

**ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL EN  
NARIÑO**

**ALEXANDER JAVIER MENA BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004.**

**ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL EN  
NARIÑO**

**ALEXANDER JAVIER MENA BENAVIDES**

**Informe Final de Pasantía presentado como requisito parcial para optar al  
título de Administrador de Empresas**

**Asesor :  
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004.**

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

Artículo primero del Acuerdo Numero 324 de octubre 11 de 1966, emanado del  
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Edwin Ignacio Tarapuez  
Jurado**

---

**Julio Ignacio Garzón  
Jurado**

---

**Carlos Arturo Ramírez  
Asesor**

San Juan de Pasto, Mayo de 2004

## **AGRADECIMIENTOS**

<b>JULIO IGNACIO GARZÓN</b>	Profesor Universidad de Nariño
<b>EDWIN IGNACIO TARAPUEZ</b>	Director Incubadora de Empresas de Nariño
<b>FRANCO JIMMY TORRES</b>	Director Ejecutivo ACOPI Nariño
<b>LUIS HERMAN CIFUENTES</b>	Administrador de Empresas
<b>MARIA CUAICAL CUAICAL</b>	Administradora de Empresas
<b>NIXON ALEXANDER TARAPUEZ</b>	Zootecnista

Personal Docente y Administrativo Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Personal Administrativo ACOPI Nariño

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme alcanzar este triunfo, a mis padres (Silvio Mena y Alba Benavides) por su apoyo y cariño, a mi hermano (Jaime) y a toda mi familia.

A quienes me dieron la fuerza y la esperanza en todo momento, y fueron la luz para alumbrar cada paso de este recorrido.

**ALEXANDER JAVIER MENA BENAVIDES**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTEPROYECTO DE PASANTIA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 JUSTIFICACION	17
1.5 METODOLOGÍA	17
1.5.1 Tipo de Estudio	17
1.5.2 Método	18
1.5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	18
2. ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES	20
2.1 EL PRODES	20
2.1.1 Objetivo General del Programa	21
2.1.2 Criterios fundamentales que guían el Programa	21
2.1.3 Etapas Comprendidas	21
3. ANTECEDENTES DE LOS SECTORES	23
3.1 SECTOR PANIFICACIÓN	23

3.2 SECTOR LACTEOS	26
4. DIAGNÓSTICOS REALIZADOS EN LOS SECTORES	28
4.1 SECTOR PANIFICACIÓN	28
4.1.1 Debilidades	28
4.1.2 Amenazas	28
4.1.3 Fortalezas	29
4.1.4 Oportunidades	29
4.2 SECTOR LACTEOS	29
4.2.1 Fortalezas	30
4.2.2 Debilidades	31
4.2.3 Oportunidades	31
4.2.4 Amenazas	31
5. ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCION SECTORIALES	33
5.1 SECTOR DE PANIFICACIÓN	33
5.2 SECTOR LACTEOS	34
6. EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCION SECTORIALES	36
6.1 SECTOR PANIFICACIÓN	36
6.1.1 Visita Empresarial a Medellín	36
6.1.2 Compras Conjuntas	42
6.1.3 Segundo Salón ferial de Panadería	42
6.2 SECTOR LACTEOS	43
6.2.1 “Proyecto para el Desarrollo Productivo y Competitivo del Cluster Lácteo”	44
6.2.3 Conformación de la Alianza del Sector Lácteos	46

7. EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE ACCION Y LAS ACTIVIDADES	48
7.1 SECTOR PANIFICACIÓN	48
7.1.1 Visita Empresarial a Medellín	48
7.1.2 Segundo Salón Ferial de Panadería	49
7.1.3 Compras Conjuntas	49
7.1.4 Capacitaciones	49
7.2 SECTOR LACTEOS	50
8. PROPUESTAS PARA LOS PRODES	51
8.1 SECTOR PANIFICACIÓN	51
8.2 SECTOR LACTEOS	52
9. CONCLUSIONES	54
10. RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA	58
ANEXOS	59

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Número de establecimientos según actividad económica.	24
Tabla 2. Sector panificador según actividad económica activos, ventas y utilidades.	24
Tabla 3. Actividad económica y su participación en el empleo	25

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Formato de Convenio de Cooperación Técnica Regional no Reembolsable.	60
Anexo B. Encuesta de Evaluación de Resultados hecha a Expositores del Segundo Salón Ferial de Panadería.	64

## RESUMEN

Este informe, resume las actividades realizadas durante la pasantía en la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño, donde se tuvo la oportunidad de trabajar como asesor PRODES en los sectores de panificación y lácteos.

Las actividades partieron de la investigación y la recolección de información y datos útiles de cada uno de los sectores para conocer su situación actual y aproximarse al entorno de las Pymes. En panificación, la información existente fue abundante y actual; mientras que para lácteos no existía una investigación concreta que ofreciera datos representativos del momento de las empresas de este sector.

Para complementar los datos obtenidos, se llevo a cabo los autodiagnósticos con los afiliados a ACOPI Nariño de cada uno de los sectores antes mencionados. Para ello se hizo uso de los formatos con los que cuenta el gremio para estos casos.

Con base en toda la información se diseñó el plan de acción a desarrollar durante el periodo de pasantía, pensando en actividades que fueran enfocadas principalmente a lograr afianzar la confianza entre los grupos. En panificación se trabajó en tres actividades principales: Visita Empresarial a Medellín, Segundo Salón Ferial de Panadería, y las compras conjuntas. Todas estas tuvieron resultados muy satisfactorio, logrando la consolidación del grupo y el aumento del numero de afiliados. Por otra parte en el sector lácteos fue determinante la participación en los comités orientador y operativo de la cadena láctea, lo que significó mayor apoyo para las empresas transformadoras.

En general, el programa PRODES se dio a conocer a mayores dimensiones llegando a capacitar y agremiar un gran numero de empresas, lo que a largo plazo significara competitividad y productividad para el empresario Pyme.

## **ABSTRACT**

This report, summarizes the activities carried out during the internship in the Colombian Association of Small and Medium Industries ACOPI, Sectional Nariño, where one had the opportunity to work as advisory Program of Sectional Managerial Development, PRODES in the bakery and milky sectors.

The activities left of the investigation and the gathering of information and useful data of each one of the sectors to know their current situation and to approach to the environment of the Pymes. In bakery, the existent information was abundant and current; while for milky a concrete investigation that offered representative data of the moment of the companies of this sector didn't exist.

To supplement the obtained data, you carries out the self-diagnoses with the members to ACOPI Nariño of each one of the sectors before mentioned. For it was made it use of the formats with which it counts the Association for these cases.

With base in all the information the action plan was designed to develop during the period of internship, thinking in activities that were focused mainly to be able to secure the trust among the groups. In bakery one worked in three main activities: It visits Managerial to Medellín, Second Fair of Bakery, and the combined purchases. All these they had very satisfactory results, achieving the consolidation of the group and the increase of the number of affiliated. On the other hand in the milky sector it was decisive the participation in the guide committee and operative committee of the milky chain, what meant bigger support for the companies.

In general, the program PRODES was given to know to more dimensions ending up qualifying and to unionize a great one I number of companies, that that long term it meant competitiveness and productivity for Pyme manager. .

## INTRODUCCION

El presente documento es un informe de las actividades realizadas en la pasantía en La Asociación Colombiana de Pequeñas Industrias ACOPI Seccional Nariño. Con el fin de cumplir los objetivos propuestos de acuerdo a los parámetros aceptados por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en el programa de Administración de Empresas, y con las responsabilidades asumidas como Asesor PRODES frente a la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño, en donde se llevó a cabo la pasantía.

De ésta manera, se contempla la implementación de la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, orientado a mejorar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas, cuya base gremial, constituye el punto de trabajo sobre la cual se espera generar un impacto positivo.

En éste orden de ideas, se plantea en el capítulo uno los parámetros del anteproyecto de pasantía. En el capítulo dos lo referente a ACOPI, su misión, visión y sus servicios a los afiliados; así mismo se hace referencia al programa bandera del gremio como lo es el PRODES. En el tercer capítulo se muestra los antecedentes de cada uno de los sectores que se trabajaron, como lo son panificación y lácteos. En el cuarto capítulo se habla de los autodiagnósticos que se desarrollaron para obtener mayor información de los sectores. El quinto capítulo muestra los planes de acción para cada sector.

El capítulo seis se destina a mostrar las actividades que se ejecutaron y de que manera se organizaron, así también en el séptimo se hace una evaluación de la trascendencia de las actividades para los empresarios que participaron de ellas.

Además se hace unas recomendaciones que ACOPI Nariño puede adoptar en beneficio de sus afiliados.

## **1. ANTEPROYECTO DE PASANTIA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de la evolución de las pequeñas y medianas industrias en Colombia, en los últimos años se destaca un factor de gran importancia para su desarrollo, la existencia de los gremios como una herramienta de asociatividad que les permite a los pequeños empresarios tener una representatividad frente a diferentes entidades e instituciones del orden público o privado.

La presencia de los gremios en el contexto del desarrollo regional se hace manifiesta en la unión de esfuerzos enfocados a solventar la problemática sectorial, lo que genera en los empresarios condiciones de credibilidad y confianza, las cuales, permiten que el desarrollo de sus actividades se realicen en un ambiente de estabilidad y respaldo.

Es así, como juegan un papel relevante dentro del desarrollo sistémico que se quiere lograr en la región, su funcionalidad se concentra primordialmente en la defensa de sus intereses particulares, presionando para que sus respectivas industrias sean definidas como núcleos estratégicos. Así mismo, buscan mecanismos de concertación y participación interinstitucional, con el objeto de promover y facilitar las acciones de mejoramiento competitivo y productivo de las empresas y con ello, generar mayor estabilidad, crecimiento y bienestar en los sectores dinamizadores del desarrollo regional.

En este sentido sobresale el papel de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias, ACOPI Seccional Nariño, la cual se destaca por la credibilidad que ha despertado en la comunidad en general, su liderazgo, lo que ha permitido posicionarse en la región y asumir una posición fuerte en defensa de los intereses de los pequeños y medianos empresarios del Departamento.

Ante la apertura de la economía a escala mundial, en la actualidad, la agremiación es una necesidad prioritaria, porque permite a la industria presentarse como un movimiento sólido y coherente, capaz de participar organizadamente en el desarrollo del país y brindar a sus empresas la oportunidad de obtener una serie de beneficios y servicios de manera permanente.

En virtud de esta realidad, los gremios tienen nuevas exigencias y ACOPI Seccional Nariño es consciente del compromiso adquirido frente al desarrollo regional, es por eso, que hoy en día su principal función es la informar, agrupar y capacitar a los pequeños y medianos empresarios, con el propósito de vincularlos a los parámetros nacionales e internacionales de competitividad y productividad. Además, sus acciones están dirigidas a favorecer el crecimiento industrial del país

en armónica concordancia con los demás elementos de la producción, único medio permanente para aumentar la riqueza colectiva y elevar el nivel de vida de una Nación.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

El objetivo del presente anteproyecto es constatar la trascendencia de un programa como el PRODES para complementar y fortalecer las prácticas, conocimientos y capacidades de los empresarios con el fin de generar un impacto real dentro del entorno.

Según esto se podría formular el problema de la siguiente manera: ¿La metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial contribuye a que los empresarios se formen y capaciten a través de la asociatividad de tal manera que esto contribuya al mejoramiento de los procesos productivos y por ende mejoren la comercialización con miras a ser competitivos?.

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Implementar la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI Seccional Nariño, enfocado a las pequeñas y medianas empresas de los sectores Panificación y Lácteos.

**1.3.2 Objetivos Específicos.** Para la implementación del Programa de Desarrollo empresarial Sectorial, se deben cumplir los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas de panificación y lácteos pertenecientes al Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, mediante el uso de las herramientas diseñadas a nivel nacional por el programa.
- ✓ Proponer un plan de acción para las pequeñas y medianas empresas de panificación y lácteos, enmarcadas dentro de la filosofía asociativa, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las mismas.
- ✓ Ejecutar las actividades prioritarias en formación y capacitación empresarial para las pequeñas y medianas empresas adscritas al programa PRODES incluidas dentro de los planes estratégicos de cada sector.
- ✓ Evaluar el cumplimiento y ejecución de las actividades propuestas en los planes de acción de los sectores de panificación y lácteos.

- ✓ Proponer acciones de mejoramiento para los grupos PRODES de panificación y lácteos que contribuya a reforzar el trabajo asociativo, la competitividad y la productividad de las empresas.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La importancia de la realización de la pasantía en la Asociación de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, radica fundamentalmente en que existe una necesidad, por parte de la entidad, de integrar un equipo interdisciplinario, que trabaje en la implementación de la metodología PRODES en los distintos sectores para promover el desarrollo integral de los mismos mediante la asociatividad.

De ésta forma, también permite que como estudiante egresado, se logre aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, preparado profesionalmente en las áreas económicas y administrativas requeridas para desempeñar eficientemente el cargo asignado por la entidad y proponer estrategias a nivel sectorial y empresarial, dando cabida a la implementación de la teoría aplicada a una realidad concreta de progreso .

Además, es posible contextualizar las propuestas, proyectos, planteamientos o actividades realizadas, dentro del andamiaje económico del sistema en general, permitiendo desarrollar acciones que se encuentren enmarcadas dentro de las realidades macro que se viven en el país, de ésta forma, se logra estructurar los procesos de manera más acertada, ya que se tienen en cuenta los factores tanto internos como externos que afectan a los sectores, generando propuestas acordes con las necesidades integrales de las empresas, permitiendo resultados más eficaces en la búsqueda de la competitividad y productividad de las mismas.

Por otra parte, el perfil de un administrador de empresas, permite la elaboración de presupuestos, formulación de proyectos, diseño de planes estratégicos de acción y propuestas de desarrollo, entre otros aspectos. Lo anterior, es de vital importancia para el área de desarrollo empresarial y estos conocimientos, combinados con el grupo interdisciplinario de profesionales del área permitirán alcanzar las metas propuestas de ACOPI Seccional Nariño.

## **1.5 METODOLOGIA**

**1.5.1 Tipo de Estudio.** La estructura de este trabajo se basa en una visión de conjunto. Este es de tipo descriptivo y experimental, en donde se analiza la situación sectorial de las pequeñas y medianas empresas de los sectores de panificación y lácteos, especialmente las afiliadas a ACOPI Seccional Nariño, con el fin de diseñar políticas, estrategias y planes de acción que les permitan incrementar en el corto, mediano y largo sus niveles de productividad y competitividad. “Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los

cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información y ésta es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico”.<sup>1</sup>

**1.5.2 Método.** Se utilizará tanto el método deductivo como el inductivo. Su aplicación dependerá del tipo de información que se pueda obtener en el transcurso de la pasantía. El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto significa partir de la información general sobre el tema, es decir, la situación económica, política y social actual; las políticas de desarrollo regional; las principales características de las PYMES Nariño y las políticas de competitividad y productividad para aplicarlas a una realidad concreta, como lo es el Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES.

El método inductivo es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, toma como punto de referencia las premisas verdaderas para llegar a conclusiones que estén en relación con aquellas premisas.

El proceso anterior será reforzado con la análisis y síntesis de la información. El método analítico intenta comprender integralmente las partes, describiendo los elementos que hacen una totalidad y las interrelaciones que describen su integración. Por otra parte, el método sintético, conduce la información existente y la recopila, de tal modo que otorga al investigador un mayor manejo de la misma.

**1.5.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.** Para llevar a cabo con éxito las funciones del cargo de asesor del área de desarrollo empresarial de ACOPI y los objetivos que ésta persigue, es necesario el diseño, aplicación y análisis de una serie de formatos de encuesta a los pequeños y medianos empresarios de región, lo cual, permitirá tener una base sólida y confiable de su situación con el fin de definir políticas, estrategias y planes de acción que permitan el incremento de sus niveles de competitividad y productividad.

Como la base y la razón de ser del gremio son las empresas afiliadas, estas se constituyen en la principal fuente de información. Por lo tanto, para la elaboración de los diagnósticos empresariales se recurrirá a la aplicación de encuestas a los empresarios pertenecientes a cada sector a analizar. Así mismo, se realizarán visitas continuas a las empresas, con el fin de hacer un seguimiento detallado de la evolución de las mismas, después de iniciar la implementación de los planes propuestos.

---

<sup>1</sup> MENDEZ, Carlos. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2 ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 126.

En el desarrollo de las actividades planteadas a lo largo del cumplimiento del periodo de la pasantía, se tendrá en cuenta la información proveniente de las instituciones públicas y privadas relacionadas con el desempeño y evolución de las Pymes en Colombia, así como la referencia a textos y documentos que tengan que ver con la problemática empresarial que se busca solucionar, sobre todo en temas como el desarrollo regional, la competitividad y productividad empresarial, la Asociatividad y los términos de referencia de entidades como FOMIPYME, COLCIENCIAS, SENA, MINISTERIO DE DESARROLLO, AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE, entre otras. Además, se consultará revistas especializadas, documentos electrónicos, periódicos, boletines, Internet, entre otros.

La información primaria será procesada a través de la tabulación de encuestas, y posteriormente se realizará su respectivo análisis.

Para la realización de los informes a presentar se hará uso de fuentes secundarias, de las cuales se abstraerá y sintetizará la información a través de fichas de lectura, anotaciones y observaciones por parte del pasante. Así mismo, para la consolidación de los documentos, se tendrá en cuenta las actividades y los resultados obtenidos de ellas, con el fin de rendir informe ante las directivas nacionales y hacer un seguimiento del desempeño del gremio a lo largo del periodo de duración de la pasantía.

## **2. ACOPI Y EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL PRODES**

La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI seccional Nariño, es una corporación civil sin ánimo de lucro, constituida por industriales establecidos en Colombia, que tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo de la economía nacional, mediante el fomento de la pequeña y Mediana Empresa.

Los afiliados se agrupan por sectores teniendo en cuenta las actividades productivas a las que se dedican de acuerdo a las políticas establecidas por la junta directiva nacional, por la presidencia nacional y por el programa PRODES de la siguiente manera: Alimentos, Metalmecánica, Artes Gráficas, Maderas, Servicios, Confecciones.

Además está el sector Cueros y el de Plásticos y Químicos donde hay tres y cuatro afiliados respectivamente, por lo que no se trabaja actividades del PRODES por no tener el número de empresas requeridas para la conformación del grupo.

### **2.1 EL PRODES**

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, es un Programa estratégico de ACOPI, que tiene por objetivo principal integrar a las PYMES colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las empresas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES, fue una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado, el cual se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo, los problemas principales que enfrentan las pequeñas y medianas empresas colombianas, como son: la dispersión, el aislamiento, el atraso, tecnológico y la baja productividad y competitividad de las mismas frente a la competencia internacional.

El Programa se plantea como un programa integral asociativo y estratégico, que tiende a encontrar de manera flexible, las respuestas adecuadas y a la medida para cada unidad productiva y a su vez para cada empresa, a partir de la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece.

El programa es estratégico, porque es una respuesta de las Pymes a la globalización de la economía y porque pretende fomentar la cooperación de las empresas a nivel regional en redes productivas, verticales y horizontales.

Igualmente busca desarrollar un proceso de motivación y aprendizaje permanente, así como de formación de visiones compartidas que conduzcan a un cambio profundo en la mentalidad de los empresarios y en la cultura de las unidades productivas colombianas.

**2.1.1 Objetivo General del Programa.** Agrupar por ramas, subsectores o sectores productivos, empresas de similar tamaño y alto de grado de afinidad para que a partir de su propio diagnóstico individual y grupal, desarrollen en cada fase del programa acciones integrales que permitan mejorar la capacidad negociadora para enfrentar la competencia interna y/o la inserción en los mercados internacionales.

**2.1.2 Criterios Fundamentales que guían el Programa.** Homogeneidad: El grupo debe estar conformado por empresas de una misma rama o sector, con estructura organizativa y productiva homogénea o complementaria. Localización: Las empresas participantes deben estar ubicadas en una misma ciudad. Número restringido de participantes: Cada PRODES contará con un mínimo de siete y un máximo de 15 empresarios. Empresas Legalmente Constituidas. Coordinación y enfoque gerencial: Cada grupo estará liderado por un gerente. Disposición y Compromiso del Empresario. Aceptar decisiones y valores grupales. Cada PRODES tiene un plan de acción

**2.1.3 Etapas Comprendidas en el Programa.** El programa se concibió como un camino que debía recorrerse por etapas, durante las cuales se debían alcanzar logros de manera sistemática y creciente en el tiempo.

La primera etapa, se planteó como objetivo principal la generación de confianza y compromiso entre las empresas participantes. Lo cual, se refleja en un proceso de intercambio de información y de aprendizaje mutuo de acuerdo a la experiencia de cada miembro perteneciente al sector, además de generarse la posibilidad de interactuar buscando resolver problemas comunes.

La segunda etapa, se constituye en la fase de formación empresarial y de desarrollo y modernización de las empresas, partiendo de los procesos administrativos hasta los de comercialización y mercadeo, pasando claro está, por el fortalecimiento técnico y operativo de la empresa, buscando lograr niveles de competitividad y productividad adecuados para enfrentarse al mercado local, nacional e internacional.

La tercera etapa, se trabaja en la implementación de innovaciones en el campo de la gestión, los procesos, los productos y mercados, producto del proceso de

formación empresarial iniciado en la primera etapa. En ésta etapa se han conformado grupos PRODES complementarios, es decir, la realización de actividades en conjunto entre diferentes sectores, constituyéndose en una etapa decisiva en la generación de valor agregado en la producción.

La cuarta etapa, contempla la posibilidad de posicionarse en mercados internacionales con productos competitivamente diseñados para integrar las redes internacionales del comercio mundial. Y una quinta etapa que es la de desarrollo de proveedores.

### **3. ANTECEDENTES DE LOS SECTORES**

Como se contemplo inicialmente en el anteproyecto para la pasantía, los sectores asignados para trabajar como asesor en el área de desarrollo empresarial fueron panificación y lácteos; por lo cual la primera labor desarrollada fue la búsqueda y análisis de información existente sobre estos sectores, que contribuyera a definir parámetros para la elaboración de los planes de acción.

#### **3.1 SECTOR DE PANIFICACIÓN**

El sector de panificación se ha constituido para ACOPI seccional Nariño en uno de los ejes centrales del Programa de Desarrollo Empresarial debido a su dinamismo y disposición para el trabajo Asociativo; razón por la cual ha tenido grandes avances y se han desarrollado actividades muy importantes para fortalecer a cada empresa individualmente y al sector a nivel grupal.

La concepción inicial del programa fue planteada para trabajar sobre el sector de molinería, dada la representatividad del mismo y nuestras ventajas comparativas en la producción del trigo. Sin embargo, la situación económica del país, los niveles de importación del trigo y la limitada visión del empresario, hacia procesos asociativos y de mejoramiento empresarial, contribuyeron a que muchos de ellos quebraran y cerraran sus puertas. Lo anterior obligó a extender los beneficios del programa al sector de Panificación, teniendo en cuenta las ventajas que este sector posee.

El sector de panificación inicio su trabajo como grupo a mediados del 2002, logrando importantes objetivos como la liberación de los precios del pan, el Primer Salón Ferial de Panadería y cursos como los de Repostería y Decoración; estas actividades hicieron despertar en los empresarios el interés por afiliarse a ACOPI y por unirse bajo el concepto del PRODES para alcanzar metas comunes.

El sector de panificación cuenta con varios diagnósticos realizados por gremios e instituciones como Cámara de Comercio, entre otros; que se tomó como insumo para la elaboración de los planes de acción para este sector. Estos demuestran además la importancia del sector para la economía del departamento.

Las empresas Panificadoras, nacen inicialmente como medio de subsistencia familiar. En la actualidad, existen alrededor de 526 empresas panificadoras, entre formales e informales, sin embargo en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto se encuentran matriculadas únicamente 245 empresas, lo cual, demuestra la importancia que posee el sector para la economía local.

**Tabla 1. Número de establecimientos según actividad económica**

<b>Actividad</b>	<b>No. de Establecimientos</b>	<b>%</b>
Producción de panadería y pastelería	98	40,0
Producción de pastelería	29	11,8
Producción de pan	53	21,6
Expendio y venta de pan y pastelería	65	26,5
Total	245	100

*Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Pasto.*

De las 245 empresas panificadoras registradas se destaca que la producción de panadería y pastelería con 98 establecimientos representa el 40,0% del total; en la actividad de distribución, expendio y venta se identifican 65 empresas, con el 26,5% y en la producción de Pan se registran 53, con el 21,6% (Tabla 1).

Por otra parte, en cuanto a los activos de estas empresas, estos alcanza un monto de \$ 2.613,0 millones, que generalmente esta representado en maquinaria y equipo, constituido por hornos, refrigeradores, mojadora, batidoras, exhibidores, entre otros; el cual representa el 49%, así mismo, la distribución, expendio y ventas de panadería representa el 44.1% de los activos del sector y la Fabricación de productos de panadería y pastelería el 6.9% (Tabla 2).

**Tabla 2. Sector panificador según actividad económica activos, ventas y utilidades**

<b>Actividad</b>	<b>Activo</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Utilidades</b>	<b>%</b>
Producción de panadería y pastelería	1.280,4	49	21.982,8	30,8	121,1	33,4
Producción de pastelería	35,5	1,4	18,8	0,1	27,6	7,6
Producción de pan	143,3	5,5	179,4	0,8	45,6	12,5
Expendio y venta de pan y pastelería	1.154,0	44,1	48.832,0	68,3	168,6	46,5
Total	2.613,0	100	71.013,0	100	362,9	100

*Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Pasto.*

Con respecto a las ventas generadas, hay que tener en cuenta que existen muchas empresas que no declaran los ingresos de su negocio; de acuerdo con los registros de este año, en la Cámara de Comercio de Pasto, se logró obtener que 132 de ellas suman un total de \$ 71,1 millones en ventas aproximadamente. Las empresas que tienen mayor participación son las que se dedican al expendio y venta de pan y pastelería con el 68%; seguidas por el 30,8% de las empresas dedicadas a la producción de panadería y pastelería (Tabla 2).

En cuanto a las utilidades, las empresas registran un total alrededor de \$362,9 millones, de las cuales, la actividad de mayor representación son: La distribución, expendio y venta que sobresale con el 46,5% ( \$ 168,6 millones); le siguen, las empresas que fabrican productos de panadería y pastelería con el 33,4% (\$ 121,1 millones), y finalmente la producción de pan, la cual, participa con el 12,5% (\$45,6 millones) (Tabla 2).

Por otra parte, en cuanto a la generación de empleo, esta actividad desde sus inicios ha sido catalogada como gran demandante de mano de obra, constituyéndose en fuente de trabajo permanente. Según FEDEMOL, el sector de panificación ocupa el primer lugar en el consolidado nacional de personal ocupado por la microempresa; demostrando la importancia que cumple dentro del desarrollo del País. De acuerdo con el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Pasto, se tiene la siguiente información:

**Tabla 3. Actividad económica y su participación en el empleo**

<b>Actividad</b>	<b>No. de empleados</b>	<b>%</b>
Producción de panadería y pastelería	156	36,0
Producción de pastelería	19	4,5
Producción de pan	182	42,9
Expendio y venta de pan y pastelería	67	15,8
Total	424	100

*Fuente: Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Pasto.*

Las 245 empresas registradas, generan 424 empleos; de las cuales, las empresas productoras de Pan con el 42.9% crean 182 empleos; las empresas de producción de panadería y pastelería con el 36% generan 156 empleos; así mismo las dedicadas a la distribución, expendio y venta con el 15,8% producen 67 empleos, estas como las más representativas (Tabla 3).

De ésta manera, se demuestra la importancia y representatividad que tiene el sector en el desarrollo económico de la ciudad, además de considerarse un sector dinámico a nivel empresarial, posee una serie de ventajas que lo convierten en un

sector estratégico, como son: la excelente calidad de sus productos, la tradición cultural ancestral, la posibilidad del mejoramiento de los procesos productivos y la oportunidad de generar investigación y desarrollo tecnológico al interior del sector.

Sin embargo, existen deficiencias en los niveles de modernización e incorporación de tecnología en sus procesos, lo cual limita en cierta medida la productividad de las mismas, aunque este es un factor inherente a las condiciones estructurales de las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, es uno de los problemas transversales que se deben solucionar.

Así mismo, se destaca la alta presencia de empresas informales, constituyéndose en la competencia más fuerte, por existir aproximadamente un 53% de ellas de éste tipo, frente al 47% de empresas formalmente constituidas.

Al iniciar la pasantía en La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, Seccional Nariño, el grupo estaba conformado por 19 empresas de las cuales muy pocas estaban realmente comprometidas con el programa.

### **3.2 SECTOR LACTEOS**

Este es un sector que la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, seccional Nariño, no había trabajado y que empezó a hacerlo en el año 2003, en vista de la gran necesidad de impulsar a las empresas de lácteos. Por tanto no existía información que diera una idea de las necesidades y expectativas de este sector; y la información inicial que se obtuvo fue proveniente de estudios realizados a nivel nacional y de los datos que los empresarios suministraron directamente durante las visitas a las empresas.

La industria lechera es indudablemente el sustento de muchas familias en el departamento, siendo Nariño un importante productor. Mas sin embargo se ha notado que hay muy pocas empresas dedicadas a la transformación e industrialización de la leche, en gran medida debido a la falta de conocimiento de los procesos que encierran el trabajar con sus derivados.

La mayoría de empresas de lácteos de Nariño son de infraestructura pequeña, sin ningún tipo de normas de calidad, sin ayudas contables y poca inversión en maquinaria; se puede decir que trabajan de manera artesanal. En base a registros de Cámara de Comercio hay alrededor de 30 empresas que trabajan con productos lácteos, pero su gran mayoría de manera artesanal; se tuvo en cuenta para el trabajo de PRODES a aquellas que incluían procesos de transformación de materia prima y no aquellos que se dedican a su comercialización o son intermediarios. Esto en razón de lograr un grupo un poco mas homogéneo y que tenga similares características.

Según esto, se vincularon inicialmente diez empresas que aunque todas no son afiliadas, se empezaron a trabajar bajo la asociatividad y a insertarlas en la metodología del PRODES.

Con estas empresas se realizó una reunión de sensibilización para explicar de manera general el trabajo que se quería adelantar y que los empresarios expresaran sus inquietudes frente al programa.

Con el grupo seleccionado se realizaron las correspondientes visitas encontrando gran motivación y compromiso en algunas de ellas, que visualizan las dificultades del sector pero piensan que hay soluciones y ven en la asociatividad una opción para enfrentar los procesos de globalización y políticas de los gobiernos como lo es el ALCA.

Así también se encontró mayor desmotivación y pocos deseos de trabajar asociativamente en otro grupo de empresarios, que manifiestan su inconformidad por la competencia desleal y dicen que la enemistad entre ellas les impide asociarse pues muchas han ocasionado pérdidas y despidos mutuos. Piensan que no se está trabajando en un ambiente de iguales condiciones por lo que están imposibilitadas y con diferencias irreconciliables. Mas sin embargo se trato de motivarlos a asistir a las reuniones de sensibilización para que ACOPI sirva como mediador de esas diferencias y como un primer paso hacia la lucha conjunta de nuevos mercados, y no solamente la pelea por el mercado local.

Quizá las mayores dificultades se encontraron al tratar de convocar a los empresarios, debido a que el trabajo con este grupo aun iniciaba, no conocían y no confiaban en lo que ACOPI podría hacer por el sector, se mostraron un poco desconfiados y resistentes a permitir nuevas ideas y aportes de los asesores.

Los empresarios del sector lácteos con los que se trabajó evidenciaron sus deseos de obtener resultados inmediatos, por lo que se entiende que aun no tenían muy claro la forma de trabajo de este programa y es una parte esencial donde se debía enfatizar, puesto que no tienen la mirada puesta en el largo plazo.

Este sector no es uno de los mas dinámicos, pero se ha considerado de gran potencial debido a las características lecheras del departamento de Nariño. A nivel de trabajo PRODES.

## 4. DIAGNOSTICOS REALIZADOS EN LOS SECTORES

Para reforzar y actualizar la información que existía en el sector de panificación y obtener datos sobre la situación del sector lácteos; se realizó en cada uno de estos sectores un autodiagnóstico, que fundamentara la elaboración del plan de acción.

### 4.1 AUTODIAGNÓSTICO AFILIADOS PRODES PANIFICACIÓN

Para iniciar el trabajo, y teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la pasantía y la metodología del PRODES, se hizo un autodiagnóstico a nivel de los afiliados a ACOPI y que están trabajando con el programa enfocándolo principalmente hacia el mercadeo, que es uno de los puntos en donde se presentan grandes debilidades; esto se hace con el fin de plantear proyectos mas específicos que se concentren en las verdaderas causas del problema. Los resultados de este autodiagnóstico se muestran a continuación.

**4.1.1 Debilidades.** Según el análisis hecho a las respuestas dadas por los empresarios tenemos que sus principales debilidades son:

- ✓ Mala comunicación con el mercado.
- ✓ Falta de capacitación.
- ✓ Carencias en la gestión.
- ✓ Servicio.
- ✓ Falta de orgullo por el oficio.
- ✓ Falta de sentido gremial.
- ✓ Empaque.

**4.1.2 Amenazas.** Las amenazas que se señalan son:

- ✓ Falta de cumplimiento y control de normas vigentes.
- ✓ Cambios en el funcionamiento del mercado.
- ✓ Complejidad de habilitaciones y trámites.
- ✓ Falta de información de los clientes.

**4.1.3 Fortalezas.** Entre los puntos más importantes tenemos:

- ✓ Producto.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ El que está a cargo es el empresario.
- ✓ Reconocimiento de los beneficios de la asociatividad por el grupo PRODES.

**4.1.4 Oportunidades.** Aquí se destacan como oportunidades:

- ✓ Mercado creciente.
- ✓ “Lo natural” y “Comer sano”.
- ✓ El valor de lo ecológico.
- ✓ Mercados de exportación para ciertos productos.

## **4.2 AUTODIAGNÓSTICO SECTOR LACTEOS**

La zona lechera de Nariño, es de gran importancia socio-económica para el departamento, genera gran parte del producto y del empleo sectorial. En general, la región cuenta con buenas condiciones agro- ecológicas para la producción de leche, la cual se realiza con base en el pastoreo.

En cuanto a la materia prima afortunadamente la región desarrolla la economía en base a la actividad agropecuaria, con ello se tiene asegurada gran parte de la producción de leche, la cual es considerada de alta calidad.

En el municipio de Pasto se observa un alto consumo de productos derivados de la leche, estimulado por los hábitos alimenticios, facilidad de adquisición y en algunos casos por los precios favorables. Además, estos productos se adquieren por ser alimentos naturales, con alto valor nutricional. Lo que se demuestra con su presencia en todos los estantes de supermercados y tiendas.

Los principales productos elaborados por las empresas del sector lácteos son: leche pasteurizada, yogur, kumis, quesos, mantequillas, arequipe, cuajada, quesadillas, etc. Los cuales se ofrecen en diferentes presentaciones, para satisfacer los gustos de todos los consumidores.

Las empresas del sector Lácteos del departamento de Nariño presentan grandes diferencias, existen algunas como COLACTEOS, definida como la mas grande dentro del sector, la cual tiene una experiencia en el mercado de mas de 25 años, los cuales le han dado un gran reconocimiento en la región, así mismo posee una tecnología muy adecuada.

Teniendo en cuenta la pronta aplicación del ALCA en el continente americano, las empresas del sector Lácteos de San Juan de Pasto se encuentran un tanto preocupadas por la situación a la cual se deberán enfrentar, se reconoce la necesidad de adelantar procesos asociativos en los cuales se traten los puntos débiles del sector, de tal manera que al momento de enfrentarse a la dura competencia internacional, nuestros productos y empresas tengan las herramientas suficientes para poder ingresar a otros mercados.

La auto evaluación contiene el análisis de los aspectos mas importantes dentro de las diferentes áreas de la empresa como son: estructura de la organización, políticas y entornos, personal, finanzas, investigación del producto, producción, ingeniería de planta, métodos de ingeniería, control de calidad, mercadeo y ventas, almacenamiento, control, control de presupuestos, contabilidad, gestión, toma de decisiones, poder, liderazgo, comunicaciones, conflicto y motivación.

**4.2.1 Fortalezas.** Para el sector lácteo se señalan como puntos fuertes:

- ✓ La gerencia muestra disposición para delegar funciones y responsabilidades.
- ✓ Existe gran conocimiento sobre las reglamentaciones que guían su actividad.
- ✓ Se presenta interés por garantizar la calidad de los productos que se ofrecen.
- ✓ Predisposición por parte de los empresarios para adelantar procesos asociativos.

**4.2.2 Debilidades.** Según las respuestas dadas por lo empresarios se puede analizar que las debilidades más significativas son:

- ✓ No se presenta evaluación de desempeño, que permita a la empresa la definición clara de un plan de incentivos objetivo.
- ✓ En algunos casos no existe la presencia de expertos que dirijan procesos de investigación y desarrollo de productos.
- ✓ Tecnología atrasada en comparación con otras empresas nacionales de Lácteos, lo cual genera mayores costos de producción.

**4.2.3 Oportunidades.** Para este sector se señalan como oportunidades:

- ✓ Convenios interinstitucionales, que buscan promover el desarrollo del sector.
- ✓ Políticas de gobierno tendientes al fortalecimiento de las PYMES.
- ✓ Buenas condiciones de la región, que posibilitan la producción de leche.
- ✓ Hábitos de consumo de productos lácteos.
- ✓ Crecimiento poblacional

**4.2.4 Amenazas.** Se observa que el sector lácteo presenta debilidades en los siguientes aspectos:

- ✓ Estrechez del mercado.
- ✓ Bajo nivel de ingresos.
- ✓ Competencia informal (“cruderos”).

- ✓ Dificultad de acceso a créditos blandos, altas tasas de interés.
- ✓ Altos costos de maquinaria y equipo.
- ✓ Inseguridad social.

## **5. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCION**

Teniendo en cuenta la información proveniente de las diferentes instituciones, los autodiagnósticos realizados en las empresas, la charla directa con los empresarios durante las visitas y reuniones de cada sector y las políticas trazadas por el presidente nacional de ACOPI en cuanto a centrar el trabajo de los PRODES en tres aspectos importantes: Asociar, Capacitar, Informar. Se diseñó los planes de acción para cada uno de los sectores de la siguiente manera.

### **5.1 PLAN DE ACCION SECTOR PANIFICACION**

Para este sector se diseño un plan de trabajo que permitiera aprovechar el buen momento por el que atraviesa el PRODES de panificación; con actividades que contribuyeran a aumentar la motivación y la confianza que los empresarios habían alcanzado anteriormente.

Además se pensó en promover actividades que dieran a conocer al PRODES de panificación a nivel regional así como también a nivel nacional, como un ejemplo de trabajo colectivo.

Estas actividades se programaron cuidadosamente analizando las fechas en las que se debían llevar a cabo para alcanzar mayor participación y según el momento que estaban atravesando los empresarios del sector.

Así también, se pensó en capacitar al empresario en temas actuales en base a las necesidades que se encontraron en los diagnósticos; en primera medida con talleres y charlas propias del sector apuntando sobre todo al mejoramiento de la calidad de los productos, y por otra parte con seminarios donde se tratara mercadeo, comercialización y en general temas administrativos. Las actividades programadas para el sector se detallan a continuación.

#### **❖ Seminarios y Charlas:**

- ✓ Seminario El cliente es lo mas importante.
- ✓ Seminario Oportunidades Comerciales con el Ecuador.
- ✓ Seminario Comercialización en las Pymes.
- ✓ EXPOFINANZAS 2003.

❖ **Actividades Grupales:**

- ✓ Visita Empresarial PRODES Antioquia.
- ✓ Reunión Compra Conjunta de Materia prima e insumos.
- ✓ Segundo Salón Ferial de Panificación.

❖ **Cursos y Asesorías:**

- ✓ Curso Fichas Técnicas de la Harina.
- ✓ Curso Práctico Limpieza y desinfección.
- ✓ Curso sobre manejo de materias primas e insumos.
- ✓ Curso buenas prácticas de manufactura.
- ✓ Curso manejo y control de plagas.
- ✓ Curso innovación y nuevos productos de panificación.
- ✓ Curso Elaboración de productos integrales.

## **5.2 PLAN DE ACCION SECTOR LACTEOS**

En base a la información obtenida, se determino que el plan de acción para este sector debería contener actividades tendientes a lograr cohesión entre los empresarios y confianza hacia el PRODES en general. Las acciones se orientaron hacia los siguientes aspectos:

Lograr una mayor integración de los empresarios del sector Lácteos de San Juan de pasto, aprovechando la disposición existente para adelantar procesos asociativos. Concientizar a los empresarios sobre la importancia de la planeación dentro de sus empresas, con el fin de aprovechar las oportunidades que presenta el medio. Gestionar alternativas de desarrollo para las empresas del sector Lácteos, aprovechando las políticas de apoyo del gobierno. Identificar las oportunidades que representa el mercado Ecuatoriano. Fortalecimiento de la calidad de los productos lácteos. Dar a conocer al mercado nacional e internacional, los productos que ofrecen las empresas del sector lácteos de san Juan de Pasto.

El trabajo en este sector se debió iniciar con empresas que no estaban afiliadas; por ello, las actividades debían generar la confianza de los empresarios para afiliarse a ACOPI, en vista de que muchos de ellos habían manifestado que se afiliarían en la medida que los resultados del trabajo empezaran a verse.

Se consideró que lo mas importante para el trabajo que se quería adelantar en el sector era romper los egoísmos y el individualismo que tenían los empresarios; incluso algunos tenían roces que debían eliminarse para que el PRODES mostrara los resultados que ellos esperaban. Las actividades programadas para el sector de lácteos se muestran a continuación.

#### ❖ **Actividades Asociativas**

- ✓ Reuniones de Sensibilización.
- ✓ Visitas Ínter empresariales.
- ✓ Talleres de Liderazgo y Compromiso Empresarial.
- ✓ Feria Empresarial de Lácteos.

#### ❖ **Actividades de Formación Empresarial**

- ✓ Curso Producción Limpia y Mercados Verdes.
- ✓ Curso sobre Limpieza y Desinfección.
- ✓ Curso Taller manejo y manipulación de Insumos.
- ✓ Taller de Refrigeración de Lácteos.
- ✓ Seminario Oportunidades de Exportación para Lácteos.
- ✓ Conferencia sobre los Efectos del ALCA para empresas de Lácteos.

## 6. EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCION

Conforme a lo establecido en los planes de acción las actividades se empezaron a desarrollar en los sectores, donde se puso en práctica los conocimientos en gestión, liderazgo, motivación, entre otros, para generar efectos positivos en los sectores.

### 6.1 SECTOR DE PANIFICACIÓN

Las actividades que se consideraron prioritarias y trascendentales para el momento que atraviesa el sector de panificación son: Realización de una misión empresarial a Medellín, Realización de las compras conjuntas, Segundo Salón Ferial de Panadería.

Además se capacitó a los empresarios en varios temas que se irán detallando mas adelante, considerando que fueron charlas que ellos mismos propusieron por considerar que estaban deficientes en esos temas o que eran temas nuevos para ellos.

**6.1.1 Visita Empresarial a Medellín.** De esta forma, la primera actividad que se llevó a cabo fue la misión empresarial a Medellín pensando en que el conocer las experiencias que otros grupos PRODES han tenido y los éxitos que han alcanzado motivaría aun mas la participación y consolidación del grupo. Esta visita tenía como objetivos principales:

- ✓ Realizar con los empresarios actividades conjuntas de aprendizaje.
- ✓ Conocer el trabajo de empresas de panificación Colombianas consolidadas en el mercado y lo procesos que los guiaron.
- ✓ Construir vínculos comerciales.
- ✓ Conocer las investigaciones que se están realizando para panificación.

La visita empresarial comenzó con la llegada a las instalaciones de ACOPI Antioquia, donde los empresarios fueron recibidos por Jairo Díaz, Coordinador de los PRODES y por Claudia Betancourt Asesora del PRODES de Panificación.

Después de dar la bienvenida Jairo Díaz inició su exposición sobre la metodología del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial y la manera como se lo había reformado para trabajarlo y adaptarlo a la realidad de las empresas de Medellín. Hizo claridad en que las empresas debían tener muy claro el objetivo por el cual se unían y tener una misión y una visión compartida para darle mas claridad al

trabajo y tener bien claro a donde queremos llegar y lo que queremos obtener, ya que una de nuestras principales metas debe ser constituir empresas de carácter mundial para abrir los mercados. En pocas palabras el direccionamiento estratégico que se le debe dar al programa se basa en hacer una planeación bien orientada por unos valores y principios para conseguir objetivos a través de la formulación de estrategias. Después de tener planteados estos aspectos se busca una persona que coordine las acciones del grupo y que pueda corregir sus falencias que en ultima medida serán las que determinen el perfil que esa persona debe tener.

Un punto importante que trato fue la escalera a través de la cual se constituye la confianza en este programa; según explicó son siete pasos fundamentales: Intercambio de Experiencias, Intercambio de información comercial y tecnológica, Relaciones comerciales bilaterales, Relaciones comerciales colectivas, Formación de nuevas unidades productivas, Inversiones minoritarias entrelazadas, Joint Ventures Internacional.

Explicó también las ventajas del trabajo asociativo entre las cuales podemos encontrar el poder de negociación, y el aprendizaje colectivo; pero hizo claridad en que el grupo PRODES es y debe ser iniciativa de los empresarios y por lo tanto ellos son los que deben poner su compromiso, su completa disposición y aportar con recursos para que el grupo marche, es decir este proceso requiere inversión para que los resultados sean visibles. Además no se puede esperar que el proceso de frutos a corto plazo, evidentemente estos existen, pero los que realmente influyen y trascienden en las empresas, se dan en el largo plazo y con trabajo constante.

Mientras realizaba su exposición preguntaba a los empresarios los avances que ellos habían tenido como grupo PRODES y comentaba los pasos que siguieron para constituir sus grupos y para romper las barreras y el temor a la asociatividad. No se hizo mucha profundidad en el tema de la metodología ya que los empresarios de panificación tenían conocimiento y avances en este programa.

A continuación se hizo la presentación a los empresarios de Pasto de las personas que estaban al frente de cada sector en los PRODES para que comentaran sus experiencias. Se trato las experiencias de metalmecánica, confecciones y panificación. En cuanto al grupo de metalmecánica, la gerente de uno de los siete PRODES de este sector, comento que sus avances han sido muy significativos constituyendo un grupo llamado PIMA, en el que se encuentran agrupadas empresas del sector de metalmecánica y afines; es de importancia resaltar que aunque el PRODES requiere que las empresas que lo conforman sean de la misma modalidad aquí se hizo una modificación teniendo en cuenta que se les podía dar cabida a estas empresas. Entre las que conforman este grupo se encuentran: COLPOL que es una empresas de plásticos que diseña acoples y bandas elásticas.

La gerente de este PRODES comentó que entre sus avances principales están el gestionar una comercializadora de nombre COPIMA S.A. a través de ACOPI y el BID; abrir nuevos mercados a sus productos, atender diferentes clientes entre los que se encuentran grandes empresas como el Cerrejón, contar con la certificación de Calidad, compartir experiencias en maquinaria y personal técnico, entre otros que han hecho de este un grupo sólido y de mucha iniciativa.

A continuación se comentó las experiencias del grupo PRODES de panificación esto lo hizo un empresario integrante de este grupo que trabaja con la empresa La Marquesa a la que posteriormente el grupo haría una visita. Según el las empresas de panificación en Medellín tiene 3 nichos de mercado que son: Almacenes de Cadena, Mini mercados Independientes, Tiendas.

Entre las experiencias positivas de este grupo esta la de haber desarrollado una relación de profunda confianza y amistad, por ello las reuniones del PRODES siempre se hacen en una de las empresas que lo conforman. Este hecho le ha dado al grupo solidez para realizar contratos conjuntos, compartir gastos de transporte para el reparto de los productos, lograr descuentos conjuntos, armar su portafolio de servicios, mejorar la logística teniendo una mercaderista para los productos del grupo, estudios de mercado y negociación con proveedores. El hizo énfasis en que todo el trabajo del programa se base en estrechar lazos de amistad y estar dispuesto a trabajar con todo el empeño como grupo.

Por último el gerente del PRODES de confecciones hablo sobre como los empresarios de este sector llegaron a constituir su grupo. Según explico las empresas de confecciones son el motor de la industria en Medellín y por ello la mayoría contaban con amplios recursos pero no la suficiente capacidad para realizar una actividad asociativa ni mucho menos proyectos conjuntos; aun así se empezó a trabajar por iniciativa de algunos empresarios lideres la idea de conformar su grupo, teniendo buena acogida en las empresas, pero en el momento en que se propuso aportar recursos para el PRODES muchos dijeron no y se retiraron del grupo, pero se continuó trabajando con aquellos que tenían las ganas y la seguridad de entregar lo necesario para sacar el proyecto adelante. Con ellos se tuvieron muchos logros como constituir una almacén conjunto de nombre Mambrú donde todos ellos comercializan sus productos y las ganancias son equitativas, además se está desarrollando otras ideas como crear una marca única para enviar los productos a Estados Unidos. El hecho de ser empresas grandes y estar asociadas les ha dado un gran poder de negociación frente a los bancos logrando bajar las tasa de interés con un tratamiento preferencial. Sin embargo comentó que todo este trabajo no fue fácil ni se dio de un momento a otro sino que requirió muchos compromisos y trabajo constante.

Este encuentro fue muy útil para los empresarios de panificación de la ciudad de Pasto pues despertó en ellos la motivación y el interés por trabajar con el programa y con el apoyo de ACOPI, surgieron muchas ideas que dan pie a que se

trabaje con mas animo para lograr conformar un grupo PRODES como los que existen en Medellín porque los ejemplos son claros y verdaderos y dejaron ver que si hay resultados positivos.

La jornada de la tarde se planeó la visita a este grupo empresarial de Medellín, esta visita fue dirigida por el vicepresidente de esta organización el señor Omar Naranjo quien condujo al grupo a través de todas las empresas que lo conforman. Comenzando con la empresa ALICO en la sección de empaque flexible, donde se mostró al grupo las instalaciones, maquinarias y proceso para la producción de empaques plásticos comunes como son las bolsas y su etiquetado para la mejor presentación de productos en especial del sector de alimentos. Se hizo énfasis en los avances y productos que se podrían enfocar al sector de panificación. Toda la presentación de esta empresa fue hecha por el Ing. Felipe Gil quien está a cargo de esta sección de ALICO.

Posteriormente el grupo se desplazó a las instalaciones de la empresa INTAL donde se investiga lo que es tecnología de empaque, como empaque al vacío y empaque con atmósfera modificada que son nuevas formas a las que se quiere orientar el mercado y la producción en el sector de alimentos puesto que estos empaques mejoran la vida útil del producto haciendo que dure mucho tiempo mas que en un empaque tradicional.

Se visitó también la empresa ALICO en su sección termo formados, donde se mostró al grupo de empresarios la forma como se elabora este tipo de empaque y las diferentes referencias que están a disposición para aquellos que estén interesados en trabajar con este tipo de empaque que mejora notablemente la presentación del producto siendo además muy económicos.

El grupo se desplazó a TECNAS que es otra empresa que conforma el grupo y que se dedica al desarrollo, investigación, producción y comercialización de productos de aseo y desinfección, premezclas, sabores, antioxidantes, glaseados, rellenos y salsas. Todos estos productos están orientados a mejorar e innovar los productos de panificación haciéndolos de mejor calidad y mas atractivos al consumidor. Aquí los empresarios conocieron los tipos de desinfectantes para maquinaria, productos para aseo, aceites Desmoldantes y muchos otros productos para el uso en el proceso de elaboración de productos de panadería.

La ultima visita a las empresas del grupo fue CITALSA, quienes trabajan con lo que hace referencia a maquinaria, equipos y accesorios para panificación. Aquí los empresarios tuvieron la oportunidad de cotizar la maquinaria en la que ellos estaban interesados y conocer aquellas que podrían ser innovadoras para sus empresas.

La actividad final del día fue la visita a la incubadora de empresas de Medellín donde se realizaba la inauguración de sus nuevas instalaciones y se llevaba a cabo la conferencia sobre ciudades del conocimiento.

Para el día siguiente se programó la visita al Centro de investigación y desarrollo tecnológico de la industria de alimentos CIAL, que fue dirigida por Claudia Betancourt; esta visita comprendía tres partes:

En la primera parte se trató un tema muy práctico y de mucho interés para los empresarios como lo es el de enzimas, mejoradores y fortificadores. Esta charla fue dictada por la señora María Cecilia Bustamante quien tiene mucha experiencia en el sector de panificación. Esta fue muy dinámica y tuvo mucha participación de los empresarios ya que el tema era claro y de muy fácil manejo para los participantes quienes manifestaron sus dudas y aportes. La señora María Cecilia debido a su amplio conocimiento en panadería resolvió las dudas de una manera concreta y creó mucha expectativa en los empresarios panaderos por las innovaciones que se pueden trabajar para el sector.

En siguiente instancia la doctora Claudia Betancourt, dio una charla a los empresarios sobre las tendencias e innovación del sector, dando a entender al grupo los cambios que ha tenido el mercado y el enfoque que ha tomado la producción alimentaria debido al acelerado crecimiento de la tecnología y la investigación con el fin de mejorar la rentabilidad. Hizo especial énfasis en el empaque y como este puede crear hábitos de compra entre los consumidores por darle diferenciación y mejor calidad. Además el empaque es un aditivo que genera valor siempre que sea llamativo y cumpla necesidades insatisfechas del cliente.

La última charla de la mañana trató el tema de la vida útil y calidad del producto dictada por Sandra Zapata que hace parte de el equipo de investigación del CIAL, ella mostró al grupo las instalaciones y equipos que utiliza el CIAL para cumplir su objeto social el cual es lograr que la industria de alimentos adquiera mayor nivel de competitividad en el entorno mundial fomentando la innovación, el desarrollo tecnológico, la generación de valor, la calidad y productividad, articulando la infraestructura tecnológica. La charla fue orientada hacia la manera como se investiga para hacer el producto más durable para que pueda ser exportado o comercializado durante un mayor tiempo.

La jornada de la tarde comenzó con la visita a la empresa Tortas del Gordo donde el grupo pudo apreciar de cerca la forma de producción de las tortas negras que son el producto principal de esta empresa. Se miró un proceso productivo ordenado, una instalaciones y equipos con perfecta higiene, con una buena distribución de planta para que el personal no pierda tiempo en sus desplazamientos y el producto sufra la menor contaminación posible. Aquí se llevan a cabo estrictas normas de limpieza y aseo, se tiene cuidado de que haya el mínimo de contaminación con la mayor calidad.

Se tuvo la oportunidad de conocer un producto innovador como lo es la torta Maria Luisa que se hace exclusivamente en la empresa Tortas del Gordo. Uno de los ideas innovadoras que se apreció fue la utilización de huevo pasteurizado, el que es llevado del departamento del Tolima hasta Antioquia y almacenado en una cava de amplia capacidad para que conserve sus características; así la empresa ahorra personal en cuanto a que no tiene que tener a operarios partiendo huevos manualmente, reduce contaminación y reduce tiempos de producción. Esta empresa es reconocida en la ciudad por tener un producto de gran calidad que a pesar de que no comercializa en almacenes de cadena, tiene un gran mercado.

Esta empresa lleva a penas ocho años en el trabajo pero a crecido muy rápidamente llegando al punto de tener que extender su fabrica para lograr cubrir el mercado. Este es un ejemplo claro para los empresarios de Pasto de que empresas pequeñas lo único que necesitan es las ganas y el empuje de superación para sacar sus empresa adelante así como lo hizo el empresario de Tortas del Gordo quien empezó como una pequeña empresa familiar y logro extenderla a niveles muy altos.

Antes del encuentro entre empresarios de los PRODES una representante de la empresa CORY, dedicada al desarrollo y producción de insumos para panadería hizo una breve exposición a los empresarios de los productos que ellos trabajan y los beneficios de estos frente a otros del mercado. El trabajo de Industrias CORY se basa principalmente en productos para limpieza y desinfección, como también aceites desmoldantes y antioxidantes.

A continuación se hizo el encuentro de los panificadores de la ciudad de Pasto, con los empresarios panificadores de Medellín donde participaron la empresa La Marquesa y La Sultana, se aprovecho esta oportunidad para intercambiar experiencias y conocer un poco mas como se trabaja en cada una de estas ciudades. Se establecieron vínculos para que empresarios de Medellín envíen productos que no se encuentren en Pasto y así mismo los panificadores de Pasto envíen a Medellín sus productos innovadores.

La jornada del sábado comprendió la visita a la empresa La Marquesa donde se recibió al grupo muy amablemente y se le mostraron los equipos, instalaciones y productos. Lo que mas impresionó de esta empresa además de sus amplias instalaciones es el hecho de que todos sus producto son empacados lo que les da un mayor atractivo y un valor agregado. Los empresarios obtuvieron de aquí muchas ideas para empacar sus productos y sacarlos al mercado.

Con esta visita finalizó el recorrido empresarial y en las horas de la tarde se realizó un tour por la ciudad, para conocer los sitios turísticos.

**6.1.2 Compras Conjuntas.** Después de la visita a Medellín algunos empresarios fueron contactados y visitados por las empresas que se tuvo la oportunidad de conocer. De uno de estos contactos surgió la idea de desarrollar lo mas pronto posible las compras conjuntas. La empresa GRAVETAL, visitó a una empresaria y le propuso unos descuentos por escala de compra, por esta razón ella comentó la idea al grupo, ellos vieron con buenos ojos esta idea y se empezó a hacer una negociación.

El 28 de septiembre se realizó una reunión entre los empresarios de panificación y la empresa GRAVETAL, con el fin de que ellos dieran a conocer su portafolio de productos. A esta reunión acudió la representante de Corbeta quien es el distribuidor en Nariño de los productos de GRAVETAL. Ella hizo una exposición del portafolio de los productos entre los que se destacó: Margarina Exclusiva y Margarina Prodigio Especial (P. E.). Estas son las margarinas que los empresarios trabajan con mayor frecuencia y a las que se les daría la prioridad de compra conjunta.

Después de esto se hizo un pedido tentativo para verificar la escala y el descuento que se podría alcanzar, aquí participaron 10 empresas que estarían dispuestas a comprar cerca de 1200 cajas de margarina.

En los días siguientes se llevó a cabo otra reunión de los empresarios de panificación con GRAVETAL, a la cual asistió el gerente para la zona sur, el técnico, y la representante de Corbeta. Los empresarios después de discutir las condiciones y los precios para la compra decidieron realizar la negociación, bajo las condiciones que se discutieron conjuntamente.

Esta fue la primera experiencia de los empresarios en cuanto a compra conjunta, pero se piensa seguir trabajando en compra de harinas y otros insumos.

Así, durante el desarrollo de la pasantía se ha contribuido a generar procesos de asociatividad que buscan mejorar la competitividad y productividad a través de la metodología del PRODES.

**6.1.3 Segundo Salón Ferial de Panadería.** Durante los días 14 y 15 de Noviembre la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI y la Cámara de Comercio de Pasto, desarrollaron el SEGUNDO SALON Ferial DE PANADERIA, evento que pretendía darle continuidad a una actividad que se realizara hace un año con excelentes resultados. Se contó con la participación de 11 empresas productoras y nueve empresas de proveedores. Los objetivos planteados para esta actividad fueron:

- ✓ Proporcionar un encuentro entre productores y demandantes.
- ✓ Generar un espacio de encuentro con proveedores.

- ✓ Capacitar a los empresarios en tecnología y producción.
- ✓ Ofrecer nuevas posibilidades de comercialización.

Con las empresas se acordó que el pago se realizaría en dos cuotas de 50% y las fechas para los mismos serían el 4 y 11 de noviembre.

El 13 de Noviembre se realizó una reunión en las instalaciones de la Cámara de Comercio con todos lo empresarios participantes en la Feria para determinar la ubicación del stand de cada uno.

Además se inició en horas de la tarde el montaje del evento y la recepción de los productos de algunas empresas, se facilitó a los expositores todos los elementos que ellos consideraron necesarios.

El día 14 de Noviembre se dio inicio al SEGUNDO SALON FERIA DE PANADERIA con el acto de apertura, en el que se contó con la presencia de un gran numero de personas entre empresarios, invitados especiales, entidades y asistentes al evento. Los representantes de las entidades organizadoras del evento: Cámara de Comercio y ACOPI, se dirigieron al público para hacer el lanzamiento oficial y dar comienzo a la jornada.

La jornada de la mañana se dedico únicamente a la comercialización de los productos, y para las horas de la tarde se dispusieron las charlas de algunos de los proveedores como Puyo S.A., Molinos Nariño, Distribidora Oriental. La asistencia del día viernes al salón de la feria y los empresarios destacaron este día como el que los beneficio mas en cuanto a ventas.

Para el día sábado, se programaron las Charlas Técnicas del CDP de alimentos de Bucaramanga y la rueda de negocios; a la que asistieron empresarios panificadores, proveedores, tenderos, hoteles y restaurantes, entre muchos otros que intercambiaron valiosa información para establecer cadenas de negociación que beneficiaran a todos. En horas de la tarde se programó la charla técnica de Molinos San Nicolás.

A las seis de la tarde, se hizo el cierre del evento con la entrega de los certificados de participación a cada uno de los expositores del Salón Ferial.

## **6.2 SECTOR LACTEOS**

Debido a la vinculación de ACOPI al “*Proyecto para el Desarrollo Productivo y Competitivo del Cluster Lácteo en Nariño*”, en el comité orientador y operativo, los planes de acción programados debieron articularse con el desarrollo de este

proyecto para ser llevados a cabo según fuera requerido en cada una de sus fases. La participación en estos comités y las actividades que desde allí se realizaron se describen a continuación.

**6.2.1 “Proyecto para el Desarrollo Productivo y Competitivo del Cluster Lácteo en Nariño”.** Este proyecto es un esfuerzo conjunto de varias instituciones como la Cámara de Comercio de Nariño, La Secretaría Departamental de Agricultura, SAGAN, Corpoica, ICA, Colácteos, ACOPI, La Universidad de Nariño, La Universidad Georgetown – Programa Colombia -, y Pontificia Universidad Javeriana como ente coordinador; que busca dinamizar y fomentar el desarrollo de la cadena láctea del departamento de Nariño, como parte de un proceso de construcción de región.

Esta participación se llevó a cabo conjuntamente con el desarrollo del programa PRODES y muchas de las actividades que se planearon se enlazaron con este proyecto, por lo que algunas debieron aplazarse para llevarse a cabo en el momento en que el cronograma de la cadena lo requiera y así, hacer una labor mas dinámica y coordinada.

En esta primera fase del proyecto se ha mantenido el propósito de impulsar un proceso, apalancado en una comprensión y análisis del contexto de la industria láctea y de la región teniendo en cuenta la complejidad y dificultades que esto implica, en el sentido de organizar, sensibilizar y generar compromisos de formas de trabajo asociativo no solo en los actores empresariales sino en aquellas entidades que tienen la responsabilidad social de promover y apoyar estas iniciativas para mejorar las condiciones del entorno.

Es en este sentido que se han presentado las mayores dificultades y retrasos, ya que se ha buscado un intercambio y consenso en la ejecución del proyecto, en casos particulares como, la conformación de equipos, la definición de muestras y la aplicación de instrumentos, entre otras.

Es así, como se han desarrollado diferentes actividades de investigación, sensibilización, capacitación y consenso con los diferentes actores las cuales se resumen a continuación.

Con el propósito de ejecutar coordinadamente las actividades del proyecto, y lograr dinamizar los procesos que se generan en torno al desarrollo de estrategias de articulación para la formación de un posible cluster, que aglomere actores con actividades económicas similares y conexas, es necesario fortalecer paralelamente mecanismos de gestión que permitan abrir espacios de interacción. En este sentido el proyecto se ha organizado en tres grupos.

- ✓ Grupo de Investigación y Coordinación: Formado por los investigadores de la Universidad Javeriana, apoyados por un coordinador en soportes tecnológicos y un coordinador del proyecto en Nariño. La función del grupo consiste en dar soporte en los aspectos de investigación del proyecto y dinamizar en sus inicios un proceso de construcción del cluster.
- ✓ Grupo Orientador del cluster Lácteo: Conformado principalmente por entidades que intervienen directamente en el funcionamiento económico de la actividad láctea en el departamento de Nariño. El propósito de este grupo consiste en apoyar y liderar los procesos y proyectos de intervención realizados en función de la formación de un cluster lácteo en el departamento de Nariño.
- ✓ Grupo Operativo: Tiene la función de dinamizar y crear los espacios de interacción entre los actores del cluster lácteo, apoyado a los grupos de investigación y orientación.

Es de destacar que la Universidad Georgetown, presta cooperación financiera para el desarrollo del proyecto.

Como parte de las actividades de sensibilización a actores estratégicos y con el objetivo de mostrar la importancia de un proyecto de cluster como estrategia de desarrollo para la región se han desarrollado varias actividades como: Presentación del Proyecto, Taller entrenamiento de actores de la cadena, Conferencia “Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para la producción y transformación de leche”, Capacitación en redes empresariales.

Con el propósito de caracterizar los actores del cluster lácteo, se clasificaron de acuerdo con su actividad económica dentro de la cadena productiva resultando cuatro grupos o eslabones, que son: Productores de leche, Acopiadores, Transformadores, Comercializadores.

Los instrumentos tienen como función caracterizar a los actores y analizar su estructura productiva y su capacidad competitiva como parte de una cadena. Esta actividad se llevó a cabo en varios pasos: Selección de los Municipios productores, Determinación de la muestra, Selección de actores a encuestar, Recepción de hojas de vida de encuestadores, Selección de encuestadores, Capacitación a encuestadores, Tabulación de los resultados.

El proceso de investigación en el proyecto ha partido de una búsqueda documental en diferentes instituciones, sobre la dinámica de la industria láctea y el proceso de desarrollo en Colombia y otros países productores. Esto con el

propósito de comprender su situación y contexto aprendiendo sobre experiencias similares, retomando lo que hasta el momento se ha desarrollado sobre el tema.

Con el propósito de no duplicar esfuerzos y reconocer las acciones realizadas para el fomento de la industria láctea se hace necesario identificar las instituciones a nivel nacional y regional con las que se pueden articular dinámicas. En este sentido se han desarrollado las siguientes actividades: Desarrollo del formato para encuesta para instituciones, Determinación de entidades a encuestar, Realización de las encuestas, Tabulación de las encuestas.

Se seleccionaron dos personas que realizaran la labor de articulación en cada uno de los eslabones, asignándose a uno el sector productivo y al otro los acopiadores y transformadores. Para la selección de estas personas se recibieron hojas de vida de varios profesionales, teniendo en cuenta que deberían cumplir con dos condiciones esenciales como son ser un líder motivador y conocer el sector lácteo.

Se seleccionaron 5 pasantes de la Universidad de Nariño en los programas de Agronomía, Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería Agroforestal, para que trabajaran fortaleciendo a los colegios agropecuarios en los municipios de la cuenca lechera del departamento y articular las labores que estos desarrollan con el cluster lácteo.

Esta se llevó a cabo en los municipios de Pasto, Ipiales y Tuquerres; con gran participación de productores, acopiadores y transformadores en cada una de ellas. Se aprovechó esta capacitación para dar a conocer los avances del proyecto a todos los componentes de la cadena.

**6.2.2 Conformación de Alianza para el Convenio ACOPI – BID.** Una de las actividades que se pueden considerar de gran importancia y para destacar entre las realizadas con el sector lácteo, es la constitución de una alianza entre las empresas nariñenses de este sector para participar en el “*Programa Sobre Promoción de Operaciones Cooperativas entre Empresas*”, un programa que nace de un convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo y ACOPI Presidencia. Aquí; cinco empresas nariñenses de lácteos que venían trabajando con el gremio, se reunieron y se pusieron de acuerdo para participar como alianza, siendo este un gran paso a nivel asociativo. Formato de constitución de la alianza (Anexo A). Los objetivos de esta alianza son:

- ✓ Aumentar la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas facilitando y fortaleciendo la formación de operaciones cooperativas entre

empresas vinculadas, ya sea horizontalmente en grupos industriales, o verticalmente en cadenas productivas.

- ✓ Fortalecimiento y desarrollo de por lo menos 10 alianzas empresariales con la participación de 150 micros, pequeñas y medianas empresas, pertenecientes a 6 zonas industriales del país y a 4 sectores productivos como mínimo y fomentar la constitución de nuevas alianzas empresariales en el país.

Las empresas interesadas en participar del programa, deben estar formalmente constituidas como empresas; pertenecer al segmento de las micros, pequeñas y medianas empresas; ser empresa privada; y estar constituidas formalmente como alianza empresarial.

Las grandes empresas pueden participar del programa, pero no reciben apoyo financiero del mismo.

## 7. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y LOS PLANES DE ACCION

### 7.1 SECTOR DE PANIFICACIÓN

El plan de acción para el sector de panificación logró sus objetivos, ya que se pudo aumentar la confianza de los empresarios en el programa, lo que se demuestra al mirar que se inicio con 19 empresas de las cuales muy pocas participaban activamente en los eventos y actividades que ACOPI organizaba y la asistencia a las reuniones del sector era limitada. Mediante la ejecución de el plan de acción se logró aumentar el numero de afiliados a 27 y se genero gran expectativa frente a todas las reuniones que se organizaron en el sector.

El PRODES de panificación se dio a conocer entre las empresas del medio y a nivel nacional, se capacitó a los empresarios del grupo en temas puntuales y se logro que a través de la asociatividad se rompiera definitivamente con egoísmos e individualismos.

Es evidente que algunas de las actividades propuestas no se desarrollaron, esto se debió en gran medida a la falta de recursos para llevarlas a cabo, ya que ACOPI por no contar con recursos propios debe gestionar estos ante otras entidades con las que existen convenios por lo que algunas fueron aplazadas para el 2004.

Mas sin embargo, aquellas actividades en que se centraba el trabajo y los objetivos del plan de acción se desarrollaron con gran éxito y sobre ellas se hizo una evaluación mas detallada.

**7.1.1 Visita Empresarial a Medellín.** Esta actividad se evaluó en reunión con los empresarios quienes se mostraron satisfechos del cumplimiento de los objetivos que se propusieron antes del viaje.

Las principales recomendaciones y observaciones que hicieron los empresarios fueron en cuanto a la logística del evento, porque era la primera vez que un grupo PRODES viajaba de esta manera a otras ciudades y por lo que hubo dificultades para el manejo del hospedaje y la alimentación.

Esta actividad ayudo a mostrar a empresas de Nariño a nivel nacional y entablar posibles relaciones de negocios, ya que las empresas visitadas en Medellín destacaron la calidad y buen sabor de los productos de la panadería nariñense, recomendando trabajar mas el valor agregado y la vida útil del producto para lograr una comercialización mas efectiva.

Como resultado de esta actividad dos empresas nuevas se afiliaron a ACOPI, en vista de las posibilidades de crecimiento que se observaron en los PRODES de Medellín y pensando en las grandes oportunidades que ofrece la asociatividad para la pequeña y mediana industria.

**7.1.2 Segundo Salón Ferial de Panadería.** Mientras se realizaba el desmontaje de los stand, se entregó a los expositores una encuesta para que evaluaran la gestión y los detalles de su participación en el salón ferial. La encuesta hecha muestra que los resultados fueron satisfactorios y cumplieron con la expectativas. (Encuesta Anexo B)

Así el SEGUNDO SALON FERAL DE PANADERIA, cumplió con los objetivos pactados y dicta un precedente para continuar la actividad en el 2004; mejorando y ampliando su cobertura empresarial.

**7.1.3 Compras Conjuntas.** Quizá esta fue la actividad que mas motivo la participación y empeño de los empresarios en vista de los inmediatos resultados económicos que representa. Los resultados de esta compra son fáciles de evaluar en cuanto a que reduce los costos de producción en los productos de panificación.

Con la compra de la margarina de manera conjunta se logro una disminución en \$2.200 para la marca Prodigio Especial pasando de \$35.000 a \$32.800 y de \$1.350 en la marca Exclusiva, pasando de \$37.000 a 35.650.

Con la realización de esta compra se abrió la puerta de negociación con proveedores dando a conocer el grupo PRODES de panificación. Los proveedores se empezaron a interesar a un mas por lo que se estaba haciendo en este grupo y como ellos podían entrar a formar parte en estas negociaciones.

La compra de harina como materia prima, fue uno de los primeros intentos de compra conjunta pero debido a la alta inversión que debía hacerse y las responsabilidades que ello significa se debió empezar por un insumo mas económico como la margarina. Pero esta compra conjunta deja abierto el camino para iniciar las compras conjuntas de harina.

**7.1.4 Capacitaciones.** Con el apoyo del área de proyectos se adelantaron capacitaciones multisectoriales en las que la participación del sector de panificación siempre fue notable, los temas que se propusieron alcanzaron una buena aceptación y mediante las encuestas que se entregó al final de cada una de ellas los asistentes manifestaron su gran trascendencia para la pequeña empresa. Por otra parte, se capacitó al sector en temas específicos como: Buenas Prácticas de Manufactura, Fichas Técnicas de la harina, Elaboración de productos integrales, Control de Plagas, Manejo adecuado de materias primas, Mejoradores.

## 7.2 SECTOR LACTEOS

Este sector a mostrado un gran avance entre los grupos PRODES de ACOPI seccional Nariño, al sacar adelante una actividad tan notable como lo es la constitución de la Alianza de Empresas de Lácteos de Nariño. Este ha sido un paso firme para el trabajo que este sector inicia, dentro del proyecto de la cadena láctea.

Es difícil hacer una evaluación del plan de acción propuesto, ya que si se analizara en la medida del desarrollo de todas las actividades que se programaron este no alcanzaría una buena calificación; pero hay que tener en cuenta que el trabajo que se esta haciendo no es individual y está coordinado con otras instituciones publicas y privadas y siguiendo unos componentes dentro de los cuales el plan de acción de ACOPI para el sector lácteo debió enmarcarse.

La labor de este sector se puede evaluar en cuanto a la unión que se ha alcanzado gracias a las reuniones del sector, que sirvieron no solo para los empresarios se conocieran entre si, sino también para limar las asperezas que el egoísmo había causado anteriormente. Este que era uno de los objetivos que se propuso debía cumplir el plan de acción se completo a cabalidad y hoy tenemos un grupo de 5 empresas comprometidas, aliadas y dispuestas a participar con ACOPI en todas las actividades.

La participación de ACOPI en los comités de la cadena láctea, es sin duda una oportunidad de representar mejor al sector transformador y de llevar sus inquietudes y necesidades de una manera directa ante las instituciones que están apoyando esta labor. Por otra parte, se dio a conocer la metodología del PRODES a instituciones que participan allí y que no la conocían, quienes piensan que es la forma mediante la cual cada uno de los eslabones de la cadena debe articularse.

Otro de los objetivos que cumplió el plan de acción es que los empresarios manejaran claramente la metodología del PRODES y se relacionaran mejor con la labor de ACOPI. El vinculo de las empresas de lácteos con el gremio es mas cercano y ahora participan con confianza en los programas que se adelanta como el de implementación de HAACP para la industria alimenticia.

Las capacitaciones que se programaron para este sector fueron de gran aceptación como es el caso de las charlas sobre los efectos del ALCA para el sector lácteos desarrollado en tres municipios donde en cada una de ellas participaron cerca de 100 personas y donde todas la evaluaciones que se hicieron por parte del comité de la cadena tuvieron excelentes conceptos.

## 8. PROPUESTAS PARA LOS PRODES

Durante el transcurso de la pasantía en ACOPI seccional Nariño se pudo percibir muchas de las necesidades de los empresarios en los sectores de panificación y lácteos las cuales se plantearon en los planes de acción y algunas que no se propusieron por que los grupos no tenían la madurez necesaria. Sin embargo ahora se puede hacer con el fin de darle mayor trascendencia y continuidad al trabajo desempeñado.

### 8.1 SECTOR DE PANIFICACIÓN

Este sector a alcanzado grandes logros a nivel asociativo, que se deben impulsar para que el animo no decaiga e impulsar el fortalecimiento de los procesos productivos en todos sus sentidos. Para ello se realizan algunas propuestas:

El principal interés del gremio debe centrarse en actividades concretas con el grupo que trabaje en base a tres aspectos: Confianza, Compromiso, Trabajo en equipo.

En base a estos tres aspectos los empresarios que participen en el grupo deben mejorar, si se quiere que el trabajo del PRODES perdure y avance a otros niveles. Aspectos como la puntualidad y el cumplimiento en las reuniones son detalles que se deben mejorar, porque necesariamente se debe invertir recursos de tiempo y dinero si se desean resultados.

Se debe empezar con las compras conjuntas de harina, que es una de las actividades que representan beneficios directos para cada empresa en cuanto a la reducción de costos.

- ✓ **Establecer el PRODES con unos estatutos y firmar un acta:** con la que ellos formalizan la responsabilidad que adquieren al participar. Estos estatutos, ya han sido discutidos por el sector servicios y se están poniendo en práctica, panificación también debe manejarlos para tener parámetros claros de participación en el grupo, sobre todo al nivel donde esta y para actividades como las compras conjuntas.
- ✓ **El grupo PRODES debe ser líder:** en el manejo de los precios del pan para eliminar del mercado la competencia desleal con precios por debajo de los costos de producción. Si se considera que el precio actual no entrega las utilidades debidas se debe hacer las gestiones para aumentar el precio. De no ser así, las empresas se ven obligadas a vender a precios que no compensan sus costos y que generan grandes perdidas y hasta la quiebra.

- ✓ **Comercialización Conjunta:** Se podría decir que es un proyecto muy ambicioso, pero el trabajo que ha hecho el sector de panificación demuestra que es posible sacarlo adelante. Además esta es una necesidad latente en las empresas por varias razones, entre las que se puede destacar: Los empresarios manifiestan que sus mayores debilidades están en el mercadeo de los productos. Se debe promover en las empresas nariñenses prácticas administrativas actuales como lo es el Outsourcing, para que el empresario se dedique a hacer lo que sabe hacer mejor. El comercio de productos de panificación se destina únicamente al mercado regional y en especial a las tiendas. A través de una comercializadora se puede entrar a cadenas de supermercados, otras regiones o trabajar proyectos de exportación. Se amplía la cadena productiva de panificación en el departamento, ya que hasta el momento el mismo productor es un distribuidor y comercializador. Los costos de una comercializadora conjunta son menores que si se hiciera por separado y los beneficios se extienden a todo el sector y no solo a una empresa.
- ✓ **Tercer Salón Ferial de Panadería:** esta actividad debe tener continuidad en vista de los beneficios que alcanzó en las dos primeras versiones. Se debe motivar la participación de mayor número de proveedores y manejar una publicidad mayor que produzca más beneficios.
- ✓ **Capacitaciones:** En cuanto a capacitaciones y asesorías hay dos temas puntuales que el empresario de panificación requiere y que se deben gestionar: Programa de asesoría en procesos productivos, Curso taller de empaques y embalajes.
- ✓ **Participar en una feria a nivel nacional,** esto le ayuda a los empresarios a mostrarse ante un mercado más amplio y buscar oportunidades comerciales fuera de Nariño.

## 8.2 SECTOR LÁCTEOS

El sector lácteos tuvo un buen inicio como grupo, y las actividades que se desarrollaron siempre tuvieron buena acogida, en parte por el gran apoyo y gestión de los comités de la cadena láctea, aspecto que no se debe desaprovechar para dar soluciones y apoyo a este sector.

Se debe desarrollar las actividades del plan de acción que aun están pendientes, trabajadas desde la perspectiva de cadena con el fin de mostrar un eslabón de transformación compacto y bien estructurado para jalonar proyectos asociativos.

El grupo debe empezar a aportar para el desarrollo de actividades tales como la Feria de Lácteos que es una actividad que debe promoverse para darle al sector

una forma alterna de comercialización, una vía para darse a conocer y dar a conocer sus productos y fomentar con mas claridad el trabajo en conjunto.

El grupo se debe constituir con unos reglamentos y una acta de compromiso que demarquen las responsabilidades de las empresas frente al PRODES, esto permitirá que el grupo se sólido y coordinado.

Hay que estimular las reuniones frecuentes del grupo, ya que es aquí donde se conocen las necesidades, se plantean soluciones e inquietudes y se estrechan los lazos de confianza entre las empresas.

Se debe implementar las clínicas empresariales en este sector que a demostrado ser una herramienta que no se puede hacer aun lado cuando se quiere dar estabilidad a los grupos PRODES, estas clínicas empresariales corresponden a un análisis de cada empresa por todos los integrantes del grupo, quienes aportan criticas constructivas que ayudan a mejorar la forma en que cada uno trabaja.

El hecho de que exista un grupo de entidades trabajando en un proyecto como el de la cadena láctea le brinda al sector apoyo, a través del cual se deben gestionar capacitaciones y recursos para trabajar en actividades conjuntas.

## 9. CONCLUSIONES

Sin duda alguna, la pasantía realizada en la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI, seccional Nariño ha cumplido con los objetivos que se plantearon al inicio.

En estos se planteaba cinco actividades que serían determinantes para el cumplimiento exitoso de la pasantía. Es así como con respecto a determinar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas de panificación y lácteos no se presentaron mayores inconvenientes y la información estuvo disponible, a excepción de lácteos donde era muy difícil tener datos actuales y representativos para identificar la situación de este sector. Esto se resolvió ahora que se está trabajando en un proyecto tan importante como el de la cadena láctea; aquí se tiene amplia y detallada información sobre cada uno de los eslabones.

Al Proponer un plan de acción para las pequeñas y medianas empresas de panificación y lácteos, que mejorara los niveles de productividad y competitividad de las mismas, nos encontramos con una limitante como lo es el hecho de que ACOPI depende de los recursos de entidades con quien tiene convenios y está por lo tanto sujeto a su aprobación, por esta razón algunas actividades no se pudieron plantear y otras tuvieron que ser aplazadas o modificadas. Sin embargo, se ha sentado bases para diseñar planes de acción pertinentes, priorizando objetivos y acciones a realizar, con el fin de buscar soluciones a las deficiencias, rompiendo con el esquema de limitarse a “conocer el problema” sin generar alternativas de solución, mediante un consenso con los empresarios y el compromiso y la participación de diferentes entidades de apoyo al desarrollo empresarial a nivel local, como Cámara de Comercio, El Sena, Las Universidades, entre otras.

La ejecución de las actividades en formación y capacitación empresarial para las pequeñas y medianas empresas tuvo el apoyo y respaldo de todo el personal administrativo del Gremio lo que permitió dar un servicio oportuno y adecuado dentro de cada labor. Este aspecto es algo que el empresario afiliado resalta y valora; la unión y concentración de los esfuerzos no se debe desmeritar y mucho menos dejar perder pues es un punto fuerte a la hora de mostrar la imagen del gremio. Los avances logrados son relativamente alentadores, ya que los grupos PRODES están logrando romper con estas barreras, en primera medida capacitando al empresario nariñense en nuevas ideas y pensamientos que rodean al mundo globalizado y que enmarcan a las Pymes. Dando a conocer información que muchas veces es totalmente nueva para un pequeño empresario y que ayude

a abrir su mente hacia el futuro empresarial y a tener una visión sistémica del entorno, que se convierta en la herramienta principal de planeación y orientación. En cuanto a la evaluación se considera que es parcial, puesto que las actividades no tienen un seguimiento continuo que permitan observar resultados reales a largo plazo. La evaluación es a corto plazo, lo que dificulta sustentar el alcance verdadero para las labores de ACOPI.

Las principales dificultades encontradas y sobre las que se sigue trabajando no solamente en ACOPI, sino en otros gremios son la resistencia al cambio, que es uno de los limitantes mas grandes que tiene el empresario nariñense por su conocimiento empírico de la administración; y el individualismo, tomado desde el punto de vista del egoísmo para compartir conocimiento e información.

Por otra parte, se ha trabajado en impulsar la asociatividad como la única y mas valedera estrategia de las Pymes para lograr competitividad, incluso en aquellos sectores donde no se lo había hecho y que tenían potencial como lo es el sector lácteo y que han mostrado respuestas altamente positivas a buenas ideas que generen cambios positivos en la dinámica actual de las empresas, quienes dicen sentirse atascados mientras el mundo se globaliza y se vuelve mas eficiente.

Ejemplo del cambio asociativo que está teniendo el empresario son actividades como la visita empresarial a Medellín en panificación o la constitución de la alianza del sector lácteos que fomentan la unión y participación de proyectos comunes con miras a solucionar la gran y diversa problemática que las pequeñas empresas colombianas se ven abocadas a enfrentar hoy en día.

Es importante destacar que a nivel gubernamental el apoyo que se les está dando a las Pymes es fundamental; por lo cual el programa en la actualidad, esta inmerso dentro de las políticas que a nivel nacional ha establecido el Gobierno, mediante los acuerdos de competitividad y productividad, lo que ha permitido, que varias de las actividades se puedan incluir en los planes de desarrollo de entidades e instituciones relacionadas con el desarrollo organizacional, productivo y competitivo de las empresas en la región, como Cámara de Comercio, Alcaldía Municipal, Gobernación de Nariño, entre otras.

Lo anterior, demuestra que existe la disposición, instrumentos e instancias diseñadas a favor de la comunidad empresarial, pero se hace necesaria la coordinación eficiente de objetivos, actividades, recursos y responsabilidades, con el propósito de generar el escenario propicio para el proceso sistémico que se quiere lograr, labor que ACOPI a través del área de desarrollo empresarial y su Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES esta llevando a cabo.

En éste contexto, las actividades del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES en la Ciudad de San Juan de Pasto, se han enfocado en fortalecer la formación empresarial a través de la capacitación, las charlas

informativas, los conversatorios ínter empresariales, generando espacios para que expongan su problemática empresarial.

La asesoría de los sectores se enfocó básicamente en verificar la situación en la que cada uno de los sectores se encuentra para así poder plantear soluciones específicas y puntuales que resuelvan de manera directa las necesidades que los empresarios manifiestan. Todo esto, enmarcado dentro de la filosofía del PRODES, es decir bajo el concepto del trabajo asociativo.

Es importante, colocar de manifiesto la situación presentada en el PRODES de Panificación, el cual lleva mas de un año trabajando en la metodología luego de que el sector de Molinería se desuniera; este sector necesita empezar a trabajar actividades de mayor compromiso y proyección para que no se pierda la motivación con que han venido trabajando; es decir, se debe avanzar a la realización de proyectos que incluyan el aporte de recursos económicos en un proyecto de inversión, sea este, el que los empresarios determinen de mayor trascendencia y apremio.

El sector de panadería cuenta actualmente con 27 afiliados constituyéndose en una mayoría dentro del gremio; por lo cual, el interés que se le ponga a este sector es de vital importancia.

Por su parte el sector lácteos ha pasado con éxito sus primeras pruebas en cuanto al trabajo conjunto y a podido unirse gracias al apoyo de otras entidades como Cámara de Comercio, CORPOICA, SAGAN, entre otras que están vinculadas con sus problemáticas, en torno a una necesidad común como lo es el de la cadena láctea. Esto le ha dado sin duda alguna un gran impulso a la labor que viene desempeñando ACOPI en este sector.

En la Seccional Nariño se ha buscado realizar reuniones periódicas al proceso y actividades de capacitación, cumpliendo con los Planes de Acción y buscando avanzar mucho más hacia procesos de asesoría y asistencia técnica.

Finalmente, es posible anotar que la experiencia adquirida durante el periodo de práctica y posteriormente de realización de la pasantía, ha sido muy enriquecedora, ya que, permitió identificar un campo de acción para el profesional de Administración de Empresas en beneficio del desarrollo regional, considerando que el perfil, permite direccionar procesos de diseño de estrategias y políticas que orienten la evolución de un sector económico, en éste caso, el desarrollo del sector empresarial, generando un impacto positivo en la construcción de enlaces entre la academia y el sector productivo de la región.

## **10. RECOMENDACIONES**

ACOPI se ha consolidado en el departamento de Nariño como un gremio que representa de manera eficiente al empresario, sin embargo como cualquier empresa también tiene dificultades.

Una de las fortalezas del gremio es su excelente gestión de recursos, a través de la cual ha logrado capacitar un gran número de empresas y a personas, destacándose sobre otras seccionales a nivel nacional. Pero una de las dificultades que enfrenta es llegar al empresario con soluciones eficientes de acuerdo a cada sector. Ya que se trabajan ocho sectores es difícil capacitar en aspectos específicos a todos ellos. Esta situación ha causado algunas inconformidades entre los empresarios. Se debe buscar alternativas que permitan dar cobertura a sectores donde no se ha podido llegar. Una solución puede hallarse al analizar la estructura organizacional del gremio en donde se observan falencias, esto trasciende los niveles administrativos para convertirse en una solución al cubrimiento de los sectores y el apoyo a cada uno de ellos.

Además se recomienda a la coordinación de los PRODES revisar adecuadamente la aplicación de la metodología ya que se deben hacer algunas adaptaciones según las necesidades de cada sector.

## BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ACOPI. La Competitividad como Factor de Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Bogotá: ACOPI, 2000. 158 p.

BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional: IV trimestre 2001. San Juan de Pasto: Banco de la República, 2002. 98 p

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Y ACOPI. Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia. Bogotá: DPN, 1999. 250 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. 4. ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. 380p.

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2. ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 135 p.

PALLARES VILLEGAS, Zoilo. Asociatividad Empresarial Estrategia para la Competitividad. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa, 2003. 190 p.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las Naciones. Argentina: Vergara, 1991. 250 p.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA – ACOPI Y PRODES. Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial PRODES de Molinería: Diagnostico y Plan de Acción 1998. San Juan de Pasto: ACOPI, 1998. 250 p.

REINOSO CIFUENTES, Víctor. El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas. Quito: Pedagógica FREIRE, 1989. 309 p

TARAPUEZ CHAMORRO, Edwin Ignacio. Forjando un Municipio Empresarial. San Juan de Pasto: CESMAG, 2002. 162 p.

VAN DEN VERGHE, Edgar. Como Crear y Gerenciar su Propia Empresa. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia UNIBIBLIOS, 1999. 188 p.

# ANEXOS

## ANEXO A

### CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA REGIONAL NO REEMBOLSABLE No. ATN/ME-7856-CO

#### *“PROGRAMA SOBRE PROMOCIÓN DE OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE EMPRESAS”*

FORMATO No. C2-03-001: “Solicitud para la Preparación de Planes de Acción”  
(Proceso de Diagnóstico Individual y Colectivo)

<b>Razón Social de la alianza</b>	ALIANZA LACTEOS DE NARIÑO
<b>Gerente</b>	OLGA LUCIA RUIZ MARTINEZ
<b>NIT</b>	
<b>Dirección</b>	CRA. 25 No.22-85
<b>e-mail</b>	alianzalacteosdenariño@yahoo.com
<b>Tel.</b>	7 22 57 92 – 7 22 60 39
<b>Fecha ingreso solicitud: (1)</b>	
<b>Código: (2)</b>	

#### 1.- Descripción de los objetivos de la alianza empresarial

- 1. DESARROLLAR UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS.**

## **ETAPA I. ESTABLECIMIENTO DE PARÁMETROS DE CALIDAD**

En ésta etapa la alianza definirá los criterios técnicos y requerimientos de los proveedores de acuerdo a las necesidades de producción de cada empresa perteneciente a la alianza.

## **ETAPA II. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

En la segunda etapa se consolidará una base de datos de los proveedores existentes que cumplan con las condiciones estipuladas en los parámetros técnicos definidos anteriormente y los proveedores potenciales hacia quienes estaría dirigido el programa de formación.

## **ETAPA III. DISEÑO DEL PROGRAMA (AREAS A MEJORAR)**

En ésta fase, se establecerá las áreas sobre las cuales es necesario enfocar las actividades de formación a ejecutar, los responsables, los expertos, las metas y los costos del mismo.

## **ETAPA IV. EJECUCION**

Finalmente, identificadas las áreas de formación y los requerimientos de la alianza se procederá a la ejecución de las actividades programadas en cuanto a Capacitaciones, Asistencias Técnicas, Asesorías, y las que se consideren necesarias dentro del programa.

### **2. MEJORAR LOS PROCESOS DE ALMACENAMIENTO, REFRIGERACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTO**

Para la alianza, es indispensable mejorar procesos al interior de sus plantas de producción, lo cual se desarrollaría a través de capacitaciones, asistencias técnicas y asesorías a cada empresa perteneciente al grupo conformado.

### **3. ESTRUCTURAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA ALIANZA Y DE SU MARCA COMERCIAL**

Para la alianza se constituye en un factor indispensable el reconocimiento como un grupo empresarial sólido capaz de competir a nivel local, nacional e internacional, por lo cual, se quiere desarrollar un diseño de portafolio de productos conjunto que contenga la identificación de las empresas que pertenecen a la alianza y el desarrollo de una marca comercial de grupo.

- Diseño y diagramación con la información (Nombre del producto, ficha de información nutricional, datos de las empresas, entre otros datos)

### **4. CONSOLIDAR LAS ACTIVIDADES DE PROMOCION Y MERCADEO DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA ALIANZA**

Entre las actividades que la alianza desarrollaría, se encuentra el fortalecimiento de las actividades de promoción y marketing, como el desarrollo continuo de inteligencia de

mercados en otras regiones y la participación en ferias locales y nacionales, misiones comerciales y ruedas de negocios.

## **5. ESTABLECER UNA UNIDAD DISTRIBUIDORA CONJUNTA**

La alianza pretende conformar una unidad comercializadora conjunta, que les permita promocionar sus productos más representativos en un punto de venta, impulsando la industria nariñense como una estrategia comercial, con el fin de posicionar a la alianza empresarial a nivel local, nacional e internacional. Así mismo, se busca estructurar un sistema de distribución logística de los productos (furgones repartidores de la marca comercial) de las empresas que pertenecen a la alianza.

### **2.- Experiencia asociativa de la alianza empresarial**

#### **2.1 Antigüedad de la alianza:**

- i) Fecha formal de inicio de la alianza: Febrero 2003.
- ii) Número de Pymes de la alianza: Cinco (5)

#### **2.2 Número de proyectos conjuntos de la alianza:**

- i) Número de proyectos:

Los proyectos desarrollados van en función de la consolidación de la Cadena Láctea de Nariño.

- ii) Descripción de proyectos:

Las Pymes se han articulado al proceso de estructuración y consolidación de la Cadena Láctea de Nariño.

- Proyecto 1:

##### **Desarrollo Organizacional de la Cadena Láctea en Nariño.**

- Conformación del equipo coordinador e investigador del proyecto
- Conformación del grupo orientador de la Cadena de la cual hacen parte Cámara de Comercio, Corpoica, Colácteos, ICA, Sagan, Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Nariño, Universidad Javeriana, Universidad de Georgetown, Universidad de Nariño y ACOPI.

##### **Sensibilización de Actores Estratégicos**

- Presentación del proyecto “Promoción y bases para el desarrollo social y competitivo de la Cadena Láctea del Departamento de Nariño”.
- Programa de entrenamiento para actores de la cadena

- (Talleres, seminarios, conferencias sobre asociatividad, conformación de redes empresariales, BPM para productores y transformadores)

#### **Caracterización de los Actores de la Cadena (productores, Acopiadores y transformadores)**

- Elaboración de los instrumentos de caracterización para cada eslabón de la cadena identificado (productores, acopiadores, transformadores y comercializadores)
  - Selección de los municipios productores
  - Recopilación de referencias bibliográficas y documentales de la industria Láctea en Nariño.
- Proyecto 2:
- #### **Promoción de Redes**
- Identificación del mapa institucional de la Cadena Láctea
  - Selección de Articuladores para el proceso de conformación de redes
  - Selección de pasantes para los colegios agropecuarios
  - Diagnóstico de Caracterización de los eslabones de la Cadena Láctea de Nariño

### **2.3 Recursos financieros aportados en proyectos conjuntos:**

- Proyecto 1: \$ 113.232.800
- Proyecto 2: \$ 161.057.000

**Nota:** El total de éstos recursos es de \$ **274.289.800**, que representan el valor total del proyecto de conformación de la Cadena Láctea de Nariño, en donde existen aportes en efectivo y en especie de las diferentes instituciones que conforman el grupo orientador de la Cadena, como son: Cámara de Comercio de Pasto, Corpoica, Colácteos, ICA, Sagan, Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Nariño, Universidad Javeriana, Universidad de Georgetown, Universidad de Nariño y ACOPI Nariño.

### **3.- Compromiso que asegure la disponibilidad de Recursos de tiempo, infraestructura, documentación y personal que aportará la alianza empresarial para la Preparación de los Planes de Acción.**

La alianza empresarial asegura la disponibilidad de recursos de:

- cada una de las Pymes para el diagnóstico individual
- y de la alianza para el diagnóstico colectivo.

**ANEXO B**  
**SEGUNDO SALON FIERAL DE PANADERIA**  
**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS HECHA A EXPOSITORES**

1. El pabellón y el stand cumplieron sus expectativas:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

2. Cuales fueron sus expectativas de participación en el evento:

- a) Incrementar Ventas \_\_\_\_\_
  - b) Ampliar Mercados \_\_\_\_\_
  - c) Hacer Negocios \_\_\_\_\_
  - d) Promocionar Un Nuevo Producto \_\_\_\_\_
  - e) Mejorar la Imagen de la empresa \_\_\_\_\_
  - f) Otro \_\_\_\_\_
- Cual \_\_\_\_\_

3. Realizó contactos comerciales?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUANTOS \_\_\_\_\_

4. Realizó ventas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Que nivel obtuvo \_\_\_\_\_

5. Evalué la coordinación del pabellón por parte de la Cámara de Comercio y ACOPI:

BUENA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ MALA \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

6. Especifique 3 aspectos positivos y negativos de su participación en el Salón Ferial:

**POSITIVOS** \_\_\_\_\_

**NEGATIVOS** \_\_\_\_\_

7. Participaría nuevamente en eventos de este tipo:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

8. Observaciones y sugerencias:

\_\_\_\_\_

## Resultados de la Encuesta

### 1. El pabellón y el stand cumplieron con sus expectativas:

De las 18 empresas participantes el 83.3% respondieron que el stand cumplió con sus expectativas por las siguientes razones:

- ✓ Bien ubicado
- ✓ Cómodo y seguro
- ✓ Permitió mostrar a la empresa
- ✓ Adecuado a las expectativas

Mientras el 16.7% respondió que el stand no cumplió sus expectativas por las siguientes razones:

- ✓ Tamaño reducido
- ✓ Poca publicidad

### 2. Cuales fueron sus expectativas de participación en el evento?

Las empresas participantes definieron sus expectativas de la siguiente forma:

a)Incrementar Ventas	61.1
b)Ampliar Mercados	77.8
c)Hacer Negocios	55.6
d)Promocionar Un Nuevo Producto	38.9
e)Mejorar la Imagen de la empresa	55.6
f)Otro	11.1

### 3. Realizó contactos comerciales?

El 78% de los encuestados realizó contactos comerciales y el 22% contestó que no los realizó.

### 4. Realizó ventas?

De las empresas que tenían el objetivo de comercializar sus productos, el 100% realizó ventas y califico los niveles de la siguiente manera:

Excelente	11%
Buena	67%
Regular	22%

5. Evalué la coordinación del pabellón por parte de la Cámara de Comercio y ACOPI:

De los encuestados el 89% la calificó de buena en base a las siguientes razones:

- ✓ Colaboración y coordinación
- ✓ Charlas Técnicas
- ✓ Buena planeación
- ✓ Cumplimiento

El 11% calificó de regular la coordinación por las siguientes razones:

- ✓ Falta de Publicidad

No se calificó de mala la gestión de las instituciones.

6. Especifique 3 aspectos positivos y negativos de su participación en el Salón Ferial:

**Positivos**

- ✓ Hacer contactos
- ✓ Dar a conocer a la empresa
- ✓ Promocionar sus productos
- ✓ Charlas técnicas
- ✓ Colaboración y coordinación por parte de la coordinación

**Negativos**

- ✓ Falta de publicidad
- ✓ Falta de participación de mas proveedores
- ✓ Pocos días para la feria

7. Participaría nuevamente en eventos de este tipo:

El 100% de los encuestados volvería a participar en este evento por considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Resultados Satisfactorios
- ✓ Promoción y publicidad
- ✓ Contacto con otras empresas

8. Observaciones y sugerencias:

- ✓ Expandir este proyecto a mas ciudades
- ✓ Tener en cuenta a las universidades para estos eventos
- ✓ Mayor participación de proveedores y productores
- ✓ Realizarlo en un lugar mas amplio donde concurra mas publico
- ✓ Aumentar la publicidad.