganadera en pie son las carnicerías y los ganaderos de la región. En Nariño existen aproximadamente 997 establecimientos y 35.000 ganaderos.

Los ganaderos compran el semoviente para abastecimiento, renovación, mejora genética y reemplazo del ganado del hato.

---

<sup>40</sup> KOCH, Op.cit.

## 7. ANÁLISIS COMPETITIVO

La producción de la Actividad Ganadera en pie de Nariño es para autoconsumo, los departamentos que movilizan cabezas de ganado hacia nuestra región tienen una participación poco significativa con relación al total de movilización, de igual manera el ganado movilizado de Nariño hacia otras regiones es mínimo, teniendo en cuenta este comportamiento el análisis competitivo se hará a nivel interno.

### 7.1 DIAMANTE COMPETITIVO

#### 7.1.1 Factores

##### 7.1.1.1 Factores Básicos

**Ventajas comparativas.** Nariño presenta algunas ventajas comparativas que de alguna manera los pobladores de esta región han sabido explotar; cabe mencionar que en algunos casos la forma como se han utilizado estas ventajas no ha sido muy productiva. A continuación se nombran las ventajas comparativas para la actividad ganadera bovina en pie.

- Nariño por su ubicación y el hecho de estar dentro de un país ecuatorial tiene la posibilidad de producir pastos durante todo el año. Lo que beneficiaría enormemente en los costos de la Actividad ganadera.
- Una de las ventajas de los suelos en Nariño es la fertilidad, puesto que tienen características físicas y químicas favorables para el forraje y por lo tanto apto para la ganadería.
- El departamento cuenta con varios tipos de regiones naturales, pisos térmicos y variedad de climas lo que le permite tener diferentes razas de ganado bovino.
- El hecho de que Nariño sea un departamento fronterizo es una ventaja desaprovechada por el departamento, que influye tanto comercialmente como socialmente. Se debe aclarar que para ser una ventaja es necesario manejar situaciones negativas como el contrabando y la transmisión de enfermedades que ataquen el ganado.
- La localización del departamento le brinda una variedad de suelos más una gran cantidad de vertientes, llanuras, valles y cuencas que le asignan condiciones naturales de privilegio de relativa importancia económica.

- Los recursos productivos más abundantes son la tierra y la mano de obra no calificada, factores que ayudan a mantener bajos los costos de producción.

**7.1.1.2 Factores Avanzados.** La región no cuenta con ventajas competitivas importantes que le permitan ser productivos y competir con los mejores productores del país; la verdad es que se cuenta solo con aspectos básicos y la modernización, tecnificación, innovación, etc. van a un paso lento, encontrando:

- Nivel tecnológico bajo. En las fincas ganaderas de la región predomina el poco interés por tecnificar el hato, manejando los procesos de manera manual y obsoleta.
- Vías de acceso en mal estado. La mayoría de las fincas están ubicadas en el sector rural del departamento, áreas en las cuales las vías son destapadas y no se les presta mantenimiento, lo cual produce un escenario inapropiado para la movilización.
- Falta de Investigación y Desarrollo. La actividad al estar conformada por minifundios, que manejan sus hatos de manera empírica y sin tecnificación, así como la falta de interés por implementar nuevas técnicas de producción hace que el nivel de Investigación y Desarrollo en esta actividad sea mínimo.

### **Ventajas competitivas**

- Presencia de talento humano especializado en la región para el asesoramiento y control de la Actividad Ganadera Bovina en pie.
- Los ganaderos más importantes de la región cuentan con variedad razas de calidad.

**7.1.2 Sectores conexos.** Desde el punto de vista institucional existen gremios y asociaciones que representan a la Actividad en estudio. A continuación se nombran y describen algunas de las entidades, industrias y sectores que apoyan y que están relacionados con el sector de la ganadería, presente en el departamento de Nariño; ciertas organizaciones son proveedores. Las mismas organizaciones se han encargado de formar redes y de agruparse con el fin de buscar la mayor productividad del sector y por lo tanto ser más competitivos.

- **FEDEGAN.** (Federación Colombiana de Ganaderos). Creó 28 Centros de Tecnificación de la Ganadería, con infraestructura que le permite al ganadero estructurar proyectos productivos modernos y con miras al mercado externo.

- **SAGAN.** (Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño). Es la filial y representante de Fedegan en Nariño.

- **CORPOICA.** Corporación Colombiana de Investigaciones Agropecuarias (Corpoica) institución, encargada de promover e impulsar la investigación agropecuaria en Colombia. La misión de CORPOICA es contribuir a mejorar el bienestar de la población Colombiana mediante el desarrollo de conocimientos y tecnologías que hagan más eficiente la producción agropecuaria. La misión se basa en la integración de sus cuatro objetivos básicos:

- ✓ Mejorar la competitividad de la producción del sector agropecuario.
- ✓ Desarrollar en forma equitativa la distribución de los beneficios de la tecnología.
- ✓ Asegurar la producción agrícola y pecuaria sostenible, mediante el uso racional de los recursos naturales.
- ✓ Desarrollar y manejar de manera adecuada una capacidad científica y tecnológica que permita al país generar la tecnología agropecuaria que requiere.

- **FINAGRO.** Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. La misión de FINAGRO es financiar las actividades agropecuarias y del sector rural, mediante la administración de recursos suficientes y oportunos, de acuerdo con las políticas del Gobierno. Para ello, FINAGRO opera con la participación de los intermediarios financieros, procurando, a través de éstos, entregar de manera oportuna los recursos, en las condiciones adecuadas a la demanda. Para atender las necesidades del Sector Agropecuario se cuenta con una línea especial de crédito. Está dirigido a las personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, que desarrollen actividades en las diferentes fases del proceso de producción y/o comercialización de bienes originados directamente, en forma conexa o complementaria en el Sector Agropecuario, así como las cooperativas de primero y segundo grado, cuyo objeto social sea el desarrollar actividades de producción y comercialización agropecuaria. También son beneficiarias las asociaciones de productores del Sector Agropecuario, las empresas de servicios que desarrollen proyectos que tengan como objeto dar apoyo directo a la producción agropecuaria, y además, en créditos para comercialización de productos agropecuarios, las industrias procesadoras y las empresas comercializadoras de dichos productos, siempre y cuando tengan por objeto social exclusivo el desarrollo de esta actividad.

- **Banco agrario.** Principal institución financiera de primer piso, especializado en el suministro de créditos a los sectores agropecuario y rural del país.

- **UMATA:** Unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria. El principal problema en el sector rural es el empobrecimiento sistemático de dicho sector, Para lo cual dentro de plan de desarrollo se proponen diversas estrategias, en lo agrícola, lo pecuario y lo ambiental. La UMATA es la oficina encargada de propiciar un puente entre el estado (municipio) y el campesino (comunidad rural), lo que da un mayor acercamiento al usuario, identificando como el pequeño y mediano productor, quienes a fin de cuenta son los que mayor dificultades tienen en el sector agropecuario y ambiental. Es así, como con un equipo de trabajo multidisciplinario que combine perfiles profesionales, agrícolas, pecuarios y medioambientales se pretende entregar una mayor y eficaz asistencia técnica al usuario, más cobertura y servicios agroambientales especializados, de manera que se atienda íntegra y satisfactoriamente al campesino. MISIÓN: Prestar el servicio de asistencia técnica integral bajo el enfoque de nueva ruralidad en las áreas agrícola, pecuaria y ambiental a los usuarios objeto del servicio, en procura de la adopción de tecnologías adecuadas, que aseguren el desarrollo eficiente, para lograr una producción agropecuaria competitiva y sostenible, en armonía con el medio ambiente, que permita el progreso y bienestar de los agricultores, sus familias y la región, articulándonos a los planes, programas y proyectos del nivel nacional, departamental, regional y municipal.

- **ICA:** Instituto Colombiano Agropecuario. La misión del ICA es contribuir al desarrollo agropecuario sostenible, mediante la prevención, control y disminución de problemas y riesgos sanitarios, biológicos y químicos que afecten la producción agropecuaria y al hombre; además debe propender mejorar la capacidad nacional de oferta agroalimentaria y agroindustrial de acuerdo con los mercados en condiciones de rentabilidad, menor deterioro ambiental y competitividad para beneficio de la sociedad colombiana. Su principal objetivo es contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario mediante la investigación, la transferencia de tecnología y la prevención de riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales.

- **Transporte.** Es utilizado para transportar el ganado hacia las diferentes ferias en los diferentes municipios; e igualmente entre las diferentes fincas en tiempos de sequía donde los ganaderos trasladan su ganado a tierras con mejor forraje. También el transporte es utilizado para transportar el ganado al mercado donde se comercializa.

El ganado es transportado en pie largas distancias con medios de transporte inadecuados, lo cual produce pérdidas de peso y calidad en los animales y aumenta los costos.

- **Almacenes agroveterinarios.** Entre los más reconocidos se encuentran: Centro Agropecuario de Nariño, Surtegral, La Hacienda, Agro Ganadero. Estas organizaciones se encargan de la venta y distribución de productos e insumos agropecuarios; entre ellos se encuentran semillas de forraje, medicina veterinaria, alimento y vitaminas para los animales, además de herramienta y maquinaria. Algunos almacenes ofrecen asesorías especializadas puesto que cuentan con profesionales como ingenieros agrícolas, ingenieros agrónomos, zootecnistas, médicos veterinarios, entre otros.

- **Universidades e institutos de capacitación.** Nariño cuenta con aproximadamente 10 instituciones de educación superior entre las que se distinguen y ofrecen capacitación en el sector agropecuario están: Universidad de Nariño, Sena, UNAD.

- **Industria cárnica.** Esta industria es la que compra la carne para venderla ya sea en las diferentes carnicerías o para seguirla procesando y convertirla en embutidos, alimentos fríos y enlatados entre otros.

- **Industria láctea.** Esta es una cadena muy extensa de la cual se obtienen diversidad de productos alimenticios. La ganadería de leche y la de doble propósito son los proveedores de esta industria. En Nariño es una industria muy importante que ha sabido progresar.

- **Industria del cuero.** La materia prima de esta industria son los cueros y pieles obtenidos de la matanza de ganado bovino. En esta región es una industria que se ha impuesto y que demanda una cantidad importante de insumos.

A pesar del número de conexos presentados anteriormente, es importante dar a conocer la poca información que estos manejan sobre la evolución de nuestra actividad, además, la falta de apoyo por parte de ellos en investigación y desarrollo.

**7.1.3 Cadenas productivas.** La Cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro la producción agropecuaria y agroindustrial nacional. La mayor parte del valor de la Cadena está explicada por la producción ganadera y en menor cuantía por la agroindustria relacionada con los productos y subproductos de esta actividad.

La Cadena de ganado bovino está conformada por los siguientes eslabones: Producción de ganado, especializado y doble propósito; beneficio de ganado; carne y subproductos de bovino; materia prima para la industria de cueros, pieles, despojos, grasa y sebos; el procesamiento de algunos cortes y subproductos, salchichas y preparados. De esta actividad se desprenden una serie de actividades industriales directamente relacionadas tales como la matanza de ganado, la preparación y conservación de carnes, la producción y el desarrollo de industrias relacionadas con el cuero.

**7.1.4 Demanda.** Los cambios en el estilo de vida no solo tienen efectos en la estructura de la demanda por la motivación de las personas a conservar un buen estado de salud, sino porque adicionalmente se presenta una tendencia a reducir el tiempo dedicado a la preparación de los alimentos, y en este sentido, la carne de aves ha presentado mayor facilidad para responder a esta exigencia.

**Mercado interno.** En el comercio de ganado bovino interviene un número considerable de intermediarios, alrededor del cual se constituyen dos mercados separados, pero con fuertes interrelaciones: el mercado del ganado en pie y el mercado de la carne. El primero de los mercados se forma alrededor de las transacciones de las ferias y subastas ganaderas, y el segundo, en las plantas de sacrificio ubicadas cerca de los centros urbanos.

En Pasto la mayoría de ganado que entra en frigovito (95%) es de raza Holstein. También un 65% son machos y un 35% hembras, puesto que los machos poseen mayor musculatura y por ende más carne. Las hembras se llevan por descarte, es decir, debido a que termina su ciclo reproductivo.

En Nariño existen alrededor de 997 carnicerías<sup>41</sup>. Actualmente en Pasto, se sacrifican un promedio de 82 reces diariamente para un aproximado de 12.000 Kilos de carnes bovinas.

**Sacrificio de ganado vacuno.** Los resultados obtenidos en sacrificio de ganado para el departamento de Nariño indican, que se produjo un comportamiento positivo al registrar un incremento de 7.96%, al pasar de 20.806 a 22.463 cabezas entre 2004 y 2005. De la misma manera, la cantidad de kilos llegó a 10.197.760, lo que representa un crecimiento de 2.22%. El peso promedio del ganado degollado disminuyó a 454, es decir 25 kilos menos que en el 2004 (Cuadro 9).

---

<sup>41</sup> ENTREVISTA con Helver Nuñez, Jefe de Planta Frigovito. San Juan de Pasto, 7 de Octubre del 2006.

Cuadro 9. Nariño sacrificio de ganado vacuno. Años 2004-2005

Municipio	Año	Cabezas	Kilos	Peso promedio Kilos/cabeza	Machos	Hembras
Nariño	2004	20.806	9.975.950	479	13.789	7.017
	2005	22.463	10.197.760	454	15.791	6.672
Pasto	2004	20.806	9.975.950	479	13.789	7.017
	2005	22.463	10.197.760	454	15.791	6.672
Nacional	2004	2.114.504	909.285.396	430	1.149.391	665.113
	2005	2.143.241	897.464.694	419	1.459.887	683.354

Fuente: DANE

Por sexos, se obtuvo un incremento en el ganado macho ya que el número de reses creció en 2.002 cabezas, obteniendo un aumento de 14.52%; mientras que el ganado hembra se redujo en 345 unidades, que representa una desaceleración de 4.92%.

El comportamiento del degüello en el departamento, explicado por la dinámica registrada en Pasto indica claramente que la tendencia durante el 2005 fue hacia la disminución en la cantidad de reses hembras sacrificadas ante lo cual se muestra que hubo cierta tendencia hacia la preservación de este tipo de ganado, siendo que es el ganado hembra el que cumple la tarea de repoblamiento del hatu ganadero.

**En cuanto al consumidor**, los cambios en el consumo están más relacionados con el hecho de que se están reclamando más y mejores productos con un énfasis en la calidad y la salud, por lo cual se siguen fortaleciendo las marcas, además ha habido una mayor segmentación del consumo, presentándose un cambio en los hábitos del consumidor del nuevo siglo.

**Precio.** El ciclo ganadero es una característica de la actividad bovina observada en todas las regiones productoras. Consiste en la retención de hembras para destinarlas a la cría con la expectativa de que el precio futuro de la venta de la producción obtenida, ganado cebado, sea mayor al obtenido por la venta de hoy para sacrificio, o mayor al obtenido si se utiliza en otras actividades económicas. Las variaciones en la oferta ocasionadas por esta decisión afectan los precios y tiene implicaciones en la demanda y en la sustitución por otro tipo de ganado.



Los precios corrientes del ganado cebado Kilo en pie; tanto para la hembra como para el macho, han tenido variaciones moderadas en los dos últimos años, a pesar de lo cual la tendencia de la retención se mantuvo. En el año 2001, cuando se registró un incremento significativo en los precios corrientes, superior al 30%, se acentuó la retención, pero al descender los precios la respuesta fue diferente a lo esperado; pues se profundizó aún más, cuando habría de esperarse un proceso de liquidación.

Así pues, en los años 2002 y 2003 parece evidenciarse una neutralidad del precio al ciclo, pues no se registra el efecto esperado, pues frente a una expectativa favorable a la liquidación, nos encontramos con un suceso diferente. Si bien el precio cumple la real función de asignar eficientemente los recursos productivos, en este caso se presentan varios aspectos unísonos: a) se destina un menor número de hembras al sacrificio y b) hay una caída en la oferta total, todo ello conjugado con un menor estímulo del precio a incrementar la producción ganadera. No obstante, se prevé una mejora en las condiciones de inversión a mediano plazo, por cuenta de variables exógenas al mercado, particularmente por mejores perspectivas en materia de seguridad rural y de reactivación económica sostenida, que animan la continuidad en el proceso de retención, pese al comportamiento reciente en los precios. Los expendedores legales de carne compran una res entre \$800.000 y \$1.000.000 de pesos.

En el departamento no se utiliza un sistema adecuado para poner precio al bovino en pie, teniendo en cuenta unos valores estándar manejados por el mercado regional, se ofrece cierta cantidad teniendo en cuenta el aspecto del ganado (Cuadro 10).

Cuadro 10. Sacrificio de ganado vacuno 2004

CONSOLIDADO AGROPECUARIO, ACUICOLA Y PESQUERO 2004

MUNICIPIO	TOTAL SACRIFICADOS EN 2004	MACHOS		HEMBRAS		MUNICIPIO	TOTAL SACRIFICADOS EN 2004	MACHOS		HEMBRAS	
		PRECIO EN PIE		PRECIO EN PIE				PRECIO EN PIE		PRECIO EN PIE	
		ABR	DIC	ABR	DIC			ABR	DIC	ABR	DIC
ALBAN	130	6500	6500	6500	6500	LA UNION	2537	2200	2200	2200	2200
ALDANA		3000	3300	3000	3300	LEIVA	733	2400	2400	2400	2400
ANCUYA	401	2000	2100	2000	2100	LINARES	163	3700	3700	3700	3700
ARBOLEDA	125	1800	1800	1800	1800	LOS ANDES	425	2500	2500	2500	2500
BARBACOAS*	205	5000	5000	5000	5000	MAGÜI PAYAN		8000	8000	8000	8000
BELEN	37	2600	2800	2600	2800	MALLAMA		2500	2500	2500	2500
BUESACO		2200	2200	2200	2200	MOSQUERA		9000	10000	9000	10000
CHACHAGUI	26	4000	4000	4000	4000	NARIÑO		5300	5500	5300	5500
COLON	105	3000	3000	3000	3000	OLAYA HERRERA		6000	6000	6000	6000
CONSACA	348	3500	3500	3500	3500	OSPINA		5000	5000	5000	5000
CONTADERO		2100	2100	2100	2100	PASTO	21570	2400	2400	2280	2300
CORDOBA		3300	2700	3300	2700	POLICARPA	175	3200	3200	3200	3200
CUASPUD		2100	2400	1800	2000	POTOSI		1800	1800	1800	1800
CUMBAL	229	2500	2500	2500	2500	PROVIDENCIA		4000	4000	4000	4000
CUMBITARA	234	3500	3500	3500	3500	PUERRES		1600	1800	1600	1800
EL CHARCO		8000	8000	8000	8000	PUPIALES		2700	2700	2700	2700
EL PEÑOL	319	4400	4400	4400	4400	RICAUARTE	227	6000	6500	6000	6500
EL ROSARIO	424	2200	2200	2200	2200	ROBERTO PAYAN		5000	5000	5000	5000
EL TABLON		3000	3000	3000	3000	SAMANIEGO	553	8000	8000	8000	8000
EL TAMBO	470	2500	2500	2500	2500	SAN BERNARDO		6000	6000	6000	6000
FCO PIZARRO		4000	4000	4000	4000	SAN LORENZO	121	6400	6400	6400	6400
FUNES		3200	3500	3200	3500	SAN PABLO	580	4800	4800	4800	4800
GUACHUCAL	51	2160	2160	2160	2160	SAN PEDRO CARTAGO	53	3500	3500	3500	3500
GUAITARILLA		2200	2200	2200	2200	SANDONA	1840	2500	2500	2500	2500
GUALMATAN		1500	1500	1500	1500	SANTA BARBARA		8000	8000	8000	8000
ILES		1400	1400	1400	1400	SANTACRUZ		4000	4000	4000	4000
IMUES		3500	3500	3500	3500	SAPUYES		4000	4300	4000	4300
IPIALES	3043	3800	4000	3800	4000	TAMINANGO	503	4500	4500	4500	4500
LA CRUZ	837	2400	2400	2400	2400	TANGUA		5800	5800	5800	5800
LA FLORIDA	203	3000	3500	3000	3500	TUMACO	350	3500	3500	3500	3500
LA LLANADA	179	4000	4000	4000	4000	TUQUERRES	128	3500	3500	3500	3500
LA TOLA		5000	5000	5000	5000	YACUANQUER	176	2000	2000	2000	2000
						PROMEDIO	37500	2781	2804	2732	2747

Fuente: secretaria de agricultura y medio ambiente de Nariño

**Nota.** La información suministrada no esta completa, falta información de algunos municipios.

**7.1.5 Estrategias estructura de las empresas del sector.** En Nariño la mayoría de las fincas ganaderas son minifundios, donde no se aplica un modelo administrativo para manejar los procesos de los hatos, negando un enfoque empresarial que contemple a las alianzas estratégicas para el crecimiento productivo de esta Actividad, y de igual manera que busque la implementación de nueva tecnología.

La fincas de la región hay presencia de competencia domestica como resultado del tamaño y numero de los hatos existentes, se puede considerar la camaradería existente entre los diferentes productores, ya sea por ser familiares o por lasos de amistad como un factor que no hace tan evidente la competencia entre ellos

### **7.1.6 Gobierno**

- ❖ El gobierno cumple un papel de regulador de acuerdo a las leyes establecidas.
  
- ❖ El gobierno mediante sus políticas de desarrollo influye en el comportamiento del sector ganadero.

El gobierno por medio un programa que esta dentro de sus estrategias de desarrollo alternativo, promovió a 990 familias campesinas que habitan en 60 veredas de 8 municipios nariñenses, que dejaron de sembrar cultivos ilícitos y ahora se dedican a la producción de ganado de buena calidad y a buen precio. El gobierno Nacional en conjunto con la Gobernación de Nariño firmó un convenio con la Agencia Internacional de desarrollo para garantizar e impulsar dicho programa.

Las políticas de fumigación para la erradicación de cultivos ilícitos, debilitan los suelos, contaminan las fuentes hídricas y pastos, además del contacto directo de los animales con el químico.

- ❖ El gobierno por medio de sus establecimientos y entidades apoyan al sector ganadero.

La DIAN tiene un gran compromiso con el ganado de contrabando, pues en cifras, es voluminoso, ya que se calcula que en las ferias se está manejando entre el 30 y 40% de este tipo, además, no son animales en buen estado y son producto del abigeato.

❖ El gobierno con acuerdos y tratados puede beneficiar o desfavorecer el sector ganadero.

**Acuerdo CAN – MERCOSUR:** Después de un arduo proceso de negociación, en abril de 2004 finalmente se firmó el acuerdo comercial entre Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, y el Mercado Común del Sur, MERCOSUR. El acuerdo tiene como objetivo la conformación de un Área de Libre Comercio a partir del segundo semestre del año (2004), y se constituye en un paso importante para Colombia en su propósito de garantizar el acceso de sus productos de una forma más ágil y sin barreras en la región.

Entre los objetivos mas destacables del Acuerdo figuran:

- El establecimiento de un marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física.
- Fomentar un área de libre comercio entre las partes, por medio de la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias.
- Alcanzar el desarrollo armónico de la región, tomando en consideración las asimetrías de desarrollo entre los países.
- Promover el desarrollo y la utilización de la infraestructura física, las inversiones y la cooperación económica, entre otros.

**Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos:** La vertiginosa carrera emprendida por el Gobierno Nacional en su propósito de avanzar hacia la consolidación de acuerdos comerciales de integración, no solamente lo condujo a formar parte del acuerdo firmado entre el CAN y MERCOSUR, sino también a dirigir sus esfuerzos hacia la consolidación de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, teniendo en cuenta el menor grado de avance de los procesos de integración multilaterales en la orbita americana, particularmente en lo relacionado con el ALCA.

El surgimiento inusitado de la posibilidad de suscribir un TLC con los Estados Unidos se empezó a materializar en mayo de 2004, con el inicio de las rondas de negociación en Cartagena.

Si bien no se presenta como una panacea, sí se espera que este nuevo episodio de integración promueva el desarrollo económico y social del país, para lo cual resulta fundamental instaurar los mejores parámetros de negociación, consenso y acuerdo entre las partes, considerando las asimetrías entre las economías y el componente político implícito en las relaciones históricas entre Colombia y los Estados Unidos.

En el marco del TLC, los Estados Unidos, que es una potencia agropecuaria especialmente en cereales, maíz, fríjol y carnes, ofrece a sus productores agropecuarios múltiples ayudas y subsidios, que, sumados a la permanente modernización tecnológica, les permite vender a precios muy competitivos.

En perspectiva, es preciso considerar los siguientes aspectos con ocasión del TLC: El aumento de la oferta exportable del sector y el acceso al mercado norteamericano va más allá del tema comercial ya que los principales obstáculos se dan en el tema fito y zoonosanitario y en la presentación del producto. Actualmente la protección en Colombia para el subsector Pecuario se basa en altas tasas de protección efectiva con franjas de precios. Los ganaderos han solicitado sostener en la oferta el máximo periodo de desgravación de tal forma que el sector implemente sus programas de modernización para enfrentar la competencia<sup>42</sup>.

#### **7.1.7 AZAR.**

- **Conflictos de orden público.** El desarrollo de la ganadería se ha visto afectada por la extorsión, el secuestro, el abigeato y el boleteo que se convirtieron en compañeras permanentes de labores y en la principal cortapisa para su crecimiento y modernización. A ellas se sumó el narcotráfico y la exclusión social como elementos comunes de una problemática del campo. Solo en los últimos años el flagelo de la violencia le costó a la actividad cinco billones de pesos ello sin incluir los empleos que se dejaron de producir, los recursos que no se pudieron invertir y la profunda merma en la productividad pecuaria.

La situación de inseguridad ha llevado a que los ganaderos impulsen esquemas de negociación que les permitan mantenerse de incógnitos, como es el caso de las subastas, convertidas en un dinámico mercado regional, que viene transformando los tradicionales esquemas de comercialización bovina en la región.

- **Fenómenos naturales.** El volcán Galeras es un eminente fenómeno natural que afecta tanto productivamente como económicamente puesto que las cenizas y gases expulsados por este contaminan el agua, mata a los animales, quema los pastos, etc. además hace que el sector comercial pierda estabilidad.

---

<sup>42</sup> FEDEGAN, Op.cit.,p.175

Otros fenómenos que pueden afectar el sector son los periodos de sequía y los largos periodos de lluvias que pueden producir inundaciones, deslizamientos y dañar el forraje entre otros

- **El contrabando.** En el departamento de Nariño, por ser zona fronteriza se produce con mayor facilidad el fenómeno del contrabando. El ganado procede de Ecuador ingresa a las plazas de feria y algunos de esos animales logran pasar al frigovito pero con una documentación falsa y sin cumplir las normas fitosanitarias.

Se calcula que en las ferias se está manejando entre el 30% y 40% de ganado de contrabando, además no son animales en buen estado y son producto de abigueato<sup>43</sup>.

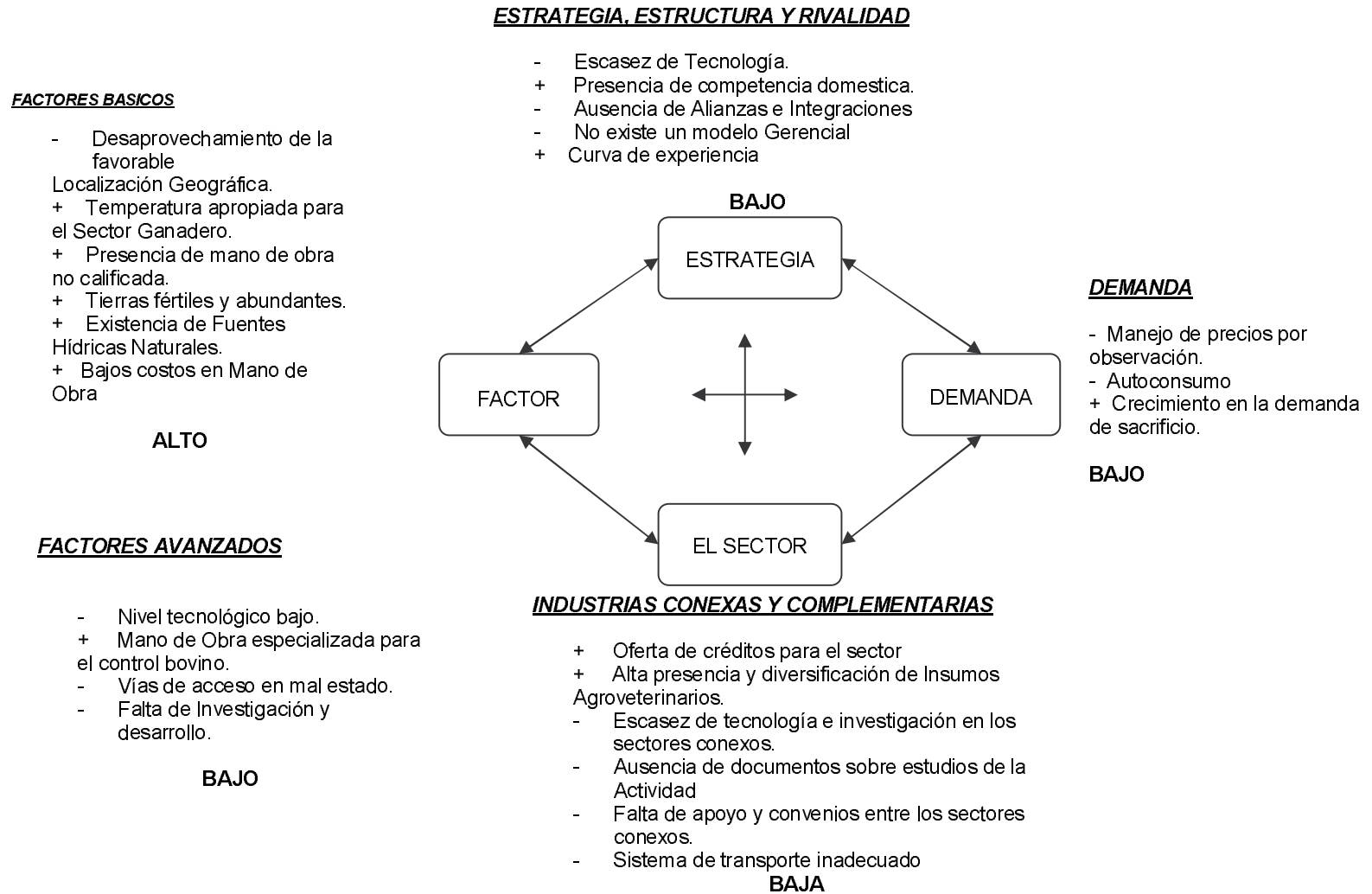
- **Epidemias y pestes.** Las epidemias y pestes causadas por virus son en algunos casos incontrolables puesto que pueden estar presentes en el ambiente o provenir de animales que vienen de lugares infectados. En nuestro caso por ser zona fronteriza puede traerse los virus en los insumos que no son controlados en la frontera.

- **Tratado de libre comercio.** El tratado de libre comercio se lo ubica como azar porque no se prevé que pueda pasar con la actividad Ganadera Bovina ni cuantos y como serán los competidores; además el TLC surgió precipitadamente y no se manejo mediante un método progresivo.

---

<sup>43</sup> ENTREVISTA con Carlos Serrano, Gerente Frigovito. Diario del Sur, San Juan de Pasto, 5 de Agosto del 2005

Figura 2. Diamante competitivo de la actividad ganadera en Nariño



Fuente: Los Autores

La Actividad Ganadera Bovina en Pie cuenta con suficientes factores básicos para su desarrollo que no se han explotado de la mejor manera, razón por la cual la Ganadería de la región cuenta con un atraso significativo en los factores avanzados; que ha llevado a la Actividad a manejar una oferta limitada al autoconsumo de la región. La actividad no es competitiva, aunque suple la demanda interna no cuenta con herramientas para enfrentar posibles competidores externos que quieran entrar al mercado regional.

## **7.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **7.2.1 Competidores actuales.**

**7.2.1.1 Rivalidad entre competidores.** La rivalidad es la fuerza que más afecta los precios y el negocio; en el sector es alta por el número de competidores y sus características, incluyendo la informalidad.

- Crecimiento de la Industria. La Actividad Ganadera Bovina en el año 2005 tubo un crecimiento del 0.09% en predios y una disminución 0.09% en cabezas de Ganado. (Cuadro 1. y Anexo A.)
- Concentración de Competidores. El mercado esta dominado por minifundios, presentes en toda la región Nariñense.
- Diversidad de Competidores. No existe una diversidad de competidores, puesto que los hatos se caracterizan por un manejo empírico y similar.
- Número de Competidores. Según el censo realizado por SAGAN en el año 2005 se encontró aproximadamente 37.336 predios dedicados a la actividad Ganadera. De acuerdo a las estadísticas se ha dado un pequeño crecimiento representado en el 0.09% en el número de hatos con relación al año 2004. (Anexo A)
- Costos fijos. Los costos de mano de obra tienen una participación promedio del 50,05%, los insumos es del 13.1%, Sostentamiento de potreros 13.19%, Otros Gastos 18.5%, Maquinaria y equipo 5.16% de los costos totales. (Anexo B)
- Capacidad de diferenciación del producto. En la Actividad Ganadero de la región no existe diferenciación que represente un valor agregado al producto.
- Importancia para Corporación. La Actividad ganadera juega un papel importante en la economía regional.



### 7.2.1.2 Barreras de salida

- **Especialización de los Activos.** El sector no presenta un alto grado de industrialización, por esta razón los activos son fáciles de comercializar. Los activos especializados en este sector serían la Maquinaria y Equipo los cuales tienen un porcentaje de participación del 5,16% en los costos totales de l sistema de producción ganadera. (Anexo B)
- **Costos fijos de Salida.** El retiro de la actividad ganadera no representa un costo fijo elevado.
- **Interacción Estratégica.** Los productores ganaderos no cuentan con estrategias productivas para la administración de sus hatos.
- **Restricciones Sociales o del Gobierno.** El gobierno permite libertad en el manejo y administración de los predios.

### 7.2.2 Nuevos Competidores

#### 7.2.2.1 Posibles entrantes.

- **Agricultores.** Las cifras revelan que entre 1990 y hoy, la agricultura le ha dejado a la ganadería alrededor de un millón de hectáreas, en donde hasta hace un tiempo se producía café, algodón, sorgo, soya, trigo, maíz, avena y ajonjolí, entre otros cultivos.

La transformación de agricultores a ganaderos se ha intensificado en los últimos años, como consecuencia de la incertidumbre que ha vivido la actividad agrícola, por la inestabilidad de los precios y la falta de claridad política.

El mayor dinamismo de la actividad bovina coincide con la caída del área dedicada a proyectos agrícolas, especialmente de cultivos semestrales, y aunque no se puede afirmar que el 100 por ciento de los agricultores que desisten de sembrar se pasen a ganadería, los expertos reconocen que las expectativas creadas respecto al futuro exportador del sector ganadero, han contribuido al giro en el destino de la inversión rural.

- **Globalización.** La apertura económica y la globalización de los mercados traen consigo una amenaza de nuevos competidores en el mercado con nueva y mejorada tecnología.

### **7.2.2.2 Barreras de entrada**

- Economías de Escala. En su mayoría los hatos de la región son minifundio donde el 81.4% de los hatos tienen menos de 10 cabezas de ganado hato. Lo cual no representa una amenaza de economía de escala.
- Diferenciación de producto. En el sector hatos que ofrezcan valor agregado a sus clientes. Es nulo el servicio post venta y la publicidad.
- Necesidades de Capital. La ganadería es un negocio de inversiones de largo plazo, y se debe realizar una inversión inicial elevada en la adquisición de terreno y ganado. Lo cual representa una barrera de entrada.
- Acceso a canales de distribución. No es una barrera porque la comercialización del Gando Bovino es libre mientras se cumpla con las normas fitosanitaria. Se realiza en tres escenarios: Ferias, Mataderos y predios.
- Reglamentos y legislación. El gobierno puede prohibir la entrada de un nuevo competidor, si este atenta contra la normas de higiene y sanidad.
- Efecto de la curva de experiencia. La experiencia es factor predominante para la productividad y desarrollo del hato. Lo cual representa una barrera de entrada para los competidores potenciales.

**7.2.3 Productos Sustitutos.** El cambio en los patrones de consumo tiene varias explicaciones, una de las cuales está asociada al comportamiento de los precios de un bien

- La disponibilidad de productos sustitutos en un futuro próximo. En el mercado regional existen gran variedad de alternativas de ganado en pie. Los cuales presentan una amenaza para la actividad en análisis.

Los sustitutos como el pollo, el cerdo, cordero, etc. afectan en forma importante el negocio por lo que es importante trabajar en entender las necesidades y características de los clientes y fomentar la demanda del ganado bovino.

- Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto. En la actualidad el precio del ganado bovino muestra un aumento en su comportamiento de acuerdo a la inflación, lo cual es poco significativo para la inversión que requiere un hato ganadero.
- Variedad. En el mercado se encuentran una variedad considerable de sustitutos para nuestra actividad, entre los mas importantes tenemos:

**Ganado porcino.** En el 2005, el sacrificio de ganado porcino en el departamento llegó a un total de 14.480 cabezas, que representa una disminución real de 612 y una desaceleración de 4.06%. En cuanto al peso, la caída fue 5.26%, que implica una diferencia de 87.831 kilos menos respecto al 2004 cuando registró un total de 1.668.253. El peso promedio se redujo en 2 kilos, al pasar de 111 a 109.

Por sexos, el sacrificio del ganado macho y la tendencia similar del ganado hembra, explicó el comportamiento negativo para el total del departamento. El sacrificio de machos se redujo en 3.21% al totalizar 7.897 cabezas frente a 8.159 del 2004. De manera similar, el ganado hembra tuvo una caída de 5.05% y las cabezas degolladas llegaron a 6.583 (Cuadro 11).

Cuadro 11. Nariño sacrificio de ganado porcino según municipios. Años 2004-2005

Municipio	Año	Cabezas	Kilos	Peso promedio Kilos/cabeza	Machos	Hembras
Nariño	2004	15.092	1.668.253	111	8.159	6.933
	2005	14.480	1.580.422	109	7.897	6.583
Pasto	2004	15.092	1.668.253	111	8.159	6.933
	2005	14.480	1.580.422	109	7.897	6.583
Nacional	2004	1.176.434	102.119.037	87	840.125	336.309
	2005	1.122.513	103.000.362	92	810.349	312.164

Fuente: DANE

En términos generales, durante el 2005 en el departamento de Nariño se evidenció una tendencia favorable hacia la protección del hato porcino, ya que el ganado hembra tuvo un comportamiento negativo.

El ingreso ilegal de porcinos a Pasto es un dolor de cabeza para los expendedores legales, quienes aseguran que este fenómeno se aproxima al 50%<sup>44</sup>.

**Avícola.** La producción de de aves de corral ha mostrado una expansión más rápida que la observada por la ganado Bovino. La producción de esta última se ha caracterizado por no desarrollar un cambio técnico capaz de reducir costos que le permita competir vía precios con las carnes de aves. Tampoco se da, en el sector bovino, una integración vertical de la actividad pecuaria con la actividad

<sup>44</sup> DANE, Op.cit.,p.49.

manufacturera que permita generar y aprovechar economías de escala, como sí se presenta en otros sectores, en especial, el avícola.

En Colombia el sector ganadero se desarrolla como una actividad extensiva y prácticamente hay una separación total entre la producción de carne y su posterior procesamiento para la venta y consumo final. En el sector avícola, específicamente el pollo, por el contrario se ha intensificado la actividad, los galpones cada vez albergan mayor cantidad de animales por metro cuadrado; el tiempo de duración de levante y engorde se ha logrado reducir ostensiblemente, y no está sujeto a la duración de largos ciclos como los que experimenta el ganado. Este último factor hace que las variaciones en precios puedan ser mejor aprovechadas por los criaderos y que ello se revierta probablemente en mayores beneficios.

El sector avícola presenta adicionalmente una integración entre la actividad pecuaria (levante y engorde) y el sector productor de alimentos: gran parte de los propietarios de criaderos de pollo son a su vez dueños de los asaderos. En este aspecto el ganado tiene una gran desventaja.

**Ganado caballar.** Un 30 % de carne en el mercado Nariñense es de caballo. Los expendedores legales compran una res entre \$800.000 y \$1.000.000 de pesos mientras que los clandestinos compran un caballo entre \$100.000 y \$200.000 de pesos lo que genera que el costo para los expendedores se triplique y los ilegales obtengan el triple de ganancias.

En cuanto a la comercialización del Ganado Caballar se tiene establecido que en gran parte provienen de los municipios de Cumbal, Guachucal y Tuquerres. Como su venta no esta legalizada su precio es menor que el de los bovinos, lo que genera perdidas entre quienes distribuyen el producto de manera legal.

**Producción cunicola.** La crianza de este animal es importante por cuanto representa un gran potencial de desarrollo para aquellas familias minifundistas que disponen de poco espacio para criar otras especies mayores (vacunos, ovinos, caprinos, etc.), facilitándose su crianza. Además, de sus bajos costos de producción y rápido retorno económico a diferencia de otras especies. Existen varias limitantes en el desarrollo del sector; una limitante es la poca definición de su mercado, el cual se presenta frágil y estacional supeditándose el consumo de carne de cuy a festividades.

**Ganado ovino.** La cría de ovejas permite al habitante de tierra fría, no solo la carne como fuente de ingreso, sino que ayuda a la economía, dando variados trabajos: clasificación de la lana, hilados, confección de prendas artesanales, de tejidos a mano en telares, ventas en los mercados

**7.2.4 Proveedores.** Los proveedores de la Actividad ganadera son:

- ✓ Almacenes de insumos agropecuarios
- ✓ Plazas de ferias Municipales
- ✓ SAGAN
- ✓ FEDEGAN
- ✓ Semen Nariño
- ✓ Técnicos y profesionales
- ✓ Universidades

### **Poder de negociación de los proveedores**

- Número de Proveedores importantes. En pasto existen gran número de almacenes agroveterinarios, pero se encuentran 4 almacenes mas representativos de el mercado
  - ✓ Centro Agropecuario de Nariño
  - ✓ Agro Ganadero
  - ✓ La Hacienda
  - ✓ Surtegral

Para el abastecimiento de Ganado los proveedores son otros ganaderos de la región. El poder de negociación de estos cuatro proveedores es limitado teniendo en cuenta la existencia de otros almacenes, el poder que ellos manejan hace referencia a la existencia de la mayoría de los insumos en un mismo lugar y al volumen de mercancía. Con relación a los otros ganaderos estos tampoco poseen poder de negociación.

- Importancia del volumen para los proveedores. La Actividad Ganadera Bovina contribuye altamente a la dinámica económica y productiva de la región; representa un gran ingreso por volúmenes de pedido estableciéndose como una de las bases para las utilidades de los almacenes agroveterinarios.
- Costo de cambio de los productos del proveedor. La región cuenta con almacenes especializados que brindan un servicio de calidad, lo cual representa una gran capacidad de sustituir a los proveedores actuales por nuevos, sin que halla un incremento considerable en los costos del productor.
- Posibilidad de integración hacia delante del proveedor. En la región un considerable número de los proveedores también son productores bovinos,

lo cual representa una amenaza por la facilidad para realizarse este tipo de integración que actualmente es muy común.

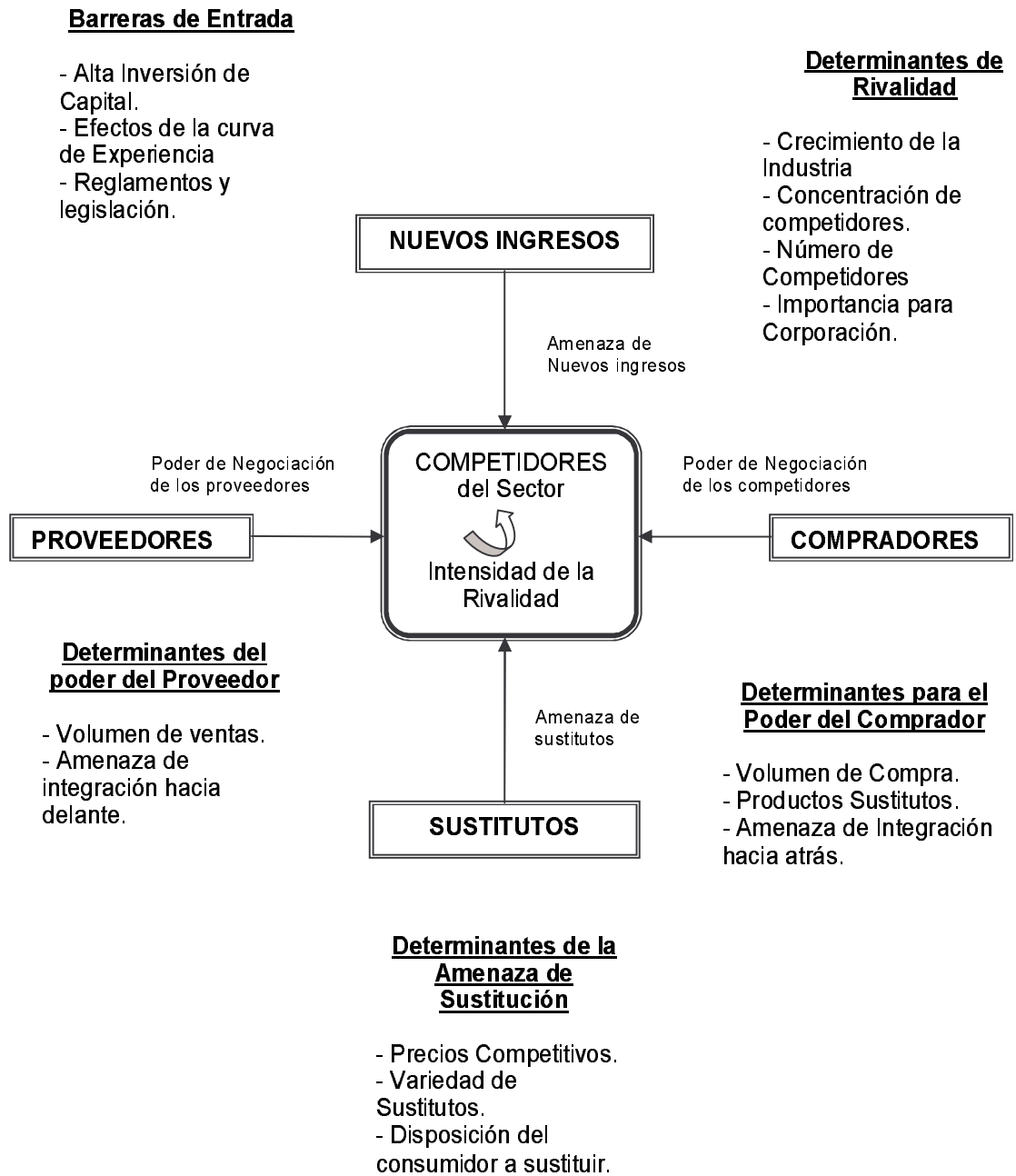
- Diferenciación de Insumos. Los productos ofrecidos en el sector no se encuentran diferenciados, ni otorgan un valor agregado a los productores.

### **7.2.5 Compradores.**

**Poder de negociación de los compradores.** Los supermercados concentran un gran poder de negociación, tanto en la decisión de qué productos ofrecer al mercado como en el establecimiento de precios y formas de operación, lo que les permite comprar directamente al productor, así como imponer precios y plazos de pago. Los grandes almacenes de cadena tienen sus agentes que compran directamente en los hatos ganaderos, evitando con esto la instancia de las ferias o las subastas.

- Número de Clientes importantes. La región cuenta con 997 carnicerías.
- Posibilidad de integración hacia atrás del cliente. Existe un gran riesgo de este tipo de integración en la actividad bovina regional, teniendo en cuenta que existe mano de obra calificada en el medio y el gobierno no tiene normas que impidan un fácil acceso a la producción bovina, el único factor que mantiene el crecimiento de la actividad uniforme es la inversión de capital constante para el mantenimiento y nutrición del ganado bovino.
- Productos Sustitutos. Hay una amplia presencia de sustitutos en el mercado, lo cual le brinda a nuestros clientes poder de negociación.
- Volumen de compra. La posibilidad que tiene el cliente de adquirir cantidades considerables de ganado, le brinda un poder de negociación frente al ganadero.

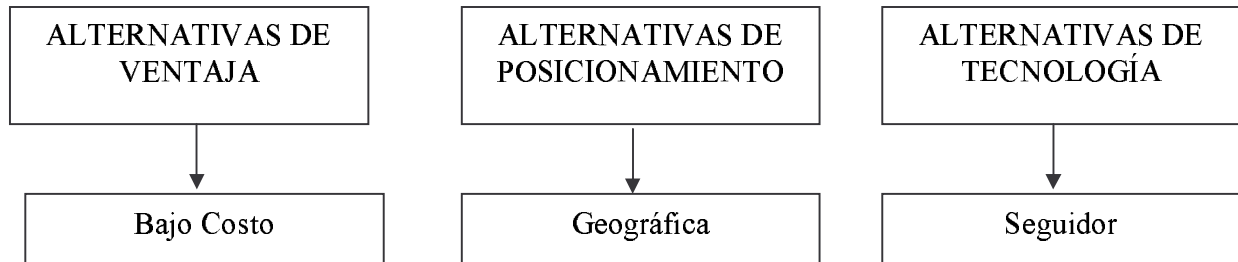
Figura 3. Cinco fuerzas competitivas de la actividad ganadera bovina en Nariño



Fuente: Los autores

### 7.3 DECISIONES ESTRATÉGICAS A NIVEL DE LA ACTIVIDAD

Figura 4. Definición de las decisiones estrategias de la actividad ganadera bovina en Nariño



Después de realizar el análisis de competitividad de la Actividad Económica Ganadera Bovina en Nariño, encontramos que la alternativa de ventaja de la actividad esta comprendida por el bajo costo, puesto que hay presencia de curva de experiencia en la mano de obra, además, en su mayoría los hatos son manejados por sus dueños y la mano de obra es familiar. Nariño cuenta con una gran extensión de tierras fértiles con pastos apropiados para la ganadería, como también la dotación de fuentes hídricas en las zonas rurales.

La alternativa de posicionamiento localizada es la geográfica, puesto que la actividad se desarrolla regionalmente con un comportamiento de autoconsumo y con un mínimo porcentaje de entrada a la región de ganado de otros departamentos.

Con respecto a la Alternativa tecnológica en la actividad ganadera Bovina, presentamos escasez de tecnología en el manejo de los hatos, por lo tanto la alternativa mas adecuada es ser seguidor de tecnología.

#### **Estrategias Competitivas**

- Aprovechar las ventajas comparativas que tiene la región para manejar costos bajos y mejorar la productividad de la actividad.
- Adquirir tecnología para facilitar y agilizar los procesos del hato.
- Reconocer las necesidades y expectativas del cliente.



- Incentivar la demanda de la Ganadería bovina promocionando la calidad genética y sanitaria que posee la región.
- Sensibilizar a los ganaderos sobre la importancia de asociarse a entidades destinadas a impulsar el desarrollo de la Ganadería.
- Establecer un modelo administrativo que permita mejorar la dirección de los hatos.
- Realizar alianzas y acuerdos de Competitividad para reducir las limitaciones que posee la actividad ganadera del departamento.

## 8. ANÁLISIS INTERNO

Teniendo en cuenta la escasez de información documentada de la Actividad Económica Ganadera Bovina, se ha optado para la realización y análisis interno tomar como fuente de información al personal de las entidades de control y apoyo al subsector pecuario presentes en Nariño, de igual manera se obtuvo información por parte de algunos propietarios de hatos en la región, profesionales vinculados a la Ganadería.

La característica de esta región esta determinada por un alto número de explotaciones minifundistas en donde el 81.4% de las mismas tienen menos de 10 cabezas, el 14% entre 11 y 25 cabezas, el 3.5% entre 26 y 50 cabezas y solamente el 1.1% tienen más de 51 animales; esto conlleva a que la ganadería es un medio de subsistencia campesina en donde la tecnología es mínima. La mayor densidad de ocupación animal en la región se da en los predios menores a 20 hectáreas, los cuales representan el 61% del total de las cabezas ganado<sup>45</sup>.

En los predios predominan los pastos naturales, no se realiza análisis de suelos lo que dificulta realizar prácticas técnicas del mantenimiento de pasturas y potreros. En cuanto al manejo de pastos y forrajes, las prácticas más utilizadas por los ganaderos son: sembrar cultivos transitorios, pastos, renovar praderas, fertilizar y controlar malezas. Tanto en la fertilización como en el control de malezas el método más utilizado es el químico; cabe anotar que el control de malezas solo lo realiza un 52% de las fincas.

La doctora Miriam Santacruz Médica Veterinaria Zootecnista, Monitora de Hatos de SAGAN, nos informa que la Actividad Ganadera Bovina esta conformada por minifundios que no cuenta con una estructura administrativa que controle los procesos del hato, muy pocos ganaderos de la región llevan registros (Pastos, reproducción, sanidad, personal, producción y económicos) pero no los analizan; lo cual no permite llevar un control adecuado e integral de los hatos. La rentabilidad para los minifundistas se traduce en el mantenimiento de sus fincas y como populamente se dice del dinero que tienen en su bolsillo. También comenta que una de los mayores limitantes para implementar la administración de algunos hatos es que estos son tomados como actividad complementaria para sus propietarios teniendo en cuenta que sus ingresos son resultado de una actividad distinta a la ganadera.

---

<sup>45</sup> KOCH, Op.cit.

La Actividad Ganadera en Nariño en mayor proporción se ha desarrollado como tradición familiar, la vocación pecuaria de los ganaderos de la región se sustenta en tipo de propiedad de los predios, ya que el 80% de los productores son propietarios, poseen sus tierras hace más de 11 años y tiene un alto nivel de permanencia en ellas.

En cuanto a la parte tecnológica la doctora Santacruz considera que su aceptación es difícil, principalmente por las siguientes razones, la actividad esta dominada por minifundios, los altos costos de su adquisición e implementación y la parte cultural que se apoya en que los hatos ganaderos han sido manejados sin la necesidad de implementación de tecnología<sup>46</sup>.

Caicedo y Martínez, afirman que “la tecnología en los hatos ganaderos está limitada por la capacidad de inversión, lo cual depende de la capacidad de crédito y los ingresos reales. Estos últimos están sujetos a la productividad y mercadeo e influyen en la capacidad de crédito e inversión para así poder adoptar nueva tecnología que se adecue al sistema productivo”.

El sistema de producción definido por la actividad ganadera en Nariño identifica diferentes niveles tecnológicos en el manejo de la actividad, que van en un mínimo porcentaje desde un avanzado nivel de manejo técnico del ganado (razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación, asesoría técnica, inseminación artificial) hasta un nivel tecnológico bajo (razas criollas, mínimo manejo de praderas, deficiente asistencia técnica, etc.). En la mayoría de hatos de la región se encuentran bebederos, comederos, depósitos de agua, y otros instrumentos con baja tecnología. De igual manera la disponibilidad de laboratorios es mínima

En los registros manejados por Fedegan se observa que en el departamento existen aproximadamente 35.000 ganaderos de los cuales solo 80 de ellos están afiliados a la Federación, una de las causas de la no afiliación es el temor a los impuestos traducido por ellos en aumento de sus costos, otra causa es la desconfianza a dar a conocer sus activos teniendo en cuenta el problema de orden público que afecta fuertemente al área rural de la región.

Al entrevistarnos con el doctor Luis Eduardo Enríquez encargado de la unidad de Ganadería del SENA regional Nariño, encontramos que una de las mayores

---

<sup>46</sup> ENTREVISTA con Miriam Santacruz, Médica Veterinaria Zootecnista, Monitora de hatos SAGAN. San Juan de Pasto, 9 de octubre del 2006

debilidades en la dirección de los hatos es la falta de interés en la implementación de los parámetros ofrecidos por las capacitaciones dictadas por el SENA para el manejo de los hatos con un enfoque empresarial. Además, la falta de inversión duradera y productiva en la actividad muestra una preferencia por la compra de animales, dejando a un lado inversiones como el montaje de infraestructura, mejoramiento de pastos e investigación.

Con respecto a la mano de obra, en el departamento se identifican dos niveles; encontrando en el primer nivel que la mano de obra esta constituida por la familia, siendo el jefe de hogar el que toma las decisiones técnicas y demás gestiones. En algunos casos se las discute en el núcleo familiar. En el segundo nivel, la mano de obra es familiar, generalmente las decisiones técnicas las hace el propietario, en un menor porcentaje la mano de obra está constituida por el administrador, mayordomo y un vaquero. Los administradores, no participan en la toma de decisiones, sino que lo hace el propietario, quien no tiene su domicilio en la finca y además su dedicación es diferente a la ganadería<sup>47</sup>.

Las labores desarrolladas en las fincas del departamento exigen una alta inversión en mano de obra no calificada, lo que convierte a las fincas en una buena fuente de trabajo para los habitantes de la región. De hecho, la mayoría de los empleados permanentes u ocasionales que se encuentran vinculados actualmente a las fincas ganaderas no poseen formación tecnológica o superior, pero cuentan con la experiencia aportada por los años de trabajo en este actividad, lo cual es una fortaleza para el manejo operativo de la finca; la debilidad encontrada en este sentido es la falta de formación profesional de los administradores que dificulta la adopción de herramientas de gestión empresarial. Además, se evidencia como una debilidad la ausencia de un medico veterinario o profesional que supervise regularmente el comportamiento de los hatos.

La doctora Ingrid Koch, Epidemióloga ICA Regional Nariño, nos informó que el departamento lleva 4 años sin brotes de fiebre Aftosa, lo cual permite presentarse para acreditar al departamento como territorio libre de fiebre aftosa. También nos comenta que la genética del ganado que se maneja en la región es de calidad.

La doctora Koch explica que la presencia dominante de minifundios tiene ventajas entre los ganaderos, como es el menor costo de mano de obra al tener en cuenta que la mayoría de los hatos están manejados por sus propietarios, los cuales

---

<sup>47</sup> ESCOBAR, Sandra. Caracterización de la Ganadería en el Municipio de Tuquerres Nariño. Udenar Pasto,2004.p.63

también realizan cultivos de rotación para el mantenimiento del hato, percibiendo en esta actividad una rentabilidad para el pequeño productor<sup>48</sup>.

No se maneja una estructura para definir el precio del Ganado en pie, este se realiza mediante la observación de la contextura del semoviente por parte del cliente, dando lugar a la negociación entre cliente y productor. El precio del kilo en pie oscila entre \$2450 y \$2350 de ganado macho y hembra respectivamente<sup>49</sup>.

## 8.1 MATRIZ DEL PERFIL DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Cuadro 12. Matriz del perfil de impacto de la capacidad interna de la actividad ganadera bovina de Nariño

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
Predominio de explotaciones minifundistas		X			X	
Ausencia de estructura administrativa			X		X	
Predominan pastos naturales				X		X
Ausencia de registros que permitan el control de las actividades			X		X	
Experiencia adquirida por tradición familiar	X				X	
Dificultad para adquirir tecnología			X		X	
Nivel de tecnología bajo			X		X	
Desinterés en asociarse			X		X	
Administradores no poseen estudios técnicos y/o profesionales			X		X	
Insuficiente control profesional				X		X
Proceso de acreditación como territorio libre de aftosa	X				X	
Calidad genética		X			X	
Costos bajos de producción	X				X	
Servicio al cliente			X		X	

Fuente. Los Autores.

<sup>48</sup> KOCH, Op.cit

<sup>49</sup> ENTREVISTA con Elver Muñoz, Jefe de Planta Frigovito. San Juan de Pasto, 7 de Octubre del 2006

## 8.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Cuadro 13. Matriz de evaluación de los factores internos de la actividad ganadera bovina en Nariño

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Predominio de explotaciones minifundistas	0,06	3	0,18
Ausencia de estructura administrativa	0,1	1	0,1
Predominan pastos naturales	0,07	3	0,21
Ausencia de registros que permitan el control de las actividades	0,08	1	0,08
Experiencia adquirida por tradición familiar	0,08	4	0,32
Nivel de tecnología bajo	0,07	1	0,07
Desinterés en asociarse	0,08	1	0,08
Administradores no poseen estudios técnicos y/o profesionales	0,08	1	0,08
Insuficiente control profesional	0,07	2	0,14
Proceso de acreditación como territorio libre de aftosa	0,08	4	0,32
Calidad genética	0,08	3	0,24
Costos bajos de producción	0,08	4	0,32
Servicio al cliente	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,21</b>

Fuente: Los Autores

Frente a los resultados obtenidos, podemos concluir que tenemos una posición débil como actividad, encontrando como debilidad de mayor impacto la ausencia de una estructura administrativa, así como también de registro de control; y como fortaleza de mayor impacto se posee la experiencia adquirida en la ganadería transmitida por tradición familiar, el proceso de acreditación como territorio libre de aftosa y los costos bajos de producción de los hatos.

## 9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

### 9.1 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

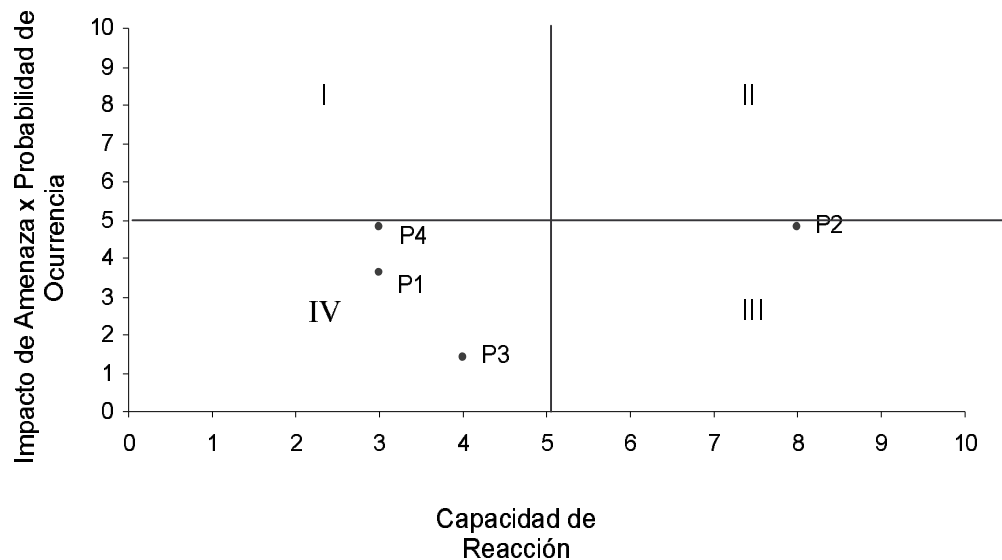
Cuadro 14. Matriz de vulnerabilidad de la actividad ganadera bovina de Nariño

	<b>PUNTAL</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>OCURRENCIA</b>	<b>REACCIÓN</b>	<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>
1	Calidad Genética	Ganado de baja calidad	Perdida de clientes, disminución de la demanda	9	0,4	3	<b>IV</b>
2	Planes de prevención contra la fiebre Aftosa	Ganado Contagiado	Parálisis de la comercialización, muerte del ganado	8	0,6	8	<b>III</b>
3	Habilidades de la Mano de Obra	Ineficiencia para ejecutar las actividades técnica	Perdida de productividad del hato	7	0,2	4	<b>IV</b>
4	Costos de producción bajos	Incremento en el precio	Perdida de utilidades	8	0,6	3	<b>IV</b>

Fuente: Los Autores

## 9.2 GRÁFICO DE VULNERABILIDAD

Gráfico 5. Matriz de vulnerabilidad



Los puntales 1,3 y 4 se encuentran ubicados en el **Cuadrante IV**, lo que indica que la Actividad Ganadera Bovina posee amenazas moderadas, frente a las cuales tiene poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

El puntal 2, está localizado en el **Cuadrante III** indicando que la Actividad Ganadera Bovina se encuentra preparada para reaccionar.

## 9.3 ESTRATEGIAS

- Implementar herramientas administrativas que nos permitan reaccionar ante las amenazas presentes en el entorno.
- Conservar y fortalecer los planes de prevención contra la fiebre aftosa.



- Aprovechar las habilidades de mano de obra y los bajos costos de producción para impulsar el desarrollo de la actividad.
- Establecer medidas de control para supervisar el comportamiento y evolución de los hatos.

## 10. MATRIZ DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Disponibilidad de Créditos 2. Reglamentos Gubernamentales 3. Normas Fitosanitarias 4. Mano de Obra Calificada 5. Actitud hacia el trabajo 6. Presencia de Tecnología 7. Ubicación 8. Alianzas Estratégicas 9. Apoyo de Entidades	1. Crecimiento del Mercado 2. Comportamiento de la Demanda 3. Comportamiento del precio 4. Globalización 5. Orden Público 6. Vías de Acceso 7. Nuevos Competidores 8. Sustitutos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Predominio de explotaciones minifundistas 2. Predominio de pastos naturales 3. Experiencia adquirida por tradición familiar 4. Proceso de acreditación como territorio libre de aftosa 5. Calidad genética 6. Costos bajos de producción	<p><b>(O8,O9;F4,F5)</b> realizar alianzas y acuerdos de competitividad para reducir las limitaciones que posee la actividad ganadera del departamento.</p> <p><b>(O4,O5,O7;F1,F2,F3,F6)</b> Aprovechar la existencia de pastos naturales, la experiencia de la mano de obra y los bajos costos de producción para manejar precios competitivos.</p> <p><b>(O1,O3,O9;F4,F5)</b> Incentivar la demanda del ganado bovino promocionando la calidad genética y sanitaria.</p> <p><b>(O2,O5,O9;F4)</b> Conservar y fortalecer los planes de</p>	<p><b>(A4,A7,A8;F3,F4,F5)</b> Aprovechar la calidad genética del ganado y los cuatros años sin brotes de aftosa para competir con los sustitutos y los nuevos competidores.</p> <p><b>(F1,F3;A4,A7)</b> fidelizar a los clientes actuales, aprovechando el conocimiento y experiencia de los ganaderos.</p> <p><b>(F1,F2,F3,F6;A3,A4,A7,A8)</b> Aprovechar la existencia de pastos naturales, la experiencia de la mano de obra y los bajos costos de producción para manejar precios competitivos.</p>

	prevención contra la fiebre aftosa.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Ausencia de estructura administrativa 2. Ausencia de registros que permitan el control de las actividades 3. Nivel de tecnología bajo 4. Desinterés en asociarse 5. Administradores no poseen estudios técnicos y/o profesionales 6. Insuficiente control profesional 7. Servicio al Cliente	<p><b>(O8,O9;D4)</b> Sensibilizar a los ganaderos sobre la importancia de asociarse a entidades destinadas a impulsar el desarrollo de la Ganadería.</p> <p><b>(O9;D1,D2,D5,D6)</b> Aprovechar las capacitaciones brindadas por las entidades que apoyan al sector ganadero, para aprender a utilizar herramientas técnicas y administrativas para el mejoramiento de los hatos.</p> <p><b>(O1,O4,O6;D3)</b> Utilizar la disponibilidad de créditos para adquirir tecnología y agilizar los procesos del hato</p> <p><b>(O1,O4,O5,O9;D1,D2,D5,D6)</b> Implementar herramientas administrativas que nos permitan reaccionar ante las amenazas presentes en el entorno</p> <p><b>(O4,O5,O9;D1,D2,D6)</b> Establecer medidas de control para supervisar el comportamiento y evolución de los hatos</p>	<p><b>(A1,A2,A3,A4,A7;D1,D2)</b> Establecer un Modelo Administrativo que permita mejorar la dirección de los hatos.</p> <p><b>(A1,A2,A3,A7,A8;D1)</b> Realizar estudios para conocer el comportamiento de nuestro mercado.</p> <p><b>(A1,A2;D7)</b> Reconocer las necesidades y expectativas del cliente.</p>

Cuadro 15. Matriz DOFA de la actividad ganadera en Nariño

Fuente: Los Autores

## 11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el estudio realizado a la Actividad Ganadera Bovina en Nariño, se identificó la necesidad de que los ganaderos se agrupen.

A continuación se propone el direccionamiento estratégico que guiaría la Actividad Ganadera Bovina en pie de la región.

### 11.1 VISIÓN

En los próximos 8 años la Actividad Ganadera Bovina en pie de Nariño deberá ser competitiva y productiva utilizando herramientas de planificación y controles que regulen y ajusten su funcionamiento, además deberá ser capaz de reaccionar frente a los cambios del sector, estando siempre atenta al comportamiento y desarrollo del mercado regional y nacional.

### 11.2 MISIÓN

La Actividad Ganadera Bovina de Nariño, como institución esta comprometida con el desarrollo ganadero, estimulando un manejo administrativo que satisfaga eficazmente las necesidades del hato y cumplan con las expectativas del propietario y los clientes.

### 11.3 PRINCIPIOS COORPORATIVOS

- 1. Calidad.** Como la excelencia en las asesorías y procesos de apoyo en el desarrollo de la Actividad Ganadera Bovina en Nariño.
- 2. Competitividad.** Satisfacer oportunamente las necesidades de los ganaderos.
- 3. Trabajo en Equipo.** Pertenencia y compromiso de todos los actores de la actividad para lograr el cumplimiento de los objetivos programados y así contribuir al crecimiento y consolidación de esta.
- 4. Innovación.** Estar atento a los cambios y nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos productivos de la actividad.
- 5. Eficiencia.** Obtener los resultados esperados, mediante procesos honestos y confiables.
- 6. Apoyo.** Brindar seguridad y servicios que ayuden e impulsen el desarrollo ganadero.

**7. Unión.** Promover la unión de los productores ganaderos de la región alrededor de la Actividad Ganadera Bovina en Pie de Nariño.

**8. Conocimiento.** La importancia de la investigación y el desarrollo tecnológico, como factores imprescindibles para la modernización y el crecimiento de la ganadería regional.

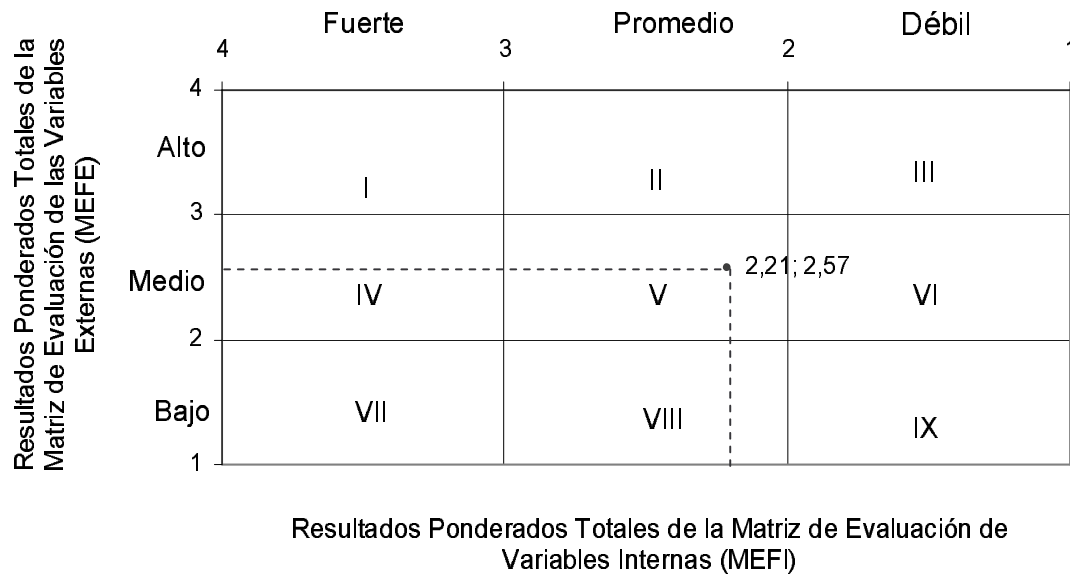
#### **11.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Conseguir que los hatos de la región se manejen como una empresa.
- Ampliar la participación en el mercado ganadero.
- Conseguir que los ganaderos de la región se asocien.
- Manejar precios competitivos.
- Conocer a nuestros clientes.
- Poseer un nivel tecnológico.

## 12. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 12.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Gráfica 6. Matriz IE



Para la Actividad Ganadera en Nariño la matriz IE presento los siguientes resultados en sus dos dimensiones claves: sobre el eje X (MEFI), el resultado total ponderado es de 2,21; punto que se considera promedio. Sobre el eje Y (MEFE), el resultado total ponderado es de 2.57 que se considera medio. Ubicándose en el cuadrante V, lo que significa que la Actividad Ganadera de Nariño debe adoptar una posición de resistencia.

Luego del análisis matricial I-E la Actividad Ganadera de Nariño se encuentra ubicada en un punto medio-medio, lo cual significa que la Actividad, si quiere consolidarse en el mercado debe aprovechar al máximo la experiencia del talento humano existente, así como de la calidad genética de los bovinos; lo cual permitiría diseñar e implementar planes y programas tendientes a impulsarlo, formulando estrategias que estimulen el desarrollo de procesos internos mas eficientes.

### 12.1.1 Estrategias

- Alianzas Estratégicas.
- Penetración de mercado.
- Consolidación.

### 12.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Cuadro 16. Matriz PEYEA de la actividad ganadera bovina en Nariño

FORTALEZA FINANCIERA (FF)							Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Activos corrientes					X		
2. Retorno de la inversión			X				
3. Acceso a Crédito				X			
4. Liquidez				X			
5. Capital de Trabajo				X			
<b>TOTAL FACTOR</b>			<b>3</b>	<b>12</b>	<b>5</b>		<b>4</b>

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)							Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Tratado de libre Comercio					X		
2. Agresividad de la Competencia		X					
3. Variabilidad de la demanda					X		
4. Políticas gubernamentales		X					
5. Barreras para entrar al mercado					X		
<b>TOTAL FACTOR</b>		<b>-4</b>			<b>-15</b>		<b>-3.8</b>

VENTAJA COMPETITIVA (VC)							Promedio
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1. Conocimientos tecnológicos					X		
2. Curva de Experiencia		X					
3. Calidad Genética		X					
4. Bajos costos de producción		X					
5. Calidad del Servicio al cliente					X		
<b>TOTAL FACTOR</b>		<b>-6</b>			<b>-16</b>		<b>-4,4</b>

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)								Promedio
		1	2	3	4	5	6	
1	Productos Sustitutos		X					
2	Barreras de Entrada		X					
3	Aprovechamiento de los recursos				X			
4	Normas fitosanitarios				X			
5	Conocimientos Tecnológicos.				X			
<b>TOTAL FACTOR</b>			<b>4</b>		<b>12</b>			<b>3,20</b>

### Resultados

**EA: -3,8**

**FI : 3,20**

**VC: -4,4**

**FF: 4,00**

Vector direccional coordina:

eje X: -1,2

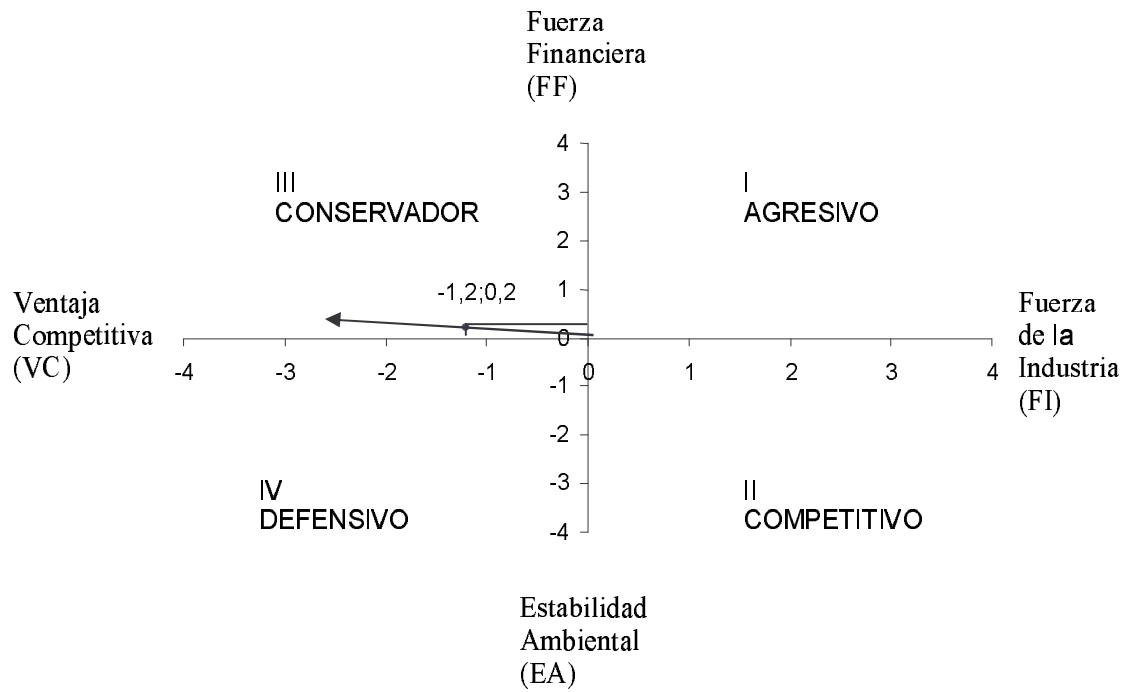
eje Y: 0,2

El resultado de la Matriz PEYEA indica que la posición estratégica de la Actividad Ganadera bovina en Nariño se ubica en el cuadrante III, por lo cual debe seguir estrategias de tipo Conservador, utilizando las ventajas competitivas importantes para una Industria estable con bajo crecimiento.



### 12.2.1 Gráfica de la PEYEA.

Gráfico 7. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



### 12.2.2 Estrategias

- Realizar alianzas estratégicas
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado

### 13. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 13.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Cuadro 17. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica de la actividad ganadera bovina en Nariño

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Alianzas Estratégicas.		Penetración de mercado.		Consolidación		Desarrollo de Mercado	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>									
1. Disponibilidad de Créditos	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24
2. Reglamentos Gubernamentales	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Normas Fitosanitarias	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24
4. Mano de Obra Calificada	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
5. Actitud hacia el trabajo	0,05	2	0,1	0	0	0	0	0	0
6. Presencia de Tecnología	0,05	3	0,15	0	0	2	0,1	3	0,15
7. Ubicación	0,05	0	0	0	0	0	0	2	0,1
8. Alianzas Estratégicas	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
9. Apoyo de Entidades	0,06	4	0,24	2	0,12	0	0	2	0,12

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Alianzas Estratégicas.		Penetración de mercado.		Consolidación		Desarrollo de Mercado	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA

AMENAZAS									
1. Crecimiento del Mercado	0,08	2	0,16	2	0,16	0	0	2	0,16
2. Comportamiento de la Demanda	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Comportamiento del precio	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
4. Globalización	0,06	4	0,24	1	0,06	1	0,06	3	0,18
5. Orden Público	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0	1	0,06
6. Vías de Acceso	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	2	0,12
7. Nuevos Competidores	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
8. Sustitutos	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07

FORTALEZAS									
1. Predominio de explotaciones minifundistas	0,06	2	0,12	0	0	0	0	1	0,06
2. Predomina pastos naturales	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Experiencia adquirida por tradición familiar	0,08	3	0,24	0	0	0	0	0	0
4. Proceso de acreditación como territorio libre de aftosa	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
5. Calidad genética	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
6. Costos bajos de producción	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Alianzas Estratégicas.		Penetración de mercado.		Consolidación		Desarrollo de Mercado	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA

DEBILIDADES									
1. Ausencia de estructura administrativa	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
2. Ausencia de registros que permitan el control de las actividades	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Nivel de tecnología bajo	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07	1	0,07
4. Desinterés en asociarse	0,08	1	0,08	0	0	0	0	2	0,16
5. Administradores no poseen estudios técnicos y/o profesionales	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
6. Insuficiente control profesional	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07	1	0,07
7. Servicio al Cliente	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>			<b>3,65</b>		<b>3</b>		<b>2,41</b>		<b>3,46</b>
%			59.54		53.57		50.21		51.87

## 13.2 DECISIÓN DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito las estrategias de mercado mas factibles y de mayor atractivo son:

- ✓ **Alianzas Estratégicas.** Unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad. La Actividad Ganadera Bovina en pie debería realizar alianzas con las cadenas productivas del subsector pecuario y con las entidades de apoyo existentes en el sector; esto para promover el desarrollo tecnológico y de investigación que impulse la organización y productividad de los hatos ganaderos.
  
- ✓ **Penetración de mercados.** Aumentar la participación del mercado, correspondiente a los productos o servicio presentes, en los actuales mercados. La Actividad Ganadera Bovina en pie de Nariño por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización e implementación de actividades publicitarias y de servicio al cliente propiciara una mayor participación en el mercado.

## 14. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro18. Plan de acción de la actividad ganadera bovina en Nariño

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Conseguir que los hatos de la región se manejen como una empresa.	Aprovechar las capacitaciones brindadas por las entidades que apoyan al sector ganadero, para aprender a utilizar herramientas técnicas y administrativas para el mejoramiento de los hatos.		Lograr un manejo administrativo en el 60% de los hatos	Capacitar y asesorar a los ganaderos en la administración de los hatos.	SENA	2 Año	36.000.000	Informe de asistencia
	Implementar herramientas administrativas que nos permitan reaccionar ante las amenazas presentes en el entorno.			Brindar asesorías sobre diligenciamiento y analisis de registros.	FEDEGAN	Año y medio	8.000.000	Registros de asesorías
	Establecer medidas de control para supervisar el comportamiento y evolución de los hatos			Capacitar a los administradores y propietarios de los hatos sobre el manejo y control de costos	SENA Y SAGAN	2 Año	24.000.000	Informe de Asistencia
	Establecer un Modelo Administrativo que permita mejorar la dirección de los hatos.							

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Ampliar la participación en el mercado ganadero.	Aprovechar la calidad genética del ganado y los cuatros años sin brotes de aftosa para competir con los sustitutos y los nuevos competidores.	Penetración de Mercado	Ampliar en un 15% la participación en el Mercado	Realizar campañas publicitarias alusivas a la calidad del ganado y la ausencia de brotes de aftosa.	ICA Y SAGAN	3 Años	36.000.000	Informes sobre el impacto de las campañas
	Incentivar la demanda del ganado bovino promocionando la calidad genética y sanitaria.			Identificar las necesidades más inmediatas del mercado regional.	SAGAN	6 Meses	2.500.000	Informe de resultado
	Realizar estudios para conocer el comportamiento de nuestro mercado.			Adquirir nuevas razas que se adapten a la región	Propietarios de hatos	1 Año	100.000.000	Relación semestral de nuevas razas adquiridas.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Conseguir que los ganaderos de la región se asocien.	Sensibilizar a los ganaderos sobre la importancia de asociarse a entidades destinadas a impulsar el desarrollo de la Ganadería.  Realizar alianzas y acuerdos de competitividad para reducir las limitaciones que posee la actividad ganadera del departamento.	Alianzas Estratégicas	Lograr que el 70% de los ganaderos estén asociados	Dictar charlas sobre las ventajas de estar agrupados y asociados	FEDEGAN	1 AÑO	8.000.000	Informe de asistencia
				Dictar conferencias a los ganaderos para que conozcan los beneficios de las entidades de apoyo	SENA	1 AÑO	10.000.000	Número de personas que asisten a las conferencias
				Realizar visitas a los ganaderos invitándolos a asociarse	FEDEGAN	5 Años	72.000.000	Informe trimestral de visitas realizadas  Nº de ganaderos asociados
				Promover acercamientos entre los ganaderos de la región	SAGAN	5 Años	15.000.000	Actas de los acuerdos



OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Manejar precios competitivos.	Aprovechar la existencia de pastos naturales, la experiencia de la mano de obra y los bajos costos de producción para manejar precios competitivos.	Alianzas Estratégicas	Conseguir que un 85% de los ganaderos manejen un sistema para poner precio al ganado	Capacitar a los administradores y propietarios de los hatos sobre el manejo y control de costos.	SENA Y SAGAN	2 Años	24.000.000	Informe de Asistencia
	Establecer un Modelo Administrativo que permita mejorar la dirección de los hatos.			Capacitar y asesorar a los ganaderos en la utilización de elementos técnicos para la colación de precios.	SENA Y SAGAN	6 MESES	2.500.000	% de utilización de los nuevos métodos
				Realizar acercamiento entre los ganaderos de la región, para convenir parámetros de precios	SAGAN	2 Años	6.000.000	Informe de resultados

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Conocer a nuestros clientes.	Realizar estudios para conocer el comportamiento de nuestro mercado.	Penetración de Mercado	Aplicar en un 70% las técnicas sobre servicio al cliente	Dictar capacitaciones sobre la atención y servicio al cliente.	SENA	2 Años	9.000.000	Informe de Asistencia
	Reconocer las necesidades y expectativas del cliente.			Realizar y analizar encuestas sobre las expectativas del cliente.	SAGAN	6 MESES	5.000.000	Informe de Resultado del estudio
	Fidelizar a los clientes actuales, aprovechando el conocimiento y experiencia de los ganaderos.			Identificar las necesidades más inmediatas del mercado regional.	SAGAN	6 MESES	2.500.000	Informe de Resultados

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TPO	RECURSO	INDICADORES DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Poseer un nivel tecnológico.	Utilizar la disponibilidad de créditos para adquirir tecnología y agilizar los procesos del hato	Alianzas Estratégicas	Adquirir un 30% de la tecnología utilizada por los departamentos más representativos.	Realizar un estudio de necesidad tecnológica.	SENA Y FEDEGAN	6 Meses	3.500.000	Informe de Requerimiento por zonas
				Invertir en Investigación y adquisición de tecnología.	SENA, ICA, FEDEGAN Y GANADEROS	7 Años	200.000.000	Informe de resultados Relación de Compras
				Investigar la tecnología utilizada en la Actividad Ganadera por otros departamentos	FEDEGAN	6 Meses	5.000.000	Informe de resultados
				Realizar alianzas entre los ganaderos de la región para la adquisición de tecnología	SAGAN	8 Años	10.000.000	Actas de las alianzas realizadas

## 15. INDICADORES DE GESTIÓN

### 15.1 ÍNDICES FINANCIEROS

- RENTABILIDAD NETA:  $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS}}$

Muestra el porcentaje de ganancia generada por las actividades del hato ganadero.

- CAPITAL DE TRABAJO: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Constituye los recursos con que dispone el Hato para atender sus actividades de operación después de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### 15.2 ÍNDICES DE COMERCIALIZACIÓN

- EFECTIVIDAD COMERCIAL:  $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$

Mide el cumplimiento presupuestal de la actividad de ventas

### 15.3 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN

- ÍNDICE DE RETENCIÓN DE CLIENTES:  $\frac{\text{Clientes totales} - \text{Desertores}}{\text{Clientes totales}}$

### 15.4 ÍNDICE DE PRODUCCIÓN

- ÍNDICE COSTO BENEFICIO:  $\frac{\text{Total Costos producción.}}{\text{Total Costos producción planeada}}$

## 16. CONCLUSIONES

La falta de organización de los ganaderos de la región no ha permitido la realización de planes de desarrollo, que les permita visualizar los problemas a mediano y largo plazo generados por la dinámica del mercado.

La región cuenta con la presencia de entidades de apoyo a la ganadería, pero por la falta de interés de los ganaderos por informarse sobre los servicios que estas prestan hace que no sean aprovechados.

Nariño es una región que posee ventajas comparativas que no han sido aprovechadas, ocasionando un débil crecimiento del Sector.

La falta de planeación nos ha conducido en Minifundios dedicados al autoconsumo en la región, desaprovechando oportunidades de entrar a nuevos mercados y ser más competitivos.

Predomina la ausencia de Investigación y Desarrollo en la Actividad Ganadera, produciendo el atraso tecnológico del sector en la región.

El manejo de modelos administrativos brinda directrices para el control y desarrollo de las actividades de los hatos.

Para que haya progreso en la Actividad ganadera debe haber un cambio de actitud de todos y cada uno de los actores involucrados.

La implementación de un modelo estratégico debe ser una herramienta que permita el desarrollo competitivo y tecnológico de la Actividad Ganadera.

Los bovinos son la especie de mayor impacto dentro de la economía departamental, de ahí la importancia de impulsarlo.

## **17. RECOMENDACIONES**

Para la realización y puesta en marcha del plan de acción formulado, la entidad propicia para su ejecución es SAGAN.

Los ganaderos de la región deben asociarse a alguna de las entidades de apoyo de la Actividad Ganadera.

Las entidades de Apoyo deberían llevar bases de datos actualizados y completos sobre los hatos de la región.

Realizar y documentar trabajos de investigación sobre el sector.

Las capacitaciones que se realizan para los ganaderos deben ser efectuadas de manera clara y sencilla, para que sean comprendidas totalmente por estos.

Fomentar la asistencia de los ganaderos a las diferentes capacitaciones dictadas para el sector ganadero.

## BIBLIOGRAFÍA

BETANCOUR GUERRERO, Benjamín. Modulo de competitividad y estrategia. Universidad de Nariño. Pasto, Octubre 2005.

BOTERO R., Tatis y MENDEZ, E. Gestión de la información en empresas ganaderas. Ed. Fedegan. Colombia 2002.

CAICEDO, Servio Tulio. La psicología del pastuso. Pasto: tipografía Javier. 1981.

CHIAVENATO, Adalberto. Iniciación a la administración general. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, 1997.

DANE. Encuesta nacional agropecuaria 2001, 2002 y 2003. Ministerio de agricultura y desarrollo rural.

----- Informe de coyuntura económica regional. Departamento de Nariño. Segundo semestre 2005.

DIARIO DEL SUR. Artículos: Premio nacional de la ganadería. Determinan capacidad de producción ganadera. Calidad de la carne: un pecado capital. San Juan de Pasto. 2005

Diccionario Enciclopédico Círculo. España. Circulo de Lectores.

ESCOBAR, Sandra y VERA, Richard. Caracterización de la ganadería en el municipio de Túquerres, Nariño. Udenar. Pasto 2004. Trabajo de grado (Zootecnistas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Agrícolas.

FEDEGAN. La ganadería bovina en Colombia 2003 – 2004. Ed Fedegan. Santafé de Bogotá 2004.

----- . Manual practico del ganadero. Ed. Fedegan. Santafé de Bogotá 2000.

FRED, David. Administración estratégica. Editorial prentice-hall Hispanoamérica, s.a., México 1997.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Consolidado agropecuario 2005. San Juan de Pasto. Junio de 2006.

-----, -----, San Juan de Pasto. Mayo de 2005.

----- . Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007. San Juan de Pasto.2005.

GÓMEZ BOTERO, José. Escenarios prospectivos Nariño siglo XXI. Editorial universidad de Nariño. San Juan de Pasto 1995.

Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Editorial Grigalbo. Barcelona, 1998.

LERMA, Héctor. Metodología de la investigación. Coeditores. Bogotá, 2004.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2002. NTC 1486

INSTITUTO GEOGRÁFICO “AGUSTÍN CODAZZI”. Nariño aspectos geográficos. Bogotá, D.C. 1985.

MARTINEZ BETENCOUR, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián. Nariño realidad y futuros posibles. San Juan de Pasto: editorial universidad de Nariño. 2000.

MILLAN, Constain Felipe. Competitividad internacional de las regiones. Cámara de comercio de Cali. Septiembre 1994.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Editorial CECSA. México 1.984.



SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá, 2000, 3R editores.

TÉLLEZ I. CUBULLOS A. Plantación estratégica de empresas ganaderas. Ed. Fedegan. Bogotá 2004.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Informe de coyuntura. Bogotá: una  
unibiblos.2003.

## PAGINAS WEB

- [www.umariana.edu.co](http://www.umariana.edu.co)
- [www.ica.gov.co](http://www.ica.gov.co)
- [www.fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co)
- [www.corponariño.gov.co](http://www.corponariño.gov.co)
- [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- [www.gobernar.gov.co](http://www.gobernar.gov.co)
- [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)
- [www.sonpro.com.co](http://www.sonpro.com.co)
- [www.eltiempo.com.co](http://www.eltiempo.com.co)

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO A. Inventario de ganado bovino

CONSOLIDADO AGROPECUARIO, ACUICOLA Y PESQUERO 2005

MUNICIPIO	No PREDIOS	VACUNACION BOVINA %	I. INVENTARIO DE GANADO BOVINO EL DIA DE LA EVALUACION						TOTAL
			MACHOS			HEMBRAS			
			0-12 MESES	13-24 MESES	MAS DE 24 MESES	0-12 MESES	13-24 MESES	MAS DE 24 MESES	
ALBAN	129	89	105	128	54	78	99	312	776
ALDANA	607	95	536	511	302	918	1198	3575	7040
ANCUYA	314	90	134	112	168	82	224	458	1178
ARBOLEDA	258	90	140	154	192	140	154	675	1455
BARBACOAS*			250	101	201	350	135	1105	2142
BELEN	292	94	271	140	130	209	161	1040	1951
BUESACO	980	89	748	1120	926	652	1130	3708	8284
CHACHAGUI	303	89	293	397	418	289	319	1343	3059
COLON	241	92	208	109	123	186	89	667	1382
CONSACA	268	97	205	331	389	220	375	1146	2666
CONTADERO	830	96	519	477	199	836	663	1665	4359
CORDOBA	1188	88	798	319	397	713	476	2366	5069
CUASPUD	828	95	587	557	366	863	1014	3442	6829
CUMBAL	2997	90	2504	681	636	3217	1856	10976	19870
CUMBITARA	195	32	322	235	475	239	244	985	2500
EL CHARCO			66	160	100	100	185	120	731
EL PEÑOL	118	99	168	142	166	122	139	713	1450
EL ROSARIO	85	63	281	90	213	285	258	1326	2453
EL TABLON	365	89	247	115	522	177	201	1058	2320
EL TAMBO	371	91	112	352	467	91	295	1677	2994
FCO PIZARRO			25	40	34	28	35	125	287
FUNES	565	97	269	498	562	179	410	1062	2980
GUACHUCAL	2299	97	1468	1073	603	3389	2902	13249	22684
GUAITARILLA	727	87	405	513	598	376	514	1546	3952
GUALMATAN	475	92	291	319	138	357	453	1415	2973
ILES	876	96	729	458	977	591	586	2451	5792
IMUES	618	91,0	245	244	566	224	197	1056	2532
IPIALES	3143	94	2533	2174	1674	3679	2371	8759	21190
LA CRUZ	793	81	711	360	699	545	316	2363	4994
LA FLORIDA	566	85	513	387	349	319	521	2000	4089
LA LLANADA	211		502	121	150	262	502	1139	2676
LA TOLA			30	26	83	62	57	145	403

MUNICIPIO	No PREDIOS	VACUNACION BOVINA %	I. INVENTARIO DE GANADO BOVINO EL DIA DE LA EVALUACION						TOTAL
			MACHOS			HEMBRAS			
			0-12 MESES	13-24 MESES	MAS DE 24 MESES	0-12 MESES	13-24 MESES	MAS DE 24 MESES	
LA UNION	275	99	487	433	335	195	537	1848	3835
LEIVA	80	71	232	656	1135	254	413	1697	4387
LINARES	273	97	92	78	215	147	48	514	1094
LOS ANDES	203	7	623	283	302	125	369	994	2696
MAGÜI PAYAN			47	71	59	47	61	220	505
MALLAMA	321	76	419	373	957	348	545	1408	4050
MOSQUERA			45	40	76	40	53	118	372
NARIÑO			141	92	68	152	170	580	1203
OLAYA HERRERA			248	283	325	236	296	566	1954
OSPINA	464	97	430	418	434	371	275	1138	3066
PASTO	3526	91	2623	2043	1716	3551	2940	12952	25825
POLICARPA	91	40	338	384	219	235	849	1533	3558
POTOSI	1526	83	1073	932	873	885	838	3419	8020
PROVIDENCIA	184	90	110	86	105	67	125	337	830
PUERRES	905	89	758	395	452	687	593	2092	4977
PUPIALES	1689	94	1029	637	472	1976	1893	8270	14277
RICAUARTE	142	55	155	20	1140	81	62	352	1810
ROBERTO PAYAN			220	90	110	250	150	200	1020
SAMANIEGO	283	16	312	153	129	281	221	1089	2185
SAN BERNARDO	340	81	309	340	404	171	350	1216	2790
SAN LORENZO	208	64	145	250	404	33	225	1122	2179
SAN PABLO	495	71	657	226	332	378	492	1487	3572
SAN PEDRO CARTAGO	254	89	260	150	156	380	193	974	2113
SANDONA	395	98	499	575	257	416	597	1212	3556
SANTA BARBARA			9	11	15	15	22	26	98
SANTACRUZ	405	85	537	185	222	282	216	1217	2659
SAPUYES	542	97	691	245	367	1167	1363	5754	9587
TAMINANGO	140	21	115	296	538	185	48	1045	2227
TANGUA	1031	98	616	479	1014	366	725	3643	6843
TUMACO	344	63	764	1086	1776	1170	1267	4476	10539
TUQUERRES	1938	95	1385	1204	1096	1480	1705	7313	14183
YACUANQUER	570	98	438	167	713	523	488	1503	3832
<b>TOTAL</b>	<b>37266</b>	<b>83,6</b>	<b>32022</b>	<b>25125</b>	<b>29293</b>	<b>35272</b>	<b>36208</b>	<b>143982</b>	<b>301902</b>

Fuente: SAGAN - ICA

**ANEXO B. Estructura de costos por sistema de producción ganadera (%)**

<b>PONDERADOR</b>	<b>CEBA</b>
<b>I. Mano de obra</b>	<b>50,05</b>
<b>II. Insumos de consumo corriente</b>	<b>13,1</b>
A. Nutrición	5,98
i. Sales	5,02
ii. Complementos Alimenticios	0,97
B. Sanidad	7,12
i. Vacunas	2,08
ii. Implantes	0
iii. Drogas	5,04
<b>III. Sostenimiento de potreros</b>	<b>13,19</b>
A. Fertilizantes	0,95
B. Correctores de suelo	0
C. Herbicidas	8,45
D. Insecticidas	0,16
E. Adherentes	0,45
F. Semillas	0,75
G. Mantenimiento de cercas	2,42
<b>IV. Otros Gastos</b>	<b>18,5</b>
A. Inseminación artificial	0,6
B. Combustibles y lubricantes	4,35
C. Construcciones	3,09
D. Arrendamiento de pastos	0,13
E. Arrendamiento de maquinaria	0,8
F. Transporte	8,01
G. Servicios	1,31
H. Uniformes y botas	0,2
<b>V. Maquinaria y equipo, reposición</b>	<b>5,16</b>
A. Maquinaria	0,18
B. Implementos agrícolas	0,15
C. Equipos	0,58
D. Aperos	2,48
E. Herramientas	0,37
Total	100

Fuente: Fedegan, Oficina de Planeación

## ANEXO C. Sacrificio de ganado vacuno

CONSOLIDADO AGROPECUARIO, ACUICOLA Y PESQUERO 2003

MUNICIPIO	TOTAL SACRIFICADOS EN 2003	PRECIO EN PIE		PRECIO EN PIE	
		ABR	DIC	ABR	DIC
ALBAN	288	4000	4000	4000	4000
ALDANA	133	2000	2300	2000	2300
ANCUYA	624	1900	2000	1900	2000
ARBOLEDA	192	2800	2800	2800	2800
BARBACOAS		5000	5000	5000	5000
BELEN	300	2500	2500	2500	2500
BUESACO	130	2100	2200	2100	2200
CHACHAGUI	384	4500	4500	4500	4500
COLON	140	4500	4500	4500	4500
CONSACA	360	3000	3000	3000	3000
CONTADERO	48	2100	2100	2100	2100
CORDOBA	384	3800	3500	3800	3500
CUASPUD		2500	2500	2500	2500
CUMBAL	900	2100	2100	2100	2100
CUMBITARA	870	3500	3500	3500	3500
EL CHARCO	245	7000	7000	7000	7000
EL PEÑOL	480	4000	4000	4000	4000
EL ROSARIO	300	4000	4000	4000	4000
EL TABLON	430	2000	2500	2000	2500
EL TAMBO	1200	2500	2500	2500	2500
FCO PIZARRO		4000	4000	4000	4000
FUNES	130	3000	3200	3000	3200
GUACHUCAL	5300	2160	2160	2160	2160
GUAITARILLA	384	2100	2200	2100	2200
GUALMATAN	230	1400	1400	1400	1400
ILES	240	1200	1200	1200	1200
IMUES		3500	3500	3500	3500
IPIALES	2850	3600	3800	3600	3800
LA CRUZ	765	2300	2400	2300	2400
LA FLORIDA	520	2800	3000	2800	3000
LA LLANADA	216	3000	3000	3000	3000
LA TOLA	60	8500	8500	8500	8500

MUNICIPIO	TOTAL SACRIFICADOS EN 2003	PRECIO EN PIE		PRECIO EN PIE	
		ABR	DIC	ABR	DIC
LA UNION	2080	3000	3500	3000	3500
LEIVA	1200	2350	2350	2100	2100
LINARES	505	3500	3500	3500	3500
LOS ANDES	368	2500	2500	2500	2500
MAGÜI PAYAN	81	8000	8000	8000	8000
MALLAMA	480	2000	2200	2000	2200
MOSQUERA		6000	7000	6000	7000
NARIÑO	468	5300	6000	5300	6000
OLAYA HERRERA	281	6000	6000	6000	6000
OSPINA	130	5000	5000	5000	5000
PASTO	19593	2300	2300	2200	2200
POLICARPA	270	3200	3200	3200	3200
POTOSI	24	3000	3000	3000	3000
PROVIDENCIA	155	4000	4000	4000	4000
PUERRES	240	1500	1600	1500	1600
PUPIALES	78	4800	4800	4800	4800
RICAUARTE	690	5000	5500	5000	5500
ROBERTO PAYAN		4000	4000	4000	4000
SAMANIEGO	480	3000	3000	3000	3000
SAN BERNARDO	200	4000	4000	4000	4000
SAN LORENZO	191	1700	1800	1700	1800
SAN PABLO	800	5000	5000	5000	5000
SAN PEDRO CARTAGO	80	3500	3500	3500	3500
SANDONA	1400	2500	2500	2500	2500
SANTA BARBARA	16	8000	8000	8000	8000
SANTACRUZ	110	4000	4000	4000	4000
SAPUYES	33	3500	3500	3500	3500
TAMINANGO	1314	4500	4500	4500	4500
TANGUA	96	5300	5300	5300	5300
TUMACO	10950	2700	2700	2700	2700
TUQUERRES	950	2000	2000	2000	2000
YACUANQUER	70	1850	1850	1850	1850
PROMEDIO	61436	2746	2793	2726	2756

Fuente: FEDEGAN



## ANEXO D. Fuentes

### ENTREVISTAS.

#### ✓ **Fedegan:**

Doctora Miriam Santacruz, Médica Veterinaria Zootecnista, Monitora de Hatos de SAGAN.

Johana Benavides, Coordinadora hatos zona Sur.

#### ✓ **Sena:**

Doctor Luís Eduardo Enríquez encargado de la unidad de Ganadería del SENA regional Nariño.

#### ✓ **ICA:**

La doctora Ingrid Koch, Epidemióloga ICA Regional Nariño.

#### ✓ **Frigovito:**

Elver Muñoz, Jefe de Planta Frigovito

Sandra Escobar. Caracterización de la Ganadería en el Municipio de Túquerres Nariño.

Propietarios de 23 fincas.

Veterinarios.

Proveedores.

## **DOCUMENTOS Y REGISTROS.**

### **✓ Fedegan:**

- Inventario Bovino.
- Estructura de costos
- Marco Jurídico
- Información sobre Globalización
- Caracterización de fincas ganaderas zona Sur

### **✓ ICA:**

- Movilización de Especies en la zona Sur de Nariño