

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA GANADERA VILLA DEL ROSARIO UBICADA EN LA VEREDA LA  
PALIZADA, MUNICIPIO DE TANGUA - NARIÑO

JORGE LUIS GARZON CONTRERAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2005

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA GANADERA VILLA DEL ROSARIO UBICADA EN LA VEREDA LA  
PALIZADA, MUNICIPIO DE TANGUA - NARIÑO

JORGE LUIS GARZON CONTRERAS

Trabajo de tesis de grado

Asesor

NELSON EDMUNDO ARTURO

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2005

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1° del acuerdo N° 32 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del asesor de tesis

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jura

## DEDICATORIA

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

De igual manera dedico este trabajo a mis padres Alvaro y Gloria y a mi hermanita Tatiana por su apoyo y amor incondicional.

A mi Mari por su amor, buen consejo y apoyo.

Y a todos mis familiares y amigos a quienes quiero mucho.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco la colaboración a todas las personas e instituciones que de alguna manera contribuyeron con el desarrollo del presente trabajo, en especial a:

Medica Veterinaria. Verónica Fajardo - Propietaria de la Finca Villa del Rosario

Ingeniero. Nelson Edmundo Arturo

Ingeniero. Jaime Gustavo Guerrero

Medico Veterinario. Edmundo Andrés Timaran

Presidente SAGAN. Zootecnista. Guillermo Araujo Herrera.

Funcionarios Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño SAGAN

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	19
RESUMEN	20
ABSTRACT	21
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	22
1.1 TITULO DEL PROYECTO	22
1.2 AREA DE INVESTIGACIÓN	22
1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN	22
1.4 COBERTURA DEL PROYECTO	22
1.5 DELIMITACION DEL TEMA	22
1.6 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	22
1.6.1 Planteamiento del problema – Antecedentes	22
1.6.2 Descripción problemática	24
1.6.3 Formulación del problema	24
1.7. OBJETIVOS	24
1.7.1 Objetivo general	24
1.7.2 Objetivos específicos	24
1.8 JUSTIFICACION	24
1.9 ALCANCES	25
1.10 LIMITACIONES	25
1.11 MARCO REFERENCIAL	26
1.11.1 Marco histórico	26
1.11.2 Marco conceptual	26
1.12 METODOLOGÍA DE LAS INVESTIGACIÓN	28
1.12.1 Tipo De Estudio	28
1.12.2 Propositiones de investigación	29

1.12.3 Fuente de datos primarios	29
1.12.4 Fuente de datos secundarios	29
1.12.5 Selección de la muestra	30
1.12.6 Recolección de datos	31
1.12.7 Enfoque cuantitativo	32
1.12.7.1. La evidencia relacionada con el contenido	33
1.12.7.2. La evidencia relacionada con el criterio	33
1.12.7.3. La evidencia relacionada con lo construido	33
1.12.8 Enfoque cualitativo	34
1.13 ANÁLISIS DE DATOS	35
2. MARCO TEORICO	36
2.1 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO	36
2.2 TIPOS DE ESTRATEGIA	38
2.3 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	39
2.4 VENTAJAS PARA SU APLICACIÓN EN LAS MYPIMES	40
2.5 BARRERAS PARA SU APLICACIÓN	41
2.6 DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA MYPIMES	42
2.7 DISEÑO ESTRATEGIA PARA LAS MIPYMES AGROP	45
2.8 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	46
2.8.1 Perfil de capacidad interna (PCI)	46
2.8.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	46
2.8.3 Análisis FODA	46
2.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA AGROEMPRESA	47
2.9.1 Visión de la empresa ganadera	47
2.9.2 Misión de la empresa ganadera	47
2.9.3 Objetivos estratégicos	47
2.10 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA AGROEMPRESA	47
2.11 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	48
2.12 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	48
2.13 PLANES OPERATIVOS	48



2.13.1 Difusión del plan estratégico	48
2.14 MARCO CONTEXTUAL	49
2.14.1 El mercado de la leche	49
2.15 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.15.1 Marco espacial	50
2.15.2 Marco temporal	51
3. PRESENTACION DE LA AGROEMPRESA VILLA DEL ROSARIO	52
3.1 HISTORIA DE LA GANADERIA VILLA DEL ROSARIO	54
3.2 METODOS DE PRODUCCION EN LA GANADERIA	54
4. ANALISIS DE INFORMACION CUALITATIVA	56
4.1 INFORMACIÓN CUALITATIVA TALENTO HUMANO	56
4.2 INFORMACIÓN CUALITATIVA EXPERTOS EN GANADERÍA	66
4.3 OPINION DE LOS EXPERTOS SOBRE EL TLC	80
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO	85
5.1 ENTORNO ECONÓMICO	85
5.2 ENTORNO POLÍTICO	93
5.3 ENTORNO COMPETITIVO	98
5.3.1 Matriz del perfil competitivo	107
5.3.2 Análisis de la matriz del perfil competitivo	108
5.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO	110
5.5 ENTORNO SOCIAL	112
5.6 ENTORNO GEOGRÁFICO	115
5.7 ENTORNO ECOLÓGICO	117
5.8 ENTORNO TECNOLÓGICO	118
5.9 COMERCIO EXTERIOR	119
5.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	122
5.11 ANÁLISIS DE LA MATRIZ MEFE	122
5.12 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	123
5.13 COMPONENTES DEL POAM	124

6. ANÁLISIS SITUACIONAL DE “GANADERIA VILLA DEL ROSARIO”	127
6.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	127
6.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN	137
6.3 CAPACIDAD FINANCIERA	140
6.4 CAPACIDAD COMPETITIVA DE MERCADEO	141
6.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	142
6.6 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI	144
6.6.1 Análisis matriz de evaluación del factor interno	144
6.7 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	145
6.8 ANÁLISIS FODA	146
6.9 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	149
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	152
7.1.1 Visión de la empresa ganadera villa del rosario	149
7.1.2 Misión de la empresa ganadera villa del rosario	153
7.1.3 Objetivos estratégicos ganadería	153
7.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA	153
7.2.1 Análisis vectorial de crecimiento	154
7.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	155
7.4 EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	157
7.5 CLASIFICACION DE ESTRATEGIAS	157
7.5.1 Estrategia para recursos humanos	158
7.5.2 Estrategia para tecnología de producción	158
7.5.3 Estrategia para tecnología de producción	162
7.5.4 Estrategia de mercadeo	164
7.5.5 Estrategia financiera	165
7.5.6 Estrategia para la producción de leche orgánica	166
7.6 INDICES DE GESTION	166
7.6.1 Índices de ejecución presupuestal	166
7.6.2 Índices de eficiencia	167
7.6.3 Índices de eficacia	167

7.6.4 Índices de equidad	167
7.6.5 Índices de impacto	167
7.6.6 Índices de actividad	168
7.6.7 Índices técnicos de campo	168
7.7 EJECUCION DEL PLAN DE ACCION	170
7.7.1 Presupuesto del proyecto estratégico	170
7.7.2 Difusión del plan estratégico	174
7.8 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	175
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
8.1 RECURSOS HUMANOS	183
8.2 EXPERTOS EN GANADERIA	185
8.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS	188
8.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FINCA VILLA DEL ROSARIO	188
8.5 PROGRAMAS DE AYUDA AL SECTOR GANADERO	188
BIBLIOGRAFIA	190
Anexo A	193
Anexo B	198

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Metodología para la aplicación de encuestas	32
Figura 2. Ventaja Competitiva	39
Figura 3. Cadena de valor	43
Figura 4. Qué valores se promueven en la finca?	56
Figura 5. Qué valores te gustaría que se promovieran en la finca?	57
Figura 6. Estas a gusto con las actividades que se realizan	58
Figura 7. Que es los que mas te agrada de tu trabajo	58
Figura 8. Recursos naturales	59
Figura 9. Recursos económicos	59
Figura 10. Como calificas la administración de la finca	60
Figura 11. Compras	60
Figura 12. Compras corto plazo	61
Figura 13. Compras largo plazo	61
Figura 14. Ventas corto plazo	62
Figura 15. Ventas largo plazo	62
Figura 16. Mejorar rendimiento personal	63
Figura 17. Mejorar espacio laboral	63
Figura 18. Edad	65
Figura 19. Antigüedad de trabajo	65
Figura 20. Cría de ganado bovino negocio rentable	66
Figura 21. Antigüedad de los expertos en el sector ganadero	66
Figura 22. Tiempo de rentabilidad del negocio ganadero	67
Figura 23. Tipo de competencia interna	68
Figura 24. Factores dominantes en la venta de ganado Holstein	69
Figura 25. Elementos para tener un valor agregado	70
Figura 26. Características de las fincas en Nariño	71
Figura 27. Características de las fincas en EEUU	71
Figura 28. Características internas de las fincas en Nariño	72
Figura 29. Características internas de las fincas en EEUU	72
Figura 30. Factores que provocan decremento en la demanda de leche	73
Figura 31. Factores que provocan decremento en el precio de la leche	74
Figura 32. Necesidad de Planeación Estratégica en las fincas	75
Figura 33. Elementos internos para desarrollar P.E.	76
Figura 34. Elementos externos para desarrollar P.E.	77
Figura 35. Elementos internos para la cría de ganado H.	78
Figura 36. Elementos externos para la cría de ganado H.	80
Figura 37. Beneficios del TLC en el 2006	81
Figura 38. Opinión de los beneficios del TLC después del 2006	81

Figura 39. Aspectos positivos del TLC – 2006	82
Figura 40. Aspectos positivos del TLC en adelante	82
Figura 41. Aspectos negativos del TLC en el 2006	83
Figura 42. Aspectos negativos del TLC después del 2006	84
Figura 43. Precio de la leche al productor	87
Figura 44. Precios de la leche al productor	89
Figura 45. Cobertura de vacunación de FEDEGAN – SAGAN	95
Figura 46. Productores de leche en Nariño	117
Figura 47. Proceso de ordeño	132
Figura 48. Requerimiento de energía bovino	139

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz FODA	40
Cuadro 2. Factores para el diseño de la estrategia	45
Cuadro 3. Relación de ganado a Agosto 10 / 2005	55
Cuadro 4. Resultados opinión recursos humanos	64
Cuadro 5. Otros elementos internos de los productores de leche	79
Cuadro 6. Bonificación por calidad de la leche	88
Cuadro 7. Estructura de costos en Colombia	91
Cuadro 8. Cuadro de costos en estudios de casos	92
Cuadro 9. Matriz perfil competitivo	107
Cuadro 10. Identificadores demográficos en Colombia	110
Cuadro 11. Distribución de la población Colombiana	111
Cuadro 12. Proyección de la población para Nariño	112
Cuadro 13. Mercado Laboral Colombiano	113
Cuadro 14. Matriz MEFE	122
Cuadro 15. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	125
Cuadro 16. Matriz MEFI	144
Cuadro 17. Perfil de capacidad interna	147
Cuadro 18. Aspectos claves del FODA	148
Cuadro 19. FODA Villa del Rosario	148
Cuadro 20. Análisis de vulnerabilidad	150
Cuadro 21. Análisis de vulnerabilidad	151
Cuadro 22. Análisis vectorial de crecimiento	155
Cuadro 23. Matriz de crecimiento	156
Cuadro 24. Matriz de operaciones básicas de la finca	161
Cuadro 25. Presupuesto de plan de acción	171
Cuadro 25. Plan de acción estrategia talento humano	177
Cuadro 26. Plan de acción estrategia para tecnología	178
Cuadro 27. Plan de acción estrategia producción calidad de leche	179
Cuadro 28. Plan de acción estrategia de mercadeo	180
Cuadro 29. Plan de acción estrategia de mercadeo	181
Cuadro 30. Plan de acción estrategia financiera	181
Cuadro 31. Plan de acción estrategia leche orgánica	183

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario 1, dirigido a recursos humanos de la finca	193
Anexo B Cuestionario 2. dirigido a expertos en ganadería	198

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector lechero en Nariño atraviesa por una encrucijada interesante; de una parte, presenta una dinámica productiva de crecimiento acelerado, como efecto de múltiples factores, entre los que se destacan: la pérdida de rentabilidad en algunos renglones agrícolas tradicionales como el cultivo de papa, generando un efecto de sustitución hacia la ganadería de leche; la disminución de la violencia en el campo que de alguna manera ha inducido a invertir en la ganadería; un comportamiento climático más estable y propicio; y la modernización tecnológica reflejada en el mejoramiento genético y logros en nutrición a través de pastos tecnificados, con un impacto en la función de producción en su conjunto.

De otra parte se enfrenta a un mercado sensible a fuertes alteraciones en su estructura, consecuencia de la apertura comercial producto del Tratado de Libre Comercio, que no solo permitirá el ingreso de nuevos bienes y servicios al país sino que cambiara los patrones de consumo, orientándolos hacia productos con un mayor valor agregado, pero de carácter natural y con altas especificaciones de tipo ambiental.

En consecuencia, los productores han visto aumentar su producción, pero no así la rentabilidad del sector, ya que el precio de la leche al consumidor, en términos reales, es inferior al registrado al comienzo de la década de los noventa y, por lo tanto, el precio pagado al productor registro la misma tendencia.

En estas circunstancias, las posibilidades para permanecer en la actividad, particularmente para el pequeño productor, radica en utilizar herramientas como la planeación estratégica con el fin de convertir la finca en una empresa productiva y manejarla como tal.



## ABSTRACT

The milk sector in Nariño crosses for an interesting crossroad; of a part, it presents a productive dynamics of quick growth, as effect of multiple factors, among those that stand out: the lost of profitability in some traditional agricultural lines as the potato, generating a substitution effect toward the cattle raising of milk; the decrease of the violence in the country that somehow has induced to invest in the cattle raising; a more stable climatic behavior and propitiate; and the technological modernization reflected in the genetic improvement and achievements in nutrition through technify grasses , with an impact in the production function in their group.

Of another part it faces a sensitive market to strong alterations in their structure, consequence of the opening commercial product of the Treaty of Free Trade that not alone it will allow the entrance of new goods and services to the country but rather it changed the consumption patterns, guiding them toward products with a bigger added value, but of natural character and with high specifications of environmental type.

In consequence, the producers have seen increase their production, but they didn't see the profitability of the sector, since the price of the milk to the consumer, in real terms, is inferior to the registered one at the beginning of the decade of the ninety and, therefore, the paid price to the producer registration the same tendency.

In these circumstances, the possibilities to remain in the activity, particularly for the small producer, it resides in using tools like the strategic planning with the purpose of to transform the property into a productive company and to manage it as such.

## INTRODUCCIÓN

El sector ganadero ha sido una fuente generadora de empleos en las últimas dos décadas en Colombia, especialmente en el Departamento de Nariño el cual goza de prestigio a nivel nacional en la producción lechera. Sin embargo este sector sufre una severa crisis económica actualmente.

Este problema radica en la baja competitividad que tienen las agroempresas en el mercado nacional y se ha agudizado por la apertura comercial, la polarización tecnológica y económica que existe en Colombia y sus principales socios comerciales, el escaso control de recursos tanto económicos como naturales en las empresas pecuarias, el poco apoyo gubernamental que hay pero sobre todo por la inadecuada planeación estratégica.

Es por ello que este proyecto de tesis tiene por objetivo general diseñar un plan estratégico que ayude a una empresa agropecuaria a maximizar su competitividad en el mercado regional y nacional, cuyo principal giro comercial es la producción de leche de excelente calidad, frente a la entrada en rigor del TLC.

Este trabajo de tesis se basa en modelos teóricos de planeación estratégica busca desarrollar por cada área funcional de la empresa ganadera, actividades concretas que ayuden al productor a alcanzar sus objetivos óptimamente.

Por último, en este plan estratégico se describirá la situación real por la que está atravesando la ganadera Colombiana así como algunas propuestas de mejora.

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

### 1.1 TITULO DEL PROYECTO

Plan estratégico para mejorar la competitividad de empresa ganadera Villa del Rosario ubicada en la vereda La Palizada, municipio de Tangua - Nariño.

### 1.2 AREA DE INVESTIGACIÓN

Económica y Administrativa

### 1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN

Planeación estratégica

### 1.4 COBERTURA DEL PROYECTO

Su desarrollo se llevará a cabo en la empresa agropecuaria Villa del Rosario.

### 1.5 DELIMITACION DEL TEMA

En esta investigación se pretende realizar un plan estratégico para la empresa agropecuaria “Ganadería Villa del Rosario”, ubicada en la vereda La Palizada del Municipio de Tangua, departamento de Nariño.

### 1.6 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La finca ganadera Villa del Rosario es una empresa muy poco competitiva debido fundamentalmente a la escasa aplicación de estrategias administrativas como la Planeación Estratégica, que permitan combatir acertadamente inconvenientes reales como los bajos precios de la leche y la desorganización del sector en general, a esto se le suma la creciente posibilidad de la entrada en vigor del Tratado de Libre de Comercio con Estados Unidos, el cual la ubicaría en una posición desventajosa y tangencial frente a competidores de otras latitudes.

1.6.1 Planteamiento del problema – Antecedentes. Hoy en día la mayoría de los países están firmando tratados de libre comercio, con el objetivo de lograr la apertura comercial entre las naciones y detectar nuevas oportunidades de negocio.

Pero debido a la polarización tecnológica y económica que existe entre los países, estos acuerdos comerciales han generado que la competencia entre las empresas

agropecuarias se realice en condiciones de desigualdad, por lo tanto, la repartición de la riqueza no es equitativa.

El TLC es un tratado que para algunos constituye la puerta de desarrollo para Colombia representa para otros un riesgo, tal es el caso del sector agropecuario Colombiano. El cual sufre una desventaja competitiva, debido a las expansionistas prácticas de sus socios, excesivos subsidios gubernamentales y el establecimiento de precios por debajo del costo real del producto por parte de las empresas pecuarias de Estados Unidos, especialmente.

El campo Colombiano ha sufrido decenas de crisis económicas desde hace mas de una década, las cuales se pueden fácilmente agudizar con la entrada en vigor del TLC, ya que aun no estamos preparados para la apertura comercial.

Las crisis económicas han afectado especialmente los costos de producción, pero no la calidad de los productos del campo Colombiano, como es el caso de los productos derivados del ganado bovino. Por lo tanto, la ganadería Colombiana tiene aun fortalezas que le pueden ayudar a seguir compitiendo en el mercado, siempre y cuando se exploten adecuadamente.

Los productores de leche colombianos han tratado de ser fieles a una estrategia operacional de tipo informal. Pero debido a la poca ayuda que el gobierno colombiano les ha brindado, han provocado que solo se practiquen transacciones de subsistencia.

Esta situación ha provocado que las utilidades de las empresas ganaderas estén a la baja, su ciclo operativo aumente y el retorno de la inversión sea muy bajo. Este ultimo problema ha sido una de las principales causas por las que el campo colombiano esté perdiendo su competitividad: ya que se tiene una fuerte inversión en la fincas sin tener un aprovechamiento al máximo de cada peso invertido.

Esto es por la escasa u obsoleta infraestructura con la que se trabaja en estas empresas. Se ha invertido solo en materias primas y demás suministros de absorción rápida, los cuales le proporcionan calidad a los productos derivados del ganado bovino, pero no le agreguen valor a los productos.

Ante esta situación, el deber de las agroempresas es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a la medida de cada organización, que le permitan a éstas ser más competitivas.

Sin embargo para las agroempresas seguir las reglas es difícil, debido a la brecha operacional que existe entre las agroempresas de Estados Unidos y Colombia principalmente, originada por el uso de tecnología y elevados apoyos gubernamentales que tienen as primeras.

Además de las crisis económica que sufre el campo actualmente, otros elementos que le impiden planear estratégicamente son el poco control que llegan a obtener las agroempresas sobre los recursos con que trabajan y sobre todo, el querer aplicar la misma estrategia para todas las agroempresas en Nariño, cuando cada una tiene recursos, problemas y oportunidades distintas. Situaciones que minimizan la competitividad de las agroempresas en el mercado nacional.

1.6.2 Descripción problemática. La inmensa mayoría de fincas ganaderas de la zona lechera del departamento de Nariño carece de herramientas administrativas gerenciales apropiadas que permitan que el propietario deje de tener bajas rentabilidades en su negocio lechero. Además, el sector ganadero de Nariño no cuenta con una adecuada organización gremial que le permita unificarse para protegerse de políticas gubernamentales en el tema comercial que en un determinado momento lo pueden llegar a perjudicar. Del mismo modo las plantas lecheras compradoras cada día se aprovechan más del productor y por falta de una normatividad oficial pagan el litro de leche a precios irrisorios que apenas sustentan los costos de producción del ganadero.

1.6.3 Formulación del problema. El Plan Estratégico de la agroempresa “Villa del Rosario” para maximizar su competitividad frente a los cambios esperados por la entrada en rigor del T.L.C.

## 1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general. Crear un plan estratégico para maximizar la competitividad de la empresa ganadera “Villa del Rosario”.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico estratégico de la agroempresa Villa del Rosario.
2. Delimitar las bases de competencia a largo plazo en el sector ganadero.
3. Realizar un análisis de los efectos del TLC para definir las ventajas y desventajas reales de este en el sector ganadero del departamento.
4. Definir estrategias y plasmarlas en un plan de acción para la agroempresa.
5. Elaborar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas.

## 1.8 JUSTIFICACION

Dada la importancia que tienen las negociaciones del TLC en el sector agropecuario y los problemas de competitividad que les puede generar a las

pequeñas empresas de leche este tratado; se ha observado que este grave problema se deriva porque éstas no tienen un adecuado y consistente plan estratégico.

Por ello, la competitividad de las mismas se ve afectada en los costos por la escasa infraestructura para producir; es decir, las pequeñas empresas agropecuarias no están capitalizadas, lo cual las vuelve susceptibles de cualquier cambio macroeconómico evitando su consolidación para seguir compitiendo a largo plazo.

Es importante mencionar que Colombia es un país rico en recursos naturales, hecho que favorece a la producción de las empresas del campo en términos de calidad y capacidad de producción. Pero debido a la crisis agrícola que vive el país actualmente y los pocos subsidios gubernamentales, el posicionamiento de las agroempresas en el mercado ha disminuido.

Sin embargo, se ha comprobado que al campo colombiano se le debe enseñar a producir y a no depender de otros organismos, sobre todo de tipo gubernamental, para que se vuelva autosuficiente y no origine problemas mas fuertes en el futuro, iguales o peores a los que se viven hoy originados desde mediados del siglo XX.

Por todo lo anterior, es que se ha visto una oportunidad de negocio para las pequeñas empresas ganaderas a través de la creación de un plan estratégico.

Éste respaldara la nueva toma de decisiones para desarrollar una ventaja competitiva, que les permita seguir compitiendo en este sector aun con la apertura comercial.

## 1.9 ALCANCES

- ?? Este trabajo de investigación se enfocará principalmente en la oportunidad de aumentar la competitividad de una finca productora de leche proveniente de la raza Holstein, a través de la creación de un plan estratégico.
- ?? Se realizará un análisis sobre los recursos humanos.
- ?? La información con que cuenta ésta investigación, se obtiene de primera mano de los registros de la empresa.

## 1.10 LIMITACIONES

- ?? Este estudio se va a enfocar a maximizar la productividad de una finca lechera con ganado Holstein ubicada en la vereda La Palizada, zona rural del municipio de Tangua.

- ?? Por cuestiones de tiempo, se diseñará el plan estratégico, este trabajo no va a medir los resultados de éste.
- ?? Con este trabajo se hará una aportación sobre nuevas formas de trabajo en el sector lechero del departamento de Nariño.
- ?? En el análisis que se hará al TLC en el sector ganadero, se van a analizar oportunidades de negocio en el mercado nacional e internacional.

## 1.11 MARCO REFERENCIAL

1.11.1 Marco histórico. La empresa ganadera Villa del Rosario es una explotación pecuaria que desde el año 2004 paso a ser parte de una propietaria particular residente en la ciudad de Pasto.

El objetivo principal que persigue la empresa es producir leche bovina de buena calidad y cría de ganado bovino de la raza Holstein de excelente genética.

Estas dos actividades ganaderas que realiza la empresa tienen como finalidad poder lograr intervenir en el mercado lechero regional y así propender por el desarrollo pecuario del departamento de Nariño.

1.11.2 Marco conceptual. “La Planeación es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro, que facilite identificar hacia donde se quiere llegar y los cambios más adecuados para hacerlo”<sup>1</sup>

A partir de ésta concepción se deduce que el planeamiento estratégico es necesario para fijar objetivos posibles que maximicen el uso de la capacidad instalada, planear se constituye entonces en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles.

“La planeación es un proceso continuo de decisiones que auspicia el desarrollo de competencia administrativa entro los miembros de la organización, en aras de enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos.”<sup>2</sup>

A través del proceso de planeación se propicia la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la proyección de lo que cada cual puede hacer en beneficio de la empresa, incrementando la productividad individual.

Con los planes estratégicos se puede delimitar con claridad los compromisos adquiridos por cada nivel organizacional, además se constituyen en un patrón de referencia a través del cual se puede controlar y comparar los resultados

---

<sup>1</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto, Gerencia financiera – Un enfoque estratégico. Bogota 1997. Edición Mc Graw Hill. P. 87

<sup>2</sup> Ibid., P.8

obtenidos con los presupuestados, encontrar razones de las desviaciones, retroalimentar las decisiones e introducir correctivos que propugnen la consecución de las metas trazadas, además la planeación disminuye los riesgos.

“La Planeación Estratégica es” el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.<sup>3</sup>

Entonces, la planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas.

- ?? ¿hacia donde va?
- ?? ¿Cuál es el entorno?
- ?? ¿Cómo lograrlo?

Para la Planeación Estratégica se requiere “...en primer lugar identificar la misión, propósitos y objetivos actuales de la empresa como inicio del estudio, en segundo lugar elaborar el diagnóstico estratégico compuesto por tres aspectos importantes: el empresarial, el financiero y la investigación del entorno, para determinar los problemas fundamentales y entregar a la empresa las soluciones que tienden a resolver los problemas de crisis. Estos diagnósticos deben concluir, con el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la parte interna de la empresa y de las amenazas y oportunidades a nivel externo que dan la capacidad al analista para definir las estrategias y fijar la nueva visión, misión, objetivos, las políticas y las metas para la ejecución de la planeación.”<sup>4</sup>

La información que se obtiene mediante el proceso de investigación del entorno es importante para la elaboración de la planeación e igualmente para la realización de los ajustes que sean necesarios.

Toda empresa desarrolla su quehacer en un entorno o medio ambiente, el cual podemos clasificar en:

- a. Entorno cercano o microentorno
- b. Entorno lejano o macroentorno<sup>5</sup>

El conocimiento que tenga la empresa del entorno le permite poder enfrentar en mucho mejor forma las turbulencias del medio ambiente, por ende, en la actualidad las empresas que no consideren la realidad circundante tendrán mayores opciones de fracasar que aquellas que si lo hacen.

---

<sup>3</sup> Ibid., P. 20

<sup>4</sup> FIERRO MARTINEZ, Ángel Maria. Planeación financiera estratégica. Editorial Universidad Sur Colombiana, 1ª Edición. P. 1.

<sup>5</sup> VAN HORNE. Administración financiera. Editorial Prantice. 1999. P. 48



Por otro lado, el solo conocer el entorno actual no le entrega una ventaja sobre los competidores, ya que es fundamental que se tenga información valida sobre las tendencias futuras del entorno, puesto que esto le permite reconocer a tiempo las futuras tendencias y poder adaptar los planes de acción al devenir futuro.

## 1.12 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología inicia determinando el alcance inicial y final de la investigación, con el fin de establecer proposiciones de investigación. Posteriormente se describirá el diseño de investigación, por medio del cual se podrán obtener resultados que se apliquen en este caso particular de estudio.

La metodología concentra diversidad de procesos como recolección y análisis de datos partiendo de la situación de la empresa en general para finalmente poder lograr elaborar el diagnostico y el plan estratégico.

Por ser el tema a estudiar parte integrante de las ciencias sociales, la metodología a utilizar consiste en agotar la mayor cantidad de fuentes posibles de conocimiento acerca de la planeación estratégica.

La técnica de recolección de datos se hará a través de fuentes primarias y secundarias y de consultas a través de Internet y de material bibliográfico.

1.12.1 Tipo De Estudio. Para Danhke<sup>1</sup> (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), los estudios de investigación están divididos de la siguiente forma:

- a. Exploratorio: Su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, ya sea porque no se había estudiado antes o se tiene muchas dudas sobre el tema.
- b. Descriptivo: Buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que se someta a análisis. Su objetivo es medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.
- c. Correlacional: Su propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de un panorama en particular.
- d. Explicativo: Están dirigidos a responder las causas de los eventos, sucesos o fenómenos físicos o sociales.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ, R., y FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la Investigación. 3er. Ed. México: Mc Graw Hill. P.67

Este proyecto de investigación inicio con un análisis personal en el cual se establece:

- a. Perfil de capacidad interna (PCI)
- b. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM)
- c. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), por lo tanto su alcance inicial es Descriptivo. Pero al explicar la problemática de un caso específico tuvo un alcance final explicativo.

1.12.2 Proposiciones de investigación. De acuerdo a que este trabajo de investigación es un estudio de caso con alcance descriptivo, no se van a generalizar los resultados obtenidos a toda la población. La unidad básica de investigación es la empresa a la que se está desarrollando esta investigación. Por lo tanto solo se establecen proposiciones de investigación y se incluyen las hipótesis.

Una de las proposiciones de la investigación es: “Las expectativas de las pequeñas empresas ganaderas Nariñenses son aumentar su competitividad en el mercado nacional, frente a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos”.

1.12.3 Fuente de datos primarios. Los datos obtenidos de fuentes primarias provienen de entrevistas con el dueño y empleados de la empresa, así como de entrevistas a expertos en el tema.

También se entrevistó a los ganaderos más sobresalientes en la cría de ganado Holstein en el departamento; como son los productores de los municipios de Pasto, Guachucal, Túquerres, Cumbal, Pupiales e Ipiales. Lo anterior de acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas o censos lecheros en el municipio de Nariño.

1.12.4 Fuente de datos secundarios. Los datos obtenidos en este aspecto serán de fuente de datos externos como:

- ?? La ganadería bovina en Colombia (1999 – 2000) FEDEGAN
- ?? La ganadería bovina en Colombia (2000 – 2001) FEDEGAN
- ?? La ganadería bovina en Colombia (2001 – 2002) FEDEGAN
- ?? La ganadería bovina en Colombia (2002 – 2003) FEDEGAN
- ?? La ganadería bovina en Colombia (2003 – 2004) FEDEGAN
- ?? Estudio de Caracterización de la cadena láctea en el departamento de Nariño (2002 – 2003)

?? Diversos libros, revistas y artículos sobre ganadería y su relación con el TLC

1.12.5 Selección de la muestra. El universo muestral son los socios ganaderos de SAGAN que en total son 100 ganaderos es decir representan 100 socios representan el 100%.

Para la realización de las encuestas se eligió una muestra no probabilística ya que no todos los elementos del universo tienen la misma probabilidad de ser escogidos por las dificultades del medio.

La muestra se obtuvo con un 7% de error y el 95% de confiabilidad se aproximó a 29 encuestas.

$$n = \frac{P(1-P)}{E^2/Z^2 + P(1-P)/N}$$

$$n = \frac{0,5(1-0,5)}{(0,07)^2 + 1,96^2 + 0,5(1-0,5)/100}$$

$$n = 28,8 \sim 29 \text{ ENCUESTAS}$$

Encuestas con: 95% de Confiabilidad  
7 % de error estándar

Para este estudio de caso los sujetos sobre los cuales se recolectaron los datos son personas que se dedican a producir leche proveniente de ganado Holstein y que por su tradición se consideran muy representativas dentro del sector ganadero. A estas personas se les denominará "expertos en la investigación".

Por otro lado, también se obtuvieron datos de los recursos humanos de la empresa; porque ellos son los que conocen el funcionamiento interno de la empresa. Información que es muy útil para lograr los objetivos de esta investigación.

Debido a que la población es muy pequeña, se realizó un censo a los ganaderos que se dedican a producir leche y la entregan a la empresa Colacteos, debido a que estos productores mantienen una homogeneidad en cuanto a costos y medios de comercialización.

Es importante mencionar que no se tienen en cuenta a ganaderos que proveen leche a otras plantas puesto que su posición con respecto a la empresa

COLOACTEOS no es objetiva y aportarían datos sesgados por cuestiones personales en contra de las directivas de la empresa.

Por último, se hizo otro censo a los empleados de la empresa, quienes también son sujetos de estudios para esta investigación, con el propósito de conocer su opinión sobre los aspectos internos de la agroempresa. Esta tiene seis empleados en total.

La selección de las personas a las cuales se les aplicó la empresa fue no probabilística de tipo cualitativo. Este estudio de caso fue analizado con profundidad para comprender su contexto, circunstancias y características.

1.12.6 Recolección de datos. Siguiendo con el modelo Hernández<sup>2</sup> et al (2003), una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación y la muestra apropiada, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos principales sobre las variables. Esta actividad implica tres actividades interconectadas:

- a. Seleccionar un instrumento o método de recolección de datos: en este paso se diseñaron dos cuestionarios; uno para conocer la opinión de los expertos en el tema que en este caso son los productores de leche, y otro para los recursos humanos de la agroempresa.

En el cuestionario para expertos se hicieron preguntas sobre el TLC y sus efectos en el sector ganadero, planeación estratégica en las agroempresas, bases de competencia actual y a largo plazo del sector. Por otro lado, el cuestionario realizado para los recursos humanos que tiene la unidad de estudio, se realizó con el objetivo de conocer la situación laboral de éstos en “Ganadería Villa del Rosario”, actualmente. El instrumento está basado en la cadena de valor de Michael Porter.

Los dos cuestionarios tienen su base teórica en la literatura que se investigó de cada tema la cual se encuentra en el capítulo 2 de marco teórico. De esta manera se asegura que estos sean confiables y validos y sirvan para lograr nuestros objetivos de investigación.

- b. Aplicar ese instrumento para recolectar datos: se aplicó el cuestionario a 26 ganaderos criadores de ganado Holstein. El cuestionario de los recursos humanos se aplicó a las 6 personas que laboran en la finca, es decir, en ambos casos se desarrollo un censo.
- c. Preparar observaciones, registros y mediciones: el análisis de información se hizo en base a los objetivos de esta investigación, relacionando las

---

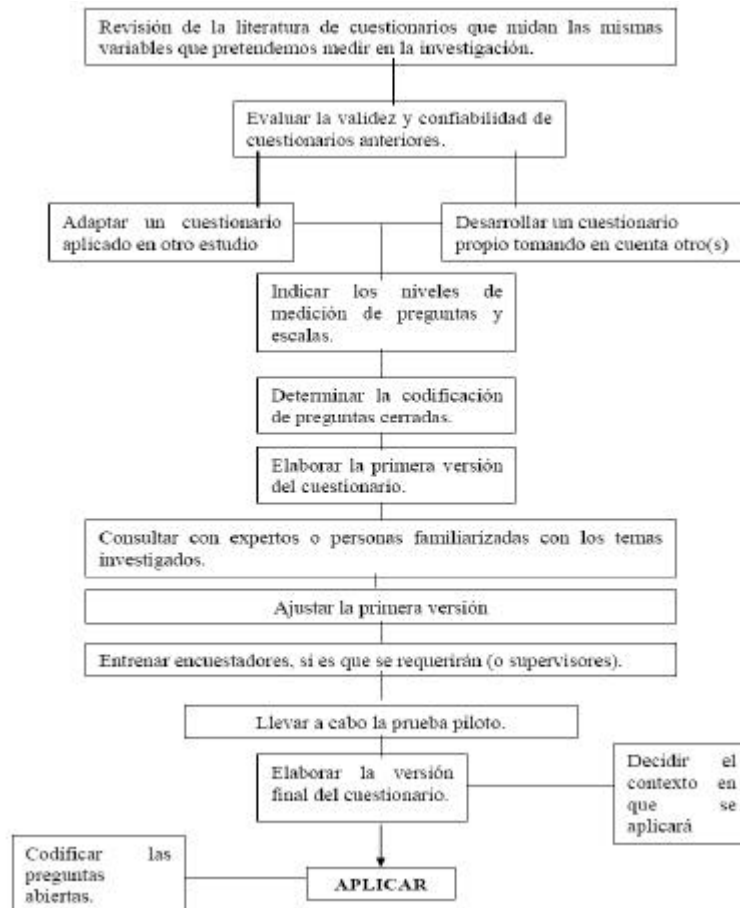
<sup>2</sup> HERNÁNDEZ, R., y FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la Investigación. 3er. Ed. México: Mc Graw Hill. p.70

preguntas de cada objetivo con las respuestas de los expertos o empleados, según sea el caso.

1.12.7 Enfoque cuantitativo. El instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan realmente las variables que el investigador tiene en su mente, es decir, debe ser confiable y válido. El instrumento de medición que se utilizó en este proyecto de investigación es el cuestionario.

El diseño del cuestionario para este estudio de caso está basado en el siguiente formato (ver figura 1):

Figura 1. Esquema de aplicación de las encuestas



Fuente: Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación (tercera edición). México: Mc Graw Hill

“La confiabilidad del instrumento de medición, se refiere al grado en que la aplicación es repetida al mismo sujeto u objeto produciendo resultados iguales. La

validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.<sup>3</sup>

La validez es un concepto del cual pueden obtenerse diferentes tipos de evidencia (Wiersma, 1999; Gronlund, 1990; citados en Hernández, 2003).

1.12.7.1. La evidencia relacionada con el contenido: En el cuestionario # 1 se preguntó sobre métodos de producción actuales de la empresa, aspectos en el área de compras y ventas, operaciones, tecnología de producción y sobre los valores organizacionales. Además se incluyó también su opinión sobre mejoras en su espacio laboral y capacitación.

En el cuestionario # 2 se hicieron preguntas sobre el TLC y sus aspectos positivos y negativos para el sector ganadero mexicano, preguntas sobre oportunidades y fortalezas de las agroempresas para poder aumentar su competitividad, bases de competencia actual y a largo plazo y los elementos para elaborar un plan estratégico.

1.12.7.2. La evidencia relacionada con el criterio: El cuestionario # 1 fue aplicado a los recursos humanos de la empresa y el cuestionario # 2 se aplicó a los expertos en producción de leche y cría de ganado Holstein.

1.12.7.3. La evidencia relacionada con lo construido: Para lograr esta evidencia, en los dos cuestionarios se realizaron las preguntas de acuerdo al objetivo que cada uno midió. Por ejemplo la estructura del cuestionario # 1 aplicado a los recursos humanos de la agroempresa, está de la siguiente forma (Ver cuestionario Anexo # 1)

- ?? Las preguntas # 15 y # 16 miden el objetivo específico # 1: “crear una misión, visión y objetivos a largo plazo para la agroempresa”.
- ?? Las preguntas # 1, 2, 3, 8, 9 y 13 miden el objetivo específico # 4; “elaborar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agroempresa”.
- ?? Las preguntas # 4,5,6,7,10,11,12 y 14 miden el objetivo específico # 6; “diseñar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”
- ?? En la última parte del cuestionario se les pidió datos adicionales como son su edad y los años que tienen trabajando en la finca. El primer dato se pidió para conocer la fuerza laboral que tiene la finca y el segundo para conocer la rotación de personal que tiene la agroempresa.

---

<sup>3</sup> Op cit. HERNÁNDEZ, R., y FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, p. 346

En este cuestionario aplicado a los recursos humanos de la agroempresa las preguntas que tienen mayor importancia son la # 1, 6, 7, 8, 9 y 16.

Por otro lado, el cuestionario numero 2 aplicado a expertos en producción de leche, la organización de las preguntas esta de la siguiente forma (ver cuestionario en anexo 2):

- ?? Las preguntas # 1 y 2 son preguntas de tipo introductorias.
- ?? Las preguntas # 21,22 y 23 miden el objetivo específico # 2; “delimitar bases de competencia actuales y a largo plazo”.
- ?? Las preguntas # 9, 10, 11, 12, 13 y 14 miden el objetivo # 3; “realizar un análisis de la opinión de los productores nariñenses sobre los efectos del TLC en el sector ganadero”.
- ?? Las preguntas # 3, 4, 5, 6, 7 y 8 miden el objetivo # 4; “elaborar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas productoras de leche”.
- ?? Las preguntas # 15, 16, 17, 18, 19 y 20 miden el objetivo # 5; “diseñar lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”.
- ?? El dato adicional que se pide al final del cuestionario es para relacionar su posición ante la rentabilidad de la producción de leche proveniente de ganado Holstein, de acuerdo a su experiencia.

Es importante mencionar que las preguntas # 9, 12, 15, 16, 17 y 22 son las más importantes, porque éstas son las que recolectan la información para lograr los objetivos de esta investigación.

Por ultimo el diseño de las preguntas de los dos cuestionarios fue sencillo, por las necesidades de información que se tenía que recolectar. En ambos casos, no existe una pregunta principal que cumpla con los objetivos de investigación, porque en este estudio de caso no existe hipótesis. Por lo tanto, en los dos cuestionarios se hizo solo una relación de las preguntas más importantes.

1.12.8 Enfoque cualitativo. Este análisis se realizó a través de la aplicación de encuestas, las cuales fueron realizadas en forma personal. También se obtuvieron datos de fuentes externas, como lo son (INFORMACIÓN LIBROS FEDEGAN, SAGAN, CICADEP), para analizar los programas de ayuda a las empresas ganaderas que hay en Colombia.

Una vez que ya se habían recolectado los datos, se revisó el inventario de información para verificar que ésta estuviera completa. No fue necesario regresar al campo de investigación.

### 1.13 ANÁLISIS DE DATOS

En este proyecto de investigación el análisis de datos fue de tipo cualitativo. Este se realizó para ordenar, comprender, describir, interpretar y explicar los datos obtenidos. Por medio del establecimiento de un plan de trabajo y de la codificación de datos, asignándole categorías a cada unidad de análisis.

En este estudio de caso se realizaron los siguientes pasos para analizar los datos (Hernández, Fernández, Baptista, 2003):

- a. Se revisó que todo el material haya sido ordenado en la forma adecuada. Si excluir ningún elemento.
- b. Se estableció un plan de trabajo, llegando a tener varias alteraciones por el tipo de datos que se están analizando.
- c. Se codificaron los datos con claves breves y fáciles de entender para facilitar el análisis, de acuerdo al objetivo de investigación que se desea cubrir.
- d. Se interpretaron los datos de acuerdo a los objetivos de investigación y también de acuerdo a la relación que existe entre ellos.
- e. Se describió a personas, eventos y situaciones que están relacionadas con el caso de estudio.
- f. Se aseguró la confiabilidad y validez de los resultados en base a las siguientes afirmaciones.
  - I. Familiarización con todos los datos recolectados.
  - II. Codificación de datos.
  - III. Uso de diversas herramientas de análisis.
  - IV. Definición de categorías en forma clara y breve.
  - V. Cada categoría se respalda por datos recolectados
- g. No fue necesario regresar al campo de investigación.



## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Para Parlad y Hamal, citados en Stonehouse y Pemberton <sup>4</sup> “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica”.

De acuerdo con Mintzberg<sup>5</sup>, es importante diferenciar a las estrategias de las tácticas. Las primeras, están generalmente en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas. Es decir, lo que parece una táctica al director general para un mando medio es una estrategia.

Administración estratégica puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente. Un plan para el futuro.

Pensamiento estratégico, por otro lado relaciona a la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen mas allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como “un intento estratégico” para los negocios<sup>6</sup>.

Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos. Para Morrisey<sup>7</sup>, “es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión”<sup>8</sup>.

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: “el plan de administración que esta conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes,

---

<sup>4</sup> STONEHOUSE, G., y PEMBERTON, J. (2002). Strategic planning is SME's – some empirical findings. Management Decision, 40, 9, p. 853 – 861.

<sup>5</sup> MINTZBERG, H., y BRIAN, J., y VOYER, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. p. 70.

<sup>6</sup> Ibid. ,p.275

<sup>7</sup> MORRISEY. G. (1996). Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico, construya los cimientos de su planeación. México: Prentice Hall, Inc. p. 123

<sup>8</sup> MINTZBERG, H. Op cit.,p.279

compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.”<sup>9</sup> (Thompson y Strickland III, 2003, p.3).

La estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa el proceso de asignación de recursos (Clayton<sup>10</sup>). Por otro lado, O'Regan y Ghobadian<sup>11</sup> afirman que la planeación estratégica se enfoca en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización.

La estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en que consiste mi propia estrategia? (Thompson y Strickland III<sup>12</sup>).

Las estrategias de la compañía, deben estar basadas en las siguientes variables: como puedo hacer crecer mi negocio, como competir contra los rivales, como responder a los cambios en el ambiente, como administrar óptimamente cada área funcional del negocio y , por ultimo, como puedo lograr todos mis objetivos (Ibidem).

Mintzberg et al. (1997, p.7) “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar las metas u (objetivos) establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados”.

“Las políticas son reglas o guías que expresan los limites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz” (Ibidem).

---

<sup>9</sup> THOMPSON, A, Jr., y STRICKLAND III, A. (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed.13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin. P.3.

<sup>10</sup> CLAYTON M, CHRISTENSEN. (1997). Making Strategy: Learning by Doing. Harvard Business Review. 75, 6, p.141-150.

<sup>11</sup> O'REGAN, N., y GHOBADIAN, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decision, 40, 7, 663-671.

<sup>12</sup> Op. Cit. THOMPSON A. STRICKLAND. P.5

## 2.2 TIPOS DE ESTRATEGIA

Para Mintzberg<sup>13</sup>, quien elabora su propia definición sobre el constante entre la acción y el análisis. Trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- ?? Intención estratégica: se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- ?? Estrategia realizada: concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- ?? Estrategia deliberada: se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- ?? Estrategia emergente: cuando la empresa se consiste en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de realizar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente (Lorange y Vancil<sup>14</sup>).

Quinn<sup>15</sup> (citado en Mintzberg et al.1997), “proporciona una lista de criterios para las estrategias efectivas:

1. Establecer objetivos claros y precisos.
2. Conservar la iniciativa.
3. Concentrarse (un mando superior establece un punto focal contundente)
4. Tener flexibilidad
5. Contar con un liderazgo cooperador y comprometido.
6. Sorprender.
7. Ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia).”

Porter (1985, p.11) citado en Mintzberg (1997, p. 109), “argumenta que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación.

Estas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa (los rangos del segmento del rango seleccionado) para producir *tres estrategias genéricas* y

---

<sup>13</sup> MINTZBERG, H., y BRIAN, J., y VOYER, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. p. 78.

<sup>14</sup> LORANGE, P., & VANCIL, R. (2000). How to design a strategic planning system. Harvard Business Review, p. 75.

<sup>15</sup> Op. Cit. MINTZBERG. P. 89.

alcanzar el logro de un desempeño superior a la medida de una industria: el costo del liderazgo, la diferenciación y el alcance básicamente muy limitado, como se puede apreciar en el Figura No. 2:

**Figura 2. Ventaja competitiva**

<i>Objetivo Amplio</i>	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación	<i>Alcance</i>
<i>Objetivo Limitado</i>	3. Enfoque en Costos	4. Enfoque en diferenciación	<i>Competitivo</i>

Fuente: Porter (1985, p. 12), citado en Mintzberg (1997) El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

### 2.3 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Al diseñar una estrategia, los administradores utilizan matrices para detectar las relaciones entre las variables más importantes. Una de ellas es la matriz FODA (ver cuadro 1), esta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y las oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Koontz y Weihrich<sup>16</sup>).

<sup>16</sup> KOONTZ, H., y WEIHRICH, H. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. (11 Ed.). México: Mc Graw Hill. P 234.

Cuadro 1. Matriz FODA

<i>FACTORES EXTERNOS</i>	<i>FACTORES INTERNOS</i>	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS: Condiciones económicas		Maxi – Maxi Estrategia más exitosa	Mini – Maxi Estrategia para superar debilidades, aprovechando oportunidades
AMENAZAS EXTERNAS: Competencia		Maxi – Mini Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Mini – Mini Cierre del negocio

Fuente: elaboración propia, basada en los datos de Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. (11 ed.). México: Mc Graw Hill.

#### 2.4 VENTAJAS PARA SU APLICACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

“Los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la implementación de monitoreo reciben mas atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal” (O’Regan y Ghobadian<sup>17</sup>).

Para Thompson y Strickland III<sup>18</sup>, en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma proactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia, entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios. Es decir no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer las necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen.

<sup>17</sup> O’REGAN, N., y GHOBADIAN, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decision, 40, 7, 663.

<sup>18</sup> THOMPSON, A, Jr., y STRICKLAND III, A. (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin. P.43

Segundo, hay una necesidad para enfocar los esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamentos, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todas trabajen en armonía, y logren una actitud de compromiso con la empresa.

Según Morrisey<sup>19</sup>, el planteamiento de una estrategia clara es importante porque esta:

- ?? Le ayuda a tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la visión de la empresa.
- ?? Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
- ?? Refuerza la misión y la visión.
- ?? Los conduce a llegar a arreglos de ganar-ganar entre todos los miembros de la organización.
- ?? Aumenta el ingreso sobre la inversión

## 2.6 BARRERAS PARA SU APLICACIÓN

“Estudios pilotos demostraron ocho barreras principales de las cuales cinco pueden ser categorizadas como internas:

1. Comunicación inadecuada
2. Toma mucho tiempo aplicarla
3. Una ligera caída en las capacidades del empleado
4. Todas las metas de estrategia no fueron bien entendidas por todo el equipo
5. La coordinación de implementación no fue suficientemente efectiva

Y las tres externas:

1. Las crisis distrajeran la atención de la puesta en practica
2. Problemas imprevistos externos
3. Factores externos impactan en la implementación” (O’Regan y Ghobadian<sup>20</sup>).

---

<sup>19</sup> Op. Cit. MORRISEY. G. (1996).p. 134

<sup>20</sup> O’REGAN, N., y GHOBADIAN, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decision, 40, 7, 663-671.

Muchas empresas trabajan de acuerdo a lo que les ha dejado mas ganancias, y en distintas ocasiones, el miedo que se tiene para implementar la estrategia en su organización se debe a la creencia de porque cambiar, si estoy ganando grandes utilidades, por hacer lo que siempre he hecho.

De acuerdo con Varyam y Kraybill (citados en O'Regan y Ghobadian<sup>21</sup>), algunas pequeñas y medianas compañías son de propiedad familiar o bien artesanal, es decir solo tienen un dueño y este es el alma del negocio. Lo cual es un factor crítico para la implementación de la planeación estratégica. La estrategia es el método por el cual los problemas del negocio pueden ser enfrentados óptimamente, así se tenga una plantación formal e informal.

## 2.6 DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El crear una buena estrategia y sobre todo el aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha demostrado la gerencia en sus operaciones. Sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución de estrategia no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas (Thompson y Strickland<sup>22</sup>).

Ante esta situación, es conveniente utilizar la cadena de valor de las empresas creada por Michael Porter (1985 citado en Thompson y Strickland III 2003<sup>23</sup>), para examinar los caminos mas viables para que la empresa logre una ventaja competitiva (ver figura 3)

---

<sup>21</sup> Op. cit. O'REGAN, N., Y GHOBADIAN, p. 663-671.

<sup>22</sup> Op.cit. THOMPSON, A, Jr., y STRICKLAND III, p. 67

<sup>23</sup> Ibid. P. 70

Figura 3. Cadena de Valor



Fuente: Thomson, a, Jr., Strickland, III A. (2003). Strategic Management, concepts and cases ed. 13 Estados Unidos. McGraw Hill Irwin.

En esta todas las actividades de la empresa están divididas en nueve categorías, de las cuales cinco de ellas son llamadas actividades primarias. Estas son la logística interna que se encarga de la recepción de materias primas, almacén, inventario y control; las operaciones transforman las entradas en productos terminados; la logística externa distribuye a este; la mercadotecnia y ventas las cuales inducen y facilitan la compra de estos productos sobre los consumidores y el servicio que mantiene el valor del producto después de la venta<sup>24</sup>.

Las otras cuatro tareas son llamadas actividades de soporte. Las compras se encargan de adquirir las materias primas y demás suministros; la tecnología desarrolla el Know-how y procedimientos; la administración de recursos humanos se encarga de seleccionar, promover, evaluar y recompensar el desarrollo de estos y por ultimo, la infraestructura de la compañía se encarga de todas las tareas de administración como son las finanzas, planeación, aspectos legales, calidad y contabilidad.

<sup>24</sup> Ibid. P.73



Desde el principio en los procesos de elaboración de una estrategia, los administradores de la compañía necesitan plantearse un conjunto de preguntas: “¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia donde va la compañía?, ¿cuál será la futura tecnología – producto y enfoque del cliente?, ¿qué tipo de empresa nosotros queremos llegar a ser?, ¿cuál es la situación de la industria y que queremos lograr en cinco años?” (Thompson y Strickland III<sup>25</sup>).

Para Hax y Majluf (1996) el plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio como son recursos humanos, tecnología de producción, producción, mercadotecnia y finanzas.

Para realizar la estrategia se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo que todas las estrategias estén basadas en estas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva<sup>26</sup>.

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo de personal a través de la organización; evaluar los resultados de desempeño de cada individuo dentro de la organización; promocionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal; proporcionar el apoyo necesario a los recursos humanos para su desarrollo de carrera y por ultimo, establecer relaciones de mutua ayuda entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un agradable clima laboral<sup>27</sup>.

Es necesario para desarrollar la estrategia de tecnología considerar que por medio de esta las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva. Esta debe responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar las debilidades de la organización (Ibidem).

Por otro lado, es importante reconocer que el área de producción es la parte vital de toda empresa porque produce bienes, y todo lo que se realiza en esta área esta interconectado con las demás áreas funcionales. En esta área es importante también tomar en cuenta la relación con proveedores, tecnología en procesos, administración de recursos humanos e infraestructura (ibidem).

En el área de mercadeo la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción y publicidad y el desarrollo de nuevos productos (Ibidem).

---

<sup>25</sup> THOMPSON, A, Jr., y STRICKLAND III, A. (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin. P.44

<sup>26</sup> Ibid. p. 44

<sup>27</sup> Ibid. p. 45

Por ultimo en el área de finanzas, su estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización. Esta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos del negocio, la administración del capital de trabajo, impuestos, alianzas o adquisiciones de la compañía entre otros, (ibidem).

## 2.7 DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

Klein y Grabinsky (1979), citados en (Kaldman<sup>28</sup>), afirman que los elementos de la producción se agrupan tradicionalmente en: naturaleza, capital, trabajo y organización. Los factores que deben tomarse en cuenta para el diseño de la estrategia al sector agropecuario son (ver Cuadro 2):

Cuadro 2. Factores para el diseño de la estrategia

1. <i>Medio ambiente</i>	Toda la empresa agropecuaria esta ubicada en un medio ambiente, donde existe un conjunto de fuerzas exógenas que actúan sobre la misma, y que el empresario no puede controlar. Está constituido por el clima, suelo, altura sobre el nivel del mar, los factores bióticos (animales y vegetales), entre otros.
2. <i>Política y dirección</i>	Es la toma de decisiones y opte por las diversas alternativas de acción para cumplir con los objetivos (ganar mayores utilidades, cuidar la ecología)
3. <i>Productos y procesos</i>	En este aspecto se deben de tomar dos decisiones. Una respecto a la selección del producto (que va desde lo más posible hasta lo más conveniente); y la otra, respecto a la selección del proceso de producción animal.
4. <i>Medios de producción</i>	Son aquellos bienes que constituyen el capital fijo de las empresas tales como terreno, cercas, maquinarias, construcciones, enseres, plantaciones, ganado de cría y trabajo. Ellos son los que hacen posible la obtención de ingresos.
5. <i>Suministros</i>	Son los insumos de absorción rápida que se utiliza en el ciclo de producción agropecuaria. Pueden ser de bienes (agroquímicos, combustibles, lubricantes, medicina de ganado) y de servicios (cuotas de energía eléctrica, seguros, intereses por créditos)
6. <i>Fuerza de trabajo</i>	Son todos los recursos humanos utilizados en las operaciones de las empresas agropecuarias.

<sup>28</sup> KALDMAN, J.F. (1981). Planeación de Empresas Agropecuarias. México: Centro Nacional de Productividad, Sector Laboral. P.98

7. <i>Financiamiento</i>	Las formas de financiamiento más comunes son: crédito o microcrédito.
8. <i>Actividad productora</i>	Aquí se realiza todo lo planeado en el elemento "productos y procesos", y se utilizan los medios de producción la fuerza de trabajo y los suministros, para transformarlos en el producto planeado.
9. <i>Mercadeo</i>	El producto terminado tiene como destino el autoconsumo familiar (empresa de subsistencia) y/o el mercadeo (el método para estimar el valor de los bienes , es asignándoles precios corriente a que serian comprados por la localidad).
10. <i>Contabilidad y Estadística</i>	Es indispensable contar con datos confiables sobre rendimientos, requerimiento de insumos físicos, costos de producción, precios rurales y utilidades, por hectárea; para formular correctamente un plan de negocios.

Fuente: elaboración propia basada en Kaldman, J.F. (1981). Planeación de empresas agropecuarias. México: Centro Nacional de Productividad, sector laboral.

## 2.8 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Esta primera etapa de la planeación estratégica se basa en el análisis de la situación actual de la empresa ganadera, tanto internamente como frente a su entorno, como punto de partida para proyectar su desarrollo futuro.

2.8.1 Perfil de capacidad interna (PCI). El primer paso en el diagnostico estratégico de una empresa ganadera consiste en evaluar su estado actual con base en los puntos fuertes y débiles de la organización. Estos factores internos se encuentran bajo el control del ganadero o del personal de la empresa, quienes, con sus decisiones y acciones, están en capacidad de modificarlos.

2.8.2 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Las empresas agropecuarias se ven enfrentadas a una serie de factores externos o ajenos, que afectan en mayor o menor grado su desempeño. Estos factores (económicos, sociales, políticos, ecológicos, etc.) constituyen el ambiente, medio o entorno de la organización.<sup>29</sup>

2.8.3 Análisis FODA. El FODA constituye el análisis complementario del POAM y del PCI. Si se tiene en cuenta que un negocio tiene mayores probabilidades de éxito al ser más competitivo en comparación con sus competidores, este instrumento ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desenvolverse correctamente en su entorno.

<sup>29</sup> Op. Cit. KALDMAN, J.F. p. 87

## 2.9 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA GANADERA

Una vez se ha llevado a cabo el diagnóstico estratégico de la empresa ganadera, tanto internamente como frente a su entorno, se cuenta con las bases para establecer el fundamento filosófico de la organización. Se parte de una concepción a largo plazo, donde se sintetiza en “debe ser” y el “querer ser” de las personas involucradas en el proceso de planeación.

Los fundamentos filosóficos de la empresa son el conjunto de elementos teóricos que justifican la razón de su existencia, definen su horizonte de acción precisan los principios que rigen su comportamiento y reflejan el pensamiento de directivos y empleados sobre los asuntos básicos de la organización<sup>30</sup>.

2.9.1 Visión de la empresa ganadera. La Visión es un conjunto de ideas generales que ilustran lo que la empresa quiere y espera ser en un futuro. La visión señala el rumbo y la dirección que debe tomar la organización; además constituye el eslabón que une el presente de las empresas (diagnostico) con su futuro.

2.9.2 Misión de la empresa ganadera. La Misión es la formulación de los propósitos de una organización, que las distingue de otras empresas del mismo tipo en cuanto al alcance de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión.<sup>31</sup>

2.9.3 Objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y realización de su Misión y Visión.

En otras palabras, los objetivos estratégicos constituyen compromisos de acciones a largo plazo, cuantitativas y cualitativas, que se establecen en cada área para contribuir a la realización del plan estratégico de la empresa.

## 2.10 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EMPRESA GANADERAS

---

<sup>30</sup> BOTERO, R. TATIS, R. MENDEZ, E.,. Gestión de la información en empresas ganaderas. Ed. Fedegan, Colombia 2002. p. 56

<sup>31</sup> Ibid. p. 59

La formulación de estrategias está determinada por el conjunto de factores sobre los cuales la empresa tiene posibilidades reales de mejoramiento mediante la toma de decisiones.

Basados en el diagnóstico y el direccionamiento estratégico, se pueden concretar las áreas y las mejoras que se aplicarán hacia el logro de los objetivos que la empresa ganadera pretende a mediano y largo plazo.

En este sentido, con la formulación de estrategias se identifican las posibles opciones, acciones y decisiones que guiarán las actividades actuales y futuras de la organización.

## 2.11 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este punto se asumen que cada estrategia se debe llevar a cabo mediante un proyecto específico. El diseño del Plan Estratégico de la Empresa Ganadera constituye un documento formal en el cual se especifican las acciones necesarias para implementar, monitorear y mejorar las estrategias formuladas en la fase anterior.

## 2.12 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar y priorizar las estrategias formuladas en la fase anterior, seleccionando aquellas en las cuales se debe tener un desempeño excepcional como condición para que la empresa alcance sus objetivos y, por ende, su misión y visión. En otras palabras, “los proyectos son las herramientas para la realización de las estrategias”<sup>32</sup>

## 2.13 PLANES OPERATIVOS

El Plan Estratégico, con los proyectos que los componen, deberá convertirse en planes de acción o planes operativos concretos, a fin de alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

2.13.1 Difusión del plan estratégico. La difusión del Plan Estratégico se realiza con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- ?? Consolidar el proceso de comunicación dentro de la empresa
- ?? Estimular los sentidos de compromiso, pertenencia, iniciativa y creatividad de los colaboradores.

---

<sup>32</sup> Op. cit. BOTERO, R. TATIS, R. MENDEZ, E, p. 60

- ?? Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- ?? Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica en la empresa.
- ?? Facilitar y propiciar el trabajo en equipo

## 2.14 MARCO CONTEXTUAL

2.14.1 El mercado de la leche. Las multinacionales que operan en Colombia como Parmalat, Nestle y Danone importan leche en polvo para la elaboración de los productos derivados. Esta opción ofrece más bajos costos de fabricación, con la posibilidad de conservar la misma calidad. Este es uno de los factores que incidieron en la sobreproducción de leche que se ha venido presentando desde finales de la década del noventa.

Actualmente, el sector lácteo en Colombia se beneficia por el régimen de licencia previa para las importaciones de leche, en virtud del cual se restringen las compras externas de este producto, hasta tanto no se superen las graves alteraciones del mercado interno ocasionadas por la magnitud de las importaciones de los años 2001 y 2002 y el posterior cierre del mercado venezolano. Cabe aclarar que durante el gobierno de Pastrana, se redujeron los aranceles a la importación de leche del 69 al 22%, para posteriormente ser incrementados por el Ministerio de Agricultura al 44%. Sin embargo, el panorama no es alentador, puesto que los países desarrollados (Estados Unidos y la UE) están en capacidad de otorgar subsidios a la producción (hasta por el 45% de los costos) superando por mucho el terreno ganado con las restricciones a las importaciones y el alza del arancel para la leche.<sup>33</sup>

Los ganaderos y los procesadores de leche crearon un mecanismo de pago que incentiva la calidad y la estabilidad en los volúmenes de producción, mediante la fijación de Cuadros de bonificaciones por parte de la industria procesadora. De esta forma, los precios de la leche quedan bajo el esquema de libre fijación, pero siguiendo unos parámetros que le permiten al ganadero obtener mejores ingresos por la calidad del producto que le vende a la pasteurizadora. La principal crítica a este sistema, es la superioridad del poder de negociación de los pasteurizadores sobre los ganaderos, además que los análisis físico químicos requeridos los practica la planta procesadora y no un ente independiente, por lo tanto no es factible asegurar su transparencia.

---

<sup>33</sup> FEDEGAN, La ganadería bovina en Colombia 2003 – 2004, Ed FEDEGAN, Santafé de Bogotá 2004. p. 21

El cambio en la fórmula fue definido en el acuerdo de competitividad de la cadena láctea. Uno de los objetivos es combatir el mercado de la leche cruda cuyo producto abastece alrededor del 40% del consumo nacional, pese a que su comercialización está prohibida por las autoridades de salud, en los municipios donde existan plantas procesadoras.

A pesar de la existencia de esta norma, en el municipio de San Juan de Pasto existen alrededor de 87 vendedores ambulantes de leche cruda, quienes son controlados, mas no autorizados por la secretaría de salud del municipio, para asegurar el buen estado del producto; sin embargo, en los últimos años, y como consecuencia de la proliferación de la producción, algunos transportadores han optado por distribuir la leche cruda al por menor. La secretaría de salud ha tomado medidas para el control de los mismos, embargando la leche. Actualmente, la alcaldía adelanta una campaña educativa del consumidor final, buscando eliminar la venta de leche cruda, mediante la reducción en la demanda de la misma. El objetivo es eliminar la demanda de la leche sin pasteurizar, pues se tiene claro que mientras ésta exista, la oferta no desaparecerá.

A nivel municipal, una de las normas por las cuales se rige el sector alimenticio en general, es la obligación de actualizar anualmente los conocimientos básicos en manipulación de alimentos. Estos cursos otorgan un carné que acredita al operario como persona apta para el manejo de los productos de consumo humano. La desobediencia a esta norma acarrea sanciones y multas. Las autoridades pueden sellar el establecimiento e impedir continuar con su funcionamiento hasta la obtención del permiso correspondiente.<sup>34</sup>

## 2.15 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

2.15.1 Marco espacial. El Departamento de Nariño, creado el 1 de Agosto de 1904, se encuentra localizado a 00° 31' 08" y 02°41'08" latitud norte. 76°51'19" y 79°01'34" Longitud Oeste, con una superficie de 33.265 Km<sup>2</sup> (2,9% del país). En cuanto a su división administrativa, Nariño cuenta con 62 municipios, siendo su capital San Juan de Pasto, con una población urbana de 683.260 habitantes, y rural de 868.785 para un total de población de 1.522.045. Según estadística predial, existen 135.462 predios urbanos y 254.480 predios rurales, para un total de predios de 389.942.

El estudio deberá abarcar un análisis detallado del mercado como lo son los intermediarios y de papa y los industriales y comercializadores vinculados al sector lácteo, con el objetivo primordial de fortalecer el poder de negociación del pequeño productor, específicamente del propietario de la empresa, con respecto a dichos actores. De igual manera, se hace necesario el conocimiento minucioso del competidor directo e indirecto, puesto que en el medio, la volatilidad de los

---

<sup>34</sup> Ibid. p. 22-25

precios, se presta para especular en el mercado perjudicando o beneficiando a los paperos y ganaderos. Entre los principales compradores regionales de leche cuyo objeto es la transformación de la materia prima en productos derivados como: yogurt, leche pasteurizada, leche descremada, quesos, cuajadas, arequipe, leche condensada, etc.; podemos mencionar: Lácteos La Victoria, Lácteos Andinos de Nariño, Colácteos, Industrias Alimenticias Chambú, Lácteos Muy Rico, Parmalati Ltda., Lácteos La Cabaña, Lácteos Bella Suiza, Lácteos la Castellana y Lácteos Andina Ltda.

2.15.2 Marco temporal. El estudio requiere recopilar información en el territorio regional, se ha calculó que ello tome 1 mes, debido a que el levantamiento de los datos se dificulta porque en su mayoría los productores de la región no se encuentran en la ciudad de Pasto, posteriormente han sido 3 meses los necesarios para tabular, organizar y escribir toda la información, es importante destacar que se cuenta con la información que pueden suministrar entidades vinculadas al sector, como FEDEGAN, SAGAN, CORPOICA, FINAGRO, SENA, ICA, la Secretaría de Agricultura Departamental y Municipal, entre otras.



### 3. PRESENTACION DE LA AGROEMPRESA VILLA DEL ROSARIO

En este capítulo se realizará la presentación de la empresa que es el objeto de estudio en esta investigación. Esta empresa pertenece al sector ganadero, el cual a su vez pertenece al sector agropecuario. La agroempresa, como se llamará en la investigación, se dedica a producir leche y a criar ganado de la raza Holstein y esta ubicada a 30 minutos de la ciudad de Pasto, Nariño.

Con una extensión aproximada de 10 hectáreas, la finca "Villa del Rosario" se ubica en la vereda la Palizada, la cual hace parte del municipio de Tangua. Su principal propósito es la producción de leche, por lo tanto, se encuentran sembradas 4 hectáreas de pasto de la variedad Ryegrass y 6 hectáreas de pastos naturales.

Los propietarios de la finca, se encuentran interesados en estructurar administrativamente el negocio, puesto que se encuentran varias falencias en este aspecto, lo cual incide directamente en la parte productiva de toda empresa. A continuación se relacionan las principales debilidades de la empresa:

- ?? No cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita definir su futuro mediante el planteamiento de objetivos a largo plazo y la formulación de estrategias cuyo impacto sea irreversible en el tiempo y favorezca su continuidad y crecimiento.
- ?? La finca productiva no se encuentran formalizadas como empresa, no tienen registro en Cámara de Comercio, Número de Identificación Tributaria, o afiliación a cooperativas o asociaciones de productores de leche.
- ?? La empresa no posee identidad corporativa, entendiéndose por identidad corporativa el conjunto de factores que constituyen la filosofía empresarial y crean en su conjunto el carácter de la empresa, siendo estos la misión, la visión, los valores organizacionales, las políticas y los manuales de funciones y procedimientos, entre otros.
- ?? El negocio nació como respuesta a una necesidad de esparcimiento, tomándose inicialmente como una actividad destinada a obtener provecho del tiempo libre, sin embargo, el crecimiento de la empresa obliga a reevaluar este concepto inicial, agregándole un carácter económico y financiero. En este punto se demanda la aplicación de los conceptos de planeación estratégica en el manejo cotidiano de las fincas. Actualmente, se están entregando 340 litros de leche diarios, que representan ingresos

netos al propietario de aproximadamente \$2.000.000. El comprador único del producto es Colacteos. Para una mejor visualización de la situación, se anexa la relación de ganado a Agosto 10 del 2005. (ver cuadro 3)

- ?? La propietaria no tiene un rubro mensual fijo y no conoce cuales son sus costos fijos y sus costos variables, es por esto que no todos los meses se gana lo mismo.
- ?? La estructura jerárquica de la finca se encuentra establecida de manera informal, contando con un Medico Veterinario, que se encarga de la coordinación general de la finca actuando como Administrador. 1 mayordomo, que se desempeñan como jefe de unidad productiva, siendo responsable del funcionamiento de la finca. Actualmente existe un proceso de vinculación de un asesor financiero para establecer el sistema contable en la organización. Es importante aclarar que la empresa cuenta con 5 obreros permanentes que se encargan de funciones generales de mantenimiento de cultivos forrajeros y faenas propias de la ganadería.

Cuadro 3. Relación de ganado a Agosto 10 / 2005

VACAS ADULTAS

#	NOMBRE DE LA VACA	NUMERO DE IDENTIFICACION (ARETE)
1	Carioca	16
2	Castalia	Sn
3	Chiquita	615
4	Dolores	21
5	Fidelina	24
6	Castaña	17
7	Gitana	27
8	Justina	7
9	Hipoteca	19
10	Linda	582
11	Llamarada	2965
12	Llanera	9
13	Lucha	45
14	Machuca	110
15	Maura	9
16	Paca	20
17	Paula	30
18	Pichona	28

19	Sara	13
20	Tina	32

### NOVILLAS Y TERNERAS

#	NOMBRE DEL ANIMAL	NUMERO DE IDENTIFICACION (ARETE)
1	Adelita	46
2	Chocolatina	33
3	Cosaca	47
4	Germana	31
5	Marquesa	50
6	Pacha	43
7	Rita	38
8	Rosita	41
9	Roxana	35

Fuente: El autor

### 3.1 HISTORIA DE LA GANADERIA VILLA DEL ROSARIO

En 1974 nace Ganadería Villa del Rosario cuyo principal giro comercial es la producción de leche proveniente de ganado bovino de la raza Holstein.

La raza Holstein tiene una excelente adaptabilidad al clima frío, alto rendimiento y calidad en la producción de leche, alta fertilidad y carácter dócil para su cuidado. Por lo anterior es que desde hace 31 años se ha producido ganado de la raza Holstein en esta agroempresa con el objetivo de mejorar su material genético constantemente hasta llegar a obtener un hato 100% pura sangre.

La finca está ubicada a solo 10 kilómetros de la ciudad de Pasto, y a 4 kilómetros de la vereda Catambuco.

Debido a la adecuada explotación de sus recursos es que ha logrado mantener al ganado en óptimas condiciones, evitando su maltrato y maximizando su rendimiento.

### 3.2 METODOS DE PRODUCCION EN GANDERIA VILLA DEL ROSARIO

Esta finca tiene una producción diaria de leche de 340 litros, y una carga animal de 2.9 cabezas de ganado por hectárea en un terreno de 10 hectáreas destinado

al pastoreo. La división geográfica que se tiene para practicar el pastoreo está basado en los objetivos que se desea de cada animal.

Es decir, un área de pastoreo es para las vacas de ordeño que a la vez está dividida en siete potreros, con una rotación cada tres días. En esta misma área los terneros hijos de las vacas de ordeño tienen un pastoreo de 6 achicaderos (potreros de menor tamaño) y cada 4 días se rota este ganado.

Otra área de pastoreo está dedicada a las vacas gestantes (dividida en dos potreros, con una rotación semanal); por otro lado, las novillas tienen tres potreros con una rotación de cada 7 días. Cabe anotar que durante este periodo, el precio de venta fue 600 pesos por litro.

## 4. ANALISIS DE INFORMACION CUALITATIVA

Para cumplir con los objetivos de esta investigación y de acuerdo a la forma en que fue diseñado el instrumento de investigación, el análisis de datos se realizó con un enfoque cualitativo.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista<sup>35</sup>, uno de los retos para realizar un análisis de tipo cualitativo es saber ordenar y clasificar el gran volumen de información que se llega a recolectar. Después discriminar aquella que no es tan relevante para el objeto de estudio.

Para realizar un análisis cualitativo de datos existen diversas estrategias. Éstas pueden ser muy variadas, pero sólo hay que ocupar aquellas que sean de mayor utilidad a los objetivos de investigación.

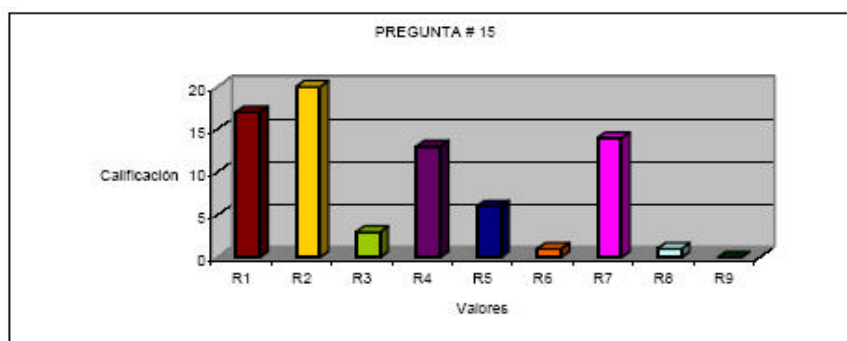
### 4.1 TALENTO HUMANO

El análisis realizado a cada pregunta del cuestionario aplicado al talento humano de esta agroempresa, está clasificado de acuerdo al objetivo que mide cada una de ellas.

Para poder crear la misión y objetivos a largo plazo de la agroempresa (parte del objetivo específico # 1) se diseñaron las preguntas número 15 y 16.

En la pregunta número 15 se cuestiona acerca de los valores que se promueven en “Ganadería Villa del Rosario” actualmente, obteniéndose los siguientes resultados (ver Figura 4):

Figura 4. Qué valores se promueven en la finca?



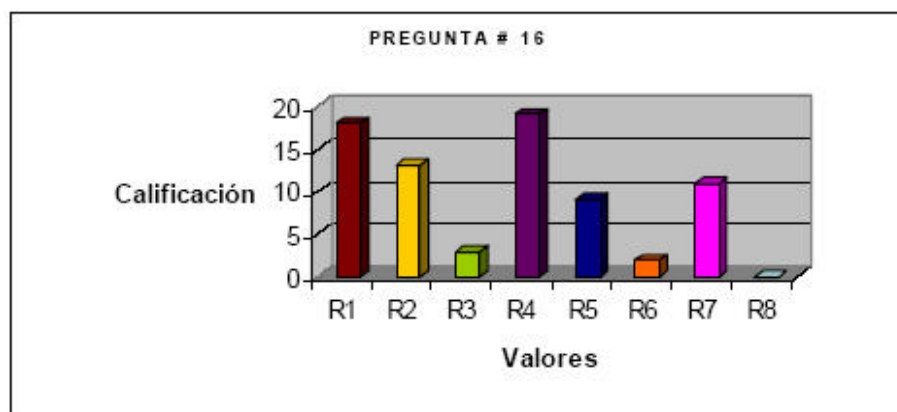
Fuente: Elaboración propia

<sup>35</sup> HERNÁNDEZ, R., y FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la Investigación. 3er. Ed. México: Mc Graw Hill. P.67

Donde R1 es trabajo en equipo, R2 = responsabilidad social, R3 = ética, R4 = cuidado del medio ambiente, R5 = solidaridad, R6 = servicio, R7 = respeto, R8 = justicia y R9 = Otro (se pidió que se especifique, pero nadie respondió).

En esta gráfica se observan los valores que a criterio de los recursos humanos de la agroempresa se fomentan cotidianamente. Por lo tanto, en la pregunta número 16 evaluamos los valores que a ellos les gustaría se promovieran en el rancho. Los resultados son los siguientes (ver Figura 5):

Figura 5. Qué valores te gustaría que se promovieran en la finca?



Fuente: Elaboración propia

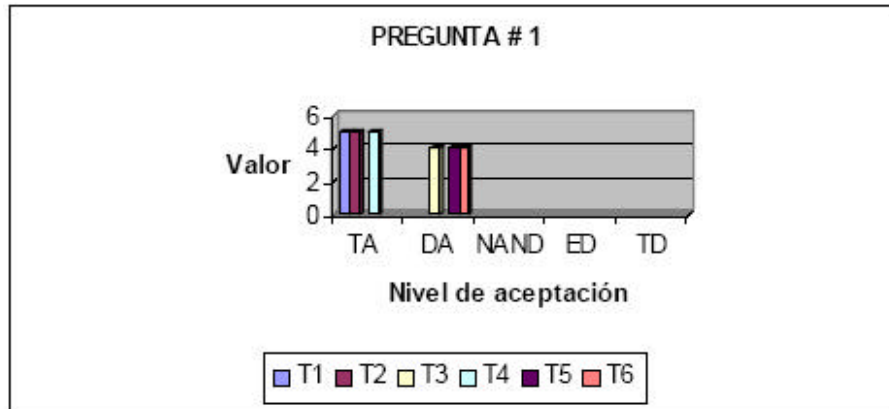
Donde R1 es trabajo en equipo, R2 = responsabilidad social, R3 = ética, R4 = cuidado del medio ambiente, R5 = solidaridad, R6 = servicio, R7 = respeto y R8(O) = otro (especifique), si existiese algún valor más importante que los planteados en la pregunta.

En el Figura 5 se observan la importancia que tienen los valores para los trabajadores. Ellos quieren que se promueva el cuidado del medio ambiente principalmente, después el trabajo en equipo y en tercer lugar la responsabilidad social. Otros valores que también desean se promuevan, pero en menor importancia son el respeto y la solidaridad. Por último están la ética y el servicio.

Por otro lado, para medir el objetivo número 4 y basándose en la teoría del análisis situacional, fueron diseñadas las preguntas 1, 2, 3, 8, 9 y13, obteniéndose los siguientes resultados:

Para conocer el grado de satisfacción en su trabajo se hicieron las preguntas 1, 2 y 3, las cuales están interrelacionadas.

Figura 6. Estás a gusto con las actividades que realizas en la finca?



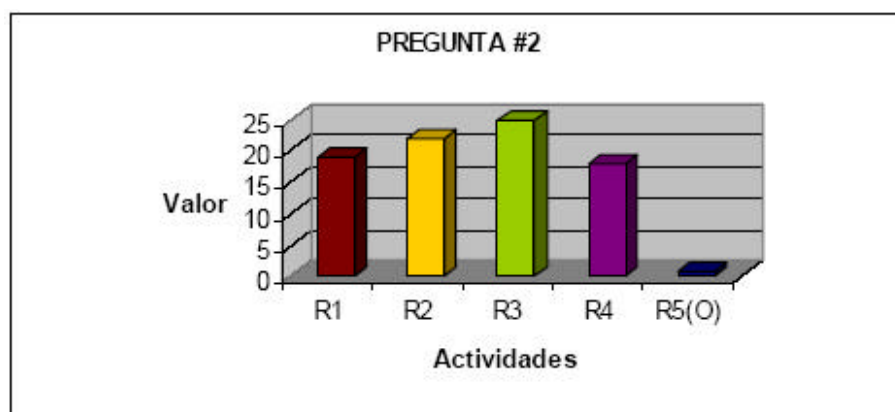
Fuente: Elaboración propia

Donde TA es totalmente de acuerdo con un valor de 5 puntos, DA es de acuerdo con un valor de 4 puntos, NAND es ni en acuerdo ni en desacuerdo con un valor de 3 puntos, ED es en desacuerdo con 2 puntos de valor y TD es totalmente en desacuerdo con sólo 1 punto de valor.

Haciendo un análisis cuantitativo por medio de las medidas de tendencia central se obtuvieron estos resultados: Máximo = 5, Mínimo = 4, Media = 4.5

La pregunta # 1 (ver Figura 6) muestra que en su totalidad los trabajadores están a gusto con sus labores en la finca.

Figura 7. Qué es lo que más te agrada, del trabajo que desempeñas en la finca?



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es relación con los demás compañeros de trabajo, R2 = lugar de trabajo, R3 = relación con el dueño, R4 = forma de administración de la finca y R5 = Otro.

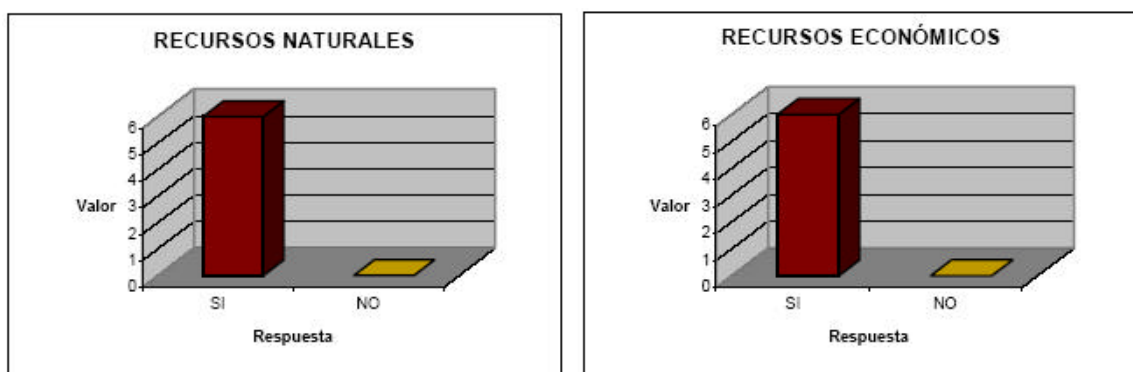
Esta pregunta se diseñó a la par de la pregunta número 3 con el objeto de realizar el análisis situacional de la empresa, pero desde el punto de vista de sus recursos humanos.

Todos contestaron únicamente la pregunta número 2, excluyendo la pregunta número 3. En esta gráfica (ver figura 7) se observa que lo que más agrada a los empleados es que tienen una buena relación con el dueño de la finca ganadera y su lugar de trabajo. Otro aspecto que también gusta a los trabajadores pero en menor grado de importancia, es que entre ellos existe una buena relación de trabajo y la forma en que se administra la finca.

En las pregunta número 8 y 9 se les pidió su opinión acerca del uso y manejo de los recursos naturales y económicos de la finca, respectivamente. En ambos casos están de acuerdo con la administración de éstos. Pero es importante resaltar la preocupación de los recursos humanos por la naturaleza, ya que en estas preguntas de tipo dicotómicas se les pedía una explicación a su respuesta, en la cual ellos manifestaron su postura sobre el buen uso y cuidado del medio ambiente.

En sus opiniones dadas en la pregunta # 8 (ver figura 8) resaltaron el adecuado uso del agua y la utilización de los cercos naturales, para cuidar la flora de los potreros y en base a ello poder brindarle al ganado sombra y buenos pastos, por la fertilización natural que sufre el suelo con el uso de los cercos hechos con árboles.

Figura 8 y figura 9. Recursos naturales y recursos económicos.

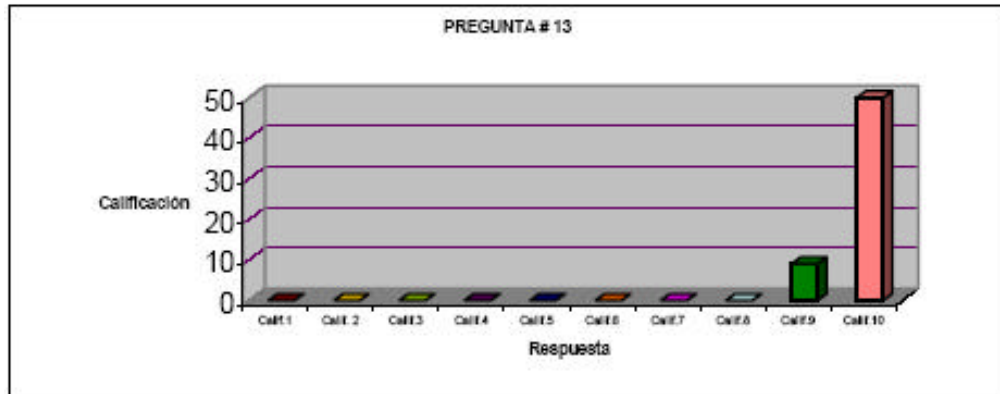


Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, en la pregunta # 9 (ver figura 9) los trabajadores resaltan que se ha controlado exitosamente la compra de insumos para maximizar la productividad de la finca, diariamente. Los resultados anteriores, están relacionados con la calificación que ellos a criterio le dan a la administración de esta agroempresa, la cual es de 9.8 puntos a favor. Los resultados se ven en la figura 10

Figura 10. Cómo calificas la administración de la finca.

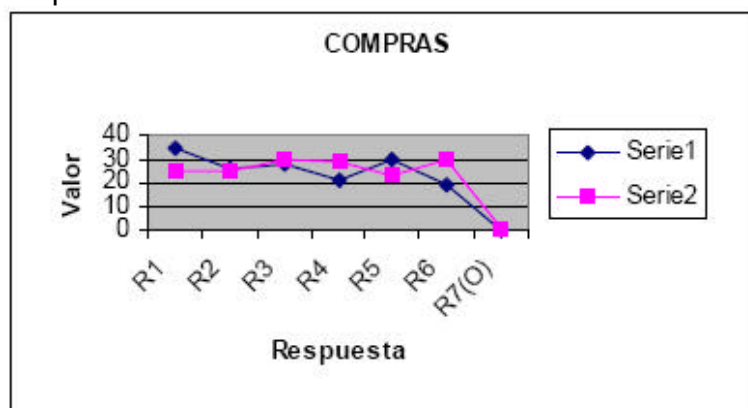


Fuente: Elaboración propia

Por último, para obtener información que sustenten los lineamientos estratégicos, objetivo principal de esta tesis. Se hicieron las preguntas # 4, 5, 6, 7, 10, 11,12, y 14. Éstas tienen una clasificación de tiempo, es decir, actividades que deben desarrollarse a corto o a largo plazo, de acuerdo al orden de importancia de cada una.

Las preguntas número 4 y 6, 5 y 7 tienen una subdivisión por áreas: ventas y compras. Las preguntas referentes al área de compras muestran diferencias entre las categorías que se deben mejorar a corto y largo plazo (ver figura 11)

Figura 11. Compras



Fuente: Elaboración propia

Donde serie 1 es igual a compras a corto plazo y serie 2 son compras a largo plazo y R1 es compra de medicamentos para ganado, R2 = compras de alimentos para ganados, R3 = tecnología para realizar tu trabajo, R4 = mantenimiento de la finca, R5 = compra de herramientas de trabajo, R6 = formas de producción y R7 = otro.

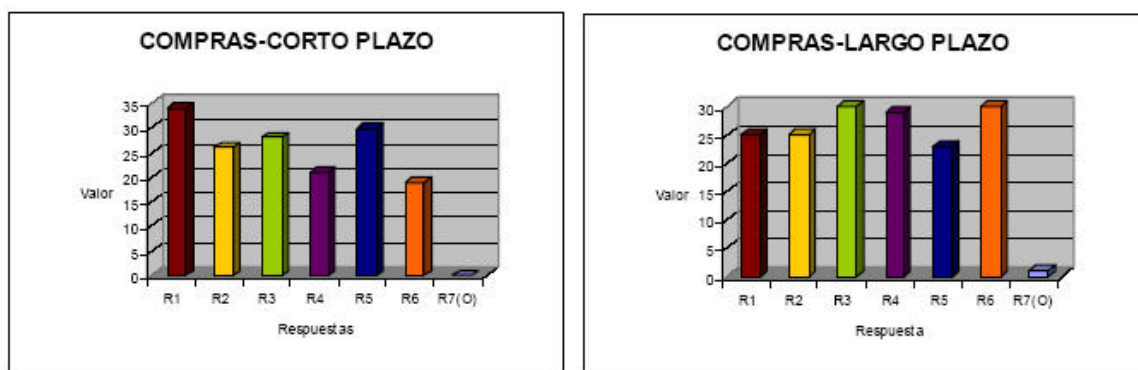
En esta categoría observamos que lo que es importante hoy para el área de compras no lo va a ser en el largo plazo. Actualmente, para los recursos humanos es importante mejorar la compra de medicamentos para el ganado y herramientas de trabajo (ver figura 12). Esta última se relaciona con la necesidad de aplicar mejor tecnología para realizar sus labores, porque al implementar nueva tecnología sus herramientas de trabajo serían mejores.

En el largo plazo (ver figura 13) los recursos humanos consideran que es necesario mejorar las formas de producción, como son la compra de material para realizar la inseminación artificial y el pastoreo. En segundo lugar, la compra de tecnología para producir con el fin de realizar el mantenimiento del rancho más rápido.

Una situación que ya no sería de mucha importancia mejorar sería la compra de medicamentos y alimentos para el ganado, así como la compra de las herramientas de trabajo. Lo anterior se lograría si se hicieran las modificaciones a corto plazo en el área de compras.

A continuación se muestran gráficamente la información obtenida en el área de compras:

Figura 12 y figura 13. Compras corto plazo, largo plazo.



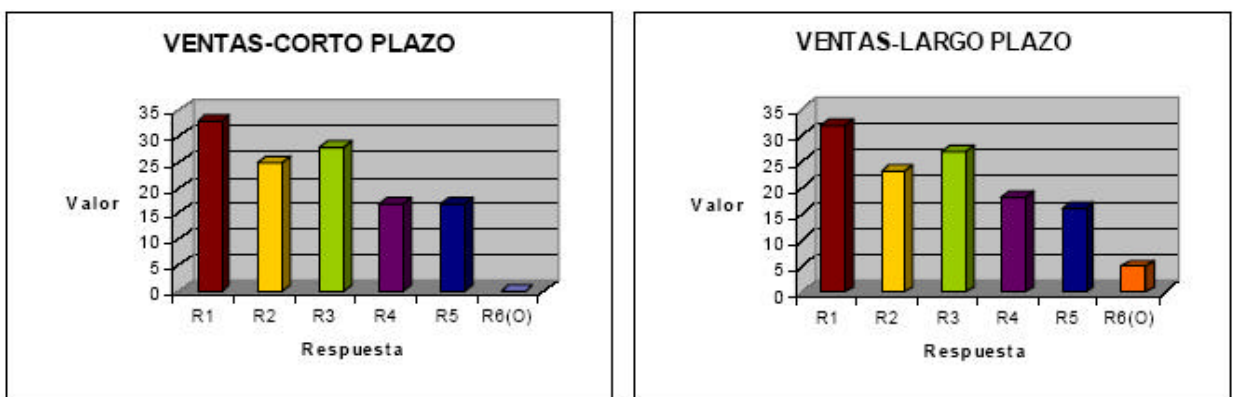
Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es compra de medicamentos para ganado, R2 = compras de alimentos para ganado, R3 = tecnología para realizar tu trabajo, R4 = mantenimiento del

rancho, R5 = compras de herramientas de trabajo, R6 = formas de producción y R7 = otro.

Por otro lado, en el área de ventas se aprecia una gran similitud entre las categorías que deben de mejorarse a corto y a largo plazo. Es importante mencionar que en el área de ventas a largo plazo, un empleado pidió tener asesoría en esta área, debido a que en diversas ocasiones los clientes llegan a la finca inesperadamente y ellos deben atenderlos, mientras llega el dueño de esta agroempresa. Ante tal situación, él espera dar lo mejor de sí.

Figura 14 y figura 15. Ventas corto plazo, ventas largo plazo.

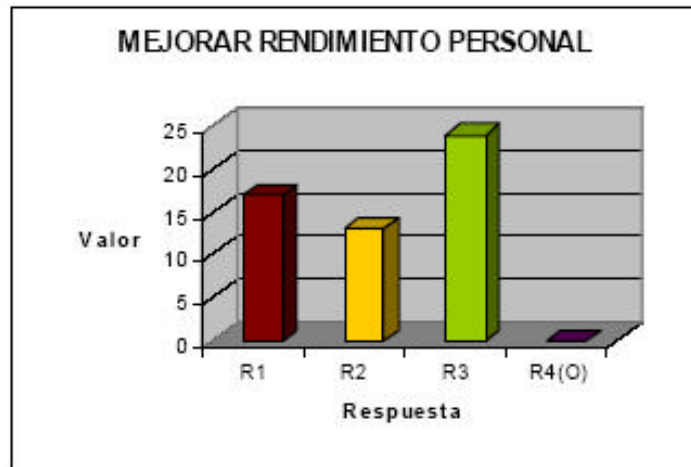


Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo, R2 formas de venta de la res en pie, R3 formas de venta de la leche, R4 trato a clientes, R5 medios de comunicación entre tú y el dueño, en el momento de atención al cliente y R6 otro (capacitar a los recursos humanos sobre calidad en el servicio).

Tomando en cuenta la importancia que el espacio de trabajo y las políticas de trabajo de los recursos humanos de cualquier empresa. Se les preguntó a ellos su opinión sobre las situaciones que deben mejorarse en un plazo menor o igual a 6 meses, para mejorar su desempeño en la finca. Los resultados son los siguientes (ver figura 16):

Figura 16. Mejorar rendimiento personal

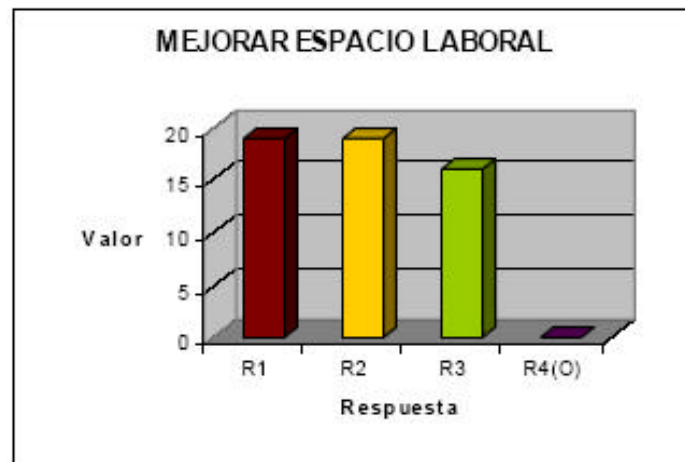


Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es aumento de salario, R2 son días de vacaciones, R3 es asistencia a cursos de asesoría técnica y R4 otro.

En esta categoría se muestra el interés de los empleados en aprender más sobre métodos de producción ganadera, seguido de un aumento de salario. Por último, piden días de vacaciones. La figura 17 muestra los datos que ellos consideran más importantes para mejorar su espacio laboral:

Figura 17. Mejorar espacio laboral








Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es inversión en maquinaria, R2 mejorar área de trabajo, R3 es entrega oportuna de herramientas de trabajo y R4 otro.

Tomando en cuenta la información de preguntas anteriores y la de esta pregunta, es de vital importancia la inversión en maquinaria de trabajo o tecnología de producción. En esta categoría de espacio laboral también se muestra la necesidad de mejorar el área de trabajo de cada uno, seguido por la entrega oportuna de herramientas de trabajo.

Por otro lado, al pedirles su opinión a los recursos humanos de esta finca por medio de preguntas abiertas en la categoría de actividades que debe de realizar la finca por ellos y por el mismo para maximizar la producción, se llegó a los siguientes resultados, clasificados en el cuadro 4:

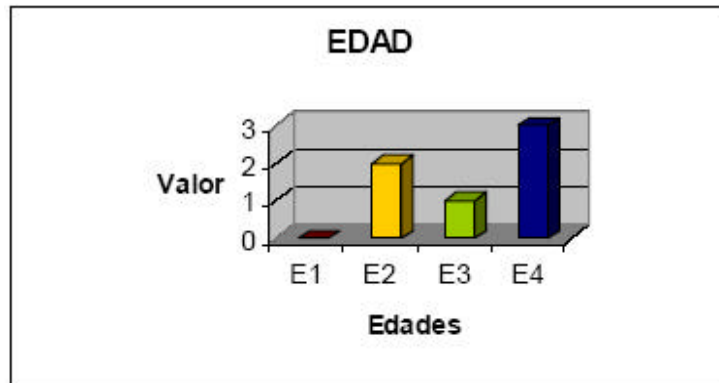
Cuadro 4. Resultados opinión recursos humanos

La finca debe hacer Me gustaría prender	Mayor cuidado de pastos	Cuidar más la selección de ganado para producción de leche	Mayor rotación de pastos	No contaminar y mantenerlo limpio	Utilizar aún más inseminación artificial, para seguir mejorando
Capacitación en métodos de producción					
Cursos de inseminación					
Capacitación en manejo de ganado					

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la parte final de este cuestionario se les pidieron datos adicionales para conocer su edad y antigüedad de trabajo con la agroempresa. Obteniéndose la siguiente información (ver figura 18):

Figura 18. Edad

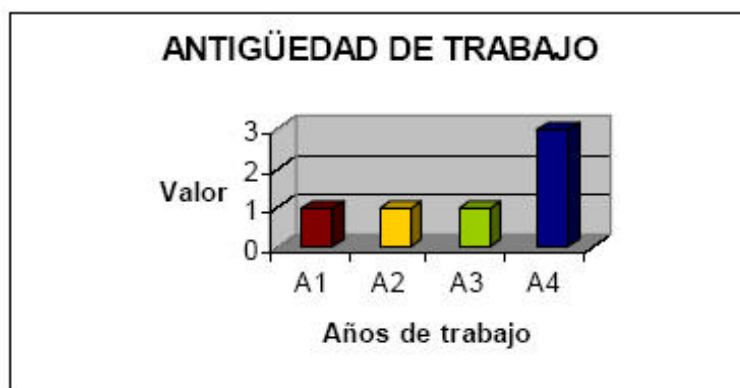


Fuente: Elaboración propia

Donde E1 es tener una edad entre 15 y 18 años, E2 entre 19 y 22 años, E3 entre 23 y 26 años y E4 más de 27 años. Siendo ésta la que obtuviera mayor frecuencia, seguida de la categoría E2 y por último E3. Dando como resultado, que la fuerza laboral de la agroempresa es joven, y además, no tiene trabajadores menores de edad.

Respecto a la antigüedad de trabajo de los recursos humanos en la finca, se observa que la mitad de los trabajadores han permanecido en su empleo (ver figura 19). Uno de ellos es el encargado de la finca, los otros dos empleados han tenido un trabajo fijo como es estar al cuidado del ganado y los potreros respectivamente.

Figura 19. Antigüedad de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Donde A1 es una antigüedad de 0 a 1 año, A2 es una antigüedad de 2 a 3 años, A3 una antigüedad de 4 a 5 años y A4 es una antigüedad de más de 6 años.

## 4.2 EXPERTOS EN GANADERIA

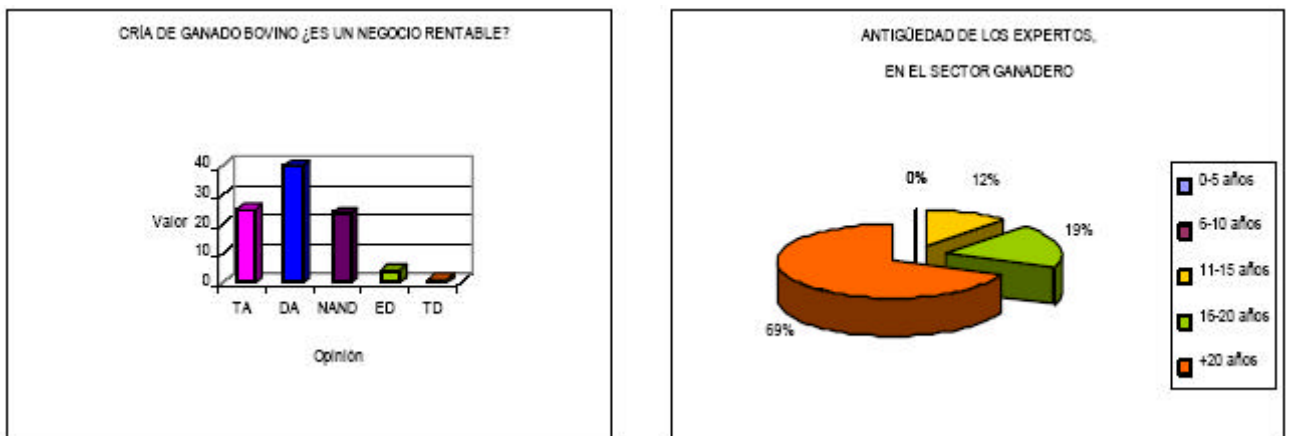
Antes de iniciar el análisis de datos de esta subcategoría, es importante mencionar que en el cuestionario aplicado a expertos se hicieron dos preguntas de tipo introductorias al inicio de éste, y al final se pidió la antigüedad en el sector ganadero de cada uno como dato adicional.

Con el objetivo de conocer la perspectiva de cada uno sobre los agronegocios, de acuerdo a sus años de experiencia en el sector.

En la pregunta número uno, se pidió su opinión sobre la rentabilidad de la cría del ganado bovino en Nariño. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta pregunta, la gran mayoría tiene una actitud positiva hacia la rentabilidad del negocio lechero. Tal y como se muestra en el figura 20, donde TA es totalmente de acuerdo, DA de acuerdo, NAND ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED en desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Esto se debe a que la mayoría de los expertos, tienen más de 20 años trabajando en el sector ganadero (ver figura 21) y, de esta actividad económica se han mantenido toda su vida y hecho su patrimonio familiar.

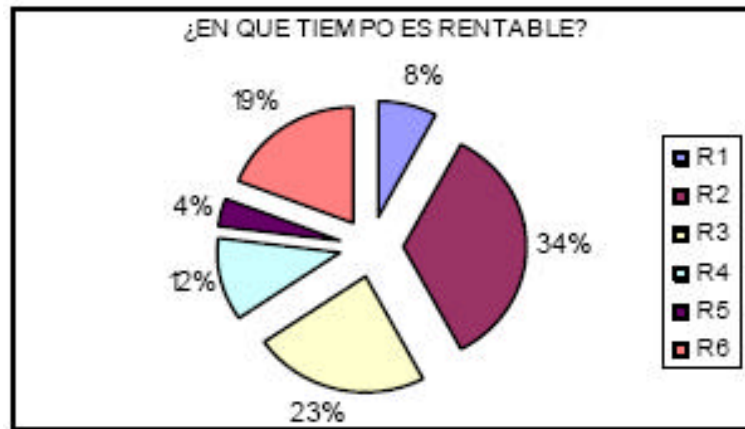
Figura 20 y figura 21. Cría de ganado bovino, antigüedad de los expertos



Fuente: Elaboración propia

También, la población entrevistada considera que después de 2 ó 3 años de iniciar una agroempresa productora de leche de ganado bovino, se comienzan a generar pequeñas ganancias si las condiciones ambientales y las características de cada animal son favorables (ver figura 22), debido a que se trabaja con recursos naturales totalmente impredecibles. Por ello se pueden generar utilidades a los 4 ó 5 años de iniciar el agronegocio, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 22. En que tiempo es rentable el negocio ganadero



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es menor a 1 año, R2 de 2 a 3 años, R3 de 4 a 5 años, R4 de 6 a 7 años, R5 de 8 a 9 años y R6 más de 10 años.

Sin embargo, para casi el 19% de la población entrevistada hoy en día las utilidades se generan después de 10 años de trabajo. Es decir, las grandes inversiones realizadas en las fincas tienen un retorno después de 2, 3, 4, 5 y hasta más de 10 años, dependiendo del entorno.

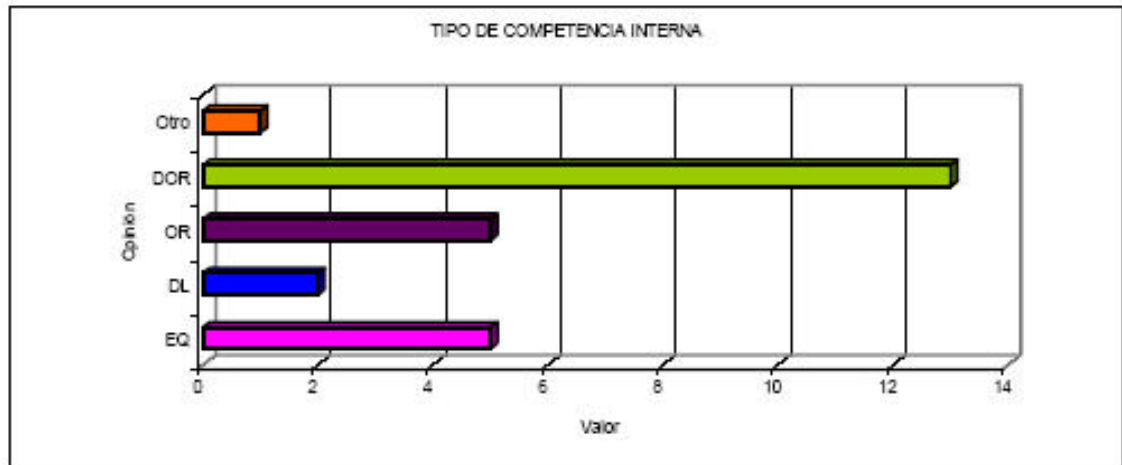
Lo anterior es la causa por la que este tipo de negocios tienen poca liquidez y al mismo tiempo una elevada solvencia económica. Porque la mayoría de los propietarios de las fincas han desembolsado elevadas cantidades de dinero para mantener los potreros, comprar suministros y medicamentos para cuidar el ganado. Los cuales no generan un constante flujo de efectivo pero si apoyan la producción de bovinos.

Es importante mencionar que el alto margen de utilidad que se tenía hace 20 años es casi imposible de conseguir, actualmente. Esto se debe a que los insumos de las fincas cada día son más caros y el precio del ganado en pie ha perdido valor gradualmente, reduciendo la utilidad por cabeza de ganado.

La siguiente subcategoría a analizar es la EEBC, la cual mide el objetivo referente a las bases de competencia en la ganadería. Para obtener información se diseñaron las preguntas número 21, 22 y 23. En la pregunta número 21 se les preguntó su opinión acerca del tipo de competencia interna que tienen los productores de ganado Holstein. Los resultados se observan en la figura 23:



Figura 23. Tipo de competencia interna



Fuente: Elaboración propia

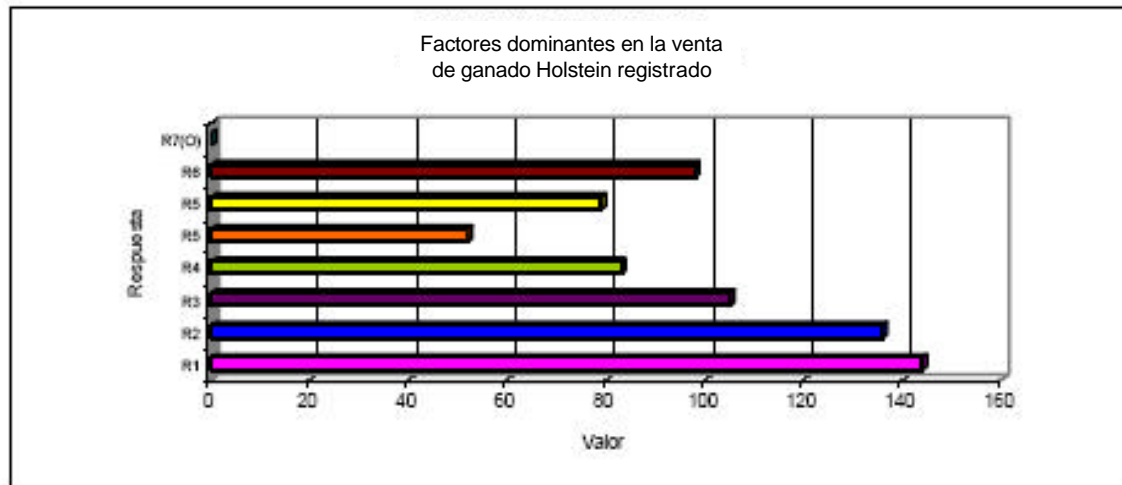
Donde EQ es equitativa, DL desleal, OR organizada, DOR desorganizada y otros.

Para los expertos, la mayoría de los ganaderos nariñenses tienen una competencia desorganizada, que disminuye su competitividad frente a los ganaderos de otros departamentos. Solamente aquellos que posean un registro de certificación de pureza de raza en su ganado (Holstein registrado), tienen un tipo de competencia equitativa y organizada por los beneficios comerciales que obtienen por contar con el registro y las reglas que deben de cumplir para mantener dicho registro.

Al preguntarles sobre los factores dominantes que influyen en la venta de ganado Holstein registrado actualmente, los resultados se muestran en la figura 24:

Donde R1 es precio, R2 pureza de raza, R3 flexibilidad en la negociación, R4 servicio al cliente, R5 servicio post-venta, R6 método de producción, R7 registro de certificación de pureza de raza del ganado y R8 otro.

Figura 24. Factores dominantes en la venta de ganado Holstein



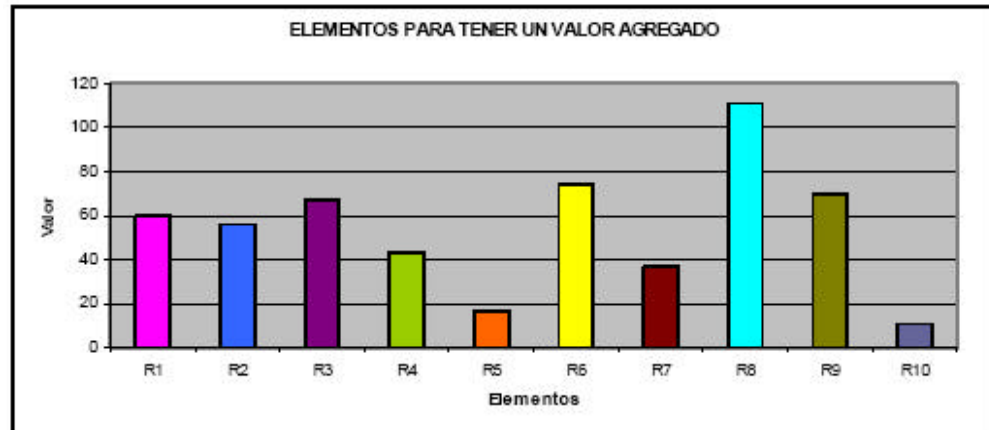
Fuente: Elaboración propia

Para los expertos el precio es el elemento más importante en la venta de ganado Holstein, pero está directamente relacionado con la pureza de la raza. Entre más fino sea un animal, mejor precio tendrá. Pero para lograr un buen precio, el productor debe tener un sistema flexible de negociación, especialmente en lo que respecta a los pagos y traslado de los animales.

Tomando en cuenta que el precio y la pureza de la raza son elementos relacionados entre sí para la venta de ganado Holstein, el contar con un registro de certificación de pureza de raza, también influye en la venta pero en menor importancia. Por dos aspectos, el primero es que si se tiene un registro de ganado, el ganadero vende a un precio mucho más elevado cada animal que posea su registro. Sin embargo, existen animales que no tienen este certificado de calidad y son más productivos. Aquí el factor que determina la venta es el conocimiento del comprador para elegir a los mejores ejemplares.

Por lo anterior, fue necesario preguntar sobre los elementos que dan un valor agregado a las fincas criadoras de ganado Holstein, obteniendo los siguientes resultados (ver figura 25):

Figura 25. Elementos para tener un valor agregado



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es pureza de raza, R2 atractivo método de negociación, R3 presencia en ferias ganaderas, R4 optimización de recursos naturales, R5 fomentar la agremiación ganadera, R6 uso de la tecnología, R7 registro de certificación de pureza de raza del ganado, R8 comercialización directa sin intermediarios, R9 diversificar la forma de venta del ganado y sus derivados y R10 otro.

En esta pregunta no hubo una tendencia hacia determinada respuesta, ya que para los expertos todas son importantes, y sobre todo existe una interrelación entre todas ellas. Sin embargo consideran que el comercializar directamente la leche hasta el consumidor final, es la que le daría un mejor posicionamiento en el mercado a cada finca criadora de ganado Holstein, y por ende, un valor agregado.

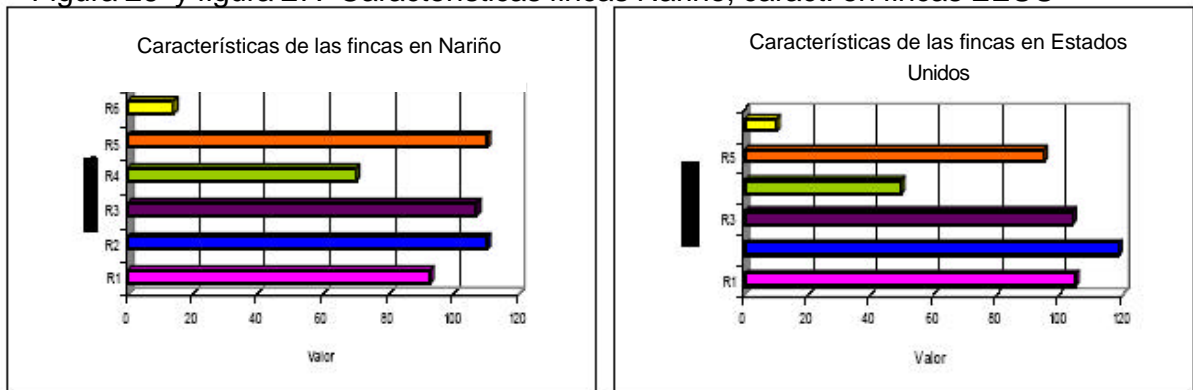
Sólo que para realizar esta actividad, se necesita introducir nueva tecnología que ayude a aumentar la producción a un bajo costo y diversifique la forma de venta de la leche de ganado bovino y sus derivados.

Lo anterior se debe realizar sin dejar a un lado los esfuerzos por mejorar la pureza de la raza y los procesos internos de la finca, para brindarle al consumidor final mayor calidad. También creen necesario la presencia en ferias ganaderas para promover al sector ganadero, practicar un atractivo método de negociación, obtener el registro de pureza de raza y por último promover la responsabilidad social.

Para medir el objetivo específico número 4 de esta investigación, se diseñaron las preguntas número 3, 4, 5, 6, 7 y 8. En las cuales se trató de analizar y comparar las características externas e internas de las agroempresas productoras de ganado Holstein tanto en Nariño como en Otros. Así como los factores que provocan un decremento en la demanda y precio de venta de la leche.

Para analizar las características internas de las fincas de ambos países, se diseñaron las preguntas número 4 y 6. Obteniéndose los siguientes resultados (ver figuras 26 y 31)

Figura 26 y figura 27. Características fincas Nariño, caract. en fincas EEUU



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es calidad en la leche de acuerdo a los procesos, R2 calidad de la leche de acuerdo a los métodos de alimentación, R3 sanidad, R4 disponibilidad de ejemplares, R5 resistencia de la raza y R6 otro.

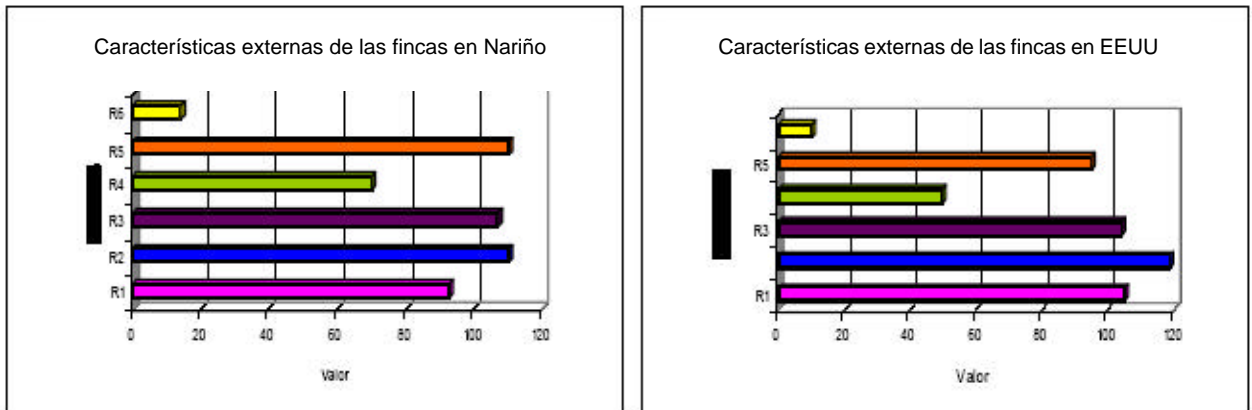
Como se aprecia en las figuras 26 y 27, en ambos países sobresale la calidad de la leche de acuerdo a los métodos de alimentación, y en una ligera menor importancia la sanidad de los animales. Sin embargo en las fincas Nariñense se distingue más la resistencia de la raza que la calidad que se obtiene en la leche de acuerdo a los procesos.

Los expertos afirman que esto se debe a que en Nariño los ejemplares bovinos han ganado gran resistencia a nuestro medio ambiente hostil y por lo tanto se han vuelto resistentes a enfermedades que Estados Unidos los tiene muy afectados, como los problemas virales en enfermedades reproductivas.

Por otro lado, se analizaron las semejanzas y diferencias entre las características externas de las fincas de Nariño y Estados Unidos. Obteniéndose los siguientes resultados de las preguntas número 3 y 5 que miden este objetivo (ver figuras 28 y 29):

Donde R1 es buen precio de litro de leche, R2 Afiliación del ganadero a empresas compradoras reconocidas, R3 Legislación sobre la compra y venta del litro de leche, R4 control fitosanitario por parte de las autoridades correspondientes, R5 Reconocimiento y pago por calidad de la leche y R6 otro.

Figura 28 y figura 29. Características externas fincas Nariño, fincas EEUU



Fuente: Elaboración propia

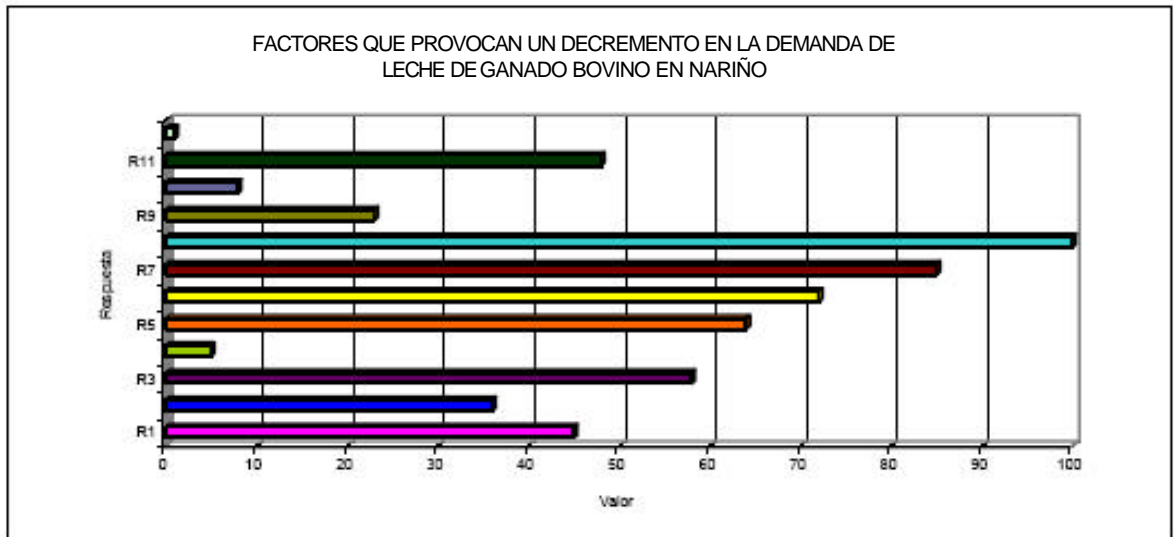
Los datos en este análisis vuelven a tener la misma actitud hacia las respuestas. La más importante es el reconocimiento y pago por calidad de la leche. Sin embargo para Nariño sobresale más el pago por calidad y el prestigio adquirido por cada ganadero. .

En ambos casos, la legislación sobre la compra y venta de leche de ganado bovina tiene la misma importancia. En este caso, existen otras especificaciones para cada país. En Nariño sobresale la elevada producción de leche diaria y la adaptabilidad al trópico del ganado. Por otro lado, en Estados Unidos los expertos consideran que son muy importantes los subsidios gubernamentales de tipo económico y de asesoría que tienen los ganaderos norteamericanos al igual que el uso de tecnología moderna.

Para terminar con el análisis de la subcategoría EEAS, se evaluaron los factores que provocan un decremento en la demanda de ganado bovino criado en Nariño así como del precio de venta del litro de leche. Al examinar los factores que disminuyen la demanda de ganado bovino, criado en Nariño, se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura 30):

Donde R1 apoyo a campañas de concientización para consumir la leche producida en Nariño por parte del gobierno, R2 insuficiente control sanitario, R3 precio para el consumidor final, R4 calidad completa de la leche, R5 alimentar el ganado con alimentos de mala calidad o vender leche con antibióticos, R6 actuación de intermediarios en la venta de la leche, R7 crisis económica del consumidor final, R8 con la entrada en vigor del TLC, se introducirá leche de mala calidad a bajo precio, R9 venta de otras bebidas proteínicas naturales (leche de soja) , R10 venta de otro tipo de sustituto lácteo (leche condensada), R11 economía de un país y R12 otro.

Figura 30. Factores que provocan decremento en demanda de leche



Fuente: Elaboración propia

A criterio de los expertos, la causa principal de que disminuya la demanda de leche producida en Nariño se debe a la entrada en vigor del TLC porque introducirán al mercado nacional, leche de regular calidad a muy bajo precio. Otro factor muy importante en la crisis económica que vive el consumidor final y la negativa intervención de los intermediarios, quienes pagan al productor precios muy bajos por el litro de leche en finca y, lo venden a un precio excesivamente mayor, encareciendo el precio del producto en el mercado.

También el alimentar el ganado con alimentos de regular calidad (poca proteína y mucha fibra o con presencia de medicamentos antibióticos) influye en que los consumidores que estén conscientes de ello. Otros factores con un menor grado de importancia pero que están estrechamente relacionados con la disminución de la demanda de leche de bovino, son los precios para el consumidor final y la economía del país. Si existe una crisis económica nacional, ésta afecta directamente los precios de los productos.

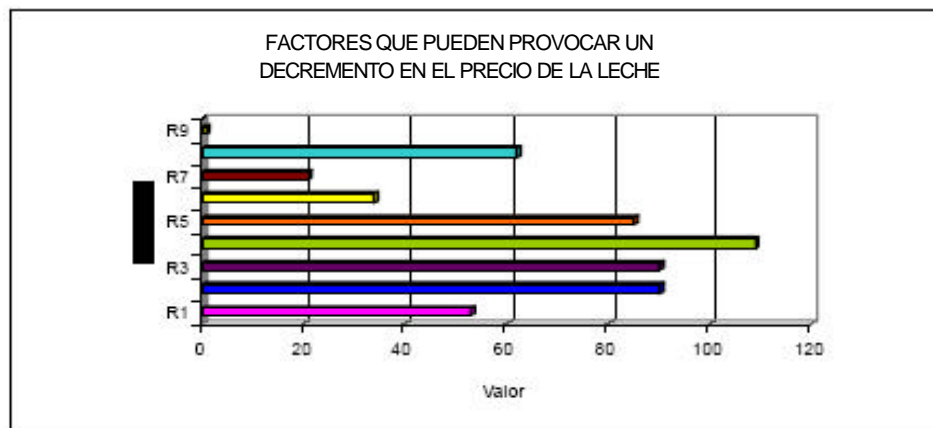
Por último los expertos creen que es necesario que el gobierno apoye campañas de concientización para consumir la leche producida en Nariño y, que tanto los productores como Gobierno sean más estrictos en la creación y aplicación de normas sanitarias.

Ellos también consideran que la venta de leches sustitutas podría afectar a la demanda de leche bovina. Pero este es un proceso cultural natural ya que la alimentación del ser humano debe estar balanceada, por ello los expertos no los consideran factores de riesgo.

Por último, la pureza de raza es un factor que no influye en la disminución de la demanda de ganado bovino.

Por otro lado, también se analizaron los factores que provocan una disminución en el precio de venta de leche producida en Nariño, obteniéndose los siguientes resultados (ver figura 31):

Figura 31. Factores que provocan decremento en el precio de la leche



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es calidad en el ganado, R2 actuación de intermediarios, R3 crisis económica del consumidor final, R4 entrada en vigor del TLC, R5 tecnología para producir, R6 venta de leche sustitutas de origen vegetal (leche de soja), R7 venta de otro tipo de leche (leche condensada), R8 precios en el mercado y R9 otro.

En este caso la principal causa de que el precio de la leche baje, según el criterio de los expertos, es la entrada en vigor del TLC ya que por medio de éste se ha introducirán leches bovinas a precios muy bajos, ya sea sustitutas de origen natural o en otras presentaciones como la leche condensada que no necesita refrigeración y es muy barata, obligando a los comerciantes a bajar el precio de ésta y por ende, ellos le pagan al productor el litro de leche de ganado bovino a menor precio.

La actuación de los intermediarios y la crisis económica del consumidor final, son dos elementos que influyen de igual forma en la disminución del precio de venta de la leche. Otros factores que afectan el precio de venta son la tecnología para producir y los precios en el mercado.

Para ellos el uso de la tecnología influye en el precio por dos razones, primero, ésta disminuye los costos permitiendo al productor ofrecer precios más competitivos. Segundo, al aplicar tecnología en las fincas, les permite tener un valor agregado. Tal es el ejemplo de la inseminación artificial.

Por último los elementos que menos influyen negativamente en el precio de venta son la calidad en el hato ganadero. Los últimos dos factores son considerados importantes en la alimentación del hombre. Deben de existir en el mercado, por lo tanto, no perjudican directamente al precio de venta de la leche bovina.

A continuación se analizará la subcategoría EELE, la cual se enfoca en conocer los lineamientos estratégicos a largo plazo. Parte fundamental en nuestro caso de estudio. En esta subclasificación se mide el objetivo específico número 5.

Este análisis inicia con la pregunta dicotómica número No. 15. Donde se les pregunta si consideran necesaria la creación de una estrategia para la cría de ganado y la producción de leche bovina, contestando un 96% a favor de la creación de la estrategia; teniendo un solo voto en contra. Tal como se muestra en la figura 32:

Figura 32. Necesidad de planeación estratégica en las fincas



Fuente: Elaboración propia

En este caso, dependiendo de la respuesta elegida se continuaba el cuestionario en distinto orden. Si la respuesta fuera negativa tendría que pasar a la pregunta número 18, donde hay una serie de elementos por los cuales no se está de acuerdo en la elaboración de planeación estratégica en la fincas ganaderas.

En este caso, sólo un experto contestó esta pregunta y los 28 restantes sólo tenían una opinión semejante a la de este experto. La crisis económica que sufre actualmente el ganadero le impide invertir en asesoría técnica tanto en el área de producción como de administración.

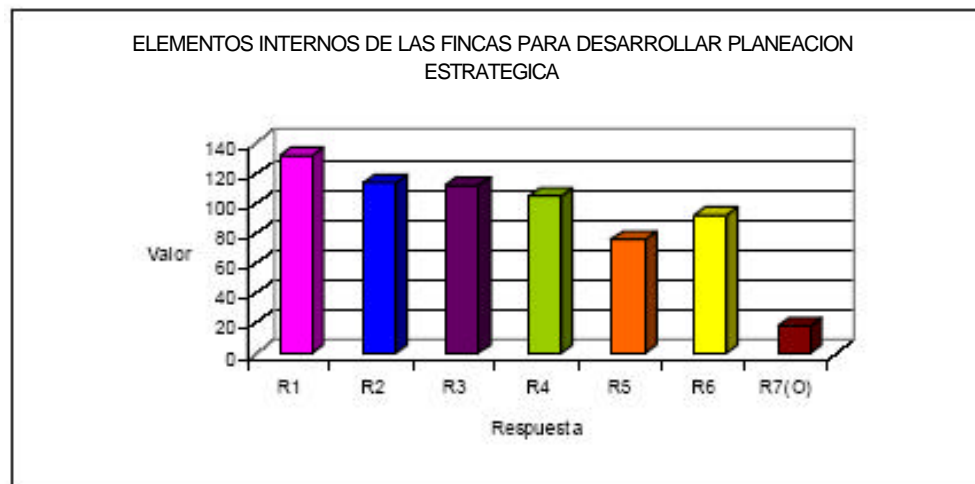
Además, de que en este tipo de agroempresas trabajan con variables totalmente impredecibles e incontrolables, como es la naturaleza.

Por otro lado, si los expertos elegían una respuesta afirmativa pasaban a las preguntas número 16 y 17. En la pregunta número 16 se les pidió que eligieran los



elementos internos que las empresas ganaderas deben realizar para desarrollar planeación estratégica en las fincas, obteniéndose los siguientes resultados (ver Figura 33):

Figura 33. Elementos internos para desarrollar Planeación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es invertir en tecnología para producir, R2 capacitación de mano de obra, R3 estrictos controles fitosanitarios y de salubridad, para respetar la salud del consumidor final, por parte de los productores, R4 evitar leche con restos de antibióticos nocivos para la salud de los consumidores finales, R5 esfuerzo por mejorar la calidad de la leche, R6 controlar el uso adecuado de los recursos naturales de la finca y R7 otro.

Para los expertos la acción más importante a corto plazo es invertir en tecnología para producir y, además en cursos administración y comercialización que capaciten tanto al productor como a los recursos humanos. Lo anterior con el propósito de aprender a utilizar esta tecnología y sobre todo la pueda enfocar a mejorar el margen de utilidad. También consideran que los productores deben ser muy estrictos en la aplicación de controles fitosanitarios y de salubridad.

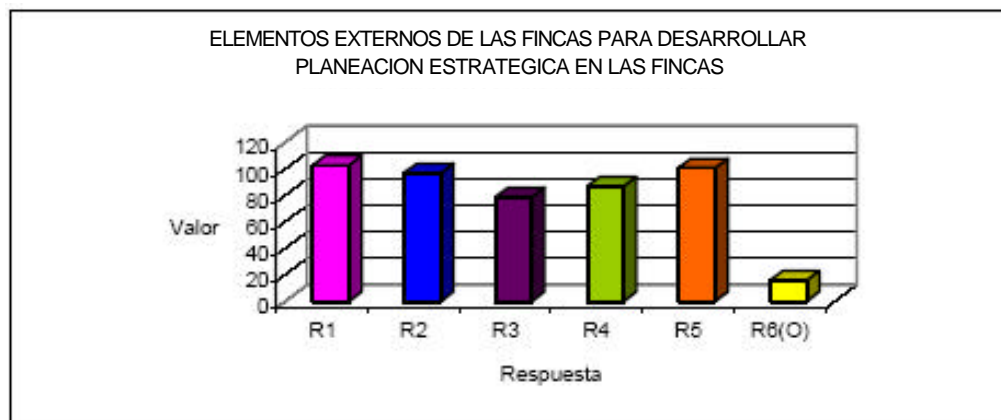
Lo anterior debe ser precedido por la producción de leche limpia sin residuos de antibióticos para evitar efectos nocivos en la salud de los consumidores finales. Todo esto basado en el controlado uso de los recursos naturales de las fincas. Por otro lado, también deben esmerarse por mejorar la calidad de la leche por raza. Sin embargo, para algunos expertos es mejor determinar la hibridación óptima del hato. Es decir que para tres de nuestros entrevistados, el tener una hibridación de raza apropiada a los climas va a proporcionar más calidad y rendimiento por cabeza de ganado.

Es importante mencionar que los comentarios hechos durante la aplicación de la encuesta al respecto de esa pregunta, se enfocaron a la importancia de optimizar o crear nuevos productos derivados lácteos y mejores canales de comercialización sin intermediarios. Los cuales ayuden también a difundir la calidad de los productos de la finca.

Para finalizar esta subcategoría, ellos consideran necesario trabajar con un sistema de enfoque al cliente. Es decir, hacer estudios de mercado para decidir qué raza de ganado comprar, cuándo y dónde producirlo para volver más rentable la explotación de ganado bovino.

Para iniciar el análisis de la pregunta número 17, se muestra el figura 34 que reúne los datos obtenidos. En dicha pregunta se les pidió eligieran los factores externos a las fincas que pueden ayudar al desarrollo de planeación estratégica en las fincas productoras de leche.

Figura 34. Elementos externos para desarrollar P.E.



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 son apoyos de fomento productivo por parte del Gobierno, R2 campañas de concientización para consumir leche producida en Nariño, por parte del Gobierno, R3 invertir en anuncios en medios masivos de comunicación para aumentar la demanda de los productos derivados lácteos de origen bovino, R4 estrictos controles fitosanitarios y de salubridad, para respetar la salud del consumidor final, por parte de las autoridades, R5 promover la producción de leche limpia con buenas practicas ganaderas con el fin de no dañar la salud de los consumidores y R6 otro.

En esta pregunta, las opciones R1 y R5 tienen la misma tendencia al igual que R2 y R4, por último se encuentra R3. Esto se debe a que para los expertos las opciones son de gran importancia, pero tenían que contestar de acuerdo a la indicación dada por la pregunta. Por ello se obtuvieron estos resultados.

Los elementos externos más importantes son los apoyos de fomento productivo que proporcione el Gobierno y, promover el uso de buenas prácticas ganaderas para no dañar la salud del consumidor final. En estos, los expertos desean que haya más subsidios económicos y más créditos que no soliciten demasiados requisitos.

También son importantes, aunque en menor escala, las campañas de concientización para consumir leche nariñense, por parte del Gobierno y estrictos controles fitosanitarios y de salubridad. Por último, es la inversión con recursos propios en anuncios en medios masivos de comunicación para aumentar la demanda de los productos derivados lácteos del ganado bovino.

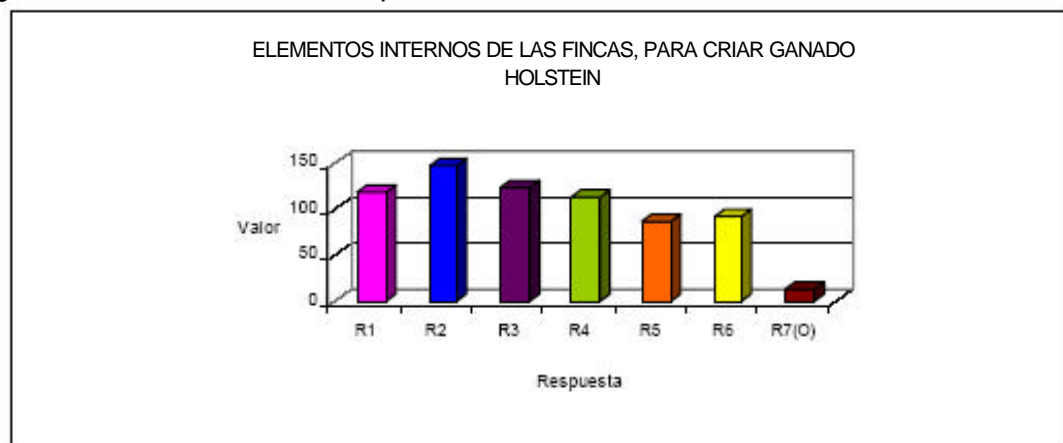
Por el elevado costo económico que ello tendría, está fuera del alcance de muchos productores.

Ellos opinaban que esta actividad la podrían desarrollar las organizaciones a las que están afiliados, destinando una partida de los recursos económicos que se tienen. Los cuales son generados por medio de la cuota fija que se paga por cabeza de ganado facturada a estas organizaciones.

A continuación se analizan las preguntas número 19 y 20. Estas preguntas fueron contestadas por todos los expertos, estén o no estén de acuerdo con la creación de una estrategia a la medida.

En la pregunta número 19 se señalan los elementos internos de las empresas ganaderas deben de tomar en cuenta para criar ganado Holstein a largo plazo. Los resultados se muestran en la figura 35:

Figura 35. Elementos internos para la cría de Ganado Holstein.



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es esfuerzo por mejorar pureza de raza, R2 implementación de tecnología, R3 control de costos, R4 constante capacitación a productores, R5 constante capacitación a empleados, R6 mejorar sistemas de compra venta, R7 otro (en este caso existieron varias opiniones, que se muestran en el cuadro 5)

Al analizar esta gráfica, se vuelve a observar el interés por aplicar tecnología en las fincas. También surge la opción de medir y controlar costos, debido a que la gran mayoría de los productores desconoce este elemento y su punto de equilibrio. El interés por mejorar la pureza de la raza sigue siendo un factor muy importante. Para lograr esto, es necesario que el productor esté capacitándose constantemente.

En menor grado de importancia está el mejorar los sistemas de compra venta y la constante capacitación a empleados. En este aspecto, 5 de los expertos entrevistados prefieren contratar mano de obra eventual. Ellos consideran que los empleados no deben de conocer a profundidad el funcionamiento de las fincas, porque a mediano plazo renuncian e inician negocios parecidos.

En R7 se les pedía algún otro elemento que de acuerdo a su criterio, también es necesario para criar ganado Holstein. Los comentarios obtenidos están clasificados en el cuadro 5, donde también se muestra su grado de importancia.

En esta Cuadro no se puso la opción de NO IMPORTANTE, porque todos los elementos de la Cuadro fueron dados por los expertos. Es decir todos los otros elementos son generalmente aceptados:

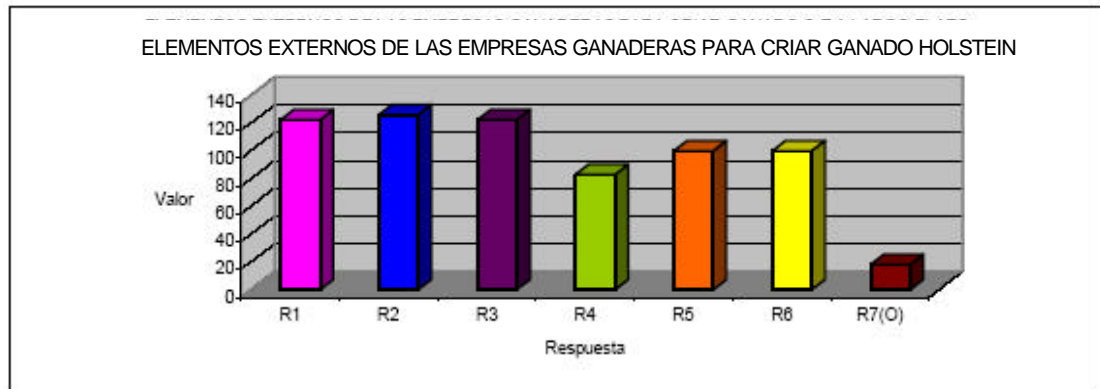
Cuadro 5. Otros elementos internos que las empresas productoras de leche de ganado holstein, deben considerar.

IMPORTANCIA DE OTROS ELEMENTOS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	NO MUY IMPORTANTE
Promover las buenas practicas ganaderas	X		
Credibilidad y esfuerzo por parte del productor		X	
Mano de obra eventual			X
Uso de tecnología sólida y aplicable a la ganadería de Nariño	X		
Adoptar sistemas silvopastoriles		X	
Determinar las cualidades de la raza, en cuanto a su resistencia al trópico.		X	

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar este análisis, se muestran los datos obtenidos de la pregunta número 20 en el Figura 36 En esta pregunta se les pidió mencionaran los elementos externos que las empresas ganaderas deben tomar en cuenta para criar ganado Holstein a largo plazo.

Figura 36. Elementos externos de la finca para criar ganado Holstein.



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 son alianzas entre ganaderos por zonas, R2 promover alianzas entre ganaderos que crían la misma raza, R3 apoyo gubernamental de tipo económico, R4 promover el cuidado de la ecología, R5 incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza del ganado, R6 Promover la agremiación entre productores de la misma raza en otras fincas y R7 otro.

Para la población entrevistada, en un poco más importante que los ganaderos realicen alianzas por el tipo de raza lechera que produzcan que por la cercanía geográfica. Esto se debe al conocimiento que se tiene para maximizar la eficiencia de cada animal.

El apoyo gubernamental también es un elemento importante para que la producción de ganado Holstein se siga realizando a largo plazo, con el fin de proteger más la producción ganadera nacional. Después, será necesario incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza del ganado y promover la agremiación entre criadores de la misma raza. Lo último por hacer es promover el cuidado de la ecología y la apertura de centros de comercialización.

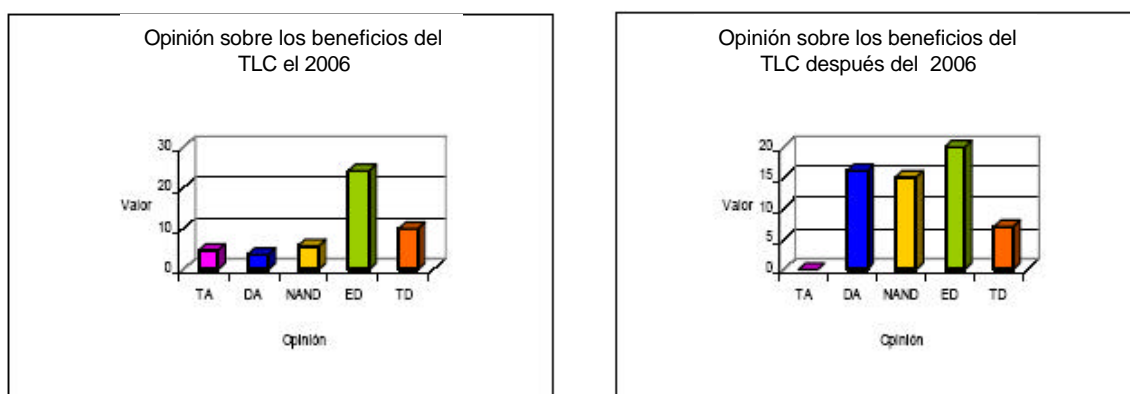
#### 4.3 OPINIÓN DE LOS EXPERTOS EN GANADERÍA, SOBRE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

La categoría E tiene una subdivisión especial referente a la información obtenida en el campo de investigación respecto al TLC. En la subcategoría de análisis de datos referente a éste (TLC) se investigó la opinión que tiene los ganaderos con la posible entrada en vigor del tratado.

Para lo cual se les preguntó los beneficios y perjuicios que se cree traerá al sector la firma y entrada en vigor de este acuerdo bilateral.

A continuación se muestran en las figuras 37 y 38, que contienen los resultados obtenidos. Primero, se analizó su opinión sobre los beneficios del TLC para el sector ganadero el próximo año (2006) y los próximos 5 años (2007 – 2011).

Figura 37 y figura 38. Beneficios TLC en 2006, beneficios TLC después del 2006



Fuente: Elaboración propia

Donde TA es totalmente de acuerdo, DA de acuerdo, NAND ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED en desacuerdo y TD totalmente en desacuerdo.

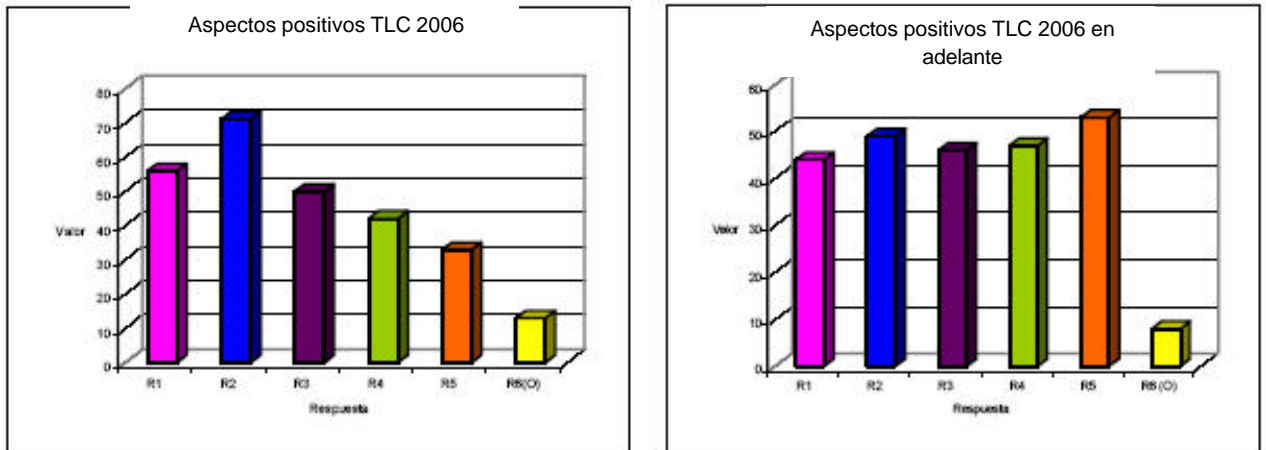
En la primera gráfica se observa una actitud en desacuerdo por la entrada en vigor del TLC. Sin embargo, en la gráfica que muestra la opinión sobre los beneficios sobre este acuerdo después del 2006, las opiniones sufren un drástico cambio. Se llegó a obtener actitudes de acuerdo y neutrales en este aspecto, aunque se sigue teniendo una postura de desacuerdo respecto a que el TLC pueda beneficiar la producción lechera.

Esta información está respaldada por las preguntas relacionadas a cada opinión de acuerdo con el tiempo. En el caso de la opinión de beneficios del TLC en el futuro próximo (2006) y en el futuro lejano (2007 en adelante), se explica más detalladamente en las figuras 43 y 44. Donde R1 es mejoramiento del hato Nariñense, R2 apertura de nuevos mercados, R3 aumento de la demanda de los productos derivados, R4 reducción de pagos de impuestos para importar insumos y maquinaria agrícola, R5 reducción de pago de impuestos indirectos en medicinas y demás insumos de importación y R6 otro.

Al igual que en las preguntas anteriores, la tendencia de las respuestas es la misma. Es decir, que de una época a otra la opinión cambia. Para el año 2006 los expertos dicen que en lo que más los beneficiará será en la apertura de nuevos mercados y en el mejoramiento del hato por la compra de pajillas genéticas de

excelente calidad, seguido de un aumento en la demanda de los productos derivados.

Figura 39 y figura 40. Aspectos positivos TLC 2006, TLC después del 2006



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo en la opinión sobre los beneficios del TLC después del año 2006, se le da mayor importancia a la reducción de pagos de impuestos indirectos en medicinas y demás insumos de importación. Seguido de la apertura de nuevos mercados, y en un empate el aumento de la demanda de los productos derivados y la reducción de pago de impuestos para exportar productos derivados. El mejoramiento del hato nariñense ocupa el penúltimo lugar, porque los productores locales se están esmerando en mejorar la raza, esperando lograrlo a mediano plazo.

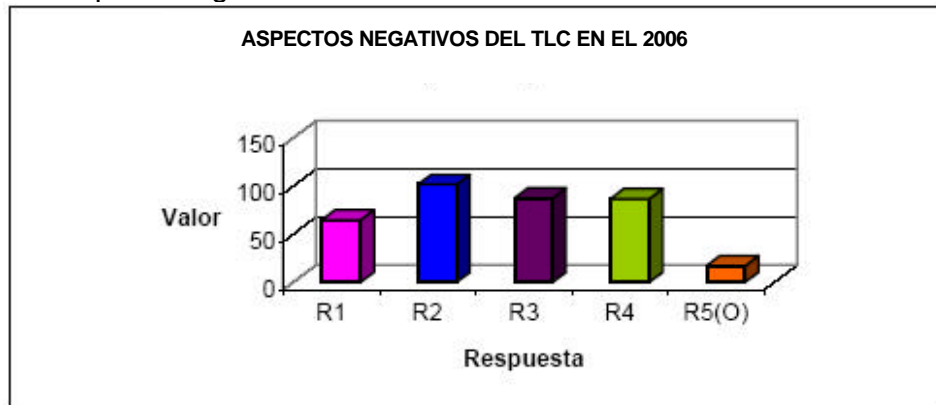
Sólo 5 expertos coincidieron en que el TLC los obligara a ser más eficientes en la producción de leche, enfocando sus esfuerzos en la producción y comercialización de leche de excelente calidad para lograr ser más competitivos frente a los productores de Estados Unidos, especialmente.

Sin embargo estas preguntas no fueron contestadas por 21 expertos, porque para ellos el TLC es completamente nocivo para la ganadería en Nariño en un futuro próximo (2006) y en futuro lejano (2006 en adelante) este momento y a largo plazo también, especialmente si las políticas agropecuarias nacionales no cambian. Es importante mencionar que la edad no influyó en estas opiniones, solamente la experiencia de cada uno.

Además, los expertos hicieron hincapié en que es necesario convertir a las fincas en unidades de producción, es decir, en empresas rentables.

Al analizar los aspectos negativos del TLC en el sector ganadero Nariñense. Se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura 41):

Figura 41. Aspecto negativo del TLC en el 2006



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es disminución de empleos en el sector ganadero, R2 caída del precio de la leche, R3 disminución de la demanda de leche del ganado criado en Nariño, R4 crisis económica del ganadero y R5 otro.

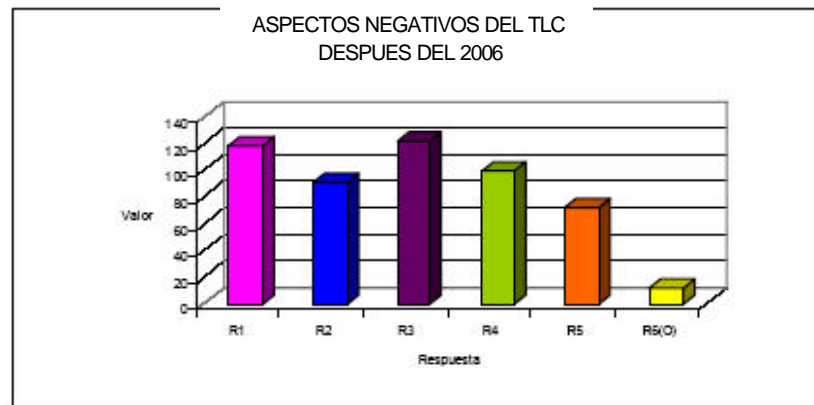
Para los ganaderos todas las variables tienen la misma importancia. Pero la principal es la caída del precio del ganado, porque al no existir un buen precio para éste automáticamente el productor entra en una crisis financiera que le impiden generar más empleos.

También, al existir leches extranjeras en mercado nacional a más bajo precio (pero no de la misma calidad), le afecta negativamente a las agroempresas locales porque la demanda de sus productos disminuye. Lo anterior se debe porque a Colombia sólo enviarán leches de segunda calidad; la mejor leche se queda en Estados Unidos para consumo interno.

Por último, se recolectó información sobre los aspectos negativos del TLC en la ganadería nariñense, desde este momento. Obteniéndose los siguientes resultados (ver figura 42):



Figura 42. Aspectos negativos del TLC después del 2006



Fuente: Elaboración propia

Donde R1 es el sector ganadero de Estados Unidos realizará dumping, por lo tanto la competencia en el mercado sería desleal, R2 los consumidores en Colombia prefieren comer los productos extranjeros, R3 la producción ganadera colombiana quedaría desprotegida con los acuerdos actuales del TLC, R4 el precio de la leche producida en Colombiana bajaría aún más, R5 disminución de oferta de empleo en el sector ganadero Nariñense y R6 otro.

El principal aspecto en que el TLC va a dañar a la ganadería en Nariño es que su producción quedaría más desprotegida aún, además de que por el dumping que realizan los ganaderos de Estados Unidos, los ganaderos Nariñense no podrían competir con esos precios tan bajos. Aunque los expertos mencionaron que la principal fortaleza comercial que ellos tienen es la calidad y que lo mejor de cada bovino se queda en Colombia para autoconsumo, pero sin embargo una gran parte de la población Colombiana prefiere comer productos de origen extranjero.

Un aspecto que sigue preocupando a largo plazo a los productores es que siga bajando el precio de la leche, porque esto afectaría su patrimonio familiar y el de sus recursos humanos.

Por último es importante mencionar el comentario dado en R6. Éste se refiere a que en Colombia los programas de ayuda son muy caros aún evitando la compra de tecnología, desmotivando la producción. Situación por la cual la mayoría de los ganaderos nariñenses están en contra del TLC.

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO EXTERNO

La importancia de conocer los sucesos nacionales que de alguna u otra manera inciden en el funcionamiento de la organización, es innegable. El medio es decisivo en el momento de marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa, el conocerlo ofrece las bases necesarias para tomar la decisión más adecuada cuando se trata de despejar obstáculos o emprender acciones que responden a una oportunidad que tal vez el competidor no ha tenido en cuenta. Es por ello, que este estudio analiza detalladamente la incidencia que cada una de las variables ejerce sobre el sector lácteo. Cabe aclarar que durante la fase de diagnóstico no se tiene en cuenta la posibilidad de exportar puesto que la producción de la finca (tanto en términos de continuidad como de volumen) no puede abastecer un mercado internacional de manera efectiva y los costos del transporte eliminan toda posibilidad de ser competitivo en el mismo.

### 5.1 ENTORNO ECONÓMICO

No cabe duda de la gran incidencia que tienen sobre una empresa las variables macroeconómicas del país. Por ello y para comprender la estrecha relación que guardan con el desempeño de un sector productivo, se inicia el estudio analizando el entorno económico en Colombia.

Las medidas tomadas por el gobierno a principios de la década de los 90's, han incidido negativamente en el crecimiento económico del país provocando un incremento creciente del gasto público que conlleva a una ampliación insostenible de la deuda e inevitablemente a un déficit fiscal mayor año tras año. Desde 1998, tanto el nivel de inversión del Estado como los salarios de servidores públicos de mayores ingresos han sufrido bajas considerables, además se impulsaron reformas tributarias (4 por mil inicialmente como medida provisional); complementariamente, el actual gobierno ha reducido considerablemente el ente burocrático (Telecom en liquidación), se han practicado reformas al sistema laboral (ampliación de la jornada diurna) y pensional (edad de jubilación; mujeres 58, hombres 62), entre otras medidas.

No es posible entender el comportamiento de un mercado que guarda gran complejidad como es el colombiano sin hacer referencia a uno de los acontecimientos mas importantes de los últimos años y que marca un nuevo rumbo para la economía colombiana, como lo es la elección del Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez; Como se refleja en su Plan de Desarrollo 2002-2006, el Estado está destinando mayores recursos a combatir la delincuencia, el terrorismo, la corrupción y mejorar la finanzas del país con el objeto de establecer las bases que promuevan un desarrollo continuo a largo plazo. Por ello, a pesar de la inestabilidad económica de Colombia la inversión privada vuelve a crecer.

Tanto para los productos lácteos como para los tubérculos, la revaluación del peso ha restado competitividad a la producción nacional, situación que se manifiesta a través de la disminución de los precios de la leche, en pesos constantes, y el aumento de estos en dólares, para el periodo 1990-96<sup>36</sup>, y a la gran inestabilidad de los precios de la papa que históricamente han influido en gran medida en la canasta familiar.

Crédito agropecuario y tasa de interés. Para la aplicación de la Ley 16 de 1990, se entiende por crédito agropecuario el que se otorga a una persona para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción, comercialización y transformación primaria de bienes de origen agropecuario. El sector agropecuario comprende explotaciones agrícolas, pecuarias, acuícolas, pesqueras y forestales. Estos créditos se otorgan en condiciones reglamentadas por FINAGRO y están dirigidos a financiar el capital de trabajo e inversión requeridos en la producción, comercialización y transformación primaria a través de proyectos rentables, y técnica y ecológicamente viables. Los recursos del crédito agropecuario, pueden ser colocados por FINAGRO mediante el redescuento, o por los intermediarios financieros con sus recursos propios (créditos en sustitución de inversiones obligatorias o constitutivos de cartera agropecuaria).

El interés en créditos FINAGRO para pequeños productores tiene una tasa de interés del DTF mas cuatro puntos. Y para otros productores (medianos y grandes) del DTF mas 8 puntos efectivo anual.

?? Índice de precios al consumidor. La inflación en Colombia se ha caracterizado por ser muy sensible a cambios climáticos bruscos, como lo son los fenómenos de El Niño y las sequías de principio de año. Dicha sensibilidad se presenta debido a que el IPC está compuesto en un alto porcentaje por alimentos (29.5%) y la mayoría no procesados, cuya oferta es muy susceptible a dichos cambios en las condiciones climáticas.<sup>37</sup>

*Precio de la leche al consumidor:* En un estudio realizado por Fedegán y el Fondo Nacional del Ganado, se observó el siguiente comportamiento del precio de la leche al consumidor:

Es evidente que los precios al consumidor en dólares han sufrido un descenso significativo. Sin embargo, según el análisis que se hace mas adelante a los precios al productor, es de esperarse una mayor reducción. Esta variable presenta una relativa inelasticidad a la baja en condiciones de sobreoferta de leche, dada la posición dominante de los industriales. Aún así se considera

---

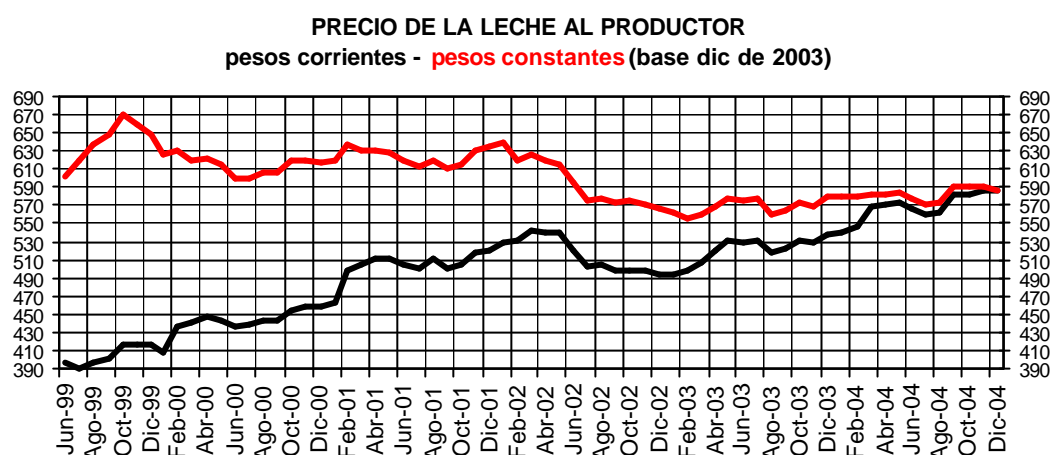
<sup>36</sup> PBEST ASESORES. Diagnóstico de competitividad para el departamento de Nariño: Informe de avance. Pasto: CEPLAN, 1998.

<sup>37</sup> AVELLA, Rodrigo. Efecto de las sequías sobre la inflación en Colombia. Bogotá: Banco de la República, 2001. 23 p.

una oportunidad mayor, pues favorece el incremento del consumo, fomentando una mayor demanda del mismo.

La evolución del precio de la leche, estable en meses recientes, es aún más dramática en el mediano plazo. Es evidente el efecto de la enlecheda (último trimestre del 2001 y primero trimestre del 2002) en los precios al ganadero.

Figura 43. Precio de la leche al productor



Fuente: Fedegan. La ganadería bovina en Colombia 2003-2004. Bogotá: Fedegan, 2004. 232 p.

?? Índice de precios al productor: Hasta 1999, el precio de la leche se regía por el sistema 70-30 que consistía en que el productor recibía el 70% del precio en el mercado de la leche pasteurizada, y el 30% restante correspondía a los costos de la pasteurización y la ganancia del transformador. Sin embargo, esta medida casi nunca se cumplía y se modificó con la firma del Acuerdo de Competitividad de La Cadena Láctea Colombiana por parte de representantes de los productores y el gobierno en julio de 1999. El nuevo sistema se basa en los precios techo del Sistema Andino de Franja de Precios, mecanismo diseñado para proteger a los productores de la comunidad andina de la volatilidad de los precios internacionales de los productos agropecuarios.

El Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea en Colombia, establece dos precios mínimos de referencia: el primero que se calcula para el pago de la cantidad cuota calculada con el promedio diario de entrega de leche de la producción del último año y el segundo para el pago de la cantidad excedente que corresponde a la producción que sobrepasa la cantidad cuota. El precio de la cantidad cuota según el acuerdo No. 008 del 17 de Febrero de 2004, es de \$561 puesto en Planta de Procesamiento y el precio mínimo de referencia para la cantidad excedente, es para el 2004, de \$407. El Acuerdo de

Competitividad, fija, además un incentivo obligatorio que se paga al productor por la calidad de la leche medida en tres diferentes aspectos:

Cuadro 6. Bonificación por calidad de la leche

CALIDAD	PARTICIPACIÓN (%)	VALOR (\$/LITRO)
HIGIÉNICA	8,04	45,00
COMPOSICIONAL	6,07	34,00
SANITARIA	0,89	5,00
TOTAL	15,00	84,00

Fuente: CONSEJO NACIONAL LÁCTEO. Acuerdo 008, 17 de febrero de 2004. 8 p.

*La Calidad Higiénica:* Aplicable a las leches calientes obtenidas del promedio de al menos, cuatro muestras analizadas en un periodo no mayor a dos meses, anteriores a la fecha de pago. Se liquidan \$2,25 por cada décima o fracción que supere las 4 horas de la prueba de Tiempo de Reducción de Azul de Metileno – TRAM hasta un tope de 6 horas para un máximo de bonificación de \$45,00 por litro.

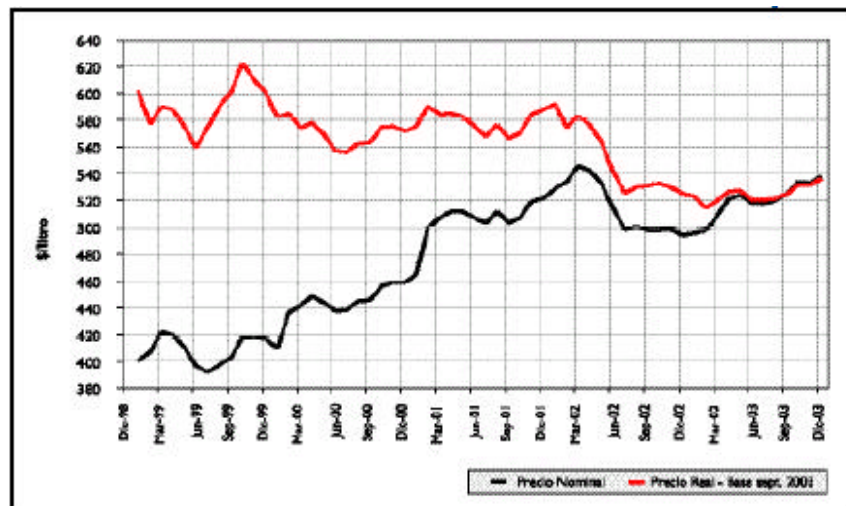
*La Calidad Sanitaria:* Se requiere la presentación por parte del productor de la certificación expedida por el Instituto Agropecuario – ICA, donde conste el cumplimiento de la vacunación contra Fiebre Aftosa y Brucelosis.

*La Calidad Composicional:* En la cual se tienen en cuenta los sólidos totales (proteína, grasa, vitaminas, minerales).

La bonificación por calidad se aplica únicamente a la cantidad cuota y no al excedente. Así mismo, se especificó un descuento por transporte que tiene en cuenta la distancia total del trayecto planta-finca-planta y que únicamente se aplica sobre la cantidad cuota. Según el Consejo Nacional Lácteo, los descuentos / litro por transporte para el 2004 se fijaron de la siguiente manera:

Al analizar la evolución del precio de la leche, se evidencia el impacto de la medida tomada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para el segundo trimestre del año se anula la tendencia a la baja que venía presentándose desde mayo del 2002, sin embargo las cifras dejan al descubierto la influencia de la intermediación en la cadena, puesto que las reducciones en el precio al productor no se vieron reflejadas en el precio al consumidor, obstaculizando el crecimiento del mercado interno.

Figura 44. Precios de la leche al productor. Nominal y real



FUENTE: FEDEGAN. Coordinación de Recaudos y Cartera. Cálculos Oficina de Planeación. En: Carta Fedegan No. 84.

Con la firma del Acuerdo de Competitividad, los precios de la leche al productor se consideran una oportunidad mayor para el ganadero, pues le exige mejorar la calidad de la leche para incrementar sus ingresos, además que reglamenta el precio mínimo que debe exigir al vender su producto a las procesadoras, desestimulando la comercialización de leche cruda.

En la actualidad el gobierno nacional ha decretado libertad de precios en las plantas acopiadoras para el pago del litro de leche al productor, sin embargo la empresa COLACTEOS, cooperativa a la cual le vende la leche la finca objetivo de esta investigación sigue pagando con el anterior sistema, por lo tanto se toman estos precios.

*Consumo regional de leche:* A pesar de que en la región no existe un sistema de información eficiente que ofrezca datos estadísticos sobre el consumo de leche, entre los transformadores es generalizado el aumento de la producción como respuesta a una mayor demanda por parte de los consumidores finales, lo cual incide directamente sobre las compras de materia prima de los primeros y constituye un estímulo para el ganadero. Al analizar los datos de consumo per cápita nacionales, se evidencia un mercado potencial que está desatendido y que indirectamente se convierte en una oportunidad mayor para la empresa, pues las transformadoras intentarán satisfacer esta demanda con una mayor producción.

## ?? Producción.

*Producción regional de leche:* En el 2001 la producción total de leche fresca en Nariño alcanzó 250 millones de litros / año, que se aproxima al 3.31% de la producción nacional; la producción promedio por animal oscila entre 6 y 22 litros / día. En el departamento existe potencialidad de aumento de la productividad a partir del mejoramiento del manejo de los hatos, traducido en manejo de pastos y mejoramiento de la gestión empresarial de las fincas entre otros. Observando las condiciones actuales de la cadena láctea en el Departamento de Nariño se identifica una tendencia hacia un tipo de organización cooperativa principalmente en pequeños y grandes productores ubicados en los municipios de Pasto, Pupiales y Guachucal<sup>38</sup>.

Si llegase a hacerse efectiva esta tendencia, Nariño tendría mayores oportunidades de destacarse como un departamento competitivo en la producción de leche en el ámbito mundial. Bajo las actuales condiciones, el mercado compuesto por los procesadores ha demostrado que su crecimiento puede superar la oferta actual de parte de los ganaderos, quienes tienen la opción de generar mayores niveles de producción si logran financiar una mayor inversión. Esta característica se considera una oportunidad mayor para la organización puesto que dadas las condiciones socioeconómicas de la mayoría de los competidores, se encuentra una ventaja en la obtención de créditos ya sean bancarios o particulares.

## ?? Costos de producción.

*Costos de producción de leche:* Los principales insumos que se utilizan en la producción de leche en Colombia, son la mano de obra, los gastos en nutrición, el costo del manejo de potreros, la reposición de maquinaria, gastos de sanidad, y otros gastos entre los cuales se encuentran: servicios públicos, arriendo de potreros y maquinaria y transporte entre otros. El siguiente cuadro muestra la participación de cada uno de estos ítems en la estructura de costos para el sistema de producción especializado y de doble propósito, según la Canasta Ganadera de Fedegan. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el patrón de costos varía no solamente dependiendo del sistema de producción, sino también de región a región.

---

<sup>38</sup> BOLAÑOS INSUASTY, Magali y otros., Aproximación socioeconómica, cultural y técnica de los Asociados en las zonas de Pupiales, Pasto y Guachucal, Pasto, Colácteos, 1997. 152 p.

Cuadro 7. Estructura de costos en Colombia

Item	Lechería especializada	Doble propósito
Mano de Obra	35.2	67.00
Nutrición	22.61	3.62
Sanidad	3.63	6.30
Manejo de Potreros	17.36	7.06
Otros gastos	15.35	10.97
Reposición de Maquinaria y equipo	5.85	5.05
Total	100	100

FUENTE: Fedegan. Canasta Ganadera. Bogotá: el autor, 1997. 12 p.

Cabe destacar la diferencia esencial que se encuentra en la participación de la mano de obra en el ganado de doble propósito, donde representa el 67% de los costos totales, mientras que en el sistema de producción especializado, alcanza apenas el 35,2%. En cuanto a los costos por nutrición del ganado, se dedican mayores esfuerzos en el ganado lechero, los cuales se ven reflejados con un 22,61% del costo, cuando en el ganado doble propósito únicamente corresponde al 3,62%. En un estudio realizado por Cicadep en algunas zonas productoras de leche en Colombia, se descubrió que la estructura de costos de la producción lechera en Nariño, se asemeja más a la del doble propósito (Córdoba), en las cuales, el ítem con mayor peso se ve representado por la mano de obra y en un segundo plano por la alimentación.

En el caso del ganado lechero como el de Nariño, el costo de la mano de obra oscila entre los cinco y los diez centavos de dólar por litro de leche, cuando en Uruguay, Argentina y Nueva Zelanda, están entre los tres y seis centavos de dólar por litro de leche. Si además se tiene en cuenta que los salarios en Colombia valorados en dólares son menores, se evidencia la baja productividad en el desempeño de los colaboradores, lo cual se considera como una amenaza mayor para la empresa por cuanto su incidencia sobre el costo de la leche goza de especial importancia.

Una de las principales amenazas que presenta la ganadería colombiana está representada por el creciente desplazamiento de la población rural a los centros urbanos, lo cual puede en un futuro limitar la disponibilidad de mano de obra y encarecerla. A pesar de ser un factor de gran importancia para el sector, se considera que ejerce un impacto menor en la empresa, pues la zona se encuentra libre de grupos al margen de la ley que ocasionen tales movilizaciones, y en



entrevistas con los habitantes del sector, se determinó que tienen una alta motivación para permanecer en el campo, pues allí tienen trabajo y un lugar dónde vivir.

Cuadro 8. Cuadro de costos en los estudios de caso de Pbest

Región	Mano de obra	Capital prestado + costo de oportunidad	Alimentación	Dep. servicios y combustibles	Veterinaria inseminación artificial	Otros
Colombia trópico alto						
Antioquia						
Colombia caso 4	16%	0%	70%	4%	3%	8%
Sabana de Bogotá caso 1	21%	0%	38%	13%	9%	19%
Ubaté caso 5	21%	5%	55%	6%	9%	5%
Nariño						
Colombia caso 3	48%	0%	22%	6%	17%	7%
Colombia trópico bajo						
Córdoba caso 2	40%	22%	14%	7%	9%	8%

FUENTE: PBEST ASESORES. Estudio de competitividad de la cadena láctea en Nariño. Bogotá: Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 1993. 251 p.

La escasez de la tierra y por consiguiente sus costos, disminuyen la disponibilidad de pastos en los lugares donde se explota mayoritariamente el ganado de leche; por otra parte, los pastos de la región no satisfacen sus requerimientos alimenticios, lo cual obliga a consumir en mayor medida los alimentos concentrados, la mayoría de los cuales están fabricados a base de cereales como el maíz, el sorgo o la soya que son importados y por lo tanto, gravados con altos aranceles, que conducen a un sobrecosto de los productos, convirtiéndose en una amenaza mayor para todo el sector. Aunque existen alternativas para balancear la dieta de la ganadería especializada, con los productos existentes en el mercado nacional como derivados de la caña, la yuca, la palma, entre otros (oportunidad menor); su uso no es muy difundido.

## 5.2 ENTORNO POLÍTICO

Colombia sufrió una transformación radical de su economía a partir del proceso de apertura. Las políticas de proteccionismo encaminadas a fortalecer la producción nacional, terminaron por crear un ambiente propicio para el rezago tecnológico y de gestión empresarial que agudizó la crisis de la apertura. La agricultura fue uno de los primeros sectores en perder los beneficios de los altos aranceles de la importación. Este proceso terminó por eliminar los cultivos de cebada y trigo en el trópico alto de Nariño, y Cundinamarca, principalmente que habían sido hasta entonces, productores destacados de cereales. Es posible considerar que esta situación acarreó consigo un problema social que estimuló el crecimiento de las organizaciones fuera de la ley y la expansión de los cultivos ilícitos, aunque no se puede olvidar el auge que los cultivos tradicionales como la papa, las flores y la cebolla y la expansión de la ganadería han tenido en los últimos años. Un tercio de las exportaciones de flores hoy compran todo el trigo que el país necesita<sup>39</sup>.

La visible desigualdad en la competencia de los productos nacionales con los importados, evidenció la necesidad del gobierno nacional de retroceder temporalmente en el proceso de eliminación de fronteras del mercado para garantizar la supervivencia de las empresas colombianas. Algunos de los mecanismos creados para incrementar la competitividad del sector agropecuario ante el mercado internacional, que incluyen políticas parafiscales y de mercado se mencionan a continuación:

?? Fondos parafiscales. Se definen como recursos públicos conformados por impuestos ordenados por ley, pero no hacen parte del Presupuesto General de la Nación. Los parafiscales son el resultado de aportes de los productores de un sector determinado y se aplican en beneficio del mismo.

A diferencia del proteccionismo del Estado que terminó incrementando el precio de las importaciones para que los productos colombianos pudiesen mantener su mercado independientemente de los costos o la tecnología utilizada, los parafiscales son un tipo de intervencionismo enfocado a modernizar la tecnología y mejorar la productividad del sector, con el objetivo de alcanzar niveles similares (de productividad y competitividad) a los de otros países líderes en tales sectores. Es posible afirmar que la función de estos fondos es promover un adelanto en el desarrollo de los procesos tanto técnicos como administrativos que conlleven a un producto final de calidad y que se pueda ofrecer a bajos precios sin afectar la rentabilidad del mismo.

---

<sup>39</sup> KALAMANOVITZ, Salomón y LÓPEZ, Enrique. La agricultura en Colombia entre 1950 y el 2000 [en línea]. Bogotá : Banco de la República, 1970 [citado en 28 de marzo de 2004], disponible en: <http://www.banrep.gov.co/junta/publicaciones/salomon/agr.pdf>

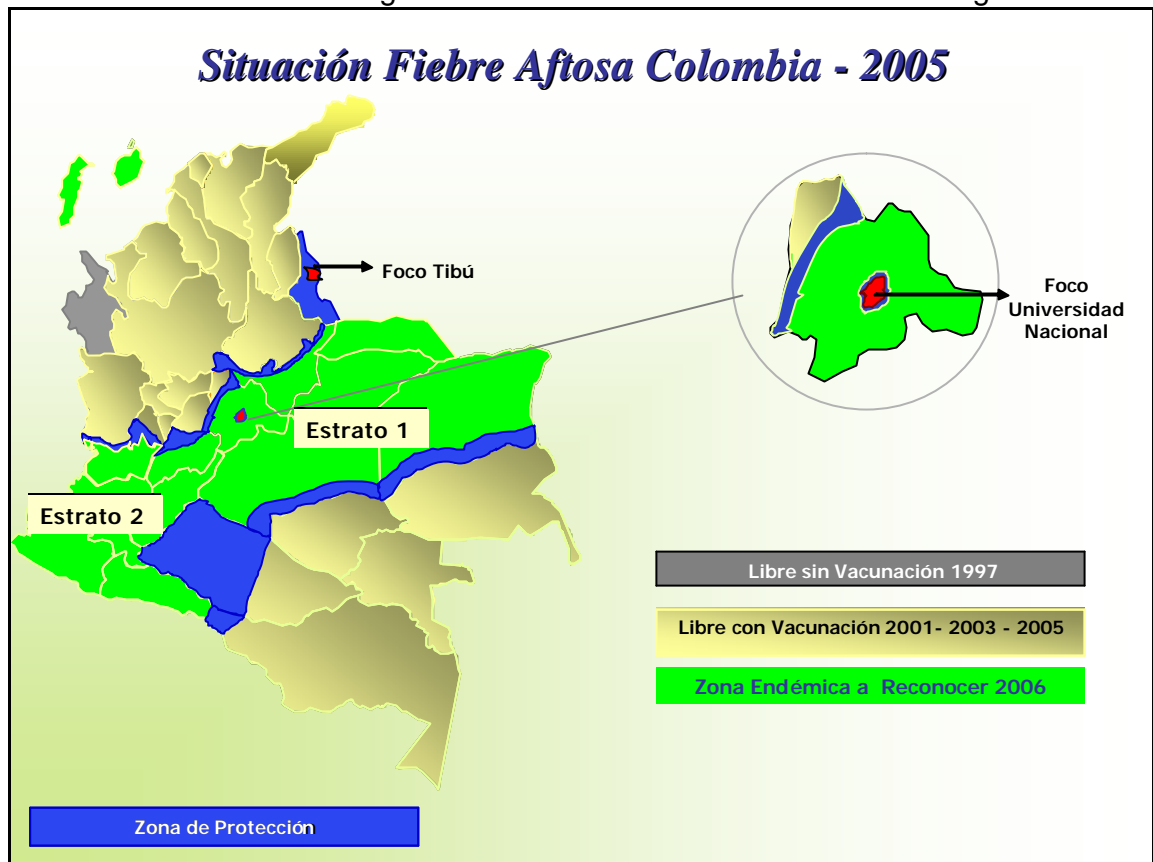
A diciembre 31 de 2000 se han creado por ley 13 Fondos Parafiscales de los cuales diez (10) pertenecen al sector Agrícola: Fondo de Fomento (Algodonero, Arrocerero, Cacaotero, Cerealista, Frijol Soya, Hortifruticola, Leguminosas, Palmero, Panelero y Tabacalero) y tres (3) al Sector Pecuario (avícola, ganado y leche y porcícola); existe la propuesta para la creación de los Fondos de Fomento Paperero, el pesquero y Acuícola y Caucho.

*Fondo nacional del ganado: Creado* en 1993 con el objetivo de administrar las cuotas de fomento ganadero, las cuales ascienden al 0,5% por cada litro de leche vendida. En el caso del sacrificio del ganado, la suma es equivalente al 50% de un salario diario mínimo legal vigente por cabeza de ganado.

La gestión del Fondo Nacional del Ganado se desarrolla específicamente sobre cinco (5) programas de inversión: El programa de sanidad animal representa el 54.2%, el de comercialización el 22.4%. En menor proporción el fomento al consumo con 3.6%, capacitación y asistencia técnica con el 0.9% e investigación con 0.5%. La presencia del Fondo Nacional del Ganado a partir de 1994, año en el cual comenzó a tener vigencia la Ley 89 de 1993, fue fundamental para el sector ganadero, ya que compensó en parte la ausencia de políticas y de asignaciones presupuestales de los gobiernos de turno hacia la ganadería. Los principales logros del FNG, son:

Haber logrado el porcentaje de cobertura de vacunación del 85,44% de la población bovina en el ámbito nacional, dentro del Programa de Control y Erradicación de la Fiebre Aftosa en el año 2000, y en el primer ciclo de vacunación realizado en el año 2005, se cubrió el 91,0% de la población de ganado; superando los porcentajes máximos que se habían logrado en 1995, de apenas un 52.97%. El país se halla a puertas de conquistar mercados internacionales de la carne, debido al concepto técnico favorable obtenido para alcanzar la certificación de la OIE (Organización Internacional de Epizootias) al declarar a la Zona Costa Atlántica, como zona libre de Fiebre Aftosa con vacunación.

Figura 45. Cobertura de vacunación de Fedegan -SAGAN



Fuente: FEDEGAN, Informe de cobertura de vacunación. 2005.

La superación del cuello de botella que se había establecido en la industria láctea, que no soportaba los incrementos de producción estacional. Hoy gracias en parte a la acción del FNG en este campo, se cuenta con una infraestructura capaz de soportar las “enlechadas” permanentes que se presentan en el subsector.

El Fondo Nacional del Ganado es una gran oportunidad para el sector y la empresa en particular, la cual se ha visto beneficiada principalmente por las asesorías técnicas, los programas de capacitación y las jornadas de vacunación; actividades que apuntan al mejoramiento continuo tanto técnico como administrativo.

?? Barreras de ingreso a productos extranjeros. Uno de los mecanismos de defensa a la producción nacional, lo constituyen las barreras de acceso al mercado local, entre ellas, encontramos:

*Aranceles a las importaciones:* La Organización Mundial del Comercio (OMC) reconoce tres clases de aranceles: Ad valorem. Es un porcentaje sobre el valor en aduana de la mercancía; Específico. Se fija en términos monetarios por unidad de medida, independientemente del valor de la mercancía; Mixto. Es una combinación de los anteriores.

La importación de leche en Colombia está gravada con un arancel que alcanza el 61%. Esta medida, tomada en octubre del 2002 busca proteger los ingresos de los productores nacionales y afrontar los problemas del intercambio comercial lácteo con Venezuela, que en agosto del 2002 sufrieron una grave depresión que se extendió a la leche líquida en octubre del mismo año. Como resultado de esta medida, la importación de leche se ha reducido en un 76%.

Cabe resaltar que en octubre del 2002, los principales importadores de leche llegaron a un acuerdo con el gobierno de suspender el Plan Vallejo para importaciones, puesto que éstas afectan gravemente a la oferta nacional.

Los aranceles NMF (Nación más favorecida) promedio para la importación de papa en Colombia, ascienden a aproximadamente 16,9%, los cuales se encuentran en el nivel promedio en comparación con países suramericanos<sup>40</sup>.

A pesar de que estas medidas no pueden ser sostenidas indefinidamente, según las últimas concertaciones realizadas en el marco del TLC, los productos agropecuarios tendrán 10 años para eliminar todo tipo de barrera arancelaria. Por ello, se considera que los aranceles a la importación de leche y la papa son una oportunidad mayor para la empresa, que tendrá que prepararse para competir a largo plazo con productos extranjeros.

?? Incentivos al productor. A pesar que los lineamientos del comercio internacional en la actualidad tienden a eliminar los aranceles que encarecen las importaciones, los incentivos a las exportaciones, las ayudas gubernamentales a los productores nacionales y en general, cualquier factor que altere el precio en el mercado globalizado, se hace necesario mantener durante el periodo de transición, muchas de estas herramientas con el objetivo de garantizar a los agricultores y ganaderos, el tiempo y los recursos necesarios para conseguir un producto competitivo tanto en calidad, como en costos. Aunque los países en vía de desarrollo deberían contar con mayor apoyo en comparación con las naciones desarrolladas, la realidad es que se destina una menor partida del presupuesto para este fin. En Colombia, existen varias medidas que protegen la producción interna, son de interés para la empresa:

---

<sup>40</sup> AGROCADENAS. Políticas internacionales [en línea]. Bogota : IICA , [citado en 16 de abril de 2004]. Disponible en: [http://www.agrocadenas.gov.co/papa/papa\\_p\\_internacionales2.htm](http://www.agrocadenas.gov.co/papa/papa_p_internacionales2.htm)

*El incentivo a la capitalización rural ICR:* Busca promover las inversiones en el campo y la formación de capital fijo. Este instrumento tiene como objetivo principal promover la capitalización del sector, y opera como un aporte que hace el Estado a aquellos productores que ejecuten nuevos proyectos de inversión orientados a modernizar la producción y la comercialización agropecuaria. El incentivo se reconoce bajo la consideración de la viabilidad técnica, ambiental y económica de los proyectos y privilegia las actividades que contribuyan a la capitalización del campo de manera duradera. De acuerdo con el Manual de Servicios de FINAGRO, el ICR se otorga una sola vez al año por beneficiario, el conjunto de rubros de inversión deberá financiarse en una proporción no inferior al 50% de su costo total, con recursos procedentes de un crédito redescontado en FINAGRO, a través de intermediario financiero. El usuario no debe contar con ningún otro subsidio por parte del Estado, excepto los dispuestos a través de tasas de interés preferenciales.

Los proyectos elegibles deben generar ingresos suficientes para recuperar los costos, además circunscribirse a las líneas de FINAGRO y deben comprender actividades de acuerdo con los siguientes campos: Adecuación de tierras, relacionadas con obras de infraestructura y/o adquisición de maquinaria y equipo para riego, drenaje, control de inundaciones en tierras de uso agropecuario; Comercialización referida a obras de infraestructura y/o adquisición de maquinaria y equipo para desarrollar procesos tecnificados de post-cosecha, de transformación primaria de productos agropecuarios, almacenamiento y transporte especializado; Modernización y mecanización de la producción agropecuaria, que incluye obras civiles y la adquisición de equipos para producción de insumos y la prestación de servicios de apoyo a la producción agropecuaria, en programas especiales definidos por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

La empresa cuenta con una oportunidad de gran impacto en el ICR, pues se constituye en una opción para crecer y tecnificar su producción con auxilio del gobierno.

*El fondo de inversiones para capital de riesgo:* En empresas comercializadoras y de transformación primaria de productos agropecuarios y pesqueros, Fondo EMPRENDER Se constituye en un recurso con el que cuenta el Estado para asociarse con los productores agropecuarios, pesqueros y forestales organizados, para fortalecer y fomentar la creación de empresas comercializadoras y de agroindustria básica. El Fondo podrá apoyar la financiación de la pre-inversión de empresas de comercialización o agroindustria hasta en un 50% del valor del estudio de factibilidad requerido. Los productores interesados en invertir conjuntamente con el Fondo deben realizar el estudio de prefactibilidad de la empresa. Es una oportunidad mayor no solamente para la organización, sino también para el sector papero y

lechero, pues puede ser la respuesta a los problemas de comercialización de la región.

### 5.3 ENTORNO COMPETITIVO

Enfatizando en el sector lácteo, encontramos que hasta el presente ha sido competitivo para atender el mercado interno de alto precio. Sin embargo, por el avance de las ganaderías de doble propósito que según el estudio realizado por PBEST ASESORES en 1998, producen leche de bajo costo, Colombia se acerca a generar excedentes exportables estructurales que asociados a las importaciones previsiblemente resultarán en una caída de precios internos en términos reales. Los líderes de la cadena en Nariño enfrentarán una nueva etapa más competitiva e internacionalizada, que requiere un entorno propicio a la innovación y a la eficiencia, la conquista de mercados externos y el aprovechamiento de todas las fortalezas de la cadena<sup>41</sup>.

?? Barreras de ingreso al mercado para nuevos competidores. Al tener en cuenta los posibles obstáculos que puedan encontrar nuevos competidores al ingresar al mercado de la leche, encontramos que no existe ninguna relacionada con las medidas mínimas de salubridad (las cuales inciden directamente sobre la reductasa que presenta la leche), tal situación se clasifica como una amenaza menor para la organización, pues en el mercado compuesto por los transformadores, la calidad de la leche juega un papel muy importante, que inclusive logra reducir notablemente los costos de producción en la industria. Una situación similar se presenta en el mercado de la papa, pero a diferencia de la leche, la calidad determina solo parcialmente el precio del tubérculo, encontrándose mayoritariamente influido por las condiciones de la demanda y la oferta. Por la gran incertidumbre que produce, se considera que esta condición se constituye en una barrera de ingreso para nuevos competidores.

El monto mínimo de inversión para ingresar en el mercado de producción de leche a volúmenes significativos, se aproxima a los veintidós millones de pesos, con un hato de 10 vacas con producción unitaria promedio de 10 litros, teniendo en cuenta la inversión en preparación de terreno y siembra de pastos, la adecuación o construcción de un establo, la capacitación de un mayordomo y el alquiler de una finca apta para ganadería de al menos 10 hectáreas. La inversión económica no es una barrera significativa de ingreso al mercado, por ello se la considera como una amenaza mayor. Es necesario tener en cuenta que en Nariño, un 50% de los productores entregan menos de 20 litros diarios<sup>42</sup>, fortaleciendo el eslabón de los acopiadores, dado que para las

---

<sup>41</sup> PBEST ASESORES/ CEPLAN. 1998. Diagnóstico de competitividad para el departamento de Nariño. Informe de avance. San Juan de Pasto, Colombia. P. 99

<sup>42</sup> PONTIFICIA UNIVERSIDAD Javeriana. Bases para el desarrollo social y competitivo de la cadena láctea en el departamento de Nariño. Cali : Universidad de Georgetown, 2003. 153 p.

transformadoras no es rentable crear nuevos recorridos por tan bajos volúmenes.

Para el sector lácteo, el mayor riesgo a la inversión se encuentra representado en la salud del ganado, pues una enfermedad que no se controla a tiempo puede comprometer la producción, e inclusive provocar pérdidas por muerte del animal o disfunción en el sistema reproductivo. Al mal de altura se le debe gran parte de los indicadores de mortalidad en el ganado, mientras que la mastitis subclínica representa un gran porcentaje de las bajas de producción y las afecciones reproductivas. Se considera que esta barrera es una oportunidad mayor para la empresa, la cual cuenta con la experiencia necesaria para manejar estas situaciones de manera que tengan una menor incidencia sobre la organización.

La disponibilidad de los terrenos cercanos a los centros de comercio (Pasto), son escasos, y por lo tanto reducen las posibilidades de ingreso de nuevos competidores al mercado. Para la empresa es una oportunidad menor, pues los productores pueden evadir fácilmente este obstáculo, fortaleciendo el transporte.

La inseguridad en la región restringe el ingreso a la industria. Los abigeos, asaltantes y en general, grupos ilegales son una constante amenaza que debe ser enfrentada por los productores.

Las fuentes formales de financiación para el sector agropecuario, ocasionan altos costos y no son de fácil acceso para los productores, pues casi siempre requieren de bienes raíces como garantes de la deuda. Por el contrario, la mano de obra es abundante en la zona y a pesar de carecer de capacitación formal, es apta para desempeñar los trabajos operativos que requiere una finca dedicada a la producción de papa y leche.

?? La competencia. La leche presenta un panorama mucho mas predecible en cuanto al volumen de producción, pues la estacionalidad de la oferta se encuentra ligada estrechamente a las condiciones climáticas. Ante un invierno prolongado, la producción aumenta pero disminuyen los indicadores de calidad sobre todo la grasa de la leche. En la situación contraria, pueden presentarse bajas en los volúmenes entregados e igualmente deterioro en la calidad de la leche, pues ante una pobre disponibilidad de pastos, pocas veces el ganadero logra solventarlo con los suplementos y concentrados. El competidor promedio no dedica mayores esfuerzos para predecir y combatir tales efectos en el ganado, aún conociendo que existen varios métodos que si bien exigen una mayor inversión, los resultados pueden cubrir tales egresos y generar mayores rendimientos. El cultivo de la papa requiere tener en cuenta algunos factores como la época de cosecha y las proyecciones mínimas de siembra de los competidores que se ubican en el centro del país, a pesar de ello, no existe



una planeación estructurada que favorezca el mercadeo bajo condiciones respecto al precio, beneficiosas para el agricultor. Esta es una oportunidad mayor para la empresa, que puede dedicarse a cubrir los vacíos de producción en determinadas épocas del año, las cuales se encuentran influenciadas por el precio de la temporada anterior, por el clima esperado y por la producción proyectada en el ámbito nacional.

La planeación está ausente en el sector lácteo, pues son muy pocos los productores que toman medidas preventivas ante la cercanía de un invierno o un verano prolongado. Entre los mayores ganaderos de la región, no se encuentra un cronograma formal que además tenga en cuenta la estacionalidad de la demanda. El crecimiento de las empresas no se relaciona con el crecimiento de un mercado o la incursión a otro. Un factor común a los dos sectores es la carencia de un sistema de mercadeo que favorezca la comercialización de los bienes. En cuanto a la leche, es una consecuencia de la alta demanda, sin embargo esta condición no es sostenible en el tiempo y requiere de soportes o bases que generen fidelidad entre los clientes. La papa, por su parte carece de un sistema eficiente de distribución y por ello se ha fortalecido el eslabón de los intermediarios que no agregan valor a la producción. Al potencializar la capacidad de mercadeo de la organización, se puede conseguir una mejor posición estratégica en ambos módulos de producción. Por ahora, la baja rivalidad en el campo del mercadeo favorece la sostenibilidad de la empresa en el mercado, pero no garantiza su crecimiento si no se toman medidas específicas en el área.

La informalidad es un factor común en las actividades agropecuarias. Ya sea con el objeto de evadir impuestos o evitar trámites tediosos para legalizar una empresa, ninguno de los productores de leche o papa que fueron consultados se encuentran registrados en Cámara de Comercio. La idea de que tal registro no reditúa ningún tipo de beneficio, sumado a las variabilidades en la producción, son la razón principal para continuar trabajando bajo estas condiciones. Los productores no exigen un contrato laboral para generar el vínculo con sus trabajadores, pues la cultura evita que una relación al mediano plazo persista por el incumplimiento en las jornadas laborales; consecuentemente tampoco existe una vinculación al sistema pensional, de cesantías o de salud. Con este panorama se evidencia una oportunidad menor para la organización que puede lograr una mayor eficiencia entre sus colaboradores si ofrece mejores condiciones laborales. Se hace necesario destinar muchos esfuerzos a la creación y fortalecimiento de una cultura organizacional. Los medianos y grandes productores de leche poseen una infraestructura superior a la promedio, convirtiéndose en una amenaza para la empresa, pues esta estructura puede marcar la diferencia en costos; los equipos de enfriamiento son muy necesarios para producciones mayores, pero no son comunes entre los competidores; además pueden ser reemplazados por tanques de agua con constante recambio. El ordeño mecánico no es

necesariamente mejor que la práctica manual (aunque necesario cuando el hato es muy grande), pues se ha comprobado que las condiciones de asepsia son más controlables y por lo tanto mejores, cuando es el operario quien realiza el ordeño. Las inseminaciones presentan un alto grado de imprecisión, ocasionando costos superiores, pero se debe resaltar los beneficios que trae al hato, pues se atacan las características específicas que se desean mejorar en las vacas de producción; al igual que en el ordeño, no se encuentran razones suficientes para determinar cuál de los dos métodos de reproducción es mejor la empresa. Los ensilajes no gozan de mucha popularidad, principalmente porque requieren un trabajo muy exhaustivo y de gran cuidado; aunque la organización actualmente no aplique estos métodos de almacenamiento de alimento para el ganado, se considera como una oportunidad menor pues puede convertirse en la opción para disminuir el impacto de la estacionalidad en la producción. En general, aunque la mecanización es de gran importancia, el buen desarrollo de los procesos puede reemplazarla sin comprometer costos, calidad o volumen. Existen opciones para todos los presupuestos, pero la falta de difusión en la información dificultan su aplicación. La empresa se ubica por encima del promedio en términos de eficiencia productiva, según los análisis realizados por SAGAN.

El proceso administrativo es muy difuso entre las empresas agropecuarias, razón por la cual no se realizan mediciones de eficiencia, construcción de indicadores de productividad, o evaluaciones cualitativas y cuantitativas de desempeño.

Los bajos niveles de capacitación de los colaboradores e inclusive de los propietarios de las fincas es común en la zona, que a pesar de ello cuentan con la asesoría de profesionales (provenientes de las instituciones que actúan en los sectores papero y lechero) que guían el actuar de la empresa, constituyéndose en el soporte técnico que necesita para mejorar sus procesos. No obstante esta gran ayuda, se reconoce que la ausencia de personal capacitado no solo en el área técnica sino también en la parte administrativa, incide negativamente en la velocidad de desarrollo y consolidación de la empresa en el medio donde se desempeña, siendo éste un facto común a la mayor parte de los productores.

Los competidores en el sector lácteo lo constituyen aquellos ganaderos que destinan su producción a la industria transformadora. La rivalidad entre ellos se centra claramente en el factor calidad incluso por encima del volumen de producción. Los costos no son determinantes para el mercado en sí, pues el precio del producto se reglamenta con el Acuerdo de Competitividad. En cuanto al servicio, el productor carece de una atención pos venta, inclusive el transporte está a cargo de los clientes ya sean los acopiadores o los transformadores, el valor agregado es inexistente en este sector.

?? Productos sustitutos. Irónicamente la principal amenaza de la leche fresca es un derivado de la misma: la leche en polvo. En los últimos años se ha visualizado una creciente demanda del producto como materia prima para la fabricación de quesos, yogures, kumis, leches maternizadas, y demás derivados lácteos. A pesar de que actualmente el uso de este producto se encuentre limitado mediante reglamentación gubernamental, es inevitable que por razones de costos, almacenamiento y durabilidad, tal restricción se elimine paulatinamente, a menos que la leche fresca pueda ofrecerle al transformador, mejores condiciones en precios. El mejoramiento continuo en las técnicas de producción pueden ofrecer una respuesta para contrarrestar esta amenaza mayor.

Por otra parte se podría considerar como productos sustitutos de la leche líquida todo tipo de bebidas existentes en el mercado, tales como; gaseosas, jugos, néctares, refrescos, etc. Esto se debe fundamentalmente a la idiosincrasia y a la capacidad de compra del consumidor.

En los últimos años se ha desatado una pequeña controversia sobre el uso del nombre "leche" a la leche de Soja, debido fundamentalmente a que se algunos expertos consideran que leche únicamente es el producto integro que se obtiene por la secreción de la glándula mamaria de un animal mamífero.

Pero a pesar de lo anterior es importante mencionar que en muchas partes el uso de derivados de origen vegetal como la leche de soja han sustituido en algún porcentaje representativo a la leche de origen animal.

?? Proveedores. Uno de los principales insumos para el sector lácteo es el servicio profesional de un veterinario que periódicamente confirma el estado de preñez de las vacas, diagnostica enfermedades, formula medicinas, recomienda tratamientos de fertilidad, entre otras. En este sentido, la empresa cuenta con los servicios del Doctor Edmundo Andrés Timaran Rivera, quien ofrece grandes ventajas en el horario de atención ya que realiza sus visitas el día Domingo en horas de la mañana, de manera que se asegura la presencia del propietario durante la revisión del ganado. Por determinación de la propietaria, tales visitas se realizan con una periodicidad aproximada de tres meses y básicamente se requieren para confirmar preñez. Una gran desventaja de este proveedor, radica en sus constantes viajes que lo ausentan de la ciudad por varios días limitando la disponibilidad de sus servicios en momentos de urgencia.

En relación a los productos veterinarios y agrícolas se destacan las empresas: Agroganadero, Colanta, Agrícola San Jorge, Colácteos, Disuragro, Diego Gómez y Servicampo las cuales gozan de reconocimiento y solidez en la

región y poseen un buen stock de mercancía que favorece la calidad del servicio al cliente. A pesar de que la negociación sobre los precios se limita por ser empresas comercializadoras, la propietaria se ha dado a conocer y goza de buena financiación con plazos que van desde los 30 hasta los 45 días, se le aplican los descuentos por pronto pago y en Disuragro, por toda compra recibe un 3% de descuento.

Normalmente, el acompañamiento y servicio posventa está a cargo de las empresas productoras de bienes agrícolas y no de estos almacenes, sin embargo, tales comercializadoras muchas veces aclaran las dudas del productor en cuanto a dosificación, aplicación o medidas preventivas.

Cabe señalar que los proveedores son comunes a la mayoría de los productores de leche o papa y por lo tanto, no existe una ventaja de la empresa sobre alguno de sus competidores.

Las instituciones como Sagan son proveedoras de información del mercado y métodos de producción. La organización se encuentra vinculada a ellas y ha gozado de los servicios que ofrecen. A pesar de que los costos son mínimos, no son muchos los productores que han aprovechado esta oportunidad de evolucionar con sus fincas.

?? Los clientes. En cuanto a la leche, la organización está actuando en un escenario que implica un gran riesgo, pues posee tan solo un cliente, el cual es COLACTEOS, que adquiere el total de la producción.

El poder de negociación de la empresa hacia el cliente ha mejorado durante los últimos años, debido a que la transformadora está pasando por una etapa de crecimiento incrementando una demanda que no ha sido cubierta en su totalidad por sus proveedores.

Este fenómeno se ha extendido hacia todas las transformadoras, lo que incidió para que los clientes cedan en muchas de las condiciones de negociación.

En términos generales se evidencia un crecimiento en el mercado de la leche, que es atractivo para nuevos competidores, pero que a la vez, es una oportunidad más cercana para quienes ya tienen experiencia en el medio y que potencialmente puede incidir en gran medida sobre el desarrollo de las productoras.

?? Influencia de las instituciones sobre la organización. La empresa está siendo atendida especialmente por Sagan y el centro de servicios tecnológicos ganaderos de Nariño Tecnig@n, entidad a la cual se vinculó para tomar un curso de administración de fincas agropecuarias que consta de tres módulos:

Bloque I:  
Fundamentos de Administración.  
Gestión de la información.  
Mejoramiento continuo de proyectos.  
Tecnologías específicas.

Bloque II:  
Gestión de la información.  
Gestión ambiental.  
Planeación de proyectos.  
Referenciación competitiva.  
Mejoramiento continuo de proyectos.  
Tecnologías específicas.

Bloque: III:  
Liderazgo social.  
Tecnologías específicas.

En cada una de las fases, el ganadero cuenta con tres visitas de un asesor integral, quien se encarga del asesoramiento en la aplicación de cada módulo y en el seguimiento a la finca.

El productor tiene la oportunidad de hacer parte de los proyectos estratégicos que se formulan y de intercambiar ideas con sus competidores.

5.3.1 Matriz del perfil competitivo. Esta matriz busca evaluar la empresa frente a la competencia para determinar los puntos fuertes y débiles que tiene LA Ganadería Villa del Rosario frente a dos fincas muy competitivas de la región, por una parte la finca de la empresa privada “E.B.M.” y por otro la finca “La Bella Suiza”, la primera se destaca por ser la finca productora de leche que provee de más producto por día al mercado, con un total de 5000 litros de leche-día, y la segunda por contar con los procesos de producción de leche además de fabricar derivados lácteos como el queso campesino y la cuajada.

Para la realización de la matriz, se procedió en primera medida a identificar los factores claves de éxito ponderando cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne (Desde 0 hasta 1.0), posteriormente se clasificó gradualmente las debilidades o fortalezas de cada factor crítico clave, así: Debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4) y se pondera la clasificación obtenida.

Realizando un análisis de la empresa y la competencia se identificaron los siguientes factores claves de éxito:

Cuadro 9. Matriz de perfil competitivo de la leche en la Empresa Ganadera Villa del Rosario

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
VARIABLES CLAVES	PONDERACION	VILLA DEL ROSARIO		E.B.M		BELLA SUIZA	
		CALIFICACION	RESULT. PONDERADO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADO	CALIFICACION	RESULT. PONDERADO
BARRERA DE INGRESO A NUEVOS COMPETIDORES							
Monto de la inversión	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Mano de obra calificada	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
COMPETIDORES							
Escaso mercadeo	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Ausencia de estrategias administrativas	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
Valor agregado en los productos	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36
Variaciones en volumen y calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Infraestructura	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Manejo contable y análisis de costos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
Calidad del producto	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Control sobre el promedio de producción	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
PROVEEDORES							

Poder de negociación	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
CLIENTES							
Poder de negociación	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
TOTAL	1.00		2.64		3.37		3.40

Fuente: El autor

5.3.2 Análisis matriz de perfil competitivo. Realizando un análisis de la empresa y la competencia se identificaron los siguientes factores claves de éxito:

- Monto de la inversión: La inversión que se requiere para ingresar a este sector es considerablemente elevada, por ello existe una barrera para el ingreso de nuevos competidores, por tanto esta variable se convierte en una fortaleza mayor para las tres empresas ganaderas.
- Mano de obra calificada: La oferta de personal capacitado para trabajar en fincas es muy escasa, aunque el nivel de desempleo en este sector sea elevado, las personas que se vinculan no cuentan con la capacitación necesaria y se presentan muchos inconvenientes por este factor, convirtiéndole en una debilidad menor para las tres empresas ganaderas.
- Escaso Mercadeo: En el sector el uso de estrategias de mercadeo para la producción, comercialización y venta de los productos es muy escasa o nula, estas estrategias se aprecian más fácilmente en las fabricas que procesan la leche que las fincas venden, en el caso de Bella Suiza, tiene integración hacia delante debido a que produce derivados lácteos y aplica algunas herramientas de mercadeo, por ello se constituye para esta empresa como una fortaleza mayor teniendo en cuenta las condiciones del sector. Para la empresa Ganadera Villa del Rosario y EBM es una fortaleza menor ya que les hace falta aplicar más estrategias.
- Ausencia de estrategias administrativas: Las estrategias relacionadas con la dirección, organización y control de las fincas EBM y Bella Suiza les han permitido sobresalir en el sector convirtiéndose en una fortaleza menor, la ausencia de estas mismas estrategias hace que para Villa del Rosario sea una debilidad mayor.
- Valor agregado de los productos: Esta variables es una debilidad mayor para la finca ganadera Villa del Rosario puesto que no le agrega ningún valor al producto, para EBM es una debilidad menor ya que se vende la leche después del proceso de enfriamiento en finca a un mayor valor, y por otra parte para Bella Suiza es una fortaleza mayor ya que les agrega valor a su producto, ofreciendo también derivados lácteos.
- Variación en volúmenes y calidad: Es una fortaleza mayor para las tres empresas ya que se ha logrado minimizar el efecto estacional que trae

como consecuencia la variación en el volumen en el verano y en el invierno. Esto se ha logrado por medio de aplicación de tecnologías en la alimentación de los bovinos.

- Infraestructura: La infraestructura es una fortaleza mayor para las tres empresas ya que cuentan con buenos equipos para la obtención de leche como son los ordeños mecánicos, además de muy buenos establos en los que se facilitan los procesos de obtención de leche limpia.
- Manejo contable y análisis de costos: Para Villa del Rosario es una debilidad mayor debido a que carece todo tipo de herramientas administrativas y financieras, por otra parte en la empresa EBM por la cantidad de producción diaria y por otro tipo de negocios agrícolas la contabilidad es llevada por un profesional, por último para la empresa Bella Suiza es una debilidad mayor ya que el manejo contable solo se aplica en la fábrica de derivados.
- Calidad del producto: En las tres fincas ganaderas se ha logrado obtener una buena calidad de leche convirtiéndose en una fortaleza mayor.
- Control sobre el promedio de producción: Este factor constituye una fortaleza menor para las tres fincas debido a que se han podido obtener producciones por animal similares en las diferentes épocas del año.
- Poder de negociación con los proveedores: Para la empresa EBM este factor constituye una fortaleza mayor ya que al ser el mayor productor unitario del departamento puede fácilmente ganar descuentos por comprar en cantidad. Para la empresa Bella Suiza es una fortaleza menor por que aunque su volumen de compra es considerable y por lo tanto puede ganar algunos descuentos, algunas casas proveedoras exigen un mayor volumen de compra. Por otra parte para la empresa Villa del Rosario constituye una debilidad menor por cuanto se puede considerar una empresa medianamente compradora y por lo tanto logra algunos descuentos, aunque si comprará en mayor volumen la ganancia fuera mayor.
- Poder de negociación con los clientes: La empresa EBM al producir cerca de 5000 litros de leche de buena calidad puede negociar algunos pesos de más con los compradores, además el hecho de que vendan leche fría la hace muy interesante para cualquier comprador, para la empresa Bella Suiza al producir derivados de buena calidad han logrado posicionarse en algunos supermercados y al ser bien comprador han empezado a exigir un mejor precio del cliente. Para la empresa Villa del Rosario el poder de negociación con el cliente constituye una debilidad menor porque a pesar de que la calidad del producto es bien reconocida el escaso volumen no permite una buena negociación.



#### 5.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Según los indicadores demográficos publicados por profamilia, en Colombia hay un total de 43'834.115 habitantes, de los cuales, el 71% habitan el área urbana. La tasa bruta de natalidad asciende a 22,4 por cada mil habitantes y la de mortalidad, a 5,5 por cada mil. La esperanza de vida al nacer, es de 72,2 años<sup>43</sup>.

Cuadro 10. Indicadores demográficos de Colombia 2000 - 2010.

Años	Población			Relaciones		Edad
	Total	Hombres	Mujeres	Niños-Mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	Mediana (años)
2000	42.321.386	20.914.523	21.406.863	0,41	97,7	24,04
2001	43.070.703	21.282.226	21.788.477	0,41	97,7	24,28
2002	43.834.115	21.666.433	22.167.682	0,40	97,7	24,56
2003	44.583.577	22.043.894	22.539.683	0,39	97,8	24,83
2004	45.325.261	22.412.700	22.912.561	0,39	97,8	25,11
2005	46.039.144	22.764.130	23.275.014	0,38	97,8	25,43
2006	46.772.285	23.124.190	23.648.095	0,38	97,8	25,70
2007	47.520.862	23.501.553	24.019.309	0,37	97,8	25,99
2008	48.256.721	23.872.509	24.384.212	0,37	97,9	26,27
2009	48.982.067	24.233.779	24.748.288	0,36	97,9	26,56
2010	49.665.341	24.570.477	25.094.864	0,36	97,9	26,88

Fuente: DANE. Proyecciones anuales de población por sexo y edad 2000 - 2010. Estudios Censales No.4. Documento original con proyecciones desde 1985 – 2015

Las estadísticas demográficas nacionales muestran un mercado en crecimiento tanto para la leche como para la papa, con una población principalmente joven, entre quienes se debe estimular el consumo de estos productos mediante campañas que ofrezcan información relacionada con la composición nutricional y las formas de preparación. Sin embargo, los ingresos por persona en el área rural, por lo general no alcanzan siquiera al salario mínimo, y si tenemos en cuenta que

<sup>43</sup> OMS; OPS; MINISTERIO DE SALUD. Situación de salud en Colombia: indicadores básicos 2000 [en línea]. Bogotá, 2001 [citado en 21 de marzo de 2004]. Disponible en <http://www.profamilia.org.co/profamilia/p3/p3.1.html>

gran parte de la población colombiana habita en zonas rurales (29%), se concluye que la estimulación del consumo debe ir acompañada también de campañas sociales y nuevas alternativas de ingresos para el campo. Cualquier esfuerzo para incrementar el consumo resulta fallido si el comprador no puede acceder al bien.

Para el año 2000, la población colombiana se distribuía por edad, de la siguiente manera:

Cuadro 11. Distribución de la Población Colombiana por Edad, año 2000

Grupos de Edad	Hombres	Mujeres	Total	%
Menores de 1 año	499.820	479.632	979.452	2.32
1_4	1.938.298	1.852.233	3.790.531	8.96
5_14	4.618.571	4.441.201	9.059.772	21.42
15-44	10.202.948	10.360.152	20.563.100	48.61
45-59	2.366.326	2.595.792	4.962.118	11.73
60 y más	1.321.937	1.622.391	2.944.328	6.96

Fuente: OMS; OPS; MINISTERIO DE SALUD. Situación de salud en Colombia: indicadores básicos 2000 [en línea]. Bogotá, 2001 [citado en 21 de marzo de 2004]. Disponible en <http://www.profamilia.org.co/profamilia/p3/p3.1.html>

El 21,4% de la población tiene entre 5 y 14 años, este indicador es beneficioso para el consumo de leche fresca y otros productos derivados, puesto que los requerimientos nutricionales de niños y adolescentes exigen una mayor dosis de lácteos.

La mayor parte de la población colombiana (48,6%) tiene entre 15 y 44 años, lo que supone una población joven, con capacidad de trabajar, lo cual los hace un mercado potencial muy amplio. Los menores de un año, demandarán productos con alto grado de procesamiento, por ejemplo las leches maternizadas.

A pesar de los graves hechos relacionados con la guerra interna, en Colombia, la esperanza de vida al nacer es de 72,2 años, un 18,6% de la población tiene más de 45 años. Para la población adulta, se debe dirigir un producto que satisfaga plenamente al cliente. Se considera un producto lácteo procesado como la leche deslactosada o de fácil digestión, o rica en calcio.

Nariño cuenta con una población rural de aproximadamente 957.000 habitantes, según las proyecciones del DANE, mientras que en la cabecera municipal viven 791.000 personas. Esta distribución de la población, puede ser un obstáculo para

la promoción y distribución de productos procesados, pero es un mercado conservador cuya demanda se inclina por los productos frescos.

Cuadro 12. Proyección de población para Nariño 2004

Departamento	Cabecera Municipal	Resto Rural	Total Proyecciones
NARIÑO	790.825	956.886	1.747.711

Fuente: DANE. Proyecciones de población [en línea]. Bogotá: el autor. citado en 14 de marzo de 2004 ], disponible en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Teniendo en cuenta que la empresa en las actuales condiciones no se encuentra en capacidad de satisfacer una demanda de manera constante, se hace necesario o reestructurar el objeto social de la misma, o dirigirse al mercado de los intermediarios o transformadores. Entre el consumidor final se despiertan grandes expectativas de crecimiento de demanda que para hacerlas realidad exigen un trabajo en equipo con los transformadores o comercializadores. A pesar de ejercer un efecto indirecto sobre la empresa, el crecimiento demográfico y la distribución por edades del país y del departamento son una oportunidad menor de crecimiento, pues su impacto en la organización depende en gran medida del manejo que los clientes directos le den al mercado.

## 5.5 ENTORNO SOCIAL

Colombia es un país en desarrollo que muestra datos socioeconómicos de sus habitantes muy desalentadores, puesto que el grado de pobreza, desempleo, subempleo, entre otras variables, son el reflejo de una comunidad donde predomina la inequidad. El análisis de estas variables permite conocer las oportunidades y amenazas que encontramos en ellas, y se constituyen en un punto de comparación al momento de analizar mercados externos.

?? El mercado laboral. Como se evidencia en los datos estadísticos, el desempleo es uno de los problemas mas difíciles de solucionar en el país. En 1999 subió 4 puntos porcentuales al pasar de 12,3% en 1998 a 16,3%. En el 2003 se registró una tasa de desempleo del 14,1%, dando leves muestras de recuperación, sin embargo, esta tasa excluye el porcentaje de subempleo en el país que llega a cifras bastantes considerables.

Entre 1997 y 2000, el porcentaje de personas por debajo de la Línea de Pobreza, pasó de 50.3% a 59.8%, reflejando niveles similares a los de principio de los 80's. Luego de una tendencia de mejoría lenta y hasta

entonces robusta, este indicador se precipitó súbitamente a sus niveles de hace veinte años. De manera similar, en igual período, el porcentaje de personas por debajo de la Línea de Indigencia, pasó de 18.1% a 23.4%.

Al analizarlo desde el punto de vista de disponibilidad de mano de obra, se define como una oportunidad de menor impacto en la empresa. Sin embargo, si se estudia desde la óptica de la demanda, es una amenaza mayor, pues refleja un empobrecimiento de los habitantes que golpea con mayor intensidad a la demanda de leche y en menor medida a la papa. Bajo las actuales medidas gubernamentales, se espera que el indicador tienda ligeramente a la alta, pues se han hecho anuncios de reforma tributaria y pensional que afectarían enormemente la capacidad adquisitiva de este grupo.

Cuadro 13. Mercado laboral colombiano

Mercado Laboral	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Población Económicamente activa	17.549.608	18.290.731	19.571.989	19.412.565	19.704.705	20.344.980
Ocupados	15.387.990	15.318.712	16.321.087	16.505.581	16.620.212	17.466.866
Desocupados	2.161.618	2.972.019	3.250.902	2.906.984	3.084.493	2.878.114
Tasa de desempleo	12,30%	16,30%	16,70%	15,00%	15,70%	14,10%

Fuente: DANE, DNP y Banco de la República. Elaboración: Observatorio Agrocadenas Colombia [en línea]. Bogotá: el autor. [citado en 16 de abril de 2004]. Disponible en [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

La inequidad social y económica no solo ha deteriorado los indicadores de Desarrollo. La violencia cotidiana y el conflicto armado generan cada año alrededor de 30.000 muertes violentas, el 51% de las cuales corresponden al adulto joven, lo cual promueve la conformación de grupos al margen de la ley constituyéndose en una amenaza mayor para quienes trabajan (los colaboradores y propietarios de fincas) en el campo ya que para las autoridades les es muy difícil asegurarles condiciones mínimas de seguridad en lo personal y empresarial. A pesar de que el panorama es desalentador en cuanto a la distribución de la riqueza y el índice de empleo, las proyecciones en cuanto a violencia son alentadoras aunque paulatinas, pues el gobierno ha implementado drásticas medidas de seguridad que se espera continúen haciendo efecto.

Las precarias condiciones de seguridad del campo colombiano han sido desde siempre uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las actividades agropecuarias en general y de la ganadería muy particularmente. Tanto el secuestro y la pérdida de vidas de ganaderos durante 2003, como los perjuicios monetarios relacionados directamente con delitos como la extorsión y el abigeato,

y el impacto de la inseguridad en la productividad ganadera por el descuido en la administración de las empresas productoras, son algunos de los grandes problemas que aqueja al campo en el país y frena su desarrollo generando un gran impacto que afecta no solo al sector primario sino que se extiende también hacia los demás componentes de la economía en un efecto cascada que impide que el gobierno pueda ofrecer condiciones equitativas y una calidad de vida aceptable tanto para el ciudadano como para el campesino.

Los innegables avances a partir de la política de Seguridad Democrática del presidente Álvaro Uribe Vélez, han redundado no solamente en el retorno paulatino de los ganaderos a sus fincas y en un mejor ambiente de inversión, sino en la disminución de los costos inherentes al impacto del conflicto armado en el campo colombiano. En efecto, aunque el dolor del secuestro y del asesinato no se puede medir en porcentajes, de todas maneras resulta tremendamente significativa una reducción del 59.15% en el número de ganaderos secuestrados, al pasar de 568 en el año 2002 a 232 en 2003, y del 51.85% en el número de ganaderos asesinados, pasando de 27 en el año 2002 a 13 en el año 2003. El total de los costos relacionados con el conflicto presentaron también una importante disminución, al pasar de \$673.747 millones en el año 2002 a \$477.927 en el año 2003, equivalente a un decrecimiento del 29.06%. Es de esperarse que el proceso continuo de fortalecimiento de las Fuerzas Militares, así como el retorno también fortalecido de la Policía Nacional a la totalidad de las cabeceras municipales, será un factor que posibilitará una mayor disminución de estas cifras para el año 2004.

En el departamento, se detectan características culturales contrarias al trabajo en equipo y en general, al desarrollo personal y empresarial. Por una parte, los jornaleros se han encargado de hacer popular esta manera de contratación por su falta de seriedad al cumplir con una jornada laboral constante; de igual manera, existe una concepción de que los aportes que deben realizar en conjunto con los contratistas como pensión y salud, no son útiles o beneficiosos para ellos. Se encuentra una preferencia por las actividades individuales antes que por el trabajo en equipo, característica que se orienta a buscar el beneficio personal y no el común. En este sentido, la cultura nariñense se convierte en una amenaza mayor para la organización, pues hace más riesgosas las posibles inversiones en capacitación de personal, dificulta la creación de un comportamiento diferencial entre los miembros de la empresa (cultura organizacional) y limita el desarrollo potencial de la compañía al subvalorar los beneficios del trabajo en equipo.

## 5.6 ENTORNO GEOGRÁFICO

Colombia se ubica a 12° 30' 40" de latitud norte, en Punta Gallinas en La Guajira y 4° 13' 30" de latitud sur en las bocas de la quebrada San Antonio en el extremo del Trapecio Amazónico. Partiendo del meridiano de Greenwich. Con una longitud occidental que se extiende desde 66° 50' 54" en el extremo este en la isla de San José en el río Negro, frente a la Piedra del Cocuy hasta 79° 01' 23" en el Cabo Manglares en el extremo oeste<sup>44</sup>. La mayor parte del país está al norte de la línea ecuatorial. El meridiano 74° de longitud oeste pasa por Bogotá, determinando la hora en todo el país, que prácticamente está dentro de un mismo huso horario.

Aunque la mayor parte del país se halla en la Zona Tórrida, hay variedad de climas de acuerdo con la altitud. En las tierras altas son frecuentes las lluvias ligeras, pero hay dos temporadas de sequía: de diciembre a marzo y de julio a septiembre. Cabe destacar que el calendario climatológico está sujeto a múltiples variaciones que impiden asegurar que estos periodos se cumplan a cabalidad. El sistema montañoso de Los Andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta páramos y nieves perpetuas. Colombia es el único país en Sudamérica que cuenta con dos mares, lo que la ubica en una posición estratégica para el comercio internacional. La inexistencia de estaciones climatológicas marcadas beneficia la continuidad en la siembra de papa y la sostenibilidad en la producción de leche, siendo ésta una ventaja comparativa en relación con Norte América y Europa.

El departamento de Nariño fue creado el 6 de agosto de 1904. Se localiza al suroccidente de Colombia y comprende una extensión de 33,268 km<sup>2</sup>. Al norte, limita con el Cauca, al oriente, con el Putumayo, al sur con la República de Ecuador y al occidente con el mar Pacífico; el departamento esta conformado por 63 municipios. Su capital es la ciudad de San Juan de Pasto, situada a 90 Km. de la frontera con Ecuador. Con un altura sobre el nivel del mar de aproximadamente 2.540 mt., su temperatura promedio es de 14°C.

En Nariño pueden diferenciarse tres grandes regiones, la primera corresponde a la llanura del Pacífico, área caracterizada por la intensa pluviosidad y las altas temperaturas, la vegetación es selvática y en las áreas costeras se localizan extensos manglares. La segunda región corresponde a la cordillera de los Andes, de relieve escarpado y alturas hasta de 4.000 en los volcanes de Chiles, Cumbal, Galeras y Azufral. La última región corresponde a la vertiente oriental amazónica y se caracteriza por a vegetación selvática y las altas precipitaciones.

---

<sup>44</sup> GARCÍA. Angélica. Situación Astronómica de Colombia. Bogotá: Supercable tv. abril de 2003 [citada en 5 de abril de 2004]. Disponible en: <http://pwp.supercabletv.net.co/garcru/colombia/Colombia/ubicacion.html>

?? Regiones aptas para la ganadería. La producción especializada se centra en las regiones de clima frío, puesto que las razas de origen europeo, neozelandesas y norteamericanas, se adaptan mejor a éste.

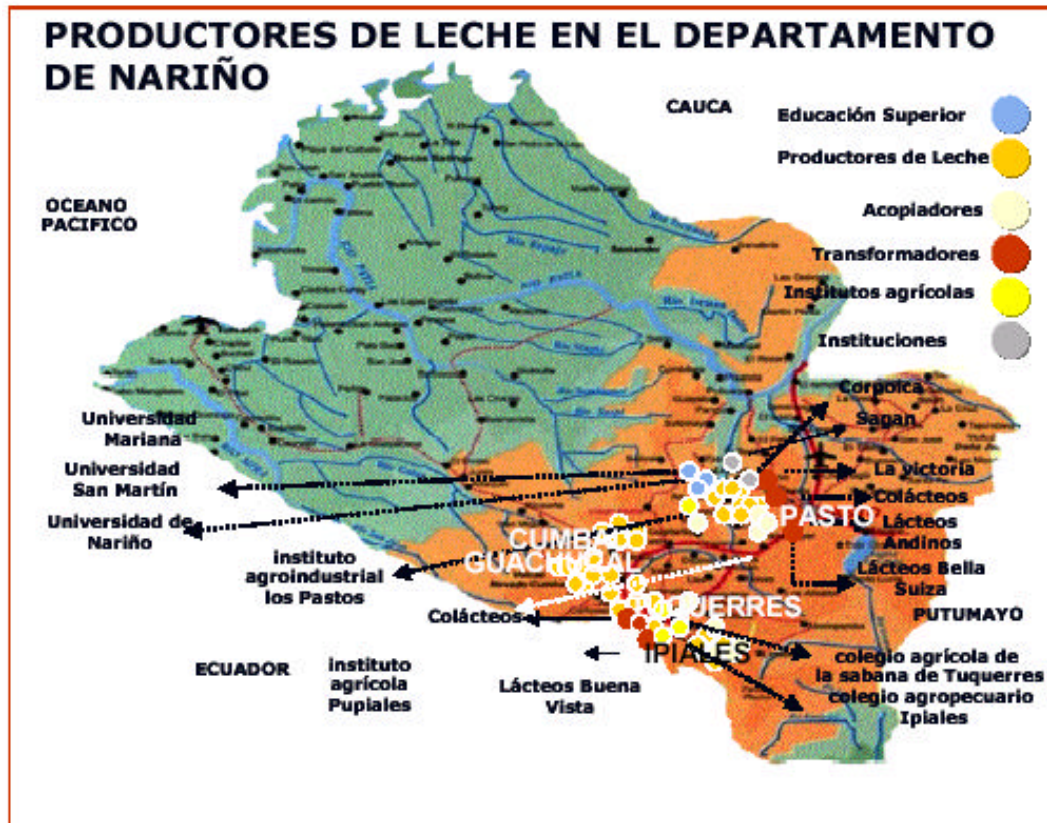
Nariño se ubica en la región pacífica del país y comprende dos zonas altamente productoras: la ubicada en el municipio de Pasto, y la llamada “La Provincia”, que incluye los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. Predomina la producción intensiva con ganaderías especializadas Holstein y la alimentación forrajera. En la zona hay tres tipos de productores: el minifundio (indígenas y campesinos), que representa más del 80 % del total, y con un tamaño de finca promedio de 5 hectáreas; los medianos, con producciones por finca entre 300 y 500 litros diarios; y un pequeño número de productores grandes, con más de 1000 litros por día. Las principales empresas que acopian leche en esta región son: ALIVAL, ANDINA, COLPURACE y COLACTEOS. La raza predominante es la Holstein. La productividad media por animal en la zona es de 16,26 litros/día.

El 65% de los predios donde se produce leche, se encuentra a una distancia máxima de 10 Km. de la cabecera municipal y un 17% entre 11 y 20 Km. Al evaluar el estado de las vías de acceso a la cabecera municipal la mayor parte fueron calificadas como regulares para la actividad productiva, con ventajas respecto a la cercanía de los predios productivos a los centros de consumo.

Según la caracterización de la cadena láctea, el 56% de los predios dedicados a la ganadería, se ubican a alturas sobre el nivel del mar de 2.001 a 3.000 m. y el 29%, de 3.001 a 4.000 m.s.n.m.

Las características climatológicas y de altura que posee el departamento se constituyen en una ventaja comparativa que favorece la crianza y explotación de ganado especializado, doble propósito y de carne.

Figura 46. Productores de leche en el departamento de Nariño



Fuente: PONTIFICIA UNIVERSIDAD Javeriana. Bases para el desarrollo social y competitivo de la cadena láctea en el departamento de Nariño. Cali: Universidad de Georgetown, 2003. 153 p.

### 5.7 ENTORNO ECOLÓGICO

La explotación de la tierra debe hacerse de manera responsable y económicamente viable, de manera que garantice la permanencia en el tiempo, la conservación del equilibrio ambiental y el manejo responsable del agua. En este sentido, muchas de las fincas dedicadas a la labor agropecuaria, poseen áreas declaradas como reservas naturales. Colombia es el cuarto país en el mundo en cuanto a riqueza hídrica, con una alta disponibilidad de agua dulce representada en páramos, bosques de niebla, ríos, humedales, etc. Este recurso ha venido disminuyendo en forma acelerada a través del tiempo y adicionalmente presentan en la actualidad altas tasas de contaminación. La empresa debe cuidar que su objeto social y la manera en la cual se desempeña interfiera lo menos posible con el medio ambiente. En el corto plazo, es una amenaza de menor impacto en la



empresa, pero que debe ser observada de cerca para no ser causantes de su evolución.

En cuanto a los altos niveles de erosión el IGAC, señalaba hace 10 años, que aproximadamente el 50% de los suelos del país presentaba algún grado de erosión. La siguiente cuadro muestra el porcentaje del territorio colombiano que presenta esta alteración y las zonas donde se registra.

A pesar de que en el Departamento, no se presenta erosión severa o muy severa, las condiciones actuales exigen incrementar los cuidados del terreno para conservarlo fértil el mayor tiempo posible. Por las condiciones actuales, se cataloga que el territorio nariñense es una amenaza de menor impacto para la organización, pero que potencialmente puede cobrar gran importancia, por tanto debe tener un espacio relevante a lo largo del estudio.

?? Influencia de la producción de leche en el ecosistema. Las pasturas destinadas a la alimentación de la ganadería en Colombia, ocupan más del 88.3% de los suelos destinados a la agricultura y el 35.1% del área total de cobertura vegetal. Los niveles de producción de estas zonas tienen una relación muy cercana con el manejo y la dotación de los recursos naturales, las condiciones de infraestructura de la región y los requerimientos que presenta el mercado. Al existir una brecha tecnológica generalizada, los niveles de productividad están regidos en parte, por las condiciones naturales y socioeconómicas del medio, lo cual genera una gran dependencia del ganadero hacia estas variables. Además se presenta el hecho de que muchos productores se han ubicado en ecosistemas frágiles cuyo deterioro ambiental es preocupante.

El alto grado de dependencia de la condiciones del medio la convierten en una amenaza mayor para la empresa que afecta tanto el volumen de producción y la continuidad de la misma.

## 5.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

Dada la baja inversión en investigación, Colombia es un país rezagado en la creación de nueva tecnología, sin mencionar la limitación de recursos de productores e industriales quienes pese a ser los más interesados en el tema, no tienen la posibilidad de financiar costosos proyectos que no tienen garantizado su éxito.

El uso de especies forrajeras poco productivas y las inadecuadas prácticas de manejo de praderas y animales; se reflejan en la baja capacidad de carga de las praderas, 0.47 animales/ha para el área total aprovechable en pastos, y consecuentemente se traducen en bajos índices reproductivos y de producción de carne y leche en los diferentes sistemas ganaderos. La baja capacidad de carga

en Nariño, que obliga a los ganaderos a mejorar la eficiencia de los potreros como alimento para su ganado, es una amenaza de menor impacto para la empresa, pues la planeación en el manejo de los pastos puede combatirla notablemente.

La escasa implementación de las investigaciones realizadas en lo relacionado con el mejoramiento genético, es uno de los mayores inconvenientes que encuentra el productor al medir la eficiencia de su ganado. En la lechería especializada, los costos se ven incrementados por la alta inversión en medicamentos e infraestructura que requiere el bovino tipo Holstein. Su baja resistencia a la inclemencia del clima o la altura y en general, los cuidados que requiere, pueden ser contrarrestados cuando se cruza con razas criollas, cuya adaptación al medio garantiza un estado de salud superior a la raza especializada, aminorando los costos y pérdidas por enfermedad o muerte. El ganado doble propósito es una opción, según los expertos muy rentable para el productor, sin embargo, en el departamento de Nariño, no se ha difundido, prevaleciendo la lechería especializada. La práctica de la inseminación artificial se extiende casi exclusivamente al mediano y grande ganadero. Una escasa preparación de parte de quien debe realizar este procedimiento puede ser una de las causas de la baja fecundidad que presentan algunos hatos, presentándose una amenaza mayor que se encuentra latente en la organización y que puede ocasionar grandes pérdidas que requieren la mayor atención.

Como se observó anteriormente, la estructura de costos en la región es muy diferente a la que se observa en otras zonas del país que trabajan con vacas tipo Holstein o Pardo Suizo, por lo tanto no es posible apropiarse de estudios practicados en otras regiones. La carencia de un estudio de costos / beneficios practicado en el departamento, es un obstáculo para el fomento del cruce de razas entre los ganaderos nariñenses. Considerada en el largo plazo, es una amenaza mayor, pues dificulta la diversificación del ganado, con el objeto de disminuir los índices de enfermedades y los consecuentes costos plasmados en la baja de producción, la medicina y la atención veterinaria.

El pequeño productor de leche posee conocimientos empíricos que se transmitieron por sus predecesores o que ha adquirido con su experiencia. La falta de asistencia técnica que se especializa en el tema (amenaza menor), no favorece la evolución de la producción. La escasa atención previa y posterior al parto, tanto a la vaca como al ternero, son una de las principales causas del alto índice de mortalidad en las crías; en Nariño, esta deficiencia está siendo combatida por Sagan mediante sus programas de asesoría y capacitación en el aspecto técnico y administrativo.

## 5.9 COMERCIO EXTERIOR

Como se anotó anteriormente, la producción de leche en los países desarrollados gozan de varios incentivos que inciden directa o indirectamente en el costo de los mismos, compitiendo con mayores ventajas en el mercado mundial. Las nuevas

condiciones de comercio –la globalización-, terminará por forzar a estas naciones a eliminar totalmente cualquier apoyo económico que ofrezca a sus productores, con el objeto de garantizar una competencia leal.

A pesar de que los aranceles de los países ricos han disminuido, las barreras no arancelarias se han incrementado, en tanto que se mantienen y aún crecen las subvenciones internas y los subsidios a las exportaciones. Entre los casos recientes el más célebre lo constituye la Ley Agrícola de Estados Unidos de 2002, que estableció subsidios de US \$180.000 millones entre 2003 y 2009, superiores en alto grado a los vigentes entre 1996 y 2002. Se considera una amenaza mayor sobre todo en el mercado de la papa, cuyo precio está sujeto a las condiciones del mercado. Es alentadora la tendencia a la eliminación de tales barreras siempre y cuando el gobierno nacional realice un buen papel en las negociaciones relativas al TLC.

?? La leche en el mundo. El comercio exterior de los productos lácteos, se realiza principalmente en derivados de la leche, no en leche fresca debido a su perecibilidad y altos costos de transporte. El producto marcador y más importante en el comercio internacional de lácteos es la leche en polvo, por su facilidad de transporte, almacenamiento y duración. Los quesos forman parte de los derivados lácteos comercializables en el ámbito internacional, junto con los sueros, la leche UHT y otros derivados. Por las razones anteriormente expuestas el análisis del comercio mundial se realiza a través del comportamiento de las importaciones y exportaciones de los principales derivados lácteos comercializables, leche en polvo y quesos. La principal amenaza para la producción nacional de leche está representada por las importaciones de leche en polvo que sustituye a la leche fresca en varios procesos de transformación, sin embargo, el impacto de este factor se ha visto reducido por acción del gobierno, quien ha reglamentado el uso de leche en polvo en tales procesos, limitándola al 30% del total del insumo utilizado en la transformación. A pesar de estar disminuida, la amenaza está latente y es necesario tenerla en cuenta. Por ahora, la empresa no se encuentra afectada por esta situación, ya que su cliente no realiza importaciones de materia prima.

La producción de leche fresca, a nivel mundial, la lidera Estados Unidos con 71.500 millones de litros en 1997. Brasil aparece en noveno lugar con 19.100 millones de litros. Nueva Zelanda está en el lugar 13 y Argentina en el lugar 18 con 11.131 y 9.794 millones de litros respectivamente. Colombia aparece en el lugar treinta, muy por encima de Venezuela (46), Ecuador (47), Perú (61) y Bolivia (109). Los países con más dinámica en la producción son los países de Oceanía (Nueva Zelanda y Australia) y algunos países en vías de desarrollo (Argentina y Uruguay). Nueva Zelanda es el primer exportador mundial de leche en polvo entera, con 278 mil toneladas exportadas en 1996, seguido por Francia y Holanda con 245 mil y 200 mil toneladas cada uno.

En Sudamérica, Colombia tiene un buen posicionamiento competitivo, aunque cuenta con la presencia amenazante de dos grandes productores y comercializadores de productos lácteos, Argentina y Uruguay. En el ámbito regional (Grupo Andino), Colombia es el principal productor de leche, y tiene como vecinos a dos de los mayores importadores de derivados lácteos del mundo, Venezuela y Perú, con producciones altamente deficitarias. Este escenario le otorga unas ventajas competitivas y comparativas muy grandes a Colombia respecto a sus vecinos y, eventualmente, frente a los grandes exportadores. Esta situación se expresa en, ventajas naturales como la cercanía geográfica a estos grandes importadores (menores costos de transporte), y ventajas coyunturales al formar parte de la zona de libre comercio (0% de arancel) a la cual también pertenecen Venezuela y Perú. Todos estos son escenarios positivos para el desarrollo del sector lechero en el país. A mediano y largo plazo estas ventajas (principalmente las arancelarias) se irán evaporando, al entrar en juego los acuerdos comerciales reflejados en el TLC, Mercosur y posteriormente el ALCA, lo que nos pondrá a competir directamente contra las exportaciones de esos países. El horizonte para el sector lechero está dibujado por el gran desafío de adecuar el sistema productivo y ganar competitividad.

- ?? La balanza comercial de la leche. Las importaciones de productos lácteos en Colombia, están representadas básicamente por leche en polvo, las cuales son realizadas principalmente por las industrias del sector, para reconvertirla a leche líquida y compensar las fluctuaciones en la producción de leche fresca, en menor medida, la leche en polvo importada se destina para venta directa al consumidor, reempacada en menores presentaciones. También se presentan importaciones por parte de otras industrias dedicadas a la producción de alimentos, como la confitería, galletería y la industria de helados. Las otras importaciones están representadas por quesos, y sueros que son utilizados como insumos para bebidas lácteas. Las importaciones de productos lácteos, han sido favorecidas por los altos inventarios internacionales (bajos precios) y por las políticas de fomento de exportaciones en los grandes países productores.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>INTERVENCIÓN de Carlos Gustavo Cano, Ministro de agricultura y desarrollo rural [en línea]. Bogotá, 31 de agosto de 2003. [citado en 17 de marzo de 2004]. Disponible en: <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/minagricultura%20feb26.htm>

## 5.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Cuadro 14. Matriz MEFE

<i>FACTORES EXTERNOS CLAVES</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	<i>CLASIFI CACIÓN</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
Seguridad rural	0.15	3	0.45
Gremio ganadero fuerte a nivel regional	0.10	3	0.30
Escasa oferta de mano de obra calificada	0.08	2	0.16
Exceso de tramites para créditos que apoyan el sector agropecuario	0.13	2	0.26
Hábitos de consumo	0.08	2	0.16
Tratado de libre comercio	0.15	3	0.45
Falta de controles en las pruebas de calidad de la leche por parte del gobierno	0.09	2	0.18
Importación de leche en polvo a bajo precio	0.12	2	0.24
Entorno ecológico apto para la producción orgánica	0.10	4	0.40
<i>TOTAL</i>	1.00		2.60

## 5.11 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO MEFE

La matriz MEFE indica que entre las amenazas menores encontramos la escasa oferta de mano de obra calificada en la región, el exceso de tramites para créditos que apoyan el sector agropecuario con requisitos que en muchas ocasiones no se pueden cumplir, los hábitos de consumo de la población que reemplaza la leche con sustitutos que no aportan los componentes nutricionales que esta tiene, por

otra parte una amenaza menor es la importación de leche en polvo a bajo precio que posteriormente es convertida en líquida, aunque aun existen controles gubernamentales de importación y por último la falta de controles en las pruebas de calidad de la leche por parte del gobierno ya que no se hacen revisiones periódicas a los laboratorios de calidad de las plantas compradoras.

Esta matriz también muestra que las oportunidades menores se destacan el tratado de libre comercio que manejado adecuadamente representa la apertura a nuevos mercados para nuestros productos, también se destaca la seguridad rural que comparativamente con años anteriores en el actual gobierno ha tenido una mejora sustancial. Por otra parte está la fortaleza del gremio ganadero agrupado en la Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño quienes a su vez apoyan y promueven la adecuación de tecnologías como la inseminación artificial y el manejo empresarial de las fincas.

Como la única oportunidad mayor mencionamos el entorno ecológico apto para la producción orgánica debido fundamentalmente a la poca contaminación de un gran porcentaje de las tierras ganaderas de nuestro departamento.

El resultado total de esta matriz fue de 2.60, lo que quiere decir que está por encima del promedio.

#### 5.12 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM.

La empresa agropecuaria Villa del Rosario se ve enfrentada a una serie de factores externos o ajenos, que afectan en mayor o menor grado su desempeño. Estos factores (económicos, sociales, ecológicos, políticos, etc.) constituyen el ambiente medio o entorno de la organización.

En este sentido es obvio que la empresa no está aislada del mundo exterior, y cualquier cambio en el entorno puede afectarla sustancialmente, tanto de manera positiva como negativa; de hecho el asilamiento puede producir graves consecuencias para su desarrollo.

Entre mayor sea el nivel de conocimiento de esos factores y como afectan el desarrollo de la explotación, mayor será el grado de éxito en las decisiones que se tomen y en los resultados del proceso de planeación de la empresa ganadera. En otras palabras, el análisis del entorno habilitará a la organización para actuar oportunamente ante los factores externos que ejercen influencia sobre ella.

De lo anterior se deduce que es el entorno donde la empresa encuentra las oportunidades para su crecimiento y desarrollo. Es allí donde debe identificar cuales son sus actividades mas apropiadas, teniendo en cuenta que el negocio deberá enfrentarse y adaptarse a su ambiente y simultáneamente, deberá competir con otras empresas que a su vez se esfuerzan también por adaptarse.

De esta manera, existen cuatro tipos o formas a través de las cuales la empresa ganadera puede actuar frente a un entorno estático – simple, estático – complejo, dinámico – simple y dinámico – complejo.

### 5.13 COMPONENTES DEL POAM

En general, el análisis del medio o entorno de la empresa ganadera Villa del Rosario puede dividirse en seis grandes grupos de factores:

**Económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel regional como nacional e internacional: niveles de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per capita, PIB, tasa de cambio, etc. A escala sectorial (cadenas ganaderas) se tienen en cuenta variables como niveles de producción, estacionalidad, precios, consumo y comercio exterior.

**Sociales:** Son los que afectan el bienestar y los valores de la población, como son educación, salud, empleo, seguridad, acceso a los servicios públicos, cultura, recreación, entre otras.

**Políticos:** Los que se refieren al uso o asignación de poder, es decir, las acciones (políticas, programas y actividades de apoyo) de los gobiernos nacionales, departamentales o locales, gremios de la producción, asociaciones de productores o comercializadores, cooperativas.

**De mercado:** Corresponden a aquellos aspectos determinados por los productos (características, mercados), en el mercadeo o comercialización (canales, oferta, demanda), la calidad (estándares, esquemas de pago, control, salud pública) y el servicio (sistemas de información, programas de apoyo), todos ellos en comparación con la competencia. El entorno de mercado tiene al menos dos niveles: el comportamiento de los mercados y del sector en que actúa la empresa, y el macroambiente o entorno macroeconómico nacional e internacional.

**Tecnológico:** los relacionados con el desarrollo, innovación y búsqueda de formas de uso más eficiente en equipos, procesos, insumos, materiales, sistemas de información, etc.

**Agroecológicos:** Son los relativos a las ubicación, uso del espacio y el suelo, climatología, agua, biodiversidad, y en general, todo lo que tiene que ver con la disponibilidad y manejo de los recursos naturales.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se realizó un listado previo de las amenazas y las oportunidades que se encuentran en el medio, clasificadas según el entorno al cual corresponden. Mediante una evaluación cualitativa, se

depuraron las de menor incidencia para el sector agropecuario, más exactamente para el subsector leche, y son tales resultados los que se presentan en la matriz. Al iniciar cada enunciado, se encuentra una letra que indica a qué parte específica de la empresa afecta la variable que se describe, las convenciones son:

Para realizar la depuración, se analizaron cada uno de los factores relacionados en el diagnóstico teniendo en cuenta las consecuencias que podrían tener sobre la empresa productora de leche en el ámbito regional, puesto que como se estudia en el diagnóstico interno, la organización no posee un volumen de producción que le permita competir con continuidad a nivel nacional y mucho menos internacional.

En la evaluación del impacto de las variables sobre la empresa, se tuvo en cuenta tanto las herramientas con las que cuenta para aprovecharlas o hacerles frente, como el grado de influencia sobre la empresa específicamente. Así por ejemplo, la leche en polvo importada que puede sustituir parcialmente a la leche fresca en los procesos de transformación, se determina como una amenaza media, pues se encuentra regulado el ingreso del producto al mercado colombiano tanto por la carga arancelaria como por la normatividad relacionada con los aspectos sanitarios. Para la empresa, se considera que ejerce un impacto bajo, pues las empresas nariñenses no han incursionado en los procesos de importación directamente, pero pueden adquirirla en algún momento dado.

Cuadro 15. Perfil de oportunidades y amenazas del medio.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Impacto			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico - Crecimiento del sector ganadero - Ciclo ganadero - Capacidad adquisitiva de los consumidores - Presupuesto sectorial - Comercio exterior			X		X	
Sociales - Desempleo - Seguridad rural - Mano de obra calificada - Servicios públicos - Educación		X	X	X	X	
Políticos - Acuerdo de Competitividad sectorial	X					



- Gremio ganadero fuerte a nivel regional - Gremio ganadero activo a nivel nacional - Política tributaria Acuerdos multilaterales de comercio	X	X		X	X	
Mercado - Esquemas de pago por calidad - Zonas libres de aftosa - Programas de titularización y subastas - Sistemas de información de precios y mercados - Estándares de calidad exigidos	X	X		X	X	X
Tecnológicos - Modernización de la producción ganadera - Infraestructura de la producción ganadera - Infraestructura para la comercialización - Disponibilidad de asesores calificados - Centro de investigación o universidad con influencia en la zona	X			X	X	
Agroecológicos - Programas de desarrollo sostenible - Disponibilidad de recursos naturales (región) - Comportamiento climático - Biodiversidad - Disponibilidad de información sobre el tema		X X	X		X	X

El resultado, es una matriz que refleja un medio externo muy hostil, pero que al analizarlo detalladamente, puede ser contrarrestado en sus aspectos negativos con el objeto de aprovecharlos o al menos reducir su impacto, siempre y cuando la empresa se encuentre preparada para desenvolverse en este medio. Entre las oportunidades que más favorecen a la industria de la leche se destaca un mercado insatisfecho y en crecimiento que puede llegar a convertirse en el motor de desarrollo para las empresas productoras; Dentro de las organizaciones agropecuarias, los esfuerzos de mercadeo son muy limitados, ante lo cual es factible afirmar que una pequeña empresa puede obtener grandes logros sin necesidad de realizar una inversión demasiado alta para ello.

## 6. DIAGNOSTICO INTERNO DE “GANADERIA VILLA DEL ROSARIO”

Para iniciar el diseño del plan estratégico se realizó el siguiente análisis situacional a la agroempresa que es el objeto de estudio en esta tesis. Es importante mencionar que el análisis DOFA se complementa con los resultados obtenidos de las encuestas, que fueron aplicadas a los recursos humanos de esta empresa y expertos en el tema.

### 6.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Planeación: En la organización no se lleva a cabo la planeación formal. Esta es una de las principales razones por las cuales se está elaborando este Plan Estratégico, pues no cuenta con visión, misión, objetivos o estrategias claras para que rijan sus actos rutinarios y esporádicos. Ante la ausencia de una gerencia estratégica, la empresa tiene actitudes reactivas frente al medio que lo rodea y las variaciones internas pocas veces son premeditadas, obteniendo así una capacidad de reacción muy lenta sobre todo si se compara con la velocidad de los cambios en el medio ambiente. El presente trabajo se desarrolla como una solución a esta debilidad mayor que de no corregirse, condena a la empresa a un crecimiento pobre o nulo, o en el peor de los casos, a su desplome.

Es la primera vez que se practica un diagnóstico exhaustivo al interior de la empresa. Los ajustes realizados con anterioridad han surgido como respuesta a la manifestación evidente de las debilidades y falencias de la organización, tales como exigencias de parte de los clientes o pérdidas que de alguna u otra manera pudieron ser evitadas.

Al interior de la empresa no se tienen en cuenta las tendencias del entorno, no se las observa o pronostica; en parte porque no se ha estudiado el medio ambiente, y también porque no existe una conciencia de su influencia sobre la organización.

Por ello, las acciones que se toman para combatir amenazas o aprovechar oportunidades, se emprenden cuando las situaciones ya no dejan otra opción, presentándose una actitud reactiva que, aunque hasta ahora no ha desestabilizado a la empresa, ha frenado su crecimiento. Si se logra que en el manejo de las fincas se desarrolle un pensamiento estratégico, la organización tiene muy altas posibilidades de ser líder en su campo, puesto que en la región, son muy pocos los productores de leche o de papa que dirigen sus cultivos y hatos con esta mentalidad.

Sin embargo, en el propietario se vislumbra una necesidad por replantear su negocio ante la inminencia de la caída de los aranceles y los auxilios

gubernamentales. Su principal preocupación es mantenerse el mercado aún cuando las importaciones de leche amenacen su permanencia en el sector.

En cuanto a los clientes internos, las necesidades y expectativas de los empleados son de fácil identificación por su reducido número y porque la mayoría de ellos viven en la finca o en lugares cercanos y el propietario conoce a su familia y sus principales problemas, inclusive se tiene conocimiento relacionado con los jornaleros que laboran frecuentemente en los cultivos. Los escasos ingresos obligan al empleado acudir a la colaboración del administrador cuando debe incurrir en gastos extra como son: problemas de salud o inicio del periodo escolar. Casi todas las veces los colaboradores manifiestan necesidades de este tipo; es preocupante la falta de ambición y el poco interés que demuestran al mencionar opciones de capacitación.

El profundo entendimiento a cerca de las necesidades de los colaboradores, hacen que de ésta una fortaleza de bajo impacto.

La planeación táctica tampoco es una práctica común en la empresa. Al indagar por qué razón el productor no realiza estudios de suelos cada vez que va a algún forraje, la respuesta obtenida es que el estudio demora entre 20 y 30 días y las decisiones de siembra son de un día para otro.

Las contrataciones de personal se hacen sobre el tiempo. A la persona que colabora con los cultivos de papa se le comunican cuáles van a ser las labores del lote, el día anterior a su ejecución. Sin embargo, esta práctica no ha afectado de gran manera el funcionamiento de la organización, puesto que la mano de obra en la zona es abundante y la interacción con los trabajadores de otras fincas y los mismos jornaleros permite conocer con la misma anticipación los días en los cuales se encuentran disponibles.

Las inversiones en cabezas de ganado se deben a la oportunidad y casi nunca a la planeación. La crianza de los terneros que nacen en finca es decisión del propietario, quien evalúa las características físicas del animal y tiene en cuenta su procedencia, pero principalmente, la decisión se ve influenciada por el sexo de la cría

La empresa no maneja políticas claras en cuanto a la reposición de ganado. Algunas veces se hace con las crías nacidas en la finca y otras, con la adquisición de novillas de vientre. La carencia de indicadores que señalen el número de cabezas de reposición por año, puede traer consecuencias importantes a tres años; por el hecho de no tener opciones para corregir históricamente este comportamiento, se cataloga como debilidad media.

La adquisición de productos veterinarios responde a la necesidad, solo algunos de ellos se mantienen almacenados en las fincas y básicamente corresponden a los

medicamentos utilizados para casos de urgencia, como calcio o antibióticos, que se aplica a las vacas que acaban de parir. Las compras no se planean, es el mayordomo quien informa cuando se han acabado o quedan muy pocas dosis de estos productos.

Organización: En principio, la empresa no cuenta con una organización formal: no tiene un registro en Cámara de Comercio, un NIT, o una estructura organizacional preestablecida. Básicamente, es manejada por su propietario, quien delega las funciones operativas en el mayordomo de la finca, el cual trabaja bajo un control insuficiente, debido a que ésta es para el empresario, una actividad complementaria a la cual no es posible dedicarle el tiempo que merece.

El hecho de que la empresa no pueda disponer de un administrador de tiempo completo es una debilidad mayor que de ser corregida, mejoraría considerablemente el desempeño global. En cuanto a su informalidad (NIT, Cámara de Comercio y un nombre), es una debilidad menor puesto que el mercado regional no precisa este tipo de garantías al momento de hacer la compra; en un futuro una de las exigencias tanto del gobierno como de los clientes puede llegar a ser la de tener como proveedores, organizaciones legalizadas.

Estructura organizacional: Durante la formulación del anteproyecto, se presentó un organigrama construido en base a la información otorgada por quienes intervenían en la empresa. Sin embargo, en los últimos meses la situación ha cambiado considerablemente. El asesor financiero que entonces se encontraba en proceso de vinculación, intentó sistematizar la información contable y financiera de la empresa, mediante una sencilla construcción de una estructura en la hoja de cálculo de Excel, sin embargo, ante la falta de coordinación entre el propietario y el administrador, nunca pudo obtener los datos necesarios para ejecutar su proyecto, puesto que no existía claridad sobre cuál de los dos manejaba la información requerida.

El Propietario: El administrador (que en la actualidad es el propietario), debe controlar en forma general el manejo del ganado. Su deber es estar informado acerca de todos los pormenores que se presentan en la finca. Esto es partos, enfermedades, celos, inseminaciones o montas, aplicación de medicamentos, dosis de alimento por animal, producción promedio, ciclo de producción, comportamiento ante la inseminación o monta, robos, muertes, heridas, en lo que se relaciona directamente con el bovino. En cuanto a los pastos, debe determinar y conocer las fechas de siembra, fumigación y fertilización; los jornales que se requieren para cubrir las actividades anteriores, las fechas y el orden de consumo de praderas, el tiempo aproximado que debe tardar el ganado en consumir un lote, la composición nutricional del alimento que se da a las vacas, la diferencia en la alimentación según su estado (vacas en producción, vacas secas, terneros, novillas, toros, etc.), entre otros aspectos relacionados con la ganadería.

El administrador debe velar por la seguridad del mayordomo y demás trabajadores vinculados con la organización. Por ello, debe evitar que productos químicos se almacenen cerca de las habitaciones, procurar que quien los manipule, cuente con los elementos mínimos de protección, fomentar una cultura de seguridad entre los campesinos de la región, enseñándoles que niños y animales deben mantenerse lejos del cultivo, sobre todo en los periodos más críticos (fumigaciones).

Es de gran importancia la función que desempeña al controlar el inventario de insumos en cada una de las fincas. Por ello, el administrador deberá estar presente en los días de fumigación y fertilización, e incluso realizar la mezcla con el objeto de cerciorarse de que no se haga un uso irracional del producto y de que su aplicación sea la adecuada. Igualmente, debe ejercer un control sobre el inventario de los productos veterinarios, tanto para evitar su pérdida como para cerciorarse de su uso. Para el propietario es muy importante mantener el mínimo de productos en finca tanto por salud como por economía.

Dado que existen algunos mecanismos mínimos de control de producción de leche, el administrador es el encargado de hacerlos efectivos mediante su revisión y ajuste. El mayordomo debe diligenciar un cuadro donde indica cuántos litros produce la vaca en cada ordeño. Otro formato permite verificar cuántos litros se entregan a la planta diariamente, y finalmente, la planta envía a su vez sus propias constancias de entrega. Quien ejerce el control debe recogerlos diligenciados cada dos semanas, y comparar unos con otros. Además de cerciorarse de que el total de la producción sea entregada, debe analizar el comportamiento de cada animal durante la quincena.

Tal y como están distribuidas las obligaciones en la actualidad, el administrador también debe ejercer las funciones contables y financieras de la empresa. Debe llevar la relación de gastos tanto de los cultivos forrajeros como de la producción de leche. Calcular el costo de producción de un litro de leche, llevar la contabilidad de la empresa, realizar los presupuestos y proyecciones financieras, etc.

Igualmente, se encarga de las funciones relacionadas con el personal. Esto es, contratación, motivación, dirección, evaluación y si es el caso, liquidación definitiva. Resulta fácilmente identificable que la empresa se maneja de forma empírica y el administrador desempeña parcialmente todas las funciones de los niveles técnico, ejecutivo y directivo. Tanto el manejo de los clientes (mercadeo), como las compras, el almacenamiento y distribución de suministros y las decisiones sobre la obtención y utilización de información son funciones que debe desempeñar el administrador.

Mediante esta descripción es posible detectar que se encuentra un sobrecargo en las funciones del administrador, sobre todo, si se tiene en cuenta que a esta actividad no se le dedica tiempo completo. Por lo tanto, una de las principales

necesidades de la organización en la actualidad es la contratación de un colaborador con los conocimientos y la disponibilidad de tiempo requerida para delegarle al menos algunas de las tareas anteriores. Esta carga de trabajo se determina como una debilidad mayor para la empresa.

Los Colaboradores: El mayordomo de la finca debe encargarse del manejo del ganado, esto implica: alimentación, ordeño, pastoreo o corte, vigilancia tanto en materia de seguridad para eludir los abigeos como en salubridad animal observando los periodos de celo; controlando los posibles síntomas de mastitis, mal de altura, timpanismo; atendiendo los partos; entre otros. Hace parte de sus actividades, la aplicación de algunos medicamentos veterinarios que permiten controlar las enfermedades o restituir el organismo del animal después de un parto. Este es uno de los cargos de mayor responsabilidad al interior de la organización, puesto que de su desempeño depende la calidad de la leche, el bienestar del ganado y gran parte del resultado económico de la actividad (léase pérdidas o ganancias).

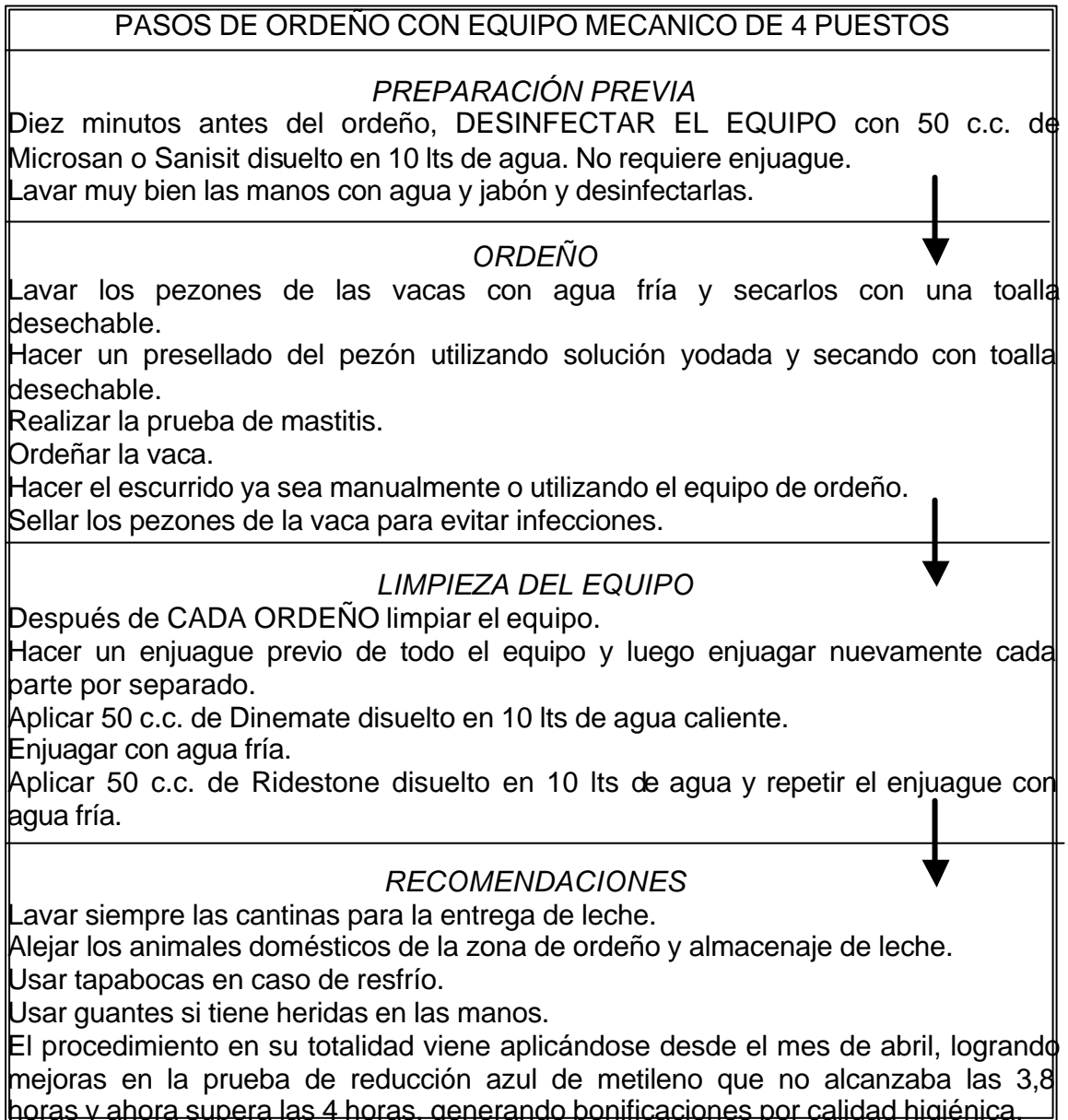
Adicionalmente, es función del mayordomo tener en cuenta las fechas de inseminación o monta, de confirmación del embarazo, de secado y de parto de las vacas. Al mismo tiempo debe conocer la producción diaria promedio de los bovinos que están a su cargo, haciendo el papel de asesor del propietario cuando descubre algunas anomalías ya sea en el ciclo de producción, en la salud o en el proceso reproductivo; sugiere vender animales que están ocasionando pérdidas o incrementando los costos y comprar aquellos que pueden ser una buena adquisición para la empresa. La fertilización de los potreros es su responsabilidad, al igual que la revisión, reparación y mantenimiento de cercas, la primera de las cuales debe realizarse diariamente.

Cuando los trabajos de ganadería (principalmente la siembra de pasto) exigen un mayor número de colaboradores, se contratan jornaleros que están a cargo de los mayordomos de las fincas.

Cabe resaltar que la naturaleza del trabajo exige dedicación de parte del trabajador, puesto que no puede dejar de ejercer sus funciones ni un solo día, a pesar que las tareas que desempeña rutinariamente no necesariamente ocupan todo su tiempo ni requieren grandes esfuerzos.

Procesos organizacionales: Los procesos organizacionales únicamente se encuentran formalizados en lo que se refiere al momento del ordeño. Cada una de las fincas posee un cartel donde se indica exactamente cuál es el procedimiento a seguir para efectuar esta actividad.

Figura 47. Proceso de ordeño.



Fuente: Elaboración propia

En lo que tiene que ver con las otras ocupaciones, la organización no posee documentación para guiar al nuevo empleado ni describiendo las funciones que le corresponden, ni los procedimientos que debe seguir para llevarlas a cabo. Esta falta de estandarización de los procesos es una debilidad mayor se refleja claramente en la variabilidad de la calidad del producto final.

Aunque no se cuente con la documentación de los procedimientos, los empleados siguen algunos pasos mínimos requeridos provenientes tanto de las capacitaciones recibidas como de la cultura del lugar.

Dada la informalidad de la organización, no existe ningún tipo de control para el administrador quien no lleva un informe detallado de la información financiera y técnica, y a pesar de que el capital invertido ha crecido, no se presenta un enfoque de acumulación del capital, sino que los ingresos percibidos, en su mayoría, se destinan a los gastos personales del propietario. Esta debilidad mayor impide estudiar el comportamiento de la finca de un año a otro y aplicar otro tipo de análisis no solo financieros, sino también estratégicos, productivos y de mercado.

Dirección: Esta función se encuentra a cargo de su propietario.

Toma de decisiones: La toma de decisiones en la empresa puede definirse como ágil, puesto que la existencia de tan solo dos niveles en la estructura organizacional favorece la transmisión inmediata de información esencial para ello.

Sin embargo, se debe reconocer que la centralización del proceso en el administrador puede resultar nociva si se evalúa no solamente la desinformación a cerca de las variables del medio sino también el recargo de funciones y responsabilidades que posee este puesto. Sin embargo, no es posible delegar algunas decisiones en los empleados, puesto que además de la falta de capacitación para ello, influyen algunas variables negativas de la cultura que más adelante se estudiarán y que pueden incidir en el criterio de los colaboradores al momento de tomar un curso de acción determinado. La toma de decisiones en la empresa es una debilidad mayor, no tanto por los efectos que ocasiona la centralización, puesto que inclusive este factor se evalúa como una fortaleza mayor, sino más bien por el recargo de funciones que presenta el propietario con respecto a su papel en la finca.

Es urgente la creación de una cultura organizacional que favorezca el empoderamiento de los colaboradores para descentralizar al menos en parte la organización; evidentemente, este proceso debe ir acompañado de capacitaciones continuas que instrumentalicen al colaborador.

Comunicación: La comunicación al interior de la organización es confiable y oportuna. El reducido número de colaboradores se presta para asegurar una transmisión con un mínimo de ruido. Sin embargo, no se manejan medios escritos o visuales (a excepción de las instrucciones de ordeño). Para estar informado de todo lo que sucede en la finca, el propietario ha dotado de celulares al mayordomo. Este medio ha permitido ahorrar esfuerzos y recursos, a un costo mínimo. Anteriormente, se hacía uso de un radio teléfono, pero la dificultad de ubicar al propietario, sumado a la gran cantidad de interferencia existente, entorpecía la recepción del mensaje. En cuanto a los medios de comunicación



disponibles en la empresa, se considera que existe una fortaleza mayor, puesto que el propietario tiene la oportunidad de enterarse de lo que sucede en el mismo momento en que ocurre.

La fluidez de la comunicación se presenta básicamente en dos sentidos: de arriba hacia abajo y viceversa. Este es un proceso especialmente fundamental para el funcionamiento de la empresa, por la comunicación el administrador obtiene la información que requiere para tomar las decisiones (incluida la asesoría que prestan los mayordomos) y los colaboradores reciben las instrucciones para desempeñar su trabajo. La falta de interacción entre los colaboradores puede llegar a ocasionar limitación en la potencialidad de desarrollo de los mismos si se tiene en cuenta que de la comunicación pueden surgir comentarios relacionados a la experiencia que favorezcan el desempeño de los trabajadores en la empresa, puesto que socializarían sus vivencias y los resultados positivos y negativos de acciones específicas.

La escasez de la utilización de canales escritos como comunicados o memorandos no es una debilidad en este caso. Los destinatarios (colaboradores) no gozan de un nivel de estudios aceptable, y si se empleara frecuentemente este medio es posible que se entorpezcan las tareas antes que agilizarlas. Por otra parte si se advierte claramente la necesidad de avisos y anuncios de fácil interpretación que recuerden los puntos críticos de los principales procesos que se lleven a cabo en la empresa.

Liderazgo: Por las visitas que se han realizado a la finca, y las charlas sostenidas tanto con el propietario como con sus colaboradores, se deduce que se practica un liderazgo de tipo paternalista. Las características que lo identifican como tal, son:

Centralización en las decisiones: Permisividad en el momento de corregir acciones erradas de parte de los colaboradores; Un alto nivel de tolerancia a los errores cometidos por los colaboradores; Contrario a lo que se puede pensar, el carácter del propietario no puede definirse como apacible; en apariencia es un hombre inflexible e impaciente, y evidentemente es muy exigente en el trabajo. Su mayor virtud en la vida personal y que puede llegar a convertirse en una amenaza para la empresa si no es bien manejada, es la capacidad de conmovirse por los problemas y dificultades que deben afrontar quienes están cerca de él, esta característica evita que las amonestaciones realizadas con anterioridad a los incidentes lleguen a hacerse efectivas. Aunque en apariencia su autoridad no se ve afectada puesto que los involucrados siempre reciben un fuerte llamado de atención, nunca se sientan precedentes para evitar la repetición de las acciones erradas. Esta característica tal y como está siendo enfocada, se cataloga como una debilidad mayor y es necesario establecer límites para evitar que interfiera con la eficiencia del trabajo.

En la organización no se aplica ningún tipo de indicador que permita medir la gestión. Ello se explica porque no se tienen objetivos y metas claros y cuantificables así que no existen variables que deben medirse. El único análisis que se realiza de la empresa es de tipo cualitativo practicado por el propietario, sin ninguna guía u orden, lo cual implica que se involucre un alto grado de subjetividad, convirtiéndose en una debilidad mayor por cuanto no es posible verificar el avance o retroceso en el desarrollo organizacional.

**Sistemas de control y evaluación:** Los sistemas de control establecidos para realizar el seguimiento de la labor del mayordomo, se enfocan a controlar la producción de leche. Se utilizan dos formatos (ver cuestionario 1y 2). El administrador recibe estas cuadros y el comprobante de entrega de leche de la planta, y su deber es compararlos para verificar que los datos coincidan, pero esta función no se realiza con continuidad, por lo tanto no hay seguridad de que el control ejercido sea efectivo y mucho menos, de que el mayordomo suministre información verídica sobre todo en lo que se relaciona con la producción de leche por cada vaca.

Por otra parte, ocasionalmente el administrador realiza visitas sorpresivas en el momento del ordeño, encontrando algunas veces que el encargado de esta función (los mayordomos) no se encuentra durante la labor y quien la está ejecutando es su esposa; además de delegar una función de vital importancia para la organización, esta situación puede provocar alteraciones de la rutina del ható, disminuyendo su producción. Durante las mencionadas visitas también se han presentado situaciones anormales como la ausencia del registro de los litros producidos por cada vaca, con lo cual se concluye que el mayordomo improvisa las cifras que presenta al final de la quincena. Esta deficiencia en el sistema de información y de control perjudica gravemente a la organización puesto que puede llegar a ser nociva cuando se evalúan los ciclos de producción. Se califica como una debilidad mayor.

La medición de la calidad de la leche se ha convertido en los dos últimos meses en un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de las normas de asepsia durante el proceso de ordeño. La información que se utiliza para evaluar esta variable, es la que arroja el laboratorio de la planta procesadora. La objetividad que implica tal análisis le otorga una mayor confiabilidad y objetividad a la evaluación; sobre todo a partir del mes de junio, cuando todos los laboratorios que se dediquen a aplicar las pruebas para medir la calidad de la leche, tendrán que ser avalados por el Consejo Nacional Lácteo. A partir del mes de mayo, este mecanismo ha sido utilizado como método de evaluación y control para monitorear el cumplimiento del proceso de ordeño en las fincas por parte de los mayordomos, con resultados favorables en cuanto a la prueba de azul de metileno. Esta medida es una de las mayores fortalezas de la organización, por cuanto implica un seguimiento de las variables que inciden en la calidad de la leche.

Las mayores debilidades del control, se hacen evidentes al verificar que:

El tiempo invertido en esta actividad no es el suficiente. Se necesitaría tener disponibilidad de al menos medio tiempo por día para dedicarse a rectificar los problemas encontrados en la organización, no solo en lo referente al control, sino también al funcionamiento general de la misma. (debilidad mayor, hasta tanto no se estructure una conciencia de responsabilidad en el colaborador)

Los medios utilizados para ejercer esta actividad son poco efectivos. Como se ha comprobado, los formatos resultan ser de fácil alteración al menos, si se aplican sin ningún tipo de supervisión; la inexactitud de los datos provocada por el redondeo de los volúmenes producidos hace que sea casi imposible identificar si se han presentado o no anomalías en el registro de la información.

La falta de disciplina al momento de realizar las conciliaciones entre los formatos y el comprobante de entrega de leche proveniente de la planta, crean vacíos que facilita el fraude, no solamente al interior de la empresa, puesto que el propietario tiene plena confianza en la exactitud de la información y buena fe de su cliente, ya que nunca realiza verificaciones entre el número de litros entregados y los litros pagados por quincena. A pesar de que es notable la rectitud de la empresa a la cual se le vende la producción, cabe resaltar que no está por demás realizar esta actividad ya que es posible encontrar algún error bien sea en la entrega de la leche o en la liquidación de la misma.

Lo contrario sucede con otros aspectos del control que se ven reflejados en fortalezas para la organización:

Las visitas espontáneas, que presentan un alto grado de confiabilidad, pero requieren de una mayor inversión en términos de tiempo. Como es de suponerse por la situación ya descrita, se registra una baja frecuencia en la aplicación de este método. Se define como una fortaleza menor, puesto que no corrige el problema de raíz.

La evaluación del desempeño de los colaboradores es subjetiva, no obedece a ningún patrón previamente establecido o a un análisis estructurado. Principalmente, se realiza mediante la inspección visual durante las visitas a las fincas y en menor medida, en la producción de leche quincenal o en la cosecha de la papa al final del ciclo. Sin embargo, la falta de continuidad en la observación de los resultados, no favorece en la confiabilidad de la evaluación. Además, ésta es de tipo cualitativo y no se ha diseñado ningún mecanismo para medirla.

Este comportamiento se considera una debilidad mayor, puesto que ante la imposibilidad de obtener una medición del desempeño claro y confiable, la falta de constancia en la observación de los precarios mecanismos de evaluación existentes anulan cualquier beneficio que pudiese rescatarse de esta práctica.

## 6.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN

La organización, como ya se mencionó está enfocando sus esfuerzos a la producción de leche. Como una actividad complementaria, está la venta de bovinos para el consumo humano. Sin embargo, dada la poca importancia que la organización le ha dado a esta rama, no se destinará una sección para su análisis; en primer lugar la carencia de datos concretos para el estudio y en segundo, la tendencia de los últimos meses a distribuir la carne entre los habitantes de la región (sin costo), limita la emisión de un concepto definitivo frente a este tema.

Un inventario de ganado al 10 de agosto del 2004, arrojó los siguientes datos:

- ?? 15 vacas en producción.
- ?? 5 vacas secas (próximas a parir o que están produciendo calostro).
- ?? 5 novillas (con disponibilidad a la monta menor a 3 meses).
- ?? 4 terneras.

La producción promedio durante el último año alcanza los 350 litros diarios (periodo comprendido entre el 1 de mayo del 2004 y el 30 de abril del 2005). La empresa no posee datos anteriores a la fecha, que permitan determinar estacionalidad en la producción de leche. Las variaciones encontradas durante este periodo se relacionan mayoritariamente con los promedios de producción unitaria de leche (entre 18,8 y 13,6 litros por día convirtiéndose en una debilidad mayor para la organización), y en menor medida, con el número de vacas en producción cuya cifra ha oscilado entre 15 y 18 cabezas.

Según el SAGAN, lo ideal en la raza Holstein es que las vacas tengan 294 días de lactancia, lo que equivale a poco menos de diez meses de producción. Este periodo está regido básicamente por la gestación que en los bovinos es de aproximadamente 300 días. Dos meses antes de la fecha probable de parto, se debe dejar de ordeñar la vaca y suministrarle medicamentos que interrumpan la producción de leche con el objetivo de que se incremente su energía y mejore el grado de condición corporal. De esta manera se recuperará para dar a luz. Al cumplirse el primer mes posterior al parto, las vacas tienen el primer celo, pero los expertos recomiendan inseminarla entre los 60 y 90 días después del nacimiento para incrementar las posibilidades de aprovechamiento.

Según el control de inseminación, secado y parto, en las fincas se inician los servicios a las vacas 60 días después de haber parido.

En la finca, no se llevan registros exactos de los periodos de lactancia, los días abiertos o las fechas probables de celo. Esta falencia se ve compensada parcialmente por el control de las fechas de parto, el cual sobra decir que resulta insuficiente, y por lo tanto, se considera como una debilidad menor que incide

tanto en el volumen de producción, como en los gastos y la tardanza en la cría de ganado de reposición.

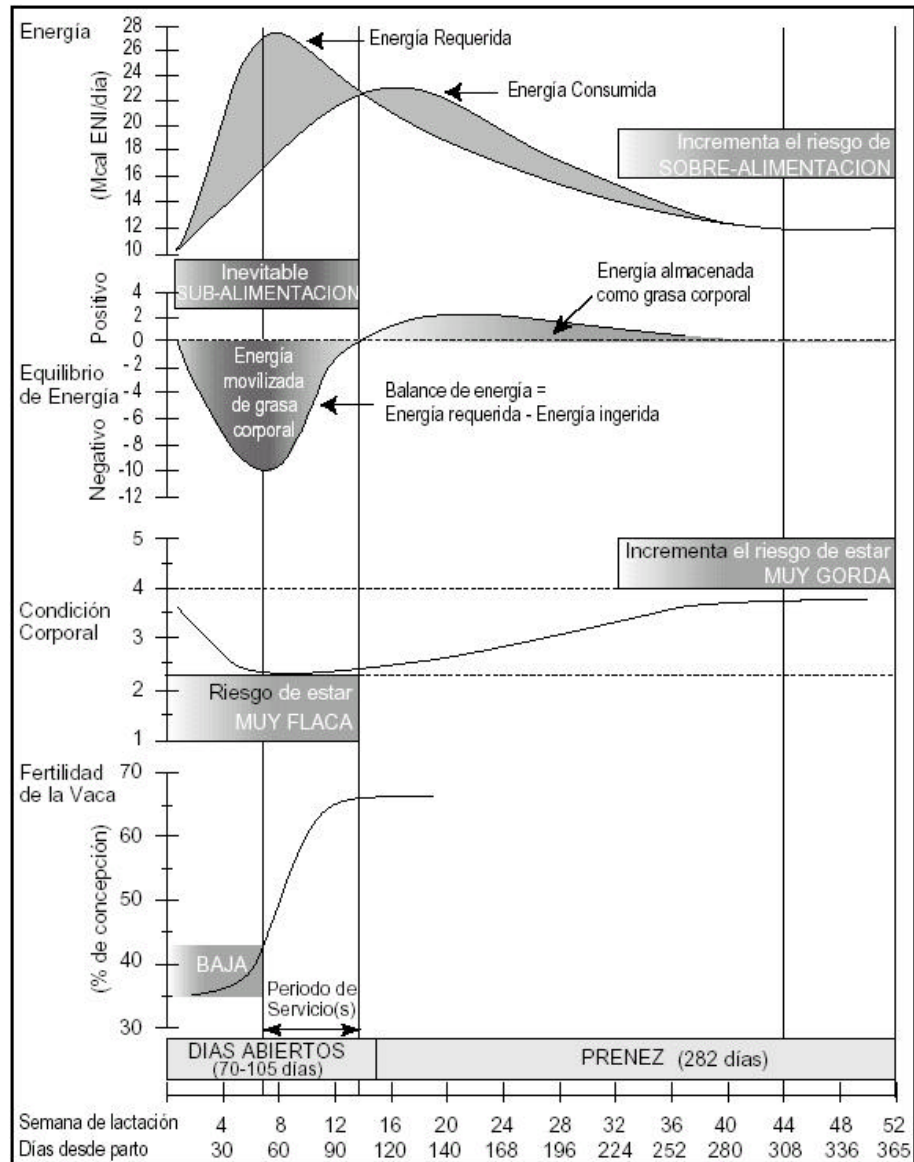
Teniendo en cuenta las fechas de inseminación o monta, se calcula la fecha probable de parto y dos meses antes se seca la vaca. Este proceso siempre se lleva a cabo con exactitud. Sin embargo, no se hace un control del grado de condición corporal del animal en cada etapa.

La condición corporal cambia a lo largo del ciclo de lactancia. En su inicio, las vacas se encuentran en un balance de energía negativo y perdiendo condición corporal (movilizando las reservas corporales). Cada kilogramo de peso corporal movilizado, suministra suficiente energía como para mantener la producción de siete kilogramos de leche. Durante este periodo, las vacas no deben perder más de 1 k. / día de peso corporal. En contraste, al final de la lactancia los animales se encuentran en un balance de energía positivo y ganan condición corporal para reponer las reservas corporales perdidas en el comienzo de la lactancia. Por lo tanto, la condición corporal "ideal" cambia a lo largo de los diferentes estadios del ciclo. (ver figura 10) La ausencia de un control exhaustivo en relación con la condición corporal de los animales se clasifica como una debilidad mayor pues puede ocasionar problemas durante el parto, dificultad de aprovechamiento de los servicios y baja producción.

La finca Villa del Rosario se encuentra inscrita al Centro Regional De Servicios Tecnológicos Ganaderos de Nariño, el cual, en su marco de capacitaciones incluye la evaluación a la finca por parte de un profesional en el área (médico veterinario). Según el informe presentado el 9 de Febrero del 2005, el grado de condición corporal de las vacas en producción era de 2,75, cuando debería oscilar entre 3 y 3,5. Las vacas secas fueron calificadas con un 3,5, el ideal para esta etapa. Las novillas de vientre, obtuvieron 3 puntos en la evaluación, según el veterinario debe mejorarse su nutrición con el fin de fortalecerlas para su primer parto.

Igualmente el veterinario recomendó practicar análisis coprológicos para descartar parásitos, ya que en su diagnóstico asegura que la cantidad de alimento disponible en la finca puede solventar las necesidades nutricionales del hato.

Figura 48. Requerimiento y equilibrio de energía, condición corporal y fertilidad de la vaca según semanas de lactancia



Fuente: WATTIAUX, Michel A.; HOWARD, Terry. Esenciales lecheras: instituto Babcock para la investigación y desarrollo internacional de la industria lechera. Wisconsin: Universidad de Wisconsin-Madison. 1996, 132 p.

Novillas y vacas secas: Los pastos que no han sido utilizados a tiempo y comienzan a madurarse o sobremadurarse se destinan a estos animales. El suministro de suplementos alimenticios es el formulado especialmente para esta etapa, a cada novilla o vaca seca le corresponde un kilogramo de concentrado

diario. Los requerimientos nutricionales son mucho menores que los de las vacas en producción, por lo tanto no exigen mayor inversión en alimentación.

Vacas en producción: Se desconoce el peso del pasto que consume cada vaca ya sea que se encuentre en producción o durante sus días abiertos. Sin embargo, la calidad de los pastos que reciben los animales en producción es notablemente buena. En su dieta se asigna una dosis de concentrado consistente con el número de litros de leche que produce. Por cada 5 litros, se le da un kilogramo de concentrado diario. Está disponible para consumir a voluntad tanto el agua como la sal.

El manejo de la alimentación en la finca es una fortaleza mayor, ya que de ella depende en gran medida la producción y las condiciones generales del ganado.

A pesar de que la alimentación es apropiada para cada etapa del ciclo, la falta de control del grado de condición corporal, incrementa los riesgos del parto, obstaculiza la efectividad de la inseminación o monta y puede llegar a afectar la producción de leche.

Los pastos: No se ha determinado cuánto pasto consume cada vaca por día. El traslado de lote responde a la observación y criterio del mayordomo. Los pastos de los cuales dispone en la actualidad, son: Kikuyo, trébol y raigrass.

La fertilización de las praderas se la realiza cada dos comidas. La mayor parte de la alimentación se la hace mediante pastoreo y en menor medida, por corte. .

El manejo de los pastos es una fortaleza mayor pero que aún requiere algunos ajustes para aprovecharla en su totalidad. Por ejemplo, se conoce que la disposición de alimentos representados en los pastos es buena para el número de animales que se poseen, la fertilización se la realiza con la periodicidad correcta y la variedad de pastos es una fuente diversa de nutrición para el animal; se debe identificar el consumo de pasto diario por cada vaca con el objeto de establecer costos unitarios (por vaca y por litro de leche) que argumenten la necesidad (si la hay) de descartar aquellos que no están dando buenos resultados.

### 6.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Como se ha afirmado anteriormente, la empresa no posee ningún tipo de contabilidad formal que permita establecer el monto de los gastos, la inversión y mucho menos, la ganancia o pérdida al finalizar un periodo contable.

Esta debilidad ejerce un alto impacto sobre la organización ya que impide conocer con claridad cuál es la rentabilidad o las pérdidas que se obtienen, igualmente no se tienen nociones acerca del potencial de ganancias y el factor riesgo es

evaluado de manera cualitativa. Estas falencias obstaculizan la identificación de la capacidad financiera de la empresa.

Aunque el capital invertido debería ser controlado detalladamente, las fincas no cuentan con ningún sistema contable que permita ejercer un control sobre los costos de producción de la leche. Tal vez, una de las razones de esta situación, sea que los precios de estos bienes no dependen de su costo. La leche cuenta con la reglamentación del Acuerdo de Competitividad.

Ante los beneficios que la Reforma fiscal contempla para los ganaderos, es muy importante organizar las cuentas para poder aprovechar esta oportunidad. La inversión en activos fijos destinados a la producción tienen una deducción del 30% sobre el IVA. La inscripción por medio de un comisionista en la Bolsa Nacional Agropecuaria (BNA), permite evitar el pago de la retención en la fuente, aplicada para valores que superen los 1,65 millones de pesos. Al pertenecer al régimen común, el ganadero tiene la oportunidad de solicitar la devolución del IVA de los productos que adquirió para el ganado, como concentrado y suplementos alimenticios. Mediante una declaración de renta y una carta de compensación o de devolución, cada bimestre el ganadero recibirá el valor que canceló por concepto del impuesto en las compras de sus insumos.

En relación con el endeudamiento, el propietario recurre a los créditos provenientes de personas naturales, con los cuales financia la compra de ganado.

A pesar de que no se tenga un estimativo formal del valor de los activos que posee la organización, se calcula que la inversión en ganado asciende a \$55'000.000.

Se considera que la empresa le ha dado un manejo adecuado al recurso financiero donde no se presenta la subutilización del dinero y el grado de endeudamiento actual no es excesivo. Esta fortaleza mayor le ha permitido crecer paulatinamente a pesar de la adversidad del medio que la rodea.

#### 6.4 CAPACIDAD COMPETITIVA DE MERCADEO

El proceso de mercadeo que maneja la organización es muy limitado, principalmente porque ha contado con la fortuna de ofrecer el producto (leche o papa) cuando la oferta se encuentra en bajos niveles. En el mercado de la leche, se tiene un solo comprador que asegura la adquisición de toda la producción de las fincas. En el medio, se presenta una situación muy particular, puesto que la función de mercadeo es ejercida por los compradores de leche quienes frecuentemente hacen visitas a los productores con el objeto de convertirlos en sus proveedores.



En la producción de leche, tanto su precio como las condiciones de calidad del producto se encuentran definidos en el Acuerdo de Competitividad; si bien es cierto que hasta febrero de 2004 el productor no se benefició de tal acuerdo, puesto que son muy pocas las empresas en la región que cumplen con ello, a partir del mes de marzo de este año COLACTEOS tomó la iniciativa de proponer a sus proveedores hacer parte de esta normatividad con algunas variaciones:

Se conserva el precio base de la leche: \$600, pero no se tienen en cuenta excedentes. Toda la leche se liquida a este precio.

Según el Acuerdo, las penalizaciones por incumplimiento en la calidad de la leche ya sea higiénica, sanitaria o Composicional, se harían efectivas si el productor mantiene un índice por debajo de lo estipulado por más de 2 meses.

## 6.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Las labores agropecuarias de la finca exigen una alta inversión en mano de obra no calificada, lo que convierte a la organización en una buena fuente de trabajo para los habitantes de la región. De hecho, ninguno de los empleados permanentes u ocasionales que se encuentran vinculados actualmente a la empresa posee formación tecnológica o superior, inclusive ninguno de ellos cursó la secundaria. Como tal este factor no es una debilidad, sino más bien una fortaleza menor ya que la naturaleza de las funciones que deben desempeñarse no exige preparación superior. Sin embargo, si se evidencia como una debilidad mayor la ausencia de un profesional con vinculación permanente que actúe de manera integral como supervisor de las tareas que desempeñan los mayordomos y que organice y maneje correctamente la información que se genera en la finca: de esta manera, se liberaría un poco la carga de trabajo que se presenta en el propietario y los procesos administrativos de la organización podrían mejorar notablemente.

Los colaboradores presentan características socioeconómicas muy predecibles teniendo en cuenta la cultura de su entorno: el mayordomo es un hombre maduro que supera los 40 años y posee dos hijos y tres personas a cargo.

Los colaboradores permanentes reciben una retribución que alcanza los \$60.000 semanales (se les liquida teniendo en cuenta un jornal de \$10.000).

La situación laboral de los colaboradores permanentes se considera una debilidad mayor para la organización, pues no se cuenta con un contrato de trabajo, el salario muy difícilmente alcanza a ser el mínimo y no existe vinculación a seguridad social o prestaciones de ley. El empresario se muestra accesible a legalizar la situación laboral para la finca, pues para él es importante el bienestar de sus empleados.

Las relaciones entre los colaboradores presentan ciertos roces ocasionados por sentimientos de envidia y celos que se ven reflejados en los comentarios que escucha el propietario referentes a unos y otros; al interior de la organización, no se tienen en cuenta tales conversaciones, pues se reconoce que muchas de ellas no se basan en la realidad.

En cuanto a la capacitación otorgada a los colaboradores, se resalta el hecho de que es prácticamente inexistente en la empresa, pues nunca se ha diseñado un plan de capacitación formal o informal que permita enriquecer el trabajo que realizan los empleados, ni tampoco se han aprovechado las ofertas que en este sentido realiza el SENA.

A pesar de conocer los beneficios de la capacitación, el propietario no muestra mayor interés en difundirla e inculcarla al interior de la organización, principalmente porque sabe que a sus trabajadores no les interesa mucho esta opción. En cuanto a capacitación se refiere, la organización tiene una debilidad mayor, pues trabaja como lo ha hecho siempre sin disponibilidad a cambiar o mejorar actividades.

Los procesadores de leche son casi siempre quienes se encargan de transferir la información más reciente en cuanto al manejo del ganado, para procurarse una materia prima de mayor calidad. En este sentido, la única capacitación a la cual acudieron todos los colaboradores que están involucrados en el manejo del ganado, fue a la certificación de Buenas Prácticas de Agricultura, promovida por COLACTEOS y dictada por una Ingeniera de Alimentos vinculada a ACOPI. Al aplicar las recomendaciones que se rescataron de este curso, la empresa mejoró notablemente la calidad de la leche producida.

Al analizar históricamente los intentos de motivación aplicados han sido en su mayoría de tipo económico y no han surtido efecto alguno en el desempeño a no ser que se encuentren vinculados directamente a los resultados que se obtienen. Se denota la ausencia de motivación no económica, cuya aplicación potencialmente llegaría a influir positivamente en la cultura organizacional.

## 6.6 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI

Cuadro 16. Matriz MEFI

<i>FACTORES INTERNOS CLAVES</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	<i>CLASIFI CACION</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
Uso de herramientas administrativas	0.16	2	0.32
Capacidad de producción	0.09	3	0.27
Estructura organizacional	0.09	2	0.18
Calidad del Producto	0.22	3	0.66
Manejo del recurso humano	0.06	1	0.06
Capital de Trabajo	0.04	2	0.08
Capacidad de endeudamiento	0.05	3	0.15
Adaptación a cambios tecnológicos	0.09	2	0.18
Estandarización de procesos	0.20	2	0.40
<b>TOTAL</b>	1.00		2.30

Fuente: Elaboración propia

6.6.1 Análisis matriz de evaluación del factor interno. Como primer paso se seleccionaron 9 factores los cuales se consideraron los más relevantes para evaluar dentro de la empresa ganadera Villa del Rosario.

De acuerdo con el resultado de esta matriz, 2.30 se puede apreciar que Villa del Rosario se encuentra por encima del promedio en su posición interna general.

Según los valores dados, se puede apreciar que la debilidad más importante de la empresa es el manejo del recurso humano, debido a la falta de preparación académica de las personas del sector rural y a la despreocupación por parte de la empresa en la capacitación de su personal, clasificado con 1. Las debilidades menores son el uso de herramientas administrativas ya que la empresa ganadera Villa del Rosario no se apoya en herramientas como la planeación, la organización, dirección, ejecución y control, por otra parte no tiene una estructura organizacional bien definida y eficiente, el capital de trabajo no se ha incrementado en los últimos años y por ultimo, aunque se implementa tecnología los cambios no son significativos y los procesos no se han estandarizado a excepción del ordeño.

No se debe dejar a un lado las fortalezas menores en lo que respecta a la capacidad de producción ya que la relación de animales por hectárea es muy buena, se ha podido obtener y estandarizar una buena calidad de la leche y finalmente cuenta con un buen respaldo y un nivel aceptable de rentabilidad para endeudarse.

#### 6.7 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI.

Teniendo en cuenta que los colaboradores de la organización no cuentan con la información ni formación necesaria para aplicar herramientas de diagnóstico como el PCI, este trabajo se realizó en conjunto con el propietario, quien aportó su experiencia y vasto conocimiento de la empresa para contribuir con su criterio a la elaboración del Perfil de Capacidad Interna de la finca.

Durante el estudio, se encontró que el origen de muchas deficiencias en la empresa, es una excesiva carga laboral para el propietario, quien debe actuar como supervisor, administrador, estratega, evaluador y contador entre otras funciones. El propietario no aplica un manejo de empresa a la finca, por lo tanto no existe ningún tipo de control de los ingresos y los gastos que permitan analizar los costos de producción de la leche. A pesar de ello, se encuentra disposición para formalizar una estructura organizativa y a involucrarse más estrechamente con los asuntos de la empresa y por ende, con el medio que la rodea.

La empresa tiene un gran foco de desarrollo en el factor de calidad de sus productos, pues ambos son recibidos gratamente por el mercado. Cabe aclarar que ello no es suficiente para lograr el éxito, pues debe ir apoyado por las estrategias necesarias que potencien tales condiciones.

Cuadro 17. Perfil de Capacidad Interna

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Impacto			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Administrativa</b> - Orientación empresarial - Planeación de actividades - Manejo de un sistema de información - Presencia permanente en la empresa - Seguimiento de las actividades	X	X			X	
<b>Productiva</b> - Capacidad de producción - Nivel de producción - Mejoramiento genético	X	X		x		

- Manejo de praderas		X				
- Uso de un plan de manejo sanitario			x			
Competitiva						
- Oferta de ganado de buena calidad	X					
- Comercialización del ganado				x		
- Precio de venta					x	
- Estabilidad en la oferta de ganado						x
- Manejo de una cultura asociativa						x
Financiera						
- Disponibilidad de capital		X				
- Acceso al crédito	X					
- Rentabilidad del negocio		X				
- Bajos costos de producción		X				
- Capacidad de endeudamiento			x			
Factor Humano						
- Capacitación permanente				x		
- Estabilidad laboral				x		
- Sentido de pertenencia					x	
- Motivación del personal		X				
- Remuneración y estímulos		X				
Gestión ambiental						
- Conocimiento de la gestión ambiental		X				
- Disponibilidad de los recursos naturales	X					
- Uso racional del recurso suelo		X				
- Uso racional del recurso agua					x	
- Control de la contaminación						x

Fuente: Elaboración propia

## 6.8 ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta la matriz FODA, como herramienta final del diagnóstico empresarial y del entorno, la cual permitirá iniciar con el proceso de generación de estrategias.

De acuerdo con la información obtenida a partir del estudio del entorno (POAM) y el análisis interno (PCI), se debe hacer una agrupación de los factores claves para el desempeño de la empresa ganadera, es decir, aquellos de alto impacto e importancia.

Retomamos los resultados del diagnóstico interno y externo de la empresa ganadera “Villa del Rosario”, se definieron los factores claves para su desempeño, los cuales se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Aspectos claves del FODA

FORTALEZAS CLAVES	DEBILIDADES CLAVES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de un sistema de información</li> <li>- Buena capacidad de producción</li> <li>- Oferta de ganado de buena calidad</li> <li>- Acceso a los sistemas de crédito</li> <li>- Disponibilidad de recursos naturales (finca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de cultura empresarial de los propietarios ganaderos</li> <li>- No se lleva a cabo un mejoramiento genético</li> <li>- Problemas en la comercialización del ganado</li> <li>- Deficiente capacitación del personal</li> <li>- Inestabilidad laboral</li> </ul>
OPORTUNIDADES CLAVES	AMENAZAS CLAVES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo de Competitividad sectorial</li> <li>- Gremio ganadero a nivel nacional</li> <li>- Declaración de zonas libres de aftosa</li> <li>- Modernización de la producción ganadera tendiente hacia una producción ecológica (orgánica)</li> <li>- Centro investigador con influencia en la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja capacidad adquirida de consumidores</li> <li>- Inseguridad en el sector rural</li> <li>- Política tributaria y efectos sobre la ganadería</li> <li>- Ausencia de esquemas de pago por calidad</li> <li>- Deficiente infraestructura de comercialización</li> </ul>

CUADRO 19. FODA VILLA DEL ROSARIO

<p><b>ANALISIS EXTERNO</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES (FCE)</b>                  Acuerdo de competitividad sectorial.                  Gremio ganadero a nivel regional y nacional.                  Declaración de zonas libres de aftosa.                  Modernización de la producción ganadera.                  Centro de investigación con influencia en la zona.</p>	<p><b>AMENAZAS (FCE)</b>                  Capacidad adquisitiva de los consumidores.                  Inseguridad en el sector rural.                  Política tributaria y sus efectos sobre la ganadería.                  Ausencia de esquemas de pago por calidad.                  Deficiente infraestructura para la comercialización.</p>
<p><b>FORTALEZAS (FCE)</b>  <b>ANALISIS INTERNO</b>                  Sistema de producción.                  Oferta de ganado de buena calidad.                  Acceso a los sistemas de crédito.                  Disponibilidad de recursos naturales.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b>                  Buscar nuevos canales de comercialización.                  Lograr el pago por calidad del ganado.                  Modernizar el proceso de producción.                  Aumentar y estabilizar la oferta de ganado.                  Liderar la producción limpia a nivel regional.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b>                  Aumentar la oferta de ganado.                  Entrar en la comercialización de ganado en pie.                  Exigir el uso de esquemas de pago por calidad.                  Integrar el manejo tributario en el sistema de información.                  Apoyar el mejoramiento de la infraestructura vial regional.</p>
<p><b>DEBILIDADES (FCE)</b>                  Ausentismo del empresario ganadero.                  No se lleva a cabo un mejoramiento genético.                  Problemas en la comercialización del ganado.                  Deficiente capacitación del personal.                  Inestabilidad laboral (cambio de trabajadores)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b>                  Capacitar a los empleados en escuelas de mayordomía.                  Establecer un plan de mejoramiento genético.                  A través del gremio, solicitar mejoras en la seguridad de la región.                  Comercializar ganado a nivel regional.                  Buscar mano de obra calificada en la zona.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b>                  Trabajar únicamente con empleados de confianza.                  Cambiar de intermediario o de canal de comercialización.                  Asumir la comercialización del ganado.                  Ofrecer productos más baratos en la región.                  Mantenerse informado sobre la situación de la empresa cuando no es posible asistir.</p>

## 6.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

La siguiente matriz muestra la capacidad de respuesta de la empresa Villa del Rosario ante hechos y situaciones adversas en el peor escenario posible. Esta herramienta permite identificar con claridad cuáles factores deben trabajarse primero ordenándolos según la incidencia que tengan sobre la organización.

Para este caso en particular, se eligieron diez factores presentes en las matrices anteriores que se consideran, son fundamentales para la sostenibilidad de la finca tanto a corto como a largo plazo.

La matriz arrojó como resultado, que la empresa se encuentra indefensa ante la importación abierta de productos agropecuarios, la cual es una realidad a largo plazo, pues dentro del Tratado de Libre comercio, se concertó que se mantendrían los aranceles para este tipo de productos durante diez años y posteriormente, se eliminarían en su totalidad para competir en el mercado internacional bajo condiciones equitativas.

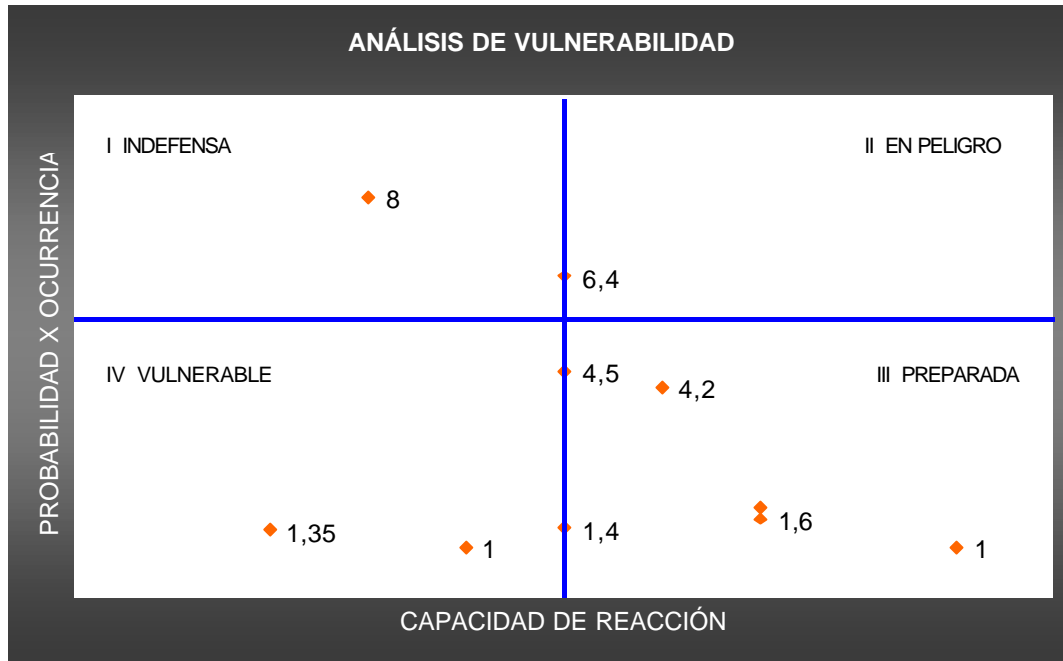
La finca es vulnerable ante las variaciones en los gustos y preferencias del consumidor, pues no tiene los conocimientos necesarios a cerca del mercado al cual ataca. En este mismo cuadrante se ubica la posibilidad de una escasez de tierra para alimentación del ganado.

La disponibilidad de efectivo para la inversión se ubica entre los cuadrantes I y II (Indefenso y En peligro), pues se considera que a pesar de que las opciones de inversión alternas a los créditos bancarios son muy costosas, existe una segunda alternativa para la empresa.

Es imperante invertir esfuerzos para fortalecer el área de mercadeo y mantener un volumen de producción acorde con la estacionalidad de la demanda, pues estos factores se ubicaron entre los cuadrantes “Preparada” y “Vulnerable”. La comercialización ejerce una influencia enorme sobre el crecimiento de una organización sobre todo si se tiene en cuenta que actualmente, la rivalidad en este campo es mínima. Si a ello se le suma una oferta oportuna y correcta en cuanto al volumen de producción y a la necesidad de intermediarios y transformadores, la empresa tiene la oportunidad de consolidar un nombre en el mercado que le permita en un futuro ampliar su línea de productos con menor dificultad.



Cuadro 20. Análisis de Vulnerabilidad



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21 Análisis de vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBAB	REACCIÓN	VULNERABI LIDAD
			DE 0 A 10	DE 0 A 1	DE 0 A 10	
Rivalidad en Mercadeo	Alta rivalidad en mercadeo	Pérdida de participación en el mercado actual	7	0,2	5	III-IV
Cubrimiento del mercado	La oferta supera la demanda	Excedentes de producción. Bajos precios	9	0,15	2	IV
Disponibilidad de lotes para siembra de papa y manutención de ganado	Escacés de tierra	Encarecimiento de los arrendamientos Limitación en el crecimiento de la empresa	6	0,3	7	III
Calidad del producto	Bajos niveles de calidad	Pérdida de clientes Reducción en el precio	10	0,1	9	III
Disponibilidad de dinero para la inversión	Limitación en la capacidad de endeudamiento	Crecimiento lento y no sostenible en el tiempo. Pérdida de oportunidades de mercado	8	0,8	5	I-II
Comercio internacional del	Apertura total del mercado agropecuario	Bajos precios Pérdidas de mercado	10	0,8	3	I
Poder de negociación de la empresa	Perder el poder de negociación frente a clientes y proveedores	Precios bajos. Condiciones de entrega y transporte no equitativas	8	0,2	7	III
Conocimiento del cliente	No se reconocen las expectativas o	Pérdida del mercado Alto riesgo en la inversión.	7	0,6	6	III
Faculta de controlar el volumen de producción	Variabilidad incontrolable de la producción	Excedentes de producción. Insatisfacción del cliente Alta variabilidad en precios.	5	0,9	5	III-IV
Preferencias del consumidor	Cambios no esperados en los gustos y preferencias del consumidor	Excedentes de producción. Inexperiencia en la producción y mercadeo de otros bienes agropecuarios. Bajos precios.	10	0,1	4	IV

## 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA GANADERA VILLA DEL ROSARIO

En este capítulo se presentará el plan estratégico para la unidad de estudio de esta investigación.

El plan estratégico inicia con el análisis situacional de la agroempresa y está dividido de acuerdo a las áreas funcionales de ésta, como son la de recursos humanos, tecnología de producción, producción de ganado, mercadotecnia y finanzas.

Una vez se ha llevado a cabo el diagnóstico estratégico de la empresa ganadera, tanto internamente como frente a su entorno, se cuenta con las bases para establecer el fundamento filosófico de la organización. Se parte de una concepción a largo plazo, donde se sintetiza el “debe ser” y el “querer ser” de las personas involucradas en el proceso de planeación.

Los fundamentos filosóficos de la empresa son el conjunto de elementos teóricos que justifican la razón de la existencia, definen su horizonte de acción, precisan los principios que rigen su comportamiento y reflejan el pensamiento de directivos y empleados sobre los asuntos básicos de la organización.

En este contexto la empresa ganadera Villa del Rosario para crecer, ser rentable y competir en el mercado debe tener muy claro hacia donde se dirige en el futuro, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

Esta etapa del proceso de planeación estratégica se basa en la definición de tres principios fundamentales para el mejoramiento de la empresa:

- ?? La visión
- ?? La misión
- ?? Los objetivos estratégicos

7.1.1 Visión de la empresa ganadera villa del rosario. Para el año 2010 la empresa Ganadera Villa del Rosario se habrá convertido en una organización líder en la producción ecológica y comercialización, a nivel regional y nacional, de leche bovina de la mejor calidad.

7.1.2 Misión de la empresa ganadera villa del rosario. “La empresa ganadera Villa del Rosario ofrece al mercado regional leche bovina de excelente calidad composicional, higiénica y sanitaria, obtenida bajo un esquema de producción limpia y sostenible, que se sustenta sobre la base del progreso personal, económico y social de sus trabajadores, sus familias y de la comunidad en general”.

### 7.1.3 Objetivos estratégicos ganadería villa del rosario

- ?? Explorar y desarrollar nuevas posibilidades de comercialización de la leche.
- ?? Tener todos los empleados de la empresa capacitados en las competencias relacionadas con su área de trabajo, en el término de dos años.
- ?? En un plazo de cinco años comercializar solamente leche de excelente calidad en sus tres aspectos básicos.
- ?? Aumentar la oferta de producción de leche en un 15% anual durante los próximos tres años, siempre y cuando los requerimientos de la demanda lo permitan.
- ?? Iniciar el proceso de reconversión hacia la producción ecológica durante el próximo año.
- ?? Consolidar el sistema de información de la empresa, dando prioridad al componente económico – financiero.

## 7.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA GANADERA VILLA DEL ROSARIO

La formulación de estrategias para la empresa ganadera Villa del Rosario esta determinada por el conjunto de factores sobre los cuales la empresa tiene posibilidades reales de mejoramiento mediante la toma de decisiones.

Basados en el diagnóstico y el direccionamiento estratégico se pueden concretar las áreas y las mejoras que se aplicaran hacia el logro de lo objetivos que la empresa ganadera pretende a mediano y largo plazo.

En este sentido, con la formulación de estrategias se identifican las posibles opciones, acciones y decisiones que guiaran las actividades actuales y futuras de la organización.

7.2.1 Análisis vectorial de crecimiento. Una opción que la propietaria de la organización viene considerando desde hace ya varios meses, es la diversificación del portafolio, mediante la producción de leche de excelente calidad de tipo orgánico, persiguiendo el objetivo de minimizar el riesgo que tiene la comercialización de leche convencional dadas las alteraciones que puede presentar el mercado.

Durante la fase de diagnóstico, se determinó que es imperante la apertura de nuevos mercados nacionales para la leche orgánica, la extensión del mercado actual del mismo o la inclusión de otros compradores para la venta de leche.

En base a estas consideraciones, se presenta el Análisis Vectorial de Crecimiento para la unidad estratégica de cultivos:

En el análisis vectorial de crecimiento para la producción de leche, podemos hablar en este caso de un producto mejorado en su calidad mas no es su presentación, pues la actividad de la empresa está claramente dirigida a la producción más no a la transformación de leche y en este sentido, se deberá enfocar los esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad. Convertirse en un distribuidor directo de leche no es una opción para el propietario y evaluándolo objetivamente, tampoco es viable para la organización, pues en primer lugar, exige una inversión bastante alta en vehículos adecuados para su distribución, al igual que implica la construcción de una planta de enfriamiento para almacenar la leche recibida y una dotación mínima de implementos de laboratorio para realizar el análisis de calidad de cada proveedor, pues el volumen de la empresa no puede suplir un mercado con demanda continua. Por otra parte se encuentran las objeciones de tipo sanitario y legal a esta actividad.

Sin embargo, se debe reducir el riesgo existente en la tenencia de un solo comprador de leche, situación que limita el poder de negociación con el cliente.

Por ello, se propone que se distribuya el volumen de producción en al menos dos plantas procesadoras, que según el análisis practicado durante la etapa de diagnóstico pueden ser La Victoria, Lácteos Andinos y Colácteos. Los dos últimos ofrecen idénticas condiciones de negociación basándose en el Acuerdo de Competitividad de la cadena, mientras que La Victoria tiene algunos beneficios extras como la reducción de \$15 en el valor que establece el acuerdo para los costos de transporte y la eliminación de la cuota excedente con lo cual se sobreentiende que toda la producción se liquida a un precio mas alto y se tiene derecho a las bonificaciones y sanciones sobre el mismo volumen.

Cuadro 22. Análisis vectorial de crecimiento: producción de leche

OPCIONES DE MERCADO		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSIÓN DE LÍNEA	PRODUCTOS NUEVOS
	MERCADO ACTUAL	→	Leche de excelente calidad	→	Leche orgánica
	MERCADO EXTENDIDO				↓
	NUEVO MERCADO NACIONAL				
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				Estados Unidos
DESARROLLO DE PRODUCTOS					

Durante el primer año de vinculación del proveedor con la nueva empresa, se contempla que toda la leche se liquidará al precio de cuota, pues no existe un promedio anterior que señale el límite entre la cuota y el excedente. Las expectativas para el segundo año, se realizan basadas en un escenario que sugiere que las condiciones de negociación de COLACTEOS se acercarán más a las planteadas en el Acuerdo o a las nuevas medidas de liberación de precios, aunque continuará ofreciendo mayores beneficios representados en una disminución del costo de transporte, pues en su mayoría, la finca se encuentra ubicados a no más de 20 kilómetros de la planta.

### 7.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

La aplicación de esta metodología para la producción de leche, encontró su principal obstáculo en la ausencia de información confiable, actualizada y extendida hacia toda la población, que permitiera basar el análisis en un dato exacto a cerca de la participación en el mercado tanto del líder como de Villa del rosario. Para obtener un estimativo de la producción en la ciudad de Pasto, se determinó que en Pasto se producen 25.000 litros de leche por día y que en Pasto se producen cerca de 35.000 litros de leche por día.

A pesar de que los grandes competidores se abstienen de ofrecer información relacionada a sus volúmenes de producción o venta, se estima que el ganadero de mayor producción en el departamento puede entregar 3.200 litros por día, equivalente a un 12.8% del mercado municipal. Dado que el volumen de producción promedio de la finca durante el último año alcanzó los 380 litros, se estima que su participación en el mercado pastuso es de 1,6%.

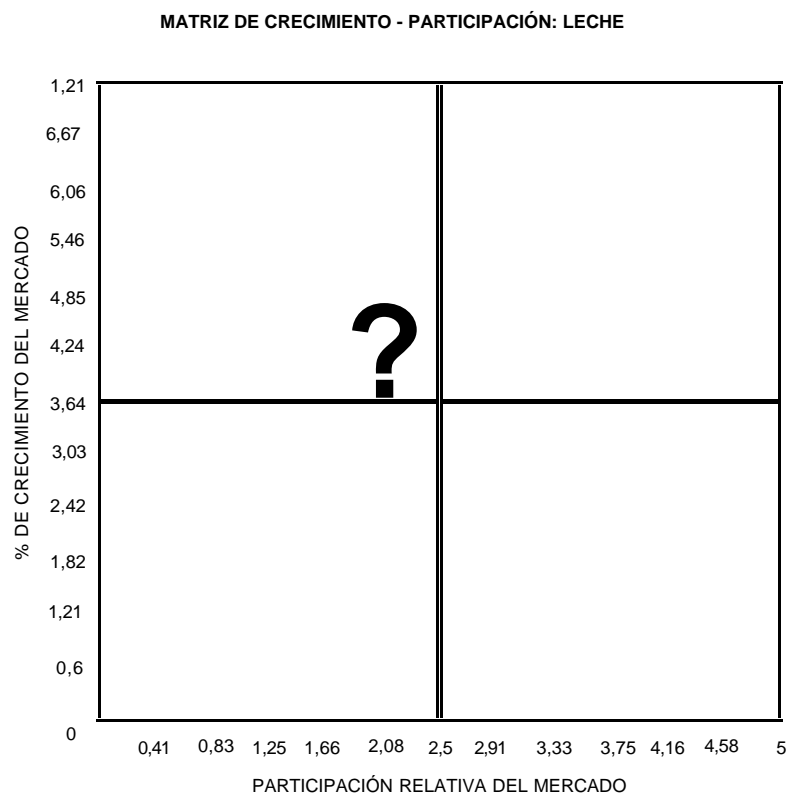
La producción de leche como de papa son características comunes del campesino de la región, por lo tanto, la producción no está concentrada en pocos

inversionistas; ello implica modificar los límites que indican una buena participación en el mercado e inclusive los de crecimiento del mercado. Para realizar una evaluación objetiva, se tomará como promedio, el porcentaje de crecimiento del PIB en el 2004 (3,64%), y de esta manera, se evaluará el crecimiento del mercado.

Para el caso de la participación en el mercado, se determinará como aceptable, aquella que supere el 2,5 para el caso particular de la leche.

La matriz de BCG aplicada a la producción de leche, arroja como resultado un interrogante, lo cual abre el camino hacia el desarrollo empresarial, aunque exige una gran inversión de capital para poder llegar a ganar y retener una participación satisfactoria en el mercado, aunque ésta tiene muchas posibilidades de convertirse en producto estrella o vaca lechera.

Cuadro 23. Matriz de crecimiento – participación: leche



Fuente: el autor

Dada la alta inversión que se requiere para la producción competitiva de leche, se considera que su portafolio permanece por ahora desequilibrado, pero se estima que la leche podría en un futuro cercano (un año), generar mayores ganancias. A

pesar de que en teoría, los interrogantes no arrojan ganancias, en la organización sucede lo contrario, pues a pesar de no existir una información verídica que indique con precisión cuál es el margen de utilidad del negocio durante el último año de funcionamiento, la propietaria admite que la finca le ha permitido pagar algunas obligaciones y además realizar nuevas inversiones esporádicas.

Básicamente, el objetivo que se identifica para la leche, es el de estructurar, puesto que con una organización más eficiente y ciertas mejoras en los aspectos técnicos, de control y de presupuestación, se consolidará la actividad lechera de la empresa en el lapso de un año.

#### 7.4 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este proceso, se analizó compatibilidad de las estrategias formuladas, con la misión, visión y objetivos empresariales. De igual manera, se tuvieron en cuenta las condiciones del sector, la industria y el ambiente.

La disponibilidad de recursos fue fundamental al momento de evaluar las acciones propuestas. La mayor limitación se presentó en cuanto a colaboradores se refiere, pues la cultura de la región presenta un gran obstáculo en este sentido, impidiendo que las relaciones empresa – colaborador tengan cierta estabilidad a través del tiempo. La falta de honestidad y una mentalidad de aversión a las nuevas propuestas es una característica común a la mano de obra disponible. Sin embargo, se considera que mediante la continua motivación y las bonificaciones económicas por desempeño, harán que poco a poco se supere esta barrera. La disponibilidad de tiempo, por su parte se convierte también en un limitante para la ejecución de las estrategias, sin embargo, se prevé que puede llegar a ser superado con la contratación de un asesor empresarial a quien se le deleguen gran parte de las actividades que en la actualidad se encuentran a cargo del propietario.

Finalmente, el riesgo que implica la aplicación de este plan estratégico no alcanza grandes magnitudes y contrario a poner en tela de juicio a la imagen del propietario, se considera que se la fortalecerá y consolidará en el medio, involucrando también a la finca como una organización formal.

#### 7.5 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Según el ámbito de aplicación en el cual se desarrollen, las estrategias se pueden clasificar en internas y externas.

Las estrategias internas buscan el logro de los objetivos y el mejoramiento en las áreas estratégicas relacionadas con la producción. Entre las más importantes se encuentran las estrategias de modernización tecnológica, reducción de costos, calidad y especialización.



Las estrategias externas buscan el logro de los objetivos y el mejoramiento en las áreas estratégicas relacionadas con la comercialización y el desarrollo de los mercados. En este grupo se destacan la integración vertical, la integración horizontal, la diversificación y las alianzas estratégicas.

En términos generales, las estrategias externas responden a cuatro propósitos básicos:

1. La penetración o expansión en el mercado.
2. El desarrollo y la ampliación de nuevos mercados.
3. El desarrollo del producto.
4. La expansión geográfica o diversificación.

#### 7.5.1 Estrategia para recursos humanos

Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.

La estrategia para esta área funcional está basada en la misión de la agroempresa. Las actividades a desarrollar a corto plazo son las siguientes:

- ?? Planificar la divulgación interna de la imagen corporativa
- ?? Investigar acerca de los aspectos que generen mayor motivación entre el personal.
- ?? Estructurar un sistema de motivación.
- ?? Establecer indicadores de desempeño.
- ?? Implementar y hacer seguimiento del sistema de motivación

Para la adecuada puesta en marcha de estas actividades es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

- Definir formalmente los puestos en la agroempresa a través de un organigrama organizacional, así como las actividades de cada puesto y las habilidades que debe tener la persona que las va a desarrollar.
- Medir y evaluar el desempeño de los recursos humanos de la empresa por medio de resultados semanales. Esta actividad debe compararse con las metas semanales del agronegocio.

- Para lograr que los recursos humanos adquieran cada día más una actitud de compromiso hacia la empresa ganadera, la administración de éste no debe descuidar el cubrir la necesidad de seguridad en el trabajo de los recursos humanos.
- Se deben de implementar nuevos métodos de recompensas que motiven al empleado a maximizar su rendimiento laboral, el sistema de recompensa no es principalmente de tipo monetario, sino de apoyo para tener cursos de capacitación externa.
- Conocer los objetivos laborales de cada empleado y dependiendo de sus habilidades, orientarlos a cursos de capacitación. Esta información debe ser obtenida de un instrumento confiable, en este caso se debe utilizar un cuestionario que mida estos objetivos.
- Establecer formalmente políticas de colaboración y apoyo, con el fin de mantener un armonioso y competitivo clima laboral. Además de fortalecer diariamente las relaciones empleado-patrón, por medio del establecimiento de mejores canales de comunicación.

Esto con el fin de tener retroalimentación que ayude a detectar oportunidades de mejora o futuros problemas que pueden ser tratados a tiempo. Para realizar estas actividades, las estrategias a seguir están clasificadas en las siguientes categorías:

- *Categoría de selección y promoción:* Actualmente la agroempresa Villa del Rosario tiene el adecuado número de empleados, por lo tanto la técnica de selección no aplica en este momento.

Sin embargo, se establecen las estrategias de selección y promoción, para utilizarlas cuando sea necesario.

Aunque la finca Villa del Rosario está ubicada en una zona rural y se contrata solo personal que vive en zonas aledañas a ésta, se debe de realizar una investigación cuidadosa de la persona a contratar. Posteriormente hacerle a éstos una entrevista formal (ésta es responsabilidad del propietario), en la cual se puedan conocer objetivos, conocimiento en producción de ganado y habilidades de la persona a contratar por dos motivos.

El primero, para conocer si es la persona idónea para el puesto, segundo, en caso de ser contratado, comparar estos datos con los de su desempeño laboral real dentro de la finca y tomar decisiones acertadas sobre la motivación y capacitación de éste.

- *Evaluación de personal:* Ésta debe estar orientada en resultados del desempeño de cada recurso humano en forma individual y grupal, para conocer fortalezas y debilidades en su desempeño.
- *Recompensas:* Éstas deben de partir de las recompensas dadas en el mercado, pero cada una de ellas debe ser guiada por un sentido de imparcialidad.

Las recompensas no van a ser principalmente de tipo económico, sino de tipo motivacional como el reconocer públicamente el desempeño de cada trabajador en la celebración anual de la agroempresa y canalizarlos a cursos de asesoría técnica.

- *Relaciones laborales:* Se debe delimitar la temporalidad (intervalo de tiempo en que las decisiones deben ser tomadas), importancia y al responsable de la toma de decisiones, con el propósito de no frenar el sano desempeño de toda la agroempresa.

Se debe enseñar a los recursos humanos la filosofía de al agroempresa, para que conozcan los valores, misión y objetivos de la organización con el propósito de que todos trabajen de acuerdo a lo anterior y en situaciones de contingencia, puedan tomar decisiones acertadas.

Las decisiones más importantes las debe de tomar quien dirija la administración del agronegocio, en este caso es la propietaria de éste, basado en la filosofía de la empresa y tomando en cuenta sugerencias de los recursos humanos. Es decir, la toma de decisiones es una mezcla del método autocrático y participativo.

Sin embargo, es de vital importancia la delegación de funciones para dar paso a la creación de nuevos proyectos, que le permitan a la agroempresa darle un valor agregado a su producto. Por ello, la propietaria debe de entrenar a dos empleados de confianza que cumplan con el perfil para tomar decisiones en todas las áreas de la organización acertadamente, en caso de que el encargado actual de realizar esta función esté ausente.

Esta actividad se debe desarrollar a mediano plazo. Debido a que la planta laboral es pequeña, se puede organizar un comité entre todos los miembros de la organización, con el fin de que éste analice las causas que le afectan a algún miembro de ésta y poder canalizarle la ayuda necesaria. Esto es porque el rendimiento es afectado por situaciones familiares, laborales e incluso sociales.

- *Desarrollo administrativo:* El desarrollo de programas de capacitación y motivación deben ser de tipo formal y planeados consistentemente (cada determinado periodo de tiempo). Esto se llevará a cabo con el fin de ir conformando las técnicas y conocimiento requerido para mejorar los resultados de

la agroempresa. Sobre todo, para actuar oportunamente en situaciones no previstas o que simplemente pueden dañar a la organización.

Dados los problemas que tiene el sector ganadero actualmente es conveniente que algunas técnicas sean creadas dentro de la organización, y otras de la derrama de conocimiento que proporcione quien haya tomado el curso de asesoría técnica. Algunas técnicas se obtendrán del exterior, por ello es deber de la administración delimitar que fuente de información beneficia más a la organización.

#### 7.5.2 Estrategia para tecnología de producción

Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.

Para la administración de “Ganadería Villa del Rosario” es importante que la tecnología facilite las actividades de los recursos humanos en la producción de ganado, con el objetivo de maximizar la productividad de éstos. Además de reducir costos de producción y sobre todo permita mejorar la calidad de la leche.

El nivel organizacional donde se debe aplicar la tecnología principalmente es el área operativa, porque esta actividad es donde se desarrolla la producción. Además de ser el área que más necesita innovación tecnológica para que la agroempresa pueda seguir compitiendo. A continuación se muestra una matriz que contiene las operaciones de la finca que requieren la aplicación de tecnología:

Cuadro 24. Matriz de operaciones básicas de la finca

Operaciones	Implementar tecnológica
Manejo del ganado	Brete metálico para cumplir funciones de arreglo de pezuñas y baños ectoparasiticidas
Cuidado del ganado en general	Control de todos los proceso de producción de leche y que estén al alcance de todo.
Ordeño	Rutina de ordeño estandarizada y conocida por todos, prueba de CMT quincenal
Cuidado de Pastos	Este trabajo debe ser manual porque se debe distinguir en el buen pasto y la maleza
Actividades diversas	Promover la compra y uso de herramientas que faciliten el trabajo.
Limpieza del establo	Instalar bomba de agua para lavar con cantidad y presión adecuada
Entrega de leche	Instalar enfriador de pozeta (agua fría) en el sitio de entrega

Mejoramiento del hato	Seguir utilizando la inseminación artificial
Supervisión y control	Establecer claros y fáciles controles en cada área, para obtener información.

*Fuente: Elaboración propia.*

Para llevar a cabo los programas de acción, éstos deben estar basados en las siguientes afirmaciones:

- Toda estrategia debe responder a los requisitos tecnológicos de acuerdo a la filosofía de la empresa.
- Aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del ambiente externo a la organización.
- Reforzar las fortalezas y minimizar debilidades organizacionales.

#### 7.5.3 Estrategia para producción de leche de excelente calidad

Programar la alimentación del ganado para que asegure un estandarizado en cuanto a calidad composicional.

La estrategia para la producción de ganado debe estar basada en costos, calidad y entrega. En el área de costos se deben evaluar los siguientes aspectos constantemente, para evitar pérdidas económicas:

- El salario y recompensas a los recursos humanos.
- Los costos de alimentación de ganado.
- Otros gastos por uso de suministros.
- Punto de equilibrio.

En el área de calidad se debe definir los siguientes factores, para que la administración determine las ventajas económicas que obtiene la agroempresa al establecer actividades que mejoren la calidad de la leche producida:

- El costo de la calidad del producto, aumento en el pago por parte de la planta compradora.

- Gastos por pérdidas en fracasos de inseminación artificial, tiempo para volver a inseminar

Por último los costos de entrega que se muestran a continuación, se deben medir oportunamente con el objetivo de no tener pérdidas y quedarle mal al cliente:

- Gastos por transporte.
- Tiempo y modo de entrega en el lugar acordado por quienes realizan las operaciones de compra.

En esta área después de determinar los costos, se debe planear la innovación constante de la infraestructura de producción de acuerdo a la visión de la agroempresa.

También debe estar enfocada a reducir costos y maximizar el uso de materiales y recursos que tiene ésta.

La estrategia en este aspecto es realizar grupos focales cada trimestre, con el fin de conocer el punto de vista y recomendaciones de todos los miembros de la organización puedan aportar.

Para mejorar también se debe recurrir a asesoría externa, la cual puede provenir de los programas de ayuda que hay para el sector ganadero y de los cursos de asesoría técnica que tomen los miembros de la agroempresa.

La agroempresa Villa del Rosario siempre debe estar consciente que el mejoramiento genético se obtiene paulatinamente, debido al ciclo biológico del ganado bovino. Por lo tanto, para obtener mayor calidad en el producto, la estrategia debe estar basada en seleccionar a las mejores ampolletas de semen, según sea el caso, para cruzarlos con las novillas idóneas y obtener mejores ejemplares.

Una fortaleza de esta organización, es la habilidad de la propietaria para llevar a cabo la selección de ganado para cruza, sin embargo es importante que éste capacite a otra persona con el fin de obtener más conocimiento e ideas para mejorar el hato, en menos tiempo.

Otra estrategia en la producción de ganado, es planear la producción de ganado por año, para determinar potencial de venta y establecer nuevas estrategias para aumentar la producción.

Por otro lado, también es importante determinar el uso de suministros de absorción rápida para que no se escaseen cuando se necesiten. Una vez que se realizó lo anterior, se debe de instalar un buzón de comentarios y sugerencias en

la bodega, para que se registren los faltantes de suministros y éstos sean repuestos oportunamente.

Por último, todas las estrategias desarrolladas en esta área deben estar acorde a los intereses de la organización.

#### 7.5.4 Estrategia de mercadeo

Estructurar un mercado específico que compre la leche con criterio de calidad y producción limpia.

Programar la producción de leche y darla a conocer a los proveedores desde el inicio del año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.

La estrategia de mercadeo de la agroempresa va a estar basada en cubrir las necesidades de los potenciales clientes. Por ello, es indispensable que la agroempresa determine quienes son los clientes actuales y potenciales.

Una vez que ya se conoce que espera el mercado del producto, se puede determinar la importancia de los siguientes elementos de producción: calidad composicional, calidad sanitaria y calidad higiénica.

Cuando se haya logrado la producción óptima con la calidad de leche con enfoque al cliente, se deben analizar diversas oportunidades de negocio que le den un valor agregado al producto actual.

Para tomar las decisiones acertadas sobre la implementación de estrategias de venta que le den un valor agregado a la leche, se debe de realizar un plan de negocios que indique las actividades de inicio de la nueva etapa de producción y comercialización. En este aspecto se tiene que buscar asesoría técnica en áreas de mercadotecnia y finanzas principalmente.

Una estrategia que hasta el momento ha beneficiado a las ventas de la agroempresa es la participación en ferias comerciales. Ésta técnica de venta debe seguirse realizando a largo plazo, pero se deben implementar estrategias que ayuden a atraer la atención de los clientes y posicionen la marca de estos productos en los clientes.

También es importante que sea constante la participación de la agroempresa en las ferias a las que ha asistido siempre, además de buscar otras plazas en ferias de exposición de prestigio a nivel nacional en los cuales aun no ha asistido esta organización.

Por último, es indispensable que la agroempresa realice más acciones en beneficio de la comunidad en donde está ubicada y promueva el cuidado de los recursos naturales, para lograr su posicionamiento de marca como una agroempresa socialmente responsable.

#### 7.5.5 Estrategia financiera

Fortalecer el vínculo con la empresa compradora, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras y poder de esta manera exigir un mejor precio del litro de leche.

La estrategia financiera de “Ganadería Villa del Rosario” debe ayudar a la acertada toma de decisiones y estar acorde a los valores de la agroempresa, por lo anterior es necesario:

- Evaluar constantemente el capital de trabajo de la agroempresa.
- Definir las áreas que requieran mayor inversión e inversiones constantes.
- Monitorear el punto de equilibrio de la organización, para evitar pérdidas económicas y tener mayor control financiero.
- Determinar el retorno de inversión, para que en base a ellos se realicen las políticas de cobro, con el fin de no dañar la estabilidad económica de la agroempresa.

Por otro lado, si se desea hacer alguna inversión en determinada área se debe evaluar el monto total para llevarla a cabo, resultados y el tiempo en que éstos se obtendrán y tipo de financiamiento a utilizar.

De acuerdo a los planes de la empresa, es necesario analizar oportunidades de negocio por medio de nuevos canales de comercialización o actividades que proporcionen un valor agregado a los productos de la agroempresa.

Para llevar a cabo la estrategia anterior, se debe de determinar los recursos tanto económicos como de producción que se requieren para iniciar la nueva etapa de comercialización; evaluar los recursos propios para determinar cuales son los recursos que hacen falta y en base a ello pedir financiamiento para no contraer responsabilidades innecesarias.

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados del análisis situacional de la agroempresa, es necesario que en la nueva etapa de trabajo la agroempresa solicite asesoría técnica en las áreas de mercadotecnia y finanzas. Para ello es necesario evaluar la mejor opción de los programas de ayuda al sector ganadero.



Para la agroempresa “Ganadería Villa del Rosario” la opción puede ser pedirle ayuda a SAGAN. También, tomando en cuenta que realizar las actividades que ésta organización indique es necesario que este agronegocio evalúe la capacidad económica que tiene en este momento, y a partir de allí delimite el financiamiento que necesita realmente.

Para mejorar el precio de venta de la leche de la agroempresa y sobre todo obtener un mejor margen de utilidad, ésta debe analizar la posibilidad de obtener la certificación de calidad higiénica y de buenas practicas ganaderas en la finca.

#### 7.5.6 Estrategia para la producción de leche orgánica

Producir leche orgánica teniendo en cuenta un criterio de producción limpia y sostenible.

Para que la empresa ganadera Villa del Rosario produzca leche de tipo orgánico es muy importante que los trabajadores de la misma conozcan los principios de la “producción orgánica”, entre sus principios podemos citar:

- ?? Fertilización de praderas con bioabonos.
- ?? Tratamientos médicos de tipo homeopático a los bovinos.
- ?? Exámenes bromatológicos periódicos de pastos y suelos.
- ?? Certificación Sello verde emanada por una agencia reconocida.
- ?? Alimentación bovina en base a proteína vegetal

### 7.6 INDICES DE GESTIÓN

Las siguientes herramientas de evaluación, están dirigidas a monitorear el cumplimiento de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta un uso racional de los recursos.

7.6.1 Índices de ejecución presupuestal. En la producción de leche, se realizará un seguimiento por 6 meses para establecer a cuánto asciende en promedio la inversión en alimentación, medicinas y demás rubros en un animal en producción y en aquellas vacas que se encuentran en días abiertos. En base a ello, se realizará la presupuestación de los gastos mes a mes, de acuerdo a la estacionalidad de la demanda y se aplicará el indicador.

Índices de ejecución presupuestal=  $\frac{\text{Inversión acumulada}}{\text{Inversión programada}}$

#### 7.6.2 Índices de eficiencia

?? Productividad en ventas = Ventas/ Mano de Obra

?? Retorno de la Inversión = Beneficio/ Inversión

Este índice se aplicará por cada vaca o ternera para la cría.

?? Rendimiento sobre el patrimonio = Utilidad Operacional / Patrimonio.

?? Parto / # de servicios. Se analizará el índice por cada vaca y a nivel general.

?? Promedio de días de vacía.

?? Porcentaje de vacas que conciben con menos de tres servicios.

#### 7.6.3 Índices de eficacia

?? Crecimiento en ventas.

?? Participación en el mercado.

?? Nuevos clientes.

#### 7.6.4 Índices de equidad

?? Número de colaboradores con apoyo educativo/ Total de colaboradores.

?? Porcentaje de inversión en bienestar laboral sobre los ingresos totales.

?? Rentabilidad.

?? Cumplimiento de las obligaciones tributarias.

#### 7.6.5 Índices de impacto

Competitivos:

Satisfacción del cliente: Al finalizar el año, se aplicará una pequeña encuesta que permita monitorear la satisfacción percibida por el cliente con el servicio recibido. A cada pregunta se le asignará una valoración entre 1 (insatisfecho) y 5 (totalmente satisfecho) que arrojará la evaluación del servicio que ofrece la empresa.

Competitivos: Para la leche, se escogieron la prueba de reductasa y la cantidad de sólidos que podrían medirse a través del valor del litro de leche.

Causales:

- ?? Índice de devolución de leche.
- ?? Nivel de sólidos por debajo de 12,2.
- ?? Prueba de azul de metileno menor a 4 horas.
- ?? Porcentaje de Abortos.
- ?? Porcentaje de descarte por problemas reproductivos.

#### 7.6.6 INDICES DE ACTIVIDAD

- ?? Número de clientes nuevos al año / Número de clientes nuevos proyectados.
- ?? Producción anual / Producción planeada.

7.6.7 Indicadores técnicos de campo. Los indicadores técnicos constituyen el factor de relación entre las metas, los objetivos técnicos veterinarios y los resultados de la planeación estratégica de la empresa. De acuerdo con la metodología utilizada los indicadores de gestión se clasifican en dos grandes grupos: indicadores técnicos veterinarios e indicadores económicos veterinarios. Los indicadores técnicos son aquellos que se utilizan para evaluar el comportamiento productivo y reproductivo de la empresa ganadera, entre ellos destacamos los siguientes:

- ?? Producción de leche por lactancia
- ?? Precio al destete
- ?? Producción de forraje por hectárea
- ?? Intervalo entre partos
- ?? Unidades de producto por trabajador

Por su parte los indicadores económicos se usan para evaluar el comportamiento administrativo y financiero de la empresa ganadera, dentro de esta clasificación encontramos los siguientes indicadores:

- ?? Ingreso o utilidad neta por hectárea
- ?? Participación porcentual de costos
- ?? Costo de producción por unidad de producto
- ?? Margen bruto y margen neto
- ?? Numero de formatos realizados
- ?? Porcentaje de errores en el uso de los formatos
- ?? Porcentaje de entendimiento del sistema (por parte del personal)

## 7.7 EJECUCION DE PLAN DE ACCION DE LA EMPRESA GANADERA VILLA DEL ROSARIO

A lo largo del proceso de planeación estratégica se ha podido establecer que la empresa ganadera Villa del Rosario requiere un cambio indispensable para mejorar sus resultados y su desempeño.

7.7.1 Presupuesto del proyecto estratégico. La formulación del plan operativo debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte del tiempo establecido, a través del cual, se identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

La puesta en marcha del plan operativo implica incurrir en una serie de costos que, luego de una adecuada implementación y seguimiento, deben redundar en beneficios para la empresa. En este caso, mediante el uso de un sistema de información administrativa y financiera, se espera que en la finca ganadera Villa del Rosario se mejoren los procesos de toma de decisiones y se tenga un control efectivo de los costos de producción.

- a. Estrategia para recursos humanos: Representado principalmente en horas extra en el trabajo de cada empleado.
  - ?? Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final: \$850.000
- b. Estrategia para tecnología de producción: Representado en gastos de papelería y tiempo extra del personal para entender el manejo del manual de funciones y los manuales de procesos.
  - ?? Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma. \$220.000
- c. Estrategia para producción de leche de excelente calidad: Representado principalmente en compra de insumos y detergentes que se utilizarán en el aseo de cantinas y otros materiales que usan diariamente en la rutina de ordeño.
  - ?? Programar la alimentación del ganado para que asegure un producto estandarizado en cuanto a calidad composicional de la leche: \$205.000
- d. Estrategia de mercadeo: Representado principalmente en gastos que se incurren al buscar nuevos mercados, también en gastos que acarrearán

una nueva distribución en el caso de vender nuestro producto orgánico a otros clientes.

?? Programar la producción de leche y darla a conocer a los proveedores desde el inicio del año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses \$ 170.000

?? Estructurar un mercado específico que compre la leche con criterio de calidad y producción limpia \$320.000

e. Estrategia financiera: Representado en el pago de honorarios al asesor administrativo, quien monitoreará semanalmente el avance y evolución del plan de acción.

?? Fortalecer el vínculo con COLACTEOS, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras y poder exigir un mejor precio \$200.000

f. Estrategia para la producción de leche orgánica: Representado en los exámenes bromatológicos trimestrales con los cuales se demostrará la trazabilidad de los componentes químicos y orgánicos. También es necesario incurrir en gastos del estudio y consecución de la certificación finca sello verde.

?? Producir leche orgánica teniendo en cuenta un criterio de leche limpia y sostenible: \$2.550.000

Cuadro 25. Presupuesto de plan de acción finca Villa del Rosario

ESTRATEGIA: Programar la producción de leche y darla a conocer a los proveedores desde el inicio del año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses	
ACCIONES	\$
Determinar la máxima producción de leche durante el año	\$ 0
Obtener la información pertinente relacionada con los picos de producción de leche a nivel regional	\$ 20.000
Analizar la estacionalidad de la demanda para determinar cuando debe incrementarse la producción	\$ 0

Construir un cronograma de montas que sea consistente con la información anterior y entregarlos a los clientes	\$ 50.000
Ejecutar el cronograma	\$ 50.000
Observar continuamente el cumplimiento del mismo	\$ 0
Actualizar semanalmente el calendario de partos	\$ 50.000
	\$ 170.000

ESTRATEGIA: Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.

ACCIONES	DINERO
Fijar una franja de producción mensual según la programación anual de producción	\$ 50.000
Determinar las vacas en producción de acuerdo a la franja y al cronograma preestablecido	\$ 0
Calcular el número de partos de cada vaca para saber en qué momento debe darse la salida del hato	\$ 50.000
Realizar un cronograma de compra de novillas preñadas para primer parto	\$ 50.000
Crear un listado de posibles vendedores de ganado, donde se incluya: nombres, teléfonos, tamaño de hato, registros, razas, ubicación, negociaciones anteriores.	\$ 20.000
Preparar una reserva proporcional a los ingresos destinados a la adquisición de ganado de reposición	\$ 50.000
Contactar mínimo a dos posibles proveedores con más de 3 meses de anterioridad al requerimiento para elegir la novilla y hacer efectiva la compra	
	\$ 220.000

ESTRATEGIA: Estructurar un mercado específico que compre la leche con criterio de calidad y producción limpia

ACCIONES	DINERO
----------	--------

Obtener datos mínimos del comprador: nombre, dirección, teléfono, preferencias de compra, proveedor actual	\$ 200.000
Citar al posible comprador y hacer entrega del cronograma de producción, llevando una propuesta de negociación	◀ \$ 50.000
Negociar la propuesta actual y cerrar el negocio	▶ \$ 20.000
Una vez cierra el negocio, mantenerse en contacto con el cliente informando las novedades del producto	◀ \$ 50.000
	\$ 320.000

ESTRATEGIA: Fortalecer el vinculo con COLACTEOS, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras	
ACCIONES	DINERO
Estructurar una entrevista con el gerente de la empresa COLACTEOS para conocer la estacionalidad de su producción, metas y planes de expansión y los beneficios que perciben según la calidad de la leche	\$ 50.000
Concertar una cita con el departamento de producción y de ventas	\$ 50.000
Verificar que el producto cumpla con los requerimientos de la planta procesadora	\$ 50.000
Tomar las medidas necesarias para asegurar	\$ 50.000
	\$ 200.000

ESTRATEGIA: PROGRAMAR LA ALIMENTACIÓN DEL GANADO PARA QUE ASEGURE UN PRODUCTO ESTANDARIZADO EN CUANTO A CALIDAD COMPOSICIONAL DE LA LECHE	
ACCIONES	DINERO
Registrar variaciones de calidad, estados climáticos y cambios en marcas de concentrados o abonos.	\$ 50.000
Contratar a un zootecnista que oriente la dieta del ganado	\$ 55.000
Practicar un seguimiento a la calidad	\$ 50.000
Tomar las medidas necesarias para asegurar niveles de calidad ideales para el cliente y sostenibles	◀ \$ 50.000



	\$ 205.000
--	------------

ESTRATEGIA: Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.	
ACCIONES	DINERO
Planificar la divulgación interna de la imagen corporativa	\$ 50.000
Investigar acerca de los aspectos que generen mayor motivación entre el personal	\$ 50.000
Estructurar un sistema de motivación	\$ 100.000
Establecer indicadores de desempeño	\$ 50.000
Implementar y hacer seguimiento del sistema de motivación.	◀ \$ 600.000
	\$ 850.000

ESTRATEGIA: Producir leche orgánica teniendo en cuenta un criterio de leche limpia y sostenible	
ACCIONES	DINERO
Realizar los respectivos exámenes bromatológicos para conocer el grado de contaminación de la finca	\$ 500.000
Diseñar el plan de descontaminación de la finca	\$ 50.000
Fertilizar praderas con abonos orgánicos	◀ 40.000 por bulto
Utilizar medicamentos homeopáticos en el ganado	◀ según tratamiento
Obtener el certificado de sello verde	\$ 2.000.000
	\$ 2.550.000

<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 4.515.000</b>
--------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

7.7.2 Difusión del plan estratégico. Previo a su ejecución se considera indispensable que el plan estratégico de la empresa ganadera Villa del Rosario sea conocido y entendido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que los responsables hayan dado la aprobación del plan, debe diseñarse un programa para su difusión interna.

La difusión del plan estratégico se realiza con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- ?? Consolidar el proceso de comunicación dentro de la empresa.
- ?? Estimular los sentidos de compromiso, pertenencia, iniciativa y creatividad de los colaboradores.
- ?? Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- ?? Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica en la empresa.
- ?? Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- ?? Facilitar la medición de resultados por medio de los indicadores de gestión.
- ?? Estimular la retroalimentación y el mejoramiento continuo del plan.

## 7.8 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica de la empresa ganadera Villa del Rosario es la generación de una cultura encaminada a que la gestión empresarial se realice de una manera dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en el cual se desempeñe la organización.

Esta cultura involucra la evaluación y el seguimiento permanentes a las acciones y proyectos implementados, que permitan hacer los ajustes oportunos y acertados al plan estratégico. Con este fin, se recomienda diseñar un sistema basado en la formulación de indicadores de gestión a través de los cuales se midan periódicamente los resultados de la premiación.

Esta actividad esta estrechamente relacionada con una adecuada Gestión de la información y con el Informe de gerencia que se debe elaborar para evaluar y analizar los indicadores de cada empresa ganadera.

Se deben tener en cuenta los siguientes requisitos para que el seguimiento o monitoreo del plan estratégico alcance sus objetivos

- ?? Debe ser realizado por el nivel gerencial en cada una de las áreas. No es una tarea delegable.
- ?? Debe planearse con anterioridad y especificarse en documentos de análisis.

?? Debe hacerse periódicamente (por lo menos una vez al mes).

?? Debe realizarse con base en hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, sus procesos y limitaciones.

?? Debe llevar a la disciplina y a la persistencia.

<b>Cuadro 25. PLAN DE ACCION</b>										
<b>ESTRATEGIA PARA TALENTO HUMANO:</b> Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.										
ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Planificar la divulgación interna de la imagen corporativa	Propietario	Ene-06	Dic-06	Propietario	Local de difusión, documentos de apoyo	\$ 50.000	Medios de proyección	Propuesta de divulgación	Informar a la totalidad de los colaboradores sobre los cambios	Falta de interés del colaborador
Investigar acerca de los aspectos que generen mayor motivación entre el personal	Asesor	Ene-06	Jul-06	Asesor	Información obtenida en el paso anterior	\$ 50.000		Listado de posibles mecanismos de motivación	Identificar al menos 5 factores que mejoren la satisfacción del colaborador al desempeñar su trabajo	Falta de interés del colaborador
Estructurar un sistema de motivación	Propietario y asesor	Ene-06	Jul-06	Asesor y propietario	Obsequios y reconocimientos	\$ 100.000		Documento de motivación	Mejorar la productividad de la empresa	Elección errada de los mecanismos de motivación
Establecer indicadores de desempeño	Propietario	Ene-06	Jul-06	Propietario y Asesor	Registros de producción	\$ 50.000		No. De indicadores de cargo	Generar entre 3 y 5 indicadores por cada cargo	Selección errada de los indicadores
Implementar y hacer seguimiento del sistema de motivación.	Propietario Asesor	Ene-06	→	Colaboradores, asesor y propietario	Documentos de motivación	\$ 600.000		Mejorar los niveles de los indicadores por cargo en un 15% anual	Incidencia de factores externos como el clima o enfermedades	

<b>Cuadro 26. PLAN DE ACCIÓN</b>										
<b>ESTRATEGIA PARA TECNOLOGIA DE PRODUCCION:</b> Programar la reposición de ganado, fijando limites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.										
ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Fijar una franja de producción mensual según la programación anual de producción	Asesor	Ene-06	Feb-06	Asesor	Programación anual de producción	\$ 50.000		Limites superiores e inferiores de producción por mes	Tener un incremento controlado de la producción según las necesidades del cliente	Carencia de información relacionada con la producción de leche
Determinar las vacas en producción de acuerdo a la franja y al cronograma preestablecido	Propietario	Feb . 06	Mar-06	propietario	Franja y cronograma de producción	\$ 0		Numerar las vacas programadas para producción mensual	Lograr un equilibrio del promedio de producción de 18 lts	Diferencias notorias en los promedios de producción individual
Calcular el numero de partos de cada vaca para saber en que momento debe darse la salida del hato	asesor	Ene-06	Ene-06	Asesor		\$ 50.000		Fecha de salida de cada vaca	Eliminar las perdidas por animales muertos	Riesgos de enfermedades o afecciones previas a la fecha de salida
Realizar un cronograma de compra de novillas preñadas para primer parto	Asesor	Feb . 06	Feb-06	Asesor	Registros de producción	\$ 50.000		Cronograma de compra de novillas	Controlar la producción con variaciones menores a 7 lts-día según cronograma	
Crear un listado de posibles vendedores de ganado, donde se incluya: nombres, teléfonos, tamaño de hato, registros, razas, ubicación, negociaciones anteriores.	Propietario	Feb-06	Mar-06	propietario		\$ 20.000		Base de datos de proveedores de novillas	Eliminar las perdidas de tiempo para elegir con anterioridad proveedores	Información limitada
Preparar una reserva proporcional a los ingresos destinados a la adquisición de ganado de reposición	Propietario	Ene-06	Ene-06	Contador	Comprobantes de pago de la planta lechera	\$ 50.000		Monto periodicidad y almacenan lento de la reserva	Eliminar nuevos endeudamientos con terceros	Incumplimiento en la reserva
Contactar mínimo a dos posibles proveedores con mas de 3 meses de anterioridad al requerimiento para elegir la novilla y hacer efectiva la compra	Propietario	Feb-06	Feb-06	propietario				Descripción general del hato del proveedor y soporte de compra	Contar con elementos de juicio para decidir la compra	Limitaciones en relación al tiempo disponible para la actividad

**Cuadro 27. PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA PARA PRODUCIR LECHE DE BUENA CALIDAD: PROGRAMAR LA ALIMENTACIÓN DEL GANADO PARA QUE ASEGURE UN PRODUCTO ESTANDARIZADO EN CUANTO A CALIDAD COMPOSICIONAL DE LA LECHE**

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Registrar variaciones de calidad, estados climáticos y cambios en marcas de concentrados o abonos.	Asesor	Ene-06	Ene-06	Asesor y Administrador y colaboradores	Formatos de registro	\$ 50.000	Office	Registro de cambios	Señalar las causas en el 80% de los casos de variaciones de calidad de la leche	El menor error en el registro de los datos puede estropear el estudio
Contratar a un zootecnista que oriente la dieta del ganado	Propietario	Ene-06	Jul-06	Zootecnista	Información obtenida en el paso anterior	\$ 55.000		Dieta suministrada por el profesional	Mantener la reductasa entre 5 a 7 horas	El zootecnista con conoce el estudio realizado
Practicar un seguimiento a la calidad	Asesor	Ago-06	Oct-06	Propietario y asesor	Entrevista	\$ 50.000		Relación de indicadores de calidad alcanzados vs los deseados	Cumplir en un 100% las exigencias de calidad	Variaciones de calidad
Tomar las medidas necesarias para asegurar niveles de calidad ideales para el cliente y sostenibles	Asesor y propietario	Oct-06	→	Propietario y Asesor	Material de consulta	\$ 50.000		Informes de calidad de la leche	Obtener resultados óptimos y homogéneos	Ineficacia de las medidas tomadas

**Cuadro 28. PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA DE MERCADEO:** Estructurar un mercado específico que compre la leche con criterio de calidad y producción limpia

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Obtener datos mínimos del comprador: nombre, dirección, teléfono, preferencias de compra, proveedor actual	Asesor	Ene-06	Abr-06	Asesor	Programación anual de producción	\$ 200.000	Office	Base de datos de clientes potenciales	Tener la información completa de al menos 5 clientes para la compra	el posible comprador se niega a ofrecer la información
Citar al posible comprador y hacer entrega del cronograma de producción, llevando una propuesta de negociación	Propietario	Ene-06	→	Asesor y propietario	Cronograma de producción, análisis de calidad de la leche.	\$ 50.000		encuesta del cliente y recomendaciones	obtener una mayor satisfacción del cliente	aversión al cambio
Negociar la propuesta actual y cerrar el negocio	Propietario	Ene-06	→	Propietario y asesor	Contrato de compra venta	\$ 20.000		No. de contratos firmados	60% de contratos en un año	Negativa ante la firma de un contrato
Una vez cierra el negocio, mantenerse en contacto con el cliente informando las novedades del producto	Asesor	Ene-06	→	Propietario y Asesor		\$ 50.000		No. de visitas al hato	Vincular al cliente con el proceso de producción, incrementar en un 50% el número de clientes reales.	Limitaciones de tiempo del cliente

<b>Cuadro 29. PLAN DE ACCIÓN</b>										
<b>ESTRATEGIA DE MERCADEO:</b> Programar la producción de leche y darla a conocer a los proveedores desde el inicio del año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses										
ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Determinar la máxima producción de leche durante el año	Asesor	Ene-06	Feb-06	Mayordomo	Registros de rendimiento esperado	\$ 0		Máximo de producción de leche	Determinar con exactitud la máxima producción posible	Carencia de información relacionada con la producción de leche
Obtener la información pertinente relacionada con los picos de producción de leche a nivel regional	Asesor	Ene-06	Feb-06	Asesor	Medios de comunicación: revista SAGAN, FEDEGAN	\$ 20.000	Internet	Pronósticos climáticos y cálculos de reserva de pasto del competidor	Crear un calendario de producción de la competencia para identificar los periodos donde se consigue el mejor precio	De tipo climático que impidan las actividades en la apoca acertada
Analizar la estacionalidad de la demanda para determinar cuando debe incrementarse la producción	Propietario	Feb . 06	Feb . 06	Cliente		\$ 0		Incrementos estacionales del volumen de ventas del cliente durante el año	Producir un volumen acorde con las necesidades del cliente	El siente maneje tal información como clasificada
Construir un cronograma de montas que sea consistente con la información anterior y entregarlos a los clientes	Asesor	Mar-06	Mar-06	Asesor		\$ 50.000	Office	El cronograma físico	El cliente debe conocer la programación de producción	El cliente no la tome en cuenta
Ejecutar el cronograma	Asesor	Jul-06	Dic-06	Colaboradores	Materia prima, mano de obra, productos agropecuario	\$ 50.000	Disponible en finca	Fechas de monta, de partos	Alcanzar altos niveles de productividad e incrementar la satisfacción del cliente	Clima, posibles problemas de reproducción
Observar continuamente el cumplimiento del mismo	Propietario	Jul-06	Dic-06	propietario		\$ 0		Diligenciamiento del formato de control	Velar por el cumplimiento del cronograma	Limitaciones de tiempo del propietario
Actualizar semanalmente el calendario de partos	Asesor	Sep-06	Dic-06	Asesor	Medios de comunicación: revista SAGAN, FEDEGAN	\$ 50.000	Office	Informe de actualización	Realizar los posibles ajustes al plan	Ninguna



**Cuadro 30. PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA FINANCIERA:** Fortalecer el vinculo con COLACTEOS, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras y poder así obtener un ,mejor precio del litro de leche.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	DINERO	TÉCNICO			
Estructurar una entrevista con el gerente de la empresa COLACTEOS para conocer la estacionalidad de su producción, metas y planes de expansión y los beneficios que perciben según la calidad de la leche	Asesor y Administrador	Jul-06	Jul-06	Asesor y Administrador	Material de consulta	\$ 50.000		Guía de la entrevista	Obtener la información en menos de una hora	Políticas de información clasificada
Concertar una cita con el departamento de producción y de ventas	Asesor	Ago-06	Ago-06	Asesor	Cronograma de producción, análisis de calidad de la leche.	\$ 50.000		Fecha y horas de la cita	Realizar ambas entrevistas	Políticas de información clasificada
Verificar que el producto cumpla con los requerimientos de la planta procesadora	Asesor	Ago-06	Oct-06	Propietario y asesor	Entrevista	\$ 50.000		Relación de indicadores de calidad alcanzados vs los deseados	Cumplir en un 100% las exigencias de calidad	Variaciones de calidad
Tomar las medidas necesarias para asegurar	Asesor	Ene-06		Propietario y Asesor		\$ 50.000		No. de visitas al hato	Vincular al cliente con el proceso de producción, incrementar en un 50% el numero de clientes reales.	Limitaciones de tiempo del cliente

**Cuadro 31. PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA PARA PRODUCIR LECHE ORGANICA:** Producir leche orgánica teniendo en cuenta un criterio de leche limpia y sostenible

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADOR DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FINERO	TÉCNICO			
Realizar los respectivos exámenes bromatológicos para conocer el grado de contaminación de la finca	Propietario	Sep. 06	Oct-06	Propietario, colaboradores	Laboratorio de bromatología	\$ 500.000	lab bromatología	Se cuenta con un informe que indica el grado de contaminación de la finca	Tener un punto de partida de partida para la descontaminación de la finca	No existe laboratorio de bromatología
Diseñar el plan de descontaminación de la finca	Asesor	Oct .06	Nov-06	Propietario, colaboradores	Diagnostico bromatológico	\$ 50.000		Se cuenta con un plan de descontaminación	Descontaminar la finca en un año	Falta de interés del propietario
Fertilizar praderas con abonos orgánicos	Propietario y colaboradores	Dic-06	→	Propietario y Asesor	Fertilizantes orgánicos	40.000 por bulto		% de abono orgánico utilizado	Mejorar la productividad de la empresa	Falta de interés del propietario
Utilizar medicamentos homeopáticos en el ganado	propietario, medico veterinario y colaboradores	Dic-06	→	Propietario y colaboradores	Medicamentos homeopáticos	según tto		% de medicamento homeopático utilizado	Generar entre 3 y 5 indicadores por cada cargo	Falta de interés del propietario
Obtener el certificado de sello verde	Propietario Asesor	Jul-07		Propietario y Asesor		\$ 2.000.000		Certificado sello verde	Se cuenta con el certificado	Falta de interés del propietario

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se realizarán las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, con el propósito de dar respuesta a los objetivos de la tesis.

También se darán algunas recomendaciones a los recursos humanos y propietaria de la agroempresa Villa del Rosario.

Es importante mencionar que las conclusiones y recomendaciones que se obtendrán en este capítulo, están clasificadas de acuerdo a los objetivos de investigación.

### 8.1 RECURSOS HUMANOS

La fuerza laboral que tiene la finca es joven, porque las edades de los recursos humanos están entre los 19 y 27 años. Esta situación es una fortaleza para cualquier agroempresa, debido al esfuerzo físico que se necesita para llevar a cabo las actividades pecuarias.

La mitad de la población de los recursos humanos tiene una rotación muy baja, debido a la responsabilidad de la actividad que desarrollan. El trabajo que se realiza para complementar las actividades fijas de la finca, es el que tiene mayor rotación de personal.

Las conclusiones que se obtuvieron para realizar el objetivo número 1, “crear la misión, visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa”, son las siguientes:

- La misión de la agroempresa se basaron en valores como son el cuidado del medio ambiente (éste es el más importante), trabajo en equipo, la responsabilidad social, respeto, solidaridad, ética y servicio, porque estos son los valores que los miembros de la agroempresa desean fomentar. Por lo tanto al considerar la opinión de cada uno de ellos, se puede lograr que todos se involucren más con la agroempresa.
- La visión y objetivos a largo plazo de la agroempresa se elaboraron serán de acuerdo a lo anterior, pero sobretodo tomando en cuenta la postura de la propietaria de la empresa y los resultados de la investigación realizada a los expertos.

Las conclusiones obtenidas para poder realizar el objetivo número cuatro, “elaborar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agroempresa”, son las siguientes:

- Los recursos humanos están a gusto con las actividades que realizan en el rancho y con su clima laboral.
- Los recursos humanos están completamente de acuerdo con el uso que se le da tanto a los recursos naturales como económicos que tiene la finca.
- De acuerdo a las afirmaciones anteriores, es congruente la calificación que ellos le dan a la administración de la finca , ésta es de 9.8.

Todo lo anterior, son fortalezas de la agroempresa que su administración no puede descuidar y debe mejorar día con día.

Las conclusiones obtenidas para realizar el objetivo número cinco de la investigación, “encontrar los lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”, están clasificadas de acuerdo al tiempo y al área.

En el área de compras se llegó a la conclusión que lo que es importante a corto plazo en esta área, no lo es a largo plazo.

En el corto plazo en el área de compras, los trabajadores consideran muy importante mejorar la compra de medicamentos para el ganado y herramientas de trabajo más sofisticadas para realizar sus labores. Sin embargo en el largo plazo los recursos humanos creen necesaria mejorar las compras de material para realizar la inseminación artificial y el pastoreo. Ellos consideran que estos aspectos son de vital importancia para el funcionamiento de la finca, por ello la forma en que las dos actividades se llevan a cabo actualmente no es la idónea en el largo plazo.

Por otro lado, en el área de ventas tanto en el corto y largo plazo existe una similitud entre los aspectos que deben mejorarse. Los recursos humanos consideran que la administración de la finca nunca debe descuidar la capacitación, porque por medio de ésta se puede mejorar la productividad en la agroempresa de los recursos humanos, diversificar la forma en que la leche y el ganado en pie es vendido, darle un valor agregado a estos productos y por último, crear mejores métodos de atención a clientes.

Los recursos humanos tienen compromiso hacia su trabajo, porque todos ellos están más interesados en aprender más sobre métodos de producción ganadera para ayudar a maximizar la producción en el agronegocio, que en tener más días de vacaciones. El aumento de salario ocupa el segundo lugar, en las medidas que los empleados piden para mejorar su rendimiento personal.

El mayordomo de la finca es el único empleado que ha recibido asesoría técnica externa, esta situación es un factor de riesgo para la agroempresa, porque no se ha distribuido equitativamente el conocimiento entre todos los miembros de la organización.

En este aspecto se recomienda hacer una planeación de cursos de capacitación externa anual, involucrando en cada curso a un empleado distinto, dependiendo del tipo de curso que se vaya a tomar y las cualidades del empleado.

Para mejorar el espacio laboral de los recursos humanos, es muy importante invertir más y planeadamente en maquinaria y equipo de producción y en mejorar el área de trabajo. Un aspecto que se debe mejorar en el corto plazo es el funcionamiento de la bodega que guarda los insumos de la finca, para entregar oportunamente las herramientas de trabajo.

En este último aspecto, se recomienda implementar un buzón que contenga un formato prediseñado donde ellos puedan escribir los suministros que deben ser renovados o comprados nuevamente, para evitar fugas de información que afecten el buen desempeño de esta agroempresa.

## 8.2 EXPERTOS EN GANADERIA

La ganadería en Nariño no puede considerarse un negocio no rentable, simplemente los encargados de llevarlo a cabo deben mejorar sus estrategias de producción y comercialización, con el fin de aumentar el margen de utilidad y minimizar el retorno de la inversión.

Por ello, en este aspecto se recomienda hacer un análisis acerca de las finanzas de las fincas, con el objetivo de basar la toma de decisiones en las estrategias que proporcionen mayores utilidades, o diseñar nuevas alternativas de acción con enfoque al cliente y con responsabilidad social.

A partir de este segmento, se dan las conclusiones obtenidas de acuerdo a los objetivos de investigación.

Las conclusiones obtenidas para cumplir con el objetivo número dos, “delimitar las bases de competencias a largo plazo”, son las siguientes:

- La actividad ganadera en general tiene un tipo de competencia desorganizada, solo aquellos ganaderos que tengan un registro de pureza de raza y (Holstein registrado) son los que logran tener una participación en el mercado equitativa y organizada.
- Actualmente, el precio del ganado en pie es el elemento que influye principalmente en la venta de estos, el cual está directamente relacionada con la

pureza de raza que tenga cada animal. Es decir, para obtener un mejor precio de venta se debe mejorar la pureza de raza constantemente en el ganado.

Sin embargo, lo anterior es difícil de lograr si el ganadero no establece con su cliente flexibles negociaciones de venta. De acuerdo a lo anterior, se recomienda que el productor de ganado tome también cursos de comercialización y negociaciones, tal y como toma los cursos de asesoría técnica en producción de ganado y pastoreo.

- Para aumentar las utilidades se debería comercializar la leche directamente hasta con la planta compradora, sin que haya intermediación.

Pero, para realizar esta actividad se recomienda como primer paso analizar la capacidad productora de la empresa, con volúmenes de producción bajo es más costoso transportar el producto.

Para realizar el objetivo número cuatro de investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La principal fortaleza de las empresas ganaderas de los Estados Unidos está en los métodos de alimentación que utilizan.

- La principal debilidad de las agroempresas nariñense es que no le dan un valor agregado a sus productos.

- Una fortaleza que tienen las empresas estadounidenses que pertenecen al sector agropecuario, son los subsidios de tipo económico y de asesoría por parte del gobierno.

Esta situación les ha permitido hacer dumping en la comercialización de sus productos.

- En Nariño, algunas empresas ganaderas no producen leche de calidad y además utilizan productos farmacéuticos que dejan residuos en leche. Esta situación afecta el prestigio de la producción ganadera regional, por considerar a estos elementos nocivos para la salud.

- La entrada en vigor del TLC es la situación que más puede influir en la disminución en la demanda y precio de venta del litro de leche ganado bovino producido en Nariño, debido a que por medio de este tratado se podrá introducir leche de menor calidad a menor precio en el mercado nacional.

- También la crisis económica que viven la mayoría de los consumidores finales de leche bovina, está afectando negativamente al precio de venta y la demanda de leche disminuyan.

- Es necesario regular la actuación de los intermediarios en el sector ganadero para que tanto los productores, consumidores finales y ellos mismos tengan una posición de ganar-ganar.
- Por último, los expertos consideran que es necesario que el Gobierno apoye campañas de concientización para aumentar el consumo de la leche producida en Nariño.

De acuerdo con el objetivo número cinco de esta investigación, “encontrar los lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo futuras amenazas”, se concluye que es de vital importancia realizar la planeación estratégica en la agroempresas nariñense.

Debido a que el campo está pasando por una crisis económica muy fuerte y sobre todo trabaja con elementos poco controlables, como lo son la naturaleza y el ganado bovino en este estudio de caso; se recomienda que las agroempresas establezcan como parte de su estrategia, controles internos que midan los acontecimientos diarios de los ranchos. Esto les va a permitir tener un mayor control y una acertada toma de decisiones.

Los lineamientos estratégicos internos de las agroempresas deben estar basados en la inversión constante de tecnología para producir, y en cursos de administración y comercialización para todos los miembros de estas empresas.

También, se debe seguir enfocando las actividades de las fincas ganaderas en aplicar normas fitosanitarias y de salubridad más estrictas, hacer un uso adecuado de los recursos naturales, esforzarse por mejorar la pureza del hato y optimizar canales de comercialización. Todo lo anterior debe estar basado en las necesidades que los clientes actuales y potenciales exijan de los productos del ganado bovino.

Por otro lado, los lineamientos estratégicos externos en que debe basarse la planeación estratégica de las empresas ganaderas son el pedir más y mejores apoyos al Gobierno para fomentar la calidad de la producción. Para ello, se recomienda que los ganaderos definan por escrito cuales son sus necesidades y como pueden cubrirlas, para que a partir de ello le puedan exigir al Gobierno mejores apoyos de todo tipo.

Además es importante delimitar detalladamente las cualidades de la leche producida en Nariño, con el propósito de difundirlas por medio de campañas de concientización para consumir la leche nariñense, con la ayuda del Gobierno y las organizaciones gremiales a las cuales los ganaderos están agrupados.

Por último, los elementos internos que deben considerar las empresas ganaderas en Nariño para seguir produciendo ganado Holstein deben estar basados en la

inversión constante de tecnologías de producción y comercialización, control de costos, esfuerzos por mejorar la pureza de raza en el ganado de acuerdo al grado en que ésta sea más rentable y utilizar alimentos naturales para el ganado.

Los elementos externos sería conveniente realizar alianzas entre ganaderos que produzcan el mismo tipo de raza, de no ser posible la segunda opción es por cercanía geográfica.

También es necesario incentivar el uso de un registro de certificación de pureza de raza a largo plazo, sin descuidar el promover la responsabilidad social y el cuidado de la ecología.

### 8.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS

Las conclusiones de este apartado cubren el objetivo número tres de investigación, “realizar un análisis de los efectos del TLC en el sector ganadero”.

Para la mayoría de los expertos, el TLC no beneficiará al sector ganadero nariñense y consideran que no lo pueda hacer equitativamente en el futuro, porque disminuirá empleos en este sector principalmente, provocará una disminución en el precio de litro de leche, llevando al ganadero a sufrir una severa crisis económica.

Sin embargo, algunos consideran que si se le hicieran modificaciones que protejan la producción ganadera colombiana, éste podría ayudar a reducir los pagos de impuestos para importación de insumos para alimentos concentrados además de maquinaria agrícola, abrir nuevos mercados de comercialización en situaciones de igualdad, aumentar la demanda de los productos derivados y reducir el pago de aranceles de exportación.

### 8.4 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FINCA VILLA DEL ROSARIO

En el análisis situacional realizado a la agroempresa de acuerdo a la información obtenida de fuentes internas y externas, se concluye que aunque ésta sólo tiene registros formales sobre reproducción animal y parentesco, todos los miembros conocen las funciones diarias del rancho y las contingencias que pueden suceder. Sin embargo, se recomienda establecer controles internos en todas las áreas de la finca y actualizar constantemente su análisis situacional, para llevar a cabo con menor riesgo la futura toma de decisiones.

### 8.5 PROGRAMAS DE AYUDA AL SECTOR GANADERO

En Colombia existen diversos programas de ayuda a la ganadería, sin embargo estos no tienen la difusión necesaria entre los productores y tienen además una



serie de requisitos los cuales limitan que los beneficiarios puedan hacer uso de ellos.

En este aspecto se recomienda que para elegir cualquier programa de ayuda, la agroempresa defina sus metas, evalúe los recursos que necesita para lograr ésta y con cuales cuenta, con el propósito de pedir solo la ayuda adecuada y evitar que contraiga responsabilidades innecesarias que pongan en riesgo su estabilidad financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

BOTERO, R. TATIS, R. MENDEZ, E., GESTION DE LA INFORMACIÓN EN EMPRESAS GANADERAS. Ed. Fedegan, Colombia 2002.

BREALEY Richard A. Myers Stewart, C., FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, España, Mc Graw Hill, 1ª. Edición, 1996, 771 pp.

BURBANO R. Jorge y ORTIZ GOMEZ, Alberto. PRESUPUESTOS – ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y RECURSOS. Edición Mc Graw Hill.

CASTRO, G., El campo y el Tratado de Libre Comercio (TLC), [http:// WWW. Ecoportal. net/ artículos/ tlc.htm](http://WWW.Ecoportal.net/articulos/tlc.htm).

CLAYTON M, CHRISTENSEN. (1997). Making Strategy: Learning by Doing. Harvard Business Review. 75, 6, p.141-150.

DAVID, Fred. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA. Prentice hall. México, 1997

FEDEGAN, LA GANADERIA BOVINA EN COLOMBIA 2003 – 2004, Ed FEDEGAN, Santafé de Bogotá 2004

FEDEGAN, MANUAL PRACTICO DEL GANADERO, Ed. FEDEGAN, Santafé de Bogotá 2000

GITMAN Lawrence J. Mc. Daniel Carl, EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, México, 1ª. Edición, HARLA, S.A. de C.V. 1995, 936 p.

GOODSTEIN, Nozan y PFEIFER, PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA APLICADA. Legis editores, serie empresarial. Bogotá 1995.

HERNÁNDEZ, R., y FERNÁNDEZ, C., y BAPTISTA, P. (2003) Metodología de la Investigación. 3er. Ed. México: Mc Graw Hill.

KALDMAN, J.F. (1981).Planeación de Empresas Agropecuarias. México: Centro Nacional de Productividad, Sector Laboral.

KATZ, J., y BOLAND, M. (2000). A new value-added strategy for the US beef industry. British Food Journal, 102, 9, p. 711-727.

KOONTZ, H., y WEHRICH, H. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. (11 Ed.). México: Mc Graw Hill.

MINTZBERG, H., y BRIAN, J., y VOYER, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

MORRISEY. G. (1996). Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico, construya los cimientos de su planeación. México: Prentice Hall, Inc.

MOYER Charles y MCGUIAN James R. Administración Financiera Contemporánea. Soluciones empresariales. Séptima Imaginación.

MURCIA Héctor Horacio, CREATIVIDAD EMPRESARIAL PARA LA EDUCACIÓN AGROPECUARIA. Ed. Unisalle. Santafé de Bogotá , 2003

ORTIZ GOMEZ, Alberto. GERENCIA FINANCIERA, UN ENFOQUE ESTRATÉGICO. Bogota, 1997. Edición Mc Gras Hill, 423 pp.

PHILIPPATOS, George C. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, Bogotá 1979, Edición Mc Graw Hill, 515 pp.

REYES Ernesto, CRISTANCHO Luis A., GESTION EMPRESARIAL AGOPECUARIA. Bogota de 2001

SALLENAVE J.P. LA GERENCIA INTEGRAL. Editorial norma. Santafé de Bogotá. 1996.

SALLENAVE J.P. PLANEACION Y GERENCIA ESTRATEGICA. Editorial norma. Santafé de Bogotá. 1997

SERNA, Humberto. PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA. RAM Editores. Bogotá 1994.

TAMAYO, Mario. EL PROCESO DE INVESTIGACION CIENTIFICA. Limusa, Noriega Editores.

TÉLLEZ I, MORENO F. Y col. FUNDAMENTOS DE ASMINISTRACION Y GERENCIA AGROPECUARIA. Ed. Fedegan, Bogotá 2002.

TELLEZ I, MONTENEGRO J,. MEJORAMIENTO CONTINUO Y PROYECTOS EMPRESARIALES GANADEROS, Ed Fedegan, Bogotá 2002.

TÉLLEZ I. CUBULLOS A,. PLANEACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS GANADERAS, Ed Fedegan, Bogotá 2004.

TÉLLEZ I. CUBULLOS A,. BENCHMARKIN PARA EMPRESAS GANADERAS EMPRESAS GANADERAS, Ed Fedegan, Bogotá 2004.

WESTON. J. Fred y COPELAND, Thomas E. MANUAL DE ADMINISTRACION FIANCIERA. Edición Mc Gras Hill, Santafé de Bogotá, 1998.

## Anexo A. CUESTIONARIO 1

Cuestionario aplicado a los recursos humanos de "Ganadería Villa del Rosario"

### CUESTIONARIO

TOMANDO EN CUENTA TU EXPERIENCIA E IMPORTANCIA DE TUS ACTIVIDADES EN LA FINCA, ES QUE SE TE PIDE TU AYUDA PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO, CON EL FIN DE CONOCER TU OPINIÓN, PARA DISEÑARLE UN PLAN ESTRATÉGICO. EL CUAL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE MI TESIS COMO ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA. TODA LA INFORMACIÓN OBTENIDA ES COMPLETAMENTE CONFIDENCIAL Y SÓLO SERÁ UTILIZADA PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE MI INVESTIGACIÓN.

INSTRUCCIONES: Lea las preguntas cuidadosamente y conteste de acuerdo a su opinión.

1. ¿Estás a gusto con las actividades que realizas en la finca? Marca sólo una respuesta con una X.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Qué es lo que más te agrada, del trabajo que desempeñas en la finca? Enumera del 1 al 5 siendo el 5 el de mayor importancia.

- Relación con los demás compañeros de trabajo
  - Lugar de trabajo (campo, al aire libre)
  - Relación con el dueño
  - Forma en que se maneja la finca
  - Otro (Especifique)
- 

3. ¿Qué factores influyen para que no estés a gusto con el trabajo que realizas en la finca?

- Problemas con algún compañero de trabajo
- Salario insuficiente
- El trabajo es muy repetitivo
- El trabajo es muy pesado

- El horario de trabajo no es el adecuado
  - No tengo oportunidad de expresarme
  - Otro
- (Especifique)
- 

4. De acuerdo a lo que tú conoces del funcionamiento de la finca, ¿qué áreas en el aspecto de compras, deben mejorarse a corto plazo para beneficio de la finca? Enumera del 1 al 7 siendo el 7 el de mayor importancia y 1 el de menor de importancia.

- Compras de medicamentos para ganado
  - Compras de alimentos para ganado
  - Tecnología para realizar tu trabajo
  - Mantenimiento de la finca
  - Compra de herramientas de trabajo
  - Formas de producción (inseminación, pastoreo)
  - Otro (Especifique)
- 

5. De acuerdo a lo que tú conoces del funcionamiento de la finca, ¿qué áreas en el aspecto de ventas, deben mejorarse a corto plazo para beneficio de la finca? Enumera del 1 al 6 siendo el 6 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

- Capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo
  - Formas de venta de la res en pie
  - Formas de venta de la leche
  - Trato a clientes
  - Formas de comunicación entre tú y el dueño, en el momento de atención al cliente.
  - Otro (Especifique)
- 

6. Por otro lado, ¿qué situación consideras que debe mejorarse a largo plazo, para maximizar la productividad de la finca, en el aspecto de compras? Enumera del 1 al 7 siendo 7 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

- Compras de medicamentos para ganado
- Compras de alimentos para ganado
- Tecnología para realizar tu trabajo
- Mantenimiento de la finca
- Compra de herramientas de trabajo
- Formas de producción (inseminación, pastoreo)

\_\_\_ Otro (Especifique)

---

7. Por otro lado, ¿qué situación consideras que debe mejorarse a largo plazo, para maximizar la productividad de la finca, en el aspecto de ventas? Enumera del 1 al 6 siendo el 6 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

\_\_\_ Capacitación para mejorar tu productividad en el trabajo

\_\_\_ Formas de venta de la res en pie

\_\_\_ Formas de venta de la leche

\_\_\_ Trato a clientes

\_\_\_ Formas de comunicación entre tú y el dueño, en el momento de atención al cliente.

\_\_\_ Otro

(Especifique)

---

8. Consideras adecuado el uso que se hace de los recursos naturales, en la finca (rotación de pastos, uso de agua, cercos naturales) Marca sólo una respuesta y da una razón.

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? (Da una razón)

---

---

---

---

---

9. Consideras adecuado el uso que se hace de los recursos económicos, para que la finca trabaje (establo, medicamentos, ampollitas de semen, herramientas de trabajo) Marca sólo una respuesta, y después da una explicación.

Sí \_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? (Da una razón)

---

---

---

---

---