

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS EMPRESAS  
LÁCTEAS DE SAN JUAN DE PASTO FRENTE AL TLC CON LOS ESTADOS  
UNIDOS.**

**JHONNY ALEXANDER DEL CASTILLO TORO  
ÁNGELA DANIELA MALTE OLIVA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LAS EMPRESAS  
LÁCTEAS DE SAN JUAN DE PASTO FRENTE AL TLC CON LOS ESTADOS  
UNIDOS.**

**JHONNY ALEXANDER DEL CASTILLO TORO  
ÁNGELA DANIELA MALTE OLIVA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de  
Administrador De Empresas.**

**MAG. MILDRE KAROLA LOPEZ LOPEZ  
ASESORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**“Las ideas y conclusiones de este trabajo aportadas en la tesis de grado,  
son responsabilidad de sus autores”**

**Artículo 1 del acuerdo No. 324 de Octubre de 1966, emanado por el  
Honorable Consejo Directivo De La Universidad.**

**NOTA DE ACEPTACION.**

---

---

---

---

---

**MAG. KAROLA LOPEZ LOPEZ  
ASESORA**

---

**ESP. WILSON GUILLERMO REVELO**

---

**ESP. LUIS EDUARDO BENAIVDES PUIPALES**

**San Juan De Pato, 21 de Agosto 2015**

## **AGRADECIMIENTOS.**

Los agradecimientos más sinceros a nuestra asesora Mag. Karola López López; por los aportes y acompañamiento a lo largo del proceso de construcción del presente trabajo, sus conocimientos, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

De igual manera, los más grandes agradecimientos a las personas que enriquecieron este proyecto en cada etapa; por las entrevistas que nos concedieron y los aportes de todo tipo que han hecho de éste, un trabajo que nos llena de orgullo.

## DEDICATORIA

Al Todopoderoso, al Padre de las luces, aquel que era en un principio y será, aquel que hizo los cielos y la tierra con gran entendimiento, al dueño de toda honra, gloria y majestad, aquel que levanta al caído y da fuerzas al que no las tiene, al que hace sabio al sencillo. Al único y sabio Dios, a ese sublime Dios, a Jehová de los ejércitos me permito dedicar este trabajo, ya que sin su misericordia y fidelidad no habría podido alcanzar lo que tengo ni compartir lo que es motivo de alegría para mí con aquellos que quiero y me quieren; mi familia, mis pastores, mis amigos. Mis tiempos están en sus manos, sin Él simplemente nada de esto sería posible, gracias a mi Dios.

Dedico este trabajo a aquellos que con ánimo y cariño trabajaron y me acompañaron en mi proceso de formación profesional; esos buenos profesores y compañeros de estudio que han tenido parte en mi vida como fuentes de aprendizaje dentro de la Universidad de Nariño – *La Alma Mater*.

**Jhonny Alexander Del Castillo Toro**

Este trabajo de grado está dedicado a la perseverancia, al amor sin límites, a la paciencia, a la comprensión, al sacrificio y a la entrega total, de esa persona que ahora es un ángel, Señora de los cabellos de plata, te dedico esta meta cumplida, este sueño hecho realidad. Por todas aquellas cosas que en el camino de la vida me enseñaste, por esas noches que me cuidaste, y por todo eso que quedo pendiente. A ti Lilita.

A mis dos madres, que con su empeño, dedicación, y paciencia forjaron a la mujer que soy hoy. A mi padre Luis, por ser el árbol que me ha cobijado dándome la fuerza para seguir caminando, su sencillez, su amor y sobretodo sus esfuerzos, han dado frutos. A mi hermana Marcela, por ser un ejemplo de hermana mayor. A toda mi familia símbolo de unión y fortaleza.

A mi compañero de Trabajo de grado, por su compañía, por sus consejos, por su paciencia, por su cariño, y por su amistad. A todos los amigos, maestros y seres que rodearon este proyecto que evidencio dedicación y mucho trabajo. A todos ellos Muchas Gracias.

**Ángela Daniela Malte Oliva.**

## **RESUMEN**

La necesidad de competir en un mercado, hace que las empresas intenten adaptarse a las transformaciones que día a día surgen a nivel mundial. los tratados de libre comercio se han masificado, buscando expandir las economías entre los países. Desconociendo los riesgos, Colombia negocio el TLC con estados unidos. Muchos de los sectores de pronunciaron respecto a las condiciones que se negociaron, uno de ello fue el subsector lácteo; las barreras fitosanitarias y los subsidios de precios, su principal preocupación. Se evidenció necesidades de convertir al sub-sector lácteo, en un sector competitivo, para nariño.es el sector primario de la economía, el sustento de miles de familias; el sub-sector lácteo es una de las bases de la economía, en el 60% del departamento es un sector fuerte. la investigación radica, en la manera de trasfigurar a las empresas de este sector, para que logren competir con productos que entran al país.

## **ABSTRACT**

The need to compete in a market makes companies try to adapt to the changes that occur daily worldwide. The free trade agreements have become massive, looking to expand economies among countries. Ignoring the risks, Colombia, negotiated the free trade agreement with the USA. Many of the sectors spoke about the conditions that were negotiated, it was one of the dairy subsector; phytosanitary barriers and price subsidies, their main concern. Needs to convert the dairy subsector in a competitive sector. For Nariño is the primary sector of the economy, the livelihoods of thousands of families were verified; the dairy subsector is one of the foundations of the economy, 60% of the department is a strong sector. Research lies in the way to transform companies in this sector to achieve compete with products entering the country

## CONTENIDO

	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. GENERALIDADES.....	17
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.1.1 Título .....	17
1.1.2 Tema.....	17
1.1.3 Línea de investigación .....	17
1.1.4 Delimitación de la investigación .....	17
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.2.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2.2 Formulación del problema.....	22
1.2.3 Sistematización del problema. ....	22
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos. ....	22
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	23
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	24
1.5.1 Antecedentes. ....	24
1.5.2 Marco teórico .....	29
1.5.2.1 Gerencia estratégica. ....	30
1.5.2.2 Competitividad. ....	42
1.5.2.3 Benchmarking. ....	43
1.5.3 Marco conceptual.....	46
1.5.4 Marco contextual.....	48
1.5.5 Marco legal.....	52
1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	56
1.6.1 Paradigma de la investigación. ....	56

1.6.2	Tipo de investigación. ....	56
1.6.3	Método de investigación. ....	57
1.6.4	Diseño de investigación. ....	58
1.6.5	Definición de la unidad de muestreo. ....	58
1.6.6	Fuentes y técnicas de recolección de información. ....	59
2.	DIAGNÓSTICO CARACTERIZANDO EL SECTOR LÁCTEO EN SAN JUAN DE PASTO. ....	61
2.1	GENERALIDADES DEL SECTOR. ....	61
2.2	CARACTERIZACIÓN MUNDIAL, NACIONAL, Y REGIONAL DEL SECTOR LACTEO. ....	63
2.2.1	Situación Mundial del Sector Lácteo. ....	63
2.2.2.	Situación Nacional del Sector Lácteo. ....	70
2.2.2.1	Composición de la Cadena Láctea en Colombia. ....	75
2.2.2.2	Localización de la producción. ....	78
2.2.3	Situación Regional del Sector Lácteo. ....	79
3.	ANÁLISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS, Y SU IMPLICACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO. ...	86
4.	ESTUDIO COMPARATIVO DEL SECTOR LÁCTEO DE SAN JUAN DE PASTO. ....	94
4.1	ESTUDIO DE REFERENCIACION ENTRE EL SECTOR LACTEO DE NARIÑO, ANTIOQUIA, CUNDIBOYACENSE Y LA COSTA ATLANTICA COLOMBIANA. ....	94
4.1.1	Caracterización sector lácteo de Antioquia. ....	94
4.1.2	Caracterización sector lácteo de Cundiboyacense. ....	96
4.1.3	Caracterización sector lácteo Costa Atlántica. ....	97
4.1.4	Caracterización sector lácteo Nariño. ....	98
4.1.5	Matriz de Perfil Competitivo MPC. ....	98
4.2	ANÁLISIS DE RADAR DEL SECTOR LÁCTEO DE NARIÑO, ANTIOQUIA, CUNDIBOYACENSE Y LA COSTA ATLÁNTICA COLOMBIANA. ....	102

4.3	ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE SAN JUAN DE PASTO .....	112
4.3.1	Caracterización de la empresa “COLACTEOS” “Cooperativa de productos lácteos de Nariño” .....	112
4.3.2	Caracterización de la empresa de productos lácteos la Victoria .....	113
4.3.3	Caracterización Industria alimenticia Chambú .....	114
4.3.4	Caracterización Lácteos Oro Blanco.....	115
4.3.5	Matriz De Perfil Competitivo. MPC.....	115
4.3.6	Análisis de radares de las empresas lácteas del municipio de San Juan De Pasto.....	116
4.4	EL DIAMANTE COMPETITIVO.....	123
4.4.1	Los factores productivos .....	123
4.4.2	Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamiento productivo y clústeres.....	130
4.4.2.1	Mapa de la cadena productiva láctea, (Nariño)-producción .....	130
4.4.2.2	Mapa de la cadena productiva de la cadena láctea, (departamento de Nariño)- transformación .....	133
4.4.2.3	Mapa de la cadena productiva de la cadena láctea, (departamento de Nariño)- Comercialización .....	136
4.4.3	Las condiciones de demanda.....	140
4.4.4	El papel del gobierno .....	141
4.4.5	El azar.....	141
5.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR LÁCTEO EN SAN JUAN DE PASTO .....	145
5.1	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL.....	145
5.1.1	Análisis del medio ambiente externo.....	145
5.1.2	Análisis del medio ambiente interno.....	154
5.2	CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS ....	164
5.2.1	Análisis de debilidades-oportunidades, fortalezas y amenazas. ....	164

5.2.2	Depuración de estrategias. ....	171
5.3	LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER .....	173
6.	PLAN DE ACCIÓN.....	176
	CONCLUSIONES .....	182
	BIBLIOGRAFÍA .....	185
	NETGRAFÍA.....	188
	ANEXOS .....	190

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla 1. Consumo Global por regiones 2012.....	67
Tabla 2. Ranking de compañías lácteas 2013 .....	68
Tabla 3. Ranking de las 20 empresas lácteas más importantes 2014 .....	69
Tabla 4. Comparativo producción de leche (Millones de Litros).....	74
Tabla 5. Participación porcentual de la industria de acopio de leche/litros 2013.....	79
Tabla 6. Producción en litros día municipios de Nariño Año 2013 .....	83
Tabla 7. Centros de enfriamiento Guachucal 2015.....	84
Tabla 8. Acuerdos comerciales entre países de América del Sur y Terceros .....	87
Tabla 9. Matriz del perfil competitivo- MPC.....	99
Tabla 10. Matriz De Perfil Competitivo MPC.....	115
Tabla 11. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) .....	152
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos-MEFE.....	153
Tabla 13. Matriz PCI sector lácteo .....	160
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	163
Tabla 15. FO (Fortalezas Y Oportunidades) .....	165
Tabla 16. DO (Debilidades Y Oportunidades).....	166
Tabla 17. FA (Fortalezas Y Amenazas) .....	167
Tabla 18. DA (Debilidades Y Amenazas).....	168
Tabla 19. Matriz Dofa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas) ..	169
Tabla 20. Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto. ....	177

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág</b>
Gráfico 1. Estrategias genéricas de Porter.....	32
Gráfico 2. Fuerzas determinantes de la competencia .....	37
Gráfico 3. Diamante de Porter.....	39
Gráfico 4. Ejemplo cadena productiva.....	42
Gráfico 5. Reflexionar sobre el benchmarking y alianzas estratégicas como una técnica de ingeniería de procesos .....	44
Gráfico 6. Producción de leche de vaca por regiones 2012 .....	64
Gráfico 7. Producción de leche por países 2014.....	65
Gráfico 8. Consumo de Leche vs Producción de leche 1990-2014.....	72
Gráfico 9. Producción de leche en Latinoamérica .....	74
Gráfico 10. Distribución de la población Bovina en Colombia por departamentos 2013.....	76
Gráfico 11. Radar de valor Sector Lácteo Nariño.....	102
Gráfico 12. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Nariño .....	103
Gráfico 13. Radar de valor Sector Lácteo Antioquia .....	104
Gráfico 14. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Antioquia .....	105
Gráfico 15. Radar de valor Sector Lácteo Cundiboyacense.....	106
Gráfico 16. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Cundiboyacense. ....	107
Gráfico 17. Radar de valor Sector Lácteo Costa Atlántica .....	108
Gráfico 18. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Costa Atlántica.....	109
Gráfico 19. Comparación Radares de valor .....	110
Gráfico 20. Comparación radares de valor Sopesado.....	111
Gráfico 21. Radar de valor Colácteos. ....	116
Gráfico 22. Radar de valor Sopesado Colácteos. ....	117
Gráfico 23. Radar de valor De Lácteos la Victoria.....	117

Gráfico 24. Radar de valor Sopesado Lácteos La Victoria.....	118
Gráfico 25. Radar de valor de Industria Alimenticia Chambu.....	119
Gráfico 26. Radar de valor Sopesado Industria Alimenticia Chambu.....	119
Gráfico 27. Radar de valor Lácteos Oro Blanco.....	120
Gráfico 28. Radar de valor Sopesado Lácteos Oro Blanco.....	120
Gráfico 29. Radar de valor Empresas.....	121
Gráfico 30. Radar de valor Sopesado Empresas.....	122
Gráfico 31. Dotación y condiciones de los factores.....	129
Gráfico 32. Mapa Cadena Productiva de la leche (Nariño)- “Eslabón Producción”.....	132
Gráfico 33. Mapa de la Cadena Productiva de la Leche (Nariño)- Eslabón Transformación.....	135
Gráfico 34. Mapa Cadena Productiva de la leche (Nariño)- “Comercialización”..	138
Gráfico 35. Mapeo Clúster del Sector Lácteo Departamento de Nariño.....	139
Gráfico 36. Diamante competitivo- Sector Lácteo Departamento de Nariño.....	142
Gráfico 37. Diamante competitivo- Sector Lácteo Departamento de Nariño.....	143
Gráfico 38. Sexo.....	195
Gráfico 39. Rango de edades.....	196
Gráfico 40. Nivel de ingresos.....	196
Gráfico 41. Estratos.....	197
Gráfico 42. Consumo de productos lácteos en su dieta alimenticia.....	197
Gráfico 43. Lugar de adquisición de los productos lácteos.....	198
Gráfico 44. Aspectos relevantes para la compra de productos lácteos.....	199
Gráfico 45. Frecuencia de consumo.....	199
Gráfico 46. Inversión para la compra de productos.....	200
Gráfico 47. Preferencias de marca.....	200
Gráfico 48. Preferencias empresas regionales.....	201

## INTRODUCCIÓN

Es el tema del TLC uno de los más discutidos en diferentes sectores económicos en los últimos años, en diferentes lugares del país, principalmente en los sectores comerciales y productivos. El alto nivel tecnológico y los riesgos que para una economía puede traer la implantación de libertad de comercio entre países es abismal, varios de los sectores colombianos tomaron medidas independientes de la decisión que se aproximaba, y esta parecía estar en el futuro.

Ciertos sectores, como por ejemplo el agrario y el ganadero, decidieron tomar varias medidas, no solo con la firma del TLC con Estados Unidos, sino con la aprobación de otros acuerdos comerciales que los afectan. En particular, el sub-sector lácteo, es de los más afectados.

Evaluar el comportamiento de las empresas dedicadas a la producción de esta clase de productos es la razón fundamental para que esta investigación nazca.

En Nariño por ejemplo, la vinculación de pequeños productores de leche ha consolidado uno de los sectores más sobresalientes, producción, comercialización, y distribución, hacen de este un sector uno de las más fuertes a nivel regional.

A partir de los hallazgos principales de la investigación, se consigna finalmente, estrategias para que este sector siga su crecimiento, de manera que lo ha venido haciendo, y no se frenta por la competencia que puede generarle la entrada en vigencia de un TLC. De cierto modo, el TLC lleva ya más de dos años de su implementación y se hace necesario evaluar las características de este sector para aproximarse a la realidad que presenta.

**Palabras claves.** Sector Lácteo, Nariño, Estrategias, TLC Estados Unidos, Cadena Láctea.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Título.** Diseño de estrategias competitivas para las empresas lácteas de San Juan De Pasto frente al TLC con los Estados Unidos.

**1.1.2 Tema.** Investigación sobre los factores de competitividad de las empresas de lácteos en San Juan De Pasto, frente al TLC con los Estados Unidos.

**1.1.3 Línea de investigación.** Dinámica empresarial regional. Cuyo propósito es estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación.

**1.1.4 Delimitación de la investigación.** La investigación se realizará en el municipio de San Juan De Pasto, debido a que en esta ciudad se concentra el mayor número de empresas lácteas, con trayectoria regional y nacional, sumado a esto la gran cantidad de información que se puede obtener de organizaciones y organismos que han seguido el proceso de desarrollo de estas. El análisis se fundamentara en el nicho de mercado que tienen para su desarrollo y en las características adoptadas por las empresas en su devenir histórico.

Dentro del sector lácteo del municipio se reconocen 14 empresas dentro del sector lácteo, sin embargo el estudio sólo se realizará sobre las 4 empresas más reconocidas en el departamento, COLÁCTEOS, LÁCTEOS LA VICTORIA y LÁCTEOS CHAMBÚ.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Planteamiento del problema.** Con la “Apertura económica” en el gobierno de Belisario Betancourt, el mercado Colombiano creció de forma exponencial; exportaciones, importaciones, nuevos productos... Es allí, donde empresas y sectores internacionales se establecieron en forma casi permanente en el territorio nacional.

Con cada gobierno que pasó después de 1991, las relaciones internacionales han mejorado con buena parte de los países del mundo; de igual forma se han creado cercas o acuerdos comerciales donde Colombia tiene una importante participación, un ejemplo son los “Acuerdo De Complementación Económica”, como la CAN (Comunidad Andina De Naciones)<sup>1</sup>. Las relaciones con los países latinoamericanos han sido buenas -aún sin acuerdos de grupo-; cabe destacar, el caso con Venezuela que se vivió en el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, donde el comercio con este país se cerró completamente, incluso Venezuela tomo decisiones de conseguir los productos de países mucho más lejanos incurriendo esto en mayores costos.

Luego de década y media de implementación de las reformas para salvar la economía colombiana y ante su fracaso para ampliar sus logros al conjunto de la sociedad, en especial a los más pobres, los tratados de libre comercio se promueven como la salvación del desarrollo. Según el Ministerio De Comercio, se negocian acuerdos de libre comercio porque: los países más abiertos crecen más; mayores exportaciones aumentan el ingreso per cápita; los países menos proteccionistas exportan más; la mayor apertura comercial aumenta el bienestar de las hogares; el libre comercio combate la pobreza; las exportaciones per cápita de Colombia son bajas; no existe espacio para el aumento del gasto público y para una política expansiva que estimule el desarrollo; la dinámica de la Can parece haber alcanzado su tope, y los acuerdos de libre comercio aumentan la inversión extranjera.<sup>2</sup>

Ante estos bueno augurios. Las promesas sobre los impactos de un TLC en la agricultura fueron anunciados por el ministro Ramos, quien a mediados del 2005 señalo que junto con la política de seguridad democrática y la evidente derrota del narcoterrorismo, habrá incrementos en el empleo, la producción agrícola nacional, la productividad y la rentabilidad agropecuaria, dados los aumentos en seguridad, desarrollo tecnológico e infraestructura ; aumentaran la exportaciones a Estados Unidos, el mercado más rico del mundo que tiene precios altos por ser protegido, y se perpetuaran los beneficios y los aumentos de empleos derivados de las

---

<sup>1</sup> Definición: Es una comunidad de países que nos unieron voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana. Los países que la integran - Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú- están unidos por el mismo pasado, una variada geografía, una gran diversidad cultural y natural, así como por objetivos y metas comunes.

<sup>2</sup> Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo (2005). “PORQUE NEGOCIAR ACUERDO DE LIBRE COMERCIO”. En CEPAL Serie Estudios y perspectivas No %, Bogotá, abril. Citado por: GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; BARBERI GOMEZ, Fernando; CARDONA LANDINEZ, Iván Mauricio, “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC”. Primera edición. Bogotá D.C 2006. Pag 18.

preferencias otorgadas en el ATPDEA . Estima el ministro que de no negocias el TLC, Colombia quedara en desventaja frente a los países que ya han firmado acuerdos. <sup>3</sup>

En las últimas décadas, la participación del mercado Colombiano ha crecido considerablemente. Este hecho ha aumentado las alianzas que se puedan hacer con otros países, (individualmente de los tratados suscitados entre grupos económicos). Los TRATADOS DE LIBRE COMERCIO “TLC” han sido una forma en que dos economías crezcan de manera conjunta (aunque en ocasiones las economías sean bastante dispares entre sí. Colombia tiene previsto firmar hasta el 2014, 49 Tratados de libre comercio con diferentes países del mundo.

Uno de los tratados más mencionados en la historia nacional es el que Colombia firmó hace poco tiempo con Estados Unidos; a partir de las buenas relaciones económicas, y políticas -como las más importantes-, entre los dos países (Colombia y EE.UU) se habló de este tratado como una herramienta que le permitiría a Colombia vender su productos en un mercado con buenas condiciones como lo es el estadounidense, de igual manera entrarían al país productos con alta tecnología y a menores precios, -este fue desde un principio la preocupación de las pequeñas industrias Colombianas, ya que, no podrían hacer competencia a este monstruo económico como lo es Estados Unidos-, sin embargo, la preocupación aumentaba conforme las fechas pasaban y el tratado no se firmaba, aun así, después de muchas reuniones que mantuvo el congreso de los Estados Unidos y la influencia de las grandes compañías que querían tener parte dentro del mercado colombiano o mantenerse en él, éste acuerdo se aprobó en Octubre de 2011, entrando a funcionar a partir del 15 de Mayo de 2012.

Muchos medios de comunicación, -antes de ser aceptado el tratado- mencionan que muchos puntos debían ser corregidos y renegociados -implicaban más pérdidas para la economía colombiana-, para que la economía colombiana no se viera afectada por la entrada de productos más baratos. Muchos sectores se movilaron y mostraron su inconformidad ante lo que este TLC planteaba.

“El balance de beneficios y costos para el país, derivados de lo negociado en el capítulo agrícola del TLC, incluyendo los efectos sobre los consumidores y el recaudo aduanero, muestra que a corto plazo las pérdidas netas de producción y empleo, sumadas a los menores aranceles recaudados, no podrías ser

---

<sup>3</sup> Portafolio, Octubre 21 De 2004. Citado por: GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; BARBERI GOMEZ, Fernando; CARDONA LANDINEZ, Iván Mauricio, “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC”. Primera edición. Bogotá D.C 2006. Pag 18.

compensadas con la mejora en el bienestar de los consumidores, generándose un balance neto negativo para el país por valor anual de \$357 mil millones (En pesos de 2005)”<sup>4</sup>

“...El presente estudio deja, entre otras muchas, tres demostraciones claras. Primera el TLC en el sector agrícola tal como y lo ha sido negociado no es un tratado de libre comercio; es un acuerdo comercial. Para quienes son afectados al libre comercio encontrarán que las aspiraciones e ilusiones creadas en torno a los esperados beneficios de la libertad de mercados no se concretarán en esta negociación al menos para el caso de la agricultura.

Segunda, el acuerdo comercial alcanzado en el sector agrícola es asimétrico a favor de Estados Unidos. No es entonces tampoco un buen acuerdo comercial, tanto en lo que significa para Colombia como en el contexto internacional, en referencia con otros acuerdos comerciales firmados por los Estados Unidos.

Tercera, dada esta asimetría en contra de Colombia y la inquietud en las condiciones de competencia entre los dos países, generada por el acuerdo y manifiesta pérdidas económicas que aquí son cuantificadas –y de las cuales se desprende que es reducida la posibilidad de reversión en el largo plazo- son impredecibles las consecuencias sociales y políticas.”<sup>5</sup>

Entre los acuerdos puestos en marcha con otros países latinoamericanos se destaca el pacto del TLC entre Perú y Estados Unidos, que se aprobó nuevamente en 2009. A pesar de la inconformidad del sector agrario que sería el más afectado con la reiteración de este tratado. Desde 2005 comenzaron las fuertes protestas de este sector, el gobierno decreto generar subsidios para que este sector no se vea tan impactado. Aun así, en 2008 las protestas volvieron incluso con más fuerza, Perú se vio paralizado, ya que sus vías estaban cerradas. No ha sido fácil para este sector enfrentar este cambio aun cuando, el gobierno ha tomado medidas extremistas para que salga adelante.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; BARBERI GOMEZ, Fernando; CARDONA LANDINEZ, Iván Mauricio, “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC”. Primera edición. Bogotá D.C 2006. Pag 21.

<sup>5</sup> Ibid. Pag 26.

<sup>6</sup> WIKIPEDIA, Biblioteca virtual, Tratado de libre comercio, Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_Per%C3%BA-Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_Per%C3%BA-Estados_Unidos), (Consultado el 10 de febrero de 2015)

En cuanto, al TLC firmado entre Chile y Estados Unidos, aprobado en septiembre de 2003 y puesto en marcha en 2004, han existido muchos desacuerdos, ya que cierto porcentaje de la población afirma que Chile se condenó a ser solo exportador de materias primas, frente a la exportación que hace Estados Unidos de tecnología a precios muy altos.<sup>7</sup>

Uno de los TLC más cuestionados es el que se firmó entre México y Estados Unidos, donde se observó claramente que algunos de los impactos en el mediano y corto plazo no son los esperados, además que algunos sectores del comercio de este país fueron sumamente sometidos a este tratado. Una de las conclusiones a las que se llegó sobre el mismo punto por el cual Colombia se reusaba a firma, que era el de “Subsidios” es la siguiente: “...*La conclusión es que México debió adoptar una política de subsidios que tuvo el propósito inicial de transformar el campo y que a la postre tampoco logra resolver el problema de desarrollo y la pobreza. Esto indica que ni la pobreza ni la transformación del agro se resuelven con subsidios*”<sup>8</sup>

Del último acuerdo que se habla, es del denominado “El TLC más grande del mundo” que será un acuerdo firmado entre Estados Unidos y La Unión Europea, que tendrá grandes repercusiones en países latinoamericanos que tienen acuerdos comerciales con Estados Unidos, porque, se dice que los países Europeos utilizan a Perú, Colombia, Panamá y Chile, para ingresar sus productos al mercado Estadounidense, sin embargo, con este nuevo acuerdo las relaciones serán directamente entre ellos. También se dice que este acuerdo no será negativo del todo, puesto que, este acuerdo reactivara las economías de las dos partes, y de paso jalonara la economía mundial.<sup>9</sup>

En el contexto de San Juan De Pasto, la problemática se encuentra en que al parecer las microempresas y empresas familiares -que aquí- existen iban a cerrar con la entrada en vigencia de este nuevo tratado. El sector agrícola, el más afectado en la región, no tiene una alta competitividad con este mismo sector de otras partes del país, ni mucho menos a nivel mundial, como tampoco apoyo por parte de los gobiernos nacionales, regionales y municipales.

---

<sup>7</sup> .Ibid

<sup>8</sup> GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; BARBERI GOMEZ, Fernando; CARDONA LANDINEZ, Iván Mauricio, “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC”. Primera edición. Bogotá D.C 2006. Pag 20.

<sup>9</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Contextoganadero, El TLC, Dipsonible en: <http://www.contextoganadero.com/economia/el-tlc-mas-grande-del-mundo-tendria-un-impacto-negativo-en-colombia>, (Consultado el 10 de febrero de 2015)

De esta manera, el propósito es precisar qué tan estructurado se encuentra el sector lácteo en la región, frente a la “posible” competencia -que se mencionará la firma de este tratado, para que con base en esto, se puedan arrojar los factores más importantes que posibiliten la formulación de estrategias orientadas a la sostenibilidad y fortalecimiento de las empresa del sector lácteo para la ciudad de San Juan de Pasto.

### **1.2.2 Formulación del problema.**

¿Qué acciones deben tomar las empresas del sector lácteo de San Juan De Pasto, para afrontar con éxito el TLC con los Estados Unidos?

### **1.2.3 Sistematización del problema.**

- ¿Tienen estas empresas el suficiente conocimiento de las implicaciones que plantea la puesta en marcha de un TLC al interior de la región?
- ¿Las empresas de lácteos cuentan con los recursos suficientes (capital, tecnología, investigación) para actuar en contra de las amenazas que anuncian estos tratados?
- ¿Será que con las características del sector (después de la elaboración de un diagnostico), puede enfrentar con éxito los acuerdos comerciales?
- ¿Están las empresas lácteas, dispuestas a implementar nuevos planes para hacer frente a los acuerdos comerciales?
- ¿Se ha analizado las implicaciones de los otros tratados en el sector?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.3.1 Objetivo general.** Diseñar estrategias para la competitividad de las Empresas De Lácteos, en San Juan de Pasto frente al TLC con los Estados Unidos.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico, caracterizando al sector lácteo en San Juan De Pasto.
- Analizar el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, y su implicación en el sector lácteo.
- Determinar si el sector lácteo cuenta con recursos suficientes (capital, tecnología, investigación) para enfrentar las amenazas de los acuerdos comerciales.

- Diseñar estrategias que permitan que el sector lácteo sea más competitivo frente al TLC con los Estados Unidos.
- Elaborar un plan de acción, que contribuya a disminuir los impactos negativos del TLC con los Estados Unidos, y hacer aprovechamiento de las oportunidades.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Como resultantes de esta investigación, se desea obtener un número determinado de propuestas de carácter teórico-práctico, que den en parte, un acercamiento a la realidad del actuar de las empresas lácteas es decir, generar un diagnóstico del sector lácteo y su interacción con el entorno, que nos proporcione una idea de sus fortalezas y debilidades, y poder hacer una propuesta para darle un adecuado manejo de las variables que influyen en él, -las cuales se quiere encontrar en la práctica de esta investigación-, así pues, generar estrategias que vuelvan más competitivo al sector, frente a los nuevos acuerdos comerciales que se están desarrollando en la actualidad, como por ejemplo el TLC con Estados Unidos. Por medio de esta investigación se logrará tener una base para ejecutar y evaluar las estrategias, con el objetivo de progresar en conjunto con toda la población.

Las herramientas para el desarrollo de esta investigación giran en torno al contacto directo con algunas de las empresas de lácteos de la ciudad de San Juan de Pasto, donde se hará recolección, procesamiento y revisión de datos obtenidos a través de entrevistas, -Realizadas a distintos personajes que puedan aportar a la investigación- así mismo se hará comparativos entre las diferentes organizaciones, se realizarán distintos análisis del contexto organizacional de las empresas, la situación de la región y la proyección del departamento, con el fin de extraer las ideas circundantes a esta temática. Además técnicas que según el proyecto se vayan requiriendo.

Los resultados se harán visibles al término de la investigación, tendrán como punto a favor, que darán información contundente y más cercana a la realidad de cada organización láctea, donde se sugerirán algunas estrategias competitivas, para hacerle frente al proceso de nuevos acuerdos comerciales que por esta época son comunes en los países latinoamericanos. Se generarán posibles postulados para cada organización involucrada en el análisis, con esto le permitirá un posible avance, (en caso de que cada postulados sea acogido por las empresas).

## 1.5 MARCO REFERENCIAL.

### 1.5.1 Antecedentes.

- **AUTOR(ES):** PORTILLA SOLARTE, Carlos; SALAS MARTÍNEZ, Álvaro; BURGOS PAZ, William.

**AÑO:** 2006

**CIUDAD:** San Juan De Pasto.

**TITULO:** “EL TLC CON ESTADOS UNIDOS: EFECTOS Y RETOS PARA LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO”

**RESUMEN:** “En este artículo se presenta una descripción general de la Cadena Láctea en Colombia y en la cuenca lechera del departamento de Nariño e igualmente se mencionan las posibles consecuencias que se derivarán para este importante sector de la economía regional, cuando entre en vigencia los puntos acordados en el Tratado De Libre Comercio con los Estados Unidos. Como elementos imprescindibles para el análisis se incluyen los indicadores que determinan, en buena medida, la competitividad del renglón lácteo de Colombia y Nariño, los contingentes asignados a cada país. Las condiciones cordadas para el libre comercio de productos lácteos, las potencialidades de los productos colombianos. Los problemas y dificultades que actualmente limitan la productividad en Nariño y los retos que tendrán que afrontar todos los eslabones de la cadena láctea por efecto del TLC.”<sup>10</sup>

- **AUTOR(ES):** ARIZA BULLA, David Andrés; CAMACHO AMAYA, Mónica Alexandra; CORREA MURCIA, Natal Tatiana.

**AÑO:** 2012.

**CIUDAD:** Bogotá.

**TITULO:** “IMPACTO DEL TLC CON LA UNION EUROPEA EN EL SECTOR LACTEO COLOMBIANO”

**RESUMEN:** “En un mundo globalizado como en el que se vive hoy, se necesitan crear acuerdos comerciales e integraciones económicas que ayuden a la

---

<sup>10</sup> PORTILLA SOLARTE, Carlos; SALAS MARTÍNEZ, Álvaro; BURGOS PAZ, William. “EL TLC CON ESTADOS UNIDOS: EFECTOS Y RETOS PARA LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO”. San Juan De Pasto, 2006.

expansión comercial de los países que participan en dichos tratados. Por este motivo es que Colombia durante varias décadas ha buscado relaciones comerciales con diferentes países para facilitar la comercialización de los productos colombianos con el resto del mundo.

Al entrar en un acuerdo económico como el Tratado de Libre Comercio se necesita tener productos competitivos, de buena calidad y diferenciados para que puedan mantenerse en un mercado internacional. Este es el caso del sector lácteo colombiano. Que se ve amenazado por la firma del TLC con la Unión Europea, ya que esta es exportador neto de leche, y esto hace que el sector este preocupado por el bienestar de pequeños productores, lo que traería como consecuencia un problema de la economía para el país. Por este motivo el gobierno ha tomado medidas para proteger el sector y evitar repercusiones que pongan en peligro la estabilidad del sector y que se darán ayudas a este sector para que pueda mejorar sus procesos, renovación tecnológica, mejora de la productividad y demás campos en los que están mal para poder competir con los productores europeos, la ayuda es de 30 millones de euros durante los próximos 5 años, también el gobierno ha puesto restricciones a las cantidades que los países europeos pueden comercializar en Colombia con el fin de garantizar el bienestar de este sector.”<sup>11</sup>

• **AUTOR(ES):** SANDOVAL LOPEZ, Miguel

**AÑO:** 2006

**CIUDAD:** Ipiales.

**TITULO:** “ESTRATEGIA DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE IPIALES PARA EMFRENTAR EL TLC”

**RESUMEN:** “En Colombia se ha nombrado una comisión de alto nivel, la cual está encargada de forma oficial de adelantar las negociaciones referentes al TLC el tratado es un intento de integración económica. Sin embargo las voces que dicen no al TLC llegan desde una punta a la otra del país colombiano y sin duda a medida que avanzan las negociaciones y la información sobre el tratado en las rondas de negociación se difunde se sumaban cada vez más voces que sumaban de acuerdo con el tratado. Pero ese NO, por importante que sea, no se debe pronunciarlo sin conocimiento formal de que es el TLC y cuáles serán las ventajas y desventajas que traerá para los empresarios y comerciantes de la ciudad de Ipiales.

---

<sup>11</sup> ARIZA BULLA, David Andrés; CAMACHO AMAYA, Mónica Alexandra; CORREA MURCIA, Nathaly Tatiana. “IMPACTO DEL TLC CON LA UNION EUROPEA EN EL SECTOR LACTEO COLOMBIANO”.Bogotá, 2012.

No basta con generar protestas, lo que se necesita es hacer investigación científica, que permita determinar con claridad cuáles son las estrategias que requieren las medianas y grandes empresas de la ciudad de Ipiales y una vez con conocimiento de causa, crear nuevas relaciones de fuerza, alianzas estratégicas, convencidos de la necesidad, la viabilidad y la lógica de una propuesta alternativa que evita la destrucción de un tejido social, de su cultura, de su aparato productivo y de su capacidad política.

El proyecto se lo considera importante, porque las condiciones negociadas en el TLC hay que estudiarlas. EEUU sabe perfectamente que es lo que quiere de cada uno de los países latinoamericanos, pero los latinoamericanos colombianos ni mucho menos los nariñenses y específicamente los ipialeños todavía no saben que se quiere de ellos, hacia a donde van y que es lo que se quiere construir. Por eso no se puede hablar de una cuestión puramente económica, sino también política y cultural. Hay un problema de repensar hacia dónde va Colombia y sus zonas de frontera. Este es el gran debate que debe dar la academia, con una mirada hacia adentro.

Los intelectuales, los investigadores en economía y los administradores, deben ser los dirigentes en este tema si es que quiere construir en orientadores a la sociedad. Ser dirigente significa tener la capacidad de derrotar al sentido común, al pensamiento único y a las ideas dominantes sobre las cuales los sectores hegemónicos de la sociedad asientan su dominio. Se puede seleccionar lo mejor para los pueblos, librando un debate en el terreno de las ideas, concientizando a los diferentes sectores de la sociedad y preparándolos intelectual y moralmente para ello.

Es novedoso porque el TLC se ha convertido en estos días en el tema de mayor importancia para el futuro de los países contratantes. Funcionarios estatales e ideólogos del neoliberalismo se han desvivido por presentar este proyecto, como una gran iniciativa de carácter meramente comercial, que potenciaría las perspectivas del desarrollo económico de los países de la región.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> SANDOVAL LOPEZ, Miguel. “ESTRATEGIA DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE IPIALES PARA EMFRENTAR EL TLC”. Proyecto de tesis, Universidad Abierta Y A Distancia UNAD. San Juan De Pasto, 2006

- **AUTOR(ES):** BENAVIDES AYALA, Ricardo Jesús.

**AÑO:** 2005

**CIUDAD:** San Juan De Pasto

**TITULO:** “LOS RETOS GERENCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

**RESUMEN:** “Frente a la disimulada pero inminente suscripción del tratado de Libre Comercio (TLC) entre los gobiernos norteamericano y colombiano, se hace imperioso establecer las características que debe (n) tener el (los) gerente (s) de las Cooperativas de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada, a fin de contrarrestar las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que dicho pacto genere, a través del mejoramiento ponderado de las fortalezas y del manejo cuidadoso de las debilidades de la sociedad cooperativa mencionada, la cual fue escogida por ser una de las empresas pioneras en el procesamiento de productos lácteos en el Departamento de Nariño y por contar con plantas procesadoras en los municipios de Pupiales y Guachucal, cerca de la ciudad de Ipiales declarada Zona Económica Especial de Exportación –ZEEE- Dada su ubicación fronteriza.

Teniendo en cuenta que las compañías norteamericanas devienen de una potencia mundial, las empresas colombianas nacionales, regionales y para el caso de la Cooperativas de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada, para competir con aquellas, deberán aplicar nuevas estrategias de desarrollo productivo o comercializador para que no se releguen y marchan de la mano con los nuevos procesos que se vayan a aplicar, siendo el (os) gerente (s), en ese aspecto, el responsable de enfrentar esos retos.

De no enfrentarse los retos que el Tratado de Libre Comercio “TLC” impone, las empresas colombianas en general y la Cooperativa de Productos Lácteos de Nariño “Colácteos” Limitada en especial, quedará sumida en crisis más agudas que las causadas por la denominada apertura económica de principios de los noventa, puesto que está a diferencia del convenio librecambista, no desmonta del todo las barreras impositivas e inversionistas foráneas, así se camufla con el pretexto de su escalonamiento.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> BENAVIDES AYALA, Ricardo Jesús. “LOS RETOS GERENCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO “COLACTEOS” LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC).San Juan De Pasto, 2005.

- **AUTOR(ES):** QUINTERO GOMEZ, Elizabeth.

**AÑO:** 2011

**CIUDAD:** Medellín

**TITULO:** “EVOLUCION Y DESARROLLO DEL SECTOR LACTEO EN COLOMBIA DESDE LA PESPECTIVADEL ESLABON PRIMARIO (PRODUCCION)”

**RESUMEN:** En Colombia, el sector lácteo a pesar de ser considerado como estratégico y jugar un papel importante dentro del sector agropecuario y la economía del país, atraviesa por fallas estructurales y problemas que se reflejan a lo largo de la cadena agroindustrial, comprometiéndose la voluntad política para conciliar intereses privados, como lo menciona Fedegan 2009. De Acuerdo a lo anterior, es importante reconocer las brechas que influyan en la cadena, las cuales a su vez son retos que permiten establecer soluciones.

El abordaje de la competitividad del sector, es uno de los caminos que abre las puertas para reconocer los factores con los cuales cuentan las organizaciones de cadena para la planeación, gestión y desarrollo de las mejores estrategias para la consolidación en el mercado de la leche, empleando la recolección, la apropiación, el análisis y la utilidad de la información formal; manera en que las organizaciones de cadena pueden asimilar los adelantos para avanzar hacia la búsqueda de la competitividad.

La revisión y análisis de los documentos para el desarrollo de la cadena lacea en Colombia trae consigo los cambios que sufren las estructuras económicas para adaptarse y mantener su vigencia y permear los desarrollos científicos, tecnológicos, culturales, sociales y políticos para la evaluación de la competitividad del sector.

- **AUTOR(ES):** ORJUELA O., Andrea Lorena

**AÑO:** 2013

**CIUDAD:** San Juan De Pasto

**TITULO:** “ESTUDIO DE LA CADENA LACTEA Y SU APOORTE A LA COMPETITIVIDAD DE LA ZONA NOROCCIDENTAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO”

**RESUMEN:** El presente trabajo se enfoca en el sector lácteo, analizando los factores de competitividad y productividad del sector, a nivel de la zona noroccidental del municipio de Pasto, departamento de Nariño, mediante la realización de encuestas estructuradas a nivel de proveedores, y transformadores para conocer la capacidad de producción de la materia prima; conocer además el aporte de la cadena láctea a la generación de ingresos a las familias que pertenecen a esa cadena alimenticio y como finalidad, proponer proyectos para el mejoramiento de la Asociatividad y competitividad del sector.

La investigación está encaminada a buscar opciones para el sector, al igual que mecanismos de integralidad entre los diferentes eslabones de la cadena; al conocer el entorno en el que se desarrolla una cadena productiva lograremos diseñar, innovar y crear alternativas sostenibles para la región.”

**1.5.2 Marco teórico.** Debido a los impactos que un TLC genera según Michael Porter lo que Colombia debe hacer es afrontar la situación de modo que el TLC se convierta en una “cadena de valor”, pero para esto plantea una serie de mejoras estratégicas que permitan agregar un valor especial a las diferentes actividades de la región, además de generar un impacto fuerte en la sociedad. Lo cual además implicaría un fuerte trabajo para mantener y mejorar las cualidades de las variables macroeconómicas ya que esto plantearía una sinergia entre las actividades productivas y la productividad de la nación desde el aspecto competitivo.<sup>14</sup>

Con respecto a similares como Ecuador el TLC plantea oportunidades y amenazas semejantes, con panoramas no muy claros a corto plazo, ya que su afectación es poco notoria e incluso nula, caracterizándose por un incremento en las exportaciones pero no en un ritmo igual al de las exportaciones aún estas últimas con una tendencia a bajar. Todo esto con la susceptibilidad de cambiar en el largo plazo por variables como la inversión. Según artículos en publicaciones nacionales los lecheros colombianos poseen menos de 50 vacas cada uno, además de que existen aproximadamente 236.000 con menos de 10 vacas, sin contar con variables naturales que afectan algunas regiones del país y producen aún menor desempeño sobre todo en la logística propia del sector. De este modo tenemos que las desventajas que presenta el sector necesitan demostrar una gran capacidad adaptativa y sobre todo competitiva que les sirva de base para enfrentar los grandes cambios que plante el TLC, ya que no solo no está muy bien dispuesto el sector sino el conjunto de variables y factores productivos que integran la economía nacional. Todo esto apoyado en las distintas necesidades que son planteadas desde los conceptos de administración estratégica que

---

<sup>14</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Elheraldo, El TLC, Disponible en: Fuente: [www.elheraldo.com](http://www.elheraldo.com), (Consultado el 10 de marzo De 2015)

aportan detalles sobre los puntos objetivo para las organizaciones y para nuestro sector en particular con las características que posee, teniendo en cuenta sus fortalezas y sus debilidades que inevitablemente estarán sujetas a los paradigmas racionales bajo los cuales está inmerso ahora el país, la región, el departamento y en especial el sector lechero el cual en anteriores ocasiones se ha visto en vilo por las políticas y decisiones adoptadas por las partes administrativas y dirigentes nacionales.

### **1.5.2.1 Gerencia estratégica.**

**¿Qué es estrategia?** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.<sup>15</sup>

Desde su concepción en el arte militar de dirigir,<sup>16</sup> entendiéndose que la estrategia consiste en la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos.

El término se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Neumann y Morgenstern (Bracker, 1980), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando, gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, DuPont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy.

---

<sup>15</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, defición, Estrategia, Disponible en: <http://www.definicion.org/estrategia>, (Consultado el 2 de marzo de 2015).

<sup>16</sup> DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA – Vigésima Segunda Edición, Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPOBUS=3&LEMA=estrategia>, (Consultado el 2 de marzo de 2015).

La estrategia descansa sobre la noción de competitividad, la cual está asociada en la literatura a los escritos de Ricardo, Schumpeter y Penrose. La competitividad, desde la concepción de la teoría basada en los recursos, deviene de la capacidad de relacionar recursos para alcanzar mejores desempeños y rentabilidades, donde la innovación y la imposibilidad de imitación que residen en las competencias y capacidades únicas de la organización, son la base para asegurar la supervivencia y mejores desempeños (Grant, 1999).

### **Tipos de estrategias.**

**a) Estrategias de Integración:** Son las estrategias en las que la empresa avanza en la cadena empresarial, puede ser **hacia adelante** controlando los distribuidores de sus servicios o productos, **hacia atrás** con el mayor control de proveedores, o de manera **horizontal** controlando a los competidores.

**b) Estrategias Intensivas:** Son aquellas en las que se quiere ser más competitivos, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introduciendo producto/servicio en nuevas zonas) y desarrollando nuevos productos y/o servicios o elaborándolos de manera más eficientes.

**c) Estrategias de Diversificación:** Son aquellas estrategias en las que se busca crear otra línea de servicios o productos para la empresa, estén o no relacionados a los principales, incrementando de esta manera su oferta y por ende llegando a nuevos mercados.

Por ejemplo si la empresa produce leche podría diversificarse en otros productos también relacionados como helados, quesos, jugos etc.

**d) Estrategias Defensivas:** Estas son estrategias en caso de que la empresa se encuentre en riesgo o en caso de entornos que la limiten de cierta forma, así se tiene por ejemplo la quiebra, desinversión, la liquidación o un encogimiento (reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas o utilidades).

**Estrategias Genéricas De Porter:** Para Michael Porter, profesor de la escuela de negocios Harvard Business School sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.

- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en **diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Por otro lado, también influye el **enfoque** de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento. Algunos autores hablan del "enfoque" como si fuera otra estrategia en sí misma.

Del cruce de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos. Existen algunas excepciones como Apple, capaz de luchar por diferenciación y a la vez disponer de un considerable volumen en algunos segmentos.<sup>17</sup>

**Gráfico 1. Estrategias genéricas de Porter**



Fuente: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Estrategias\\_Genericas\\_de\\_Porter.gif](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Estrategias_Genericas_de_Porter.gif)

<sup>17</sup> Ibid.

✓ **La matriz de evaluación del factor interno- MEFI:** La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.03.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.<sup>18</sup>

✓ **Matriz de evaluación de factor externo- MEFE:** El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).  
La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:  
Una amenaza importante (1)  
Una amenaza menor (2)  
Una oportunidad menor (3)  
Una oportunidad importante (4)

---

<sup>18</sup> Ibid.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas...<sup>19</sup>

✓ **P.C.I (perfil de capacidad interna):** Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante. Es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene. Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:

- La Capacidad Directiva
- La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- La Capacidad Financiera
- La Capacidad Tecnológica (Producción)

---

<sup>19</sup> Ibid.

- La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.<sup>20</sup>

✓ **Matriz DOFA:** Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Interno
- Análisis Externo
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

**Análisis interno:** Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DOFA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

---

<sup>20</sup> .Ibid

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

**Fortalezas:** Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

**Debilidades:** Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Análisis externo:** La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, pueden ser de entorno político, económico, tecnológico.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

**Oportunidades:** Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

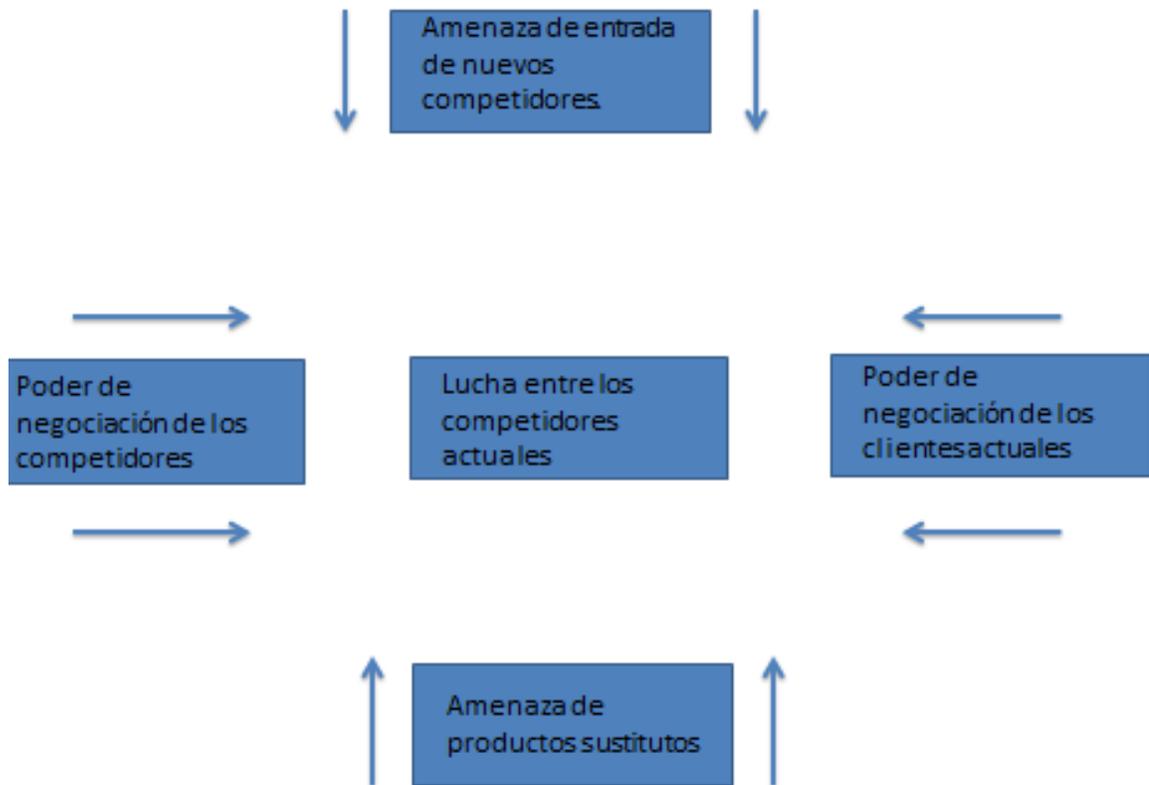
**Amenazas:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Así pues para el análisis externo se utiliza las cinco fuerzas de Porter, plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen

la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

**Las cinco fuerzas:** El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

**Gráfico 2. Fuerzas determinantes de la competencia**



Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sí nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos

que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

❖ **Economías de escala:** estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

❖ **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

❖ **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

❖ **Desventajas de coste independientes del tamaño:** estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

❖ **Acceso a los canales de distribución:** en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

❖ **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

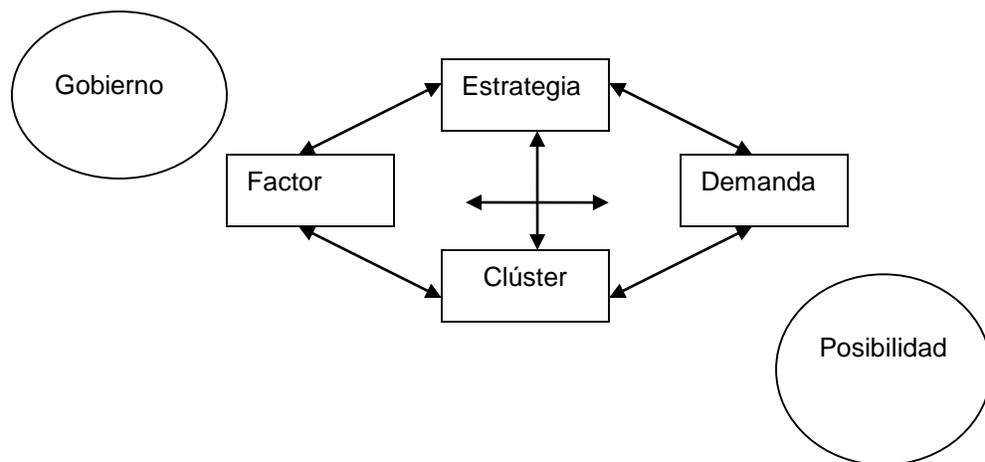
**El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global. El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

**Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

**Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

**Diamante de competitividad.** En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (Gráfico2.), estos cuatro determinantes básicos son:

**Gráfico 3. Diamante de Porter**



**Fuente:** Informe Monitor

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clúster), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. **Clúster**<sup>21</sup>: En teoría, la apertura de los mercados, sumadas a la velocidad del transporte y de las comunicaciones, debería atenuar el papel que juega la ubicación geográfica en la competencia. No obstante, en una economía globalizada a juicio de Porter, las ventajas competitivas duraderas tienen que ver cada vez más con factores locales que los rivales distantes no pueden igualar.

Hoy el mapa de la economía mundial se caracteriza por lo que Porter denomina “**Clúster**”, masas críticas de industrias e instituciones vinculadas en cierta región. La proximidad geográfica, cultural e institucional provee a las compañías mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas que son difíciles de alcanzar por competidores lejanos.

Para Porter: “*Un cumulo (racimo de empresas) o clúster es un grupo geográficamente denso de empresas en instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarias entre sí*”. El Clúster es una forma de agrupación que busca nuevas relaciones con el propósito de reducir costos y lograr una nueva flexibilidad productiva. En este sentido se pueden organizar clúster para la producción, el comercio y la innovación.

Hace casi una década, la firma Monitor, realizó un estudio sobre varios sectores productivos colombianos aplicando el modelo de competitividad del diamante, en el cual detectó la falta de exposición de los empresarios de nuestro país a las tendencias globales. Este informe mostró los siguientes resultados<sup>22</sup>:

- ✦ La concepción que se tenía en Colombia sobre la competitividad se limita básicamente a los sectores fuertes porque es un país que tiene gran abundancia de recursos naturales, pero ha descuidado factores claves como lo son los recursos humanos, los mercados de capitales y la inversión en infraestructura.
- ✦ La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracterizaba por el antagonismo y por la reserva de la información que es uno de

---

<sup>21</sup> BETANCOURT, G., Benjamín. “ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD”. Santiago de Cali. 2014.

<sup>22</sup> PORTER Michael, Informe Monitor, Pág. 20

los factores importantes para innovar y ser competitivo. Las empresas que no transmitieron innovación a sus compradores limitaron su capacidad para competir.

✦ Las debilidades de los sectores en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones, que limitaron el crecimiento industrial.

✦ La composición de la demanda y la calidad era pobre en la mayoría de las industrias colombianas para 1994 y las empresas no tenían claridad en la toma de decisiones estratégicas. Antes de la apertura económica del gobierno Gaviria esto no era muy importante, porque los precios se podían siempre incrementar. Ahora es básico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes a nivel de la empresa.<sup>23</sup>

Dichas industrias forman, con las empresas del sector, estructuras organizacionales asociativas.

- Redes empresariales
- Cadenas integradas
- Cadenas productivas
- Cadenas de abastecimiento
- Cadenas de comercialización.
- Clúster
- Distritos industriales

La región debe potenciar plataformas de conectividad para el desarrollo que conforme una malla territorial. En esta, las instituciones deben estar aunadas en un objetivo común de desarrollo que permita la sostenibilidad de todos los procesos.

Para el sector lácteo encaja dentro de los procesos de la cadena productividad que se define como:

**Cadena productiva<sup>24</sup>:** es el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

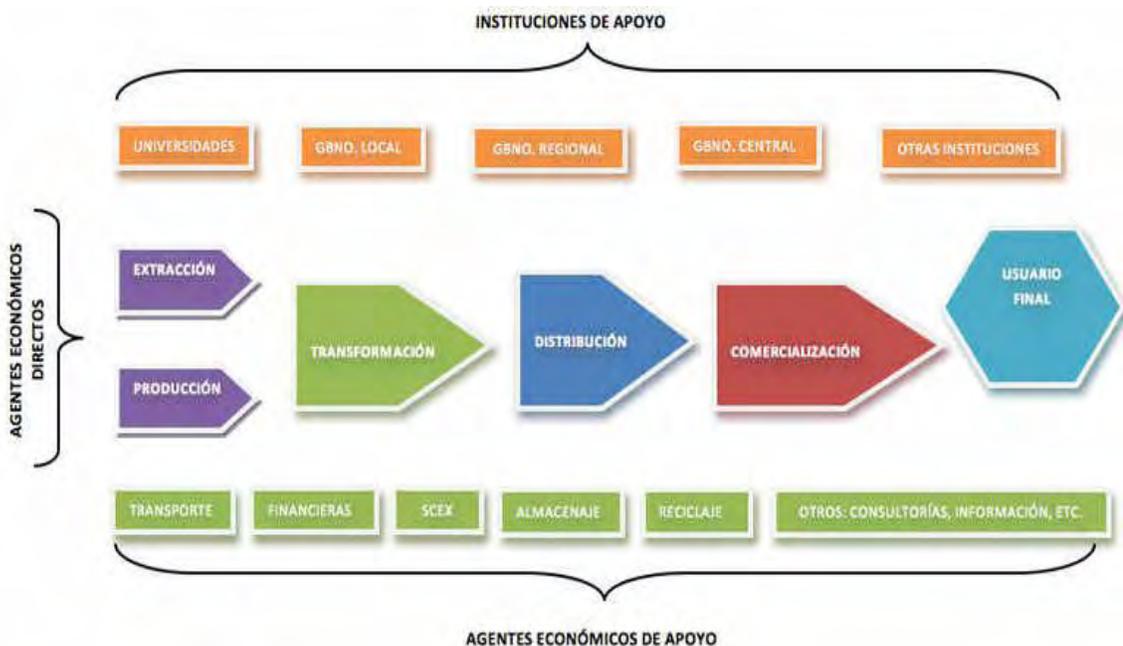
---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

Una cadena productiva consta de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de cambio o transformación, hasta la constitución de un producto final y su colocación en el mercado. Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones de diseño, producción y de distribución integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, involucrando una serie de recursos físicos, tecnológicos y humanos. La cadena productiva abarca desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta el consumo final.

**Gráfico 4. Ejemplo cadena productiva**



Fuente: <http://rutasy cadenas.com/que-son-las-rutas-y-cadenas-productivas/>

**1.5.2.2 Competitividad.** La competitividad se entiende como la relación entre varias entidades, países, etc. para ofrecer el mejor servicio y obtener los mayores resultados de forma equiparable con respecto al resto del mundo.

La competitividad y productividad son dos términos que van estrechamente ligados. Actualmente, la competitividad de un país está estrechamente relacionada con su capacidad de producción principalmente industrial. En un mundo que cada vez requiere más automatización, la tecnología punta es la clave para estar en la cumbre de la productividad y competitividad.

Para analizar si un país es productivo y competitivo, se observan los bienes producidos, el nivel de empleo y las relaciones internacionales o de exportación. Es fundamental en la competitividad de un país la exportación e importación de bienes. Un país que solo tenga un comercio interior podrá ahorrar en determinados sectores o tasas, pero eventualmente su economía decrecerá.<sup>25</sup>

**1.5.2.3 Benchmarking.** El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

**Definición de Benchmarking:** Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

**Benchmarking o referenciación<sup>26</sup>:** Otras definiciones: benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciarían.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones, no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la

---

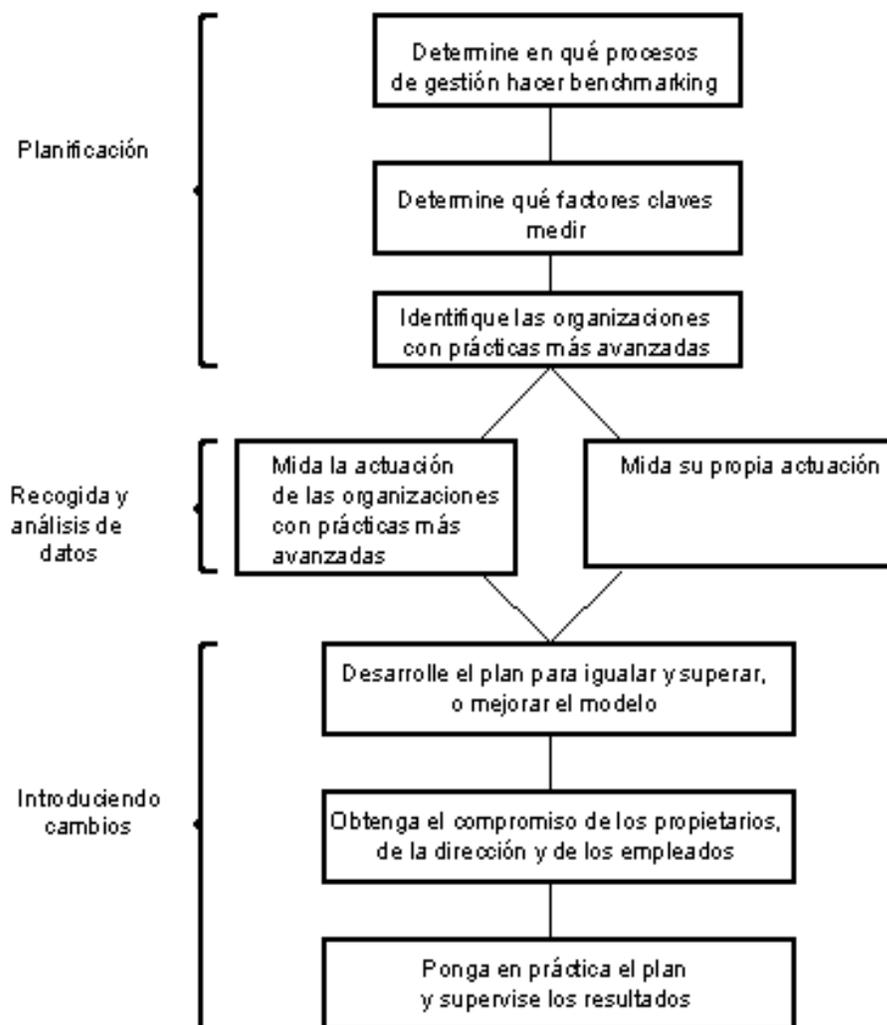
<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> BETANCOURT, G., Benjamín. "ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD". Pág. 163. 2014

organización; esas fases son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación.

El benchmarking o referenciarían es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización es su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.

**Gráfico 5. Reflexionar sobre el benchmarking y alianzas estratégicas como una técnica de ingeniería de procesos**



Fuente: <http://www.efdeportes.com/efd25b/benchm.gif>

**Tipos de Benchmarking:** McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

- **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- **Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).
- **Benchmarking de la industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- **Benchmarking "mejor de su clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

**Objetivos del benchmarking:** Nos encontramos en un mundo enormemente competitivo donde las empresas han de compararse con lo mejor que haya en el mercado para ganar ventaja en áreas fundamentales como en:

- **Nivel de calidad:** El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- **Productividad:** Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

**Metodología para elaborar un estudio de benchmarking.**

- Selección de las organizaciones a comparar. En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio o reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
- Caracterización de las empresas u organizaciones comparables. Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivos.
- Identificación de los factores claves de éxito F.C.E. La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito, es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso en la organización. Cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos como sucede hoy en día, es vital que la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio

del benchmarking.

- Una vez identificados los factores de éxito, se procede a describirlos y justificando la importancia que tiene para el desempeño organizacional.
- Se procede a elaborar la Matriz de Perfil Competitivo.
- Radars de comparación: la gráfica de radar también conocida como grafica de araña, es una diferencia efectiva en mostrar las diferencias o brechas que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.
- Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz de perfil competitivo y los radares.

El siguiente paso luego de describir los factores es la realización de los Gráficos de radar:

- El Gráfico de **radar de valor**, se realiza con un valor entre 0 y 4. Sin embargo, son solo valores enteros. Se realiza con los factores de éxito y la columna de clasificación.
- El Gráfico de **radar de valor sopesado**, se realiza con la columna de la clasificación total y los factores de éxitos, estos valores pueden tener una variación entre 0 y 1. Siendo su sumatoria 1.

### 1.5.3 Marco conceptual.

**Tratado de Libre Comercio (TLC):** Un Tratado de Libre Comercio (TLC) consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países. Un TLC no necesariamente conlleva una integración económica, social y política regional, como es el caso de la Unión Europea, la Comunidad Andina, el Mercosur y la Comunidad Sudamericana de Naciones. Si bien estos se crearon para fomentar el intercambio comercial, también incluyeron cláusulas de política fiscal y presupuestaria, así como el movimiento de personas y organismos políticos comunes, elementos ausentes en un TLC.

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

**Economía Solidaria:** Designa todas las actividades económicas contribuyentes a la democratización de la economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. No es

un sector de la economía, sino un enfoque transversal que incluye iniciativas en todos los sectores de la actividad económica. Es, por tanto una forma alternativa de concebir la economía: una nueva forma de organización de la sociedad en torno a los recursos productivos y a su concepto de progreso y bienestar.

**Cooperativa:** Es una asociación de personas que se han unido voluntariamente, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, comunes por medio de una empresa u organización, de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Son empresas cuyos miembros se proponen realizar una obra común y mediante la supresión de algunos intermediarios, repartirse entre ellos, en forma más equitativa que en las empresas ordinarias, las utilidades que obtengan.

*“El cooperativismo dignifica el concepto de política y lo rescata su originaria hondura ética. Pero esta dinámica que empuja la política en la dirección de servicio, del bienestar colectivo y el mejoramiento de la capacidad de soñar, no se logra con meros actos de voluntarismo, sino mediante la apelación consciente y técnicamente instrumentada a los intereses y necesidades de la comunidad.*

*No se puede considerar a la economía solidaria como la fórmula definitiva para resolver la compleja crisis del país; pero si es necesario y justo reconocer que ella promueve una gestión más dinámica y limpia de la política, de la economía y la cultura, a condición de convertirlo, repetimos, en un proyecto nacional, cuya identidad no se reduzca solamente a empresa, sino que principalmente se perfila como sector y movimiento”.*<sup>27</sup>

**Responsabilidad Social:** es un término que se refiere a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad -ya sea como individuos o como miembros de algún grupo- tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El concepto introduce una valoración -positiva o negativa- al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valorización puede ser tanto ética como legal, etc. Generalmente se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

**Desarrollo integral:** Es un proceso orientado a satisfacer las necesidades humanas, tanto materiales como espirituales; con especial atención a las necesidades no satisfechas de las mayorías poblacionales con bajos ingresos, este desarrollo debe surgir de cada sociedad, de sus valores y sus proyectos para

---

<sup>27</sup> SALGADO R, Edgar Augusto, Nueva visión de la economía Solidaria, Universidad La Gran Colombia, Bogotá 2008.

el futuro, basados primordialmente en el esfuerzo y recursos propios, buscando la autosuficiencia colectiva.

**Competitividad:** La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.<sup>28</sup>

**Estrategia:** Una 'Estrategia' es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.<sup>29</sup>

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.<sup>30</sup>

**1.5.4 Marco contextual.** Según los informes de coyuntura económica regional (ICER) emitidos por el DANE, la economía del departamento de Nariño ha presentado unos síntomas no muy marcados de recuperación (en sus principales renglones) frente a los hechos evidenciados en años anteriores como algo a rescatar de la experiencia nariñense frente a los impactos de todas las variables, fenómenos y todo tipo de externalidades que de una u otra manera han incidido dentro del contexto regional.

---

<sup>28</sup> Op, Cit

<sup>29</sup> Op, Cit

<sup>30</sup> Op, Cit

Esta situación se ve reflejada por el crecimiento de la demanda local y sorprendentemente de la demanda externa, la cual a sabiendas de las condiciones sufridas por los países europeos y Estados Unidos se ha incrementado con relación al departamento de Nariño. Cabe resaltar que en el departamento, se ha dado un aumento en el consumo en bienes de carácter duraderos como los automóviles y una demanda marcada de alimentos.

Es importante dar a conocer que el departamento ha demostrado que tiene intenciones pujantes de jalonar su crecimiento no solo a través de las exportaciones tradicionales, sino que ahora es relevante la motivación notoria de aumentar sus exportaciones no tradicionales, dentro de las cuales se destacan: pescado congelado, aceite de palma, manufacturas de plástico, insecticidas y otros productos que tienen cierto nivel de manufactura artesanal, que han acentuado el aumento de las exportaciones totales.

Dentro de las compras al exterior el departamento demuestra su disposición para adquirir bienes de carácter intermedio para la industria y materias primas entre ellos. Esto tiene sentido debido a la tendencia que muestra la región de incursionar en la inversión y aumentar estos rubros enfocados a ciertas actividades que tienen su apogeo gracias a las proyecciones que el departamento y sobre todo la ciudad de San Juan de Pasto tienen en los años posteriores, ya que el sector financiero ha tenido un movimiento importante dentro de ésta.

Los precios que nos muestran los indicadores han sido positivos de cierta manera para la ciudad de Pasto, ya que no ha mostrado una tendencia creciente sino que se han mantenido alrededor del 2.5 %, lo cual da aliento para la actividad comercial enfocada a los productos de la canasta básica.

Los indicadores de desempleo fueron de un 9.12% en el departamento de Nariño, que en comparación con el 10.4% del país en 2012 muestra un panorama más alentador, así entonces la proyección del departamento es prometedora para los proyectos que inyectan capital nada despreciable y sobre todos aquellos proyectos que involucran un crecimiento de la demanda laboral, siendo esto también muy conveniente para todos los sectores de la economía nariñense, sobre todo se notará en el impulso de la producción para el consumo en los hogares.

Cabe anotar que para la ciudad de San Juan de Pasto las variaciones en el IPC los mayores crecimientos son producto de los ingresos percibidos por vivienda y alimentos, dentro de los cuales se encuentran los gastos de ocupación de las viviendas, los lácteos, grasas y huevos y las comidas fuera del hogar para mencionar algunos.<sup>31</sup>

En el 2012 una de las actividades socio-económicas más importantes para el departamento es la ganadería lechera, ya que en la región se producen alrededor de 800.000 litros de leche al día, pero cabe mencionar que al menos el 80% de ésta producción se hace en espacios de pequeñas proporciones y unas 30.000 familias son sustentadas por ésta actividad y es por eso que se marca un contexto muy delicado en el departamento y de mucho cuidado así como otros sectores que se ven directamente afectados por las coyunturas macroeconómicas del país que inherentemente afectan a la región y cada una de las actividades al interior de esta.<sup>32</sup>

“Desde el departamento se está trabajando para impulsar proyectos que permitan garantizar el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad del sector lácteo a nivel nacional e internacional.

El pasado 14 de diciembre se llevó a cabo la reunión liderada por el Departamento de Planeación Nacional, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Ministerio de Industria y Comercio para dejar sentados todos los proyectos estratégicos que tiene el sector lácteo del departamento de Nariño, como estrategia para garantizar su sostenibilidad y competitividad frente a los retos del TLC.

En esta reunión se acordaron las inversiones que se realizarán para hacer efectivas durante los próximos 10 años. Esta es la primera vez que el departamento de Nariño incluye dentro de sus proyectos al sector productivo. (Tanques de enfriamiento, alternativa de rentabilidad en Nariño)

---

<sup>31</sup> BIBLIOTECA VIRTUAL, Adelnariño, “TODO LISTO PARA EL 1ER FORO DE DESARROLLO REGIONAL “Estado actual del sector Lácteo: potencialidades y amenazas. San Juan De Pasto 2012. Disponible en: [http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=214:foro-desarrollo-regional&catid=35:comunicadosprens](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=214:foro-desarrollo-regional&catid=35:comunicadosprens). (Consultado el 10 de marzo de 2015)

<sup>32</sup> DANE, Web oficial, “INFORME DE CUYUNTURA ECONOMICA REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”. Bogotá, 2011. Disponible en: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf), (Consultado el 10 de marzo de 2015)

Nariño viene trabajando la matriz de competitividad del sector lácteo, “tiene 4 estrategias que están orientadas al fortalecimiento de los eslabones de la cadena, como ganadería rentable y sostenible, fortalecimiento institucional y de las organizaciones a través del desarrollo de procesos asociativos, investigación y transferencia tecnológica y la apertura y consolidación de mercados”, expone William Narváez, secretario de la Cadena Láctea en Nariño y asistente a la reunión.

Narváez sostiene que son necesarios 3 logros básicos para que Nariño sea sostenible y competitivo:

El Compromiso del Gobierno nacional es el de aportar \$2.000 millones para 2013 para proyectos de asistencia técnica específica en el sector lácteo. Está pendiente definir la contra partida del gobierno departamental.

Para que el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, pueda cumplir con sus funciones de inspección y vigilancia de las zonas de excelencia sanitaria se solicitó al Departamento de Planeación Nacional enviar recursos para fortalecerlo, y así garantizar procesos de certificación, continuar con programas de aftosa, brucelosis y tuberculosis, de manera que haya un impacto mayor en el próximo año.

Apoyar la conformación del Consejo Regional Lácteo para participar dentro de las estrategias del Gobierno nacional y hacer aportes tanto a las modificaciones que se realizan al tema del Conpes lácteo y a la misma política del Ministerio de Agricultura.

Este es un proyecto macro para el departamento que tiene un costo de \$250 mil millones y que se llevará a cabo en 5 años. (Agricultores de Nariño recibirán 85 mil millones)

El gobierno departamental aporta cerca del 20% de recursos de contrapartida, a través de los recursos de regalías el fondo de compensación y recursos propios del departamento, el 40% corresponde a entidades nacionales como el Ministerio de Industria y Comercio, el Ministerio de Agricultura, el Departamento de Planeación Nacional, INVIMA, el Ministerio de Salud y Protección Social, y el 40% son recursos del sector privado.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid.

### 1.5.5 Marco legal.

- **Ley 79 de 1988.**

“POR LA CUAL SE ACTUALIZA LA LEGISLACIÓN COOPERATIVA”

**Artículo 1o.** El propósito de la presente ley es dotar al Sector Cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del Cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

- **Ley 454 de 1998.**

(Agosto 4)

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

- **Decreto 3075 de 1997.**

AMBITO DE APLICACION.

La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

- **Ley 905 de 2004.**

Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004  
RAMA LEGISLATIVA - PODER PÚBLICO

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- **CONPES 3675.** El presente documento describe la política del Gobierno Nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, a partir del desarrollo de estrategias e instrumentos que permitan disminuir los costos de producción e incrementar la productividad, con miras a profundizar y diversificar los mercados interno y externo y aprovechar las oportunidades y ventajas comparativas que tiene el sector.

Este documento presenta un diagnóstico de las condiciones actuales y evolución reciente del sector lácteo a nivel mundial y nacional, a partir del análisis de las principales variables como: precios, costos de producción, rendimientos, consumo, informalidad, comercio, niveles de calidad y conformación del hato, entre otras.

A su vez, el documento presenta y oficializa los compromisos en recursos de la Nación para la financiación de la política de mejoramiento de la competitividad del sector lácteo colombiano, en los siguientes aspectos: i) Disminuir los costos de producción del eslabón primario de la cadena; ii) Promover esquemas asociativos y de integración horizontal y vertical en las zonas productoras; iii) Aumentar la Competitividad de la cadena láctea a través del desarrollo de conglomerados Productivos; iv) Ampliar y abastecer los mercados interno y externo con productos lácteos de calidad a precios competitivos y; v) Fortalecer la gestión institucional del sector lácteo.

- **CONPES 3297 de julio de 2004.** Retomó la política pública sobre competitividad con la definición de la *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (AI)*. Uno de los efectos directos de la Agenda Interna fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad.

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

- **Acuerdo competitividad de la cadena láctea colombiana.** El sector lácteo colombiano firmó en el año 1999 el primer Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea, en el cual participaron por el sector público el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio Exterior, el Ministerio de Desarrollo Económico, y el Ministerio de Salud, y por el sector privado, los gremios; ACOLECHE, ANALAC, la Asociación de Procesadores Independientes de la Leche, ANDI – Cámara de la Industria de Alimentos, FEDECOOLECHE y FEDEGAN.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha planteado la necesidad de revisar los Acuerdos de Competitividad de las Cadenas agro-productivas, a fin de actualizarlos teniendo como marco la Ley 811 de 2003, que da origen a las organizaciones de cadena del sector agropecuario.

Adicionalmente y con el propósito de que la cadena láctea pueda afrontar los retos derivados de la firma de tratados de libre comercio con grandes exportadores de productos lácteos como Mercosur, Estados Unidos y la Unión Europea, y la importancia de aprovechar de manera efectiva los instrumentos de política del documento CONPES 3675 de 2010, por medio del cual se busca mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, es de vital importancia formular un nuevo Acuerdo de Competitividad para la cadena.

En desarrollo de dicha iniciativa, el Consejo Nacional Lácteo convocó a sus actuales miembros, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de la Protección Social, ANALAC, ASOLECHE, ANDI – Cámara de la Industria de Alimentos, FEDECOOLECHE y FEDEGAN, a participar en el proceso de revisión del Acuerdo de Competitividad firmado en 1999, con el fin de identificar los avances alcanzados en su implementación, evaluar la vigencia de sus objetivos, estrategias y acciones, y ajustarlos a las nuevas realidades jurídicas, económicas y sociales del contexto nacional e internacional.

De tal manera que el Consejo Nacional Lácteo desarrolló un ejercicio de planeación estratégica, realizado a partir de un proceso de reflexión sobre el futuro del sector lácteo y la revisión de las estrategias contenidas en el Acuerdo inicial y los documentos CONPES 3675 Y 3676 de 2010, con el fin de validarlas y formular las nuevas estrategias de desarrollo para la cadena láctea.

- **Ley 1152 de 2007.** Diario Oficial No. 46.700 de 25 de julio de 2007 CONGRESO DE LA REPÚBLICA, por la cual se dicta el Estatuto de Desarrollo Rural, se reforma el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Incoder y se dictan otras disposiciones
- **Ley 607 de 2000.** Diario Oficial No. 44.113, de 3 de agosto de 2000 EL CONGRESO DE COLOMBIA, Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología
- **Ley 101 del 23 de diciembre de 1993.** Ley general de desarrollo agropecuario y pesquero.
- **Plan de desarrollo departamental de Nariño 2012- 2015.**
- **Plan de desarrollo nacional de Colombia 2012- 2015.**
- **Agenda interna para la productividad y la competitividad, documento regional Nariño (Planeación departamental).**

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

## 1.6 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.6.1 Paradigma de la investigación.** La investigación que se llevará a cabo, será de naturaleza “Mixta”, involucraremos tanto aspectos del enfoque cualitativo, como del enfoque cuantitativo. El primer enfoque ligado a la recolección de información a través de entrevistas. Y el segundo lo tomamos de manera opcional, ya que si se nota que la investigación requiere de la intervención de más actores como por ejemplo los empleados relacionados directamente con las empresas, se deberá elaborar un instrumento de información.

Filosóficamente, la investigación mixta hace uso del método pragmático y el sistema de la filosofía, es un método incluyente y plural. La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos tales como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fácticos del mundo en el que vive la gente. Otra característica clave del enfoque del método mixto es que rechaza el dualismo que se establece entre lo cualitativo o hechos de apoyo y lo cuantitativo o metodologías subjetivas cuyo valor se basa sólo en la exclusividad de uno y otro.

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura”) o pueden ser adaptados, alterados o sintetizados (“forma modificada”).<sup>34</sup>

**1.6.2 Tipo de investigación.** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se medirán variables para determinar el impacto del TLC para el sector lácteo en el Departamento de Nariño, más específicamente en el municipio de San Juan de Pasto.

---

<sup>34</sup> Biblioteca virtual, Bing, Practica Docente, Disponible en: <http://practicadocentemexico.blogspot.com/2013/03/metodos-de-investigacion-mixto-un.html>, (Consultado el 16 de Marzo De 2015)

Esta clase de estudios, buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.<sup>35</sup>

“Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Asimismo, debe señalar las razones por las cuales el estudio puede considerarse explicativo. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico”. Para definir este tipo de estudio, deberán tenerse en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Los resultados de la investigación se orientan a la comprobación de hipótesis de tercer grado?
- Las hipótesis que se ha planteado están construidas con variables que a su vez contienen otras variables.
- Las hipótesis que se ha planteado establecen la manera como una determinada característica u ocurrencia es determinada por otra
- Los resultados del trabajo pueden constituirse en un aporte al modelo teórico de la explicación de hechos y fenómenos que puedan generalizarse a partir del problema de investigación. (Vásquez, 2005).

**1.6.3 Método de investigación.** Método empírico- analítico. Es un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y la experimentación, que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas.

Su aporte al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección senso perceptual, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Su utilidad destaca en la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo.<sup>36</sup>

**Características:**

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Op, cit

- Es un método fáctico: se ocupa de los hechos que realmente acontecen.
- Se vale de la verificación empírica: no pone a prueba las hipótesis mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción.
- Es auto-correctivo y progresivo (a diferencia del fenomenológico). La ciencia se construye a partir de la superación gradual de sus errores. No considera sus conclusiones infalibles o finales. El método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.
- Muestra: El muestreo es una parte importante del método analítico ya que si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles.

### **Pasos generales del método empírico analítico:**

Formulación de Neil J. Salkind.<sup>37</sup>

- Formulación de un problema.
- Identificar factores importantes.
- Formulación de hipótesis de investigación.
- Recopilación de la información.
- Probar la Hipótesis.
- Trabajar con la hipótesis.
- Reconsideración de la teoría.
- Confirmación o refutación.

#### **1.6.4 Diseño de investigación.**

- Diseños cuantitativos: No Experimentales: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre las otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Transaccionales: recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelacionen un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

- Diseños cualitativos: Entrevistas. (Anexo 1)

#### **1.6.5 Definición de la unidad de muestreo.**

---

<sup>37</sup> Ciclo de la investigación científica.

- Muestreo cuantitativo: Se realizará la encuesta a los consumidores de productos lácteos, intentando obtener respuestas de los hábitos de consumo de esta clase de productos y sobre sus preferencias.

**Cálculo del tamaño de la muestra:** Según los datos de **CEDENAR** se tiene que en la ciudad hay un número aproximado de 65.564 hogares. Teniendo en cuenta estos datos y tomando un 95% de confianza se calcula:

**N=65.564**

**Z=1.96**

**$\sigma=0.5$**

**e=0.05**

**En base a la fórmula:**

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

**Reemplazando:**

$$n = \frac{65.564 * 0.5^2 * 1.96^2}{(65.564 - 1)0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

**Entonces:**

$$n = 381.92$$

De modo que el tamaño de la muestra es de 382 para una población de 65.564 hogares.

- Muestreo cualitativo: **De caso-tipo:** donde su objeto es la riqueza, la profundidad y la calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. El objeto de estudio es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social.

**Por conveniencia:** casos disponibles a los cuales tenemos acceso.

### 1.6.6 Fuentes y técnicas de recolección de información.

- **Primarias:** Para la recolección de este tipo de información se aplicaran los instrumentos diseñados. La aplicación de la encuesta a las 380 familias que nos permitirá conocer un patrón de preferencias de consumo de las personas en los hogares. Además de se realizarán las entrevistas con las algunas personas especialistas en temas que relacionan la producción de leche (ganaderos, gerentes, productores, transformadores...) y sus derivados; mediante esta encuesta se pretende recoger información suficiente sobre el entorno que rodea a estos productos, de esta manera se pondrán evaluar algunas variables (calidad, transformación, eslabón primario y eslabón secundario de la cadena láctea) luego

se la sistematizará y se buscará una relación, después de este proceso se podrán descartar las hipótesis que no sean correctas, para así llegar a diseñar estrategias conforme la información sea suministrada.

- **Secundarias:** Se considera material secundario todas los trabajos, artículos, libro,... que antecedieron esta investigación y que fueron consultados para ampliar la información de la fuentes primarias, para la diferenciación de algunos de los términos, para la contextualización en el ámbito internacional y nacional: Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo (2005), “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC”, “INTEGRACIÓN Y ESTRUCTURA DEL COOPERATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA”, “EL TLC CON ESTADOS UNIDOS: EFECTOS Y RETOS PARA LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO”, TLC Y EL SECTOR LÁCTEO”, “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, “MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER”.

## **2. DIAGNÓSTICO CARACTERIZANDO EL SECTOR LÁCTEO EN SAN JUAN DE PASTO.**

### **2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR**

A continuación se hace una introducción con un poco de historia que atañe al sector lácteo desde sus orígenes con el fin de ampliar la visión de los componentes que tejen la estructura de la cadena láctea a nivel mundial, para luego hacer un recorrido desde la situación mundial, pasando por el aspecto nacional y aterrizando en la situación de la región nariñense y de la ciudad de San Juan de Pasto de modo que se pueda determinar la situación actual del sector en la ciudad.

Los productos lácteos como tal y sus derivados pertenecen a la conocida industria láctea, la cual se caracteriza por la constante manipulación y transformación de un producto altamente perecedero como es la leche, la cual debe pasar por procesos de selección, análisis y un estricto control de calidad durante los procesos que involucran su trato con el fin de entregar diariamente al mercado productos aptos para el consumo humano principalmente.

La leche que normalmente se elige para la elaboración de los productos lácteos proviene de la ordeña de la vaca (generalmente de la raza Holstein), aunque también y cada vez más comúnmente se está migrando hacia el consumo de leche procedente de otros mamíferos tales como la cabra o la oveja y, en algunos países, la camella, la yak, la yegua, y otros animales más. Actualmente muchos de los alimentos que se encuentran en el mercado tienen una relación estrecha con los lácteos, muchas veces una relación complementaria y otras como parte integral de otros alimentos. El consumo de productos lácteos ha experimentado, desde la década de 1950, un considerable crecimiento en la demanda mundial que ha llevado a la industria a superar retos tecnológicos importantes e incremento en los niveles de competitividad.

Lo más seguro es que el consumo de productos lácteos esté ligado al desarrollo del hombre desde tiempos muy antiguos y civilizaciones igualmente arcaicas, ya que por diversos estudios y publicaciones hoy conocemos que el hombre ha trabajado por llegar a domesticar muchas especies animales como hoy en día podemos ver reflejado el resultado; bovinos, caninos, felinos, equinos, etc.

Hace 8500 años puede suponerse la incipiente producción láctea para consumo humano, aunque de hace 4.000 años es cuando datan significativas producciones de leche de vaca, cabra y oveja en zonas como el noreste de Anatolia. Gracias a la gran disponibilidad para obtener productos lácteos procedentes de los diferentes tipos de ganado que comúnmente han migrado junto con las poblaciones humanas; la elaboración de ciertos productos lácteos como el queso se asocia en la cultura popular con las costumbres gastronómicas de los pastores de ganado, de hecho algunos autores afirman que dicho producto pudo haberse originado en la fermentación de la leche almacenada en las vasijas elaboradas con los estómagos de animales.

Los productos lácteos y en especial la leche han tenido cierto desarrollo histórico en algunos grupos sociales específicos, quienes han tenido cierto grado de evolución para mantener, en su edad adulta, una capacidad de digestión de la lactosa. En otros grupos por el contrario, la secreción de la lactasa (enzima esencial para esa digestión de lácteos) se pierde luego de superar la fase de lactancia infantil, y por tal razón muchas culturas tienen una “aversión culinaria” a la leche y sus derivados. A diferencia de los que se creería, solo en ciertos grupos sociales se consumen regularmente productos lácteos, y su consumo más marcado se centra en el norte de Europa y en las zonas del mundo con presencia migratoria significativa de ese origen, como Norteamérica, Argentina y Australia principalmente.

En su tiempo los productos lácteos llegaron a conocerse como “carnes blancas” y eran relativamente de fácil acceso a las clases más humildes de la Edad Media, convirtiéndose así en una de las fuentes más importantes de grasas y de proteínas. El queso llegó a ser popular gracias a su relativo bajo precio, un producto que podía conservarse durante periodos razonables y fácilmente transportados. Conforme las sociedades se fueron industrializando y se empezó a incorporar la refrigeración a los medios de transporte; los productos lácteos pudieron ser llevados a lugares distantes de las cuencas productivas, esto logró que su consumo fuera creciendo durante el siglo XIX y siglo XX.

Gracias a la llegada del proceso de pasteurización pudieron ampliarse los periodos de expiración de los productos y la conquista de los lácteos se unió a la mejora de productividad de leche, experimentada en los países del norte de Europa. De acuerdo al crecimiento de la demanda de estos productos en algunos países de Europa se identificó también la necesidad de incrementar la calidad de los productos, con lo que arribaron también nuevos lácteos; aparecen las leches concentradas y vaporizadas.

Es entonces cuando en el siglo XX la leche como tal y los productos lácteos viven un momento de expansión en relación a su consumo a diversos rincones del planeta, con ella; mejoras en los métodos artificiales de ordeño, alimentación y mejoras en la selección de especies, avances tecnológicos en los procesos de transporte y refrigeración, logrando aún algo considerado como paradójico; extraer más leche con menos vacas. Pero con ello también se hicieron notar debates serios y controvertidos sobre su adecuado contenido nutricional en una dieta sana.<sup>38</sup>

## **2.2 CARACTERIZACIÓN MUNDIAL, NACIONAL, Y REGIONAL DEL SECTOR LACTEO.**

**2.2.1 Situación Mundial del Sector Lácteo.** Actualmente la industria lechera ha evolucionado de manera muy gratificante y conforme a las tendencias de mercado, ofreciendo hoy en día por ejemplo, productos libres de lactosa dirigidos a personas que no toleran dicho componente de los productos lácteos, haciendo más amplio el alcance de estos productos y convirtiéndose en uno de los varios productos que ha roto barreras tanto culturales como también biológicas.

Si hablamos de la producción mundial de leche podemos remitirnos a cifras del año 2000 donde países como Estados Unidos, India, Nueva Zelanda y Australia ya lideraban la producción de este líquido tan útil, con cifras de 75.907, 79.250, 12.900 y 11.172 toneladas de leche respectivamente en custodia de la poderosa Unión Europea con una producción de 134.750 Toneladas.<sup>39</sup> La producción mundial de leche alcanzó en 2012 una cifra de 765'000.000 de toneladas, de las cuales aproximadamente el 83% (637 millones) corresponde a leche de vaca, la que habría crecido un 1,9 % respecto al 2011, siendo el promedio del período 2000-2012 de + 2,2% anual.<sup>40</sup> En cuanto a la participación de las distintas regiones en la producción de leche de vaca de 2012, Asia con el 28% y la Unión Europea con el 24%, lideran el ranking mundial por regiones, seguidos por Norte y Centro América, Sudamérica, África, Oceanía y otros países europeos.

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> FEDEGAN: Producción mundial de leche

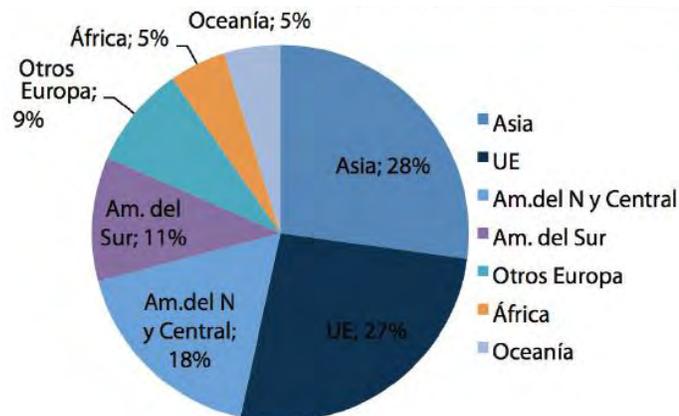
<sup>40</sup> CAPPELLINI, Osvaldo. LINARI, Juan José. "MERCADO MUNDIAL DE LÁCTEOS". 2013. Pág. 59.

A partir de la finalización de la RU del GATT (1994) se han producido cambios notables en la participación de los diferentes bloques en la producción global de leche. La Unión Europea ha disminuido su participación relativa, los países del Nafta la mantienen en niveles estables, y la han aumentado significativamente Asia y Sudamérica (MERCOSUR+Chile).<sup>41</sup>

En los últimos años las mayores tasas de crecimiento de la producción corresponden a países fuera de la órbita de la OCDE y a países miembros de la organización no sujetos a restricciones a la producción.

El 2012 fue un año marcado por el desfase entre los costos y los precios percibidos por los productores, lo que desembocó en problemas de rentabilidad que desestimularon la oferta global, con un agravante, los precios internacionales deprimidos y problemas climáticos en muchas de las regiones exportadoras. Es así como el 2013 comenzó con una menor producción con respecto al año inmediatamente anterior en los primordiales países exportadores. Las condiciones de oferta de acuerdo a los países referentes, solo hasta el 2do semestre del año 2013 comenzó a verse extrapolada, gracias a mejoras climáticas y los estímulos en precio – productor. Lastimosamente las proyecciones hechas por la FAO que apuntaban a un crecimiento del 1,9% tuvieron que verse opacadas por una disminución relativa frente al año 2012 en los países que representan la industria a nivel mundial.<sup>42</sup>

### Gráfico 6. Producción de leche de vaca por regiones 2012



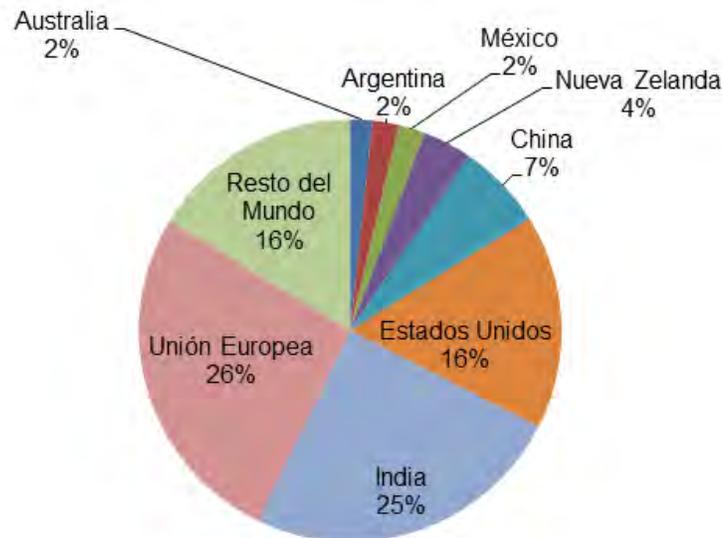
Fuente: CIL sobre la base de datos de FIL-2012

<sup>41</sup> CAPPELLINI, Osvaldo. LINARI, Juan José. "MERCADO MUNDIAL DE LÁCTEOS". 2013. Pág. 59.

<sup>42</sup> Ibid.

Para el año 2014 la producción vio una mejoría para países de referencia como India, la Unión Europea y Nueva Zelanda, con un crecimiento promedio del 1.5% frente al año 2013 y un promedio mundial de crecimiento de 0.64% de acuerdo al análisis de los datos obtenidos de FEDEGAN.

**Gráfico 7. Producción de leche por países 2014**



**Fuente: FEDEGAN – 2014 - Elaboración: Esta investigación**

Según la FAO<sup>43</sup> (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) se tiene unos datos interesantes sobre la dinámica del sector lácteo que podemos considerar importantes para la presente investigación:

- Más de 6 000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.
- Desde comienzos del decenio de 1960, el consumo de leche per cápita de los países en desarrollo se ha casi duplicado. Sin embargo, el consumo de leche ha aumentado más lentamente que el de otros productos pecuarios; el consumo de carne se ha más que triplicado y el consumo de huevos se ha quintuplicado.
- Durante los dos últimos decenios, el consumo de leche per cápita disminuyó en el África subsahariana.
- El consumo de leche per cápita es:

<sup>43</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA, Web oficial, leche y productos lácteos, Disponible en: [http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VahHzvl\\_Oko](http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VahHzvl_Oko), (Consultado el 22 de marzo de 2015)

- Elevado (mayor que 150 kilogramos per cápita al año) en América del Norte, Argentina, Armenia, Australia, Costa Rica, Europa, Israel, Kirguistán y Pakistán;
  - Medio (de 30 a 150 kilogramos per cápita al año) en la India, Japón, Kenia, México, Mongolia, Nueva Zelandia, la República Islámica de Irán, África septentrional y meridional, la mayoría del Oriente Próximo y la mayor parte de América Latina y el Caribe;
  - Bajo (menor que 30 kilogramos per cápita al año) en Vietnam, Senegal, la mayoría de África central y la mayor parte de Asia oriental y sudoriental.
- En Asia meridional, se prevé que el consumo de leche y productos lácteos aumente en un 125% para 2030.
  - En la India, aproximadamente el 50% de la leche se consume en la explotación.
  - La leche proporciona el 3% del suministro de energía alimentaria en Asia y África, en comparación con el 8 al 9% en Europa y Oceanía; del 6 al 7% del suministro de proteínas alimentarias en Asia y África, en comparación con el 19% en Europa; y del 6 al 8% del suministro de grasas alimentarias en Asia y África, en comparación con Europa, Oceanía y las Américas, donde proporciona entre el 11 y el 14%.

De modo que estos datos hacen parte de la panorámica mundial respecto a los lácteos, pero también hay que destacar participaciones de consumo de países fuertes en este aspecto y regiones igualmente importantes.

La demanda de alimentos a nivel mundial en general y de lácteos particularmente se ha destacado como un factor determinante para los crecientes precios internacionales observado ultimadamente. Se han observado efectos en la economía fruto de ingresos per cápita mayores y del creciente desarrollo urbano mundial, sin olvidar los esfuerzos políticos para incrementar el consumo de productos lácteos en diversos países y más notorio quizá en los países en desarrollo, lo cual se deriva en un consumo cada vez mayor.

Si hablamos del consumo por regiones, en términos generales Asia es la región más relevante, con el 41% del consumo mundial de leche, cabe destacar que en términos de consumo per cápita, el nivel de este continente (73 kg /hab/año) es bajo en comparación con otras regiones.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> CAPPELLINI, Osvaldo. LINARI, Juan José. "MERCADO MUNDIAL DE LÁCTEOS". 2013. Pág. 60.

A su vez, la Unión Europea, destaca un consumo de 288 kilogramos por año per cápita, cuadruplicando así al de Asia, resalto como el mayor consumo por habitante a nivel mundial. Regiones como Europa, Oceanía y Norteamérica (altamente desarrolladas en cuanto a la industria láctea) tienen como característica común una gran variedad de productos lácteos y altos niveles de producción presentes constantemente en la dieta de su población, a diferencia de las regiones que por su insuficiencia productiva se ven obligadas a importar dichos productos como compensación entre lo que producen y consumen. De acuerdo con la información FIL, Asia, África y América Central son las regiones con más altos niveles de importaciones netas, mientras que la Unión Europea y Norteamérica son importantes exportadores netos.<sup>45</sup>

Si hablamos de América del Sur podemos decir que se tiene un consumo per cápita por año de 175 litros, similar a lo abordado anteriormente sabiendo que estas cifras son tomadas como base del año 2012. Uruguay, con 240 litros, y Argentina, con 210, registran los niveles más elevados de consumo individual, mientras Brasil muestra una evolución que merece destacarse, al haber pasado de 139 litros en 2005 a 175 en 2012.<sup>46</sup>

**Tabla 1. Consumo Global por regiones 2012**

	Consumo 2012 (mill Tn)	Consumo per cápita	Participación consumo mundial (%)	Participación producción mundial (%)	Autoabastecimiento ratio
ASIA	311,6	73,1	40,6%	37,7%	93%
EUROPA	207,5	280,3	27,0%	28,4%	105%
<i>EU</i>	144,8	288,5	18,9%	20,4%	108%
<i>No-EU</i>	62,6	263,1	8,2%	8,0%	98%
AMERICA DEL NORTE	95,6	274	12,5%	12,9%	104%
AMERICA DEL SUR	69,6	175,2	9,1%	9,1%	100%
AFRICA	53,3	49,7	6,9%	6,0%	86%
AMERICA CENTRAL	20,4	127,6	2,7%	2,2%	81%
OCEANIA	9,4	254,7	1,2%	3,8%	311%
MUNDO	767,4	108,7	100,0%	100,0%	100%

**Fuente: Mercado Mundial de Lácteos – FIL - 2012**

Hasta el 2011 según la FAO uno de los rubros más importantes de exportaciones desde América Latina al resto del mundo era el de Productos Lácteos con un valor de casi US\$60.000 millones, por otra parte actualmente la demanda de productos

<sup>45</sup> CAPPELLINI, Osvaldo. LINARI, Juan José. "MERCADO MUNDIAL DE LÁCTEOS". 2013. Pág. 60

<sup>46</sup> Ibid.

lácteos a nivel de importaciones de la región latinoamericana ha aumentado con una participación del 15% de las importaciones mundiales de leche entera y desnatada en polvo.<sup>47</sup>

Dentro del panorama mundial podemos destacar ciertas empresas que han tenido tradición y se posicionan actualmente como referentes de desarrollo en la industria, en primer lugar vamos a tomar como referencia un ranking realizado por Rabobank para el año 2013, que es una entidad financiera holandesa fundada en 1972 y de Carácter multinacional. Está presente en muchos países del mundo, pero principalmente desarrolla sus actividades en Holanda.

**Tabla 2. Ranking de compañías lácteas 2013**

Puesto	Compañía	País de origen	Facturación por lácteos (miles de millones de dólares)
1	Nestlé	Suiza	28,3
2	Danone	Francia	20,2
3	Lactalis	Francia	19,4
4	Fonterra	Nueva Zelanda	15,3
5	FrieslandCampina	Holanda	14,9
6	Dairy Farmers of America	Estados Unidos	14,8
7	Arla Foods	Dinamarca/Suiza	12,5
8	Saputo	Canada	8,8
9	Dean Foods	Estados Unidos	8,6
10	Yili	China	7,6
11	Unilever*	Holanda/Reino Unido	7,5
12	Meiji	Japón	7,4
13	DMK	Alemania	7,1
14	Mengniu	China	7,0
15	Sodiaal	Francia	6,6
16	Bongrain	Francia	5,9
17	Kraft Foods	Estados Unidos	5,8
18	Müller*	Alemania	5,0
19	Schreiber Foods*	Estados Unidos	5,0
20	Morinaga Milk Industry	Japón	4,8

Fuente: Rabobank - 2013

De acuerdo a la información entregada por AGROMEAT; empresas como Nestlé, Danone y Lactalis lideran el ranking como tradicionalmente lo hacen. Cabe destacar que 15 de las 20 compañías están en el ranking desde 1999.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> FAO. "ANUARIOS ESTADÍSTICO DE LA FAO 2014". 2014. Pág. 98. Santiago.

<sup>48</sup> Ibid.

Como casos individuales de crecimiento tenemos a las gigantes chinas Yili y Mengniu que aumentaron su producción en un 14% y 20% respectivamente medida en moneda local, ganando importantes porciones del mercado. Yili, por primera vez se encuentra entre las primeras 10 compañías. Mengniu alcanzó el puesto 14 impulsado por el crecimiento en el sector orgánico y la adquisición de Yashili.

DairyFarmers of America contó con un aumento de ventas de lácteos del 22% lo que logró gracias a una buena estrategia de precios, en asocio con la cooperativa Dairylea y adquiriendo DairyMain y Oakhurst.

Lo anterior lo que refleja es un desarrollo de las empresas gracias a la integración horizontal como estrategia, algo común en los países asiáticos y muy a tener en cuenta, ya que a varias empresas les ha permitido alcanzar posiciones importantes y son una muestra de los esfuerzos constantes por disputar la participación en el mercado. Por último a continuación se muestra el ranking de las 20 empresas lácteas más importantes según la IFCN:<sup>49</sup>

**Tabla 3. Ranking de las 20 empresas lácteas más importantes 2014**

Rank	Company name	Origin & main operation countries	Milk intake, in mill. t milk equivalents	Estimated turnover per kg milk, in US-\$	Market share in % of world milk production
1	Dairy Farmers of America	USA	27.8	0.5	3.7%
2	Fonterra Co-operative Group	New Zealand/ others	22.0	0.7	2.9%
3	Groupe Lactalis (incl. Parmalat)	France/others	15.0	1.3	2.0%
4	Nestlé	Switzerland/others	14-15*	1.25*	2.0%
5	Arla Foods	Denmark/Sweden/others	12.7	1.1	1.7%
6	FrieslandCampina	Netherlands/others	10.3	1.1	1.4%
7	Dean Foods	USA	10.1	0.9	1.4%
8	Danone	France/others	8-9*	1.9*	1.1%
9	California Dairies	USA	8.1	0.7	1.1%
10	DMK Deutsches Milchkontor	Germany	6.8	1.0	0.8%
11	Saputo	Canada/USA/others	6.0	1.1	0.8%
12	Glanbia Group	Ireland/USA/others	6.0	0.7	0.8%
13	Land O' Lakes	USA	5.4*	0.7*	0.7%
14	Groupe Sodiaal	France	5.2	1.0	0.7%
15	Amul (GCMMF)	India	4.8	0.5	0.6%
16	Yili Group	China	4.5 - 5*	1.6*	0.6%
17	Unternehmensgruppe Theo Müller	Germany/UK, others	4.4	1.5	0.6%
18	Mengniu Dairy Company	China	4 - 4.5*	1.6*	0.6%
19	Bongrain	France/others	4.2	1.4	0.6%
20	Dirigold (Northwest Dairy Association)	USA	3.6	0.6	0.5%
<b>Sum of Top 20</b>			<b>184.2</b>	<b>1.0</b>	<b>25%</b>

**Fuente: IFCN – 2014**

<sup>49</sup> IFNC. "IFCN TOP 20 MILK PROCESSOR LIST 2014 – RANKED BY MILK INTAKE". 2014. Pág. 3. Kiel.

**2.2.2. Situación Nacional del Sector Lácteo.** Para iniciar con este tema que atañe es importante hacer mención y no está demás decir que Colombia por tradición tiene fortaleza en su agro y no es desconocido a nivel internacional el empeño que ha tenido el país por mantener una cultura agro a pesar de los problemas y dificultades que se han vivido en diferentes tiempos, referente a conflictos internos, problemas de orden público y crisis económicas. Lo anterior no es más que un resumen de la historia colombiana que fuera de ser un mal recuerdo sirve de antecedente para plantear las proyecciones que el país tiene frente a su desarrollo económico, político y social.

Históricamente uno de los fuertes en la parte agrícola de Colombia ha sido la producción cafetera y es notable el reconocimiento que este grano le ha traído al país a nivel internacional, tanto como estereotipo como galardones en diferentes certámenes que premian lo mejor de la producción cafetera mundial. Esto no significa que el país no sea fuerte en otros campos, es de destacar su fortaleza en la producción de frutas y verduras, esto por su variedad en productos comunes y su variedad en productos del campo exóticos que solo se dan en la región.

Es tiempo de mencionar el papel del sector lácteo en Colombia y cabe decir que no siempre ha sido o ha tenido tanta importancia como en los últimos tiempos, no por el hecho de que sea un sector débil, sino más bien porque nunca se había visto tan afectado como en los últimos años por la aparición en escena de los TLC o Tratados de Libre Comercio.

El sector lácteo en Colombia no es ajeno a la realidad mundial, desde hace ya varios años se vienen adelantando tareas para mejorar la cadena, hacerla más competitiva y afrontar los retos de la economía nacional regional y mundial pero más por iniciativa de los empresarios que por protección del gobierno, que ha venido a tener un papel casi que suicida con el agro colombiano.

Ahora con el notorio crecimiento de la población mundial crece también la preocupación por la seguridad alimentaria y no cabe duda que la industria láctea juega un papel muy importante para salvaguardar esa seguridad y servir como herramienta para el desarrollo y sostenibilidad social. De aquí que es de suma importancia conocer a profundidad el sector para saber qué puntos son los que necesitan fortalecimiento y aprovechar las pocas pero importantes oportunidades que tiene el sector para sobrevivir a la fiereza con que trabajan las multinacionales extranjeras.

Si nos remitimos al acuerdo de competitividad de la cadena láctea del año 1999, podemos destacar que en aquel año se decía que la producción de leche fresca en Colombia había ido adquiriendo un creciente nivel de importancia respecto a los años anteriores dentro del ámbito económico nacional, esto, gracias a la demanda del mercado interno que favorecía esas condiciones en concordancia con las tendencias mundiales, además destaca el acuerdo que el sector lácteo se ha caracterizado por amortiguar en mayor o menor medida las crisis vividas por el sector agropecuario.

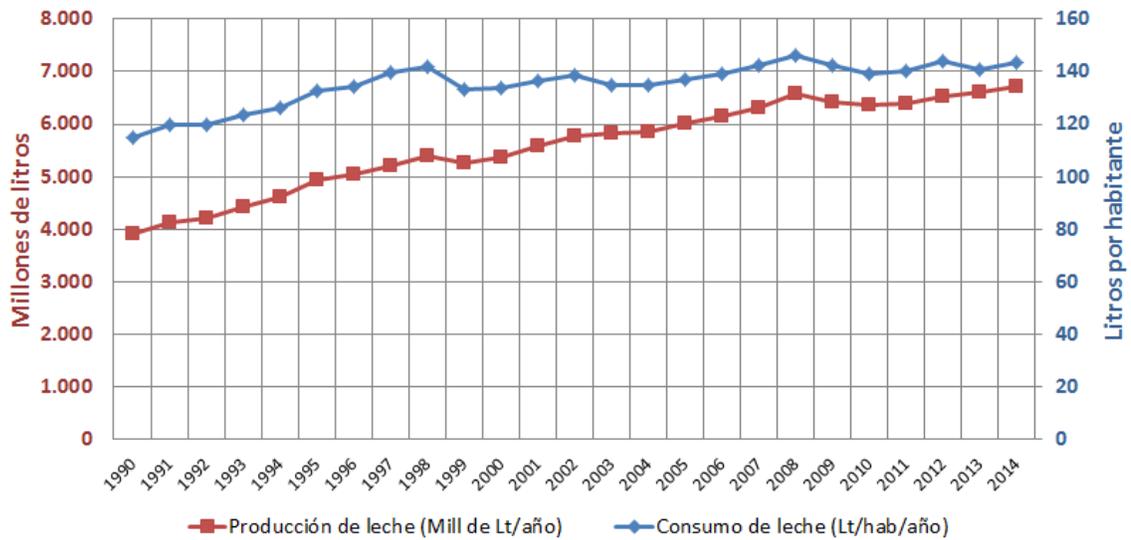
El acuerdo anteriormente mencionado firmado en Julio del 99 tenía como objetivo primordial el desarrollo competitivo de los productos lácteos del país tanto en los mercados nacionales como internacionales, de manera que contribuyeran al desarrollo de las regiones productoras por medio de la generación de empleo, oportunidades de mejores ingresos para los pequeños, medianos y grandes productores y el crecimiento del sector acompañado de progreso, esto, en busca de preparar al sector para enfrentar la competencia mundial y aprovechar la apertura de mercados más competitivos.

Es muy importante mencionar también que pese a la existencia de acuerdos, decretos, resoluciones y/o leyes que pretenden promover el desarrollo del sector en cuestión, desde su origen hasta la actualidad no son muy evidentes los resultados de dicho intento de progreso y desarrollo, y hoy en día es una problemática más de la cual han tenido que tomar parte los integrantes de cada eslabón, es decir, iniciativa privada en su gran mayoría y la intervención del estado ha sido a manera de “bomberos”, solo para apagar el fuego y las controversias, ninguna solución de fondo y es más, en algunas ocasiones se tienen que sacrificar actores importantes de la cadena láctea.

A pesar de las condiciones que ha tenido que afrontar el sector lácteo, que por cierto, no han sido para nada fáciles, tanto el consumo de productos lácteos y la producción de los mismos han tenido una tendencia creciente, cabe decir que esto es una tendencia general porque en el año 1998 presentó un decrecimiento que se extendió durante ese año hasta el año 1999, lo anterior responde a la crisis financiera vivida durante ese periodo fuertemente marcada en el 99.

A continuación veremos un Gráfico que muestra la tendencia anteriormente mencionada que se da durante el periodo de tiempo comprendido entre el año 1990 y el 2014, veremos tanto el consumo de leche en litros por habitante por año y también la producción anual en millones de litros.

**Gráfico 8. Consumo de Leche vs Producción de leche 1990-2014**



Fuente: FEDEGAN - 2014

Como anteriormente se dijo la curva tanto para la producción como para el consumo tiene una tendencia creciente pero podemos anotar 4 momentos importantes en los cuales se ha visto tocada la economía en forma negativa cayendo tanto la producción y el consumo en mayor o menor medida, veremos a que se deben estos momentos:

- En primer lugar está la crisis financiera del 99 que tuvo orígenes desde principio de los 90 razón por la cual los ingresos de las personas se ven afectados ya que si acudimos a la economía sabemos que cuando se presenta una crisis financiera los ingresos decrecen, los precios aumentan, disminuye el consumo y por ende la producción. Esto se dio gracias a la apertura económica que inició en los 90, los ingresos de divisas revaloraron la moneda colombiana, la economía mostraba un aparente crecimiento, junto a los efectos de la nueva constitución que empezaba a notarse, la descentralización administrativa y el aumento de gasto público que no se vio compensado por ingresos fiscales alertaron a los economistas.

El creciente aumento de las importaciones motivadas por la fuerte revaluación del peso y el excesivo gasto público, provocaron que en marzo del 98 a la Junta Directiva del Banco de la República a señalar dos desequilibrios como preocupantes para la economía colombiana. En primer lugar, el déficit continuado de la cuenta corriente de la balanza de pagos que alcanzaba un 4 por ciento del PIB. Y en segundo lugar, el déficit de las finanzas públicas, que había venido aumentando hasta llegar al 3,7 por ciento en 1997. De ahí en adelante se desató

la crisis en orden de la fuga de capitales por el incremento de las importaciones y los esfuerzos de los bancos para detener esa creciente problemática que llevó a un incremento de las tasas de interés, esto como se anotaba al principio llevó a una disminución de los ingresos empezando por aquellos que estaban endeudados en ese momento y viendo como muchas empresas cerraban por su imposibilidad de seguir funcionando con capitales que con el tiempo habían multiplicado el valor al cual se habían adquirido; desempleo, pobreza, menor poder adquisitivo y disminución de la producción.

- El segundo momento se dio en el año 2002 que podemos decir, es un fantasma de lo ocurrido en los 90, lastres que vieron la luz en el 2002 producto de serios problemas con las finanzas externas que trastocaron como la réplica de un terremoto la economía en el 2002.
- El tercer momento se presentó en el 2008 caracterizado por una economía con tendencia decreciente, a causa de dos situaciones importantes que no solo involucran el manejo administrativo nacional sino la problemática internacional; la primera razón fue las políticas contractivas respecto al manejo monetario y fiscal en Colombia y la segunda la crisis económica mundial producida por la burbuja financiera en Estados Unidos, de la cual no se tratará en este punto.
- Por último está el cuarto momento vivido en el año 2012 que tiene una relación íntima con la entrada en vigencia del TLC, que provocó diversas polémicas y situaciones críticas en el agro colombiano, especulaciones y disputas con la administración de aquellos años, eventualidades que por supuesto afectaron visiblemente el agro colombiano, por eso que la tendencia a la baja se dio en la producción, pero el consumo casi no se vio afectado, como podemos notar en el anterior Gráfico.<sup>50</sup>

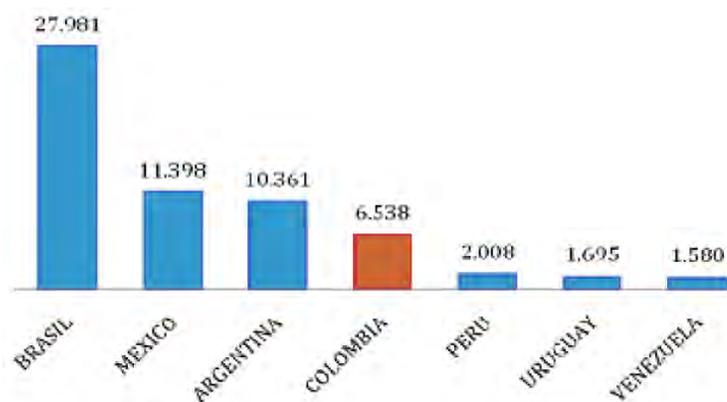
Pese a que Colombia no es un país que destaque siempre por su estabilidad económica o su creciente desarrollo social, ha pasado por momentos importantes en relación a otros países como en el año 2008 que lograba colocarse como el cuarto productor de leche en América Latina<sup>51</sup> y hasta la fecha ha sabido conservar esa posición, viéndose superado solo por Brasil, México y Argentina, este último país como sabemos es una potencia mundial en producción por tradición y recorrido. Estos escenarios muestran que el país ha conseguido un crecimiento nada despreciable, esto producto de un enfoque a la especialización del país en el trópico alto del país, pero aún siguen siendo necesarias acciones integrales que fortalezcan el agro y la cadena láctea en particular, para incrementar la productividad y competitividad del sector.

---

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Fuente: FEDEGAN

**Gráfico 9. Producción de leche en Latinoamérica**



Fuente: FAPRI-FEDEGAN - 2008

Pero es necesario ver como en la actualidad se encuentra Colombia respecto de líderes mundiales en la producción de lácteos como es el caso de Estados Unidos, Nueva Zelanda, Argentina y los países de la Unión Europea. Porque si hablamos de competitividad y el aprendizaje de los mejores debemos hacer esta comparación:

**Tabla 4. Comparativo producción de leche (Millones de Litros)**

AÑO	Unión Europea	India	Estados Unidos	China	Nueva Zelanda	México	Argentina	Australia	Colombia
2000	134.750	79.250	75.927	9.191	12.900	9.726	9.800	11.172	5.376
2001	135.855	81.000	74.993	11.229	13.499	9.900	9.500	10.864	5.586
2002	136.932	86.200	77.139	14.004	14.460	9.700	8.500	11.608	5.782
2003	139.649	88.100	77.269	18.487	14.873	9.924	7.950	10.636	5.824
2004	139.024	92.500	77.488	23.684	14.639	10.029	9.250	10.377	5.856
2005	139.648	97.100	80.255	28.648	14.724	10.016	9.500	10.429	6.026
2006	136.281	100.900	82.455	33.025	15.337	10.214	10.200	10.395	6.157
2007	136.874	105.000	84.211	36.334	15.918	10.829	9.550	9.500	6.312
2008	137.848	109.000	86.173	35.450	15.580	11.077	10.010	9.500	6.579
2009	137.720	112.000	85.821	29.625	16.983	11.036	10.350	9.326	6.406
2010	139.492	117.000	87.488	30.528	17.173	11.201	10.600	9.327	6.363
2011	142.920	123.000	89.020	31.980	18.965	11.213	11.470	9.568	6.390
2012	143.750	129.000	91.010	33.960	20.567	11.434	11.679	9.811	6.518
2013	144.850	134.500	91.271	35.750	20.200	11.411	11.519	9.400	6.617,82
2014	151.450	140.500	93.531	37.500	21.742	11.599	11.404	9.700	6.717

Fuente: FEDEGAN - 2014

Como podemos observar en comparación con los anteriores países Colombia aún se encuentra rezagado, pero a diferencia de los países relacionados en el Gráfico Australia ha mostrado una tendencia decreciente, tomando en cuenta que para el año 2000 contaba con una producción de 11.172 Millones de litros y para el 2014 bajó hasta 9.700 esto quiere decir que ha tenido una variación de 13,17% menos en su producción durante los últimos 14 años, una cifra para nada despreciable pero aún tiene una brecha entre su producción y la de Colombia, que durante estos últimos 14 años ha tenido una variación en la producción de casi un 25% a favor guardando las proporciones, representa un desarrollo productivo favorable.

### **2.2.2.1 Composición de la Cadena Láctea en Colombia**

La cadena láctea en Colombia está compuesta por:

- Producción de leche cruda
- Proceso de pasteurización
- Producción de leches ácidas y quesos

De acuerdo a información de FEDEGAN proviene en aproximadamente un 48% de razas bovinas de doble propósito, es decir, para producción lechera como cárnica, tipo Cebú y Pardo Suizo. La producción lechera en Colombia ha tenido un crecimiento interesante a la cabeza de Cundinamarca y Antioquia, también destaca la costa atlántica aunque no como las regiones antes mencionadas.<sup>52</sup>

La cadena láctea se estructura partiendo de la relación entre ganaderos, acopiadores, cooperativas y empresas encargadas de procesar la leche para transformarla en productos con valor agregado. La producción de leche en el país y la actividad ganadera en general es de gran importancia dentro de las actividades agropecuarias y agroindustriales de Colombia, ya que la producción de leche es básica y relevante para la economía nacional.

En Colombia la cadena láctea tiene dos eslabones principales. Dentro del primero se encuentra la producción de leche cruda (la cual tiene a su vez dos sistemas; producción bajo sistema especializado o por ganado de doble propósito), mientras que el segundo eslabón es la industrialización, dentro del que se produce una gran variedad de productos lácteos y/o derivados lácteos como la leche pasteurizada, leche ultra pasteurizada, leche evaporada, leche condensada, leche en polvo, leche maternizada, leche instantánea, leches fermentadas, crema acidificada, leches saborizadas, dulces de leche, mantequilla y quesos.

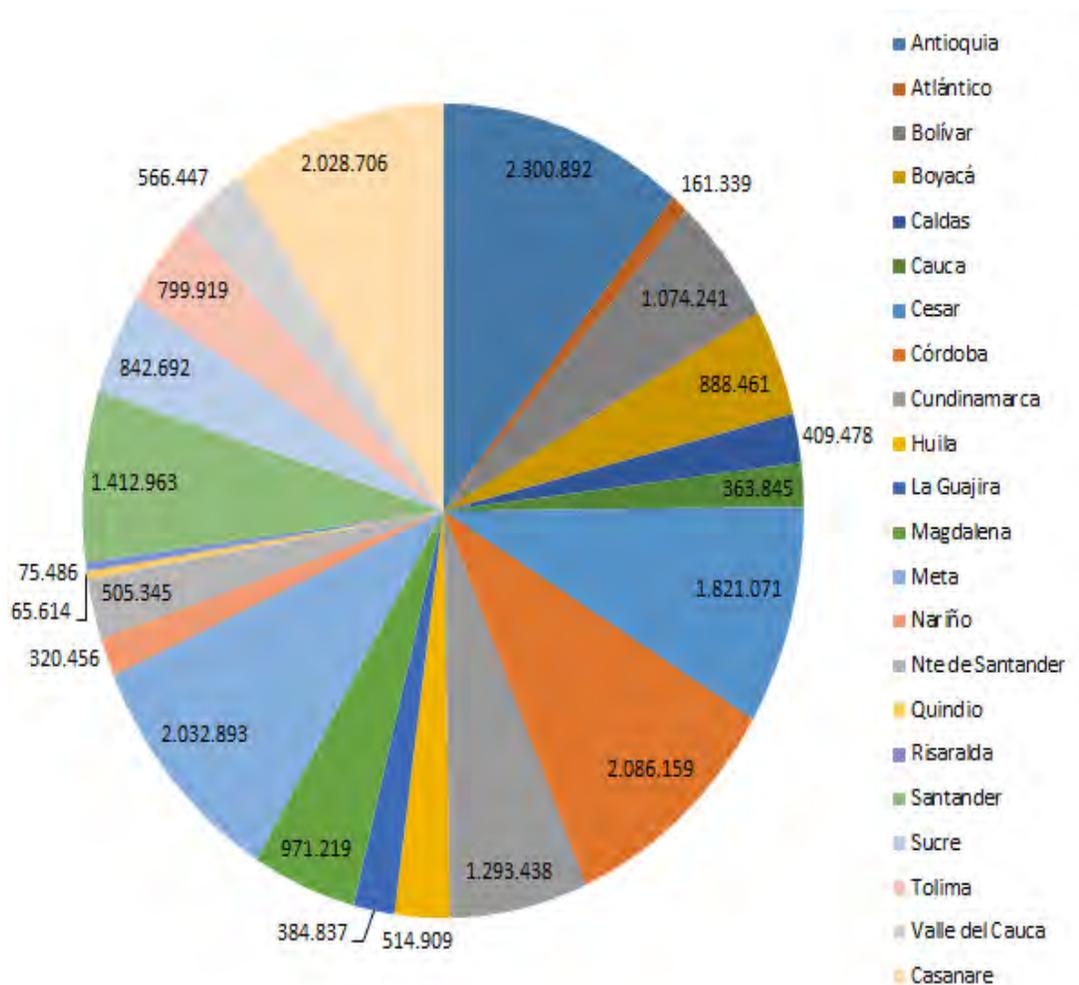
---

<sup>52</sup> Ibid.

Como ocurre en la mayoría de países productores de leche, la producción en Colombia proviene en su inmensa mayoría de la explotación de ganado bovino, por lo cual en la mayoría de casos la información concierne a los productos derivados de esa explotación.

Según la encuesta nacional agropecuaria (ENA) para el año 2013 se contaba con una población de 20´920.410 cabezas de ganado vacuno, veremos a continuación como se distribuye esa concentración de ganado por departamentos:

**Gráfico 10. Distribución de la población Bovina en Colombia por departamentos 2013**



Fuente: DANE - 2013

De acuerdo a información obtenida por la ENA 2013 del DANE de la totalidad de las cabezas de ganado el 13,77% está orientado a la producción lechera, el 43,45% está orientado a la producción cárnica y el 42,78% restante es un ganado de doble propósito<sup>53</sup>, de aquí podemos denotar que es una parte pequeña la que se destina exclusivamente a la producción láctea, de modo que es más importante para el agro colombiano la producción cárnica que la producción láctea por las tendencias de exportación que históricamente ha presentado la nación y la demanda nacional de productos lácteos que no excede el consumo promedio por habitante.

En Colombia es recurrente oír hablar acerca de los problemas que tiene que enfrentar el agro y que a manera de *deja vu* se presenta cada año, por la falta de políticas gubernamentales que enfrenten de manera radical y estructural la problemática, por lo cual a principios de año cuando los azotes climatológicos arrecian vemos como los campesinos en su gran mayoría buscan el apoyo administrativo para hacer frente a los problemas cuando ya están sobre ellos.

Una vez inicia la temporada de lluvia, en Colombia la producción lechera se dispara en las ganaderías menos tecnificadas (que son la mayoría del total nacional) y la industria láctea formalizada únicamente puede acopiar aquello que es capaz de vender.

La industria láctea está regulada en cuestión de precios mínimos de compra. Por esta razón sin importar que la oferta de producto aumente el precio debe mantenerse estable (va en contra de la lógica económica). De este modo es muy difícil encontrar quien compre los excedentes de producción o de alguna forma aumentar las exportaciones, una forma de equilibrar la sobreproducción, sobre todo cuando no las condiciones no permiten habilitar programas nacionales para colocar el producto excedente en escuelas o demás instituciones por diversos factores, o llevarlos a las poblaciones vulnerables, por ejemplo, cuando se entra en periodo de vacaciones.

Si de exportaciones hablamos tenemos que recordar que Colombia no posee un precio competitivo, por lo cual siempre queda fuera de competencia frente a los socios comerciales de la región; como Chile, Uruguay y Argentina.

---

<sup>53</sup> Ibid

Teniendo en mente este panorama vemos como la producción láctea cae en un círculo vicioso que obliga a que el producto se quede en las fincas, de modo que lo más probable es que pase por lo los comerciantes informales donde el precio de compra disminuye de manera importante, puesto que de ahí en adelante no hay ninguna regulación de precios.

Hay varias características en el mercado de la leche que posiblemente dejen sesgada la aplicación administrativa del gobierno ya que entre el productor y en transformador existe un relación, pero en la mayoría de los casos no es una relación formal, que permita pactar acuerdos prolongados, sino responden a la tradición y costumbre por acuerdos verbales que en muchos casos vuelven vulnerable al productor al momento de presentarse crisis de sobreproducción.

**2.2.2.2 Localización de la producción.** Basándonos en información obtenida del DANE sobre la producción por regiones en Colombia vamos a mostrar el aporte de las regiones zonificadas de la siguiente manera:

- **Región Atlántica:** (37,76%) Conformada por los departamentos de Cesar, Magdalena, Córdoba, Atlántico, La Guajira, Sucre y Bolívar.
- **Región Occidental:** (28,04%) Conformada por los departamentos de Antioquia, Huila, Quindío, Caldas y Risaralda.
- **Región Central:** (29,94%) Conformada por los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Meta, Santander, Norte de Santander, Tolima y Casanare.
- **Región Pacífica:** (4,26%) Conformada por los departamentos de Valle del Cauca, Nariño y Cauca.<sup>54</sup>

La mayor concentración de producción podemos observar que se encuentra en la Región Atlántica con el 37,76%, seguida de la Región Central, la Región Occidental y por último la Región Pacífica. Este panorama ha cambiado en los últimos años, ya que esto es hasta el 2013, pero aún no se cuenta con información del año pasado o el presente por parte de la ENA.

Las regiones donde se encuentran las zonas importantes económicamente y para la alimentación de los nacionales, están ubicadas en las cuencas lecheras más importantes como: El norte de Antioquia, Cundinamarca (Ubaté), Boyacá (Chiquinquirá), Nariño y el Norte del país.

---

<sup>54</sup> Ibid

En cuanto a las empresas que resaltan dentro del mercado nacional de productos lácteos a continuación vamos a enumerar algunas de las líderes para el año 2012, ya que como es de suponerse el panorama no ha cambiado mucho se ha decidido conservar estos datos como parte del panorama nacional de los lácteos.

**Tabla 5. Participación porcentual de la industria de acopio de leche/litros 2013**

EMPRESA	PARTICIPACIÓN %
COOPERATIVA COLANTA LIMITADA	20-30%
ALPINA COLOMBIA S.A.	8-15%
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA ALQUERIA S.A.	7-10%
NESTLÉ DE COLOMBIA S.A.	1-5%
PROCESADORA DE LECHE S.A.	2-6%
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLÁNTICA COOLECHERA	1-4%
FRESKALECHE S.A.	1-3%
PARMALAT COLOMBIA LIMITADA	1-3%
ALGARRA S.A.	1-3%
COOPERATIVA INDUSTRIAL LECHERA DE COLOMBIA	1-3%
TOTAL 10 AGENTES	67%
OTRAS 343 EMPRESAS	33%

FUENTE: Delegatura para la protección de la competencia – SIC - 2013

**2.2.3 Situación Regional del Sector Lácteo.** La evolución histórica del departamento de Nariño y del municipio de San Juan de Pasto ha librado varias anécdotas y han visto pasar sucesos importantes tanto para la región como para el país en general. Como muchos saben durante mucho tiempo la economía de la región fue basada casi que únicamente en la explotación del agro y el resto de las ocupaciones laborales hacían parte de una gran variedad de oficios que han dejado sus vestigios hasta la actualidad y una gran riqueza cultural y artística, aunque actualmente muchos de los requerimientos de personal y de las ocupaciones se encuentran dentro del sector servicios, el sector comercial y en la construcción.

Nariño comprende dentro de su territorio dos regiones que son altamente productivas en materia de lácteos, la primera está en el municipio de Pasto y la segunda hace referencia a los municipios de Guachucal, Cumbal, Tuquerres e Ipiales, zona conocida como la ex provincia de Obando. Como es común al departamento la gran mayoría de fuentes productoras de leche son minifundios, que son algunas veces actividades secundarias del núcleo familiar y no constituyen en diferentes casos una producción especializada sino parte de muchas otras actividades agrícolas que realizan las familias.

Actualmente las empresas y demás actores de la cadena en el departamento se encuentran frente a la puesta en marcha de uno de los tratados más importantes en el horizonte de la economía colombiana, es decir, la exigencia competitiva de los participantes ha subido drásticamente y no se encuentra aún lista para enfrentarse a esa competencia a nivel general.

Estos cambios requieren de procesos de innovaciones muy prudentes y contundentes, mejorar la eficiencia de la logística de abastecimiento y distribución, de las estrategias de mercadeo, de la tecnicidad de los procesos y de la investigación en su amplitud conocida.

En términos generales el panorama de Nariño no es muy distante de lo que actualmente se vive en el país, pero tiene ciertos agravantes, serios problemas de aprovechamiento de los terrenos; no se puede tener una penetración tecnológica en el agro nariñense gracias a que las condiciones geográficas impiden la aplicación de herramientas tecnológicas en cuanto a maquinaria y equipo especializados por los terrenos reducidos y el relieve de la región. Problemas de Asociatividad; culturalmente existe una barrera que impide el trabajo mancomunado de los campesinos en la mayoría de los casos, eso facilita el control de los intermediarios. Infraestructura vial; las rutas de acceso a muchas de las fincas o terrenos productivos se ve limitado por la falta de caminos apropiados para el tránsito y los tiempos que entorpecen y atrasan los procesos de acopio, eso solo es un panorama de la problemática.

Es importante que se haga un reconocimiento del departamento en relación con los actores de la cadena, es por eso que se van a hablar algunas generalidades sobre el departamento y luego sobre los actores más importantes. Empezando porque el departamento de Nariño actualmente está compuesto o más bien, forman parte de Nariño 64 municipios, la población al año 2015 se estima en aproximadamente unos 1'744.275 habitantes, el producto interno bruto se estima en \$10.080 millones de dólares. Dentro del departamento se distinguen 3 importantes regiones fisiográficas; dentro de la primera se encuentra la llanura del pacífico caracterizada por temperaturas altas, abundancia de lluvia y variedad de vegetación y a su vez tiene una zona de mangle y otra de llanura de bosque húmedo. La segunda es la región andina que como característica principal que es la región más poblada del departamento y es donde se encuentra el centro político del departamento. La tercera es la vertiente amazónica al oriente que la compone el piedemonte amazónico y cuenta con terrenos abruptos poco aprovechables y dentro de ese territorio está la laguna de La Cocha.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Ibid.

La mayoría de la población nariñense actualmente vive en el área rural. Aproximadamente el 43% está establecido en las cabeceras municipales, el 57% en el resto del departamento. La población a partir de los 10 años de acuerdo a su condición de actividad se compone de la siguiente manera: 51% económicamente activa, 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y el 4% en otras situaciones.

De la población clasificada como económicamente activa el 56% trabaja en zona rural, el 53% es población asalariada y el 32% son trabajadores por cuenta propia. La distribución geográfica de la región disfruta de una variedad de climas envidiable (cálida, templado, fría, de páramo y de casquete glacial). Las lluvias en el área interandina son de 3.000 mm, disminuyen en el altiplano nariñense pero en el piedemonte amazónico son superiores a los 4.000 mm.

El principal sector que apoya la economía del departamento es el agropecuario. Los cultivos más importantes son los de la papa, los de trigo, la cebada, el maíz, café, frijol, cacao, caña panelera, plátano, zanahoria, palma de aceite, brócoli, arveja, haba y quinua. Dentro de las agroindustrias más importantes destacan la del aceite y la harinera, aunque últimamente empieza a sobresalir las empresas que trabajan con quinua.<sup>56</sup>

La población ganadera está estimada en unas 363.000 cabezas de ganado según FEDEGAN, unos 39.000 porcinos, 15.000 equinos, 2.500 ovejas y 698 cabras. Para las poblaciones costeras una de las actividades más importantes es la pesquera y también la cría y comercio de camarón. Nariño es una de las regiones atravesadas por el oleoducto trasandino que lleva el petróleo de Ecuador y Putumayo hasta Tumaco. Existen alrededor de 600 establecimientos industriales de mediano y pequeño tamaño en su mayoría (industrias de cuero, lana y madera las que más se destacan).<sup>57</sup>

La actividad comercial es muy importante y de gran valor sobre todo para la zona limítrofe de Nariño y su capital por el comercio fronterizo que se da y el flujo de capitales en la interacción económica tanto formal como informal, por el puerto marítimo de Tumaco se movilizan productos mineros, de petróleo, aceite de palma y productos pesqueros.

---

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

La vía de comunicación y transporte principal es la vía panamericana que cruza el departamento de sur a norte a través de Ipiales y Taminango, comunicando al país con la república del Ecuador. El acceso al mar se hace por la vía que conduce de Tuquerres a Tumaco. Existen carreteras de segundo nivel que comunican a San Juan de Pasto con La Unión, La Cruz y con Yacuanquer, Consacá y La Florida por medio de la carretera circunvalar.

El departamento cuenta con un aeropuerto que se encuentra en el municipio de Chachagüi a 35Km de la capital del departamento. Por vía marítima el departamento tiene un acceso con un muelle de 310 metros de largo y 25 metros de ancho en el puerto de Tumaco, incluye un amarradero flotante para buques-tanques desde 25.000 hasta 100.000 DWT y un puerto pesquero.<sup>58</sup>

Los productores de leche en el departamento en su gran mayoría no superan 10 hectáreas productivas, de acuerdo a diversos estudios realizados se conoce que aproximadamente un 75% de los predios tienen esas dimensiones, la producción de dichos predios en un 63% es menos a los 30 litros por día. El 88% de los predios tienen entre 1 y 6 cabezas de ganado, que producen en promedio un volumen diario de 22 litros / predio.

La producción de leche en Nariño está a cargo del propietario que comúnmente desarrolla su actividad sin el uso de mecanismos tecnológicos y sin el uso de herramientas administrativas que le permitan ordenar su actividad y mejorar su desempeño, de acuerdo a una publicación de la revista “Tendencias” de la Universidad de Nariño menos del 15% de la población de referencia pone en funcionamiento conocimientos administrativos para mejorar el desarrollo de sus actividades.

La producción de leche en el departamento se encuentra entre los 800.000 y 900.000 litros por día a cargo de unas 38.000 familias que viven de estas actividades y actividades que incluyen la producción láctea.<sup>59</sup>

De los 64 municipios del departamento de Nariño se destacan 55 por tener producción lechera entre ellos: Albán, Aldana, Ancuya, Arboleda, Barbacoas, Belén, Buesaco, Chachagüí, Colón (Génova), Consacá, Contadero, Córdoba, Cuaspud, Cumbal, Cumbitara, El Peñol, El Tablón, El Tambo, Funes, Guachucal,

---

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

Guaitarilla, Gualmatán, Iles, Imués, Ipiales, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Mallama, Nariño, Ospina, Pasto, Policarpa, Potosí, Providencia, Puerres, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, San Bernardo, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro De Cartago, Sandoná, Santa Cruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Tumaco, Túquerres, Yacuanquer.<sup>60</sup>

**Tabla 6. Producción en litros día municipios de Nariño Año 2013**

MUNICIPIO	PRODUCCIÓN EN LITROS
GUACHUCAL	118.683
CUMBAL	108.633
PASTO	88.344
PUPIALES	83.653
TÚQUERRES	55.536
SAPUYES	46.134
IPIALES	37.898
ALDANA	30.334
TANGUA	27.931
CUASPUD	27.501
POTOSÍ	21.612
ILES	14.812
GUALMATÁN	13.574
CONTADERO	12.634
PUERRES	9.224
YACUANQUER	9.138
BUESACO	8.619
CORDOBA	8.284
OSPINA	8.264
MALLAMA	4.365
SANDONÁ	3.884
LA FLORIDA	3.679
FUNES	3.131
LA CRUZ	3.074
NARIÑO	2.843
IMUÉS	2.567
SANTA CRUZ	2.307
SAN BERNARDO	2.269
LOS ANDES	1.997
EL TABLÓN	1.989
SAN LORENZO	1.950
LA LLANADA	1.942
SAMANIEGO	1.710
POLICARPA	1.676
CUMBITARA	1.673
TUMACO	1.640
SAN PEDRO DE CARTAGO	1.535
EL TAMBO	1.427
COLÓN (GENOVA)	1.169
ANCUYA	1.155
BELÉN	1.085
CONSACÁ	853
SAN PABLO	781
CHACHAGUI	764
LINARES	718
LEIVA	706
LA UNIÓN	649
RICAUARTE	639
PROVIDENCIA	555
ALBÁN	296
ARBOLEDA	205
EL PENOL	79
BARBACOAS	46
TAMINANGO	15

Fuente: FEDEGAN – DANE - 2013

<sup>60</sup> Fuente: FEDEGAN - DANE

Los datos anteriores componen la producción de leche por día para el departamento de Nariño en el año 2013 que más exactamente es de 827.352, de los municipios anteriormente mencionados solo 4 tienen una producción mayor a 80.000 litros por día; GUACHUCAL con 118.683, CUMBAL con 108.633, PASTO con 88.344 y PUIPIALES con 83.653.

Para el caso especial de Guachucal se puede plantear un panorama de especialización en cuanto a temas de producción gracias al tiempo que se ha invertido en la organización del sector lácteo en la región acompañado de colaboración entre productores y escenarios de asociación que fortalecen el eslabón primario de la cadena pero se puede identificar que muchos de los esfuerzos van vinculados por el lado de las grandes empresas colombianas y multinacionales que tienen centros de operación en la zona y favorecen el desarrollo de los productores de modo que se tiene una referencia de productores que enajenan su producto para llevarlo a empresas de gran demanda como se mostrará a continuación:

**Tabla 7. Centros de enfriamiento Guachucal 2015**

Nº	ASOCIACION	# DE SOCIOS	TOTAL DE LITROS MES	DESTINO
1	ASOVIGUASAR	63	135.000	Alpina
2	ECOLAC SANTA ROSA	33	42.000	Alpina
3	NUEVA ESPERANZA	38	15.000	Lácteos Buena Vista y Palermo
4	AGRILAC ARVELA	20	80.824	Alpina
5	ASOLACSAR	25	43.256	Alpina
6	APROLAING	85	1.500	Alquería
7	ASOLAC CHILLANQUER	22	38.348	Lácteos Doña María
8	ASOPRIM	40	56.666	Alpina
9	APROLIM	150	87.990	Alquería
10	SANTA INES	64	35.396	Lácteos San Diego
11	ESPERANZAS DEL MAÑANA	30	22.734	Lácteos Doña María
12	ASOPROCOLINS	83	43.600	Alpina
13	PROCOYIMA	46	43.228	Lácteos Doña María
14	ASOIN	30	38.300	Alpina
15	APROLEC	71	1.180	Alpina
16	PROCOMUN	77	136.616	Alpina
17	ASOPIALPUD	43	168.000	Alpina
18	SAN ISIDRO	40	18.624	Alpina
19	LAS DOS PALMAS	107	189.000	Inducolsa
20	1º DE SEPTIEMBRE	52	59.538	Alpina
	TOTAL	1119	1.256.800	

Fuente: UMATA Guachucal – 2015

De aquí se puede destacar el destino de la leche producida respecto a grandes empresas con reconocimiento y trayectoria, es el caso de Alpina y Alquería, empresas de fijación nacional y con un gran músculo financiero.

Según CRECE en datos para el año 2013 el promedio de precios por litro de leche para el altiplano Nariñense es de 800 pesos por litro, que en la actualidad sigue manteniéndose entre los 700 y 800 pesos por litro según datos de referencia aportados por lecheros de la región en colaboración para esta investigación.

### **3. ANALISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS, Y SU IMPLICACIÓN EN EL SECTOR LÁCTEO.**

En este capítulo se analizarán los Tratados de Libre Comercio; analizando los TLC que algunos países de América Latina ya pusieron en marcha con los Estados Unidos y las implicaciones que en tres años se han dado para Colombia, localizando el foco principal en el sector lácteo.

Realizar un análisis de los Tratados de Libre Comercio, siempre tendrá un mirada capitalista y otra socialista, por decirlo de alguna manera; existen partes que ven a la firma de acuerdos comerciales como una salida al crecimiento de las economías. Sin embargo, existe la parte proteccionista quien ve a los acuerdos comerciales como una amenaza para el país más débil. Es preciso analizar los Acuerdos Comerciales desde las dos perspectivas para conocer más a fondo la situación.

La negociación de acuerdos en la región o los denominados “Bilaterales”, se ha convertido en un común denominador de las relaciones que los países tienen entre sí, en este caso las relaciones del resto del mundo con América Latina. De hecho, los países de Latinoamérica, han decidido celebrar distintos acuerdos para mejorar sus relaciones económicas y políticas, que les permitan un desarrollo mutuo a las economías relacionadas, esto debido en su mayoría a los beneficios que les otorga ser miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)<sup>61</sup>. Sin embargo se han abierto las relaciones con otros países en desarrollo a nivel mundial como por ejemplo: países del Medio Oriente; o países industrializados como Estados Unidos. La mayoría de estos acuerdos se han celebrado desde finales de los años 80’s.

---

<sup>61</sup> ALADI: Es el mayor grupo latinoamericano de integración. Sus trece países miembros comprenden a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 510 millones de habitantes. La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos: Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países. Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros). Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

Muchos de estos acuerdos contemplan no sólo disposiciones para la liberalización del comercio como tal, mediante la eliminación de aranceles y otras medidas restrictivas del comercio, sino también, compromisos en asuntos como el tratamiento a las inversión extranjera directa, el comercio de servicios, la facilitación de las actividades comerciales y la propiedad intelectual, entre otros.

**Tabla 8. Acuerdos comerciales entre países de América del Sur y Terceros**

	Chile	Colombia	Perú	Mercosur
AELC*	X	X	X	
Canadá	X	X	X	
Unión Europea	X	X	X	En negociación
Estados Unidos	X	X	X	
Corea	X	X	X	
Turquía	X	X		
China	X		X	
P-4	X			
Japón	X		X	
Australia	X			
Vietnam	X			
Tailandia	En negociación		X	
TPP	En negociación		En negociación	
Singapur	X		X	
Malasia	X			
Israel				X
Egipto				X
Aut. Palestina				X

Fuente: Tratados de Libre Comercio en América del Sur. Tendencias, perspectivas y desafíos. Miguel Rodríguez Mendoza. 2010.

Depende de la zona geográfica para determinar qué tipo de acuerdo se utiliza, es decir: algunos son acuerdos intrarregionales (celebrados entre países de una misma región) y otros son interregionales (sus miembros pertenecen a distintos grupos o regiones). Algunos son acuerdos bilaterales<sup>62</sup> y otros son plurilaterales<sup>63</sup>. Unos se proponen el establecimiento de uniones aduaneras, y otros persiguen el establecimiento de áreas de libre comercio.

Los acuerdos comerciales de los países de América Latina también reflejan las tendencias globales en cuanto a estos tipos de acuerdos. Algunos (la mayoría) son bilaterales y éstos incluyen los TLC, muy tolerantes en su alcance y su normativa, suscritos por Perú, Colombia y Chile con Estados Unidos y la Unión Europea; y los acuerdos bilaterales suscritos con países asiáticos, especialmente por Chile y Perú, que son de un alcance más limitado en cuanto a sus compromisos regulatorios, pero muy ambiciosos en cuanto a sus niveles de apertura comercial y eliminación de aranceles. *“Los acuerdos bilaterales son básicamente acuerdos de promoción de inversiones que dependen justamente de altos niveles de inversión para los sectores productivos más fuertes, de esta manera se alcanzan niveles de beneficios bastante significativos.”*<sup>64</sup> Estos convenios cuentan, además con un gran potencial dado el dinamismo económico de esta región. Otros acuerdos son “plurilaterales”, como el Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica<sup>65</sup> (P-4), negociado por Chile, Nueva Zelanda, Brunei Darussalam y Singapur, y ahora en proceso de ampliación a otros países, incluido Estados Unidos, en el marco de las negociaciones sobre el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP).

Además, al igual que en el resto del mundo, los acuerdos comerciales de la región varían en cuanto a su contenido. En general, los acuerdos entre países de la

---

<sup>62</sup> Ibid.

<sup>63</sup> Un acuerdo multilateral se define como un acuerdo vinculante entre tres o más partes en relación a los términos de una circunstancia específica. El uso más común del término se refiere a los acuerdos multilaterales entre varios países. Estos son generalmente el resultado de un reconocimiento de una base en común entre las partes involucradas en relación al problema actual.

<sup>64</sup> PRIETO, German Camilo. “Futuro comercial de Colombia Frente a América Latina”. Diciembre 2011.

<sup>65</sup> Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica: es la propuesta de expansión del Acuerdo P4, un tratado de libre comercio multilateral entre las economías de la región del Asia-Pacífico. El tratado fue firmado originalmente por Brunéi, Chile, Nueva Zelanda y Singapur, el 3 de junio de 2005 y entró en vigencia el 1 de enero de 2006. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo\\_Estrat%C3%A9gico\\_TransPac%C3%ADfico\\_de\\_Asociaci%C3%B3n\\_Econ%C3%B3mica](https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_Estrat%C3%A9gico_TransPac%C3%ADfico_de_Asociaci%C3%B3n_Econ%C3%B3mica), (Consultado el 22 de marzo de 2015)

región, con la excepción de Mercosur y la CAN, pueden ser considerados como acuerdos poco profundos, en la medida en que contemplan solo la liberalización de los aranceles, con exclusiones, o se limitan al otorgamiento mutuo de un número limitado de preferencias comerciales, pero presentan pocos desarrollos en materia regulatoria. En cambio, con países fuera de la región los acuerdos de los países de América del Sur son más ambiciosos e incluyen compromisos regulatorios importantes, especialmente cuando se trata de acuerdos suscritos con Estados Unidos o la Unión Europea.

Si hacemos referencia a un país como, Colombia que se ha convertido a través el tiempo en un gigante, buscando realizar un gran avance, en exploración del aumento de vínculos comerciales con el resto del mundo, abriendo su economía a países industrializados como Estados Unidos o a bloques económicos como la Unión Europea, o países Asiáticos. Empero, existen países latinoamericanos que son espejos para Colombia en lo referente a los Tratados de Libre Comercio; Chile<sup>66</sup>, que es el país Latinoamericano que le ha dado a su economía la mayor apertura, y quien más acuerdos económicos comerciales dentro y fuera de América ha firmado; y por otro lado Perú<sup>67</sup> que es el segundo país latinoamericano con más acuerdos firmados y en proceso de cierre. Por otro lado, países como Argentina, Uruguay, y Paraguay que forman el **Mercosur**, solo negocian en bloque económico, manteniendo el proteccionismo hacia sus economías. Es decir, en América Latina no se puede generalizar la situación de las economías de sus países, debido a las diferencias estratégicas de cada país, además de su política económica. De hecho, los países que negocian más acuerdos comerciales son los países que experimentan una apertura económica generalizada, no solo de productos, sino también de servicios y de inversión. Tampoco es de extrañar que países con políticas proteccionistas rechazar este tipo de negociaciones y por el contrario, dan importancia a su mercado interno Venezuela, Ecuador y Bolivia los más allegados a este tipo de dinámica.

---

<sup>66</sup>**Chile:** Tiene acuerdos con Turquía, suscrito el 14 de julio de 2009; con Australia, suscrito el 30 de julio de 2008; con Japón, suscrito el 27 de marzo del 2007; con Colombia, suscrito el 27 de noviembre del 2006; con Perú, suscrito el 22 de agosto de 2006; con Panamá, suscrito el 27 de junio del 2006; con China, suscrito el 18 de noviembre del 2005; con AELC (Alianza Europea de Libre Comercio, integrada por Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein) suscrito el 26 de junio del 2003; Estados Unidos, suscrito el 6 de junio del 2003; Corea del Sur, suscrito el 15 de febrero de 2003; Centro América (Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras), suscrito el 18 de octubre de 1999; México, suscrito el 17 de abril de 1998; Canadá, suscrito el 5 de diciembre de 1996; y, Mercosur, suscrito el 25 de junio de 1996.

<sup>67</sup>**Perú:** Tiene acuerdos con Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) suscrito el 14 de julio de 2010; con Canadá, suscrito el 29 de mayo de 2008; con China, suscrito el 28 de abril de 2009; con Chile, suscrito el 22 de agosto de 2006; con Corea del Sur, suscrito el 14 de noviembre de 2011; con Estados Unidos, suscrito el 12 de abril de 2006; y, con Singapur, suscrito el 29 de mayo de 2008.

Volviendo al tema del tratado de libre comercio (TLC) entre Estados Unidos y Colombia<sup>68</sup>, es uno de los temas que más se debatió, y con la entrada en vigencia del TLC Colombia, ya hace dos años, abrió sus puertas a una nación enorme; a una potencia mundial, donde la producción total de nuestro país es sólo la cuarta parte de la producción de ellos, y esto expande una gran brecha de un país desarrollado a uno subdesarrollado. Colombia es un país donde su mayor economía se encuentra en los sectores primarios en los cuales su ganancia con el TLC es mínima; 70% de las personas que vive del campo y vive de su agricultura perderán un cerca de 1/5 en sus ingresos con el cual estamos hablando de más de 250.000 hogares a nivel nacional, esto se debe a la falta de industrialización la cual lleva a insuficientes mecanismos de reducción y calidad, además no solo es el atraso tecnológico sino la falta de educación de los campesinos con las cuales no tiene como responder las exigencias que se les han hecho a través de la historia con otros acuerdos comerciales; además estamos en completa desventaja con el campo estadounidense, ya que tiene a su favor políticas netamente proteccionistas en sus diferentes sectores económicos (problema identificado también en los tratados con Perú y Chile); genera más bajos costos para sus productores (esto debido a su industrialización y avances en tecnología y en reproducción genética) y a esto sumamos la falta de estructuración como es en el caso vías para transportar los productos (Las inversiones que se han hecho en el ámbito de transporte en los últimos gobiernos ha permitido que gran parte del país esté conectado, pero aun no es suficiente, la escases de vías en la parte rural se ha convertido en un grave problema, para el transporte de materia primas puertos, maquinaria, puentes, ferrocarriles, bodegas, capacidad de planta de las empresas y tantos otros que hacen falta para competir con Estados Unidos.

En el juego de mercados se sabe que entre mayor competencia los precios están en un punto de equilibrio o bajos y esto es lo justo en un mercado apropiado, pero cuando vemos las condiciones y desventajas en que Colombia se encuentra nos da a entender que no dejaremos nunca de ser dependientes de esta potencia. El sector de Pequeñas y Medianas Empresas, también se ve muy afectado debido a la baja productividad, los altos costos de producción y la mala calidad, lo que interfiere en una competencia en el mercado altamente especializado como lo es el de Estados Unidos. Sera muy difícil la competencia de las PYMES aun así el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el mismo gobierno aseguran la ayuda a los sectores, que como lo dice muy bien Juan Manuel Santos en su primer periodo presidencial y actual presidente de Colombia “salgan mal librados” se les aporte un subsidio y una orientación como forma de amparo y para un mayor progreso de su producción, pero esta afirmación queda ahí en solo palabras, una vez más todo cae en manos de intermediarios los cuales algunos de ellos se cohíben de entregar el dinero y gran parte se queda con ellos.

---

<sup>68</sup> Ibid.

Los pequeños agricultores no son los únicos afectados, también lo serán los consumidores los cuales llevan a cuestras los precios de los productos. Un claro ejemplo, fue lo que aconteció en Honduras donde el precio del arroz<sup>69</sup> aumento sabiendo que se tenía una expectativa de baja, dado que Estados Unidos es el mayor exportador de cereales y al exportarlo las pocas empresas del país juegan con el precio y hacen uso de su oligopolio.

Se están repartiendo políticas iguales tanto para Estados Unidos como para Colombia, pero esto se hace inválido ya que Colombia no es igual en competencia e industrialización, es como ir a la guerra; un soldado posee un puñal y otro posee un arma de fuego, pero es el mismo contorno; esto mismo pasa en un convenio con reglas injustas y con falta de estudio, La economía estadounidense es 7 veces superior a la colombiana, y el presupuesto agrícola por trabajador es 273 veces superior al colombiano<sup>70</sup>. Las exigencias hechas a Colombia en las medidas sanitarias y fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio (OMC) fueron mínimas. Estados Unidos trajo exigencias hechas a Colombia las cuales fueron muy precisas por ejemplo en cuanto a las obligaciones de entrada de muchos productos como los pecuarios, el pollo, y diferentes frutas y hortalizas. Argumentando que estos productos poseen barreras fitosanitarias, y que por esto no se permitirá la entrada a su país, lo cual disminuiría las ventajas de un incremento positivo económico para Colombia, ya que serían muy pocos los productos que en verdad se comercializarían.

No se puede opacar que existen sectores que se verán aventajados así como grandes industrias en sectores textiles, de cuero, materia de construcción, autopartes y cosméticos. Pero la competencia de estos sectores será muy dura, ejemplo: China es considerado el mayor exportador de textiles y la segunda potencia emergente, este tiene una mayor ventaja, esto afecta gravemente estos sectores. Colombia tiene que moverse muy rápido, está dejando atrás una parte social enorme, el pueblo que se considera la prioridad esta con falta de educación, de un buen servicio de salud, un buen sistema financiero con el cual pueda invertir en su empresa, una protección digna; pero esto es dejado a un lado, se habla de un tratado de libre comercio por encima de un ser humano y sus necesidades, con la entrada en vigor del TLC, se podría perder una identidad nacional, la biodiversidad podría ser afectada con la entrada de industrias.

Aun los efectos parecen ser inciertos, para algunos sectores han representado oportunidades y para otros sectores amenazas, para el sector lácteo en particular,

---

<sup>69</sup> "DOS AÑOS DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS: TENDENCIAS E IMPACTOS". CAFTA. 2007.

<sup>70</sup> Ibid.

y en el asunto regional las empresas que llevan recorrido estas optando por la identificación de sus procesos y el desarrollo de productos y otras actividades económicas enlazadas con la actividad principal, cada empresa está haciendo lo que se encuentra dentro de sus posibilidades para sobrevivir antes la competencia y como lo menciona la Señora Magaly Aza, en entrevista concedida a los autores, gerente de lácteos Oro Blanco, ubicado en el municipio de Guachucal, intentan defenderse con “las uñas”, además del apoyo que les están brindando entidades regionales y las alcaldías locales, por la razón principal que el territorio nariñense es de iniciativa campesina.

También es importante destacar las asociaciones que se han formado para mejorar la calidad de la materia prima y como lo menciona el Zootecnista Arturo Ortiz, en entrevista concedida a los autores y quien es director de la UMATA Guachucal, las personas entendieron la necesidad de asociarse y buscar soluciones para entregar leche refrigerada gracias al apoyo de las mismas empresas que procesan y los apoyos que están recibiendo por parte de las alcaldías.

Se puede concluir entonces que, el sector lácteo al ver la amenaza procedente de los TLC ha intentado adaptarse a los progresivos cambios que se dan en el mercado, y en los hábitos de consumo, buscando alternativas para que sus empresas logren una estabilidad frente a mercados extranjeros y sobre todo buscando opciones contra los precios más bajos que se avecinan.

Todavía no se perciben del todo los cambios que el TLC traerá. Se espera que sean a mediano y largo plazo, y en este tiempo las empresas y asociaciones busque salidas para que puedan competir en los mercados.

En referencia al sector lácteo en Estados Unidos, que es el sexto más grande del mundo, y que hasta la primera década del siglo XXI representaba más de la décima parte de la producción mundial. El proceso histórico más representativo se evidencia a partir del año de 1991, el número de animales productores iba en aumento, sin embargo, a partir de 1998 estos comenzó a disminuir, una situación inversamente proporcional debido a que la producción comenzó a aumentar, ya que se producía más por cada vaca. Cierta parte de los estados de este país ha logrado una especialización principalmente los Estados del oeste y de esta manera se inicia una pujanza al resto del país por la tecnificación y el aumento de la producción. Sin embargo, a pesar de ser una potencia mundial, también es preocupante para ellos la gran producción de otros países como Nueva Zelanda, Holanda, Israel, que a pesar de tener particularidades en la tecnificación y producción han logrado disminuir los costos y aumentar las ganancias y la

productividad por animal de manera abismal en los últimos tiempos. Son conscientes que pueden ser competidores pero habrá épocas en que sus productos serán volátiles y su sector se verá amenazado. Esta industria sufre grandes presiones para competir más agresivamente tanto internamente como a escala global.<sup>71</sup>

En los últimos años este sector ha atravesado múltiples cambios, las grandes empresas han crecido aún más las multinacionales funcionan como un inversor en este mercado granando una oferta constante y sobretodo confiabilidad en los consumidores; pero, también se ha evidenciado una caída en el total de las operaciones de la materia prima. Las estructuras operativas de las empresas lácteas modernas y las cadenas de ministros son cada vez más una fuente de ventaja competitiva para este sector de la economía estadounidense.

El gobierno estadounidense ha planteado cinco componentes con el fin de lograr un posicionamiento de este sector, como son: El programa de apoyo a precio de productos lácteos, pedidos federales, programa de incentivo a las exportaciones de lácteos y Contingentes arancelarios sobre las importaciones lecheras. Las cooperativas lecheras son el en mercado Estadounidense las principales protagonistas en este sector, y representan dentro del mercado agrícola.<sup>72</sup>

Sobre su mercado interno podemos decir que como la mayoría de los países el consumo ha disminuido y los consumidores son más sofisticados, alrededor del 13% de la producción lechera fue vendida al exterior.

El sector en EE.UU. es en general, típicamente productivista, intensivo en grado extremo, con muchas implicaciones medioambientales y no demasiado muestra demasiado aprecio por el bienestar de los animales; pero en comparación con grandes productores las diferencias no son muchas sobre todo en los impactos medio ambientales. Este país necesita alcanzar tratados comerciales beneficiosos para él, que le permitan crecer en exportaciones pero al mismo tiempo proteger su economía, mantener sus programas de apoyo a precios, y crear un eje entre el gobierno y el sector lácteo.

---

<sup>71</sup> CALCEDO ORDOÑEZ, Victoriano. "LA ECONOMIA DEL SECTOR LACTEO EN ESTADOS UNIDOS (i). Departamento de Economía Universidad de Cataluña. 2000.

<sup>72</sup> "RESUMEN SECTOR LACTEO DE ESTADOS UNIDOS". División Láctea de la UITA.

## **4. ESTUDIO COMPARATIVO DEL SECTOR LÁCTEO DE SAN JUAN DE PASTO**

### **4.1 ESTUDIO DE REFERENCIACION ENTRE EL SECTOR LACTEO DE NARIÑO, ANTIOQUIA, CUNDIBOYACENSE Y LA COSTA ATLANTICA COLOMBIANA**

Para el desarrollo de este objetivo se hará un análisis del benchmarking, y se planteará algunos diagramas que permitirán realizar una propuesta para el diamante de Porter, del sector lácteo del municipio de San Juan de Pasto.

**4.1.1 Caracterización sector lácteo de Antioquia.** El sector lácteo de Antioquia, al igual que en muchas de las regiones del país, este sector representa un alto porcentaje del PIB agropecuario. En las últimas dos décadas, la evolución del sector primario, y la presencia de grande empresas como Colanta Y Leche Parmalat, impulsan a este importante departamento como uno de los pioneros en este sector. Sin embargo, cabe destacar que este departamento tiene un gran avance en otros sectores económicos, como por ejemplo en la manufactura con grandes empresas y en el sector de los servicios.

En materia del sector ganadero hasta el año 2000 los índices de crecimiento se veían más en la producción de carne, sin embargo en los últimos años la especialización en la producción de leche, ha venido aumentando debido a los ingresos que proporciona a quienes desarrollan esta actividad.

El desarrollo de la actividad de la producción y transformación de leche, propicio un aumento en el consumo interno en este departamento, intentando nivelar la crisis económica de varias zonas, además que ha permitido crear altos porcentaje de empleos a nivel rural y urbano.

La producción se caracteriza por ser oferta de pequeños productores, que se localizan en todo el departamento, lo cuales venden la materia prima a los acopiadores o a las grandes empresas que la transforman, ubicándose en un lugar especial los productores de queso.

Los sistemas de producción que se desarrollan en cada región responden a factores culturales, pisos térmicos, ubicación con respecto a los centros de industrialización, a los centros de consumo y a las facilidades de comercialización de estos productos. En este departamento se ha desarrollado de manera eficiente los centros de acopio, para mantener la calidad de la leche.

A través del tiempo, el mercado interno es el que le ha dado la pauta para la producción de leche, pues no ha sido posible, hasta hoy día la incursión en mercados externos, fuera de lo que las grandes empresas exportan en leche en polvo. Se han negado la posibilidad para las exportaciones, impedido por las barreras sanitarias, los altos precios de las materias primas y la falta de estrategias para el manejo de la comercialización. Esto ha creado un vacío debido a que la producción es creciente conforme la tecnología va desarrollándose, pero las empresas regionales son incapaces de absorber los excedentes de la materia prima, y esto representa grandes problemas para este sector.

Cada zona térmica del departamento por tener climas cálidos y climas fríos tiene condiciones diferentes de tecnología, dependiente por supuesto de la clase de ganadería a la que se dedican. Igualmente con otras variables que esta investigación ha propuesto como el mejoramiento genético, la mejora de los pastos. Los altos costos de producción, entre otras.

Es así como derivado del Acuerdo Nacional De Competitividad De La Cadena Láctea Nacional; Antioquia, elaboro el Acuerdo Regional De Competitividad De La Cadena Láctea de Antioquia, donde se elabora un documento que sirve como punto de partida, y se logra realizar un seguimiento de los procesos que se están adelantando.<sup>73</sup>

Varias entidades gubernamentales, han realizado esfuerzos para incrementar la productividad y la competitividad de este sector a través de inversión en maquinaria y equipo que mejora no solo pastos y forrajes sino también la forma de producción, además elabora reuniones periódicas entre los gremios de las microempresas para una evaluación y un seguimiento constante de la cadena productiva, donde se puedan hallar errores y se puedan corregir; Así como también el desarrollo del capital humano y su especialización en área de trabajo.<sup>74</sup> Es decir, la zona Antioqueña con respecto al sector lácteo ha encontrado soluciones alternas para lograr mejorar su competitividad, como el

---

<sup>73</sup> ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LACTEA DE ANTIOQUIA.2001.

<sup>74</sup> Ibid.

encadenamiento con las entidades gubernamentales, así como también le ha dado una interpretación diferente y ha logrado adaptar un plan de acción que se pretende seguir en el mediano plazo, con un control permanente que les permite un mejor desarrollo.

**4.1.2 Caracterización sector lácteo de Cundiboyacense.** Respecto a la industria de lácteos en Boyacá, el mayor peso relativo de la ganadería, lo constituye la producción de leche, estimulada por el amplio mercado hacia la capital del país por la facilidad de transporte y su comercialización. Aproximadamente el 62% de la leche es recogida en las fincas por intermediarios para ser vendidas a pasteurizadoras de Bogotá, el 25% es procesada en el departamento (queso, mantequilla y pasteurización) y un 13% se destina al consumo interno.

Estructura de la cadena láctea: En el mundo, las empresas líderes del sector son Alpina, Parmalat, Nestlé, Colanta, Alival, Colácteos y Coolechera, que dominan el 60% del mercado. El acopio de la leche es realizado principalmente por las empresas procesadoras, lo que constituye un cambio con respecto a dos o tres décadas atrás, cuando el acopio estaba a cargo de transportadores particulares. Las empresas otorgan bonificaciones por frío, contenido de grasa y calidad higiénica, entre otros. El uso de carro tanques refrigerados y la marcada tendencia hacia el uso de tanques de enfriamiento en las fincas ha permitido un aumento en la calidad del producto ofrecido.

Esta movilidad del sector de lácteos en Colombia, ha permitido que algunos departamentos del país (como el caso de Boyacá), tanto por su tradición ganadera como por su tradición cultural, demostraran notables avances en la industria láctea, lo que llevó a que el gobierno no solo nacional sino departamental, apoyara programas para el mejoramiento de dicha industria. En este departamento existen registradas cerca de 80 empresas involucradas de alguna manera con la industria de lácteos. El 48% de estas empresas se encuentran registradas en la ciudad de Tunja, capital del departamento\*, sin embargo en la actualidad tan solo el 86% de este valor (es decir el 45% del total) está en funcionamiento, esto se debe a la desactualización de la información dada por la cámara de comercio de la ciudad de Tunja.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Ibid.

En Cundinamarca la situación no es tan diferente la región central de Colombia produce cerca del 34% de la producción total del país. La ventaja competitiva a la que esta región tiene acceso es la tecnificación y la especialización que le permite una producción de materia prima de mejor calidad, además funciona como un puente debido a las grandes infraestructuras que esta parte del país tiene.

Una de las ventajas de este sector es el Clúster que se está desarrollando en esta parte del país, que se enfoca en hacer más rentable el sector ganadero de leche, bajar los costos de producción, mejorar los ingresos y lograr un fortalecimiento de la cadena productiva. Además, de involucrar a toda la cadena, el apoyo de los gobiernos, los proveedores y los consumidores finales, para generar valor.

**4.1.3 Caracterización sector lácteo Costa Atlántica.** Con una producción diaria promedio de 250 mil litros de leche, el Atlántico es uno de los departamentos con mayor potencial en la industria láctea de la Costa Caribe. Por ello el clúster del sector tiene como meta aumentar la productividad y la competitividad para proyectar sus ventas internas y externas.<sup>76</sup>

Solo un 65% de la leche que se produce en el Atlántico es procesada formalmente por la industrial, mientras que el 35% restante hace parte de la informalidad. Esto da un margen para un mayor desarrollo del sector que representa el 7,8% del PIB del departamento.

La conformación del clúster lácteo pretende consolidar la cadena de producción en el departamento, de la que hacen parte más de 5 mil empresas, entre ellas ganaderos, acopiadores, cooperativas, productores y almacenes de productos y maquinaria agropecuaria, entre otros.

En el departamento se calcula que hay 60 mil vacas productivas, cada una de las cuales genera 4,2 litros promedio de leche al día, esta cifra es baja si se compara con los países exportadores donde la producción promedio por animal es de 5 y 10 litros diarios.

El ganado doble propósito ha sido una de las fuentes de ingreso más importantes del sector: aporta los mayores volúmenes de leche para la región, en razón de los bajos porcentajes de orientación exclusivamente lechera en el Caribe colombiano (0,5%) frente a cárnicos (60.1%) y doble propósito (39.2%). (MADR & CCI, 2009).

---

<sup>76</sup> Ibid.

Teniendo en cuenta lo anterior, este documento relaciona el ganado doble propósito con la producción de leche, salvo donde se especifique lo contrario.<sup>77</sup>

En cuanto a proyecciones de producción el Caribe colombiano ha participado en la producción láctea entre 2002 y 2009 con aproximadamente el 30% del total nacional, si bien Córdoba, Cesar y Magdalena son los que más aportan con más del 6% cada uno. Sin embargo, a medida que la producción se ha ido incrementando en el total nacional, en los últimos años se evidencia un deterioro, aunque mínimo, en la participación del Caribe.

Sin embargo el departamento cuenta con ventajas como condiciones agroecológicas que favorecen la producción y un sector portuario que abre posibilidades hacia mercados en los países de Centroamérica y el Caribe.

Además las dos empresas del sector lácteo del Atlántico, Coolechera y Ciledco, se ubican entre las diez primeras del país, tanto en acopio como en comercialización. En el departamento también hay una planta de Colanta que es el mayor productor a nivel nacional.

#### **4.1.4 Caracterización sector lácteo Nariño.**

**Ver página 78**

#### **4.1.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC.** Para el caso del sector lácteo de Nariño:

Se seleccionaron distintos tipos de variable de cada eslabón, además de la comercialización. Fueron luego otorgados distintos valores para medir 4 sectores lácteos, de diferentes regiones del país: **Sector lácteo Nariño, Sector lácteo Antioquia, Sector lácteo Sabana Bogotá, Sector lácteo Costa Atlántica.** El primero que es nuestro objeto de estudio, y los demás son punto de comparación, debido a que, los factores de éxito se pueden medir de diferentes formas.

Es así, como se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo-MPC:

---

<sup>77</sup> LOMBANA COY Jahir; MARTINEZ MARTELO Dorian; VALVERDE SANCHEZ Miguel; RUBIO OQUENDO Jesús; CASTRILLON CIFUENTES Jaime; MARINO MANGA William. "CARACTERIZACION DEL SECTOR GANADERO DEL CARIBE COLOMBIANO". Universidad Del Norte. 2012.

**Tabla 9. Matriz del perfil competitivo- MPC**

FACTORES	SECTOR LACTEO NARIÑO			SECTOR LACTEO ANTIOQUIA		SECTOR LACTEO TUNJA Y CUNDINAMARCA		SECTOR LACTEO COSTA ATLANTICA	
	PN	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL
Calidad de la materia prima	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad de los productos	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Presentación y empaques	0,01	2	0,02	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Tecnología de la producción	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Publicidad	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Encadenamiento productivo	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Cobertura del mercado	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Sistema de gestión de calidad	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Posicionamiento de la marca	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Logística de distribución	0,01	2	0,02	3	0,03	3	0,03	2	0,02
Fidelización	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Capacidad financiera	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Investigación de mercados	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Productividad	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Participación en el mercado	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,56</b>		<b>3,39</b>		<b>3,7</b>		<b>2,95</b>

Fuente: Esta investigación.

A continuación se realiza la descripción de las variables, siguiendo la metodología, tomando como fuentes principales las entrevistas, así como también material encontrado sobre el tema:

✦ **Calidad de la materia prima:** Se escogió esta variable debido a que la calidad de la materia prima es esencial para el resto de los procesos, es decir, en cada región la calidad puede variar, dependiente entre otras cosas de la tecnificación para la extracción y de la alimentación que se le dé a los animales. Se puede convertir en el corto plazo en una ventaja competitiva debido a la calidad de los productos que se pueden derivar, además de los avances en laboratorios que se deben realizar con el fin de sobrevivir en el mercado.

✦ **Calidad de los productos:** La calidad en los productos se tomó como variable debido a que los procesos para obtenerlo cada vez tienen que ser mejores; la calidad que se deriva de estos procesos son buenos productos, que en varias regiones del país cuestan menos producirlos. Es una ventaja competitiva, por la distinción de mercados que se pueden hacer.

✦ **Presentación y empaques:** El desarrollo e innovación en la presentación de los productos como empaques y embalajes que permitan extender su conservación, crea una brecha entre cada empresa, ya que, los consumidores tendrá un una preferencia con algunas marcas, solo por los empaques y las facilidades que les brinda.

✦ **Tecnología de la producción:** La tecnología en la producción, hace referencia a la capacidad productiva que adquieren las empresas para el abastecimiento del mercado local en primera instancia, esto enlazado con la capacidad financiera para la compra de estos productos.

✦ **Publicidad:** Se ha convertido en una ventaja competitiva, por las grandes inversiones que las empresas realizan para la penetración de mercados o para la conservación de clientes actuales. Es la forma directa de llegar al consumidor y ampliar los mercados.

✦ **Encadenamiento productivo:** La relación que se presenta desde las familias productoras hasta la llega al consumidor final, donde ningún eslabón puede faltar para el buen funcionamiento, además del mejoramiento y fortalecimiento de cada factor de la cadena.

✦ **Cobertura del mercado:** Algunas empresas tienen la facilidad de llegar a más mercados. Es decir, abastecer el mercado nacional con algunos productos de esa empresa en particular.

✦ **Sistema de gestión de calidad:** Sistemas importante, que verifica la calidad de cada proceso; para obtener buenos productos.

✦ **Posicionamiento de la marca:** Se identificó como factor clave de éxito por el reconocimiento que realizan los consumidores de las marcas para adquirir los productos lácteos. Entre más mercados se puedan abastecer con productos de calidad, el posicionamiento es más fuerte. Representa una ventaja competitiva por la diferencia de mercados que cada sector tiene.

✦ **Logística de distribución:** Representado en puntos de venta, en mayoristas, en tiendas de barrio, en supermercados de grandes superficies, en distintos tipos de distribución. De esta manera se asegura el acceso al consumidor final.

✦ **Fidelización:** Los consumidores se pueden fidelizar a una marca por las propiedades de los productos, por la regionalización, por precio o por diferentes factores.

✦ **Capacidad financiera:** Es una ventaja competitiva debido a la diferencia de inversión que representan en cada empresa. Su análisis proporciona la información para saber qué áreas deben innovar y como lo están haciendo en otras regiones.

✦ **Investigación de mercados:** La investigación de mercados ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto, sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse, determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando, ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

✦ **Productividad:** La productividad busca mejorar los resultados sin incrementar los recursos a utilizar, lo cual redundaría en una mayor rentabilidad para la empresa. El mejoramiento de la productividad implica el concurso de muchos factores, desde la calidad de materias primas, insumos, herramientas, maquinaria, recurso humano, políticas internas, hasta los procesos implicados en cada etapa de la producción incluso factores macroeconómicos.

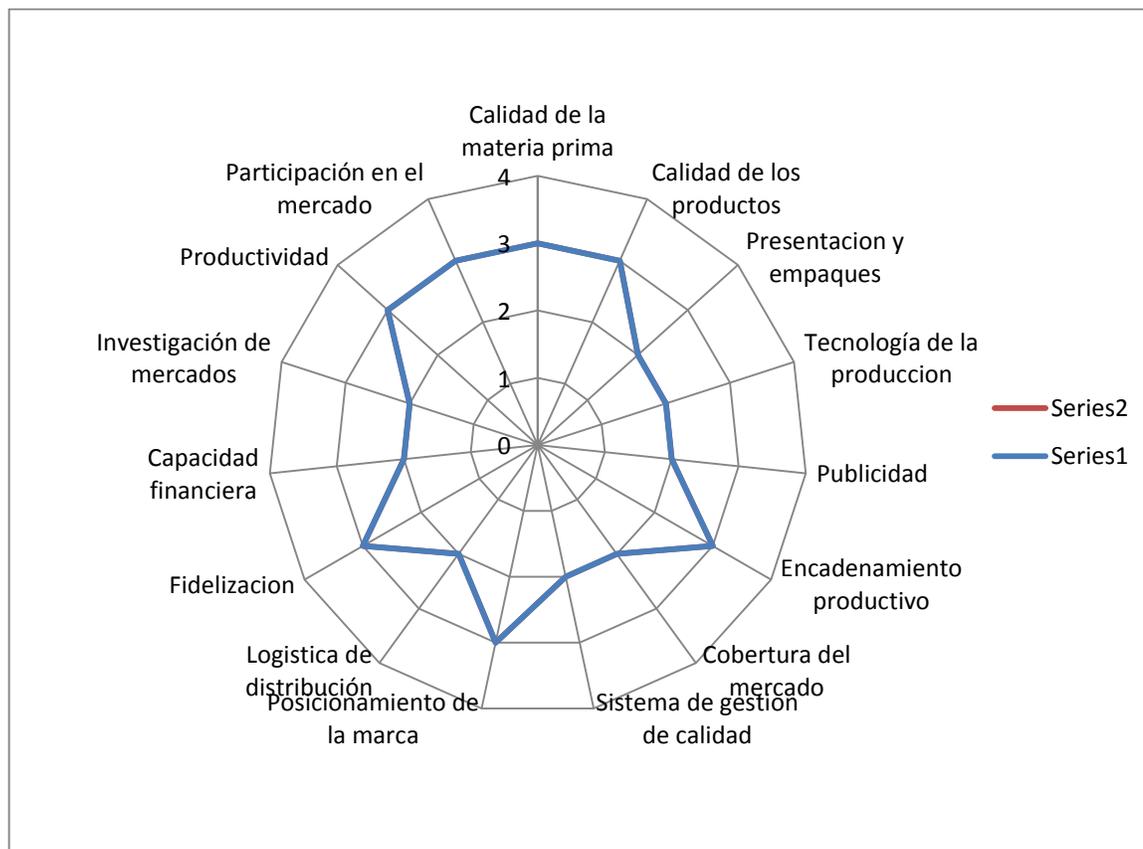
✦ **Participación en el mercado:** La Participación de Mercado es el principal indicador de desempeño de una Empresa en contraposición a sus Competidores. No es otra cosa que el porcentaje en ventas dentro de la Industria vs el porcentaje en venta de mis Competidores, es decir, la porción del mercado que atiende en términos de ventas en porcentajes.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Ibid

## 4.2 ANÁLISIS DE RADAR DEL SECTOR LÁCTEO DE NARIÑO, ANTIOQUIA, CUNDIBOYACENSE Y LA COSTA ATLÁNTICA COLOMBIANA.

**Gráfico 11. Radar de valor Sector Lácteo Nariño**

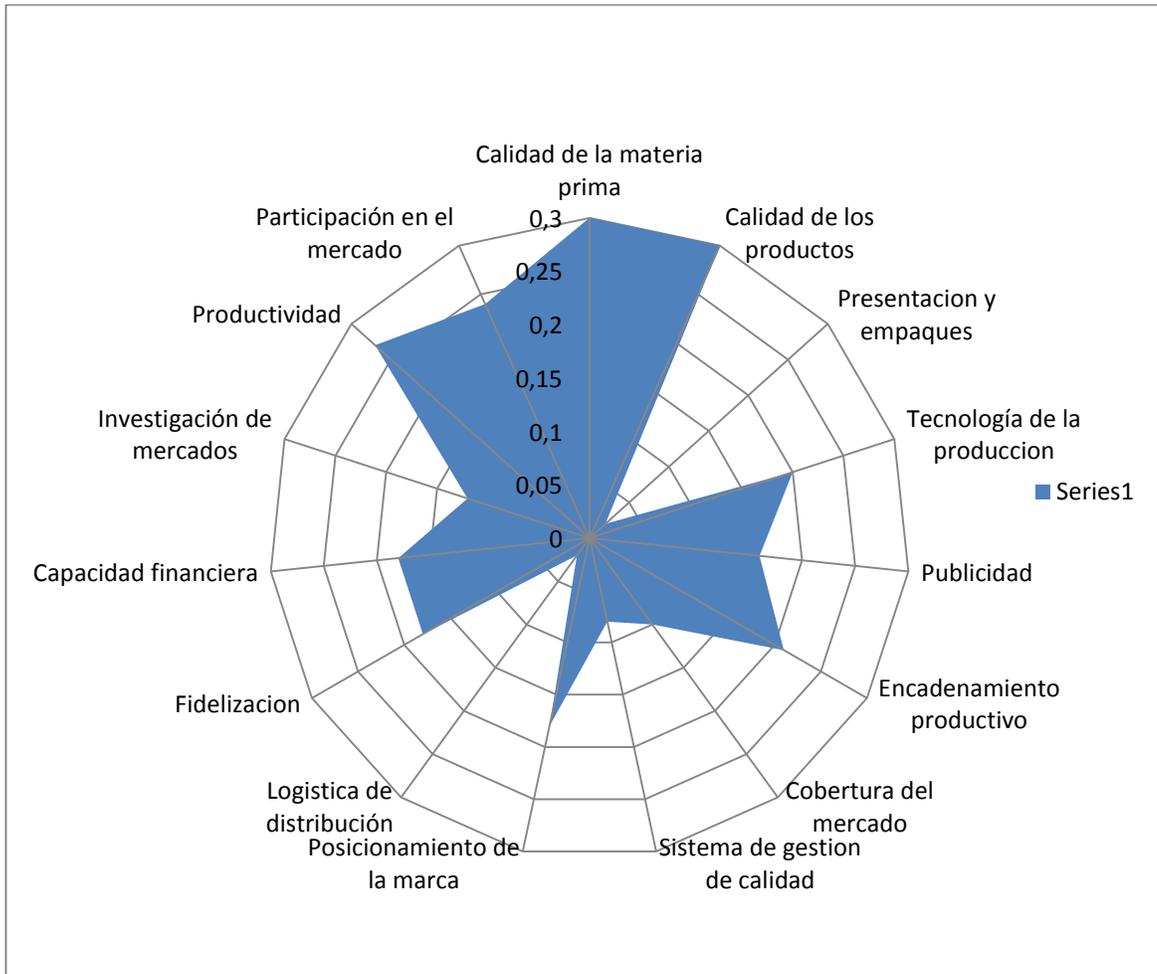


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 11 se realizó la condensación de la información del sector lácteo de Nariño, obteniendo los siguientes resultados:

El sector **Lácteo de Nariño**, a través de la historia ha mejorado algunos factores que se escogieron como factores de éxito como por ejemplo la calidad en materia prima, la calidad en los productos, el fortalecimiento en el encadenamiento productivo, el posicionamiento de algunas marcas regionales, la fidelización, la productividad y la participación en el mercado. Que representan el trabajo de varias organizaciones y entidades que realizan estudios, y aplicativos para lograr un mejoramiento continuo del sector. Sin embargo, el trabajo aun es largo, ya que aún no se tiene un fortalecimiento en algunos factores considerados de éxito.

**Gráfico 12. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Nariño**

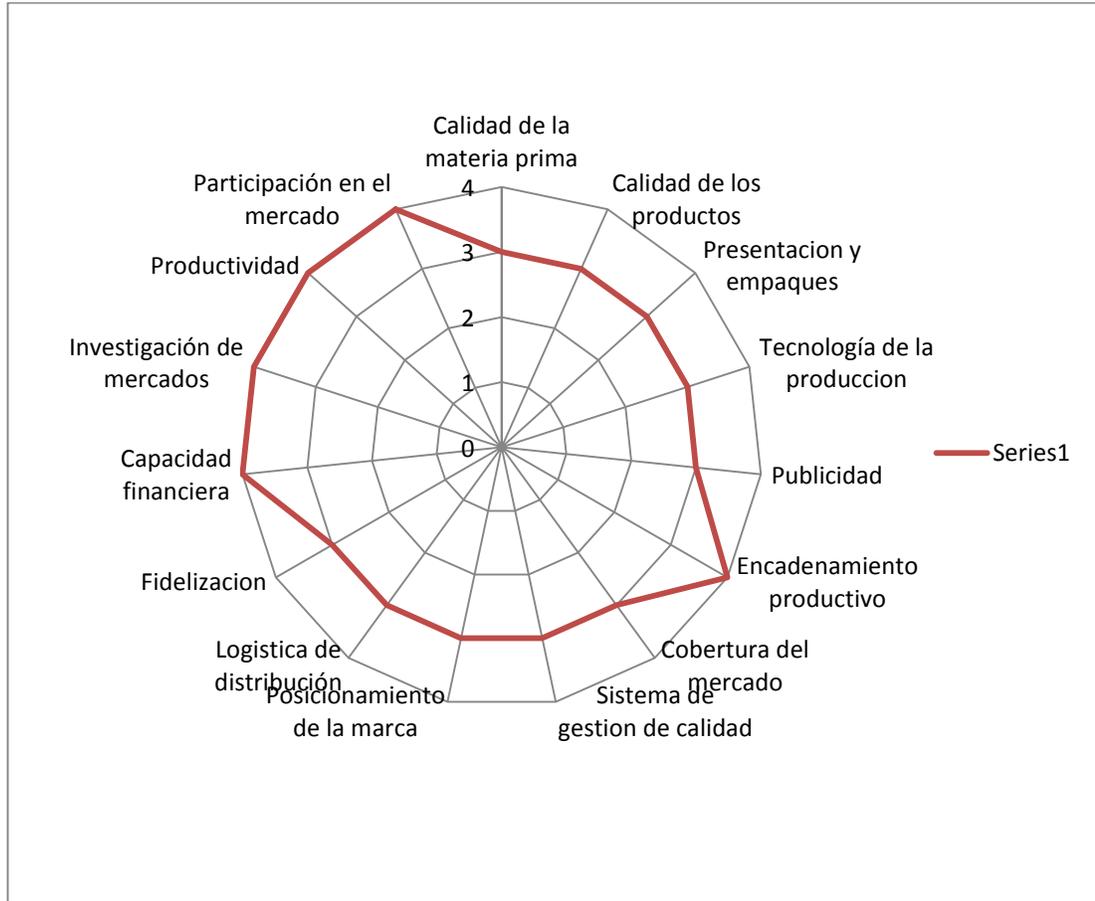


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 12, se relacionan lo establecido en la ponderación total del sector lácteo en Nariño, algunas variables como la calidad de los productos y la calidad de la materia prima tienen una ponderación total relativamente más alta, debido a los esfuerzos que se están invirtiendo para lograr mejoras en estos aspectos.

Aspectos como la publicidad y los sistemas de gestión de calidad, son variables en las cuales se deben apoyar grandes esfuerzos, para que sean más competitivas.

**Gráfico 13. Radar de valor Sector Lácteo Antioquia**

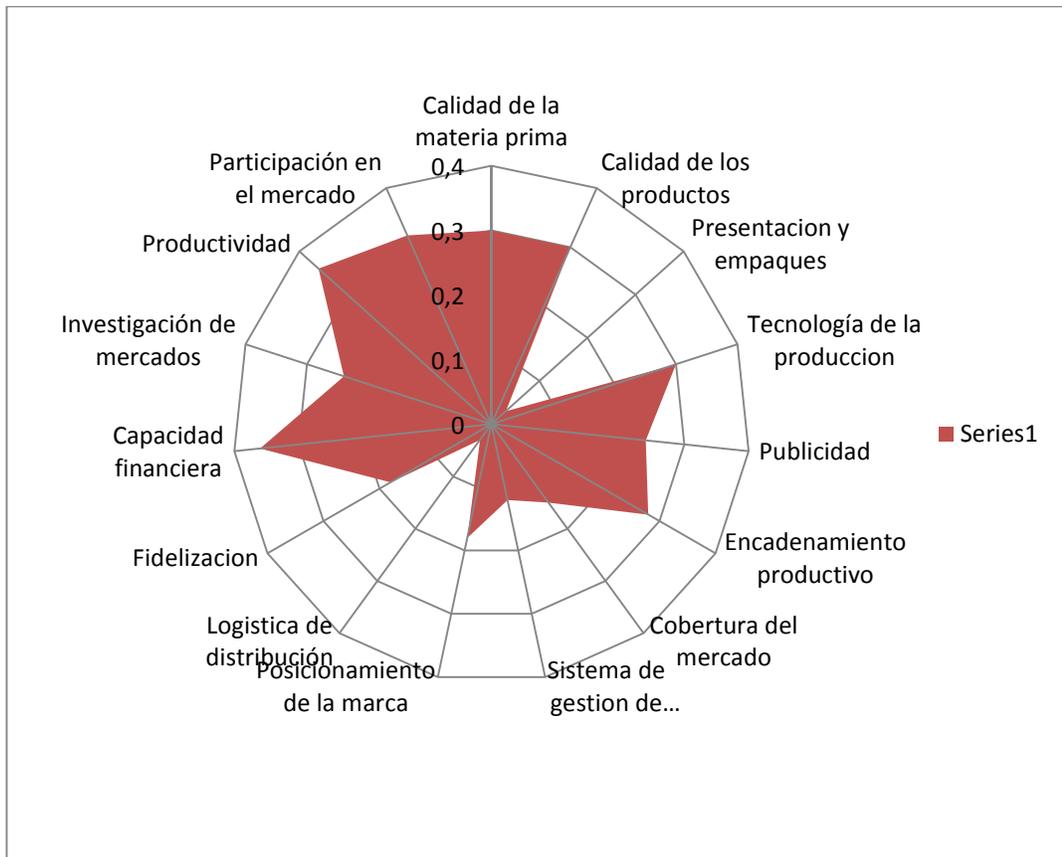


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 13, se presentan los datos del sector Lácteo de Antioquia pudiendo destacar:

El sector **Lácteo de Antioquia**, ha sido uno de los más sobresalientes a nivel nacional el acompañamiento que han recibido por parte del gobierno regional ha permitido que los factores de éxito que se han escogido tengan una clasificación entre 3 y 4. Esto gracias a que es el departamento más industrializado y con más avances dentro de tecnología y mejoramiento de productos. Esto ha permitido mitigar los efectos y problemas que ha traído los tratados comerciales. Esto se ha convertido en un punto a favor para convertirlo en un sector competitivo dentro de la economía antioqueña.

**Gráfico 14. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Antioquia**



Fuente: Esta investigación

De Gráfico 14, caben destacar algunos aspectos como, que la mayor parte de las variables han tenido un desarrollo sostenible y parecido, en gran medida por el apoyo del gobierno departamental y por los esfuerzos de las industria de poder competir y mejora la calidad. Sobresalen aspectos como la capacidad financiera y la productividad, debidos entre otras cosas, al poder económico que esta región representa para el país.

**Gráfico 15. Radar de valor Sector Lácteo Cundiboyacense.**

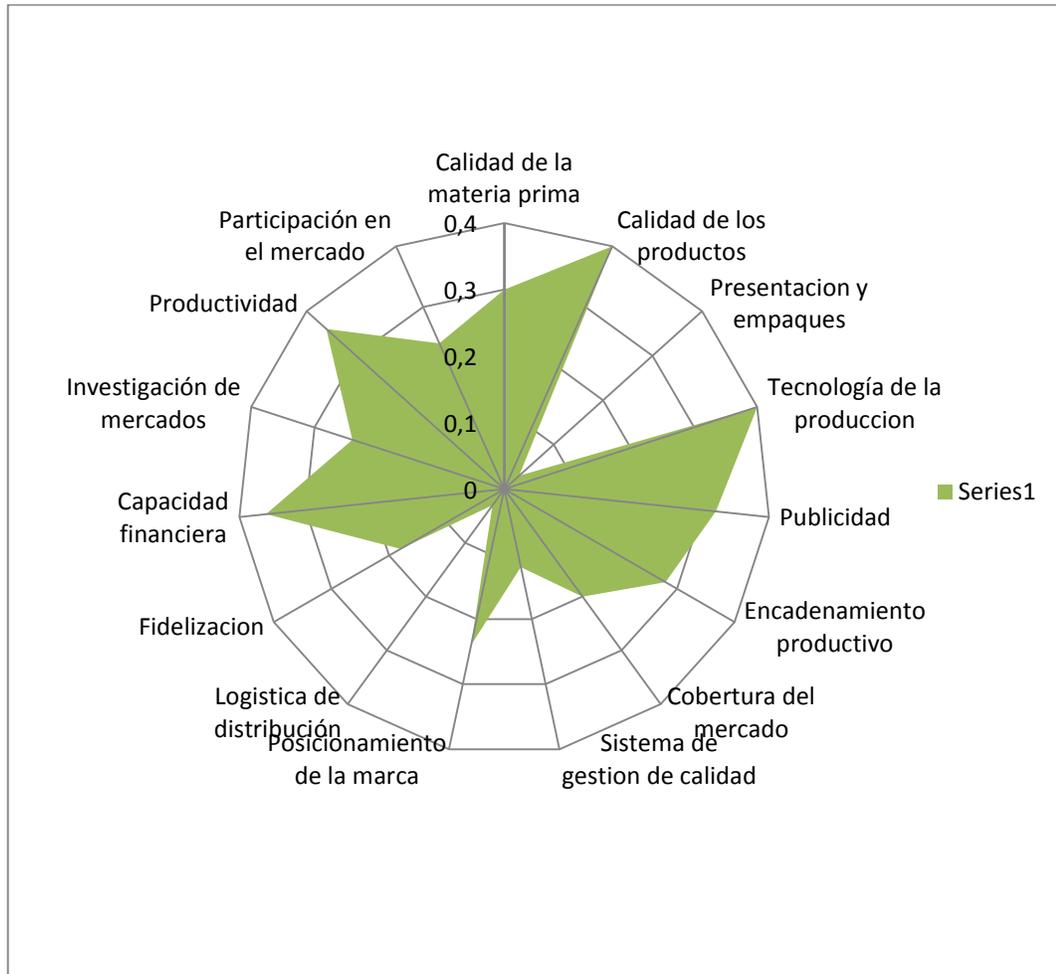


**Fuente: Esta investigación**

En el Gráfico 15, representa información que los autores evaluaron, obteniendo los siguientes resultados:

**El Sector Lácteo Tunja y Cundinamarca,** a pesar de tener las mismas características de la zona nariñense, es notable las diferencia en cuanto a inversión en tecnología, en publicidad, en la calidad de los productos y en la productividad, es decir, factores que determinan y atraen otros factores de éxito para lograr está muy bien adecuados al mercado. Sin embargo, en los últimos meses se ha presentado una notable reducción, debido entre otras cosas a la situación del precio del dólar y a que el gobierno nacional no ha cumplido las promesas que realizo algunas fechas atrás.

**Gráfico 16. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Cundiboyacense.**

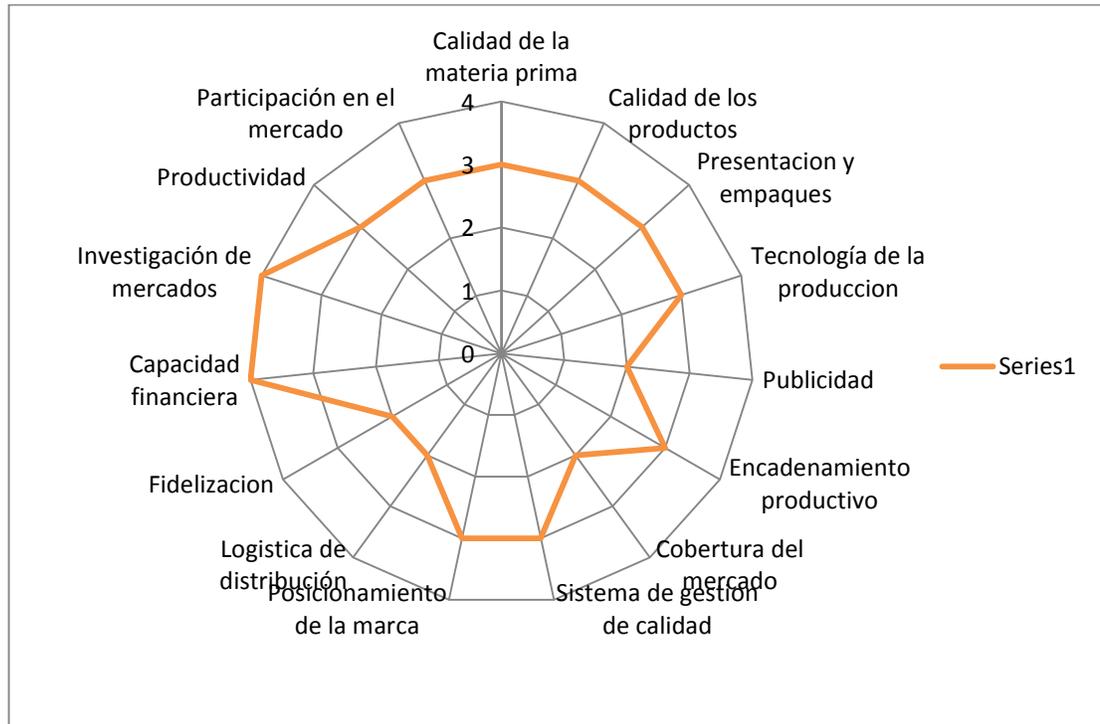


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 16, se destacan los valores ponderados totales del sector de la sabana de Cundinamarca y Boyacá: encontrado lo siguiente:

Cabe destacar de este sector que variables como la calidad de los productos, la tecnificación y la capacidad financiera son evaluados de mayor medida por la fortaleza en la adquisición y por el desarrollo productivo de esa región del país, así como la ardua labor que representa para las empresas de grandes superficies que se han logrado posicionar.

**Gráfico 17. Radar de valor Sector Lácteo Costa Atlántica**

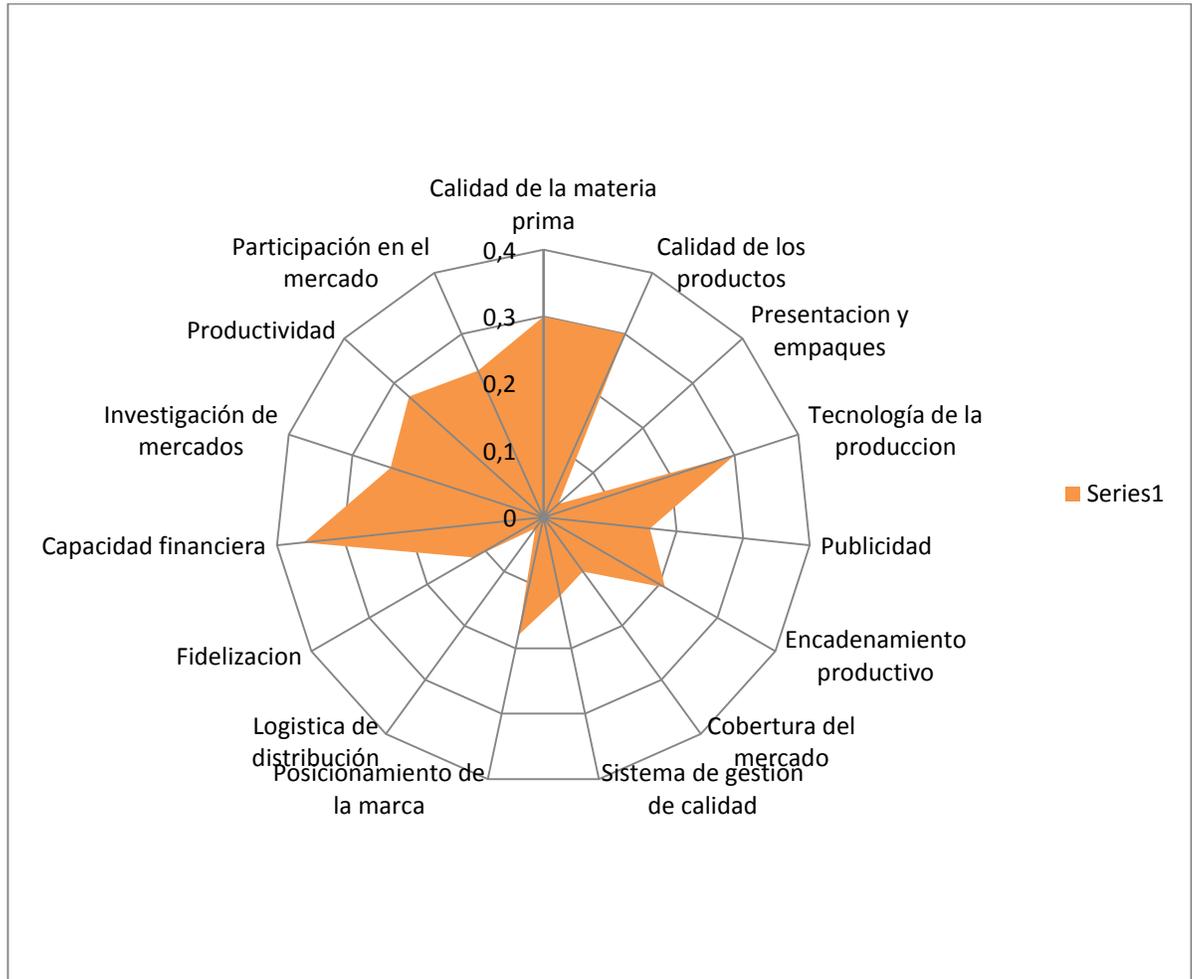


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 17, se evaluó características del sector lácteo de la Costa Atlántica, obteniendo los siguientes resultados:

**El Sector Lácteo de la Costa Atlántica**, es el sector con mayor potencial a nivel de la región Caribe, por su alta producción y por la competitividad por la transformación de la materia prima para proyectar su mercado interno y externo. Factores claves como el nivel tecnológico y la productividad representan un posicionamiento en el mercado, satisfactorio. Es así como también la capacidad financiera y las grandes inversiones de capital que recibe esa parte del país representan una diferencia significativa con otras regiones.

**Gráfico 18. Radar de valor sopesado Sector Lácteo Costa Atlántica**

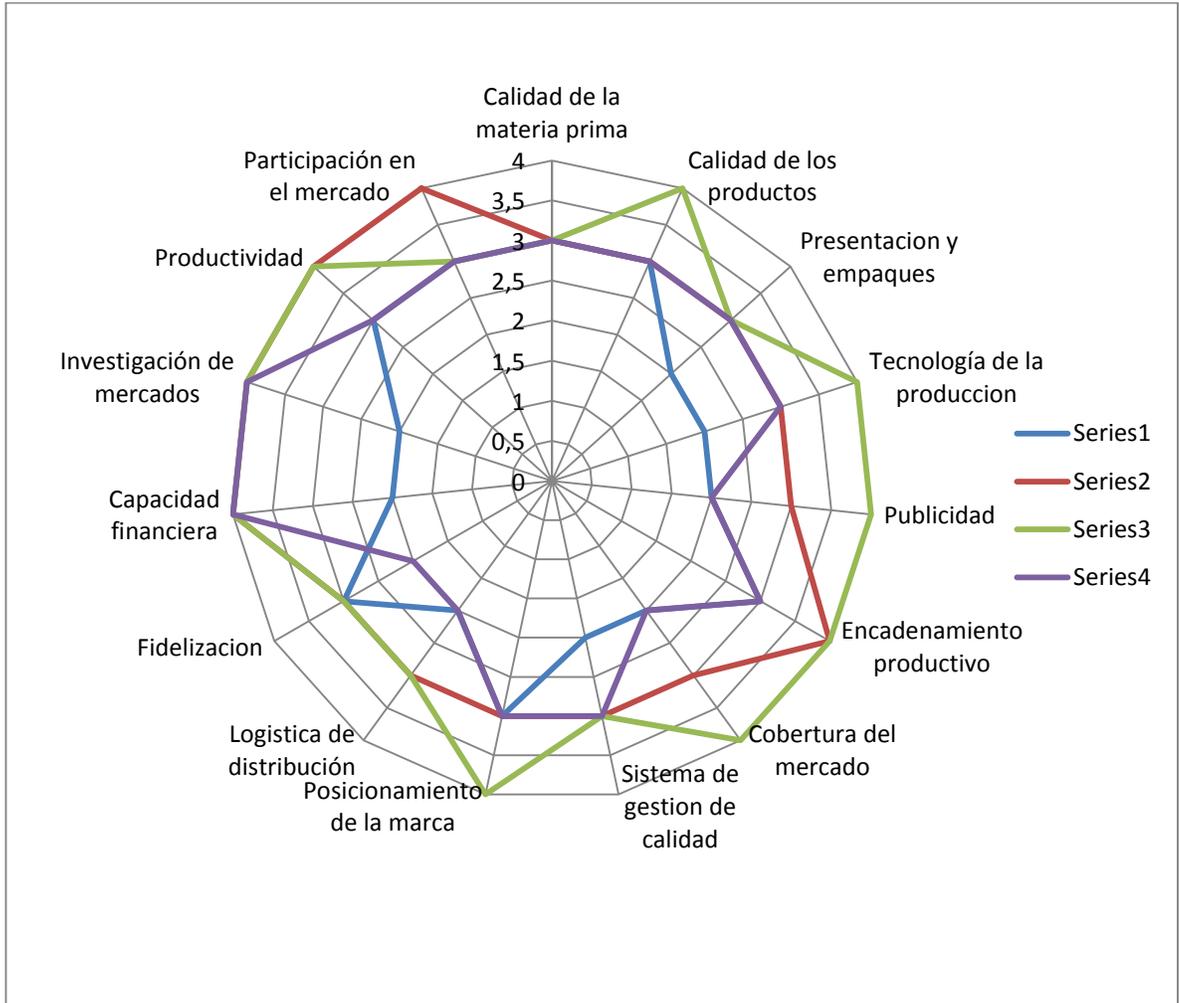


Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 18, se evalúa el total ponderando del sector Lácteo de la Costa Atlántica, encontrando que como es un sector que tiene como actividades principales aspecto diferentes al sector lácteo, no es aún muy fuerte, sin embargo y es anunciado por varios medios de comunicación una de las multinacionales más grandes de América del Sur localizaría su producción en esta región. Pero varios aspectos deben ser mejorados.

Por último, se realiza un conglomerado de los radares de valor de los cuatro sectores analizados, obteniendo los siguientes resultados:

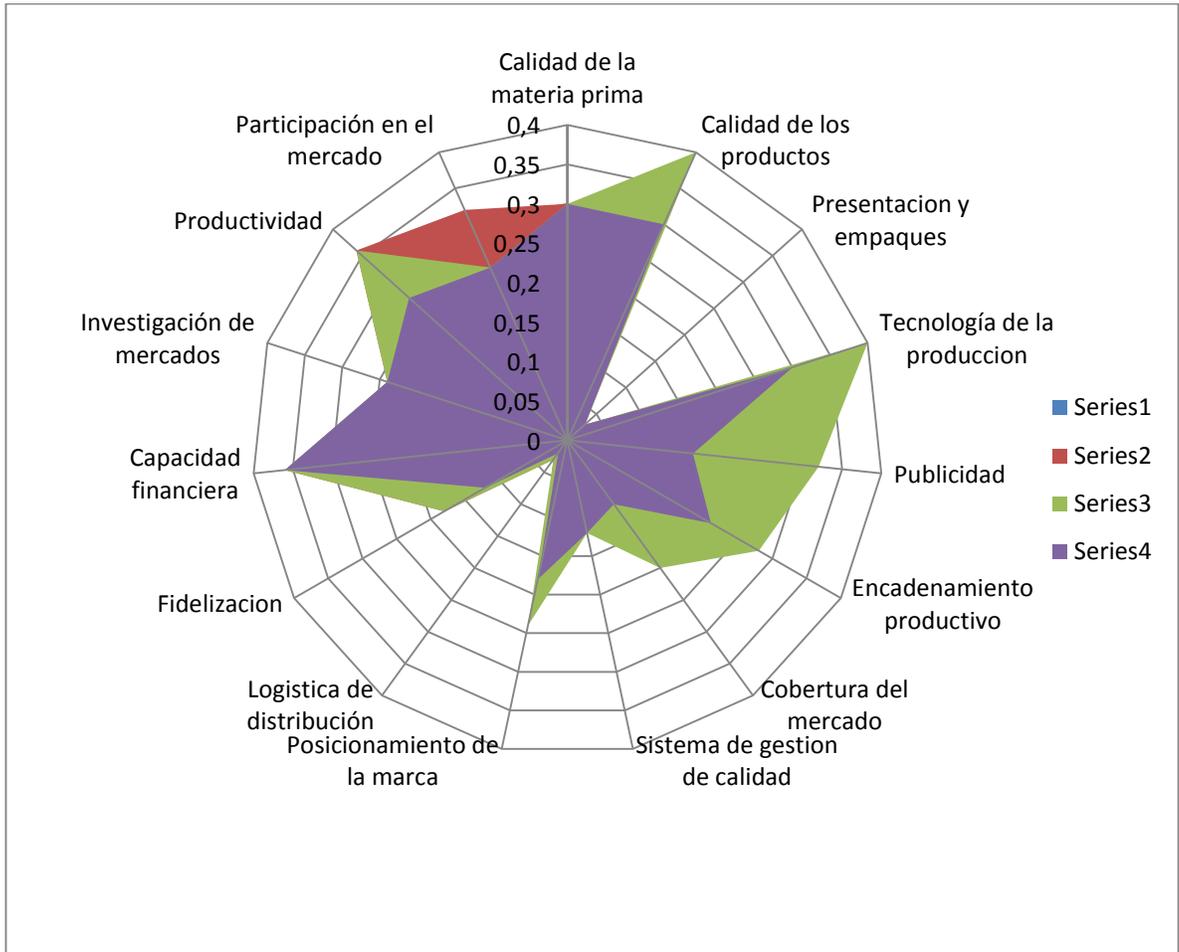
**Gráfico 19. Comparación Radares de valor**



Fuente: Esta investigación

- Sector Lácteo Nariño
- Sector Lácteo Antioquia
- Sector lácteo Tunja Y Cundinamarca
- Sector Lácteo Costa Atlántica

**Gráfico 20. Comparación radares de valor Sopesado**



Fuente: Esta investigación

- Sector Lácteo Nariño
- Sector Lácteo Antioquia
- Sector lácteo Tunja Y Cundinamarca
- Sector Lácteo Costa Atlántica

Ambos Gráficos comparan los valores y valores sopesados de las organizaciones referenciadas.

**Análisis:** Los Gráficos 19 y 20 son el resultado de evaluar diferentes tipos de factores en la matriz de perfil competitivo del sector donde se obtuvieron los siguientes resultados:

De la matriz de perfil competitivo y de los radares, se puede interpretar que todas las organizaciones no están en igualdad de condiciones. El mayor valor sopesado lo obtuvo el **Sector Lácteo de Tunja y Cundinamarca**, con 3,7, que por su facilidad de adquirir tecnología y su capacidad financiera, además de otros factores de tipo geoGráfico, económicos, sociales y de infraestructura, le ha permitido alcanzar el mayor puntaje (4) desde la perspectiva de esta investigación. Le sigue el **Sector Lácteo de Antioquia**, con 3,39. Continúa el **Sector Lácteo La Costa Atlántica** con 2,95. Y por último el **Sector Lácteo de Nariño**, de 2.56, que por problemas de infraestructura vial, el poco financiamiento y el descuido por parte del gobierno, ha dificultado su desarrollo.

De igual manera se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos de los factores claves de éxito como la capacidad financiera, la calidad de los productos y la tecnología de la producción. Mostrando así la posición estratégica de los sectores en estudios, lo cual permite identificar los principales problemas a que se enfrenta cada sector y una posible salida estratégica para estos.

### **4.3 ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS LÁCTEAS DE SAN JUAN DE PASTO**

En este estudio de referenciarían se relacionan las empresas con mayor participación en el mercado, Colácteos, Lácteos Chambu Y La Victoria, así como también una empresa del municipio de Guachucal, Lácteos Oro Blanco.

La caracterización de las empresas Colácteos, Lácteos Chambu y La Victoria se realizó en marco situacional.

**4.3.1 Caracterización de la empresa “COLACTEOS” “Cooperativa de productos lácteos de Nariño”.** La Cooperativa es una empresa asociativa multactiva sin ánimo de lucro, creada con el objeto de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados, asociadas y de la comunidad en general”.

**Misión:** Somos una organización cooperativa con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus cooperados y del gremio ganadero de Nariño, nuestros servicios y productos cumplen con estándares de calidad, buscando generar valor para asociados, clientes, empleados, proveedores y el mercado en general; orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

**Visión:** En el año 2014, consolidaremos en el mercado las líneas de nuevos productos, fortaleciendo la imagen corporativa de las marcas COLACTEOS y TAPIOKA a través del crecimiento racional y escalonado del canal tienda a tienda a tienda, incrementando la participación en el mercado con crecimientos superiores a los de la industria láctea nacional y generando mayor grado de satisfacción en los clientes y asociados.

**Política integral:** Comprometidos con el mejoramiento continuo de COLÁCTEOS y los retos que ello implica, hemos establecido nuestra Política Integral encaminada a satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes, asociados, trabajadores, proveedores y mercado en general; apoyados en personas competentes que han canalizado sus esfuerzos hacia el logro de nuestras metas, de igual manera, involucramos la tecnología adecuada a fin de garantizar la inocuidad en los productos y la prevención de actividades de contrabando, terrorismo y la contaminación con sustancias ilícitas en la producción y la comercialización de nuestros productos, fortaleciendo de esta manera una empresa con solidez financiera, socialmente responsable, sostenible a través del tiempo y posicionada en el mercado.<sup>79</sup>

**4.3.2 Caracterización de la empresa de productos lácteos la Victoria.** Lácteos la victoria es una empresa de carácter regional cuya actividad económica se fundamenta en la producción, comercialización de derivados lácteos. Posee un amplio portafolio de productos, como queso, yogurt, arequipe, kumis...

Esta empresa es de carácter regional cuenta con un alto nivel de aceptación en el mercado local al manejar principalmente el nivel de precios como ventaja competitiva sobre otras empresas del sector, especialmente con yogur y jugo.

**Misión:** Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos con estándares de calidad, pureza y un alto valor nutricional. Nuestro compromiso se basa en la veracidad e innovación en nuestros productos,

---

<sup>79</sup> COLACTEOS, Web oficial, Política integral de la empresa, Disponible en: <http://www.colacteos.com/col2010/home.htm>, (Consultado el 10 de abril de 2015)

aplicando tecnología avanzada en los procesos, permitiéndonos mantener precios absolutamente competitivos y entregar un producto económico y que brinde total satisfacción para nuestros clientes., con lo cual podamos contribuir al desarrollo económico de la región.

**Visión:** Para el año 2013 Lácteos la Victoria, será una empresa que tendrá reconocimiento en el mercado, regional y nacional, por los productos de calidad, variedad y pureza. Con innovación y creatividad seremos parte importante en la solución de las necesidades de nuestros clientes, donde sus expectativas será el motor de nuestra empresa y nuestras metas acorde al desarrollo económico de nuestra sociedad.<sup>80</sup>

**4.3.3 Caracterización Industria alimenticia Chambu.** La industria alimenticia Chambu inicio en el año de 1990 en el barrio las Violetas II ubicado en la calle 15 # 12-71, a partir de la idea del dueño y gerente Ing. Milton Montenegro de generar su propia empresa, inicialmente con a la producción de queso doble crema, quesadilla como principales productos encontrando una buena aceptación entre los clientes, para aquellas época existían pocas empresas dedicadas la producción de los derivados de lácteos, por tanto sus ventas fueron buenas. El problema radica en que esta industria no tiene una visión ni visión corporativa, de igual forma se desconocen los valores corporativos que la hacen funcionar.<sup>81</sup>

**Misión:** Producción de derivados lácteos atendiendo buena parte del mercado de acuerdo a nivel de producción y las necesidades

**Visión:** Proyectar la empresa dentro de una estructura empresarial más dinámica que le permita lograr reconocimiento y una mejor participación en el mercado regional por medio de la producción y la diversificación de sus productos.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> ANDRADE PORTILLA, Diana Patricia. SUAREZ ROSERO, Diana Andrea. "ANALISIS Y DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS CON BASE EN EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LÁCTEOS LA VICTORIA". 2002

<sup>81</sup> CHAMORRO, Nathaly; ROMERO GOMEZ, Luisa Fernanda. "PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS CHAMBU EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO". Proyecto de tesis, Universidad Mariana. San Juan De Pasto, 2009.

<sup>82</sup> CASANOVA M, Heidy Damaris. SANCHEZ M. Martha Edith. "PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA LACTEOS CHAMBU". 2002

**4.3.4 Caracterización Lácteos Oro Blanco.** Empresa ubicada en el municipio de Guachucal con más de 10 años de experiencia, ha logrado consolidar su mercado con su calidad, precio y buena atención. Ofrecen productos como Leche sin pasteurizar, quesos, quesillos, cuajadas, manjares, fresas con crema, yogurt casero, entre otros. Su gerente y representante legal es la señora Magali Aza, quien ha mejorado los procesos productivos y la forma de acopio, generando valor agregado a los productos. Además de la tradicionalidad de las familias de esa región del departamento, esta empresa es generadora de empleo de manera directa e indirecta.

#### 4.3.5 Matriz De Perfil Competitivo. MPC.

**Tabla 10. Matriz De Perfil Competitivo MPC**

FACTORES	EMPRESAS QUE COMPITEN								
	COLACTEOS			LÁCTEOS LA VICTORIA		LÁCTEOS CHAMBU		LÁCTEOS ORO BLANCO-GUACHUCAL	
	PN	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL	CL	PN TOTAL
Calidad de la materia prima	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Calidad de los productos	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Presentación y empaques	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Tecnología de la producción	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Publicidad	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Encadenamiento productivo	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Cobertura del mercado	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Sistema de gestión de calidad	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Posicionamiento de la marca	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Logística de distribución	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Fidelización	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Capacidad financiera	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Investigación de mercados	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Productividad	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Participación en el mercado	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,02</b>		<b>2,37</b>		<b>1,99</b>		<b>1,82</b>

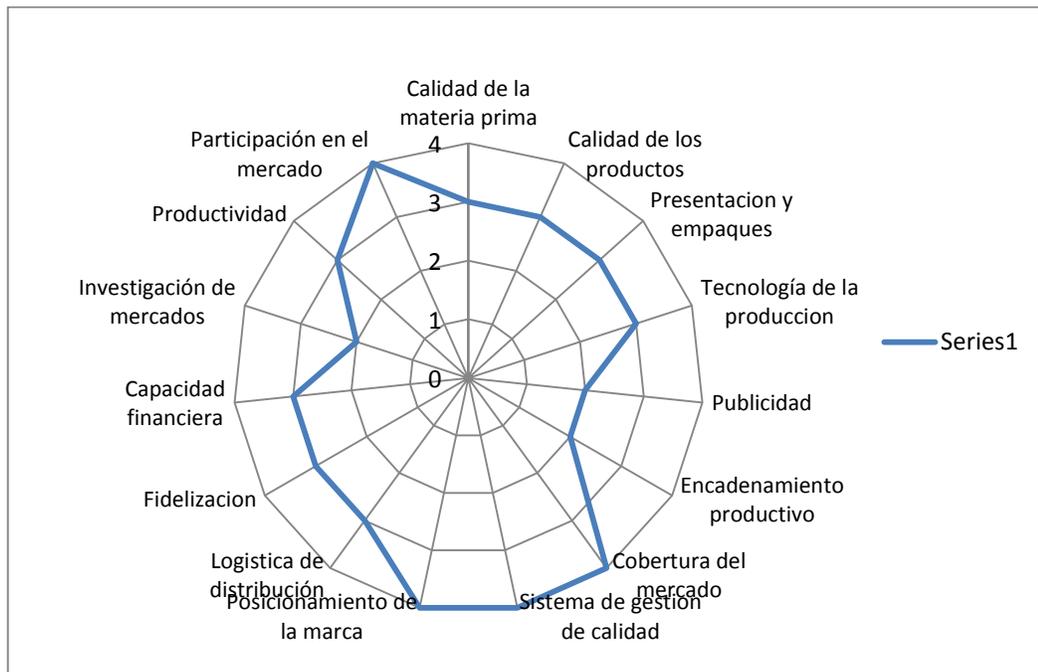
Fuente: Esta investigación

El porqué de la escogencia de las variables esta explicado en la MPC del sector a nivel nacional.

**Ver Página 97**

#### 4.3.6 Análisis de radares de las empresas lácteas del municipio de San Juan De Pasto.

**Gráfico 21. Radar de valor Colácteos.**

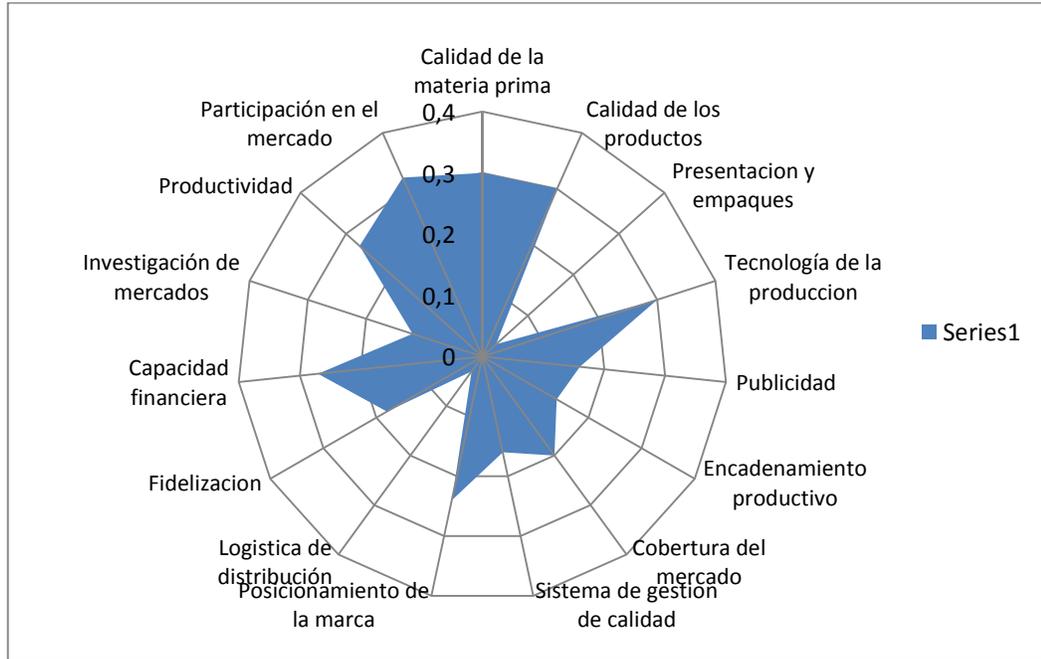


Fuente: Esta investigación

En el grafío 21, se puede observar que la empresa Colácteos, es la empresa más representativa del mercado, variables como el posicionamiento de la marca, el sistema de calidad, y la cobertura del mercado la ubican como la empresa más sobresaliente en el mercado de lácteos en Nariño.

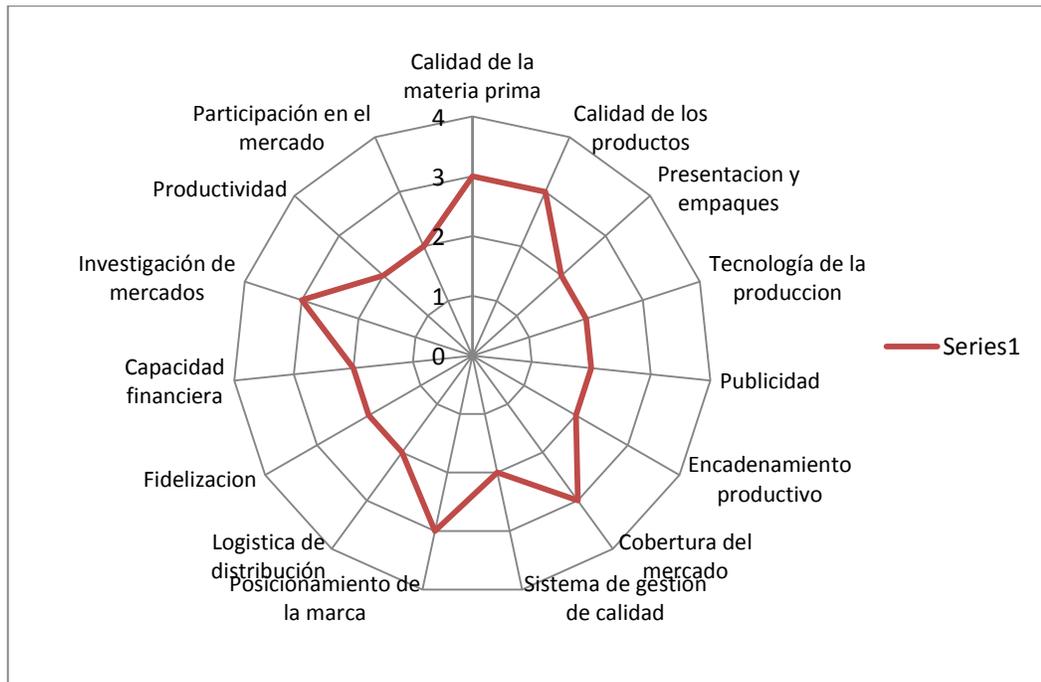
En el Gráfico 22, se observa que la ponderación total está en un nivel de 3.02 que significa que es la empresa más representativa del mercado en el departamento de Nariño, de igual manera, existen variables que sopesadas generan mayor valor agregado a esta empresa. Podemos decir entonces, que la representación del mercado de lácteos en Nariño, es representada por productos de marca Colácteos

**Gráfico 22. Radar de valor Sopesado Colácteos.**



Fuente: Esta investigación

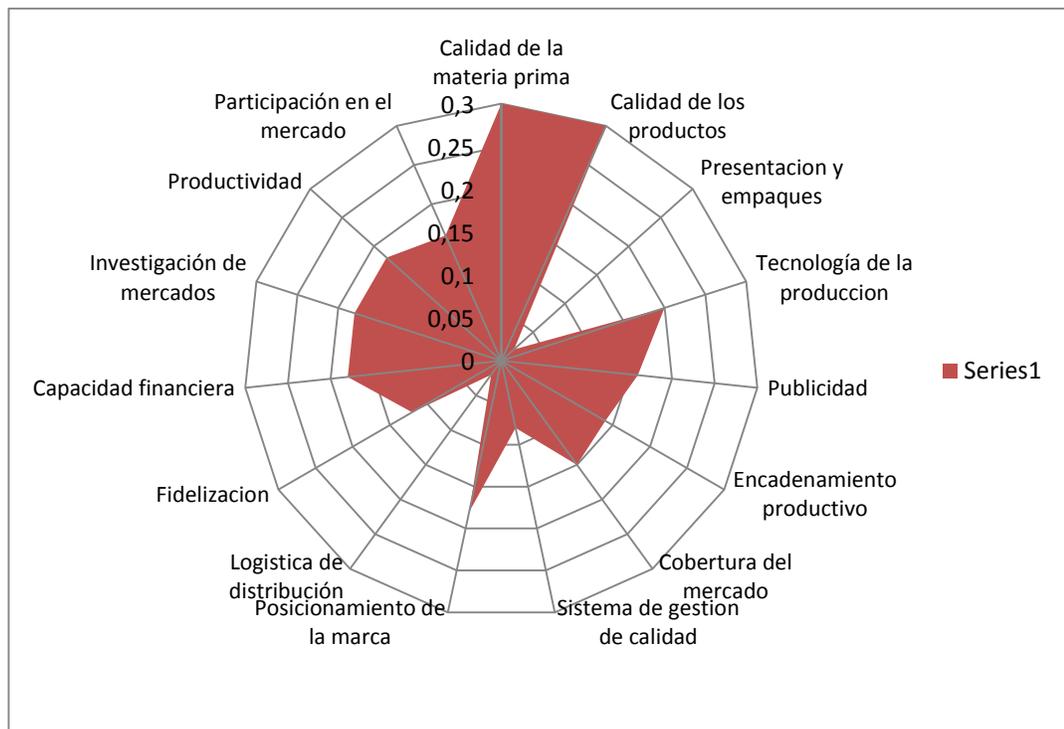
**Gráfico 23. Radar de valor De Lácteos la Victoria.**



Fuente: Esta investigación

En este Gráfico, Gráfico 23; se puede observar que Lácteos la Victoria tiene variables que le permiten ser competitiva en el mercado, sin embargo está por debajo de la empresa representativa del mercado. Por ejemplo el posicionamiento de marca, que según encuestas **Ver Anexo II**, arrojo que es la segunda marca preferida. Otra variable para destacar es el proceso de la investigación de mercados que las empresas están aplicando para lograr adaptarse a los cambios.

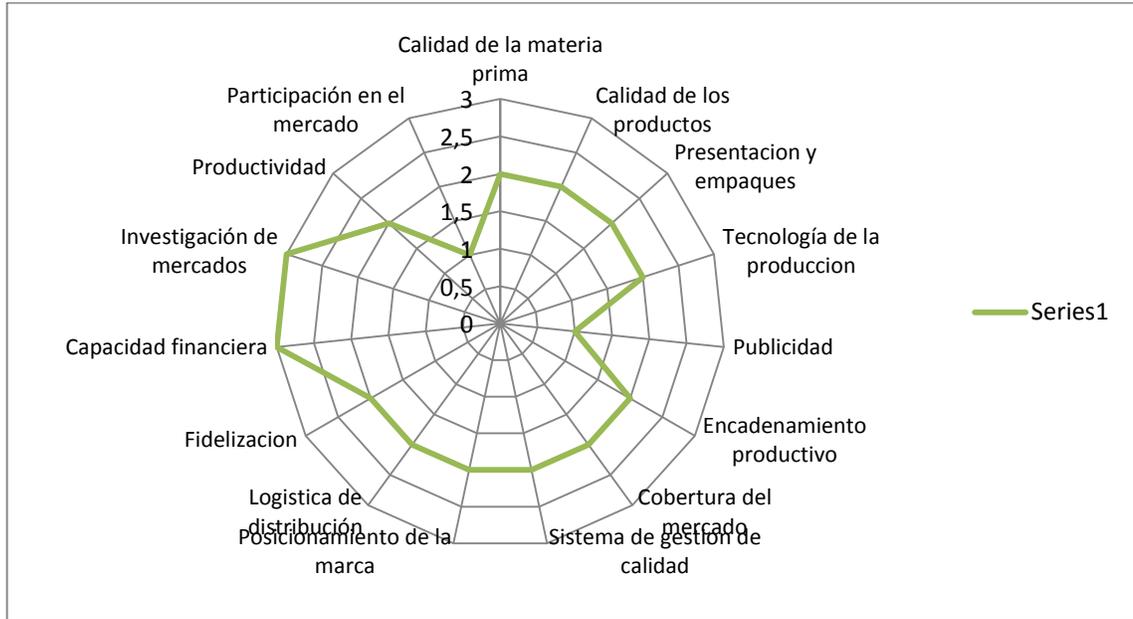
**Gráfico 24. Radar de valor Sopesado Lácteos La Victoria.**



Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 24, que representa el valor sopesado de lácteos La Victoria, 2.37 es su resultado final, que indica que la empresa está en un entorno demasiado competitivo y que por la entrada de nuevos productos a menos precio y de mejor calidad proveniente de los acuerdos comerciales puede resultar en una salida del mercado para esta empresa.

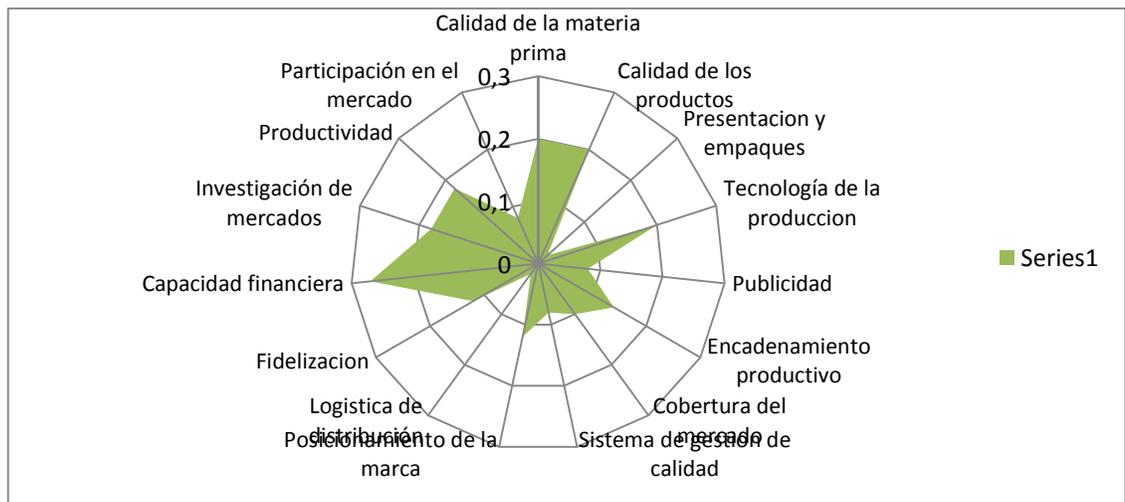
**Gráfico 25. Radar de valor de Industria Alimenticia Chambu.**



Fuente: Esta investigación

En el Gráfico 25, se presentan variables que no son tan favorables para la empresa, como por ejemplo la publicidad, la tecnología en la producción y la participación en el mercado, que hacen que represente grandes retos para lograr quedarse en el mercado.

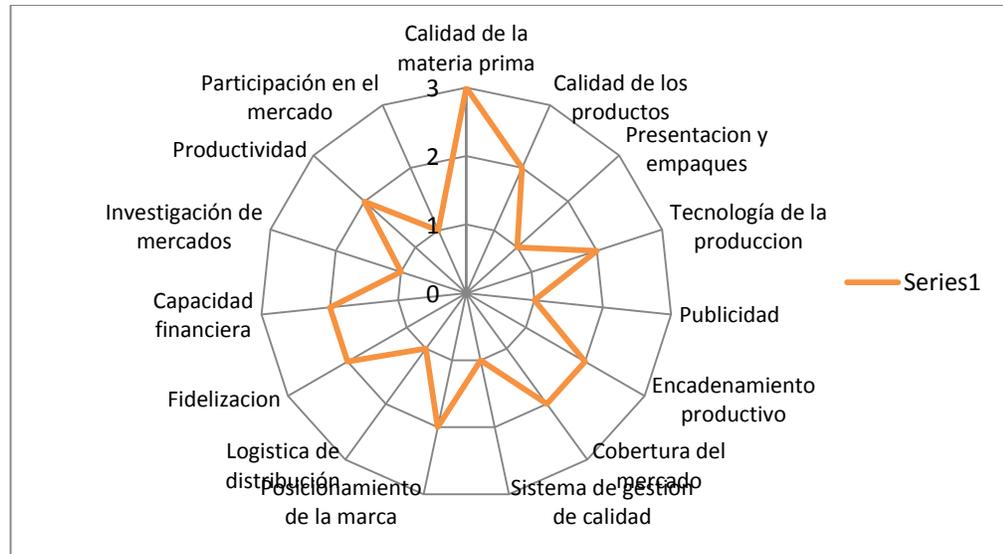
**Gráfico 26. Radar de valor Sopesado Industria Alimenticia Chambu.**



Fuente: Esta investigación

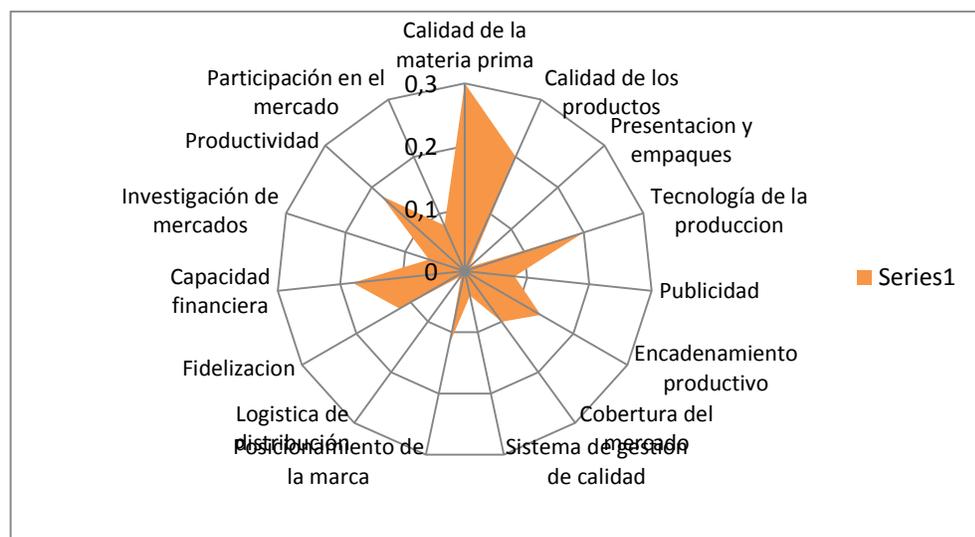
En el Gráfico 26, el valor sopesado que tiene un valor de 1.99 representa grandes obstáculos para esta empresa, las razones fundamentales son que no se ha venido desarrollando como otras empresas, ha venido en un proceso de estancamiento, es decir, para esta empresa los acuerdos comerciales representa un gran reto para lograr mantenerse dentro del mercado.

**Gráfico 27. Radar de valor Lácteos Oro Blanco.**



**Fuente: Esta investigación**

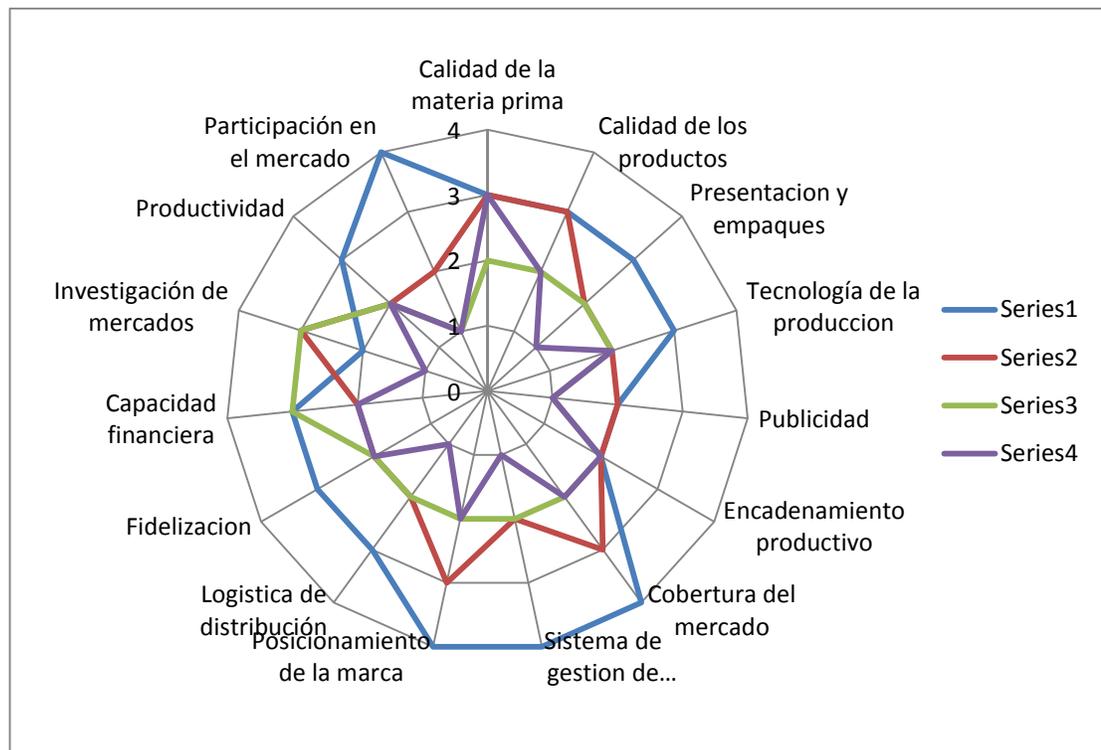
**Gráfico 28. Radar de valor Sopesado Lácteos Oro Blanco**



**Fuente: Esta investigación**

Los Gráficos 27 y 28, son representación de la empresa Lácteos Oro Blanco, una empresa familiar, que ha logrado una buena consolidación pero por ser un micro-empresa, está enfrentando grandes retos, como su gerente y representante legal dijo en entrevista concedida a los autores. Han tenido que “enfrentarse con uñas y dientes” para lograr mantenerse en el mercado, de igual manera están impulsado grandes cambios para afrontar los retos.

**Gráfico 29. Radar de valor Empresas.**

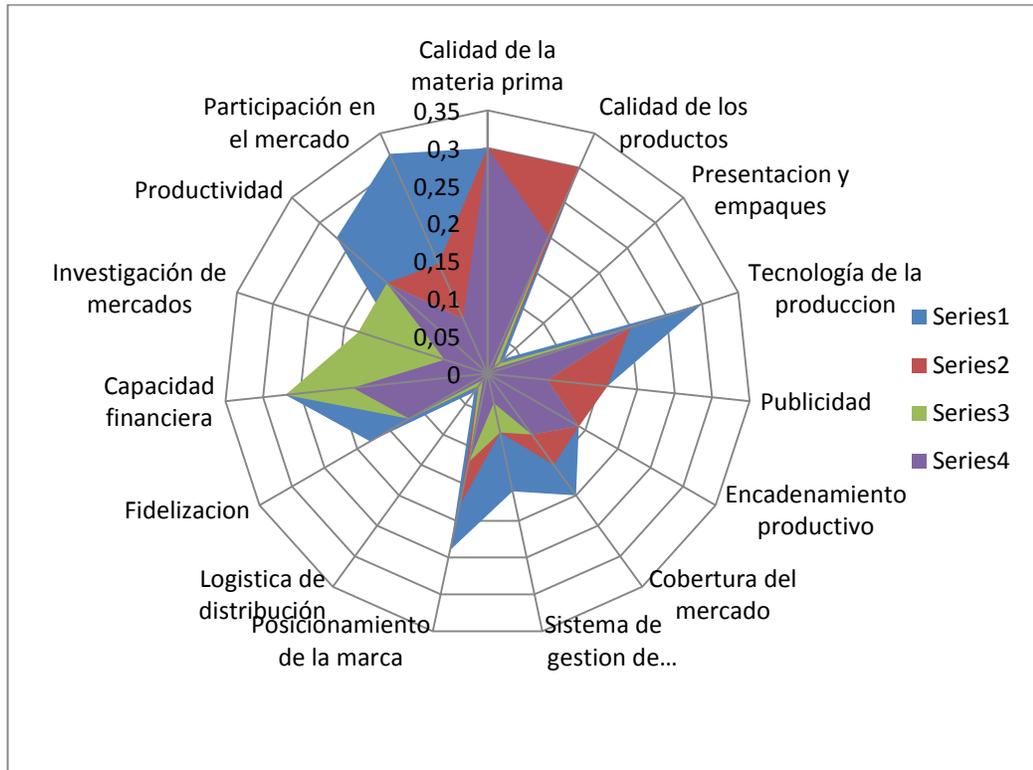


Fuente: Esta investigación

- Colácteos
- Lácteos la Victoria
- Industria Alimenticia Chambu
- Lácteos Oro Blanco

En el Gráfico 29, se relacionan 3 empresas sobresalientes del municipio de San Juan de Pasto, y una empresa del municipio de Guachucal, donde se puede observar que las dos empresas más sobresalientes son Colácteos y Lácteos la Victoria, estas empresas deberán enfocar sus esfuerzos en mejorar la calidad de sus productos y de la materia prima para desde el inicio de la cadena productiva lograr que las características de los productos sean cada vez mejores.

**Gráfico 30. Radar de valor Sopesado Empresas.**



Fuente: Esta investigación

- Colácteos
- Lácteos la Victoria
- Industria Alimenticia Chambu
- Lácteos Oro Blanco

En el Gráfico 30, representa el valor sopesado de las empresas mencionadas anteriormente, deben realizar el aprovechamiento de sus fortalezas para lograr un cambio positivo y ganar mantenerse en el mercado.

Existen variables generales que todas las empresas deben mejorar como por ejemplo, la publicidad las mejoras en la presentación y el empaque de sus productos, y la investigación de mercados que pueden aportar grandes avances a manera individual y de sector.

## 4.4 EL DIAMANTE COMPETITIVO

Utilizando el modelo del diamante, una organización productiva puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria (Sector) a la que pertenece y la influencia o poder del gobierno y del azar.

El diamante competitivo está constituido por los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico, en un contexto y en unas circunstancias nacionales o regionales y locales.<sup>83</sup>

Hacen parte del diamante:

1. Los factores productivos
2. Encadenamiento productivo y clúster
3. Las condiciones de demanda
4. Estrategias y estructura de las empresas del sector

### 4.4.1 Los factores productivos

**Dotación y condiciones de factores.** La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explicaba que una nación o región es competitiva en determinada industria, por su abundante dotación de recursos o factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital.

Las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías: (1) recursos humanos, como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el costo del personal disponible, (2) recursos físicos, incluyendo la abundancia, calidad, accesibilidad y el costo de la herencia física de una nación, (3) recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y de conocimiento del mercado que tiene una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios, (4) recursos de capital, que se refiere a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria, y (5) infraestructura: el tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud, etc.

---

<sup>83</sup> BETANCOURT, G. Benjamín. "ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD". Pág. 99. Santiago de Cali. 2014.

Para el presente análisis hemos decidido clasificarlos como:

1. Recursos Naturales
2. Infraestructura Física
3. Ciencia y tecnología
4. Recursos financieros
5. Información
6. Talento Humano

**Recursos naturales:** Son características básicas del territorio.

- **Piso térmico:** La variedad de pisos térmicos que se presentan en la región permite el desarrollo y adaptación diferentes tipos de ganado. Para ellos se les impulsa a los diferentes gremios a realizar estudios y poder extraer mejores resultados.
- **Situación geográfica del Departamento:** Nariño está ubicado en el extremo sur occidental de Colombia, en la frontera con Ecuador. En él se distinguen tres unidades y geográficas: la llanura del pacífico, caracterizada por sus altas temperaturas, exuberante vegetación y abundantes lluvias; la región andina, formada por las sábanas de Tuquerres, Guachucal y Cumbal y los volcanes Galeras y Doña Juana; y la vertiente amazónica que delinea los terrenos abruptos poco aprovechables y también bosques húmedos; en ellos se aloja la laguna de la Cocha.<sup>84</sup>
- **Suelos y manejo de suelos:** Los suelos que posee el departamento son bastante fértiles para cultivos y pastos. Además el manejo agrícola que pueden hacer del uso de ellos las personas que los trabajan, permite que a pesar del tiempo sigan produciendo.
- **Agua:** Dos vertientes hidrográficas constituyen el departamento de Nariño: la del pacífico, que incluye los ríos Patía, Guitarra, Mayo, Juananbú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje; y la Amazónica formada por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora.<sup>85</sup>

Es así como las grandes reservas de agua, permiten realizar riegos constantes para las actividades agrícolas, especialmente para los pastos.

---

<sup>84</sup> NARIÑO, Web oficial, Nariño Ubicación y Geografía, Disponible en: <http://www.vivenarino.com/es/ubicacion>, (Consultado el 5 de abril de 2015)

<sup>85</sup> Ibid.

- **Pastos:** Para la ganadería hay que tener pasto, y encontrar la pastura ideal es a veces un desafío. Conocer algunas de las más comunes puede asegurar la salud del ganado y aumentar la eficiencia de la producción. Algunas son más comunes que otras, pero muchas pueden ser pastoreadas de la misma forma.
- **Abonos orgánicos:** este insumo que para la región de Nariño es básicamente natural, ya que por la descomposición e material orgánico se pueden obtener mejor pastos con mejores crecimientos.
- **Minifundios y extensiones de tierra especializadas:** La mayoría de las tierras en el departamento son de tipo minifundio, que ayudan a la economía campesina y que no pasan de 1 a 5 cabezas de ganado.

También existen grandes extensiones de tierra en algunas partes del departamento que son especializadas en la producción ganadera, que tienen entre 5 y 50 cabezas de ganado, para la producción de doble propósito.

- **Productos agrícolas:** son vistos como recursos naturales ya que son renovables y ayudan a la rotación y conservación de los suelos.

**Infraestructura física:** El tipo de infraestructura que posee para el desarrollo del sector.

- **Centro de acopio le leche:** Los centro de acopio funcionan como un punto de reconocimiento para la participación activa en la oferta de leche, realizando un reconocimiento de la calidad de esta.
- **Medios de transporte:** Los medios de transporte que los productores utilizan para llegar a los centro de acopio o para la distribución directa al consumidor son diversos, siendo desde los más rudimentarios hasta los más sofisticados. Sin embargo, es una característica para la calidad de la leche.
- **Nivel de desarrollo de los acopiadores:** Los acopiadores pueden implementar ciertos tipos de métodos y tecnología para realizar la conservación de la leche.
- **Vías de comunicación o rutas de acceso:** Nariño, cuenta con tan solo una vía para el centro del país, la infraestructura de la mayoría de las carreteras está deteriorada, pese a las inversiones que se han realizado. Además las vías secundarias y terciarias no están en buen estado debido a que esta inversión debe realizarla los gobiernos locales, y han demostrado poco interés.

- **Mecanismo o herramientas de extracción:** Los mecanismos para la extracción de la leche son rudimentarios, inicialmente la tecnificación representa una gran inversión, la cual los pequeños productores no pueden financiar.
- **Situación de frontera:** La situación fronteriza, y la ampliación de vías y conexiones que se están realizando con Ecuador. Representan una red de comunicación.
- **Cercanía con centros de consumo:** Los productores y las empresas transformadoras, están cerca de los centro de consumo y la infraestructura física permite por parte del consumidor la adquisición más fácil de los productos.

### **Ciencia y tecnología:**

- **Mejoramiento genético:** Los centros educativos adelantan Investigación es sobre las mejorar genéticas que se pueden realizar para hacer más competitivas a las especies de ganado.
- **Conocimiento técnico y científico:** La especificidad que pueden recibir algunos profesionales para mejorar su conocimiento, realizando comparaciones con otras regiones del país y de esta manera logra una ventaja competitiva.
- **KNOWHOW**
- **Centros Universitarios:** El desarrollo de profesiones, tecnólogos y técnicos que permitan el desarrollo el sector, no solo de manera directa sino todas las profesiones que mejoran otras ramas del conocimiento.
- **Maquinaria e inversión:** La mayor parte de los productores lo hacen en pequeñas proporciones, la inversión que deben realizar para la adquisición de maquinaria es mucha es por eso que es un factor determinante.
- **Ordeño mecánico:** Mecanismo que sirve para mejorar las buenas prácticas ganaderas.
- **Tanque de enfriamiento:** Permite mantener la leche cruda en mejor estado para su posterior procedimiento.
- **Laboratorios:** Son organismos que permiten mejorar y verificar la calidad de los productos lácteos, su desarrollo impulsa la mejora de las buenas prácticas de manufactura.

### **Recursos financieros:**

- **Préstamos bancarios:** El sector bancario tiene financiamiento para el sector agrícola, que puede ser invertido en las necesidades de los ganaderos.
- **Entidades de asesoramiento financiero:** Entidades fuera del sector financiero que realizan préstamo para el fortalecimiento de los ganaderos.
- **Interés.**
- **Otras fuentes de financiamiento.** Como el apoyo de grandes empresas o del gobierno nacional.
- **Proyectos:** Iniciativa de realización de proyectos para obtener beneficios financieros.

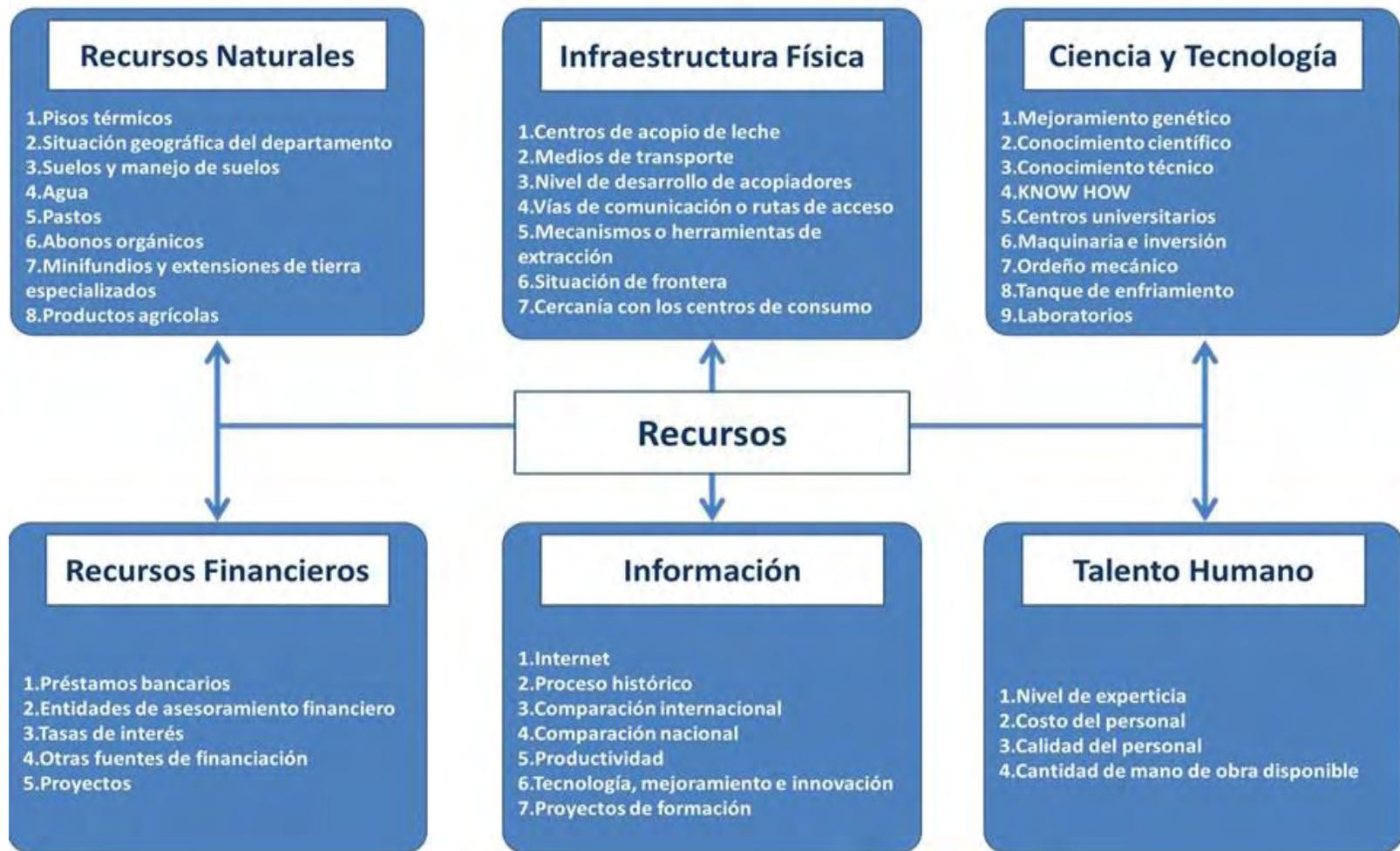
### **Información:**

- **Internet:** Manejo de las tecnologías mediante capacitaciones programadas por entes gubernamentales para el fortalecimientos de las Tics.
- **Proceso histórico:** El reconocimiento histórico para ver el desarrollo a través del tiempo del sector.
- **Comparación internacional:** Con la libertad de información se facilita la comparación internacional así mismo la innovación tecnológica.
- **Comparación nacional:** Estar en constante innovación y contacto a nivel nacional.
- **Productividad:** Conocer lo índices de productividad y otros índices de mediciones.
- **Tecnología, mejoramiento e innovación:** Mantener en constante innovación los niveles tecnológicos para mejorar el sector.
- **Proyectos de formación:** Grandes inversiones, para la formación y en conocimiento de información por parte de los pequeños productores.

## Talento humano

- **Nivel de experticia:** incide el conocimiento del sector donde se va a desenvolver, así pues la experiencia genera una diferencia con otros lugares del país.
- **Costo del personal:** dependiente del mercado laboral.
- **Calidad del personal:** dependiente de los centros educativos y el fomento de las actividades agrícolas.
- **Cantidad de mano de obra disponible:** Para cada eslabón de la cadena es necesario la inversión en mano de obra calificada, es decir, oferta y demanda del mercado laboral.

**Gráfico 31. Dotación y condiciones de los factores**



Fuente: Esta investigación.

#### **4.4.2 Sectores conexos de apoyo, redes, encadenamiento productivo y clústeres.**

Se hace referencia a la existencia en el mercado doméstico (nacional, regional o local) de industria y actividades que obran como proveedores como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

##### **4.4.2.1 Mapa de la cadena productiva láctea, (Nariño)-producción**

**Eslabón primario: insumos y producción.** Se realizara la identificación de factores que según esta investigación se cree influyen la cadena productiva en insumos y producción primaria.

##### **Insumos y maquinaria**

- **Hatos ganaderos o cabezas de ganado**
- **Especializado:** En la región Nariño, los predios destinados para ganado son especializados es decir, se dedican a la producción exclusiva de leche.
- **Doble propósito:** Menos del 5% de los predios son destinados para doble propósito.
- **Insumos químicos o requerimientos nutricionales (sales, melaza, y alimentos naturales):** Requerimientos mínimos para la nutrición del ganado, aunque los expertos afirman que la producción se incrementaría si la alimentación se basará solo en pastos.
- **Pastos:** El insumo principal para los requerimientos nutricionales del ganado. La afirmación principal se basa en que este tipo de animales debe basar su alimentación en un 95% en pastos.
- **Abonos procesados:** Para el mejoramiento de los suelos y de los pastos.
- **Abonos orgánicos:** Para el mejoramiento de los suelos de manera que no se vean afectados por productos químicos.
- **Agua:** Recurso natural básico.
- **Mano de obra:** Insumo necesario para lograr desde la crianza hasta la finalización de los procesos.

- **Sanidad:** Procesar un producto de buena calidad
- **Ordeño mecánico:** Obtener producto de mejor calidad.
- **Tanques de enfriamiento para la conservación el líquido:** Conservación de las características físico químicas del producto.

### **Producción de leche.**

- **Extracción de leche**

- **Extracción manual:** Realizada de manera empírica, sin la utilización de ningún método tecnológico.

- **Extracción tecnificada**

- ✓ **Empírica:** Predios que adquieren nivel tecnológico pero la utilización la realizan de manera empírica.

- ✓ **Calificada:** Utilización tecnológica por parte de personal calificado.

- **Acopiadores:** Pueden funcionar de dos maneras, los acopiadores que realizan recorridos por pequeños productores para hacer la recolección de la materia prima. También se denominan acopiadores las empresas que reciben la materia prima.

- **Cooperativas:** Las cooperativas funcionan de manera que las personas que las integran, realizan ya sea el acopio o el procesamiento de la leche.

- **Empresas procesadoras:** Que en Nariño pueden clasificarse como:

- ✓ **Micro**

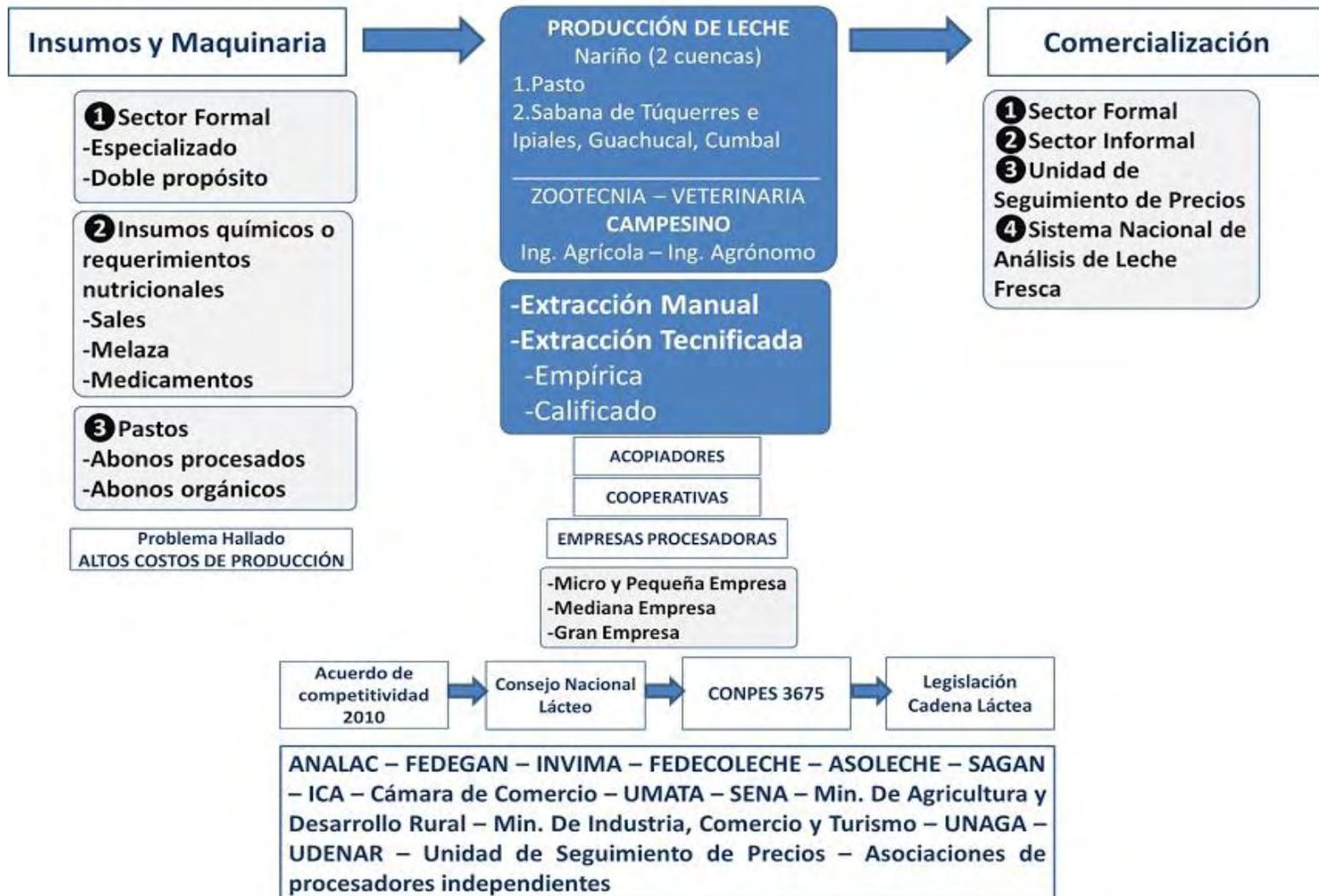
- ✓ **Medianas**

- ✓ **Grandes**

- **Legislación cadena láctea:** La normatividad que rige el sector lácteo y algunos documentos que lo caracterizan.

**Comercialización:** Proceso final para llevar los productos hasta el consumidor final.

Gráfico 32. Mapa Cadena Productiva de la leche (Nariño)- “Eslabón Producción”



Fuente: Esta investigación.

#### 4.4.2.2 Mapa de la cadena productiva de la cadena láctea, (departamento de Nariño)- transformación

**Eslabón secundario: transformación:** En este eslabón, se relaciona la cadena desde la producción, explicado de la siguiente manera:

##### **Transformación de leche- productos lácteos:**

###### ○ **Eslabón producción:**

- **Grandes productores:** Crianza intensiva que aplica tecnología moderna, pertenece a alguna organización de productos. Se caracteriza por la venta de mayores volúmenes de producción.
- **Medianos productores:** Producción orientada principalmente al mercado regional y centros de acopio de la industria.
- **Pequeños productores:** Cuya actividad ganadera es complementaria a otras actividades agrícolas tomando sistemas integrales de producción, orientada principalmente al autoconsumo y producción artesanal de derivados lácteos.

###### ○ **Extracción**

- **Leche entera, cruda sin enfriar:** Es una forma común en que los productores pueden abastecer el mercado de leche. Es la forma primaria después de la extracción.
- **Leche entera, cruda fría:** Implica más tecnología, debido a que, las asociaciones desean entregar un producto de mejor calidad, con mayores estándares. Es así, como empiezan a adquirir tanques de enfriamiento.

###### ○ **Maquinaria y equipos**

- **Nacional:** Equipos que se desarrollan en el ámbito nacional.
- **Importada:** Maquinaria que es importada para el uso en el país.

○ **Insumos agroindustriales** hacen parte de la cadena productiva en el eslabón primario

- **Químicos.**
- **Orgánicos**

○ **Mano de obra:** Este factor está involucrado en cada parte de la cadena productiva.

- **Capacitación:** es un mecanismo para que las personas involucradas puedan estar actualizadas y puedan realizar actividades de entrenamiento y educación.
- **Formación:** Personas con capacidad técnica, tecnológica o profesional con alguna relación con el sector productivo.
- **Especialización:** Personas que se especializan para impulsar el desarrollo del eslabón de la producción, de la transformación y de la comercialización.

○ **Otras actividades agrícolas:** Productores y transformadores que tienen otros ingresos.

○ **Consumo directo:** Productos sin procesar como por ejemplo, leche cruda sin ningún tratamiento, que se vende directamente al consumidor final.

○ **Acopiadores**

- **Poronguero:** Se encarga de recoger la leche, por los establos o en lugares determinados habitualmente, centro de acopio a fin de adquirir más volúmenes del producto para luego revenderlo a los consumidores finales, a los productores artesanales u otro tipo de intermediarios.

- **Centro de acopio:** Puede ser de propiedad de la industria intermediario o de los mismos productores, acopian leche para enfriarla y comercializarla a las plantas procesadoras ganando un plus por volumen y calidad de leche.

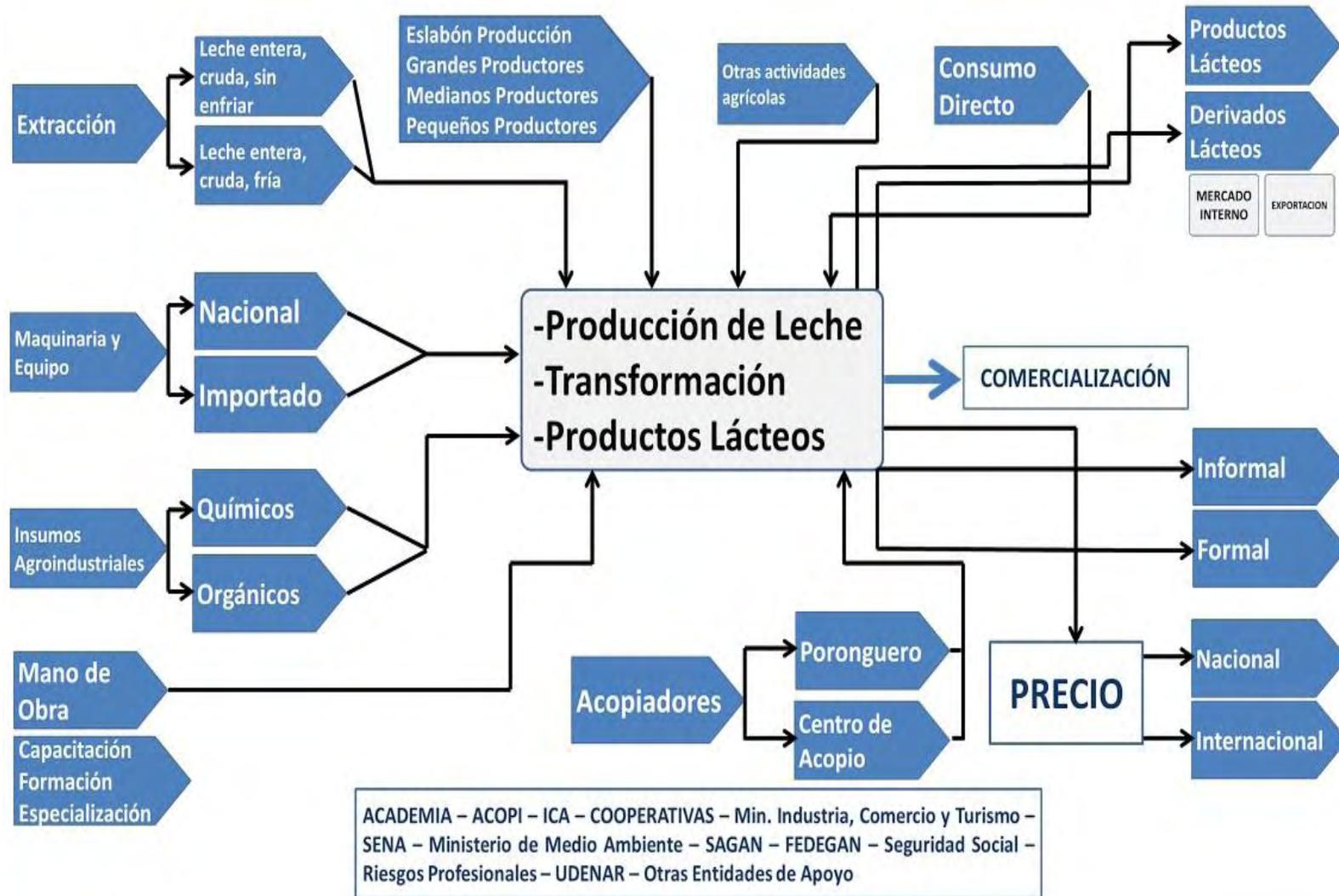
○ **Productos lácteos y Derivados lácteos:** la finalización de los procesos concluye con la producción de productos lácteos y de sus derivados que sirven para abastecer mercados internos e internacionales.

- **Mercado interno**
- **Mercados internacionales**

**Comercialización:** La comercialización se realiza por el sector formal o quien fábrica de manera artesanal o el sector industrial. El mercado está movido por precios internacionales y los precios nacionales de la materia prima.

- **Sector formal**
- **Sector informal**
- **Precios:**
- ✓ **Nacional**
- ✓ **Internacional**

**Gráfico 33. Mapa de la Cadena Productiva de la Leche (Nariño)- Eslabón Transformación**



Fuente: Esta investigación.

#### 4.4.2.3 Mapa de la cadena productiva de la cadena láctea, (departamento de Nariño)- Comercialización

**Comercialización:** Proceso final para la entrega de los productos procesados al consumidor final.

##### ○ **Producción y transformación de productos lácteos**

- **Transformación artesanal:** Se dedica a la elaboración de productos y derivados lácteos. En algunos casos vende directamente a algún intermediario y al consumidor final. Funciona principalmente a nivel regional.
- **Producción Industrial:** Constituye el mayor acopio de leche a nivel regional o nacional tiene mayor capacidad instalada para procesamientos de la materia prima. Además tiene un control sobre el mercado.

○ **Productos lácteos primarios:** Productos lácteos que se obtienen por procesos sencillos o que no requieren gran inversión de insumos, la leche, el queso y la cuajada.

○ **Derivados lácteos:** Productos que requieren intervención de muchos más procesos como por ejemplo, yogurt, mantequilla, kumis,...

○ **Empaques y suministros:** La forma de presentación de los productos, que pueden hacer una diferencia sustancial debido a los múltiples usos.

○ **Restricciones fitosanitarias:** Barreras para la comercialización que permite que los consumidores adquieran productos de buena calidad.

○ **Calidad:** Arraigada a los procesos productivos y la calidad de la materia prima.

○ **Marca:** Reconocimiento que pueden acoger los productos por la calidad.

○ **No productos sustitutos:** Una de las ventajas que tienen los productos lácteos es que por su valor nutricional no tienen productos sustitutos, a pesar de que en el mercado existen productos como leche de soya, leche en polvo, leche de cabra.

##### **Distribución**

○ **Ingresos familiares:** Permite incrementar los ingresos familiares, para que las condiciones de las familias mejoren.

○ **Almacenes de cadena:** distribución que se realiza a través de grandes superficies como los almacenes de cadena

o **Tiendas de barrio:** Primer distribuidor de los productos lácteos. Sea de sector formal e informal.

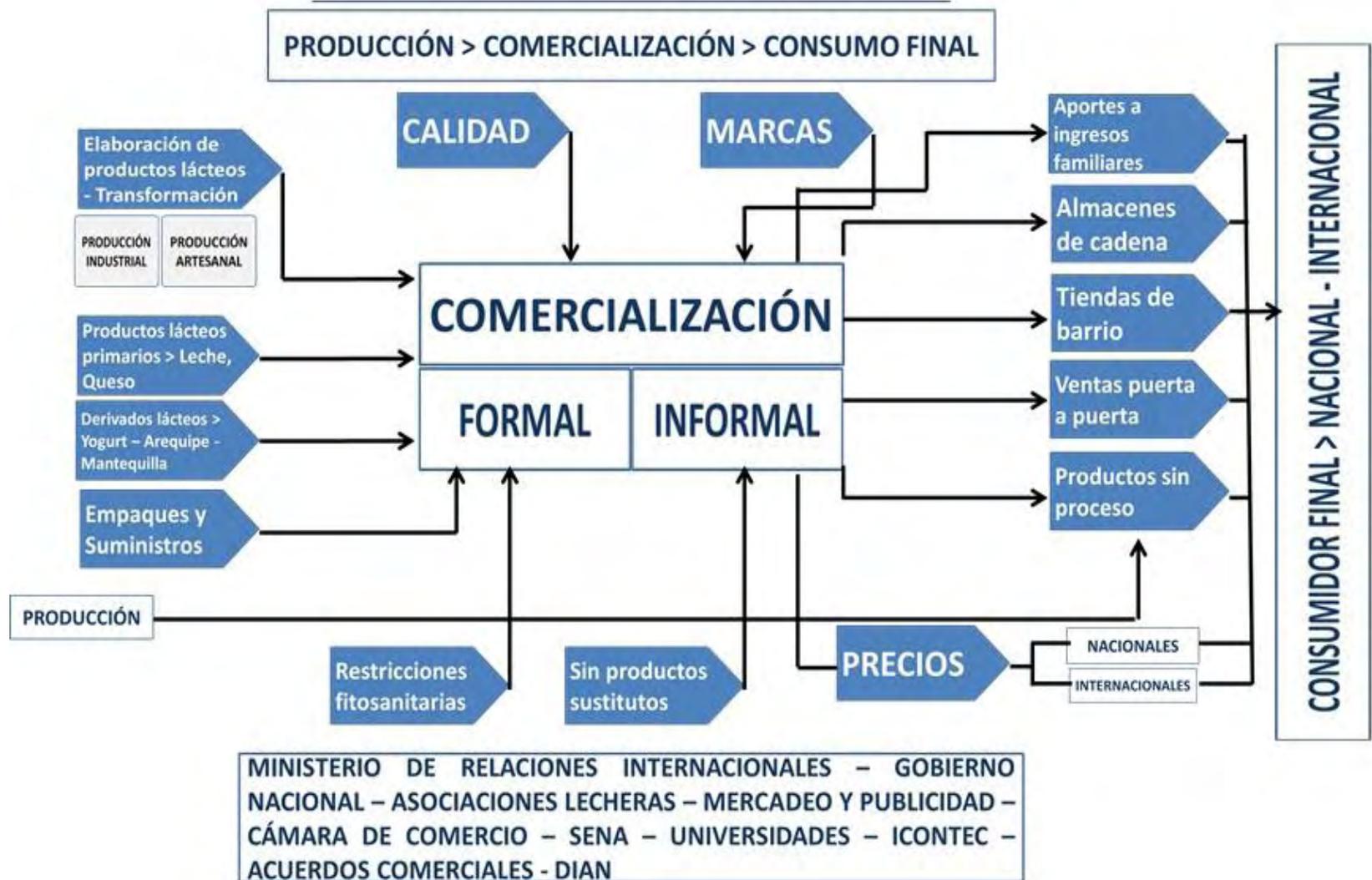
o **Ventas puerta a puerta.**

**Precios:** Precios a nivel nacional para ser más competitivo pero debido a los altos costos de producción es muy difícil competir con precios tan altos.

- **Nacionales**
- **Internacionales**

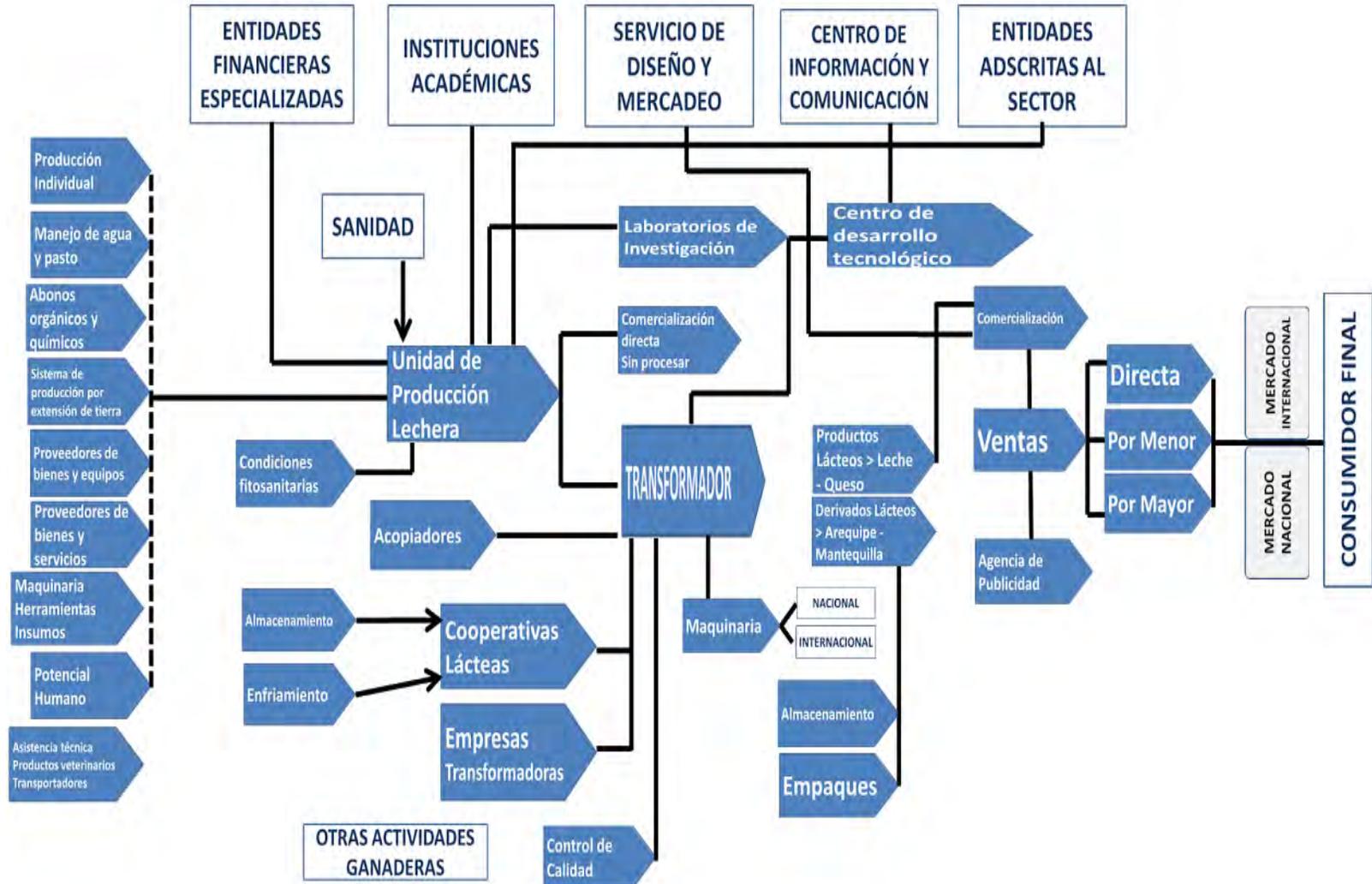
**Consumidor final, nacional e internacional:** desde la alimentación del ganado hasta entregar el producto final, existe una cadena productiva, para llegar finalmente, al consumidor final.

Gráfico 34. Mapa Cadena Productiva de la leche (Nariño)- “Comercialización”



Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 35. Mapeo Clúster del Sector Lácteo Departamento de Nariño**



Fuente: Esta investigación.

**4.4.3 Las condiciones de demanda.** Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. Es la calidad más que la cantidad de consumidores o clientes los que inducen ventajas competitivas en las regiones. Los factores que se van a evaluar dentro de las condiciones de la demanda son:

- Crecimiento acelerado de la población
- Cadenas de abastecimiento y comercialización
- Aumento del desempleo
- Falta de innovación en sus productos o en su forma de consumo
- Productos de mejor calidad
- Patrones de consumo
- Fidelización a marcas regionales
- Productos más baratos
- Presencia de marcas internacionales
- Comercio Informal
- Triangulación<sup>86</sup>
- TLC, Acuerdos comerciales
- Barreras mercados internacionales

### **Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas del sector.**

Las normas, incentivos y presiones que gobiernan la competencia en una región tienen una influencia fundamental en la competitividad. Políticas que invitan a la inversión, protegen la propiedad intelectual, y abren el mercado local a un intercambio comercial abierto, por ejemplo, mejoran la productividad. Una mayor competencia obliga a las empresas a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global".<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Se denomina Triangulación a la entrada de leche a través de uno de los países participantes en el acuerdo comercial, por parte de terceros.

<sup>87</sup> Ibid.

Las estrategias denominadas en este caso “Factores básico”, que se implementan en el modelo porteriano son:

- Flexibilidad del equipo de producción y el personal operativo
- Poco mejoramiento en las técnicas de producción
- Estabilidad laboral de los trabajadores
- Disminución de crecimiento del mercado
- Poca preparación para los mercados extranjeros
- Poca cooperación entre empresarios
- Poca penetración de mercados
- Capacitaciones del personal
- Empirismo por parte de la dirección
- Accesibilidad a créditos
- Mayo producción tan solo en algunas épocas del año.

**4.4.4 El papel del gobierno.** El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. El papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación<sup>88</sup>.

**4.4.5 El azar.** También los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras. Estos pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.<sup>89</sup>

Finalmente, se presenta un resultado del aplicación del modelo porteriano aplicado al Sector Lácteo de Nariño. Se presenta el ambiente competitivo y a plataforma urbana:

---

<sup>88</sup> Ibid

<sup>89</sup> Ibid

**Gráfico 36. Diamante competitivo- Sector Lácteo Departamento de Nariño**



Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 37. Diamante competitivo- Sector Lácteo Departamento de Nariño.**



Fuente: Esta investigación.

La acumulación de información arroja resultados a nivel de cada eslabón de la cadena. Sin embargo, estos resultados no son siempre positivos los niveles tecnológicos son bajos, debido entre otras cosas a los altos costos que implica, esto para las pequeñas empresas; para las medianas y las grandes empresas lácteas del departamento ha permitido que se comience a desarrollar e innovar en cuanto a este factor, es decir, enfrentarse a grandes cambios a impulsado a estas organizaciones a su desarrollo para no salir del mercado.

De igual manera, ha pasado con la investigación, este factor se ha visto impulsado para su perfeccionamiento por la presencia de grandes empresas que con sus niveles de investigación más altos- sobre todo el desarrollo en laboratorio para el control de las características física y química de la materia prima -, traen productos de mejor calidad, más controles para la recepción de la materia prima. A nivel de investigación de mercados han innovado en cuanto a presentación de los productos y han ampliado su portafolio de productos y el valor agregado que les generan.

A nivel de financiación el Sector Lácteo de Nariño, esta fortalecido por las entidades financieras, sin embargo, algunos actores tienen dificultades por el acceso a los créditos debido a los pocos ingresos que reciben; aunque algunas entidades financieras dan facilidades y se encuentran muchas especialistas en este sector económico. Se suma a esto las tasas de interés que se manejan dentro del mercado financiero.

En conclusión, los factores de tecnología, investigación, y de financiamiento, deben ser fortalecidos para que la cadena láctea siga su recorrido y logre así el enlace e impulso que necesita para no perder mercado y lograr apoderarse de mercados externos.

## 5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SECTOR LÁCTEO EN SAN JUAN DE PASTO

### 5.1 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL

Para realizar un análisis del medio ambiente competente al sector lácteo nariñense se van a emplear algunas de la matrices propuestas para valorar el sector en base a los datos recogidos por esta investigación en forma de encuestas y también en las entrevistas realizadas a expertos en materia de comercio internacional, economía, agricultura y representantes administrativos de algunas empresas relacionadas con esta investigación y cuyos anexos están disponibles para su análisis en forma de texto y audio. Para iniciar el análisis del medio ambiente externo emplearemos en primera instancia la matriz POAM y la matriz MEFE. Para este análisis se han seleccionado unas variables basadas en este estudio y también en los contenidos de las entrevistas realizadas a los expertos en diversos campos para esta investigación cuyos aportes están expresados por los autores de esta investigación de forma condensada.

#### 5.1.1 Análisis del medio ambiente externo.

**Entorno Económico.** El ambiente económico de la región es equilibrado y no sufre muchos cambios como se puede presentar en otras regiones de Colombia, sin embargo la condición de frontera de la región la ponen en serias dificultades cuando de efectos económicos internacionales se trata, a pesar de que Colombia no es un país netamente exportador y que el común denominador de la balanza comercial lo pone en condición de un país importador, la región Nariño se ve beneficiada en muchos aspectos por los incrementos del precio del dólar por ejemplo, en cuestiones de comercio y turismo la región nariñense sabe sacar provecho.

Teniendo en cuenta la condición de Nariño como una zona de Colombia no muy tecnificada y con baja inversión en tecnología para maquinaria, no se puede hablar de un departamento industrializado, salvo algunas empresas en San Juan de Pasto que cuentan con un buen nivel de maquinaria y capital, que pueden incrementar las posibilidades de empleo en ambientes empresariales de industria, el resto de empresas se enfocan al comercio de mercancías, la venta de servicios y un sector agrícola con dificultades de tecnificación y un nivel de recursos aprovechables bajo, solo unos cuantos agricultores cuentan con un capital de trabajo fuerte, el resto son minifundistas.

El hecho de no presentar un alto nivel industrial hace que la región no tenga salarios atractivos y en general la población se encuentra dentro de estratos socioeconómicos bajos, con una concentración de capitales bastante diferenciada entre niveles económicos.

A continuación se presentan algunos factores seleccionados para este análisis en base a los resultados de la recolección de información, tomando como centro los más importantes a consideración de los investigadores.

- **Apertura económica:** Este factor es importante ya que es uno de los que permiten entrar en una dinámica de competencia a las empresas nacionales por los movimientos y transacciones entre naciones que sacan de su zona de confort a muchas empresas.
- **Política monetaria:** Es uno de los factores importantes al momento de darle estabilidad y valor a la moneda nacional y regular en cierta medida los precios internos de los productos y también se relaciona directamente con el nivel de importaciones y exportaciones.
- **Situación laboral:** En la medida que haya una buena dinámica de ocupación laboral habrá una buena dinámica de consumo siempre y cuando vaya de la mano con el control de la inflación.
- **Política fiscal:** Claramente tiene que ver con la captación de dineros provenientes de las políticas fiscales y el nivel de aporte por los nacionales con el fin de darle solvencia al desarrollo administrativo.
- **Acuerdos y tratados comerciales:** Se relacionan con la apertura económica pero haciendo de manera muy seria la implantación de relaciones bilaterales o multilaterales de manera más que económica, social y política.
- **Tasas de interés:** las tasas de interés representan la posibilidad principalmente de acceder a créditos y poder ejercer dinámicas de inversión que fortalezcan la economía si se aprovechan en inversiones diferentes a las de consumo.
- **Regalías:** tienen una influencia muy similar a la que ejercen los créditos de inversión a gran escala solo que de manera pública y beneficiando directamente el componente social del estado, o al menos en teoría ese es su objetivo.

**Entorno Político.** La situación política de la región no dista mucho de la situación nacional, de tal suerte que al día de hoy concentra un alto número de asignaciones políticas de dudosos orígenes y se empaña un poco por situaciones de corrupción semejantes a las que ocurren en otras zonas del país, la credibilidad de la administración actual no es muy acentuada dentro de la población nariñense y no es notorio ningún esfuerzo político por cambiar las situaciones de pobreza y bajos ingresos salariales en la región.

Fuera de lo anterior se suma la situación de orden público que afecta a muchas de las regiones potencialmente productivas de Nariño y los problemas de inseguridad en las ciudades más importantes del departamento de Nariño, altos índices de robos, muertes y extorciones, que pintan una situación de riesgo para la comunidad en general y factores que no están totalmente al control de algunos actores como las empresas.

- **Políticas salariales:** son determinantes al momento de darle dinámica al mercado de demanda y oferta en el cual la administración nacional actual no influye en ningún mercado de manera totalmente directa.

- **Seguridad y orden público:** es uno de los puntos neurálgicos para la actual administración e interviene de manera directa en la economía nacional de manera actual e histórica.

- **Programas gubernamentales sociales:** a la par de las regalías sirven para darle un poco más de dinamismo al mercado de consumo y también para apoyar a algunas empresas en pro del beneficio social y tienen bastante fuerza durante la presente administración.

**Entorno Social.** La situación social en Nariño ha estado marcada históricamente por encontrarse al margen de lo que sucede en el resto del país, una lucha constante por salir de la pobreza y poco apoyo por parte de la administración nacional en búsqueda de la mejora y desarrollo social, a sabiendas de que en primera instancia está el factor económico que es el que abre el camino para el desarrollo social, los problemas por falta de recursos y acceso a mejores condiciones de vida genera violencia e inconformidad social.

Es conocida la problemática que existe en las comunidades menos favorecidas en sectores vulnerables de la ciudad de Pasto y a pesar de la existencia de programas locales para la mejorar estas condiciones sigue viéndose una comunidad estigmatizada por estereotipos de violencia que son comunes en los medios de comunicación y que indirectamente son el catalizador para marcar una mentalidad violenta en los habitantes de la región y no permiten escenarios de paz y de apoyo entre elementos participativos.

Ciertas entidades privadas actualmente trabajan por incentivar a sectores de la sociedad para buscar una participación en actividades que promuevan el desarrollo social, pero es indispensable que se incremente la participación de los actores públicos y se trabaje mancomunadamente por el logro de objetivos comunes en pos del fomento de escenarios de armonía y progreso de iniciativas sociales.

- **Tendencias de consumo:** intervienen de manera directa en el consumo gracias a la facilidad de acceso a la información y al concepto de aldea global que lleva a darle rasgos similares al consumo de forma común a las naciones en desarrollo de acuerdo a las tendencias de los países desarrollados.

- **Costumbres y cultura:** de manera ambigua a las tendencias de consumo globales las costumbres y cultura nacionales son las que pueden generar escenarios de desarrollo para la economía y la sociedad e históricamente han determinado el desarrollo de las regiones a nivel nacional y los estereotipos sociales que muchas veces llegan a estigmatizar a las personas pero cada vez con menor fuerza.

- **Nivel de educación:** si se relaciona con el mercado laboral puede determinar completamente el panorama que vislumbra la nación respecto al grado de desarrollo en diversas áreas y su respectivo nivel de competitividad, ya que las organizaciones las componen personas.

**Entorno Tecnológico y científico.** Con el transcurrir del tiempo es cada vez más notoria la importancia de la tecnología en la cotidianidad, no solo a nivel de núcleo familiar, sino llegando hasta las empresas de carácter público, privado o mixto. En este caso la región tiene muchas dificultades fundamentadas en diversos factores que no hacen que sea fácil la implementación tecnológica ni el acceso a la misma, debido a que por ejemplo la situación geográfica impide el ingreso de elementos que abran campo al desarrollo tecnológico y científico, éste último a cargo de las instituciones de educación a diversos nivel principalmente y luego en iniciativas particulares.

Algunos programas gubernamentales han propiciado el acercamiento de la comunidad a tecnologías como las de la información y la comunicación a través de laboratorios tecnológicos o centros tecnológicos habilitados para el uso de herramientas digitales con programas como “vive digital”, estos programas se enfocan principalmente en llegar a zonas de difícil acceso tecnológico o de escasos recursos para emplearse en adquisición tecnológica.

Así mismo es notable como algunas empresas han hecho intentos por avanzar en materia de procesos de producción y han optado por adquirir tecnología en el exterior ya que el desarrollo y construcción de tecnología en el país aún no es suficiente para satisfacer la demanda de maquinaria y demás artefactos que son requeridos por las empresas, pero aún es precaria la situación a nivel general en cuestión de tecnología y desarrollo científico que se ve reflejada en la situación del agro nariñense.

- **Implementación tecnológica:** este se liga a la capacidad de las empresas para hacer un uso óptimo de las herramientas tecnológicas de las que disponen y saber aplicarlas a su campo de acción.
- **Facilidad de acceso a la tecnología:** es imprescindible para ser competitivo en el mercado actual disponer de tecnología de punta para hacer frente a las empresas que envían sus productos con estándares altos y gran cantidad de procesos automatizados dándole una gran reducción de costos en el pago de nóminas.
- **Acceso a la información:** cada vez es más fácil acceder a la información pero la ventaja está en saber buscar la información de calidad y darle una adecuada aplicación a la misma.
- **Desarrollo tecnológico nacional:** es de gran importancia que dentro del país se realicen esfuerzos por desarrollar tecnologías y producirlas en masa para aunar esfuerzos con la industria nacional y facilitar escenarios de desarrollo productivo.
- **Obsolescencia tecnológica:** en el caso de algunas regiones a nivel de Colombia en la actualidad siguen aplicando herramientas de la colonia para la explotación agrícola y esto va en detrimento de la competitividad.
- **Nivel de inversión tecnológica:** hay que conocer que no todas las empresas pueden o quieren realizar una inversión importante en adquisición tecnológica para apoyar su desarrollo productivo.

- **Desarrollo investigativo:** se refiere a la capacidad que tienen las empresas para realizar Investigación es que ayuden a determinar posibles oportunidades en el mercado y adecuarse a las necesidades del mercado.

**Entorno Competitivo.** La competitividad regional se ha visto afectada positivamente gracias a la participación de los actores interesados quienes han promovido acciones para cambiar la situación de baja competencia que tiene la economía y el departamento en general, son pocos los factores a destacar del total, pero en términos generales la región ha incrementado su nivel competitivo ya que las administraciones tanto públicas como privadas han mirado con buenos ojos el hecho de tener como necesaria la inversión en términos de productividad para todos los sectores de la economía y las organizaciones públicas que también necesitan ser competitivas y buscar constantemente afectar y generar un cambio en la comunidad y poner en función herramientas que están dispuestas pero no habían sido adoptadas por los líderes que tienen de frente la necesidad del cambio.

- **Alianzas estratégicas:** como han realizado empresas en otras latitudes puede convertirse en una alternativa para hacer frente de manera competitiva y fuerte a empresas que vienen a saturar el mercado que está compuesto por muchas marcas.
- **Nivel de Asociatividad:** se refiere a la capacidad de las empresas para asociarse e intervenir en mercados de manera conjunta con otras y penetrar en el mercado con estrategias distintivas y fuertes.
- **Entrada de nuevos competidores:** es el problema latente de las empresas nacionales y aún de las regionales respecto a las empresas de colombianas que realizan esfuerzos por entrar a competir en otras regiones dentro del país.
- **Precios de la competencia:** hace referencia sobre todo a los precios de los competidores extranjeros que entran al mercado, pero también es importante referenciar a los productores informales que abastecen el mercado con productos de bajos precios sin esfuerzos en calidad.
- **Ingreso a nuevos mercados:** es el factor definitivo para las empresas que plantear elaborar productos diferenciados y ponerlos en el extranjero y hacerse con un espacio en mercados mucho más grandes o en mercados más competitivos.

**Entorno GeoGráfico.** La situación geográfica de la región puede considerarse como una de las principales causas del atraso general del departamento, pero no es el único, hay que tener en cuenta factores como el relieve y la distanciamiento de las principales urbes del país, aunque a su favor tiene los diferentes tipos de pisos térmicos que generan escenarios de producción para productos de categoría y especializados, cuestiones íntimamente relacionadas con factores geoGráficos y logísticos hacen de que la región difícilmente pueda generar espacios de desarrollo económico por todos los costes que implica el manejo del potencial productivo de las regiones que no permiten aumentar la competitividad de la región, de modo que debe procurarse la creación de mecanismos que permitan paliar esta situación y actuar en pro del cambio que necesita la región que se encuentra al margen de los hechos nacionales y el naciente desarrollo infraestructural del país.

- **Medios de transporte:** es el apoyo logístico al cual acuden las empresas para poder llevar sus productos al consumidor de manera más eficiente.

- **Infraestructura vial:** es un factor de gran influencia sobre todo a nivel nacional dado que compone el aspecto logístico de las empresas y para desgracia de la región tiene un muy bajo nivel de competitividad frente a otros países.

- **Ubicación geográfica:** en el caso de Colombia que posee un relieve muy variado la ubicación geográfica puede determinar su nivel competitivo y la capacidad de la región para aprovechar sus factores productivos.

**Tabla 11. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)**

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Grado			Grado			Grado		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Económicos</b>									
Apertura económica	X						X		
Política monetaria			X						X
Situación laboral					X			X	
Política fiscal		X						X	
Acuerdos y tratados comerciales					X			X	
Tasas de interés					X			X	
Regalías		X						X	
<b>Políticos</b>									
Políticas salariales					X			X	
Seguridad y orden público				X			X		
Programas gubernamentales sociales (fam. En acción)			X						X
<b>Sociales</b>									
Tendencias de consumo			X						X
Costumbres y cultura			X						X
Nivel de educación						X			X
<b>Tecnológicos y científicos</b>									
Implementación tecnológica		x						x	
Facilidad de acceso a la tecnología					x			x	
Acceso a la información	x						x		
Desarrollo tecnológico nacional						X			X
Obsolescencia tecnológica				x			x		
Nivel de inversión tecnológica						X			X
Desarrollo investigativo		x						x	
<b>Competitivos</b>									
Alianzas estratégicas	x						x		
Nivel de Asociatividad				x			x		
Entrada de nuevos competidores				x			x		
Precios de la competencia				x			x		
Ingreso a nuevos mercados		x						x	
<b>GeoGráficos</b>									
Medios de transporte					x			x	
Infraestructura vial					x			x	
Ubicación geográfica					x			x	

Fuente: Esta investigación

Abreviatura:

**A=** Alto  
**M=**Medio  
**B=**Bajo

Con el fin de hacer un análisis claramente definido se va a tomar la matriz MEFE como herramienta de análisis de las variables más importantes relacionadas anteriormente, aclarando que son producto del análisis de los conceptos profesionales y técnicos entregados mediante las entrevistas que son fuente de esta investigación y cuyos anexos estarán disponibles para su análisis.

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores externos-MEFE**

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultados ponderados</b>
Apertura económica	0,08	4	0,32
Situación laboral	0,034	2	0,068
Regalías	0,04	3	0,12
Tasas de interés	0,03	2	0,06
Seguridad y orden público	0,08	1	0,08
Programas gubernamentales sociales	0,03	3	0,09
Costumbres y cultura	0,04	3	0,12
Niveles de educación	0,006	2	0,012
Tendencias de consumo	0,045	3	0,135
Implementación tecnológica	0,029	3	0,087
Facilidad de acceso a la tecnología	0,05	1	0,05
Desarrollo tecnológico nacional	0,035	2	0,07
Obsolescencia tecnológica	0,05	1	0,05
Nivel de inversión tecnológica	0,046	2	0,092
Desarrollo investigativo	0,04	3	0,12
Alianzas estratégicas	0,04	4	0,16
Nivel de Asociatividad	0,055	1	0,055
Entrada de nuevos competidores	0,06	1	0,06
Precios de la competencia	0,04	1	0,04
Ingreso a nuevos mercados	0,05	3	0,15
Infraestructura vial	0,06	2	0,12
Ubicación geográfica	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,179</b>

Fuente: Esta investigación

El resultado se encuentra por debajo del promedio lo cual significa que el sector tiene amenazas muy importantes que pueden afectarlo seriamente, pero aún con esto cuenta con algunas oportunidades que pueden llegar a proveer de salidas favorables para enfrentar el panorama del mercado, con una visión prospectiva de la economía y la sociedad.

**5.1.2 Análisis del medio ambiente interno.** En este punto se entrará a hacer un análisis del medio ambiente interno empezando con el uso de la matriz PCI, de modo que se analicen los factores más importantes para las empresas del sector en base a los resultados del análisis de las entrevistas y demás herramientas de recolección de información, de manera que se condensan los aportes expresados en factores planteados por los autores de esta investigación.

**Análisis de la capacidad interna:** En este punto se entra a definir factores importantes a nivel interno para las empresas del sector con el fin de construir la matriz PCI del sector para su posterior análisis.

**Capacidad directiva:** La capacidad directiva refleja las potencialidades que las empresas tienen en función de su componente administrativo, el enfoque gerencial que cada una maneja y la receptividad al cambio en los entornos; saber gestionar recursos y generarlos.

En la región es destacable el hecho de que se cuenta con un buen nivel profesional y que la administración tanto de la empresa pública como privada entra en el umbral de lo de bueno, los gerentes en términos generales conocen la economía, saben aprovechar los recursos de los que disponen y manejar los capitales en búsqueda de incrementarlos en el desarrollo de sus actividades.

Se encuentra una seria dificultad en el aspecto de la adaptación al cambio, ya que no muchos de los directivos promueven cambios importantes en la forma en que han venido manejando sus organizaciones y no son muy receptivos a mecanismos innovadores que planteen escenarios de riesgo para la empresa, son de carácter conservador en cuanto a estrategias.

- **Enfoque gerencial:** El sector lácteo, por su trayectoria, su experiencia y por la técnica que imprime a sus labores ha logrado destacarse en una no despreciable proporción y ha incrementado su credibilidad con un enfoque por mantenerse en competencia a través del uso de herramientas administrativas actuales para no sucumbir en la problemática a la que se enfrentan de manera competente y efectiva.

- **Adaptación al cambio:** La capacidad que tiene los directivos para asimilar las condiciones cambiantes del medio y llevar a la organización en pro de alcanzarlos ya que los directivos de las empresas lácteas son conocedores de la importancia de adaptarse a los cambios, es por esto que comenzaron a preocuparse por hacerse con su parte del mercado y no perder terreno ante empresas más grandes.
- **Gestión de calidad:** A sabiendas de la dificultad de las empresas nariñenses para competir en precios con empresas más fuertes y bien posicionadas, no se puede descuidar en temas de calidad tanto en procesos como en productos y de ahí parte la importancia de manejar buenos niveles de calidad.
- **Capacidad para enfrentar la competencia:** Se encuentra relacionada con la capacidad para adaptarse al cambio pero enfocada en la interacción dentro del mercado y las herramientas que una empresa está en condiciones de usar para mantenerse y no ser superada por los competidores que enfrenta.
- **Gestión estratégica:** En el mundo empresarial el éxito está determinado por la toma de decisiones acertadas, la gestión estratégica que las empresas son capaces de desarrollar les permite hacer de manera metodológica una adecuada y mayormente acertada toma de decisiones.

**Capacidad tecnológica:** La capacidad tecnológica de las empresas en términos generales no se sale de lo común y es difícil ver como muchas de las empresas u organizaciones aún cuentan con herramientas de tecnología obsoleta, a pesar de que algunas ya se han dado cuenta de la importancia de la aplicación tecnológica en los diferentes niveles de la organización sean operativos o administrativos y se hayan preocupado por la adquisición de herramientas que optimicen los procesos cotidianos aún es generalizada la situación de poca aplicación tecnológica, porque una importante parte de las administraciones ven la inversión tecnológica como un gasto antes que un costo que va en procura de las optimización de costos, tiempos y procesos.

Es vital que por medio de programas gubernamentales o iniciativas privadas se promueva la implementación y el acceso a nuevas y/o mejores tecnologías de las que actualmente se tiene en la región ya que estas capacidades tecnológicas son determinantes para definir la permanencia de una empresa en el mercado actual y en base a las tendencias de consumo que presenta la sociedad actual.

- **Habilidad técnica:** Representa las competencias de la empresa en cuanto a la ejecución de labores que requieren pericia en mayor o menor grado, para lograr que los procesos se realicen de manera efectiva y profesional.

- **Adaptación a las nuevas tecnologías:** Trabajar en la industria láctea, exige estar abierto al cambio, adaptarlo y promoverlo procurando el desarrollo de la cadena, es importante estar al tanto de los avances tecnológicos y mantenerse en busca de mecanismos para adaptar dichos avances de acuerdo a su capacidad y así tratar de mantenerse a la vanguardia.

- **Nivel de tecnología utilizada en los productos:** Aquí se evalúa la habilidad de las empresas para poder tener una profundidad tecnológica mayor, que permita manejar sus procesos con las herramientas más sofisticadas de acuerdo a su capacidad.

- **Desarrollo de procesos innovadores:** Destaca el propósito de las organizaciones empresariales por mejorar sus procesos de manera que se eliminen los procesos rudimentarios y burdos para promover el desarrollo de nuevos procesos más eficientes.

**Capacidad de talento humano:** El capital humano con el que cuentan las empresas en la región es bien aprovechado ya que sus niveles educativos se han visto mejorados con el pasar del tiempo y gracias a la preocupación de las nuevas generaciones por educarse como única salida a las situaciones de pobreza que se vive en la región, las empresas pueden contar con un personal capaz y lleno de conocimientos.

La principal preocupación de las empresas es la falta de personal para ocupar algunos cargos, ya que en mención de factores anteriores, el poco atractivo que presentan los bajos niveles salariales hacen de que el personal que es vinculado a la empresa en muchos de los casos opte por abandonar su puesto en busca de mejores condiciones salariales y laborales, lo que genera que en muchas de las empresas de la región haya un alto nivel de rotación apoyado en los mecanismos de vinculación de las empresas que presentan un común denominador a la contratación que son los contratos a término fijo no superiores a 6 meses.

- **Nivel de preparación:** El talento humano que conforma la empresa esta previamente seleccionado de tal manera que la asignación de cargos se realiza de acuerdo a la preparación académica y técnica que posean además de sus cualidades morales y humanas.

- **Rotación y ausentismo:** En procura de la estabilidad de la empresa y evitar las alteraciones en los procesos se debe mantener niveles bajos de rotación de personal y prevenir las altas tasas de ausentismo basados en programas dirigidos a mejorar esos indicadores laborales.

**Capacidad competitiva:** Las administraciones dentro de la región tienen un alto nivel de competencia entre sí, motivado principalmente por cuestiones culturales que marcan a la sociedad nariñense como una sociedad a la que le es difícil promover la cooperación y la participación mancomunada, lo que generalmente se traduce en competencia enfocada a la rivalidad y no la mejora competitiva de las actividades económicas.

En términos de competitividad las empresas de la región son similares entre sí pero presentan muchas dificultades para competir con empresas mejor posicionadas de carácter nacional o internacional, que cada vez más desplazan a aquellas empresas que no han sabido adaptarse a los cambios y no se han preocupado por incrementar su competitividad en función de resultados que satisfagan el objetivo principal de las empresas.

Las empresas cuentan con algunos factores de calidad como es el caso de las tierras, que facilitan incrementar la calidad de los productos, pero no van acompañadas de esfuerzos que aumenten la calidad en el resto de los procesos, lo cual genera poca confianza en la trazabilidad de los productos y en base a cuestiones de carácter geoGráfico y logístico se puede afirmar que las empresas no cuentan con los factores de competencia que otros países propician para sus economías como apoyo al desarrollo empresarial de los pueblos.

- **Participación en el mercado:** Parte de la gestión estratégica va en procura de generar tácticas que le permitan a una empresa incrementar su participación en el mercado como finalidad de los planes estratégicos por ejemplo.
- **Calidad del producto:** La calidad de los productos le permite a una empresa lograr un buen nivel de consumo en el mercado basado en diferenciación del producto como tal y no por la competencia por precios pura, lo que puede llevar a una empresa a aplicar diversas estrategias que le abran espacio en nuevos mercados o desarrollar el actual.
- **Integración:** Este punto no se refiere a la estrategia de integración como tal, sino que lleva una relación con la capacidad de las empresas para que de manera logística sus relaciones con los otros actores de la cadena se efectúen de modo tal que los procesos sean continuados y se eviten al máximo imprevistos por alguna de las partes, sino que se desarrollen relaciones que no sean excluyentes y las negociaciones por ejemplo procuren el desarrollo de la cadena.

- **Óptima logística de distribución y abastecimiento:** Desarrollo de mecanismos de distribución y abastecimiento de calidad y efectividad que procuren el objetivo último que es el buen servicio al cliente y llevar en el menor tiempo posible y con la mayor calidad los productos al consumidor final.
- **Alta productividad:** Si una empresa quiere tener una oportunidad en el mercado debe idear la manera en cómo puede llevar un buen producto en cantidades rentables al consumidor antes que su competencia y sin incrementar excesivamente sus costos.
- **Investigación y desarrollo:** A un mediano a largo plazo las altas inversiones realizadas por las empresas en investigación y desarrollo pueden lograr una disminución de costos, pero esto necesita una fortaleza financiera que lo soporte.
- **Portafolio y productos:** Es importante para una empresa tener a disposición de sus clientes un abanico de opciones ya que en la actualidad los productos y servicios no se enfocan al mercado sino cada vez más se especializan en el consumidor de manera personalizada y directa.

**Capacidad financiera:** Actualmente las economías se ven muy afectadas por situaciones en las variaciones de las divisas y por ende en las tasas de interés, que afectan directamente la rentabilidad de los negocios y la liquidez de las empresas. Los escenarios financieros que plantea la economía no son muy favorables para la comunidad en general, pero algunas de las empresas disponen de herramientas que pueden facilitar el acceso a capitales importantes en función de la inversión.

Las empresas en Nariño tienen dificultad para acceder a créditos por causa de su bajo nivel de endeudamiento o su respaldo económico en caso de no poder responder con las obligaciones financieras, por estas cuestiones muchas de las empresas no poseen mucha liquidez lo cual frena el desarrollo de las mismas, es por eso que las administraciones deben preocuparse por emplear proyectos rentables que les facilite el acceso a recursos cuando no se disponga de ellos y aún para optimizar el uso del capital disponible.

Los costos de insumos son una de las preocupaciones latentes de las empresas y son las que afectan principalmente los precios competitivos para las empresas, ya que en algunos modelos económicos se ve la necesidad de importar insumos o utilizar materias primas que se ven afectadas por los precios del dólar, de modo que va en detrimento de las utilidades ya que la población nariñense no presenta una demanda demasiado elástica en relación al precio de los productos.

- **Profundidad financiera:** Es importante que las empresas logren tener una relación adecuada y conveniente con las entidades que dispongan de recursos que pueden ser aprovechados por las empresas del sector lácteo para hacer una inversión que fortalezca la organización y sea soportada por su estructura y capital de respaldo.
- **Liquidez:** Cuando las empresas no poseen las cualidades ni conocimiento adecuado para aprovechar los recursos de las entidades financieras, es importante que con miras a crecer posean un respaldo económico representado en liquidez para efectuar sobre todo inversiones de corto plazo.
- **Capacidad para competir con precios:** Una de las capacidades importantes en algunas empresas es poder competir en el mercado basándose en los precios de sus productos, sin necesidad de que toda su oferta compita en todos los segmentos por precios.
- **Optimización de costos:** Las capacidades financieras de una empresa deben procurar inversiones orientadas a la disminución de costos y su optimización, en tanto que a largo plazo representan más beneficios para la misma representados en utilidades.

**Tabla 13. Matriz PCI sector lácteo**

ACTIDADES	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Grado			Grado			Grado		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Capacidad directiva</b>									
Enfoque gerencial		X						X	
Adaptación al cambio						X			X
Gestión de calidad		X							
Capacidad para enfrentar a la competencia						X			X
Gestión estratégica						X			X
<b>Capacidad tecnológica</b>									
Habilidad técnica		X						X	
Adaptación a las nuevas tecnologías			X						X
Nivel de tecnología utilizada en los procesos			X						X
Desarrollo de procesos innovadores					X			X	
<b>Capacidad de talento humano</b>									
Nivel de preparación		X						X	
Rotación y ausentismo		X						X	
<b>Capacidad competitiva</b>									
Participación en el mercado			X						X
Calidad del producto		X						X	
Integración						X			X
Óptima logística de distribución y abastecimiento					X			X	
Capacidad de negociación					X			X	
Alta productividad			X						X
Investigación y desarrollo		X						X	
Portafolio y productos		X						X	
<b>Capacidad financiera</b>									
Profundidad financiera					X			X	
Liquidez						X			X
Capacidad para competir con precios				X				X	
Optimización de costos			X						X

Fuente: Esta investigación

De la anterior matriz podemos concluir que son muchas las debilidades de las empresas del sector sobre todo en su fortaleza financiera y un tanto menos en su capacidad directiva, aunque no en comparación con las fortalezas que posee ya que son más las fortalezas que debilidades de manera no muy marcada, pero presenta capacidades que pueden permitir la presencia de las empresas en el mercado en pugna de porciones del mercado suficientes como para no quedarse rezagadas y no avanzar en comparación con empresas más fuertes y/o de mayor trayectoria.

**Análisis de factores internos.** Ahora veremos las características de las empresas del sector para enfrentar el mercado de acuerdo al análisis que se realizará por medio del uso de la matriz MEFI seleccionando variables de importancia en base a la información relacionada por las entrevistas y otra información obtenida de diferentes fuentes.

A continuación se van a definir algunas de las variables y su peso para ser tomadas en cuenta dentro del análisis, con base en las variables y factores mostrados en el punto anterior y condensado en variables específicas:

- **Enfoque gerencial:** es muy importante la forma en que las empresas son direccionadas, ya que muchos tipos de gerencia conservadores suelen estancar las empresas y no permiten la toma de decisiones que representen un cierto nivel de riesgo para las empresas.
- **Gestión de calidad:** es fundamentales para el logro de las metas por área y ponerlas en consideración frente a los objetivos de la empresa y buscar el logro de las expectativas y proyecciones mediante una dirección enfocada a la calidad.
- **Planeación estratégica:** busca plantar una empresa dentro de un entorno competitivo por medio de herramientas que representen una ventaja frente a sus competidores y una posición fuerte con los recursos de los que dispone y la búsqueda de los que necesita.
- **Participación en el mercado:** es fundamental tener una gran participación en el mercado cuando se busca competir por posicionamiento de marca y lograr plantear una estrategia de fidelización por relaciones cercanas al consumidor.
- **Publicidad:** la publicidad es una parte del mercadeo que determina el posicionamiento de marca y la búsqueda de fidelización del cliente frente a la competencia.

- **Portafolio de productos:** una gran variedad de productos acordes a patrones de consumo actuales pueden ser de provecho para las empresas que quieren penetrar en nuevos mercados por medio de diversificación concéntrica.
- **Rentabilidad:** la rentabilidad actúa como indicador para saber si es conveniente que la empresa siga realizando esfuerzos por mantenerse en el mercado o por el contrario abandonar o cambiar de actividad.
- **Liquidez:** una empresa puede acceder a diferentes herramientas que le permitan desarrollar su potencial competitivo en la medida que posea liquidez para realizar inversiones grandes para mejorar su modelo productivo.
- **Capacidad de endeudamiento:** va en el mismo sentido de la liquidez pero con la diferencia que compromete capitales que efectivamente no posee como tal pero van en búsqueda de una mejora productiva-
- **Encadenamiento productivo:** se relaciona con el nivel de relación de los integrantes de la cadena entre sí.
- **Calidad del producto:** como parte de una estrategia para el posicionamiento de un producto diferenciado las empresas pueden emplear la calidad de sus productos como base para la creación de una nueva oferta de productos dirigidos a otro tipo de mercado.
- **Nivel de integración:** la integración de las empresas puede incrementar su fortaleza logística para llevar de manera más eficiente un producto al mercado.
- **Controles de calidad estrictos:** son determinantes al momento de quieren colocar un producto en un mercado que acostumbra a exigir altos estándares de calidad sobre todo si de productos alimenticios se trata.
- **Alta productividad:** se relaciona con la capacidad productiva que las empresas tienen en relación con los recursos de los que disponen.
- **Sistemas de distribución:** van en relación con la condición de las empresas para colocar de manera eficiente sus productos lo más cerca posible del consumidor.
- **KNOW HOW:** una de las fortalezas empresariales está en el manejo de los procesos internos que le otorgan valor agregado a sus productos.
- **Desarrollo de nuevos procesos:** las empresas que son capaces de desarrollar nuevos procesos con mayor eficacia pueden desarrollar una potencialidad competitiva.

**Tabla 14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Total Ponderación
Enfoque gerencial	0,03	3,333	0,100
Gestión de calidad	0,04	3,000	0,120
Planeación estratégica	0,07	2,667	0,187
Participación en el mercado	0,06	2,333	0,140
Publicidad	0,04	2,000	0,080
Portafolio de productos	0,07	2,667	0,187
Rentabilidad	0,03	3,000	0,090
Liquidez	0,05	2,000	0,100
Capacidad de endeudamiento	0,05	1,667	0,083
Encadenamiento productivo	0,07	3,000	0,210
Calidad del producto	0,08	3,667	0,293
Nivel de integración (hacia atrás)	0,04	2,667	0,107
Controles de calidad estrictos	0,08	3,667	0,293
Aplicación tecnológica	0,08	3,000	0,240
Optimización de costos	0,04	3,000	0,120
Alta productividad	0,05	2,667	0,133
Sistemas de distribución	0,04	2,000	0,080
KNOW HOW	0,03	2,667	0,080
Desarrollo de nuevos procesos	0,05	1,333	0,067
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,710</b>

Fuente: Esta investigación

Esta matriz condensa los resultados de la calificación de varias empresas objeto de estudio de esta investigación para tener un panorama general del sector a través de las empresas que se han seleccionado para muestra de este proyecto.

De acuerdo a esta matriz el resultado ponderado arroja una calificación de 2,71; esto indica que está por encima del promedio, entonces se entiende que las empresas del sector tienen más fortalezas que debilidades actualmente. Han tenido factores que les han permitido darle dinámica al sector y en el recorrido que han tenido han venido fortaleciéndose, pero las debilidades aún son muy importantes y deberán aplicar estrategias para el mediano y largo plazo que les permita reducir su efecto y sobrevivir en el medio. Así pues un ejemplo puede ser que las oportunidades para obtener recursos de entidades externas pueden incrementar el nivel de endeudamiento, pero estos recursos pueden aplicarse en la obtención de herramientas y elementos tecnológicos enfocados a unos objetivos y metas que le den un direccionamiento estratégico gerencial para una buena toma de decisiones sobre los mercados actuales y en prospectiva.

## **5.2 CONSTRUCCIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS**

Para iniciar este punto se realizará un análisis basado en la información obtenida de las matrices MEFE y MEFI del sector para lograr destacar las variables más importantes tanto a nivel interno como externo y así lograr construir una DOFA como se plantea en el marco referencial y luego determinar estrategias siguiendo el modelo de estrategias genéricas de Porter.

Ya que la DOFA brinda un panorama general del sector será la primera herramienta en la formulación de estrategias para este punto y se tendrán en cuenta los aspectos fundamentales de las variables para una construcción adecuada al sector en base a los antecedentes e información encontrada.

**5.2.1 Análisis de debilidades-oportunidades, fortalezas y amenazas.** A continuación se agrupará y combinarlos factores que componen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para la construcción final de la matriz DOFA que arrojará las estrategias para fines de este punto en el presente trabajo, cabe resaltar que dichas estrategias son producto del análisis de variables y factores obtenidos en la recolección de información producto de encuestas y entrevistas cuyos anexos estarán disponibles para su análisis.

**Tabla 15. FO (Fortalezas Y Oportunidades)**

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
1. Gestión de calidad	1. Apertura económica
2. Planeación estratégica	2.Regalías
3. Portafolio de productos	3.Programas gubernamentales sociales
4. Rentabilidad	4.Costumbres y cultura
5. Encadenamiento productivo	5.Tendencias de consumo
6. Calidad del producto	6.Implementación tecnológica
7. Nivel de integración (hacia atrás)	7.Desarrollo investigativo
8. Controles de calidad estrictos	8.Alianzas estratégicas
9. Aplicación tecnológica	9.Ingreso a nuevos mercados
10.KNOW HOW	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
O1-F4; La apertura económica del país es tanto buena como mala, pero lo importante está en saber aprovechar los beneficios de esta, ya que mediante esta oportunidad es posible la creación de productos que logren llegar mediante buenas estrategias a mercados externos de manera efectiva.	
O3-F12; El gobierno actual provee de muchos programas de alimentación para el beneficio social, de ahí se puede aprovechar las necesidades alimentarias de las diversas entidades para hacer una oferta adecuada a los requerimientos y lograr llevar los productos tanto a organizaciones públicas como privadas y a los particulares.	
O2-F3; Las empresas deben planear adecuadamente cuáles son sus objetivos de mercado y teniendo como objetivo los focos donde se están aprovechando los recursos de regalías y los beneficiarios de las mismas puede aplicar para una penetración de mercado.	
O4-O5-F4; Las costumbre y cultura son factores cambiantes gracias a la sociedad y economía globalizadas, aprovechando las tendencias de consumo que tienen un patrón similar para las personas a nivel mundial se puede enfocar productos y especializarlos por segmento de mercado, ampliando la oferta y en búsqueda de aumentar la demanda.	
O6-F11; Con el fin de minimizar los costos las empresas deben buscar aplicar tecnología especializada y moderna, que les permita mejorar también su productividad enfocada a satisfacer el mercado.	
O7-F13; El desarrollo investigativo debe conducir a las empresas a aprovechar esas fuentes de información y desarrollar su potencial para implementarlo y aplicarlo a su conocimiento privado y sus prácticas tanto productivas como administrativas, en incrementar el valor de su KNOW HOW.	
O8-F6-F8; Las empresas de la región tienen mucho potencial para procurar realizar alianzas estratégicas sobre todo para fortalecimiento del encadenamiento productivo que le de valor a la cadena y aún en procura de valor agregado por la trazabilidad de sus productos con enfoque de calidad.	
O9-F2; La gestión de la calidad debe permitirle a las empresas ingresar con productos certificados a mercados exigentes sobre todo en materia sanitaria como EEUU que una de sus principales exigencias es cumplir con sus requerimientos Fito y zoonitarios.	

**Fuente: Esta investigación**

**Tabla 16. DO (Debilidades Y Oportunidades)**

<b>Debilidades (D)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>
1. Participación en el mercado	1.Apertura económica
2. Publicidad	2.Regalías
3. Liquidez	3.Programas gubernamentales sociales
4. Capacidad de endeudamiento	4.Costumbres y cultura
5. Sistemas de distribución	5.Tendencias de consumo
6. Desarrollo de nuevos procesos	6.Implementación tecnológica
	7.Desarrollo investigativo
	8.Alianzas estratégicas
	9.Ingreso a nuevos mercados
<b>ESTRATEGIAS</b>	
O3-D6; Aprovechando los diferentes beneficios de algunos programas gubernamentales tanto financieros como de conocimiento se puede lograr la aplicación de nuevos y mejores procesos por medio de las campañas para promover el desarrollo del sector, logrando de esta manera el también el desarrollo de las organizaciones en el ámbito tecnológico, ambiental, social y laboral.	
O4-D2; Exaltar las costumbres y muestras culturales de cada región dentro de Nariño, para hacer publicidad y permitir que el producto como dichas costumbres sean reconocidas en la región y por qué no en el país, logrando una representatividad de las costumbres y expansión de la cultura aprovechando la mercadotecnia.	
O8-D1; Establecer alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento regional y nacional obteniendo un beneficio mutuo de esta manera se ingresa al mercado buscando establecerse en él de la mano de una buena línea de productos o productos reconocidos y de consumo masivo.	
O6-D5; Implementar nuevos sistemas y maquinaria tecnificada para lograr una mayor agilidad en los canales de distribución como en los procesos de producción.	
O2-D3; Aprovechar los productos de tan alta calidad que se producen en la región para lanzar marcas diferenciadoras y dirigidas a segmentos con gustos y preferencias sobresalientes, aumentando el margen de utilidad proveniente de productos especiales se segmentos selectos.	
O7- D4; Aprovechar los programas especiales del sector financiero para promover el desarrollo de los actores de la cadena láctea y del agro en general para crecer en tecnologías y desarrollo de procesos.	
O5- D1; Lograr una mayor participación en el mercado ofreciendo un amplio portafolio de servicios dirigido a todos tipo de población, preocupándose por el factor social, ambiental y cultural, permitiendo que exista una diversificación de productos logrando así un mayor beneficio para la población.	

**Fuente: Esta investigación**

**Tabla 17. FA (Fortalezas Y Amenazas)**

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Enfoque gerencial	1.Situación laboral
2. Gestión de calidad	2.Tasas de interés
3. Planeación estratégica	3.Seguridad y orden público
4. Portafolio de productos	4.Niveles de educación
5. Rentabilidad	5.Facilidad de acceso a la tecnología
6. Encadenamiento productivo	6.Desarrollo tecnológico nacional
7. Calidad del producto	7.Obsolescencia tecnológica
8. Nivel de integración (hacia atrás)	8.Nivel de inversión tecnológica
9. Controles de calidad estrictos	9.Nivel de Asociatividad
10.Aplicación tecnológica	10.Entrada de nuevos competidores
11.Optimización de costos	11.Precios de la competencia
12.Alta productividad	12.Infraestructura vial
13.KNOW HOW	13.Ubicación geográfica
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<p>F11-A1; Debido a que la situación económica nacional no es la más estable y los indicadores no pueden generalizar la situación particular de las regiones las empresas deben buscar trabajar en materia de costos para tener una oferta de productos que considere la situación de ingresos de los nariñenses en particular, ya que hay una importante situación de desempleo, mucha informalidad y bajos niveles de ingresos por debajo del mínimo legal.</p>	
<p>F6-A9; Una de las mayores desventajas que tiene la región es que culturalmente las personas no tienen cultura de cooperación y de asociación, a pesar de esto las empresas realizan esfuerzos por lograr ciertos grados de encadenamiento y cuentan con condiciones para cooperar y promover la cooperación de los otros integrantes de la cadena, de modo que deben buscar la forma de integrar de manera mancomunada y fortalecerse como sector.</p>	
<p>F8-A10; Como estrategia para fortalecer el sector frente a la entrada de nuevos competidores es determinante que se presenten escenarios de integración siguiendo un modelo cooperativo eficiente como el de la empresa COLACTEOS pero sin demeritar la búsqueda de utilidades de acuerdo al tipo de sociedad.</p>	
<p>F10-A6-A7; Dado que el desarrollo de tecnologías al interior del país y que muchos de los productores regionales aún cuentan con tecnologías de la colonia, las empresas tienen que fortalecer su implementación tecnológica manejando de manera óptima la tecnología que poseen y añadiendo tecnología que les permita lograr mayor eficiencia sobre todo en el proceso productivo.</p>	

**Fuente: Esta investigación**

**Tabla 18. DA (Debilidades Y Amenazas)**

<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Participación en el mercado	1.Situación laboral
2. Publicidad	2.Tasas de interés
3. Liquidez	3.Seguridad y orden público
4. Capacidad de endeudamiento	4.Niveles de educación
5. Sistemas de distribución	5.Facilidad de acceso a la tecnología
6. Desarrollo de nuevos procesos	6.Desarrollo tecnológico nacional
	7.Obsolescencia tecnológica
	8.Nivel de inversión tecnológica
	9.Nivel de Asociatividad
	10.Entrada de nuevos competidores
	11.Precios de la competencia
	12.Infraestructura vial
	13.Ubicación geográfica
<b>ESTRATEGIAS</b>	
D1-A9; Incrementar la participación en el mercado mediante la gestión de sociedades estratégicas que permitan ampliar el mercado y fortalecer las relaciones empresariales de la región.	
D2-A10; Las empresas deben realizar inversiones en publicidad que sean más impactantes, representativas y efectivas que contrarresten el efecto de la promoción y publicidad que hacen empresas que pretenden entrar al mercado.	
D3-D4-A8; Es importante que las empresas hagan uso de los créditos especiales para el sector lácteo e incrementen su inversión tecnológica especializada.	
D5-A12-A13; Los sistemas de distribución y la logística de las empresas se debe adecuar a las condiciones de infraestructura que enfrenta el departamento en general de modo que mediante programas especiales de distribución se logre ampliar el mercado y penetrarlo para llegar a diversos lugares afectados o de difícil acceso.	

**Fuente: Esta investigación**

**Tabla 19. Matriz Dofa (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas)**

En este punto se construye la matriz DOFA condensada partiendo de la anterior combinación de factores, cuyo cruce determina diferentes tipos de estrategias que más adelante se entran a concretar para evitar la redundancia entre sí.

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1-Gestión de calidad 2-Planeación estratégica 3-Portafolio de productos 4-Encadenamiento productivo 5-Nivel de integración 6-Aplicación tecnológica 7-Optimización de costos 8-Alta productividad 9-KNOW HOW	1-Participación en el mercado 2-Publicidad 3-Liquidez 4-Capacidad de endeudamiento 5-Sistemas de distribución 6-Desarrollo de nuevos procesos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1-Apertura económica 2-Regalías 3-Programas gubernamentales 4-Costumbres y cultura 5-Tendencias de consumo 6-Implementación tecnológica 7-Desarrollo investigativo 8-Alianzas estratégicas 9-Ingreso a nuevos mercados	Gracias a la apertura económica es necesaria la creación de productos que logren llegar mediante buenas estrategias a mercados externos de manera efectiva.(O1,F3) Aprovechar las necesidades alimentarias para los diversos programas de las entidades gubernamentales para hacer una oferta adecuada a los requerimientos y lograr llevar los productos tanto a organizaciones públicas como privadas y a los particulares.(O3,F8) Las empresas deben plantear adecuadamente cuáles son sus objetivos de mercado y teniendo como objetivo los focos donde se están aprovechando los recursos de regalías y los beneficiarios de las mismas puede aplicar para una penetración de mercado.(O2,F2) Aprovechar las tendencias de consumo actuales que tienen un patrón similar para las personas a nivel mundial se puede enfocar productos y especializarlos por segmento de mercado, ampliando la oferta y en búsqueda de aumentar la demanda.(O4,O5,F3) Las empresas deben buscar aplicar tecnología especializada y moderna, que les permita mejorar también su productividad	Aprovechar los programas gubernamentales para lograr la aplicación de nuevos y mejores procesos por medio de las campañas para promover el desarrollo del sector.(O3,D6) Lanzar publicidad que permita que el producto y la idiosincrasia de la región sean reconocidas en la región y en el país, logrando una representatividad de las costumbres y expansión de las marcas aprovechando la mercadotecnia.(O4,D2) Establecer alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento regional y nacional obteniendo un beneficio mutuo de esta manera se ingresa al mercado buscando establecerse en él de la mano de una buena línea de productos reconocidos y de consumo masivo.(O8,D1) Implementar nuevos sistemas y maquinaria tecnificada para lograr una mayor agilidad en los canales de distribución como en los procesos de producción.(O6,D5) Aprovechar los productos de tan alta calidad que se producen en la región para lanzar marcas diferenciadoras y dirigidas a segmentos con gustos y preferencias sobresalientes, aumentando el margen de utilidad proveniente de productos especiales se segmentos selectos.(O2,D3)

	enfocada a satisfacer el mercado.(O6,F7) El desarrollo investigativo debe conducir a las empresas a beneficiarse de esas fuentes de información y desarrollar su potencial para implementarlo y aplicarlo a su conocimiento privado y sus prácticas tanto productivas como administrativas, en incrementar el valor de su KNOW HOW.(O7,F9) Procurar la realización de alianzas estratégicas sobre todo para fortalecimiento del encadenamiento productivo que le de valor a la cadena y aún en procura de valor agregado por la trazabilidad de sus productos con enfoque de calidad.(O8,F4,F5) Lanzar productos certificados a mercados exigentes sobre todo en materia sanitaria como EEUU que una de sus principales exigencias es cumplir con sus requerimientos Fito y zoonosanitarios.(O9,F1)	Aprovechar los programas especiales del sector financiero para promover el desarrollo de los actores de la cadena láctea y del agro en general para crecer en tecnologías y desarrollo de procesos.(O7,D4) Ofrecer un amplio portafolio de servicios dirigido a todos tipo de población, preocupándose por el factor social, ambiental y cultural, permitiendo que exista una diversificación de productos logrando así un mayor beneficio para la población.(O5,D1)
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1-Situación laboral 2-Obsolescencia tecnológica 3-Nivel de inversión en tecnología 4-Nivel de Asociatividad 5-Entrada de nuevos competidores 6-Precios de la competencia 7-Infraestructura vial 8-Ubicación geográfica	Buscar trabajar en materia de costos para tener una oferta de productos que considere la situación de ingresos de los nariñenses en particular, ya que hay una importante situación de desempleo, mucha informalidad y bajos niveles de ingresos por debajo del mínimo legal.(F11,A1) Las empresas deben cooperar y promover la cooperación de los otros integrantes de la cadena, de modo que deben buscar la forma de integrar de manera mancomunada y fortalecerse como sector.(F6,A4) Buscar escenarios de integración siguiendo un modelo cooperativo eficiente de acuerdo al tipo de sociedad.(F8,A5) Las empresas tienen que fortalecer su implementación tecnológica manejando de manera óptima la tecnología que poseen y añadiendo tecnología que les permita lograr mayor eficiencia sobre todo en el proceso productivo.(F10, A2)	Incrementar la participación en el mercado mediante la gestión de sociedades estratégicas que permitan ampliar el mercado y fortalecer las relaciones empresariales de la región.(D1,A4) Las empresas deben realizar inversiones en publicidad que sean más impactantes, representativas y efectivas que contrarresten el efecto de la promoción y publicidad que hacen empresas que pretenden entrar al mercado.(D2,A5) Es importante que las empresas hagan uso de los créditos especiales para el sector lácteo e incrementen su inversión tecnológica especializada.(D3,D4,A3) Los sistemas de distribución y la logística de las empresas se debe adecuar a las condiciones de infraestructura que enfrenta el departamento en general de modo que mediante programas especiales de distribución se logre ampliar el mercado y penetrarlo para llegar a diversos lugares afectados o de difícil acceso.(D5,A7,A8)

Fuente: Esta investigación

**5.2.2 Depuración de estrategias.** A continuación se procede a seleccionar las estrategias enumeradas anteriormente depurándolas de modo que se seleccionen los elementos más importantes y claves de las anteriores estrategias y establecer estrategias concretas.

- Las empresas deben aprovechar la capacidad de la región para elaborar productos especiales, lácteos derivados de otras especies de animales que puedan ser insertados en nuevos mercados, se relaciona con la diversificación concéntrica.
- Algunos programas gubernamentales generan necesidades de alimentos saludables para llegar a poblaciones vulnerables o programas de desayunos infantiles, de modo que las empresas deben procurar la elaboración de productos con buenos estándares de calidad y saludables que puedan hacer parte de esas dietas requeridas por los programas gubernamentales, de modo que esos productos tengan impacto económico y también social.
- Gracias a las regalías y proyectos del estado existen regiones donde se están moviendo recursos y por ende hay flujo de capitales, esto puede aprovecharse para penetrar el mercado con productos en diferentes gamas y ligado al desarrollo de mercados en nuevas latitudes del país.
- Las tendencias de consumo son cada vez más globales, es por esto que las empresas deben analizar las tendencias de consumo a nivel mundial y adaptarlas a las preferencias de los regionales con nuevos productos que amplíen la oferta de productos.
- Actualmente las empresas hacen uso de herramientas tecnológicas pero deben alcanzar la aplicación de mucha más tecnología que les permita incrementar su productividad y el desarrollo de nuevos procesos y esto puede apoyarse en las opciones que brinda el sector financiero.
- El desarrollo investigativo debe conducir a las empresas a beneficiarse de esas fuentes de información y desarrollar su potencial para implementarlo, sobre todo cuando el conocimiento es técnico o académico y aplicarlo a su conocimiento empresarial y sus prácticas tanto productivas como administrativas, para incrementar el valor de su KNOW HOW.
- Las empresas deben realizar esfuerzos por promover escenarios de alianzas estratégicas sobre todo para fortalecimiento del encadenamiento productivo que le de valor a la cadena y aún en procura de valor agregado por la trazabilidad de sus productos con enfoque de calidad.

- Lanzar productos certificados a mercados exigentes sobre todo en materia sanitaria como EEUU que una de sus principales exigencias es cumplir con sus requerimientos fitosanitarios y zoonosanitarios.
- Aprovechar los programas gubernamentales enfocados al desarrollo del agro para lograr la aplicación de nuevos y mejores procesos y también tener una participación activa en la promoción y divulgación de los aportes gubernamentales dirigidos al sector, desde las capacitaciones en manejos de suelos hasta los programas de acceso a crédito.
- Lanzar publicidad que permita que el producto y la idiosincrasia de la región sean reconocidas en la región y en el país, logrando una representatividad de las costumbres y expansión de las marcas aprovechando la mercadotecnia, que además de brindar un buen producto lleve valor agregado por la inclusión de productos adicionales a diferentes productos actuales.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento regional y nacional obteniendo un beneficio mutuo; de esta manera se ingresa al mercado buscando establecerse con una oferta de productos actuales o nuevos apoyados en otros de mayor reconocimiento o de mayor demanda.
- Ofrecer un amplio portafolio de servicios dirigido a todo tipo de población, preocupándose por el factor social, ambiental y cultural, permitiendo que exista fidelización del cliente por su cercanía al mismo y por su posicionamiento con productos para diferentes niveles de ingresos (segmentación).
- Buscar trabajar en materia de costos para tener una oferta de productos que considere la situación de ingresos de los nariñenses en particular, ya que hay una importante situación de desempleo, mucha informalidad y bajos niveles de ingresos (sueldos inferiores al mínimo legal).
- Buscar escenarios de integración siguiendo un modelo cooperativo eficiente de acuerdo al tipo de sociedad, que aglomeren aportes de asociados sin demeritar los beneficios personales o la repartición de utilidades.
- Las empresas tienen que fortalecer su implementación tecnológica manejando de manera óptima la tecnología que poseen y añadiendo tecnología que les permita lograr mayor eficiencia sobre todo en el proceso productivo.
- Incrementar la participación en el mercado mediante la gestión de sociedades estratégicas que permitan ampliar el mercado y fortalecer las relaciones empresariales de la región.

- Las empresas deben realizar inversiones en publicidad que sean más impactantes, representativas y efectivas que contrarresten el efecto de la promoción y publicidad que hacen empresas nacionales o extranjeras que pretenden entrar o están en el mercado.
- Los sistemas de distribución y la logística de las empresas se debe adecuar a las condiciones de infraestructura que enfrenta el departamento en general de modo que mediante programas especiales de distribución se logre ampliar el mercado y llegar a diversos lugares afectados por inseguridad o zonas de difícil acceso.
- Algunas entidades de financiación están dispuestas al alcance de las empresas que hacen parte del sector agropecuario y sector lácteo específicamente brindando intereses atractivos para apoyar la inversión de las empresas en desarrollo de procesos y adquisición de maquinaria especializada.
- Las empresas tienen potencial para la diversificación de productos y no necesariamente concéntrica, de modo que existen opciones aún de elaborar productos sustitutos y dirigidos a otros segmentos que pueden sostener la demanda conglomerada de cada empresa, no solo productos lácteos sino también productos con alto contenido de agua como jugos, gelatinas y agua purificada.

### **5.3 LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER**

A continuación se entrará a realizar un análisis de las estrategias genéricas de M. Porter; según Porter existen solo dos estrategias genéricas, que en concreto la una va de la mano con los costos y la otra va por el lado de la diferenciación.

De acuerdo a esto las dos estrategias para algunos autores tienen dos enfoques que funcionan casi como dos estrategias más en si, así estas estrategias tienen un enfoque para un segmento del mercado y el enfoque para todo el sector, pero en realidad no componen dos estrategias adicionales sino solamente van de acuerdo a la visión de cada empresa y como quiera atacar el mercado.

En base a lo anterior se pueden identificar algunas estrategias para las empresas del sector basándose en los anteriores resultados pero enfocadas al modelo de estrategias genéricas de Porter.

De acuerdo a lo anterior una de las estrategias es ser líder en costos, pero como se ha analizado a lo largo de esta investigación es muy difícil para las empresas del sector agro colombiano y más específicamente para las empresas del sector

lácteo de San Juan de Pasto ser líderes en costos, ya que desde los insumos para los campesinos hasta los aditamentos que llevan implícitos los productos tienen parte en las importaciones del país, de modo que cualquier elemento de los que se usan en alguno de los procesos de producción lechera puede incluir insumos importados que interfieren directamente en los costos y por ende aumentan los precios.

Los medios logísticos de los que disponen las empresas del sector en su gran mayoría no son capaces de llegar muy lejos de la ciudad y en otros casos ni tan siquiera poseen medios como llevar sus productos fuera de la ciudad, todos estos son factores que hacen que las empresas difícilmente logren competir en costos.

De esto se puede concluir que no sería aplicable fijar estrategias basadas en reducción de costos que sean comparables con las de empresas más grandes y más fuertes que pueden competir con precios unitarios bajos por su músculo financiero y su presencia en diferentes sectores y/o segmentos del mercado.

La siguiente en este orden es la estrategia de diferenciación, la cual consiste en elaborar y vender productos con características especiales, diferenciados valga la redundancia, únicos y que brinden un valor que les permita distinguirse de los productos de la competencia y dirigirse a un segmento específico.

El principal objetivo de esta estrategia es lograr la preferencia de los consumidores, de tal manera que las empresas fácilmente sean las que determinen el precio, con un margen de ganancia conveniente para los empresarios, ya que de acuerdo a las características del producto y su enfoque, el consumidor puede llegar a pagar un *plus* por un producto que sea especial para él o lo valga.

En este caso las empresas pueden lograr la elaboración de este tipo de productos diferenciadores, productos que deben tener algo importante, y es que no deben ser productos fácilmente imitables por la competencia.

En el caso de las empresas de la región, lo que se espera es que puedan brindar al mercado tanto nacional como internacional productos diferenciados principalmente por su calidad, esto hace parte de una estrategia diferenciadora.

Aprovechando las características de la región, la historia, la cultura y la idiosincrasia del pueblo nariñense, las empresas pueden dotar a sus productos de ese producto intangible por significado y aún pueden emplearse estrategias de valor agregado al producto, un producto icónico y representativo.

Otra parte de la estrategia diferenciadora está contemplada en que las empresas de la región se preocupen por llegar al consumidor antes que la competencia, en ofrecer productos de calidad de la manera más efectiva a las manos del cliente. Esta estrategia de diferenciación puede ser clave ya que las empresas de la región no tienen productos claramente diferenciables el uno del otro y puede que al tener precios similares una estrategia de diferenciación atraiga la atención de los consumidores y así las variaciones en precios no afecten de manera negativa el nivel de consumo, ya que como característica de los habitantes de la ciudad de Pasto tienen como tendencia cambiar sus costumbres de consumo ante variaciones del precio cuando son bienes normales, no es muy notorio ante variaciones de productos o bienes de primera necesidad o tampoco es tan sensible la variación de consumo en tanto a bienes o productos diferenciados.

Ya que el enfoque que actualmente manejan las empresas en la región es de dirigir sus productos al mercado en general otra parte de las estrategias genéricas de Porter es clasificar y segmentar algunos de los productos para especializarlos en clientes específicos y con gustos y preferencias claramente definidos, de tal suerte que dichos clientes opten por los productos de su empresa preferida tanto por características del producto en sí como también por servicios adicionales que la empresa pueda prestar en compañía de sus productos sin olvidar su razón de ser.

Es determinante plantear escenarios de cambio tanto para la empresa como para el consumidor en sí, pero todo depende de la capacidad de la empresa para enfocarse correctamente y no fracasar al momento de poner en el mercado productos que no vayan conforme a lo que el público o mercado objetivo requiera.

## **6. PLAN DE ACCIÓN**

En este capítulo, se englobarán las estrategias del capítulo anterior en estrategias generales y estrategias específicas, donde también se relacionará cuáles son los objetivos, los responsables, las actividades a realizar y el tiempo esperado para su realización; de esta manera se obtiene un plan de acción para el sector lácteo del municipio de San Juan de Pasto y todos los actores involucrados.

**Tabla 20. Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto.**

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA ESPECIFICA	OBJETIVOS	RECURSOS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION
			RESPONSABLES		
DESARROLLO DEL MERCADO	<b>Expansión de mercados</b>	Realizar alianzas estratégicas con empresas de la región y fuera de ella para lograr abarcar mayor mercado.	Gerentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir nuevos mercados geoGráficos, integrar nuevas dimensiones del producto.</li> </ul>	Tiempo menor a un año.
	<b>Buscar nuevos canales de distribución</b>	Buscar otra clase de infraestructura para lograr llevar desde el departamento hasta otros lugares geoGráficos los productos	Logística y distribución. <b>Acompañamiento:</b> Gobierno Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar nuevas formas de llevar los productos como por ejemplo aeropuertos, y otros mercados.</li> </ul>	Un año.
	<b>Diferenciación de precios</b>	Hacer una diferenciación de precios, reduciendo costos de producción, pero sin afectar la calidad.	Productores <b>Acompañamiento:</b> Gobiernos locales y entidades de apoyo agropecuario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer a los productores los beneficios de reducir costos, a través de capacitaciones y mecanismos de las entidades y los gobiernos locales.</li> <li>Fomentar en el eslabón primario alternativas de alimentación basadas solo en pastos para la disminución de costos, ya que es aquí donde los costos aumentan,</li> </ul>	Implementándose actualmente, tiempo estimado 3 años.

**(Continuacion Tabla 20 Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto.)**

	<b>Segmentación del mercado</b>	Impulsar otros tipos de productos para segmentos de mercado definidos	Producción, Investigación, y Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir nuevos productos trabajando conjuntamente producción, desarrollo y estudio de mercado.</li> </ul>	Algunas empresas están actuando en este sentido. Tiempo de horizonte indefinido.
<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	<b>Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos</b>	Dar nuevas características a los productos existentes en el mercado que permitan diferenciación.	Producción, mercadeo, diseño de productos, Investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la investigación, e impulsar los productos mejorados a los mercados.</li> <li>• Darle valor agregado a los productos por ejemplo a través de empaques con otras utilidades.</li> </ul>	Tiempo indefinido.
	<b>Rejuvenecimiento de la línea de productos.</b>	Lograr que los productos actuales se enfoquen de tipo diferente manteniendo su nivel de consumo.	Estudio de mercados, Mercadeo, Producción e investigación. <b>Acompañamiento:</b> Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir más en I&amp;D, Investigación de mercados.</li> <li>• Analizar lo que los consumidores desean.</li> </ul>	Tiempo indefinido. Actualmente.

(Continuacion Tabla 20 Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto.)

	<b>Calidad.</b>	Mantener la calidad de los productos y aumentarla en otros.	Productores de materia prima, control de calidad, <b>Acompañamiento:</b> Entidades gubernamentales y asociaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a los productores que la calidad es indispensable para poder competir.</li> <li>• Disminuir los riesgos sanitarios con el consumo de este tipo de productos.</li> <li>• Inversión en tecnificación para las asociaciones y para los transformadores.</li> <li>• Mejora de las características de los productos para los mercados internacionales.</li> </ul>	Actualmente.
<b>PENETRACION EN EL MERCADO</b>	<b>Incrementando la cantidad de los productos en el mercado nacional e internacional</b>	Ampliar el portafolio de productos de las empresas, mediante estudios de mercado que permitan determinar los productos que el consumidor desea	Investigación, Producción y mercadeo. <b>Acompañamiento:</b> Entidades gubernamentales adheridas a los gobiernos nacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión es tecnificación e investigación.</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Benchmarking.</li> </ul>	Tiempo de horizonte, indefinido, ya que esta actividad se realiza actualmente y a tiempo futuro.
	<b>Combinación de estrategias de mix de mercados.</b>	Incrementar las ventas y el reconocimiento de la marca a través de publicidad.	Mercadeo, distribución y ventas. <b>Acompañamiento:</b> Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar publicidad y combinación del mix de mercados para lograr un posicionamiento de la marca.</li> <li>• Abastecimiento de mercados locales antes que los internacionales.</li> </ul>	Tiempo de horizonte para comenzar 6 meses.

**(Continuacion Tabla 20 Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto.)**

	<b>Reducir de precios</b>	Competir con precios, que se vería encadenado a la reducción de los costos de producción que son los más altos.	Productores, Producción, Investigación y desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking y desarrollo de tecnología, comparación con países más fuertes.</li> <li>• La principal actividad es la disminución de costos de producción.</li> </ul>	3 años
<b>INTEGRACION</b>	<b>Realizar alianzas entre empresas de la región.</b>	Realizar alianzas estratégicas con el fin de lograr abastecer más mercados.	Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la Asociatividad y disminuir el egoísmo entre los transformadores de productos lácteos.</li> <li>• Lograr que el mercado interno se vea beneficiado por su abastecimiento.</li> <li>• Lograr mayor capacidad productiva y competencia con mercados extranjeros.</li> </ul>	1 año
	<b>Producción más eficiente</b>	Aumentar los niveles de productividad.	Cadena productiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el encadenamiento productivo para que toda la cadena pueda tener como resultado mejor productividad.</li> </ul>	2 años

(Continuacion Tabla 20 Plan De Acción- Sector Lácteo San Juan De Pasto.)

<p><b>APOYO SECTOR FINANCIERO.</b></p>	<p>Aprovechar las facilidades del sector financiero para el fortalecimiento del sector en cualquiera de sus eslabones.</p>	<p>Aprovechar los beneficios del sector financiero del país.</p>	<p>Cadena productiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el uso de créditos para el sector productor para que puedan mejorar las condiciones de los animales y las condiciones de extracción</li> <li>• Fomentar el uso de créditos para las empresas transformadoras y así lograr un aumento en tecnificación.</li> </ul>	<p>Actualmente</p>
<p><b>DISEÑO DE PROYECTOS DEL SECTOR PARA EL USO DE REGALIAS.</b></p>	<p>Fortalecimiento del sector a nivel financiero con proyectos de regalías.</p>	<p>Apoyar el aumento de proyectos para regalías, que aporten al sector lácteo.</p>	<p>Centros educativos-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el desarrollo de proyectos para lograr inversión de regalías.</li> </ul>	<p>A 6 meses.</p>
<p><b>MEJORAMIENTO GENETICO</b></p>	<p>Planes de mejoramiento genético para lograr aumentar la producción por animal.</p>	<p>Realizar planes para el mejoramiento genético de los animales.</p>	<p>Centros educativos y apoyo gubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de mejoramiento genético que ayuden con el aumento en la producción.</li> <li>• Aumento de la investigación en este tema,</li> </ul>	<p>No mayor a 3 años.</p>

Fuente: Esta investigación

## CONCLUSIONES

El sector lácteo es fundamental dentro de la tipología de actividades económicas al interior del departamento de Nariño, siendo cerca de 38.000 las familias que dependen de esta actividad, ya sea de forma especializada o como actividad secundaria; es de gran preocupación por esto cualquier situación la cual trastoque o afecte dicho sector, ya que presenta grandes restos en su competitividad y sostenimiento en el mediano y largo plazo por el hecho de que a pesar de los tiempos que corren no cuenta aún con una infraestructura sólida; uno de los resultados que la investigación y la observación directa arroja, es que en el eslabón primario el fortalecimiento del núcleo familiar es fundamental para lograr las posteriores asociaciones y las mejoras en la producción. La organización de este eslabón es el eje fundamental para lograr que las debilidades se conviertan en fortalezas y se encamine a que el sector pueda ser más competitivo de cara a la calidad y precios que manejan los competidores tanto nacionales como internacionales.

A lo largo del desarrollo de la Cadena Láctea, los eslabones se han venido fortaleciendo en tecnología y mano de obra calificada a través de capacitaciones que las entidades que apoyan el sector han proporcionado, Sin embargo, el direccionamiento sobre el uso de tecnologías debe encaminarse hacia metas claras que rodean a la producción y transformación de la materia prima, en este caso la leche; como por ejemplo la mejora de las vías de acceso que permitan llegar a todos los productores de alternativas viables para la tecnificación.

Algunas de las estrategias que se han implementado en varios documentos con el fin de que el sector lácteo sea más competitivo, son redundantes, no existe tampoco ningún organismo que ejerza control sobre si se están ejecutando o no; el control permitiría que las estrategias puedan ser replanteadas o corregidas o formular estrategias diferentes, mientras esto no se haga el desarrollo será limitado, además muchas de las empresas que rodean al sector no cuentan con recursos para poner en práctica estas estrategias sino que buscan el apoyo de instituciones que conozcan del tema. El crecimiento y la iniciativa de implementación es lento y por ende se traduce en una posible salida del mercado.

Ya que la actual coyuntura que se atraviesa en la región no es momentánea sino que puede tener a futuro problemas posiblemente más grandes, es necesario de que las medidas aplicadas para darle soporte al sector no sean como popularmente se dice *pañitos de agua tibia* sino que en verdad sean medidas que toquen estructuralmente al sector de manera paulatina y positiva, ya que medidas correctivas pueden momentáneamente dar luces de cambio pero las medidas estructurales pueden atacar el problema a la raíz y dar pie para que mejoren las condiciones de los integrantes de la cadena láctea, teniendo en cuenta que mucha de la problemática se da por la falta de condiciones competitivas correspondientes a la administración actual, que no ha sabido respaldar el trabajo y el esfuerzo que han demostrado los actores de la cadena por mantenerse en el mercado a pesar de sus dificultades para ser realmente competitivos.

Parte del trabajo investigativo debe ser apoyado por los principales actores de la cadena, puesto que no es una responsabilidad netamente de la comunidad académica, quien como parte activa de la comunidad interviene y ahonda en la coyuntura regional con el fin de servir de herramienta social y participativa para promover el desarrollo de la comunidad; esto tiene como fundamento que es fácil ver como empresarios no brindan el suficiente apoyo a quienes no se interesan en el beneficio propio sino en el de la economía regional con sentido de pertenencia, es por eso que los escenarios de cooperación entre empresarios y comunidad académica deben ser naturales y no de manera forzosa llevados a la práctica, debe ser un círculo que lleva información entre los participantes como un sistema, fortalece las relaciones de los elementos y genera desarrollo.

El factor político-social juega un papel muy importante de la economía, en vista de que muchas de las regiones potencialmente productivas del departamento y que pudieran servir como puntos de encuentro entre comunidades económicamente hablando, son manchadas por situaciones que afectan el orden público y trastocan gravemente sus economías que con el tiempo no han podido superar el conflicto interno y son víctimas de una guerra política y civil, por eso es determinante que las soluciones económicas lleguen de la mano de las soluciones políticas, que promuevan escenarios de paz y reconciliación, ya que estos conflictos internos que afectan la convivencia solo promueven la corrupción y la delincuencia y en ninguna manera sirven de mecanismos de participación en pos del desarrollo sino como fuentes de controversia, esto con el fin de permitir que determinadas regiones superen los problemas que las han afectado por años y puedan explotar y hacer uso de todo ese potencial productivo que tienen y beneficiar tanto a familias como a la economía departamental, dándole dinamismo al sector productivo y sobrellevando los efectos de su rezago económico y cultural.

La interacción entre las empresas competidoras en el mercado nariñense deben generar escenarios de desarrollo económico como lo hacen otras industrias que a pesar de su competencia productiva por obtener utilidad y rentabilidad también participan en el fortalecimiento de la industria y aportan para que no solo crezca una de las empresas o la más grande, sino que se entienden que por medio del factor económico competitivo crean desarrollo no solo en sus productos sino también la forma en que el consumidor ve y vive el consumo, beneficio que se refleja en precios de los productos, calidad, oportunidades laborales, etc. Situaciones que anteceden el desarrollo de las empresas y el de la región por la promoción de esa cultura de la sana competencia y diluyen las disputas y rivalidades empresariales que generan rezago en el sector y que afectan en primera instancia a las mismas empresas y debilitan el encadenamiento productivo, como ha pasado antes en industrias de alimentos que por evitar la participación y la colaboración entre los actores de la cadena han visto como sobreviven empresas que han entendido lo importante de la sinergia y asociación de cara al desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA LACTEA COLOMBIANA 2010. Consejo Nacional Lácteo. Diciembre 2010.

ALVA PONCE, Uldarico Nikolai. "IMPACTO EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) PERU- ESTADOS UNIDOS". Lima. 2009.

ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Juan Fernando; SERRANO URIBE, Rímel. "INTEGRACIÓN Y ESTRUCTURA DEL COOPERATIVISMO Y LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA", Bogotá-Colombia; 2000. 12p, documento PDF.

ARIZA BULLA, David Andrés; CAMACHO AMAYA, Mónica Alexandra; CORREA MURCIA, Nathaly Tatiana. "IMPACTO DEL TLC CON LA UNION EUROPEA EN EL SECTOR LACTEO COLOMBIANO". Bogotá, 2012.

BENAVIDES AYALA, Ricardo Jesús. "LOS RETOS GERENCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCTOS LACTEOS DE NARIÑO "COLACTEOS" LIMITADA FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC). San Juan De Pasto, 2005.

BETANCOURT, G., Benjamín. "ANALISIS SECTORIAL Y COMPETITIVIDAD". Pág. 163. 2014

CAPPELLINI, Osvaldo. LINARI, Juan José. "MERCADO MUNDIAL DE LÁCTEOS". 2013. Pág. 59

CONPES 3675: POLITICA NACIONAL PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR LACTEO COLOMBIANA. Departamento Nacional de Planeación. Julio 2010.

DANE

DOS AÑOS DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS: TENDENCIAS E IMPACTOS”. CAFTA. 2007

ESPINOZA FRENWARTH, Andrés. “TLC Y EL SECTOR LÁCTEO”. Asesor ministerio de agricultura. Bogotá-Colombia; 2006. 142 p.

FAO. “ANUARIOS ESTADÍSTICO DE LA FAO 2014”. 2014. Pág. 98. Santiago.

FEDEGAN; Producción mundial de leche

FNC. “IFCN TOP 20 MILK PROCESSOR LIST 2014 – RANKED BY MILK INTAKE”. 2014. Pág. 3. Kiel.

FRED R., David “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”. Novena edición. México 2003. 336 p.

GARAY SALAMANCA, Luis Jorge; BARBERI GOMEZ, Fernando; CARDONA LANDINEZ, Iván Mauricio, “LA NEGOCIACION AGROPECUARIA DEL TLC” Bogotá-Colombia; 2006. 182 páginas.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E; “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, conceptos, competitividad y globalización”, Tercera edición. 1999.

J.A.WAGNER Y R.Z. Gooding, 1997.Strategic Management Journal 18:275-286

LANUZA A, Francisco. “PROYECCIONES DEL RUBRO LECHERO”. Instituto de Investigación es agropecuarias-Centro regional de investigación Remehue. Chile.

LLANO RODRIGUEZ, Mauricio; DUARTE SERRANO, Henry; AGENDA CIUDADANA “SITUACION DE LA PRODUCCION LECHERA EN COLOMBIA”. Contraloría general de la República. Abril 2010.

Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo (2005). "PORQUE NEGOCIAR ACUERDO DE LIBRE COMERCIO".

MORILLO, Viviana Lisseth; ROSERO VILLORA, John Jairo; RUIZ DUARTE, Mauro Fernando. "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS DE NARIÑO LTDA, DE SAN JUAN DE PASTO PARA LOS AÑOS 2007-2008". Formato tesis, Institución Universitaria Cesmag. San Juan De Pasto, 2007.

PORTER, Michael. "MODELO DE COMPETITIVIDAD DE PORTER". 1979.

PORTILLA SOLARTE, Carlos; SALAS MARTÍNEZ, Álvaro; BURGOS PAZ, William. "EL TLC CON ESTADOS UNIDOS: EFECTOS Y RETOS PARA LA CADENA LÁCTEA EN NARIÑO". San Juan De Pasto, 2006. Revista TENDENCIAS, Paginas 101-120.

SANDOVAL LOPEZ, Miguel. "ESTRATEGIA DE LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA DE LA CIUDAD DE IPIALES PARA EMFRENTAR EL TLC". Proyecto de tesis, Universidad Abierta Y A Distancia UNAD. San Juan De Pasto, 2006

SERNA GOMEZ Humberto. "*GERENCIA ESTRATEGICA*". Bogotá. Colombia.

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND, A. J.; "*ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, textos y casos*", decimotercera edición. México, 2004.

TORM, IaraSchönherr. "MESA REDONDA: "LOS TLC CHILE.EEUU, CHILE-COREA, VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL SECTOR AGRICOLA CHILENO"". Noviembre 2002.

HUERTAS ARGOTI, Doris Andrea; LAGOS TOBAR, Carmen Alicia; RODRIGUEZ

INFORME DE CUYUNTURA ECONOMICA REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO". Bogotá, 2011. Fuente:

## NETGRAFÍA

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc112.htm>

<http://cec.uniandes.edu.co/index.php/condiciones>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_Chile-Estados\\_Unidos](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_Chile-Estados_Unidos)

<http://gestion.pe/economia/peru-consume-menos-leche-per-capita-aspectos-politicos-y-mercado-advierte-agalep-2098991>

<http://marketingextra.blogspot.com/2011/11/participacion-del-mercado-y-estrategias.html>

[http://www.adelnarino.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=214:foro-desarrollo-regional&catid=35:comunicadosprens](http://www.adelnarino.org/index.php?option=com_content&view=article&id=214:foro-desarrollo-regional&catid=35:comunicadosprens)

<http://www.agromeat.com/category/ganaderia>

<http://www.arcoiris.com.co/2012/05/lo-que-no-se-ha-dicho-del-tlc/>

<http://www.colacteos.com/col2010/home.htm>

<http://www.contextoganadero.com/economia/el-tlc-mas-grande-del-mundo-tendria-un-impacto-negativo-en-colombia>

[http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf)

[http://www.ehowenespanol.com/acuerdo-multilateral-sobre\\_125642/](http://www.ehowenespanol.com/acuerdo-multilateral-sobre_125642/)

[http://www.ehowenespanol.com/definicion-acuerdos-bilaterales-sobre\\_129860](http://www.ehowenespanol.com/definicion-acuerdos-bilaterales-sobre_129860)

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1584425>

[http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VahHzvl\\_Oko](http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/es/#.VahHzvl_Oko)

[http://www.sagan.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=65](http://www.sagan.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=65)

<http://www.semana.com/especiales/articulo/las-crisis-lecciones/104368-3>

<http://www.vivenarino.com/es/ubicacion/hidrografia>

<http://www.wiphala.org/nomanta23.htm>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo\\_Estrat%C3%A9gico\\_TransPac%C3%ADfico\\_de\\_Asociaci%C3%B3n\\_Econ%C3%B3mica](https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_Estrat%C3%A9gico_TransPac%C3%ADfico_de_Asociaci%C3%B3n_Econ%C3%B3mica)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_productiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_productiva)

<https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A1cteo>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o\\_\(Colombia\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Nari%C3%B1o_(Colombia))

[https://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_Per%C3%BA-Estados\\_Unidos](https://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_Per%C3%BA-Estados_Unidos)

[www.elheraldo.com](http://www.elheraldo.com)

<http://cuentamealoido.bligoo.com.co/ensayo-sobre-el-tlc-colombia-estados-unidos>

# ANEXOS

## Anexo A. Entrevista



**Universidad de Nariño**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Programa de Administración de Empresas**  
**Entrevista**

**OBEJTIVO:** Identificar cuáles son las posibles estrategias que tomaran los empresarios del sector lácteo frente al T.L.C.

**Dirigida a:** Gerentes de las Empresas Lácteas.

1. ¿Considera usted que la información que se ha difundido frente al T.L.C. es oportuna y completa?
2. ¿Cuál cree usted que es la principal ventaja del T.L.C. en el sector lácteo?
3. ¿Cuál cree usted que es la principal desventaja del T.L.C. en el sector lácteo?
4. ¿Ha pesado usted en asociarse con una empresa extranjera?
5. ¿Cuál considera usted que es la más grande diferencia entre la leche extranjera y la que produce su empresa?
6. ¿Qué predicción puede hacer sobre el impacto que tendrá el T.L.C. en sus ventas?
7. ¿Ha pensado en alguna medida para controlar este impacto?
8. ¿En ese momento se encuentran adoptando alguna medida preventiva en cuanto al impacto que tendrá el T.L.C.?
9. ¿Cree usted que con el T.L.C. llegaran nuevos y mejores insumos para optimizar la producción?
10. ¿En conclusión, cuál es su postura frente al T.L.C.?



**Universidad de Nariño**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Programa de Administración de Empresas**  
**Entrevista**

**OBEJTIVO:** Identificar cuáles son los puntos de vista de representantes administrativos de las empresas del sector lácteo frente al TLC.

**Dirigida a:** Diversos trabajadores dentro del área administrativa de las empresas lácteas.

1. ¿Cómo ve la apertura económica en relación a la empresa?
2. ¿La empresa ha visto oportunidad o beneficio en cuanto a las tasas de interés?
3. ¿Con respecto a los programas gubernamentales la empresa ha visto oportunidad en ese sentido?
4. ¿Cómo ha afectado el factor de orden público a la empresa?
5. ¿Qué tan fuerte es la implementación tecnológica de la empresa?
6. ¿Cómo considera el acceso a la tecnología la empresa?
7. ¿Cómo son las relaciones entre los integrantes de la cadena?
8. ¿La empresa cuenta con algún tipo de alianzas estratégicas?
9. ¿Cómo se ha sentido la entrada de nuevos competidores al mercado?
10. ¿Cómo ve la empresa los factores de infraestructura vial y ubicación geográfica?
11. ¿La empresa toma como factor importante la planeación estratégica?
12. ¿La empresa está conforme con su portafolio de productos?
13. ¿Cómo toma la empresa el factor de desarrollo de procesos?
14. ¿Cómo mira usted el horizonte de la empresa?

## Anexo B. Encuesta



**Universidad de Nariño**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**y Administrativas**  
**Programa de Administración de**  
**Empresas**  
**Encuesta**

**OBJETIVO:** La siguiente encuesta se realiza con el ánimo de caracterizar la forma de consumo del mercado de productos lácteos a nivel regional.

Señale con una “X”, la respuesta para cada pregunta. Algunas de ellas permiten múltiples respuestas.

### 1. Sexo

Masculino

Femenino

### 2. Edad

Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 35 años	<input type="checkbox"/>
Entre 35 y 50 años	<input type="checkbox"/>
Más de 50 años.	<input type="checkbox"/>

### 3. Estrato

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

### 4. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

Menos de un salario mínimo	<input type="checkbox"/>
Un salario mínimo	<input type="checkbox"/>
Entre dos y tres salarios mínimos	<input type="checkbox"/>
Más de 3 Salarios Mínimos	<input type="checkbox"/>

### 5. ¿Consumen usted productos lácteos dentro de su dieta alimentaria?

Si su respuesta es “No” Le solicitamos seguir respondiendo el resto de preguntas para conocer su percepción.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

### 6. ¿En qué lugar usted adquiere este tipo de productos?

Puede seleccionar más de una respuesta.

Tienda de barrio	<input type="checkbox"/>
Supertienda o autoservicio	<input type="checkbox"/>
Supermercado	<input type="checkbox"/>
Puntos de ventas especializados	<input type="checkbox"/>
Vendedor informal	<input type="checkbox"/>
Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

### 7. ¿Cuáles son los aspectos de mayor importancia a la hora de efectuar la compra de estos productos?

Puede seleccionar más de una respuesta.

Marca	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Accesibilidad	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Gusto	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>
Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Con que frecuencia consumo productos lácteos?**

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
De manera mensual	

**9. ¿Cuánto dinero usted invierte en comprar productos lácteos?**

Menos de \$3000	
Entre \$3001 y \$10000	
Más de \$10001	

**10. ¿Tiene usted alguna preferencia de “Marca” para comprar sus productos?**

Si	
No	

**11. ¿Usted prefiere que los productos sean....?**

Nacionales   
 Regionales 

**12. ¿Cuál de las siguientes empresas regionales, es de su preferencia para la compra de los productos?**

Colácteos	
Lácteos la victoria	
Lácteos Chambú	
Sector Informal	
Otro. ¿Cuál?	

**13. ¿Cuáles son los productos lácteos de mayor consumo dentro de su dieta alimenticia?**

Puede seleccionar más de una respuesta.

Leche	
Yogurt	
Queso	
Arequipe	
Otros derivados	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

## Anexo C. Tabulacion Encuestas- Habitos De Consumo

### FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA

**Numero de encuestas realizadas:** 385 calculadas sobre la población del municipio de Pasto

**Realizada por:** Ángela Daniela Malte, Johnny Alexander Del Castillo

**Universo:** Pasto.

**Unidad de muestreo:** Población de San Juan De Pasto

**Área de cobertura:** Ciudades de Colombia

**Tipo de muestreo:** Estratificado

**Técnica de recolección de datos:** Encuestas

**Tamaño de la muestra:** 385 encuestas

**Objeto de la encuesta:** Conocer las preferencias de consumo y el apego a las marcas de la población de San Juan De Pasto.

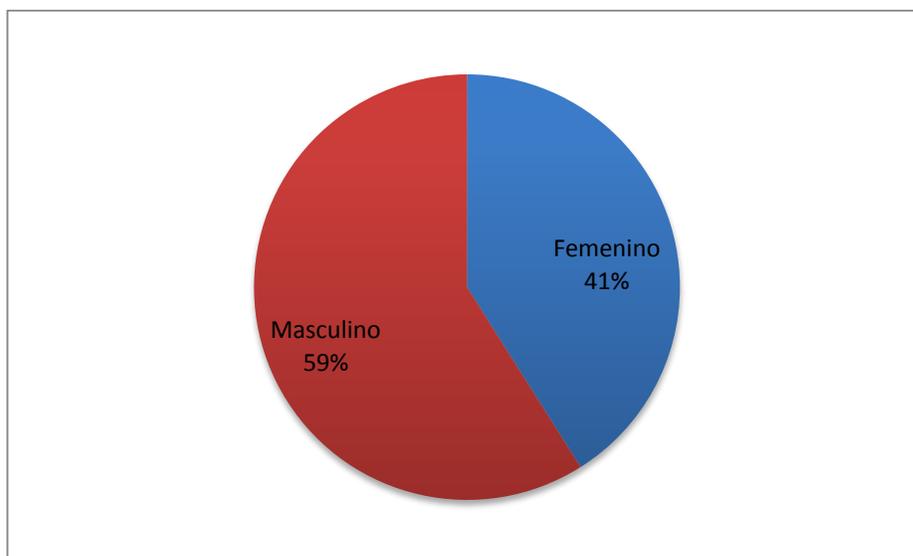
**Número de preguntas:** 12

**Medio utilizado:** Encuestas físicas.

**Tiempo promedio de la encuesta:** 3 minutos

1. Del total de los encuestados el 59% son de sexo Masculino y el 41% de sexo Femenino.

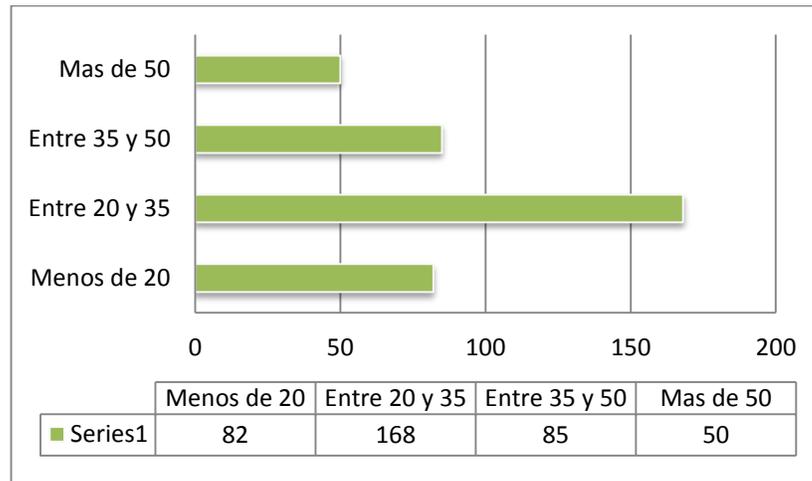
**Gráfico 38. Sexo.**



Fuente: Esta investigación.

2. Las personas que contestaron esta encuesta en mayor proporción son las personas entre 20 y 35 años, seguidas de las personas de menos de 20 años, luego las personas entre 35 y 50 años y finalizando con personas de más de 50 años.

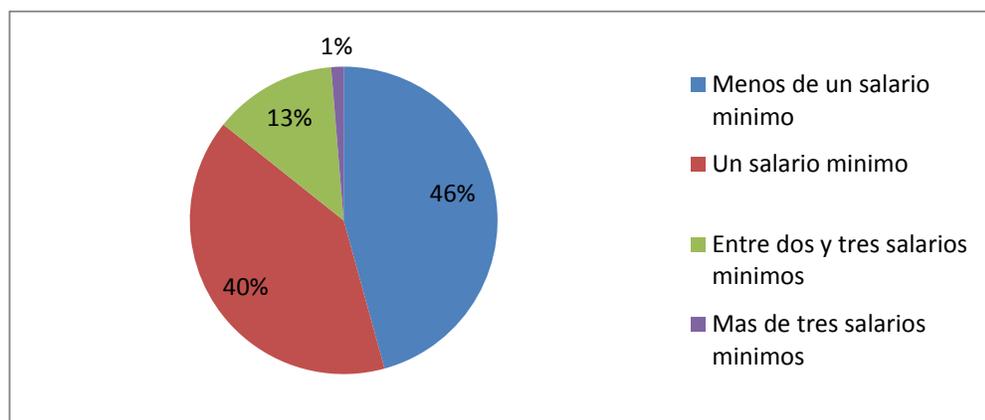
**Gráfico 39. Rango de edades.**



Fuente: Esta investigación

3. Del total de encuestados el 46% perciben ingresos menores a un salario mínimo, el 40% un salario mínimo, el 13% entre dos y tres salarios mínimos y el 1% más de 3 salarios mínimos, esto se relaciona con la variable evaluada sobre la edad.

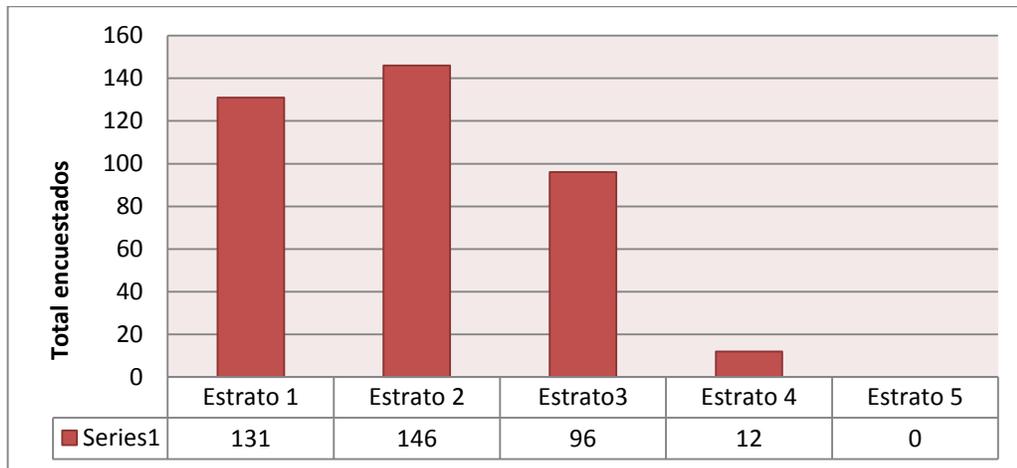
**Gráfico 40. Nivel de ingresos.**



Fuente: Esta investigación

4. Del total de la población encuestada el mayor número de personas se concentran en los estratos uno y dos con 131 y 146 personas respectivas, el tamaño del estrato 3 sigue siendo representativo en este Gráfico. Solo 12 personas fueron encuestadas del estrato 4.

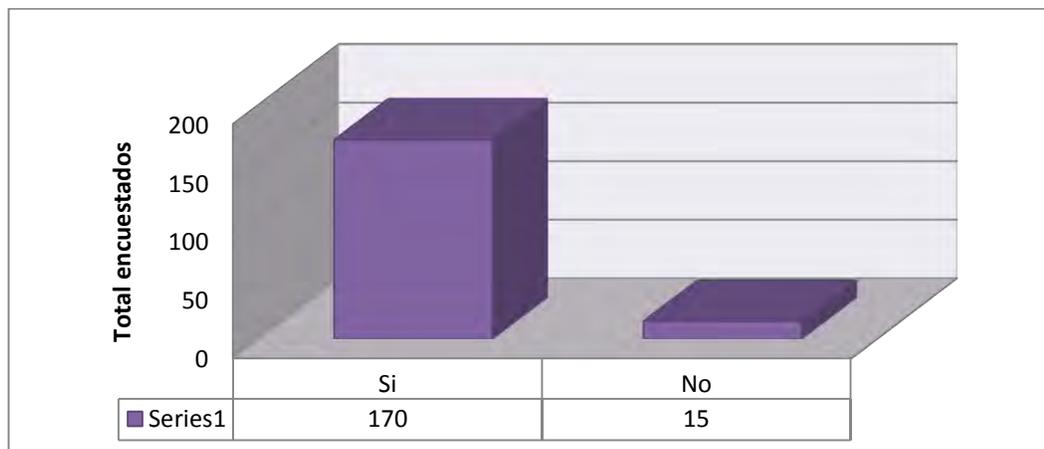
**Gráfico 41. Estratos.**



Fuente: Esta investigación

5. Del total de la población encuestada 15 personas respondieron que no consumen productos lácteos en su dieta alimenticia, a estas personas se les pidió que siguieran respondiendo la encuesta para determinar su percepción sobre los productos de la región.

**Gráfico 42. Consumo de productos lácteos en su dieta alimenticia.**

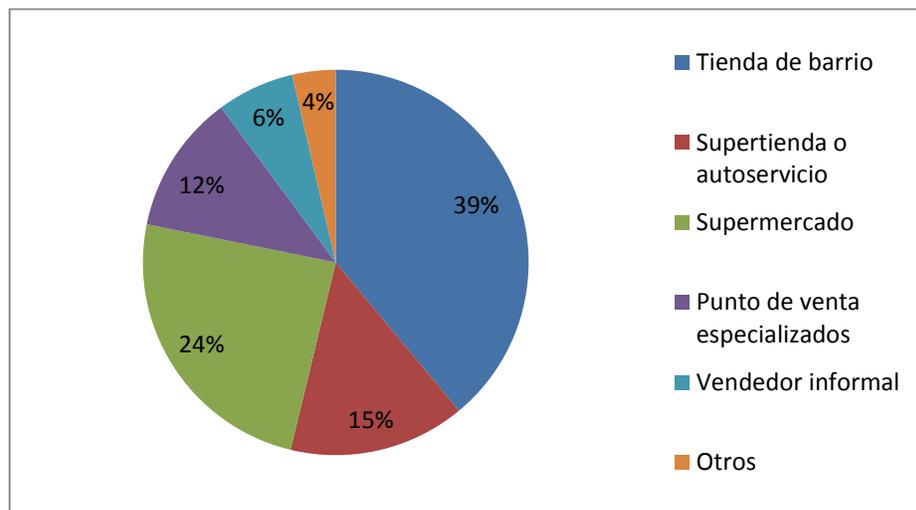


Fuente: Esta investigación

6. El lugar donde las personas que si consumen productos lácteos dentro de su dieta alimenticia, prefiere comprar son las tiendas de barrio probablemente por la cercanía que les brinda. Otro punto de abastecimiento son las Supertienda o autoservicios, seguido por las superficies de grandes centros comerciales y supermercados, los puntos de menos relevancia son los puntos de ventas especializados en esta clase de productos, el sector informal y otros lugares de menos preferencia.

Esto nos indica que las personas encuestadas poseen varios lugares para adquirir los productos y se prefieren algunos por su cercanía con el lugar de residencia o por la facilidad de escogencia.

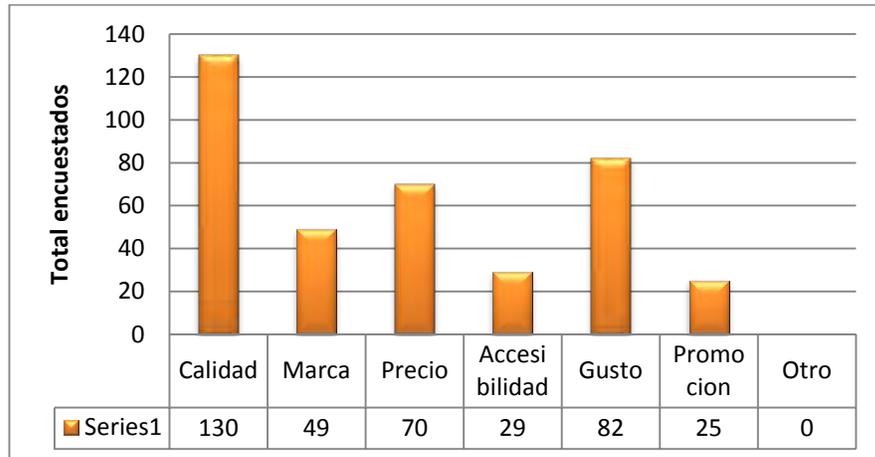
**Gráfico 43. Lugar de adquisición de los productos lácteos.**



Fuente: Esta investigación

7. Para las personas encuestadas el aspecto más relevante en el momento de la compra de un producto o derivado lácteo es la calidad representada en cerca del 33,76% del total, seguido del gusto que ocupa un 21.29%, en tercer lugar tenemos el precio con un 18.18%, la marca se percibe como el cuarto elemento en relevancia (12,72%), accesibilidad (7,53%) y las promociones (6,49%)

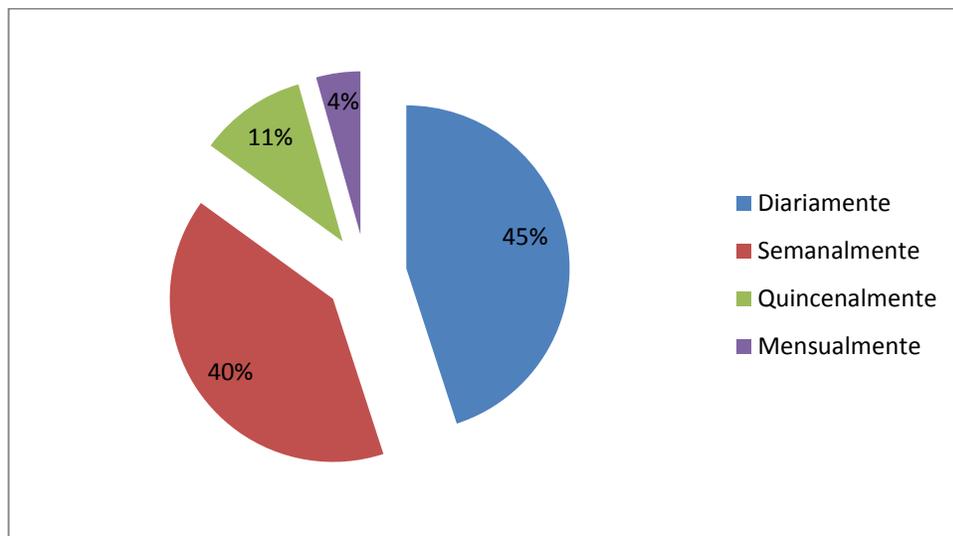
**Gráfico 44. Aspectos relevantes para la compra de productos lácteos.**



**Fuente: Esta investigación**

8. Se determinó que los encuestados prefieren consumir los productos Diariamente con un 45% del total. El 40% los prefieren hacer semanalmente, el 11% quincenalmente y tan solo un 4% lo hace de forma mensual. Según los anteriores resultados podemos decir que, un alto porcentaje de la población deben consumir alguna clase de productos lácteos diario o semanalmente, significando esto un mercado interno sin satisfacer.

**Gráfico 45. Frecuencia de consumo.**



**Fuente: Esta investigación**

9. Las personas invierten en su mayoría entre \$3001 y \$10 000 pesos para adquirir los productos sea de manera diaria o semanal. En forma descendente menos de \$3000 pesos es otra de las opciones. Como también existen personas que emplean más de \$10 000 pesos para adquirir productos.

En buena medida las empresas tienen compradores productos que deben contener algunas características para que los clientes adquiridos no se pierdan y de igual manera se puedan adquirir clientes nuevos.

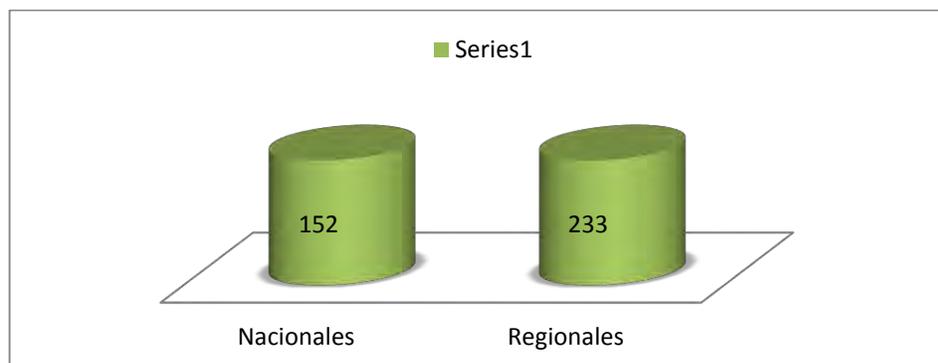
**Gráfico 46. Inversión para la compra de productos.**



Fuente: Esta investigación

10. Esta pregunta tenía fundamentación en la fidelización de algunos clientes donde el 73% de las personas afirmaron que tiene preferencias sobre algunas marcas presentes en el mercado de los lácteos. El 27% respondió que no siente ningún apego a las marcas del mercado. Las preferencias son sobre todo por marcas regionales seguido de las marcas nacionales.

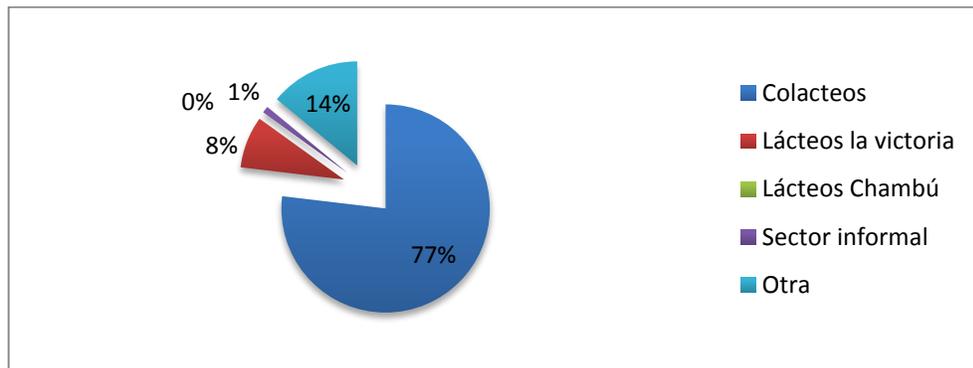
**Gráfico 47. Preferencias de marca.**



Fuente: Esta investigación

11. Al determinar las preferencias de las marcas regionales encontramos que la empresa que más reconocimiento encuentra en el mercado es Colácteos, seguida por Lácteos la Victoria y con un porcentaje significativo otras empresas. Esto quiere decir que la empresa con mayor posibilidad de ampliación de mercados es Colácteos. Que debido a su contexto histórico y su vanguardia en tecnología puede brindar productos de mejor calidad, con mejores características y a precios accesibles.

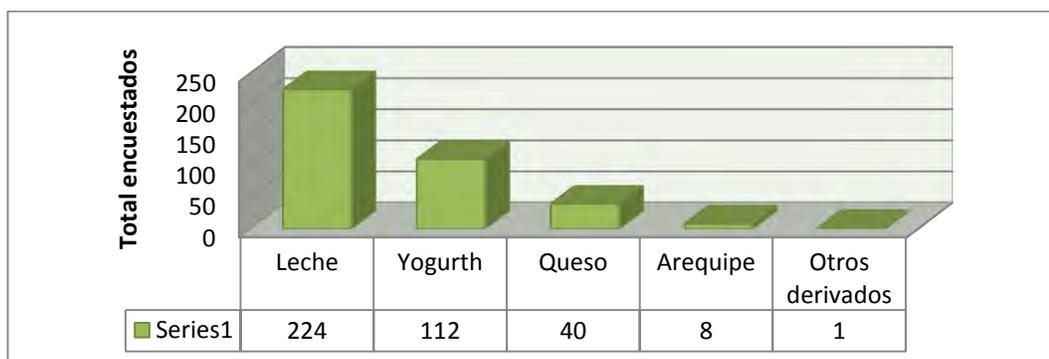
**Gráfico 48. Preferencias empresas regionales.**



Fuente: Esta investigación

12. Los productos lácteos son consumidos en su gran medida sin mayores transformaciones como la leche, el queso y la cuajada, además que el mercado ha permitido que los derivados lácteos independientemente de la marca tenga un crecimiento exponencial siendo el principal el yogurt. El arequipe por su parte ocupa el segundo puesto en la encuesta. Los productos de las empresas lácteas están buscando competir con productos extranjeros por esto está buscando la innovación.

**Gráfico 49. Consumo de productos lácteos.**



Fuente: Esta investigación