

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LAS FINCAS PRODUCTIVAS  
MIRAFLORES Y LA FORTUNA**

**CAROLINA MEJÍA ESPAÑA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LAS FINCAS PRODUCTIVAS  
MIRAFLORES Y LA FORTUNA**

**CAROLINA MEJÍA ESPAÑA**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR: CARLOS ARTURO RAMIREZ  
PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO**

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

Dedico este trabajo a quienes con su ejemplo y dedicación, me incitaron a superarme día tras día. Para mis padres, Livio y Rosario.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ANTEPROYECTO	16
1.1 TEMA	16
1.2 TÍTULO	16
1.3 PLANTEAMIENTO	16
1.3.1 Descripción problemática.	16
1.3.2 Formulación del problema.	19
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo general.	19
1.4.2 Objetivos específicos.	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	21
1.6 MARCO TEÓRICO	21
1.6.1 Definición de planeación estratégica.	21
1.6.2 Diagnóstico estratégico.	21
1.6.3 Direccionamiento estratégico.	32

1.6.4	Formulación de estrategias.	35
1.6.5	Evaluación y selección de estrategias.	46
1.6.6	Índices de gestión.	49
1.6.7	Plan de acción.	51
1.7	MARCO CONCEPTUAL	52
1.8	MARCO CONTEXTUAL	55
1.8.1	El mercado de la papa.	55
1.8.2	El mercado de la leche.	57
1.9	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	58
1.9.1	Marco espacial.	58
1.9.2	Marco temporal.	59
2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	60
2.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO	60
2.1.1	Entorno económico.	60
2.1.2	Entorno político.	75
2.1.3	Entorno competitivo.	80

2.1.4 Entorno demográfico.	92
2.1.5 Entorno social.	94
2.1.6 Entorno geográfico.	98
2.1.7 Entorno ecológico.	102
2.1.8 Entorno tecnológico.	103
2.1.9 Comercio exterior.	106
2.1.10 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.	111
2.1.11 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.	113
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	114
2.2.1 Historia.	114
2.2.2 Capacidad directiva.	116
2.2.3 Capacidad tecnológica o de producción.	135
2.2.4 Capacidad financiera.	152
2.2.5 Capacidad competitiva o de mercadeo.	155
2.2.6 Capacidad de talento humano.	158
2.2.7 Perfil de capacidad interna PCI.	162
2.2.8 Matriz de factores internos MEFI.	162

2.3 ANÁLISIS DOFA	164
2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	169
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	172
3.1 MISIÓN	172
3.2 VISIÓN	172
3.3 OBJETIVOS GENERALES	173
4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	174
4.1 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO	174
4.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	176
4.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA	179
4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	180
4.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	182
5. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	184
5.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	184
5.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN	200
6. INDICES DE GESTIÓN	206

6.1 INDICES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	206
6.2 INDICES DE EFICIENCIA	206
6.3 INDICES DE EFICACIA	207
6.4 INDICES DE EQUIDAD	207
6.5 INDICES DE IMPACTO	207
6.6 INDICES DE ACTIVIDAD	208
7. PLAN DE ACCIÓN	209
8. CONCLUSIONES	224
9. RECOMENDACIONES	226
BIBLIOGRAFÍA	228

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Relación de ganado a junio 10/2003	24
Cuadro 2. Perfil de capacidad interna	29
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores internos	30
Cuadro 4. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	33
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos	33
Cuadro 6. Matriz de impacto	36
Cuadro 7. Matriz DOFA	36
Cuadro 8. Análisis de vulnerabilidad	37
Cuadro 9. Análisis vectorial de crecimiento	43
Cuadro 10. Matriz interna – externa	47
Cuadro 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	51
Cuadro 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	54
Cuadro 13. Matriz de correlación	54
Cuadro 14. Plan de acción	59
Cuadro 15. Precio de la leche al consumidor	69
Cuadro 16. Bonificación por calidad de la leche	70
Cuadro 17. Costos de transporte de la leche	71
Cuadro 18. Estructura de costos en Colombia	78
Cuadro 19. Cuadro de costos en los estudios de caso de PBEST	79
Cuadro 20. Matriz de perfil competitivo de la leche	96
Cuadro 21. Matriz de perfil competitivo de la papa	97
Cuadro 22. Indicadores demográficos de Colombia 2000-2010	98
Cuadro 23. Distribución de la población Colombiana por edad, año 2000	99
Cuadro 24. Proyección de la población para Nariño 2004	100
Cuadro 25. Mercado laboral Colombiano	101
Cuadro 26. Ingresos y salarios en Colombia	103
Cuadro 27. Erosión en Colombia	108

Cuadro 28. Perfil de oportunidades y amenazas del medio	118
Cuadro 29. Matriz de evaluación de factores externos	120
Cuadro 30. Inventario de vacas finca La Pradera	142
Cuadro 31. Inventario de vacas finca Miraflores	143
Cuadro 32. Índices reproductivos mas comunes y sus valores óptimos	150
Cuadro 33. Perfil de capacidad interna	169
Cuadro 34. Matriz de evaluación de factores externos	170
Cuadro 35. Matriz de impacto	172
Cuadro 36. Matriz DOFA	174
Cuadro 37. Análisis de vulnerabilidad	177
Cuadro 38. Matriz PEYEA	188
Cuadro 39. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	191
Cuadro 40. Resultados de la MCPE	205
Cuadro 41. Matriz de correlación	207
Cuadro 42. Plan de acción	216

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama actual de las fincas productivas	26
Figura 2. Análisis de vulnerabilidad	38
Figura 3. Matriz de crecimiento – participación	46
Figura 4. Matriz interna – externa	47
Figura 5. Matriz de la gran estrategia	49
Figura 6. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción	52
Figura 7. Canal de distribución de la papa	62
Figura 8. Tasa de interés	68
Figura 9. Precios de la leche al productor nominal y real	72
Figura 10. Índice de precios de la papa al productor	73
Figura 11. Consumo de papa en Colombia	74
Figura 12. Cobertura de vacunación de Fedegán	83
Figura 13. Productores de leche en el departamento de Nariño	106
Figura 14. Proceso de ordeño	134
Figura 15. Producción quincenal vs producción unitaria promedio	144
Figura 16. Producción quincenal vs vacas en producción	146
Figura 17. Requerimiento y equilibrio de energía, condición corporal y fertilidad de la vaca según semanas de lactancia	148
Figura 18. Análisis de vulnerabilidad	176
Figura 19. Análisis vectorial de crecimiento: cultivos	180

Figura 20. Análisis vectorial de crecimiento: leche	182
Figura 21. Matriz de crecimiento - participación: cultivos	183
Figura 22. Matriz de crecimiento - participación: leche	184
Figura 23. Matriz interna – externa	186
Figura 24. Matriz de la gran estrategia	187
Figura 25. Matriz PEYEA	189

## RESUMEN

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 los sectores lácteo y papero. 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.

La profundización del conocimiento de la empresa otorga al administrador una herramienta de decisión que favorece la elección de los cursos de acción de mayor conveniencia. En el caso particular de “Inversiones Agropecuarias de Nariño”, el mejoramiento en el servicio y la calidad sostenible de los productos, serán las características que la diferenciarán en el mercado. Innovar con empaque de arrobos para vender papa al por menor asegurando calidad y peso es la herramienta más destacada dentro de este plan.

## **ABSTRACT**

The importance of knowing the events national that of some or another way affect the operation of the organization, he is undeniable. The means are decisive at the moment for marking to the difference between the success or the failure of a company, knowing offers it the bases necessary to make the most suitable decision when it is to clear obstacles or to undertake actions that respond to an opportunity that perhaps the competitor has not considered. It is for that reason, that this study in detail analyzes the incidence that each one of the variables exerts on the sectors milky and of the potato. It is possible to clarify that during the phase of diagnosis the possibility of exporting since does not consider the production of the property (as much in terms of continuity as of volume) cannot supply an international market of effective way and the costs of the transport eliminate all possibility of be productive.

The deepening of the knowledge of the company grants to the administrator a decision tool that favors the election of the courses of action of greater convenience. In the particular case of "Inversiones Agropecuarias de Nariño", the improvement in the service and the sustainable quality of products, they will be the characteristics that will differentiate it in the market. To innovate with packing of arrobas to sell Pope to by minor assuring the quality and weight is the most outstanding tool within this plan.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación es el reflejo de una comunidad que durante años ha dependido de la actividad agropecuaria pues es este, el rubro más representativo en el PIB departamental. La empresa que se estudia –“Inversiones Agropecuarias de Nariño”-, es una organización promedio que, como muchas de las fincas de la zona, tiene un manejo muy informal que se extiende no solo al campo financiero, sino también laboral y de mercadeo.

El plan estratégico que se presenta a continuación es una respuesta a esta situación que en pocas palabras ha frenado el crecimiento de la finca como empresa y que busca generar una conciencia de acumulación y sobre todo, de organización, donde los procesos productivos y administrativos tienen una razón de ser y son de gran utilidad para la empresa.

Durante la elaboración del diagnóstico externo, se practicaron una serie de entrevistas con los procesadores de leche de Pasto, las personas o instituciones de apoyo del sector papero y lechero; y encuestas entre los comercializadores de papa y los competidores en uno y otro subsector. La caracterización de la cadena láctea en Nariño, fue uno de los documentos que más aportó al conocimiento del sector, al igual que las referencias y estadísticas brindadas por Sagan, Fedegan y Fedepapa.

Se espera que la lectura y análisis de este trabajo, profundicen su conocimiento del entorno en el departamento de Nariño y sirva como fuente de información para futuros estudios.

## 1. ANTEPROYECTO

### 1.1 TEMA

Planeación Estratégica Institucional.

### 1.2 TÍTULO

Plan Estratégico Institucional para las fincas productivas de Miraflores, La Pradera y La Fortuna.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.3.1 Descripción problemática.** Con el proyecto a desarrollar, se busca aprovechar eficientemente el potencial de tres fincas productivas que actualmente están siendo explotadas con siembra de papa y pastos de diversas variedades y con ganado vacuno cuyo propósito es la producción de leche, mediante la formulación de objetivos a largo plazo y la ejecución de estrategias que fortalezcan la empresa.

Con una extensión aproximada de 10 hectáreas, la finca La Fortuna se ubica en la vereda la Marquesa Alta, 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.

La Pradera, situada en la vereda Cubiján Alto, del municipio de Pasto, cuenta con una extensión aproximada de 22 hectáreas; seis de ellas han sido declaradas como reserva acuífera, 12 hectáreas contienen siembra de pastos de las variedades: ryegrass, trébol y alfalfa de corte. En cuatro cultivos de papa, se distribuye el terreno restante: 3 hectáreas se encuentran cultivadas con parda resistente a la gota, y una con parda común.

En La Merced, vereda perteneciente al municipio de Pasto, se encuentra Miraflores, con una extensión aproximada de 25 hectáreas, posee una siembra de papa capiro (3 has), una de papa parda común (2 has), una de alfalfa de corte ( $\frac{1}{2}$  ha), pradera natural que alcanza las 12 has, y monte natural declarado como reserva acuífera, con una extensión de  $7 \frac{1}{2}$  has.

El señor Livio O. Mejía Luna, se encuentra interesado 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.
- ☞ Las fincas productivas no se encuentran formalizadas como empresas, no tienen registro en Cámara de Comercio, Número de Identificación Tributaria, o afiliación a cooperativas o asociaciones de paperos o 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 440 litros de leche diarios, que representan ingresos por \$216.920. El comprador único del producto es Lácteos La Victoria. Para una mejor visualización de la situación, se anexa la relación de ganado a junio 10 del 2003. (ver tabla 1)
- ☞ La estructura jerárquica de las fincas se encuentra establecida de manera informal, contando con un Ingeniero Agroindustrial, que se encarga de la coordinación general de las fincas actuando como Administrador. 3 mayordomos, que se desempeñan como jefes de unidades productivas, siendo responsables del funcionamiento de cada una de las fincas. Adicionalmente, se ha contratado a una persona que debe velar por la correcta evolución de los cultivos de papa, independientemente de su ubicación. 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. 3 de ellos pertenecientes a Miraflores, y los 2 restantes deben desempeñarse tanto en La Pradera como en La Fortuna.



Una debilidad de gran importancia se presenta por la falta de coordinación existente entre el propietario y el administrador, lo cual incide en una baja en el nivel de desempeño tanto de los mayordomos como de la finca en general. Se busca que la propuesta de implementación de un Plan Estratégico Corporativo, solucione estos desfases. La empresa debe afrontar amenazas graves y que permanecen en el tiempo: un problema generalizado entre los productores de papa y leche, es la baja capacidad de negociación ante sus compradores, lo cual incide en una variación constante del precio, ubicando a estas actividades productivas, entre las mas riesgosas en una economía. Como consecuencia, el precio de los productos es determinado principalmente por el mercado obteniéndose extremos peligrosos de ganancias o pérdidas, sin embargo, hasta ahora no se han planteado alternativas de solución viables para combatir esta amenaza.

La actitud reactiva o en el peor de los casos, la falta de respuesta ante las situaciones antes mencionadas, pueden ocasionar reducciones en el capital social que finalmente podrían ocasionar el cierre de la empresa, afectando no solo la economía personal del propietario, sino también la de quienes prestan sus servicios a la organización.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBE TENER UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA LAS FINCAS PRODUCTIVAS DE MIRAFLORES, LA PRADERA Y LA FORTUNA?

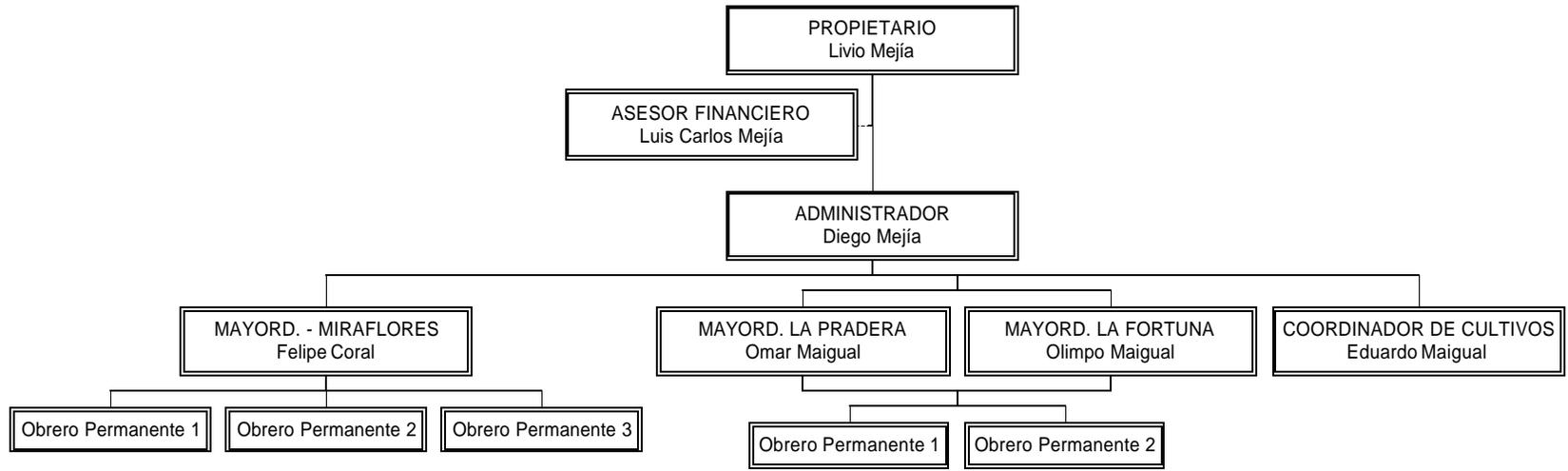
## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Formular un Plan Estratégico Corporativo que guíe la acción diaria en las fincas de Miraflores, La Pradera y La Fortuna, orientando la empresa hacia la definición de un carácter de acumulación y crecimiento, bajo los lineamientos que otorgue el redireccionamiento estratégico de la misma.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- ✍ Identificar las amenazas y oportunidades latentes en el medio ambiente para las fincas productivas de Miraflores, La Pradera y La Fortuna.
- ✍ Establecer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y su perfil competitivo.
- ✍ Definir concretamente el redireccionamiento estratégico de la empresa.
- ✍ Establecer objetivos a corto y largo plazo para orientar la acción a un fin específico.

Figura 1. Organigrama actual de las fincas productivas



Fuente: la autora

- ✍ Estructurar las estrategias que convertirían en realidad las metas propuestas.
  
- ✍ Elaborar un plan de acción que permita calcular la inversión requerida, diseñar los indicadores de logro y de gestión, señalar los responsables de cada actividad, valorar la inversión necesaria para ejecutar las estrategias y lograr así los objetivos propuestos.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El propósito de la investigación es ofrecer al Señor Livio O. Mejía Luna, una serie de alternativas de solución encaminadas a estructurar la filosofía, la composición administrativa, y las estrategias que aseguren un crecimiento empresarial de las fincas productivas de Miraflores, La Pradera y La Fortuna.

Con el estudio se pretende determinar claramente cuáles son los factores que se pueden aprovechar del medio en el cual se desenvuelve la empresa, así como la manera de hacerlo. Igualmente se identificarán los obstáculos y amenazas que se presenten en el mercado y que potencialmente pueden llegar a constituirse en un impedimento para el desarrollo organizacional.

Adicionalmente, uno de los objetivos de la formulación del Plan Estratégico Corporativo, es ofrecer alternativas de acción que potencialicen sus fortalezas y aminoren sus debilidades, además de fomentar la actuación proactiva de la administración reduciendo el impacto de las amenazas sobre la organización, e incrementando los beneficios al aprovechar una oportunidad detectándola con anticipación y preparándose para ello.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

**1.6.1 Definición de planeación estratégica.** Es el proceso por medio del cual los responsables del funcionamiento de una organización realizan un diagnóstico de los factores externos e internos relacionados con ésta ya sean positivos o negativos, convirtiendo tal análisis en un mecanismo que instrumentalice y soporte la toma de decisiones buscando darle una orientación estratégica a la empresa, anticipándose a hechos futuros.

**1.6.2 Diagnóstico estratégico.** Consiste en la identificación, estudio y análisis de variables externas e internas que inciden de una u otra forma sobre el funcionamiento de la organización, hasta tal punto que son determinantes en el direccionamiento estratégico de la empresa, en el establecimiento de sus objetivos y en la formulación de las estrategias y acciones que la empresa emprenderá como respuesta a tales variables.

El diagnóstico estratégico puede dividirse en dos fases:

? Diagnóstico interno.

? Diagnóstico externo.

La etapa de diagnóstico estratégico finaliza con la aplicación de la matriz DOFA y el Análisis de Vulnerabilidad de la empresa.

? **Diagnóstico interno.** El estudio se centra en los factores sobre los cuales la empresa tiene control total. En él se identifican tanto fortalezas como debilidades. La obtención de la información preliminar para realizar el análisis interno se facilita siempre y cuando, se cuente con varias fuentes de información tanto secundarias: informes, indicadores y registros; como primarias: empleados operativos, técnicos, administrativos, ejecutivos y directivos, puesto que dependiendo del papel que ejerzan sobre la organización, varía su percepción ante las diferentes situaciones que se presenten en la empresa. El análisis interno implica evaluar la gestión de la organización global en las distintas actividades. Para ello, se han diseñado algunas herramientas que permiten seguir una metodología clara en el estudio.

✍ **Perfil de capacidad interna PCI.** Es un medio que permite evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de la compañía, clasificando a la empresa en las siguientes esferas:

Capacidad Directiva: Es el análisis de aquello que se relaciona con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, evaluación y control.

Capacidad Competitiva o de Mercadeo: Se incluyen factores directamente relacionados con el mercado: producto, precio, canales de distribución, lealtad del cliente, servicio al cliente, entre otros.

Capacidad Financiera: Se estudia la capacidad de endeudamiento de la organización, la rentabilidad, liquidez, rotación de inventarios y cartera, costos, etc.

Capacidad Tecnológico o de Producción: Se relaciona con el proceso de transformación como tal, implica la capacidad de producción, la exclusividad y efectividad de los métodos usados, la tecnología que se posea, la ubicación e instalaciones de la empresa, etc.

Capacidad del Talento Humano: Comprende el análisis de las fortalezas y debilidades que se relacionan con el personal de la empresa. Deben estudiarse indicadores como: el índice de rotación y absentismo, el grado de motivación demostrada por los empleados, los programas de incentivos, las remuneraciones, el grado de preparación académica del personal, etc.

El proceso se inicia con la obtención de información relacionada con la clasificación anterior. A continuación, se conforman grupos de trabajo que identificarán y valorarán las fortalezas y debilidades de la organización. El estudio debe arrojar una priorización de los factores que afectan a la organización. Una manera de hacerlo, es utilizando el diagrama de Pareto: del 20% de los factores que explican el 80% de las falencias o fortalezas de la empresa.

Las fortalezas y debilidades de la empresa se evalúan categorizándolas de acuerdo su grado: Alto, Medio, Bajo. Posteriormente, se analiza el impacto de cada una de estas variables sobre el negocio, en tres niveles: A, M, B.

Cuadro 1. Perfil de capacidad interna

CAPACIDAD	CALIFICACIÓN			DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DIRECTIVA												
--												
COMPETITIVA												
--												
FINANCIERA												
--												
TECNOLÓGICA												
--												
DE TALENTO HUMANO												
--												

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

Los grupos de trabajo deberán analizar los resultados obtenidos de la identificación y valoración de los diferentes factores. Con esta información, se finaliza el PCI.

✍ **Matriz de evaluación de factores internos MEFI.** Se define como la incidencia que poseen las debilidades y fortalezas de la empresa sobre el funcionamiento general de la organización y el papel que juegan en su éxito o fracaso. Para construirla, se deben listar los factores que se consideran claves para lograr los objetivos empresariales; asignarle a cada uno de ellos, un peso relativo que refleja la importancia de la variable a analizar en el desempeño de la empresa teniendo en cuenta el sector en el cual se desenvuelve; y clasificarlos teniendo en cuenta:

1 Debilidad mayor

2 Debilidad menor

3 Fortaleza menor

4 Fortaleza mayor

Finalmente, se obtiene el resultado ponderado al multiplicar la calificación por la ponderación asignada a cada variable.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de factores internos

<i>VARIABLES CLAVES</i>	PONDER .	CAL .	RTDO PONDERA DO
FORTALEZAS --			
DEBILIDADES --			
TOTAL	1.00		

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

- ? **Diagnóstico externo.** Consiste en analizar detalladamente cada uno de los factores que aunque tienen gran incidencia sobre la empresa, se escapan de su control y posibilidad de alteración. Se trata de identificar oportunidades y amenazas que puedan ser aprovechadas o evitadas en pro del desarrollo y crecimiento empresarial.

*Oportunidades:* Una oportunidad es un área de necesidades en que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable. Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores.

*Amenazas:* Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de la empresa, al deterioro en las ventas o en las utilidades. Las diferentes amenazas identificadas pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Las más importantes son las susceptibles de perjudicar seriamente a la organización, con alta probabilidad de que se presenten. Para estos riesgos, la empresa necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

El diagnóstico externo se realiza clasificando las variables según su tipo:

*Entorno Económico:* Tienen que ver con el comportamiento de las variables económicas de la nación y de otros países, así como del municipio o región donde específicamente actúa la empresa: IPC, tasa de inflación, tasa de interés, etc.

*Entorno Político:* Agrupa variables relacionadas con los planes de gobierno, incluyen leyes, reglamentos, acuerdos intermunicipales, ínter departamentales o internacionales, decretos, entre otros.

*Entorno Social:* Se analizan las faltas que inciden sobre la calidad y el modo de vida de las personas: salud, educación, empleo y cultura, entre otras.

*Entorno Tecnológico:* Se evalúan los avances en maquinaria, métodos, insumos, preparación del personal y su grado de disponibilidad en el sector específico de la empresa, entre otros.

*Entorno Geográfico:* Agrupa factores como; la ubicación, los recursos naturales disponibles o su restricción de uso, variables ambientales como el clima, la altura, la presión, etc.

*Entorno Competitivo:* Son los factores que pueden ser comparados en alguna medida con la competencia, y caracteriza la industria en la cual se desarrolla la organización: clientes, proveedores, canal de distribución, servicios y valores agregados, calidad, etc.

*Entorno Ecológico:* Se tratan específicamente aquellos factores de la naturaleza o el entorno ambiental que potencian o limitan el funcionamiento de la empresa: normas

mínimas de conservación del medio ambiente, reservas naturales, reservas acuíferas, entre otras.

*Entorno Demográfico:* Básicamente, deben estudiarse las variables e indicadores relacionados directamente con las personas: tasas de natalidad, mortalidad, morbilidad, migración (inmigración, emigración y desplazamiento), que afectan la población del mercado objetivo.

✍ **Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.** Es útil para identificar y cuantificar las condiciones del medio que afectarán a la organización. En primer lugar, se obtiene la información preliminar que suministra los datos necesarios para identificar oportunidades y amenazas. El siguiente paso, es priorizar los factores elegidos, teniendo en cuenta su importancia; igualmente, se califican las oportunidades y amenazas en una escala de Alto, Medio o Bajo, según corresponda. Bajo la misma escala, se evalúa el impacto que cada variable ejerce sobre el negocio (ver cuadro 3).

✍ **Matriz de evaluación de factores externos MEFE.** Esta matriz busca ordenar los factores que se identifican en el medio (oportunidades y riesgos) de tal manera que se determine cuáles de ellos tienen mayor incidencia en el sector en el cual se desenvuelve la organización. A cada una de las variables claves identificadas se les asigna una ponderación según su grado de influencia sobre el sector, que para el caso podrá alcanzar un valor máximo de 1,00. Se aconseja enlistar los factores según su importancia, con el objeto de lograr un mayor orden que facilite el análisis. El siguiente paso es calificarlos en una escala de 1 a 4, siendo:

1 Amenaza importante

2 Amenaza menor

3 Fortaleza menor

Cuadro 3. Perfil de oportunidades y amenazas del medio

CALIFICACIÓN FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
--									
POLÍTICOS									
--									
SOCIALES									
--									
TECNOLÓGICO									
--									
GEOGRÁFICO									
--									
COMPETITIVO									
--									
DEMOGRÁFICO									
--									
ECOLÓGICO									
--									

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

4 Fortaleza importante

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos

VARIABLES CLAVES	POND.	CAL.	RTADO POND.
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL	1.00		

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

El producto de la multiplicación de la ponderación y la calificación de cada factor, es el resultado ponderado. Este nos permite conocer sobre qué factor se debe profundizar el estudio y hacia dónde direccionar los esfuerzos de la empresa teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas de mayor incidencia.

✍ **Análisis del perfil competitivo PC.** En este análisis influyen en gran medida los factores claves de éxito, definidos como aquellos aspectos que aseguran el buen desempeño de cualquier empresa que se encuentre en una industria específica. Pueden ser analizados con relación a: la participación en el mercado, la extensión de línea de productos, patentes, precios competitivos, lealtad el cliente, calidad del producto, servicio al cliente, facilidades locativas, las relaciones de la empresa con sus proveedores, distribuidores y clientes, etc. Michael Porter propone analizar tales variables, categorizadas de la siguiente manera:

Crecimiento del Mercado: Las industrias que manifiestan un acelerado crecimiento se convierten en atractivas para el ingreso de nuevos competidores. De igual manera, un mercado que alcanza su etapa de maduración, no es muy tenido en cuenta por los inversionistas, puesto que se enfrentarían a competidores experimentados y posicionados. Las proyecciones de crecimiento

del mercado son cruciales cuando se estudia la posibilidad de ingresar a un nuevo negocio.

**Barreras de Entrada:** Comprenden aquellos obstáculos que un nuevo competidor encuentra en la industria cuando intenta entrar al mercado. Generalmente, las barreras de entrada se relacionan con la alta inversión requerida para montar el negocio, el acceso a materias primas, la ubicación preferencial de los competidores, las patentes, los competidores que aplican producción a escala, trabajando con costos mínimos y niveles de venta aceptables para cubrir los costos fijos y obtener ganancias, La tecnología que aplica la industria puede llegar a exigir grandes inversiones en investigación y desarrollo, innovación constante y capacitación permanente.

**Rivalidad entre Competidores:** Básicamente la intensidad de la rivalidad está dada por el número de empresas existentes en un mercado. Entre mas similitudes se encuentren entre los competidores, mayor será la rivalidad. Tales semejanzas tiene relación con el tamaño de la empresa, la visión de sus dirigentes, la experiencia, los recursos disponibles, etc. Estas condiciones resultan atractivos para nuevos competidores, sin embargo, para marcar la diferencia, una organización debe destacarse por el liderazgo que su líder aplique, el cual se verá reflejado en los beneficios percibidos por el cliente.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Al tener opción de ingresar a una industria determinada, se debe evaluar la posibilidad que existe de que surjan nuevos productos dirigidos a satisfacer la misma necesidad que aquel que se pretende ofrecer. El riesgo es mayor en industrias que trabajan con tecnología naciente. Además de los productos sustitutos, se deben analizar las relaciones existentes con otros productos o servicios presentes en el mercado: bienes complementarios o derivados. Es necesario determinar en qué medida las

acciones y la demanda de una empresa que produce aquellos bienes sustitutos, complementarios o derivados, altera la demanda de mi producto.

**Poder de Negociación del Cliente:** Se entiende como la posibilidad del cliente de influir sobre las condiciones de venta; especificaciones del producto, plazos de pago, forma de entrega, garantía, servicios adicionales, precios, entre otros. Generalmente, el poder de negociación del comprador de una industria determinada se incrementa cuando el número de clientes es reducido. Sin embargo, puede presentarse el caso de que una entidad que asocia a muchos compradores, incrementa notablemente su poder de negociación.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Influye en gran medida sobre los costos de producción de una empresa. Si entre los proveedores de una industria existe oligopolio o monopolio, la capacidad de negociación de la industria es muy baja. Una de las estrategias sugeridas para ello, es la integración vertical hacia atrás.

- ? **Matriz DOFA.** Es una de las más utilizadas en el medio empresarial, dada su gran aplicación a los diferentes campos de la administración. La matriz DOFA parte de la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el medio y de los factores que constituyen fortalezas y debilidades de la empresa. Al cruzar esta información y analizarla, se obtienen las posibles estrategias que serán aplicadas durante la ejecución del plan. La matriz DOFA ofrece un posible horizonte para el redireccionamiento estratégico, además es una manera estructurada de analizar con profundidad los factores tanto internos como externos con los cuales debe contar el estratega. La información preliminar necesaria para su elaboración, se encuentra en las matrices y los análisis antes desarrollados: PCI, MEFI, MEFE, POAM, PC. Es conveniente hacer una lista de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas,

para facilitar su selección. Para ello, se aplica una matriz de impacto que permite seleccionar los factores de mayor importancia:

En el DOFA se incluyen los factores calificados como de mayor impacto, y se los escribe en forma descendente. Se construye la matriz, y las estrategias son el resultado de intentar combatir las falencias (amenazas y debilidades) aprovechando las potencialidades (fortalezas y oportunidades).

Cuadro 5. Matriz de impactos

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

Cuadro 6. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

- ? **Análisis de vulnerabilidad.** Es una herramienta que evalúa la capacidad de reacción de una organización cuando los sucesos se muestran negativos. Igualmente, identifica aspectos internos o externos que ejercen gran influencia sobre la empresa, a los cuales se denominan puntuales. Para la construcción del análisis de vulnerabilidad, deben practicarse las siguientes tareas:

Identificar los puntuales: Aspectos fundamentales para la organización que afectan su desarrollo, crecimiento y funcionamiento cotidiano.

Asumir que los puntuales se convierten en amenazas para la empresa. Se trata de crear escenarios pesimistas donde los factores esenciales para una empresa: su ventaja competitiva, su nicho de mercado, su alta capacidad de producción, etc., se vuelven en su contra.

Identificar las consecuencias. Se enumeran cuáles pueden llegar a ser los efectos ante la presencia de tales amenazas.

Valorar el impacto. Identificadas las consecuencias, se califica en una escala de 0 a 10, cuál es el grado de afección que ejerce sobre la organización, siendo 0 de impacto nulo y 10 de alto impacto.

Probabilidad de ocurrencia. Con valores que oscilan entre 0 y 1, se califica qué tan probable es que la amenaza supuesta se haga realidad. Si la probabilidad es baja, es posible planear acciones a largo plazo. En caso de que resulte alta, se hace necesario tomar medidas inmediatas para estar preparados.

Capacidad de reacción: Siendo 0 ninguna capacidad y 10 reacción efectiva, se evalúa cuál es la respuesta de la empresa ante las amenazas identificadas.

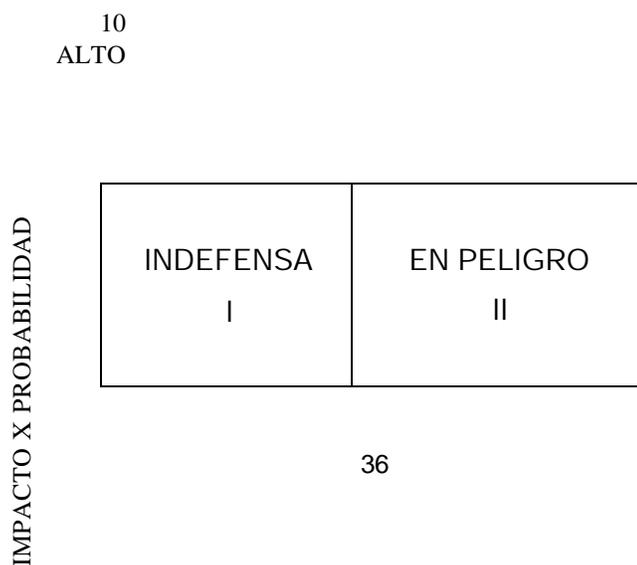
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad

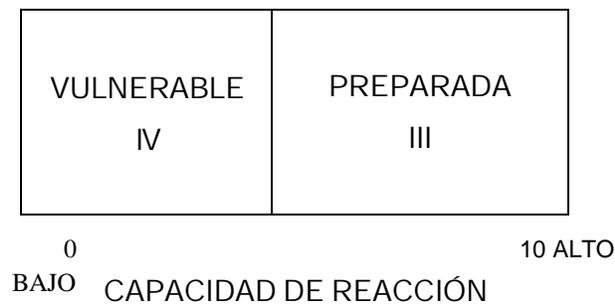
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUEN CIA	0-10	0-1	0-10	VULNERA- BILIDAD
			IMPACT	PROB.	REACC	

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

En un plano cartesiano, se grafican las variables donde el eje X es la capacidad de reacción y Y= Impacto \* Probabilidad de Ocurrencia.

Figura 2. Análisis de vulnerabilidad





Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

El primer cuadrante “Indefensa” implica que la empresa tome medidas inmediatamente. En el cuadrante “En Peligro”, se requieren acciones dirigidas a finiquitar las amenazas existentes, ya que la capacidad de reacción se encuentra en un buen nivel. Aquella empresa que se encuentre en la casilla III, “Preparada”, goza de una buena capacidad de reacción y bajo riesgo ante hechos que llegaran a perjudicarla. El cuadrante número IV, corresponde a una empresa que aunque posee amenazas moderadas, su capacidad de reacción es lenta. Puede llegar a correr un gran peligro en caso de que tales amenazas se hagan efectivas.

Con la elaboración de las anteriores matrices, se finaliza el diagnóstico que corresponde a los factores externos e internos que ejercen alguna incidencia sobre la organización. La información obtenida en esta etapa permite realizar el redireccionamiento estratégico de la empresa en cuestión, el cual otorgará los lineamientos necesarios para formular las estrategias y cursos de acción que se tomarán para asegurar el éxito en el negocio.

**1.6.3 Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico en una nueva empresa o el redireccionamiento en aquella que ya está en funcionamiento, consiste en la

determinación de su misión, visión, y objetivos estratégicos, que se convierten en los rasgos de la personalidad de la organización. Tales elementos (misión, visión, objetivos), son los límites que la empresa se ha impuesto para tomar uno u otro curso de acción.

? **Misión institucional.** Según Peter Drucker, para determinar la Misión Institucional, se deben plantearse algunas preguntas fundamentales. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? Estas preguntas, al parecer sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar.

La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos, todos ellos, producto de la identificación del entorno y el análisis interno realizado con anterioridad: *Su historia:* Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado; *Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios;* *El entorno del mercado;* *Los recursos de la administración, que determinan qué misiones son posibles;* *Las competencias distintivas de la organización, en las cuales debe fundamentar su propósito.*

Las organizaciones desarrollan sus enunciados de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y, en muchos casos, con sus clientes y otros públicos. La misión de la compañía actúa como una mano invisible que guía a los empleados a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para alcanzar las metas de la organización.

Los lineamientos aceptados deben tener varias características. Deben concentrarse en un número limitado de metas y objetivos, debe ser motivante. No debe enunciarse como si el propósito fuera hacer más ventas o generar mayores utilidades; las utilidades son una recompensa para aquellos que toman riesgos e invierten en una

actividad útil. La misión corporativa debe enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otros grupos importantes. La misión de la empresa debe proporcionar la dirección durante los próximos años. Éstas no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Por otra parte, una empresa debe redefinirse si ha perdido credibilidad o su curso ya no es óptimo.

Con frecuencia se definen negocios en términos de productos. Estamos en "el negocio de la industria automotriz". Sin embargo, Levitt argumenta que las definiciones del mercado de una empresa son superiores a las definiciones de producto. Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran siempre. Un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán, y la tecnología que permitirá satisfacer estas necesidades. Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente.

- ? **Visión empresarial.** En su formulación deben intervenir tanto líderes como colaboradores, puesto que los primeros entienden las expectativas y necesidades de los empleados, conocen el negocio y el entorno de la empresa; y los segundos, se constituyen en el activo más importante de la organización, y como tal, deben compartir esta visión. La visión debe ser *integradora*, o sea, apoyada por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Debe ser una *visión compartida*, un deseo de todas las personas que integran a la empresa. Por otra parte, debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar, es positiva, alentadora, inspiradora, impulsa al compromiso y la pertenencia hacia la organización y genera el camino para llegar al punto deseado.

Una visión es un sueño alcanzable y realista, aunque no es fácil de lograr. Es consistente con los principios corporativos y se debe dar a conocer tanto a los clientes como a los colaboradores, la comunidad, los proveedores, y demás personas o instituciones que rodean a la empresa. La visión debe contemplar un periodo en el tiempo, y de ser necesario, una delimitación geográfica. La correcta formulación de la visión, genera un norte para el actuar de los colaboradores en la organización. No se aplica la frase que plantea que "el fin justifica los medios", puesto que la misión, los valores y principios culturales que posea la sociedad y la empresa deben hacerse respetar y aplicarse a lo largo del funcionamiento de la organización.

- ? **Objetivos estratégicos.** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Deben ser generales y por lo tanto, cubrir e involucrar a toda la organización. Los objetivos se caracterizarán por: Ser medibles y alcanzables, pero retadores; Expresar algo fundamental en cuanto a sus resultados o beneficios; Contribuir al cumplimiento de la visión de la empresa.

Los diversos objetivos deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes. La Empresa debe intentar disponer sus objetivos ordenándolos, del mayor al menos importante. Los objetivos deben enunciarse cuantitativamente y contener un plazo máximo en el tiempo para lograr su cumplimiento. El objetivo "aumentar el rendimiento de la inversión" no es tan satisfactorio como "aumentar el rendimiento de la inversión en dos años al 15%". Se emplea el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

Una empresa debe establecer objetivos realistas. Los cuales deben provenir de un análisis de las oportunidades que se le presentan a una empresa y de sus atributos. Por último, los objetivos deben ser consistentes: no es posible "maximizar tanto las

ventas como las utilidades" o "lograr las mayores ventas al menor costo", o "diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible". Estos objetivos se inscriben en una relación de intercambio. Algunos intercambios importantes son los siguientes: Márgenes de utilidad alta contra una alta participación en el mercado; Profunda penetración de los mercados existentes contra el desarrollo de nuevos productos; Metas de utilidades contra metas que no generan utilidades; Alto crecimiento contra escaso riesgo.

Cuando las metas no son consistentes surgirán confusiones. A menudo los directores generales piden a sus administradores que inviertan en "crecimiento de la participación en el mercado a largo plazo" y luego los presionan para que obtengan "altas utilidades anuales". En tanto otros exhortan con claridad a sus administradores a que busquen obtener mayor participación en el mercado y que después se preocupen por las utilidades. Cada opción en el conjunto de intercambios anterior exigirá una estrategia distinta.

**1.6.4 Formulación de estrategias.** Una vez se finaliza el análisis del entorno y de las capacidades (potencialidades y limitaciones) de la empresa, y se han definido los lineamientos generales bajo los cuales se operará al interior de la organización (misión, visión y objetivos generales), es posible iniciar la generación de estrategias. En términos generales, se identifican cuatro tipos de estrategias:

✍ *Ofensivas o de Crecimiento:* En general, se trata de generar solidez al interior de la empresa. Entre ellas, tenemos: *Concentración:* La empresa se especializa en la fabricación o comercialización de un solo producto o servicio; *Diversificación Concéntrica:* La organización decide incursionar con nuevos productos relacionados con su actividad central; *Diversificación de Conglomerado:* La empresa diversifica producción con bienes y servicios no relacionados de manera directa a su producción primaria; *Integración Vertical:* La organización interviene en otra etapa de la cadena de producción de su bien o servicio. puede ser hacia atrás (producción de materia

prima) o hacia delante (distribución del bien o servicio); *Fusiones*: Se trata de lograr el efecto de sinergia al unir las operaciones de dos empresas en una sola; *Adquisiciones*: Una compañía o grupo económico compra otra empresa. Esta última continúa con su actividad central como ente independiente; *Alianzas Estratégicas*: Son acuerdos entre dos empresas para emprender proyectos que ninguna de ellas podría realizar de manera individual, con el objetivo de obtener efectos sinérgicos.

✍ *Defensivas*: Aplican para empresas que deben enfrentar a un medio muy hostil para evitar dentro de lo posible, sus efectos sobre la organización. Son estrategias defensivas: *Reducción*: Busca incrementar la productividad disminuyendo la magnitud de la empresa en operaciones o actividades, con el objetivo central de reducir los costos; *Desinversión*: El fin es enfocar los esfuerzos de la organización en su actividad principal; *Liquidación*: Negociar los bienes de una empresa antes de iniciar los trámites legales de cierre. Es la última opción que se contempla cuando los resultados de las estrategias anteriormente aplicadas, son negativos.

✍ *Estrategias Genéricas*: Su incidencia puede o no abarcar todas las Unidades Estratégicas de Negocios de la organización, para señalar el camino a tomar. Pueden dirigirse a aprovechar una oportunidad latente en el medio, a potencializar una fortaleza, a mantener una ventaja competitiva, a combatir una debilidad, etc. ejemplos de estrategias genéricas, son: la Orientación al Mercado; la Productividad Laboral; el Liderazgo Tecnológico, entre otras.

✍ *Estrategias Concéntricas*: Son aquellas que involucran a toda la organización y cuyo fin principal es mantener a la empresa conectada a su medio ambiente, de manera que ofrezca al cliente exactamente lo que está buscando. Son estrategias concéntricas: la Calidad Total, el Justo a Tiempo, etcétera.

Desde el punto de vista del mercado, Michael Porter sintetizó las acciones en tres tipos genéricos que brindan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

- ✍ *Liderazgo total en costos:* La compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; así está en posibilidad de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas empresas que propugnan por esta estrategia deben tener gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos y perjudique a la empresa que apuesta todo su futuro con esta estrategia. La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.
  
- ✍ *Diferenciación:* El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, estilo, tecnología, etc., pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencia, inspeccionarlos con cuidado, etc.
  
- ✍ *Enfoque:* En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.
  
- ? **Análisis vectorial del crecimiento.** Es una herramienta que permite definir las estrategias de una empresa. La metodología consiste en comparar las opciones de mercado en relación con los productos que actualmente ofrece, o que puede llegar a producir.

El punto de partida para toda empresa, es el cuadrante 1: mercado actual, producto actual. De aquí en adelante, hay muchos caminos que la empresa puede emprender. A continuación se relacionan varias opciones estratégicas:

Cuadro 8. Análisis vectorial de crecimiento

		PRODUCTOS	PRODUCTOS	EXTENSIÓN	PRODUCTO
		ACTUALES	MEJORADOS	DE LÍNEA	S NUEVOS
OPCIONES DE MERCADO	MERCADO ACTUAL				
	MERCADO EXTENDIDO				
	NUEVO MERCADO NACIONAL				
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				
DESARROLLO DE PRODUCTOS					

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogotá, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

Crecimiento Vectorial Horizontal: Llegar a un mismo mercado, con el mismo producto, con rediseños o con innovaciones. Este camino requiere grandes inversiones de recursos (humanos, financieros, de tiempo, tecnológicos) en investigación y desarrollo de producto. ( ——— )

Crecimiento Vectorial Vertical: La meta es ampliar mercados. Hace énfasis en Investigación de Mercados, Comercialización, Publicidad y Distribución del producto o servicio ofertado. ( | )

Crecimiento Vectorial Combinado: Una empresa puede optar por combinar estrategias horizontales y verticales. ( ——— )

Vector Estratégico: Al unir las diferentes opciones de la empresa, se obtiene un vector que señala el desarrollo a futuro de la organización. ( ——— )

- ? **Matriz del grupo consultor de boston (BCG).** El Grupo Consultor de Boston desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que la ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo. Esta matriz se aplica cuando la empresa posee diferentes Unidades Estratégicas de Negocios. Se clasifican dichas UEN, conforme a dos factores: La tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio (un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto) y, La participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante midiendo la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y de 10 significa que la UEN de la empresa es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala, de manera que distancias iguales representan el mismo

incremento en porcentaje. En caso de no tener conocimiento del porcentaje de participación del mercado de la empresa líder, se lo fija en un 50%.

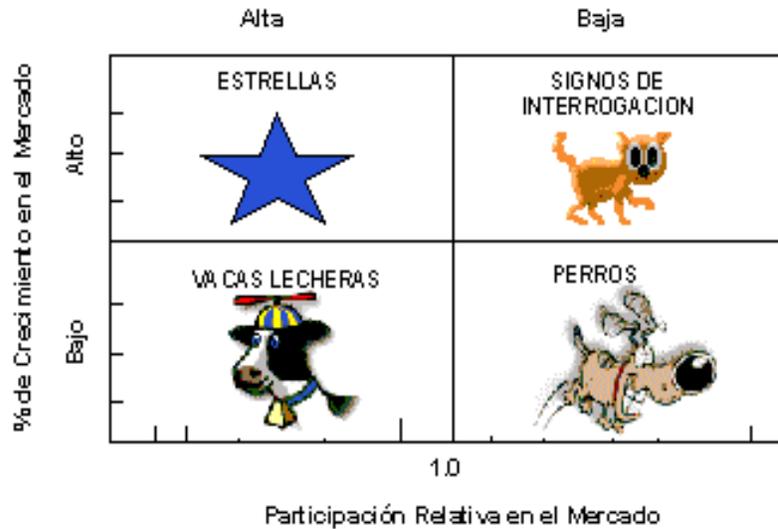
Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios: Interrogantes: Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder; Estrellas: Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al nivel del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía; Vacas de efectivo: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como es líder en el negocio, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros; Perros: los perros describen las empresas que tienen participaciones pobres en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que se ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento- participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o pocas estrellas y vacas. La siguiente tarea consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede optar por cuatro objetivos alternativos; Estructurar: El objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas; Sostener: El objetivo es preservar la participación de la UEN, objetivo adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo; Cosechar: El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo, estrategia adecuada para vacas débiles cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha se aplica

también a interrogantes y perros; Eliminar: El objetivo es vender los negocios para dar mayor empleo a los recursos en otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

El peor error es requerir a todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser: Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarán, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento; Hacer inversiones mayores en perros, en espera de recuperarlos pero fallando en cada ocasión; Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o eliminarse.

Figura 3. Matriz de crecimiento – participación



Fuente: AYALA RUIZ, Luis Eduardo. Gerencia de mercadeo [en línea]. Madrid (España): [citada 23 mar, 2004]. Disponible en internet: [www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc058.htm](http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc058.htm)

? **Matriz interna – externa.** Esta matriz refleja la posición de las UEN de una empresa en una gráfica de 9 casillas. Cada UEN se ubica en alguna de las celdas del gráfico, y se destaca dicha disposición mediante un círculo. El tamaño de los círculos representa el porcentaje de contribución de cada división a las ventas. Dentro del círculo se señalan los porcentajes de contribución de cada división a las utilidades de la empresa. Para elaborar la IE, se requiere contar con la MEFE y la MEFI. La IE, clasifica a las UEN en tres cursos de acción:

- ☞ *Coseche o Elimine:* Conformado por las casillas 4, 7 y 8. Las estrategias son: coseche mientras sea rentable y elimine cuando deje de serlo.
- ☞ *Crezca y desarróllese:* Incluye las casillas 2, 3 y 6. Las estrategias son: intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado) e integrativas (horizontal, vertical, hacia adelante, hacia atrás).
- ☞ *Resista:* Conformada por las casillas 1, 5 y 9. Se aplican estrategias de penetración del mercado y desarrollo del producto.

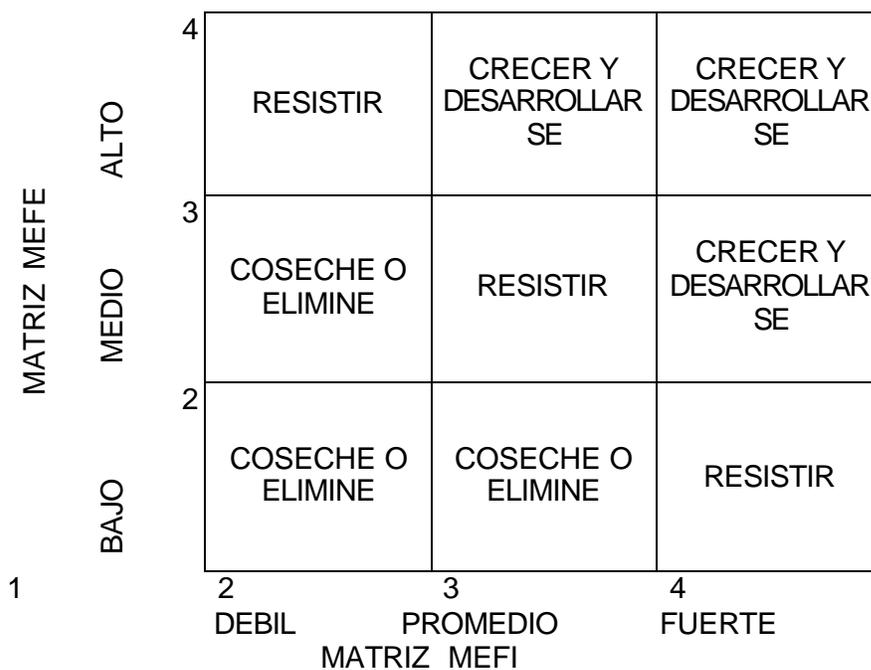
Cuadro 9. Matriz interna- externa

UEN	VENTAS		UTILIDAD BRUTA EN VENTAS %	RESULTADOS PONDERADOS DE LAS MATRICES	
	\$	%		MEFE	MEFI
TOTALES					

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

Una vez se obtienen los datos anteriores, se procede a graficar la posición de cada UEN en la matriz IE:

Figura 4. Matriz interna – externa



- ? **Matriz de la gran estrategia (GE).** La matriz se construye en dos ejes: el horizontal que representa la posición competitiva y el Vertical que corresponde al crecimiento del mercado. Toda empresa, lo mismo que sus divisiones se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes:

CUADRANTE I: las estrategias recomendadas son: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de Productos. Si la empresa dispone de suficientes recursos financieros se sugiere: Integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal.

CUADRANTE II: las empresas en este cuadrante requieren grandes e esfuerzos en el mercado aunque la actividad económica en que compite, es creciente, tiene dificultades para competir. Debe reconocer las causas de su ineffectividad y mejorar su posición competitiva. Las estrategias recomendadas son:, Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de Productos, integración horizontal, Venta y liquidación:

CUADRANTE III: estas empresas compiten en actividades económicas de lento crecimiento y poseen una posición competitiva débil, deben actuar rápidamente para evitar grandes pérdidas o su salida del mercado. Se sugiere Fuerte reducción de costos, reducción de activos, destinar recursos a otras actividades, venta, liquidación.

CUADRANTE IV: estas empresas tienen una fuerte posición competitiva, pero su actividad económica es de lento crecimiento. Generalmente tienen altos niveles de flujo de efectivo y limitaciones en su crecimiento. Se aconseja Asociarse y la Diversificación concéntrica, horizontal y de Conglomerado.

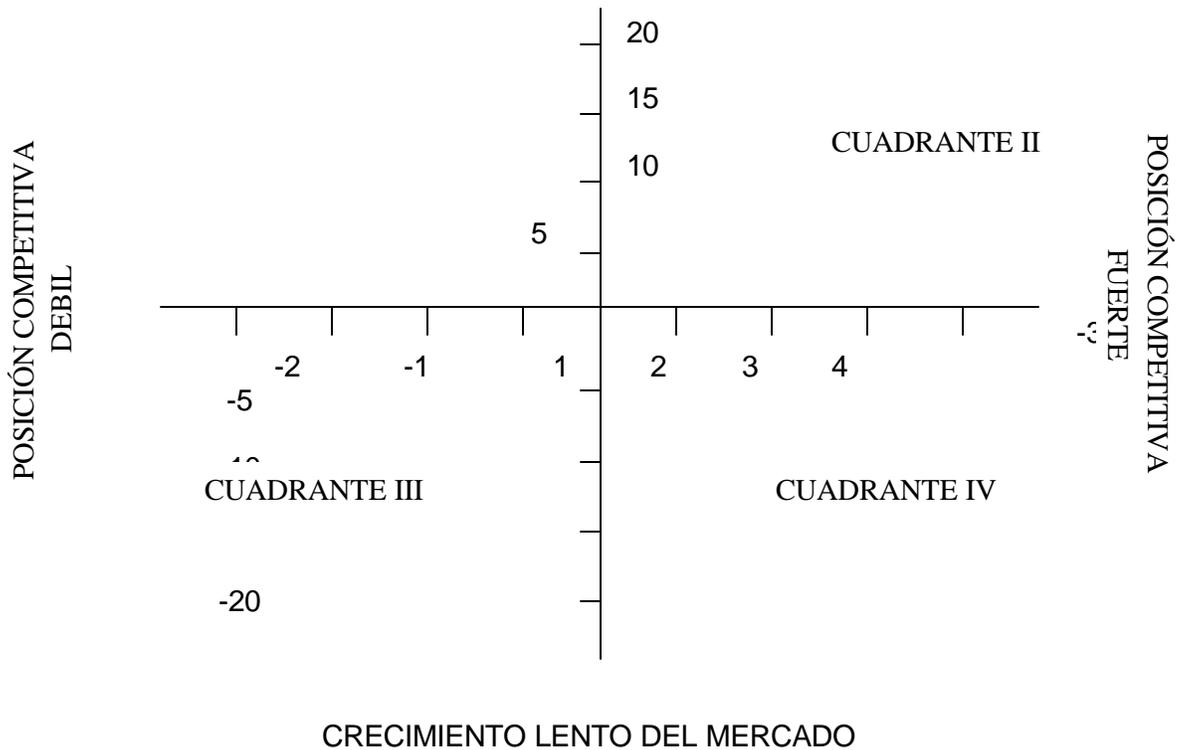
- ? **Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).** Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategia requiere la empresa: Agresivas, Conservadoras, Defensivas o Competitivas. La evaluación de factores claves: FORTALEZA FINANCIERA (FF), VENTAJA COMPETITIVA (VC), constituyen las dos dimensiones internas; la ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A) y FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI) son las dos externas.

A continuación se relacionan los pasos más importantes a tener en cuenta para el desarrollo de la matriz PEYEA:

Se seleccionan las variables a incluir en la matriz

Figura 5. Matriz de la gran estrategia

CRECIMIENTO RAPIDO  
DEL MERCADO



Fuente: BENAVIDES PAZ, Oscar y NARVÁEZ RAMIRES, Guillermo. Gerencia estratégica. Pasto : Ediciones Páginas Libres, 1998. 118 p.

Para la fortaleza financiera y la Fortaleza de la Industria, se asigna un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada uno de los factores que abarca esta dimensión. Para la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva, se asigna un valor que vaya desde -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada uno de los factores que comprende esta dimensión.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI, y EA, sumando las calificaciones del factor de cada grupo y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Marcar los resultados promedios en el eje correspondiente en la matriz.

Sumar los dos resultados sobre los ejes x y y, finalmente, marcar el punto resultante en el plano.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la Matriz pasando por el nuevo punto de intersección. La ubicación del vector en un determinado cuadrante muestra el tipo de estrategia más apropiadas para la empresa.

CUADRANTE I: Agresivas, significa una excelente posición para utilizar fortalezas con el propósito de: Aprovechar las oportunidades, vencer las debilidades y eludir las amenazas. Esto le permitirá a la empresa Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de Productos, Integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, Diversificación.

CUADRANTE II: Conservadoras, se recomienda no correr riesgos excesivos y limitarse a conservar las fortalezas internas.

CUADRANTE III: Defensivas, se recomienda mejorar las debilidades internas y a evitar amenazas externas. Estrategia de reducción, diversificación y liquidación.

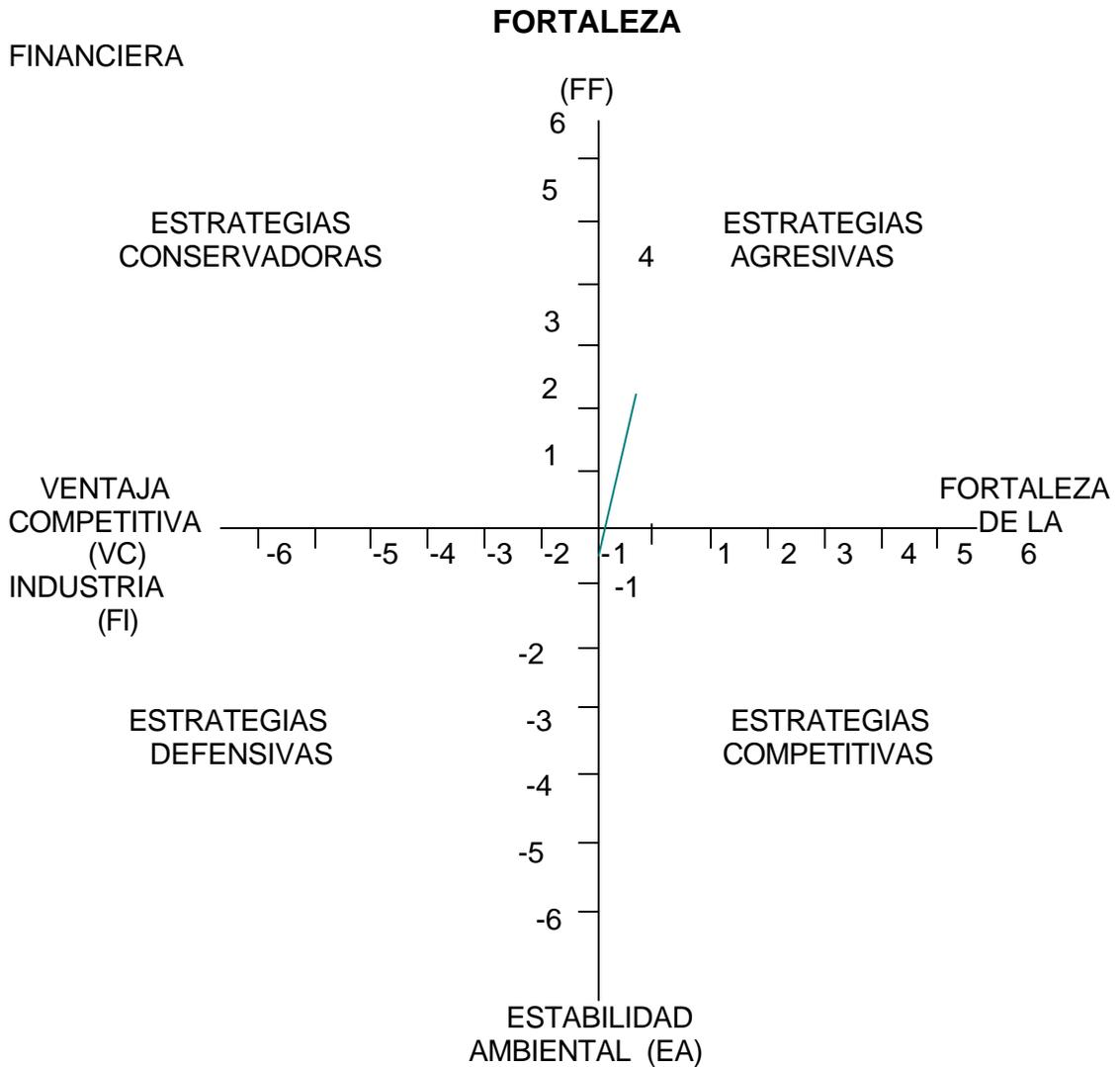
CUADRANTE IV: Competitivas, se sugiere Integración Horizontal hacia delante y hacia atrás, Penetración del mercado, Desarrollo del mercado, desarrollo de productos, Asociación.

Cuadro 10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALI.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALI.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Tasa de retorno de la inversión</li> <li>✍ Apalancamiento</li> <li>✍ Liquidez</li> <li>✍ Capital de trabajo</li> <li>✍ Flujo de Caja</li> <li>✍ Facilidad de salida del mercado</li> <li>✍ Riesgo que implica el negocio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Cambios tecnológicos</li> <li>✍ Tasa de inflación</li> <li>✍ Variabilidad de la demanda</li> <li>✍ Barreras para entrar al mercado</li> <li>✍ Presión competitiva</li> <li>✍ Elasticidad precio de la demanda</li> <li>✍ Rango de precios en el servicio</li> </ul>	
PROMEDIO		PROMEDIO	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALI.	FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA (FAC)	CALI
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Participación en el mercado</li> <li>✍ Calidad del Servicio</li> <li>✍ Ciclo de vida del Servicio</li> <li>✍ Lealtad del consumidor</li> <li>✍ Conocimientos tecnológicos</li> <li>✍ Control de Proveedores</li> <li>✍ Control sobre prestación del Servicio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Potencial de Crecimiento</li> <li>✍ Potencial de utilidades</li> <li>✍ Estabilidad Financiera</li> <li>✍ Conocimientos tecnológicos</li> <li>✍ Utilización de Recursos</li> <li>✍ Intensidad de capital</li> <li>✍ Facilidad de entrada al mercado</li> </ul>	
PROMEDIO		PROMEDIO	

Fuente: BENAVIDES PAZ, Oscar y NARVÁEZ RAMIRES, Guillermo. Gerencia estratégica. Pasto : Ediciones Páginas Libres, 1998. 118 p.

Figura 6. Matriz de planeación estratégica y evaluación de acción



Fuente: BENAVIDES PAZ, Oscar y NARVÁEZ RAMIRES, Guillermo. Gerencia estratégica. Pasto : Ediciones Páginas Libres, 1998. 118 p.

**1.6.5 Evaluación y selección de estrategias.** En este punto ya deben existir bases que permitan visualizar cuál será el camino que tomará la empresa. Es importante entonces comenzar el proceso de decisión del curso de acción, según los resultados arrojados por las matrices anteriores, sumado al análisis independiente que realiza el responsable del proyecto. En el análisis y evaluación de estrategias, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

COMPATIBILIDAD INTERNA: averiguar si la estrategia es compatible con la misión, visión y los objetivos.

COMPATIBILIDAD EXTERNA: si es compatible con el sector, la industria, el ambiente.

DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS: económicos, materiales, Personal

TIEMPO: disponibilidad

FACTORES DE RIESGO: que tanto se está arriesgando la imagen corporativa

Las estrategias además deberán cumplir a cabalidad con las siguientes características básicas requeridas: *Ser Explícitas*. Dar una respuesta adecuada a las carencias y potencialidades a las cuales se somete la empresa; *Ser Consistentes*. Con los valores profesados, los objetivos, la misión y la visión empresarial; *Ejercer una gran influencia*. Se trata de que las estrategias seleccionadas sean pocas pero de gran impacto.

- ? **Matriz cuantitativa de planeación estratégica.** Esta matriz pretende evaluar cada una de las estrategias formuladas con anterioridad. Para elaborarla, en primer lugar se debe construir una lista de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas existentes para el caso particular de la organización. A cada uno de estos factores críticos, se les adjunta un peso relativo.

Analice detenidamente cada una de las estrategias que tenga en mente para aplicar en la organización y asígneles un puntaje, que se reconoce como el calificativo de atracción, siguiendo la escala a continuación:

1 No atractiva

2 Algo atractiva

3 Bastante atractiva

4 Muy atractiva

Calcule la calificación total del atractivo (TA) para cada estrategia: peso del factor por calificativo de atracción (CA). Calcule el total de las calificaciones obtenidas por las estrategias cuando se analiza su impacto en los diversos factores elegidos.

Cuadro 11. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		1		2		3	
		C.A.	T.A.	C.A.	T.A.	C.A.	T.A.
TOTAL							

Fuente: BENAVIDES PAZ, Oscar y NARVÁEZ RAMIRES, Guillermo. Gerencia estratégica. Pasto : Ediciones Páginas Libres, 1998. 118 p.

- ? **Matriz de correlación.** Se utiliza para evaluar la consistencia de las opciones estratégicas con los objetivos trazados. El correcto desarrollo de esta matriz permite elegir aquellos proyectos que se constituyen en soluciones para los puntos fundamentales de la organización, en los cuales, si la empresa asegura la excelencia, gozará del éxito en el sector en el cual se desempeñe.

Cuadro 12. Matriz de correlación

OBJETIVOS \ ESTRATEGIAS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4	OBJETIVO 5
ESTRATEGIA 1					
ESTRATEGIA 2					
ESTRATEGIA 3					

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

**1.6.6 Índices de gestión.** Son expresiones que nos permiten monitorear y evaluar los alcances que han tenido las estrategias aplicadas. Además dan respuestas concretas a la pregunta: ¿En qué medida se han cumplido los objetivos y las metas trazadas?. Existe un gran número de índices de gestión; Cada organización debe elegir aquellos que se dirigen a evaluar los factores clave que aseguran el éxito de una empresa en su sector. Para que estos indicadores puedan ser interpretados objetivamente, es necesario fijar los límites de desempeño que se consideran malos, regulares, aceptables, buenos o excelentes para cada uno de ellos. Se trata de crear un factor común de medición que en ocasiones puede estar dado por los objetivos o metas.

No es necesario ni manejable utilizar muchos indicadores, por ello, se deben buscar aquellos mas representativos. Los índices de gestión pueden ser clasificados en seis categorías:

- ? **Índices de ejecución presupuestal.** El seguimiento a la ejecución presupuestal refleja el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas, además del desempeño de la misión, lo cual conlleva, en el largo plazo, al alcance de la visión empresarial. Aunque la metodología para monitorear el presupuesto depende de cada empresa, existen algunos parámetros que deben ser observados durante el diseño de la misma: *Políticas relacionadas con la ejecución presupuestal*, incluye las políticas de sueldos e incentivos, precios, rubros especiales, inversiones, entre otras; *Diseño del seguimiento*, dado que se facilita realizar una evaluación en cascada: rubros específicos en las unidades operativas y generales en los niveles ejecutivos o directivos; se hace necesario definir qué rubros se evaluarán a cada nivel y en qué medida se desagregarán. Otro punto importante, es la metodología y periodicidad del estudio y los instrumentos de seguimiento que se aplicarán; *Puesta en marcha de la ejecución presupuestal*, se requiere de un programa que trabaje en conjunto con la contabilidad, ya sea automatizado o manual. Además se aconseja poseer un sistema de aviso que alerte sobre el cumplimiento adecuado, medio o deficiente del presupuesto. Finalmente se requiere de un análisis exhaustivo de la información obtenida con el fin de tomar decisiones de contingencia.

- ? **Índices de eficiencia.** Son indicadores cuantitativos que miden los resultados con relación a los recursos utilizados. Son índices de eficiencia:

RETORNO DE LA INVERSIÓN = Beneficios / Inversión

UTILIDAD POR ACCIÓN = Utilidad Neta / # Acciones en Circulación

PRODUCTIVIDAD EN VENTAS = Ventas / Mano de Obra

Cada negocio posee características específicas que permiten elegir los indicadores más representativos para medir su desempeño. El libro "Planeación y Gerencia Estratégica" presenta un listado de razones financieras con gran variedad de índices que facilitan su elección.

- ? **Índices de eficacia.** Miden el cumplimiento de las metas y objetivos, ignorando la eficiencia en el uso de los recursos. Son índices de eficacia:

Índice de desarrollo de nuevos productos.

Índice de crecimiento en ventas.

Índice de rotación de inventario.

Al realizar un análisis en conjunto de los índices de eficiencia y eficacia, se obtiene la productividad de la empresa:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{Eficiencia} + \text{Eficacia}$$

- ? **Índices de equidad.** Por medio de ellos se analiza la distribución de los beneficios obtenidos entre los grupos de interés:

Comunidad: Inversión en programas sociales

Empleados: Inversión en capacitación, beneficios extralegales.

Accionistas: Rentabilidad por acción.

Estado: Pago oportuno de las obligaciones tributarias.

- ? **Índices de impacto.** Son aquellos que monitorean la gestión de diferenciación de la empresa con respecto a la competencia, por lo tanto, se dirigen a medir su competitividad. Hay dos tipos de índices de impacto:

- ? **Índices competitivos o fundamentales.** Se distinguen:

*Índice de Rentabilidad:* Es el resultado del análisis de la productividad de la empresa.

*Índice de satisfacción del cliente interno y externo:* Se obtiene de canalizar las opiniones de los clientes para posteriormente analizarlas y medirlas. De este proceso será posible identificar los índices mas adecuados para medir la satisfacción del colaborador y el comprador.

*Índice de competitividad:* Permite comparar el desempeño de la organización con el de la competencia. Su diseño requiere que previamente se hayan definido de manera clara los parámetros y factores de comparabilidad, e identificado los competidores directos e indirectos

- ? **Índices causales.** Son aquellos con la potencialidad de alterar los índices de competitividad. Entre los cuales tenemos: índices de reclamos, índice de servicios post venta, índice de cartera vencida, índice de respuesta al mercado.
  
- ? **Índices de actividad.** Se basan en el control de la desviación del tiempo que transcurre entre la fecha programada y la fecha de ejecución de una actividad. También es posible que los indicadores de actividad se enfoquen a comparar el número de actividades que fueron planeadas contra aquellas realmente ejecutadas. Por ejemplo,

# de estudios aprobados / # de estudios realizados.

# de juntas planeadas / # de juntas realizadas.

Índices de asistencia a reuniones de personal

Índices de participación en círculos de calidad o equipos de mejoramiento.

**1.6.7. Plan de acción.** Una vez seleccionadas las estrategias que se adecuan mejor a la organización, se procede a detallar las especificidades que cada opción requiere para ser ejecutada. El plan de acción es una tabla que muestra de manera resumida, los siguientes ítems:

*Acciones:* También llamado "Tareas". Es un listado que consta de las principales acciones que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto seleccionado. Se recomiendan que no sean más de cinco.

*Responsable:* Al frente de cada actividad relacionada, se debe anotar el nombre, cargo o área funcional encargada de llevar a cabo dicha tarea.

*Duración del Proyecto:* El horizonte de tiempo planeado es un indicador muy importante en la ejecución de un plan estratégico. Se señala la fecha en la cual se debe iniciar y terminar cada acción.

*Meta:* Se plasman los resultados específicos que se desean alcanzar con la ejecución de cada tarea.

*Recursos:* Este ítem contempla los requerimientos en términos de: tecnología, planta física, recursos humanos y financieros.

*Indicadores de Logro:* Permiten corroborar que la acción planeada se ha llevado a cabo. A diferencia de los índices de éxito o gestión, no evalúan la calidad de la ejecución o su impacto sobre la empresa, sino el hecho de haber cumplido con las actividades programadas.

*Limitaciones:* Esta opción permite anticipar los problemas que se puedan presentar en un futuro. Es un ejercicio útil para elaborar planes de contingencia.

A continuación se presenta un modelo básico que puede ser empleado en la elaboración de un plan de acción (ver cuadro 13).

## **1.7. MARCO CONCEPTUAL**

**GESTIÓN DE LA DIFERENCIACIÓN:** Hace referencia al interrogante ¿Qué hace que una empresa tenga un rendimiento óptimo en el entorno?. Gestión de la diferenciación aplicado a una empresa, tiene que ver con como ésta se adapta y responde a un mercado que cambia permanentemente y a la aplicación del pensamiento estratégico en el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

La gestión de la diferenciación busca que las empresas entiendan los ciclos del mercado y se adapten de acuerdo a los movimientos de estos, de acuerdo al sector, los objetivos, las oportunidades y los recursos.

Cuadro 13. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA: \_\_\_\_\_

ACCIONES	RESPON- SABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORE S DE LOGRO	META	LIMITA- CIONES
		INICIO	FIN	HUMANO S	FÍSICOS	FROS	TECN.			

APROBADO POR: \_\_\_\_\_

Este enfoque es aplicable a la empresa de la época, dado que la planificación exponencial, en donde el crecimiento de las empresas se enmarcaba en una demanda de mercado estable de pocos oferentes y muchos demandantes ha desaparecido en la economía globalizada.

**POSICIONAMIENTO:** Es la acción de diseñar y desarrollar una oferta e imagen empresarial (estrategia de posicionamiento) con el fin de estar en la mente del público objetivo. El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona, pero no es lo que se realiza con un producto; Es aquello que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente del cliente.

Los elementos a tener en cuenta al momento de desarrollar una estrategia de posicionamiento son:

- ? **Importancia del mercado:** se debe proporcionar una fuerte diferenciación a una gran cantidad de clientes.
- ? **Fortaleza competitiva:** se debe desarrollar entorno a la competencia distintiva, en donde ninguna empresa esta en capacidad de ofrecer o igualar nuestra ventaja competitiva frente al mercado.
- ? **Imitabilidad:** difícil de copiar por nuestros competidores actuales o potenciales.
- ? **Propuesta de valor:** el cliente tiene que percibir el suficiente valor para pagar por la diferencia.
- ? **Renta:** debe ser rentable introducir la diferenciación en el mercado.

**REDES INTEGRADAS DE TRABAJO:** Comprenden el grupo de interconexiones que posee la empresa y que le generan valor competitivo de futuro. Se hace referencia a las redes de colaboración que establece la compañía con sus proveedores y con sus clientes, a la red interna para la terciarización de los negocios. El establecimiento de redes es importante por tres razones:

- ? **Se genera mayor conocimiento.** Los socios comerciales complementan las operaciones de la empresa en aspectos que no se hacen bien o simplemente no se hacen.

- ? Se generan y se potencializan los mercados a través del establecimiento de redes para la distribución y comercialización.
- ? Se disminuyen los activos físicos apoyando el propósito de incrementar el retorno de la inversión para socios e inversionistas.

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS UEN: Tiene tres características:

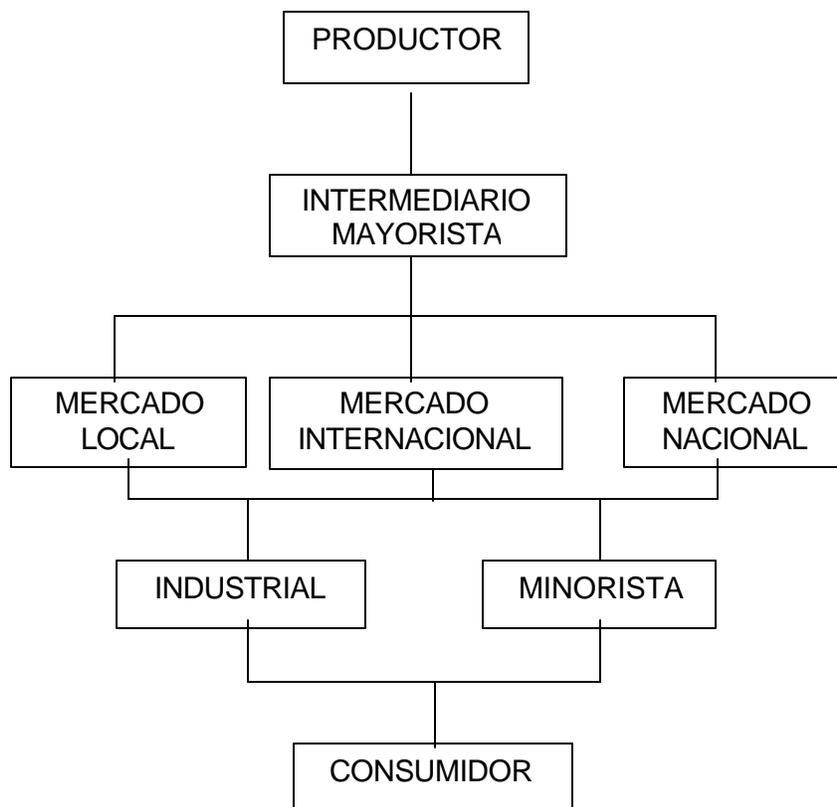
- ☞ Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía;
- ☞ Tiene sus propios competidores;
- ☞ Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

## 1.8. MARCO CONTEXTUAL

**1.8.1. El mercado de la papa.** El sector de la agricultura en el departamento de Nariño, se constituye en uno de los renglones más significativos de nuestra economía. A pesar de la trayectoria en la explotación del campo, el grado de tecnificación de la misma, es prácticamente nulo; principalmente por el bajo nivel de escolaridad de los campesinos nariñenses, el manejo basado en una economía de subsistencia y no de acumulación, la imposibilidad de generar productos en cantidad y calidad constante y la ausencia de un agente inversor que permita pensar en la agricultura como en un foco de desarrollo tecnológico, económico y social para la región. La fijación de precios en productos agrícolas más específicamente en la papa que se basa en el equilibrio del mercado por medio de la oferta y la demanda, no ayuda mucho en este escenario, puesto que los factores ambientales generan gran influencia sobre dicho cultivo, provocando inestabilidad en la oferta del producto. Tales variables del medio, no solamente incluyen las condiciones climáticas como las heladas, las sequías o las inundaciones, sino también los problemas de tipo social que se han presentado con menor frecuencia en los últimos meses como los bloqueos de la carretera Panamericana que en muchas ocasiones ha aislado al departamento del norte del país, donde se encuentra una fracción importante del mercado. Estas situaciones provocan que el precio de la carga de papa alcance extremos nocivos (inclusive por debajo de los \$20.000 o superando los \$50.000).

Al analizar el canal de distribución de la papa (ver gráfico 7), se visualiza que el producto debe pasar por al menos 3 niveles antes de llegar al consumidor final. Sin embargo, el precio del producto no se ve afectado en gran medida, si se compara el costo de reducir los canales de distribución para relacionar directamente al productor con el consumidor. En el sector agrícola nariñense persiste el sistema de negociación cuyo único respaldo es la palabra. Aunque tiende a desaparecer, una gran suma de dinero se mueve bajo este sistema. Generalmente, el comprador mayorista conoce a gran parte de los productores de papa y visita la zona en busca de próximas cosechas. Cuando hay un lote que le interesa, se contacta con el productor acordando el precio que pagará por carga en cada una de las tres categorías: gruesa, delgada y cero, el cual se fija basándose en el mercado. Es obligación de quien siembra hacer la selección de la papa. En ocasiones, la negociación incluye determinar la cantidad que se comprará, aunque la mayoría de las veces, se vende toda la cosecha. Aproximadamente, el acuerdo se hace con una semana de anticipación al cultivo, se presentan casos en los cuales el precio inicialmente negociado varía mucho del que actualmente está vigente, obligando al productor o al comprador a renegociar este aspecto.

Figura 7. Canal de distribución de la papa



Fuente: La autora

El productor tiene otra alternativa de venta, y es el convertirse en proveedor de sus competidores. Para ello, se crean cultivos con condiciones ideales buscando obtener una papa de calidad superior al promedio para luego venderla como semilla. Tales cultivos requieren mayores cuidados, además de un clima ideal. Sin embargo, cuando los cultivos de papa de consumo son muy prósperos, es factible seleccionar la semilla, aunque no se garantizan los resultados. CORPOICA es una de las entidades de apoyo a la agricultura que proveen a los agricultores de semilla certificada.

A nivel nacional, se presenta un incremento en la demanda de la papa empacada y previamente lavada, dado que facilita la preparación del alimento, sin embargo, no sucede lo mismo en la región Nariñense, básicamente porque, no es posible conservar la papa que ha sido lavada por más de 3 o 5 días, aunque esta preferencia también se debe a influencias culturales muy arraigadas.

**1.8.2. 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.

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 tablas 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.

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.

## **1.9. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.9.1 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.

La finca La Fortuna se ubica en la Vereda La Marquesa Alta, perteneciente al Municipio de Tangua, La Pradera, hace parte de la Vereda Cubiján Alto y Miraflores, se encuentra en la Vereda La Merced, éstas últimas dependientes del Municipio de San Juan de Pasto.

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 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, Palmi Ltda., Lácteos La Cabaña, Lácteos Bella Suiza, Lácteos la Castellana y Lácteos Andina Ltda.

**1.9.2. Marco temporal.** El estudio requiere recopilar información en el territorio regional, se ha calculado que ello tomará 1 mes, debido a que el levantamiento de los datos se dificulta porque en su mayoría los productores e intermediarios de la región no se encuentran legalizados como empresas formales, sin embargo, es importante destacar que se cuenta con la información que pueden suministrar entidades vinculadas al sector, como FEDEGAN, REDEPAPA, CORPOICA, FINAGRO, CORPANAR, el SENA, el ICA, la Secretaría de Salud Municipal, entre otras.

En el proceso completo, se invertirán 3 meses, contando desde la formulación del proyecto, hasta la sustentación final del mismo.

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 2.1 DIAGNÓSTICO 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 los sectores lácteo y papero. 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.

**2.1.1 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 (2 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.

- ? **Tasa de cambio real.** Entre 1994 y 1998, el índice de tasa de cambio real del peso con respecto al dólar ha tenido un proceso de revaluación con excepción del año de 1995. Este evento ocasiona un abaratamiento de las importaciones ya que se incrementa el poder adquisitivo del peso con respecto a monedas extranjeras, al mismo tiempo afecta de manera negativa al producto local frente al mercado mundial, puesto que lo encarece.

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>1</sup>, y a la gran inestabilidad de los precios de la papa que históricamente han influido en gran medida en la canasta familiar.

Sin embargo, a partir de 1999, el proceso de revaluación se invirtió, efecto que se acentúa en el 2003. esta situación se constituye en una oportunidad mayor de reactivación del sector lácteo y papero en el país, que si logra ser aprovechada puede incidir en un incremento en las exportaciones, desestimulando las importaciones que afectan los precios de estos productos en el mercado local.

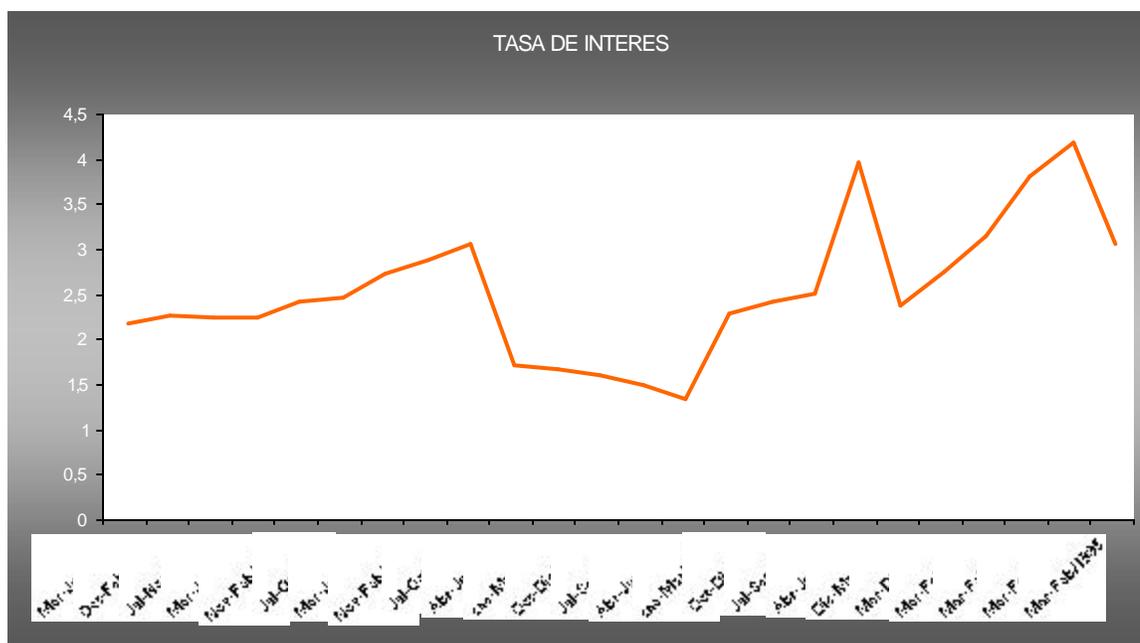
### ? **Tasa de interés**

Las tasas de interés, en la mayor parte de los noventa, han estado en un nivel que restringe el endeudamiento, desalienta la inversión e incrementa los costos financieros para las empresas. El DTF ha estado, en promedio, para la mayor parte de los noventa, por encima del 30%, y las tasas de colocación por encima del 40%. La incidencia de este indicador sobre el costo del dinero y por lo tanto sobre la inversión, es una amenaza mayor para el desarrollo del sector primario, que debe restringir sus inversiones por la limitación que representa su capacidad de endeudamiento, al verse obligado a acudir a los créditos que ofrecen las personas naturales. Teniendo en cuenta la dirección que está tomando el gobierno actual, durante los próximos 3 años se mantendrá la tendencia restrictiva de los préstamos al mantenerse en altos niveles de interés que prácticamente eliminan cualquier posibilidad de endeudamiento para las pequeñas empresas, para quienes además es muy difícil acceder a estos préstamos pues no cumplen con los requisitos o carecen de bienes que sirvan de garantes para la deuda.

---

<sup>1</sup> PBEST ASESORES. Diagnóstico de competitividad para el departamento de Nariño : Informe de avance. Pasto : CEPLAN, 1998.

Figura 8: Tasa de interés



Fuente: SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Actualidad económica de Bogotá. Bogotá : Alcaldía mayor de Bogota, 1991. 137 p.

- ? **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>1</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 (ver tabla 2):

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

<sup>1</sup> AVELLA, Rodrigo. Efecto de las sequías sobre la inflación en Colombia. Bogotá : Banco de la República, 2001. 23 p.

dominante de los industriales. Aún así se considera una oportunidad mayor, pues favorece el incremento del consumo, fomentando una mayor demanda del mismo.

Cuadro 15. Precio de la leche al consumidor

AÑO	\$LITRO	US\$/LITRO	VAR. \$	VAR. US\$
1994	374,20	0,45	20,70	
1995	440,00	0,45	17,58	0,00
1996	510,00	0,51	15,91	11,76
1997	600,00	0,46	17,65	-10,87
1998	700,00	0,45	16,67	-2,22
1999	800,00	0,43	14,29	-4,65
2000	900,00	0,40	12,50	-7,50
2001	1.000,00	0,39	11,11	-2,56
2002	1.063,00	0,36	6,30	-8,33

Fuente: Fedegan. La ganadería bovina en Colombia 2002-2003. Bogotá : Fedegan, 2003. 232 p.

*Precio de la papa al consumidor:* Este tubérculo ejerce una gran influencia sobre la inflación total del país. Análisis realizados por la Corporación Colombia Internacional (CCI) para el periodo 1988 –1997 sobre la incidencia del precio de la papa en la inflación, muestran valores extremos que van desde un +30% hasta un –25% lo que significa que en los meses de mayor aporte durante este periodo, un 30% de la inflación se debió a la papa y por el contrario en aquellos donde el crecimiento de su precio fue menor, su contribución a la inflación fue negativa en un gran porcentaje.

Históricamente los precios de la papa se caracterizan por registrar aumentos entre enero y abril (los principales aumentos del año), mientras que entre mayo y junio se presenta una fuerte disminución de los mismos. Hacia finales de junio y hasta septiembre las cotizaciones repuntan nuevamente, aunque los aumentos no tienen la misma magnitud que en los primeros meses del año, y al cerrar el año los precios vuelven a disminuir. Este comportamiento no se da únicamente en los precios de una variedad específica sino para todas las variedades de papas negras que se cultivan en el país. El comportamiento de los precios de la papa en el año 2003 no cumplió el patrón histórico que tenían las cotizaciones de este tubérculo: de enero a abril se presentaron incrementos de precios y de mayo a diciembre se observó una fuerte

caída en las cotizaciones en todo el país. En el caso de la papa parda pastusa en Corabastos, por ejemplo, los precios bajaron, entre mayo y diciembre, en un 63%.

En general, la inestabilidad de los precios de la papa son una amenaza mayor para el productor, pues el colombiano no tiene un hábito constante de consumo y el fomento a la continuidad del mismo se dificulta ante los cambios de la oferta producidos tanto por los cambios climáticos, como por los pronósticos de siembra esperados por los agricultores.

- ? **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 reciba 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 16. Bonificación por calidad de la leche.

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

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).

Cuadro 17. Costos de transporte de leche.

<b>RANGO RUTA KMS</b>	<b>TRACTO CAMION</b>	<b>CAMION GRANDE TANQUE</b>	<b>CAMION GRANDE CANTINAS</b>	<b>CAMION PEQUEÑO TANQUE</b>	<b>CAMION PEQUEÑO CANTINAS</b>
<b>0-25</b>	6,85	13	19	25	43
<b>26-50</b>	7,99	16	23	31	54
<b>51-75</b>	9,13	19	26	35	62
<b>76-100</b>	10,27	22	31	41	72
<b>101-125</b>	10,27	24	34	47	81
<b>126-150</b>	11,41	26	38	52	90
<b>151-175</b>	12,55	30	41	57	100
<b>176-200</b>	13,69	32	45	62	108
<b>201-225</b>	14,83	34	48	67	119
<b>226-250</b>	15,98	37	52	73	128
<b>251-275</b>	15,98	39	56	79	137
<b>276-300</b>	18,26	42	59	83	147
<b>301-325</b>	19,40	45	64	89	156
<b>326-350</b>	20,54	47	67	95	165
<b>351-375</b>	21,68	49	71	100	175
<b>376-400</b>	21,68	52	74	105	184
<b>400 o más</b>	23,96	55	79	112	193

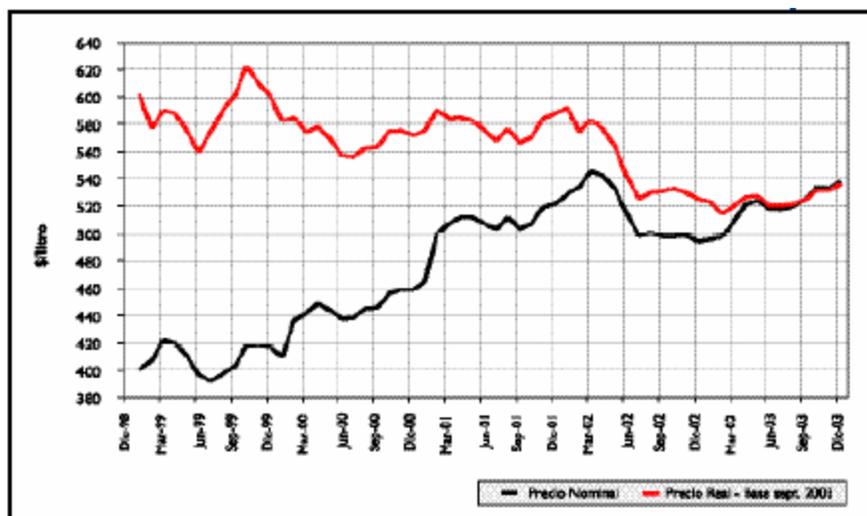
Fuente: CONSEJO NACIONAL LÁCTEO. Acuerdo 008, 17 de febrero de 2004. 8 p.

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 9. Precios de la leche al productor. Nominal y real



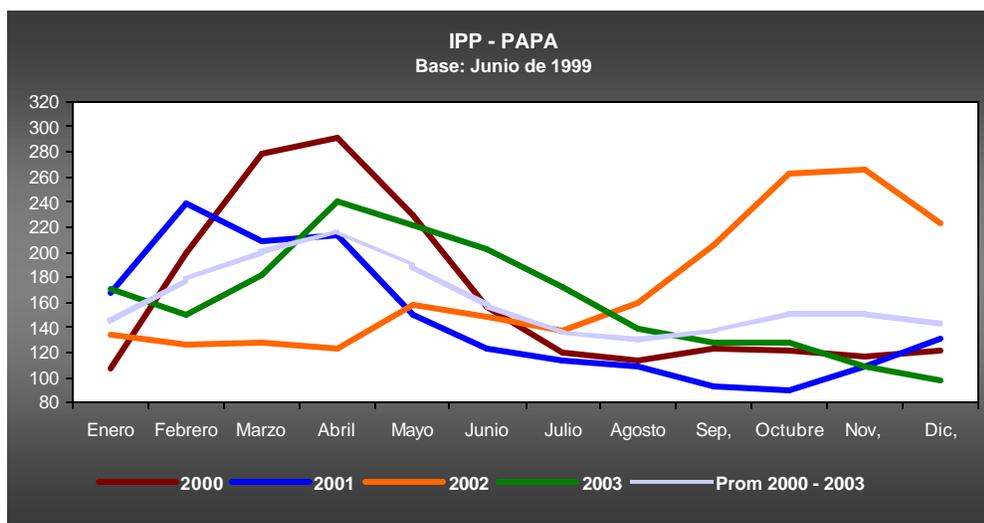
FUENTE: FEDEGAN. Coordinación de Recaudos y Cartera. Cálculos Oficina de Planeación. En: Carta Fedegan No. 84.

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.

*Precio de la papa al productor:* En Colombia el precio de la papa no goza de ningún tipo de regulación y se fija según la oferta y la demanda, lo que convierte esta actividad en un alto riesgo para el agricultor quien así como puede duplicar su inversión en una cosecha, es posible también que sus pérdidas alcancen altos niveles. En el mercado internacional, tampoco cuenta con ningún tipo de protección pues el Sistema Andino de Franjas de

Precios, no cobija este producto agrícola. Ante la ausencia de un mecanismo que ponga orden en el mercado de la papa, salen a relucir las especulaciones de parte de los intermediarios y de los mismos productores, quienes además tienen que enfrentar las inclemencias climáticas de exceso de verano que trae consigo noches de helada o el invierno que en muchas veces dificulta la cosecha y se convierte en caldo de cultivo de enfermedades y plagas.

Figura 10. Índice de precios de la papa al productor



Fuente: BANCO DE LA REPÚBLICA. Cálculos: Observatorio Agrocalendas Colombia. Índice de precios al productor, IPP – Colombia. [en línea]. Bogotá, Observatorio de agrocalendas, s. f., actualizado en 31 de marzo de 2004. [citado en 14 de abril de 2004]. Disponible en Internet: [http://www.agrocalendas.gov.co/papa/reportes/prc\\_ipp\\_04.pdf](http://www.agrocalendas.gov.co/papa/reportes/prc_ipp_04.pdf)

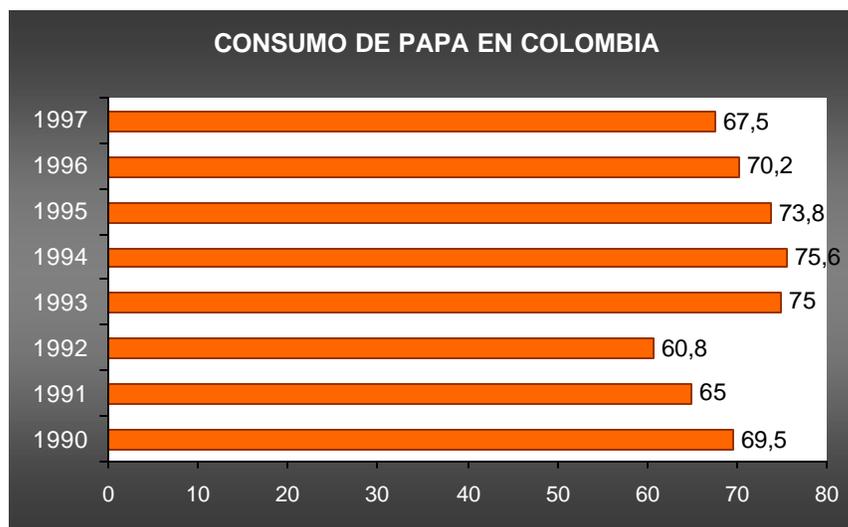
## ? Consumo.

*Consumo nacional de papa:* El consumo de papa en Colombia presenta características especiales: El aumento en el consumo del producto no es proporcional al aumento de los ingresos de los consumidores (curva ingresos demanda relativamente inelástica), convirtiéndolo en un producto con una elasticidad ingreso de la demanda promedio del 0.10; mientras que la baja de precios del tubérculo en el mercado, en épocas del año de excesiva oferta, influye de manera positiva en la demanda del producto.

En Colombia, la papa representa el 1% del costo de la canasta familiar y el 3% de la canasta de alimentos. Sin embargo, al estratificar el análisis, se evidencia que la población de ingresos medios o bajos dedican entre un 2,6 y un 3,9% del gasto en

alimentos. Según cifras de la FAO, tanto la producción como el consumo de papa fresca en el país ha mostrado una tendencia creciente. Durante las décadas del setenta y ochenta, incrementó su consumo a tasas anuales de 7,5 y 5% respectivamente. Entre 1996 y el año 2000 aumentó a tasas promedio del 4% anual<sup>1</sup>. El mayor consumo per capita para el año 2000 es de 70 kg por año, superando en un 40% los estándares de consumo internacional establecidos, esto significa que el mercado local está totalmente cubierto y no genera mayores posibilidades de crecimiento. Sin embargo se evidencian diferencias marcadas del nivel de consumo entre las regiones. En las zonas de clima cálido, la demanda es relativamente baja, pero ha presentado una tendencia creciente durante los últimos años, a pesar de que la demanda del producto en los lugares que tradicionalmente se han catalogado como altos consumidores han reducido su consumo principalmente en el centro del país. Entre 1996 y el 2000, la tasa de crecimiento de consumo en el país ha sido de -0,3%.

Figura 11: Consumo de papa en Colombia



Fuente. INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA Y MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Acuerdo marco de competitividad para la cadena agroalimentaria de la papa. Bogota : Ministerio de agricultura y desarrollo rural, 1999. 67 p.

A pesar de ser un mercado que no ofrece mayores oportunidades de crecimiento, en Colombia aún existen focos de desarrollo identificados en las zonas cálidas del país, que deben ser explotadas y por lo tanto, se considera que la tendencia progresiva del

<sup>1</sup> CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Sistema de Inteligencia de mercados, Perfil de producto #17. [en línea]. Bogota : CCI, 27 de abril de 1999 [citado en 16 de marzo de 2004]. Disponible en <http://www.cci.org.co>

consumo en estas regiones es una fortaleza menor que puede potencializar el desarrollo de la empresa.

*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>1</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.

*Producción nacional de papa:* El cultivo de la papa es la principal actividad agrícola desempeñada en los andes colombianos. En relación con otros cultivos transitorios, la papa ocupa el tercer lugar en área sembrada con alrededor de 170.000 hectáreas cosechadas y el primero en valor de la producción (el quinto en relación con el total de la agricultura). La participación del tubérculo en la producción agrícola sin café, representó en promedio durante el periodo 1970-1996, el 7.9% del valor real y el 12% del volumen.

---

<sup>1</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.

Los principales departamentos productores de papa son: Boyacá, Cundinamarca y Nariño. Entre 1990 y 1997, sus aportes a la producción nacional han mostrado una tendencia creciente que se inicia con el 72% y termina el final del periodo con un 82%. La producción restante está distribuida entre los departamentos de: Antioquia, Tolima, Cauca, Caldas, Valle y los Santanderes. Se resalta la participación de Nariño en la producción nacional durante los años de 1993 y 1994, cuando alcanza el máximo histórico del 27%. Durante el mismo periodo se incrementa el área cultivada.

A pesar que en Colombia existen más de 30 variedades de papa cultivadas, sólo 13 de ellas son de importancia económica. La variedad de mayor área sembrada es la Parda Pastusa con cerca del 55% del total, utilizada para consumo en fresco. Le sigue en importancia la variedad Diacol Capiro, conocida en el mercado como R-12 Negra utilizada para procesamiento industrial y para consumo fresco en el Departamento de Antioquia y en los últimos años en otras zonas del país, sembrada en un 25% del área nacional. A continuación encontramos las variedades Ica Puracé (de alto rendimiento y de consumo en la Costa Atlántica), Tuquerreña (conocida como "Sabanera"), Papa Criolla (*Solanum phureja* variedad "Yema de Huevo"), Ica Nariño (sembrada en el sur del país) y Diacol Monserrate (Única variedad con resistencia horizontal o de campo a la Gota de la Papa). Variedades nuevas, de alto potencial, como Ica Morita (papa consumo en fresco), Ica Única (de doble propósito, consumo fresco e industrial) e Ica lipa (de uso industrial) han presentado bajo nivel de aceptación por parte de los comercializadores quienes consideran un trabajo adicional posicionar materiales que no son conocidos. La producción total de papa en Colombia se estima en cerca de tres millones de toneladas, cuyo destino final es un 80% para el consumo en fresco, 8% para el procesamiento y un 8% para semilla; esta distribución de la producción es una oportunidad mayor para la organización porque tiene un gran mercado de consumo en fresco que le permite mantener la producción actual, sin contar con los pronósticos de crecimiento del mercado industrial que los expertos consideran que tiene una alta potencialidad de desarrollo, incrementando la demanda de las variedades aptas para el procesamiento. Dependiendo de la zona entre un 3 y 7% de papa queda enterrado en el suelo. El tubérculo no cosechado o por efecto de daños mecánicos en el momento de la recolección o por daños de plagas y enfermedades se destina, en términos generales, a la alimentación directa de animales, especialmente bovinos y porcinos. Con la incursión de las empresas procesadoras en Colombia en los segmentos de papa a la francesa y de pasabocas, en los últimos años, se presenta un sistema de producción de agricultura por contrato que contempla sólo aspectos de producción mas no de comercialización limitando el desarrollo de las habilidades de negociación para los productores, esta situación se califica como una amenaza menor, pues en la misma medida ofrece un mercado cada vez mayor, oportunidades de tecnificación, mejoramiento en los métodos de cultivo, entre otros beneficios.

*La producción de papa en Nariño:* Según los datos suministrados por la Unidad Regional de Planificación Agropecuaria, en los últimos diez años, el área sembrada en papa en el departamento ha fluctuado entre 25.000 y 34.000 hectáreas y de acuerdo con el Plan de Cuentas Regionales de Nariño, entre 1991 y 1997 con fluctuaciones del área se estima

que se mantiene un promedio de 35.000 hectáreas, con una producción que oscila entre 400.000 y 600.000 ton./año, que abastece el consumo departamental y el 93%, el de los departamentos del Valle, Risaralda, Quindío y Caldas, principalmente. Los rendimientos obtenidos por hectárea son muy heterogéneos debido a las diferencias edafoclimáticas, a la dotación de los recursos naturales y a aspectos socioeconómicos y tecnológicos.

Los registros históricos muestran que en Nariño, hace 20 años se obtenía un rendimiento entre 9 y 10 ton / ha. En la última década este se ha alcanzado niveles de 20 y hasta 60 toneladas por hectárea. Este nivel es considerado alto en relación con los obtenidos en Cauca de 18.992 kg./ha, en Cundinamarca 18.258 y en Antioquia 17.094 (Anuario Estadístico 1997 de Minagricultura). Esta oportunidad mayor implica una mejora en las técnicas de producción que los agricultores pueden adoptar para incrementar el rendimiento de sus propios cultivos.

El área de cultivo de la Papa en el departamento de Nariño, está constituida por 17.500 has sembradas en el primer semestre del año 2000, con rendimientos que oscilan entre 12.000 kg./ha en zonas marginales con productores de baja producción y más de 30.000 kg./ha, en zonas competitivas de alta producción con agricultores bien tecnificados. Esta zona ofrece una producción de 258.774 ton./semestre de papa con un valor estimado de 32,6 millones de dólares.

En condiciones experimentales, con manejo agronómico adecuado en el uso de semilla certificada, fertilización y control fitosanitario, se han obtenido rendimientos de 60.000 kg./ha<sup>1</sup>. Por ello es posible concluir que Nariño posee áreas con condiciones edafoclimáticas óptimas para que nuevos materiales genéticos (nuevas variedades) expresen un mayor rendimiento y calidad superior al rendimiento promedio nacional de 13.649 kg./ha<sup>2</sup>. Estas áreas óptimas de producción representan el 20 % del total de superficie de producción ubicadas en los municipios.

### ? **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

---

<sup>1</sup> CONSEJO REGIONAL DE LA CADENA AGROALIMENTARIA DE LA PAPA EN ANTIOQUIA. Aporte marco hacia un acuerdo de competitividad de la cadena agroalimentaria de la papa en Antioquia. Medellín : el autor, 2000. 72 p.

<sup>2</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Anuario Estadístico 1997. Bogotá : el autor, 1997. 53 p.

el patrón de costos varía no solamente dependiendo del sistema de producción, sino también de región a región.

Cuadro 18. 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
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FUENTE: Fedegan. Canasta Ganadera. Bogota : 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 de doble propósito y de Nariño como excepción, 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 19. 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
<b>Colombia trópico alto</b>						
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%
<b>Colombia trópico bajo</b>						
Cordoba caso 2	40%	22%	14%	7%	9%	8%

FUENTE: PBEST ASESORES. Estudio de competitividad de la cadena láctea en Nariño. Bogota : 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.

*Costos de producción de papa:* Para la década de los noventa se ha observado una situación de deterioro en la rentabilidad del cultivo, mientras que el crecimiento de los precios reales de la papa fueron negativos durante los primeros 5 años de la década de los 90's, los costos reales por tonelada crecieron en promedio 5.3% para papa tecnificada y 5% para tradicional.

El comportamiento de la variable costos de producción para el caso de la papa en Colombia, parece estar determinando de manera directa las variaciones en la producción a través de la expansión o reducción del área cosechada. Es así como durante la primera parte de los años noventa se presentó una disminución del área cultivada, causado tanto por un aumento considerable de los costos reales de producción como por una caída en el crecimiento de los precios reales en este periodo. El desconocimiento del manejo de problemas técnicos por parte de la cadena de distribución y utilización de los productos, conduce en ocasiones a prácticas equivocadas que pueden corregirse con una asistencia de mejor calidad a almacenes de insumos y agricultores.

Los insumos constituyen el ítem más representativo dentro de la estructura de costos de producción de la papa. Los fertilizantes, insecticidas y fungicidas (incluyendo la mano de obra para su aplicación) representan actualmente en promedio aproximadamente el 35% de los costos totales de la actividad (de este porcentaje, corresponde a los dos últimos el 17%), lo que quiere decir que incluso pequeños cambios producidos en el nivel de estos costos, repercuten de manera importante en la rentabilidad del cultivo.

Estudios sobre este tema realizados por el ICA en 1988, encontraron que los sobre costos por uso irracional de agroquímicos, estaban en niveles entre 47% y 60%, lo que en términos actuales significa que por esta razón, en promedio los agricultores de papa en el país pueden estar invirtiendo de manera adicional e innecesaria (en pesos de 1998) más de \$650.000 por hectárea, monto que representa el 10% de los costos totales de producción del cultivo. Tal situación se presenta con frecuencia por una mal entendida estrategia de ventas de parte de las casas comerciales, quienes con la oferta de brindar asesoría a los agricultores, incitan a la mayor aplicación de productos agroquímicos. A pesar de que existan algunas empresas serias que realmente tienen en mente que a mayor rentabilidad del cultivo, mayor fidelidad del cliente, en términos generales se considera una amenaza mayor por el gran impacto que ejerce sobre los costos del cultivo.

Según un estudio practicado por el IICA en 1995 referente a la competitividad de la papa colombiana, se descubrió que para ocho grupos estudiados, los costos unitarios de producción oscilaron (a pesos de 1993) entre \$56.091 y \$113.270 por tonelada de papa, es decir con diferencias que superan el 100%. Los menores costos se produjeron entre los grandes y medianos agricultores de los departamentos de Nariño y Cundinamarca cuyo cultivo es tecnificado, mientras que los mayores costos los presentaron los pequeños agricultores tradicionales del oriente antioqueño.

El Manejo Integrado del Cultivo de la Papa en Colombia se encuentra en una etapa inicial de experimentación y adopción, que lucha en contra de la cultura del control químico que se considera, por parte de los agricultores, como el arma más efectiva y rápida para la prevención y manejo de los principales problemas fitosanitarios. Este programa es una oportunidad mayor para todo el sector, pues ofrece una asesoría realmente objetiva y que propende por el bienestar del cultivo cuidando los intereses de productor.

En promedio se considera que el control fitosanitario realizado con plaguicidas de síntesis representa entre un 15 y 20% de los costos totales de producción, en la **mayoría** de casos por aplicaciones tipo calendario o por costumbres adquiridas por parte de los agricultores, que se manifiestan confiados si realizan aplicaciones aún cuando no sean necesarias.

La estructura de costos varía mucho entre regiones e incluso entre agricultores como resultado de la alta heterogeneidad en las técnicas de producción de la papa. Los costos directos en el periodo 1990-2000 explicaron en promedio el 83% del costo total, dentro de los cuales el 57% correspondió al gasto en los insumos. Los fertilizantes se constituyeron en el ítem más representativo con el 40% del valor de los insumos y 18% del costo total, seguido por el costo de la semilla con el 23% y los insecticidas con el 14% del costo de los insumos.

La mano de obra con el 62% y el transporte con el 29% explican casi en su totalidad los otros costos directos (43% de los costos directos), dejando tan solo un 9% de los mismos a la preparación del suelo. El costo de la mano de obra se constituye en el ítem que mayor porcentaje representa de los costos totales, 22%, reflejando la gran intensidad de mano de obra empleada en la producción de este bien, producto de la baja tecnificación.

En cuanto a los costos indirectos (17% de los costos totales), el mayor monto lo ocupan los costos financieros con el 38% de los mismos, seguido por los imprevistos con el 18%.

(Fuente: Nuevas Propuestas Y Demandas Para La Consolidación De Los Planes Estratégicos. Plan Nacional de Papa, Resumen Ejecutivo. Bogotá, Enero 2003. Por: Carlos A. Herrera Heredia)

**2.1.2 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>1</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.

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, Hortifrutícola, 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

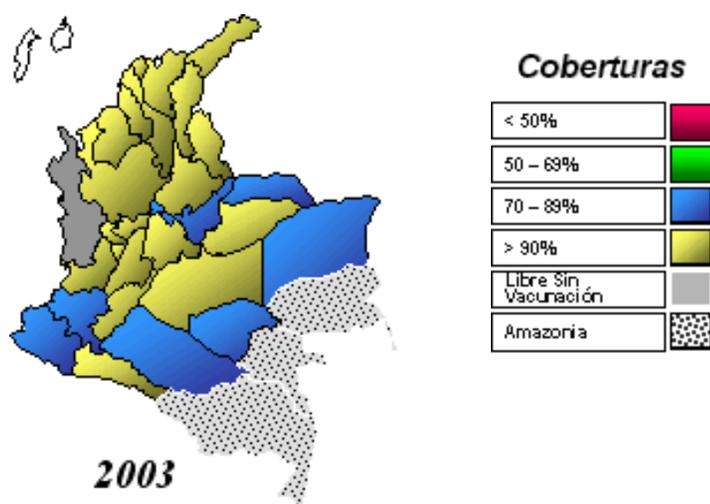
---

<sup>1</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>

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 2003, 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 12. Cobertura de vacunación de Fedegan



Fuente: FEDEGAN, Informe de cobertura de vacunación. Bogotá : el autor, 2003. 16 p.

La superación del cuello de botella que se había establecido en la industria láctea, que no soportaba los incrementos de producción estacionales. 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.

*El fondo nacional hortofrutícola:* Es obligación de todos los productores de frutas y hortalizas (papa) del país, contribuir al desarrollo del sector, por medio del pago oportuno de dicha cuota, la cual asciende al uno por ciento (1%) del valor de venta de frutas y hortalizas. La administración del Fondo está a cargo de la Asofrucol, y los objetivos centrales son: promover la investigación, prestar asistencia técnica, transferir tecnología, capacitar, acopiar y difundir información, apoyar las exportaciones, entre otras.

Hasta el momento, la empresa no ha recibido beneficio alguno proveniente de esta institución; inclusive, no existe una estructura eficiente para el cobro de la cuota. Esta situación tal y como está planteada en la actualidad no genera ningún beneficio o amenaza para la empresa.

- ? **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>1</sup>.

---

<sup>1</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)

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.

*Licencias previas de importación:* En el caso de los productos lácteos, a partir de noviembre del 2002, el Invima exige una serie de requisitos para la importación de alimentos, a la cual debe anexar un certificado expedido por la autoridad sanitaria del país exportador donde conste que el producto está autorizado para el consumo humano y que es de venta libre en el país de origen.

Desde el 20 de septiembre de 1996, quien importe papa hacia Colombia, debe contar con el *Permiso Fitosanitario Andino*, expedido por el ICA. Estas medidas son una oportunidad de menor incidencia en la organización, por cuanto garantizan la calidad de los productos que ingresan, pero no necesariamente influyen en el precio o el volumen importado.

- ? **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:

*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, solicitar el apoyo de inversión al IDEMA y cumplir con la solicitud de inversión. 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.

**2.1.3 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>1</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>2</sup>, fortaleciendo el eslabón de los acopiadores, dado que para las transformadoras no es rentable crear nuevos recorridos por tan bajos volúmenes.

Para la papa, se ha determinado que el cultivo de un bulto de semilla implica una inversión aproximada de \$200.000. Por la condición del tubérculo, tal inversión se realiza paulatinamente durante seis meses correspondientes al ciclo de maduración de la papa. Este estimativo no contempla el arrendamiento del lote. De todas maneras, la inversión requerida no se constituye en un obstáculo mayor para posibles competidores como si lo es el riesgo al cual se encuentran sometidos al invertir en un negocio que se encuentra influenciado en gran medida condiciones que se encuentran fuera del control del productor, como lo es el clima.

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

---

<sup>1</sup> PBEST ASESORES/ CEPLAN. 1998. Diagnóstico de competitividad para el departamento de Nariño. Informe de avance. San Juan de Pasto, Colombia. P. 99

<sup>2</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.

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.** Según la información suministrada por Fedepapa, la mayoría de los productores nariñenses poseen menos de una hectárea sembrada con cultivos discontinuos tanto en términos de periodos de cosecha como de volumen. Esta característica puede ser potencialmente una oportunidad, pues el mercado encuentra una gran dosis de incertidumbre respecto a la disponibilidad de la oferta en un momento dado.

Por otra parte, 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.

La tecnificación en los cultivos de papa en Nariño se dificulta dada la irregularidad de los terrenos. La zona montañosa pocas veces es apta para ser trabajada con tractor. Para garantizar la fertilidad del suelo a través del tiempo, se recomienda el guachado, técnica popular en Nariño, que no exige inversiones de gran magnitud. Entre los productores se generaliza la sobre dosificación de fertilizantes, insecticidas y fumigaciones en general, que ocasionan incrementos innecesarios en el costo. Esta característica es una oportunidad mayor que a pesar de no ser sostenible, pues se asume que con el apoyo de las entidades involucradas con el sector se cree una cultura de manejo integral de cultivos, donde se sustituya al menos en parte la aplicación de químicos por orgánicos, es una ventaja que si se aprovecha puede llegar a convertirse en competitiva pues la organización que la implemente con anticipación y continúe informándose y formándose podrá estar a la vanguardia de las nuevas ideas, gozando de menores costos y mejor calidad que los competidores.

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.

En el sector papero, el universo de los competidores es mucho más amplio. Algunos de los productores son también comercializadores convirtiéndose en clientes de su propia competencia, lo cual les otorga una ventaja competitiva en cuanto a acceso de información se refiere, pues obtienen de primera mano los datos de los cultivos que le permitirán realizar sus proyecciones de manera tal que sus cosechas se produzcan en el momento en que existe una baja oferta. Al igual que el sector lechero, el precio del tubérculo poco tiene que ver con los costos de producción, pues se fija según el mercado. Se encuentra un grado de rivalidad relativamente bajo en cuanto a calidad se refiere, pues es común encontrar cultivos con plagas o enfermedades que facilitan notablemente la comercialización de la producción propia. Son muy pocos los productores que otorgan un valor agregado con la comercialización, el manejo pos cosecha o el servicio pos venta. El empaque es casi siempre concertado con el comprador, por lo cual no se presentan mayores innovaciones o diferenciación de la competencia.

Los grandes productores, ocasionalmente llevan a cabo el proceso de limpieza y/o lavado de la papa comercial (aunque no todas las veces. Esto depende del destino de la producción), y se encargan de su transporte y distribución, permitiendo ampliar la ganancia que genera cada cultivo. En este sentido, la empresa se encuentra en una desventaja que de no ser superada, puede llegar a afectarla seriamente.

- ? **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.

El mercado de la papa tiene algunos productos que pueden actuar como sustitutos, como lo es la yuca, con buena aceptación en los trópicos bajos del país, pero según el Departamento Nacional de Planeación, se encuentra una creciente demanda de la papa en estas zonas. Por ser un producto de bajo costo y buen aporte nutricional, se prevé que mejore su posición estratégica frente a la yuca, razón por la cual se establece que esta situación representa una amenaza menor para la organización.

- ? **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 Rafael Santacruz, 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 del productor, 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. Esta falencia ha sido cubierta con los servicios del Doctor Alejandro Jurado a quien se acude ocasionalmente. Al momento de elegirlos el propietario afirma examinar detalladamente la experiencia en el campo y los comentarios de los ganaderos que conoce. No se presenta queja alguna sobre el desempeño de los proveedores en cuanto a atención, diagnóstico, tratamiento y control del hato, por lo cual se considera que la empresa cuenta con una posición afortunada en el campo. Afirmación que se sustenta también en el poder de negociación que es equitativo entre la empresa y el veterinario el cual recibe una paga justa por sus servicios cobrando una tarifa inferior a la que ha establecido el mercado.

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, el propietario 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 Fedepapa o 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 proveedores de semilla certificada en Nariño, no generan mucha confiabilidad entre los productores, pues se han presentado casos en los cuales el rendimiento esperado de la semilla, no cubre las expectativas. A pesar de que las semillas certificadas tienen una garantía de reposición, algunos productores han manifestado que tales reposiciones tampoco han tenido un rendimiento satisfactorio, por lo tanto, es posible afirmar que no existen en el departamento proveedores adecuados para

competir en el ámbito nacional y obviamente los costos adicionales por transportar semilla desde otra ciudad son muy altos.

- ? **Los clientes.** La organización se encuentra en una posición desventajosa frente a sus clientes. Específicamente en la producción de papa, la oferta determina el poder de negociación de las partes, pues cuando hay escasez, el propietario goza de mayores herramientas para llegar a un acuerdo beneficioso para las partes, pero si hay una excesiva producción, son los intermediarios quienes imponen las condiciones para la compra. Por el volumen y la frecuencia de producción, se cataloga que el poder de negociación de la empresa es menor que el que poseen los clientes. La empresa posee muy pocos clientes, pues su base de datos está compuesta por apenas 5 personas que compran por lo regular el total de la cosecha. Esta situación es notablemente una amenaza mayor para la finca que depende en gran medida de las condiciones del mercado, pues no ha incursionado en otros métodos de mercadeo diferentes a la información al posible comprador de la proximidad de la cosecha. Sin embargo, la empresa tiene la capacidad de influir sobre esta variable, ampliando sus horizontes de venta hacia otros intermediarios, almacenes, tiendas, restaurantes, etc..

En cuanto a la leche se refiere, la organización está actuando en un escenario que implica un gran riesgo, pues posee tan solo un cliente que adquiere el total de la producción. El poder de negociación de la empresa hacia el cliente ha mejorado durante los últimos tres meses, 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 el caso específico de la Victoria, las formas de pago pactadas pueden ser en alguna medida mas beneficiosas incluso que las que ha fijado el Acuerdo de Competitividad, pues no se tiene en cuenta el precio de la cantidad excedente, pagándose toda la leche al valor de la cuota, y la suma del transporte es \$15 más baja que la que determina la normatividad. Pero las sanciones por incumplimiento en los indicadores de calidad, son efectivas inmediatamente y no si persisten por dos meses como se estableció a nivel nacional. La frecuencia del pago es quincenal y se ha cumplido estrictamente. El productor manifiesta un descontento justificable pues es el laboratorio de La Victoria quien emite el concepto referente a la calidad de la leche. Si la transformadora sigue cumpliendo con lo pactado en el Acuerdo, esta desventaja se reducirá, pues deberá acreditar el laboratorio ante el Consejo Nacional Lácteo. El crecimiento de La Victoria es una oportunidad mayor para la finca.

La información disponible a cerca del mercado de la papa en el ámbito nacional es muy amplia. Su análisis es imperante al momento de tomar decisiones de siembra, cosecha y destino de la producción; en la región, sin embargo se carece de un sistema eficiente que favorezca la toma de decisiones con un mínimo de riesgo. A pesar de ello, es una oportunidad mayor, pues la producción casi siempre se dirige hacia el interior del país.

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.

Por su parte, a pesar de que el mercado de la papa se encuentra plenamente abastecido en la región, aún se perciben vacíos en las zonas cálidas y es imperante abrir mercados a nivel internacional que favorezcan a los productores nacionales. Este objetivo solamente puede hacerse efectivo si se trabaja en asociación con los competidores. Es una oportunidad mayor para las empresas agrícolas toda vez que sepan trabajar en equipo para abastecer grandes mercados que exigen niveles de calidad superiores al promedio.

- ? **Influencia de las instituciones sobre la organización.** La empresa está siendo atendida especialmente por Sagan, 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. Desde hace apenas dos meses, la finca fue inscrita en Fedepapa. A pesar de que hasta ahora no se han recibido beneficios específicos de tal inscripción, el propietario tiene la oportunidad de adquirir abonos especializados a precio especial y en el momento en el cual desee vincularse de manera más cercana a esta institución, podrá

gozar de mayores beneficios, como la capacitación, la distribución de semilla mejorada, entre otros. Otro de los servicios que ofrece Fedepapa se representa en la información que puede suministrar, pues a nivel nacional se está realizando un censo papero que podrá brindar información valiosa sobre el mercado y los competidores.

Cuadro 20. Matriz de perfil competitivo de la Leche.

MPC LECHE							
VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	EMPRESA		IVAN CAVIEDES		ALEJANDO JURADO	
		CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO
<b>BARRERA DE INGRESO A NUEVOS COMPETIDORES</b>							
F. Monto de inversión relativamente bajo para ingresar al mercado.	0,080	1	0,08	2	0,16	2	0,16
F. Disponibilidad de mano de obra apta para el trabajo.	0,052	2	0,10	2	0,10	2	0,10
<b>COMPETIDORES</b>					0,00		0,00
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	0,090	4	0,36	4	0,36	4	0,36
F. Ausencia de planeación y relación del crecimiento de la organización con el mercado.	0,086	3	0,26	4	0,34	4	0,34
F. Existencia de valor agregado representado en el servicio o en el empaque.	0,082	1	0,08	4	0,33	3	0,25
L. Variaciones de calidad y volúmen ocasionado por efectos climáticos que pueden reducirse notablemente si se aplican adecuadas técnicas de alimentación alterna.	0,078	3	0,23	3	0,23	4	0,31
F. Infraestructura superior por parte de los grandes competidores.	0,078	1	0,08	4	0,31	4	0,31
F. Sistema contable y determinación de los costos de producción	0,076	1	0,08	4	0,30	4	0,30
F. La calidad del producto	0,074	4	0,30	4	0,30	3	0,22
L. Control sobre el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	0,074	1	0,07	3	0,22	4	0,30
<b>PROVEEDORES</b>					0,00		0,00
F. Posición de negociación con los proveedores de bienes agropecuarios teniendo en cuenta su condición de comerciantes.	0,072	2	0,14	2	0,14	2	0,14
L. Posición de negociación con los veterinarios.	0,070	3	0,21	3	0,21	4	0,28
<b>CLIENTES</b>					0,00		0,00
L. Buen poder de negociación con los clientes, como resultado de una demanda insatisfecha.	0,088	4	0,35	4	0,35	4	0,35
<b>TOTAL</b>	1,0		2,35		3,37		3,44

Cuadro 21. Matriz de perfil competitivo de la Papa.

MPC PAPA							
VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	EMPRESA		FILEMÓN PANTOJA		OMAR RIASCOS	
		CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO
<b>BARRERA DE INGRESO A NUEVOS COMPETIDORES</b>							
P. Fluctuaciones de precio influidas por el mercado antes que por la calidad.	0,091	4	0,36	4	0,36	4	0,36
F. Un monto de inversión relativamente bajo para competir con volúmenes de producción representativos.	0,078	1	0,08	2	0,16	2	0,16
<b>COMPETIDORES</b>							
P. Productores con cultivos esporádicos y altas variaciones en volumen que ocasionan vacíos de producción en determinadas épocas del año.	0,080	4	0,32	3	0,24	3	0,24
P. Sobre dosificación con un consecuente incremento de costos y baja de competitividad.	0,077	3	0,23	4	0,31	3	0,23
F. Ausencia de planeación y relación del crecimiento de la organización con el mercado.	0,090	1	0,09	3	0,27	2	0,18
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	0,091	4	0,36	4	0,36	4	0,36
F. La calidad del producto	0,091	4	0,36	3	0,27	4	0,36
F. Sistema contable y determinación de los costos de producción	0,075	1	0,08	3	0,23	4	0,30
F. Existencia de valor agregado representado en el servicio o en el empaque.	0,085	2	0,17	4	0,34	3	0,26
<b>PROVEEDORES</b>							
F. Posición de negociación limitada con los proveedores de bienes agropecuarios por su condición de comerciantes.	0,076	2	0,15	3	0,23	2	0,15
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	0,078	2	0,16	4	0,31	2	0,16
<b>CLIENTES</b>							
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	0,088	1	0,09	1	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>		<b>3,17</b>		<b>2,85</b>

**2.1.4 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>1</sup>.

Cuadro 22. Indicadores demográficos de Colombia 2000 - 2010.

Años	Población			Relaciones		Edad
	Total	Hombres	Mujeres	Niños -Mujer	Masculinidad	mediana
				(por mujer)	(por 100 mujeres)	(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 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.

<sup>1</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>

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

Cuadro 23. 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. En cuanto a la papa es apropiado ofrecer el producto fresco o precocida como valor agregado.

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 24. 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.

**2.1.5 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 25. Mercado laboral colombiano

<b>Mercado Laboral</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
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 Agrocalendas Colombia [en línea]. Bogotá : el autor. [citado en 16 de abril de 2004]. Disponible en [www.agrocalendas.gov.co](http://www.agrocalendas.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.

- ? **Ingresos y salarios.** Los ingresos de la población colombiana en los últimos años, se ha incrementado gradualmente en pesos constantes, pero al convertirlos a dólares americanos, se visualiza una disminución considerable de los salarios. Mientras que en 1998 el salario mínimo en Colombia equivalía a US\$143, en el 2003 se redujo a US\$115. Este efecto que perjudica a la industria nacional dado que reduce la capacidad adquisitiva del mercado local, puede convertirse en un punto de fomento a las importaciones de productos agropecuarios no protegidos por el Sistema Andino de Franjas de Precios (papa) que ingresan al país con precios alterados por los subsidios que otorgan las naciones desarrolladas, ante los cuales los productos nacionales se encuentran en evidente desventaja. Por ello, se considera que ejerce un gran impacto obstaculizando el desarrollo de la empresa.

En lo que se refiere a la población subempleada, se debe destacar que de las 62 mil personas que conforman este sector, 43 mil oscilan entre las edades de 25 a 55 años, 13 mil entre los 18 y 24 años, 4 mil de los 56 años en adelante y los mil restantes entre los 12 y 17 años; concluyendo que la población mas afectada son en su mayoría jefes de hogar y jóvenes.

La interrupción del tráfico en la vía Panamericana a causa de fallas geológicas o perturbaciones del orden público en Cauca y en Nariño, es una amenaza a la capacidad competitiva del sector agropecuario. La carretera se ha mantenido en aceptables condiciones, por lo cual las causas del problema son de naturaleza social, ejerciendo un mayor impacto sobre el mercado de la papa, pues el precio desciende significativamente cuando ocurren estos hechos.

Cuadro 26. Ingresos y salarios en Colombia

Ingresos y salarios	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mínimo mensual \$	204.000	236.640	260.100	286.000	309.000	332.000
Mínimo mensual US\$	143	135	125	124	123	115
Mínimo mensual en \$ de dic 2003	297.208	315.628	319.000	325.857	329.056	332.000

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

En el ámbito nacional, el cultivo de papa favorece a 95.000 familias aproximadamente, que se benefician de manera directa de esta actividad. Ello equivale a casi 500.000 personas, sin mencionar transportadores, comerciantes, lavadores y seleccionadores, procesadores, distribuidores de insumos y otros actores que intervienen indirectamente en la cadena. Según el Acuerdo de Competitividad Nacional, el cultivo genera cerca de 20 millones de jornales directos que se destinan a la mano de obra rural no calificada.

El cultivo de la papa es para los países andinos símbolo de su cultura y sus costumbres. Este tubérculo cultivado fue visto por primera vez por los españoles en el valle de la Grita, en la provincia de Vélez (Colombia) en 1537. El hecho fue referido por el cronista español Pedro Cieza de León, quien en su historia publicada en Sevilla en 1553 añadió que él mismo la vio en Quito (Ecuador), así como en Popayán y Pasto (Colombia). La primera referencia escrita se encuentra en una publicación de 1552 cuyo autor es Francisco López de Gomara.

Alrededor de este cultivo se tejen innumerables historias y mitos de la tradición popular que se encuentran especialmente arraigados en el Perú y Bolivia. Tales creencias se refieren a la prevención de desastres (plagas, enfermedades, inundaciones, etc.), a la prosperidad en la cosecha, entre otros.

Muchas de las costumbres de siembra, abono y cultivo tienen que ver con las creencias que se transmiten generación tras generación. Este aspecto dificulta en gran medida la adopción de nuevas técnicas que hagan más eficiente el cultivo. Si el campesino no conoce de otro caso de la región en el cual los métodos novedosos hayan dado buenos

resultados, se dificulta su aplicación. Se considera una amenaza de menor impacto en la organización porque con la asesoría de las instituciones y casas comerciales, se crea una nueva cultura que brinde mayores beneficios al cultivo.

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.

**2.1.6 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>1</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

---

<sup>1</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>

Pacífico; el departamento está 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.

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

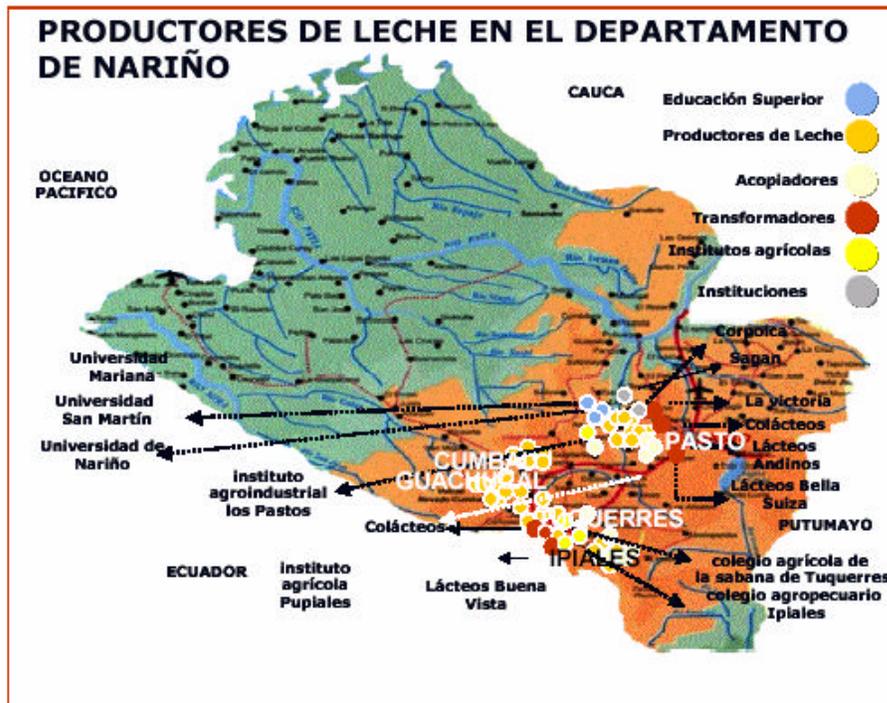
Nariño se ubica en la región pacífica del país y comprende dos zonas altamente productoras: la ubicada en el municipio de Pasto, y la llamada “La Provincia”, que incluye los municipios de Guachucal, Cumbal, Túquerres e Ipiales. Predomina la producción intensiva con ganaderías especializadas Holstein 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 13. 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.

? **Regiones aptas para el cultivo de papa.** Por la diversidad de condiciones agroecológicas en las que se desarrolla el cultivo de la papa en Colombia, se encuentran una amplia gama de sistemas, formas y condiciones de producción que no se pueden generalizar para todas las zonas productoras.

Sin embargo algunas características comunes de la producción comercial, es que localiza entre los 2000 y 3500 msnm, con una zona óptima de producción entre 2500 y 3000 msnm, con temperaturas que van desde los 10 hasta los 15 grados centígrados y precipitación pluvial promedia entre 500 y 2500 mm al año. Zonas por encima o por debajo de éstos límites se consideran como marginales para el cultivo. Aproximadamente, el 75% de la papa cultivada en Colombia se encuentra en zonas de ladera, con pendientes que en promedio superan el 30%.

La producción de papa está influenciada por las condiciones ambientales, en especial, por la distribución de lluvias que condiciona épocas de siembra, las cuales se describen a continuación: La siembra principal o de Año Grande que concentra cerca del 50% del área, se realiza en el primer semestre del año, entre los meses de Enero y Febrero para obtener abundantes cosechas entre los meses de Agosto y Octubre. La siembra de San Pedro o de Mitaca se realiza entre los meses de Mayo y Junio, que concentra cerca del 30% del área para obtener cosechas en los meses de Noviembre y Enero. El restante 20% de la siembra se distribuye a lo largo del año en zonas donde no se presentan heladas y las condiciones agroecológicas son favorables, por distribución de lluvias o por uso de riego complementario. Esta es la razón por la cual se presenta una marcada estacionalidad de los precios del tubérculo en el mercado, con precios altos entre Abril y Junio (Máximos en Mayo o Junio) donde existe mínima oferta del producto y, precios muy bajos en el segundo semestre del año (en especial en el mes de Agosto).

Como se observa, el clima juega un papel fundamental en la fijación del precio del tubérculo a lo largo del año. Esta condición agrega mayor incertidumbre a la ya existente que se ocasiona por el riesgo de que el cultivo adquiera alguna enfermedad. En la región andina de Nariño se destacan las subregiones del Altiplano de Pasto y la sabana de Túquerres e Ipiales. El altiplano de Pasto, se ensancha en la cordillera central, es frío, húmedo con temperatura que oscila entre 6 y 14 grados centígrados, con suelos de laderas largas e irregulares con dmas estrechas y convexas, con pendientes de 3 al 25%, se caracteriza porque tiene suelos de origen volcánico, de color negro, profundos, ácidos, bien drenados y de textura franca.

La sabana de Túquerres e Ipiales, se ensancha en la cordillera central, es una subregión fría húmeda con temperaturas que oscilan entre 4 a 12 grados centígrados, pendientes de 1 a 7% y excepcionalmente del 12%, con suelos de color negro, profundos, ácidos, bien drenados y derivados de cenizas volcánicas. En estas condiciones y para hacer de la producción agrícola una actividad sostenible, los suelos de estas zonas, requieren de un manejo adecuado, en cuanto a labranza, fertilización y enmiendas, debido a su alta fragilidad.

El departamento de Nariño posee una ventaja comparativa en la producción de papa criolla con respecto a otras zonas del país. El Ministerio de Agricultura asignó hace poco tiempo, recursos por 60 millones de pesos para financiar el proyecto de papa criolla mejorada que ejecuta Fedepapa, el cual pretende mejorar la calidad y la comercialización con miras a la exportación de este producto. El cultivo de esta variedad de papa se adapta inclusive a las condiciones socioeconómicas del agricultor nariñense, ya que no exigen grandes extensiones de tierra para su cultivo. Para Fedepapa, esta variedad posee beneficios extra en relación con el mercado de exportación, así que se cataloga como una oportunidad mayor para la empresa y en general, para el Departamento.

**2.1.7 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 tabla muestra el porcentaje del territorio colombiano que presenta esta alteración y las zonas donde se registra.

Cuadro 27. Erosión en Colombia

	MUY SEVERA	SEVERA	MODERADA/ SEVERA	LIGERAMENTE SEVERA	MUY LIGERA	SIN EROSIÓN
ANDINA	0,73%	7,79%	12,9	23,11	4,96	48,53
CARIBE						
ORINOQUIA						
AMAZONIA						
PACIFICO						
INSULAR						

**FUENTE:** 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>

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.

- ? **Influencia del cultivo de la papa en el medio ambiente.** Los incrementos en la producción y el uso de tubérculos y raíces en los países en desarrollo han atraído la atención sobre sus principales beneficios y riesgos para el medio ambiente y la salud. La evidencia disponible indica que los riesgos debido al uso de pesticidas y fertilizantes, son mucho más importantes en el caso de la papa que la erosión de suelo. En tanto ese y otros problemas medioambientales, como la polución del agua a causa de los fertilizantes y las actividades de poscosecha, ameritan una mayor atención. La empresa debe propender por reducir el impacto de sus actividades sobre el ambiente, principalmente tomando medidas de seguridad en la aplicación y dosificación de los productos químicos y manejando una política clara de conservación natural.

Otro aspecto a tenerse en cuenta es la contaminación del aire por la aspersión de agroquímicos aplicados a presión con bombas de fumigación, el cual viene a ser el principal contaminante atmosférico en el cultivo de papa. En razón al impacto ambiental que se está produciendo y en cumplimiento de normas ambientales vigentes, el Ministerio del Medio Ambiente, ha comenzado a exigir el no cultivar papa en áreas de páramo o cerca de nacimientos de agua. Esta amenaza mayor se extiende hacia quienes realizan la aplicación que casi nunca cuentan con los implementos de seguridad mínimos para evitar intoxicaciones.

**2.1.8 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.

En los últimos tres años la demanda por semilla certificada, de su descendencia o semilla de buena calidad, ha sido creciente como consecuencia del riesgo de la transmisión de plagas y enfermedades en tubérculos de procedencia desconocida. Los ejemplos más claros de éste fenómeno son la diseminación de *Spongospora subterranea* en Antioquia y otros departamentos, virus del amarillamiento en Nariño y Polilla Grande de la Papa en todas las zonas productivas de papa en el país. Esta oportunidad mayor reduce en gran medida el riesgo por la difusión de plagas y enfermedades, sin embargo, no es razón para omitir las medidas de salubridad referentes al almacenamiento y comercialización de semilla y papa para consumo.

En la actualidad CORPOICA, empresas de procesamiento y la Universidad Nacional de Colombia adelantan investigaciones en el área de fitomejoramiento para el desarrollo de variedades aptas para consumo en fresco e industrial y conferir resistencia o tolerancia a plagas, enfermedades y condiciones adversas. Fedepapa lanzó al mercado tres nuevas variedades con resistencia a la gota, que se adaptan perfectamente a la región andina; opciones que brinda mayores oportunidades de disminuir los costos por fumigaciones preventivas y eliminar los ocasionados por las fumigaciones curativas.

Las enfermedades que producen las mayores pérdidas en producción y calidad y a su vez las que generan mayores gastos en prevención y control son las causadas por hongos, virus y bacterias. La enfermedad más importante del cultivo, que se encuentra distribuida en todas las zonas es la Gota de la Papa (*Phytophthora infestans*) que causa lesiones en la parte aérea y puede llegar a causar pérdidas hasta del 100% del cultivo. Hasta el momento no se ha detectado la presencia en el país de la fase sexual del hongo, conocida como Raza A2, de acuerdo con investigaciones realizadas por la Universidad Nacional de Colombia.

Los hongos del suelo y que se transmiten por semilla han venido incrementado su prevalencia en diferentes zonas productoras: *Spongospora subterranea* (Roña de la papa), *Rhizoctonia solani* (Rizoctoniasis o Muñequero) y *Rosellinia sp.* (Palomillo o Mortaja Blanca). Es así como algunos suelos contaminados por la *Subterranea* están inhabilitados para la producción de semilla o para la producción comercial de papa, sin que se cuente hasta la fecha con métodos eficientes de control químico, en el caso de Roña y Palomillo. Esta amenaza de menor difusión en Nariño, exige medidas preventivas que reducen notablemente el riesgo de contaminación del suelo por hongos.

Las bacterias que atacan la papa de mayor importancia económica son la denominada Pata Negra (*Erwinia carotovora ssp. atroseptica*) y la Marchitez Bacteriana o Dormidera de la papa (*Ralstonia solanacearum*) especialmente en zonas marginales bajas y que se manifiestan con mayor intensidad en épocas lluviosas o en condiciones de suelos encharcados. No se conocen tratamientos químicos aplicados en condiciones de campo que ofrezcan control de éstas enfermedades.

Las plagas de mayor importancia económica en el cultivo de la papa y que afectan en forma directa la calidad comercial del tubérculo, son el Gusano Blanco de la Papa (*Premnotrypes vorax*) que se encuentra en cerca del 90% de las áreas productivas, la Polilla Grande de la Papa (recia solanivora) cuyo ataque ha ocasionado las mayores pérdidas económicas en Colombia, especialmente en los departamentos de Boyacá y Cundinamarca en condiciones de cultivo y de almacenamiento de tubérculo destinado para semilla y para consumo fresco. Las estrategias de manejo integral, ejecutadas de manera conjunta por parte de los agricultores brindan un excelente recurso de disminución de riesgo fitosanitario, tales como la prevención (evitar sembrar en sitios infectados por enfermedades, uso de semilla sana y libre de plagas y enfermedades, uso

de empaque nuevos, tratamiento de semillas) y labores culturales como siembra, desyerbe, aporque y recolección de la cosecha realizados en forma oportuna y eficiente, uso de riego y rotación de cultivos en las zonas donde se disponga de los recursos suficientes, para detección y monitoreo de la Polilla Grande de la Papa, uso de trampas provistas de feromonas sexuales para captura de adultos machos, trampas de caída o cultivos trampa para control de Gusano Blanco de la Papa y bandas de colores para captura de thrips y otros insectos, entre otras opciones. Estos problemas pueden ser controlables mientras tengan una detección temprana. Por ello, se califican como una amenaza menor.

La recolección de papa es un proceso que genera desperdicios, un subproducto que puede o no utilizarse por parte del agricultor. Inicialmente está el tubérculo no comercial desechado por su tamaño conocido como "riche" que lo utiliza para alimentación de la familia, de obreros, para alimentación animal y en buena parte de las regiones como tubérculos semilla para el siguiente ciclo de cultivo. En segundo lugar se encuentra la papa cortada por el azadón, tubérculos atacados por plagas y enfermedades, que de no ser recogidas, se convierten en foco de plagas y enfermedades. Por último, la papa que queda enterrada por efecto de una deficiente cosecha que posteriormente genera plantas voluntarias o "toyas" que son susceptibles al ataque de agentes fitopatógenos. Por su influencia en los cultivos subsiguientes, se considera una amenaza menor.

En cuanto a calidad, cualquier defecto que se presente sobre la superficie como consecuencia del ataque de plagas y enfermedades, cortaduras, golpes u otros defectos en el interior del tubérculo, las mezclas con otras variedades y tubérculos deformes, es seriamente castigado por parte del comprador intermediario o el consumidor final porque no responde a sus expectativas. Esta condición puede ser explotada como una oportunidad mayor, toda vez que se persiga la línea de producción con calidad, tomando las medidas necesarias para asegurar que el tubérculo cumpla con las características óptimas.

Desde 1996 existe en el país la norma técnica NTC 341, que establece las características que debe tener el proceso de producción, empaque, almacenamiento y transporte de la papa destinada para el consumo en fresco y para el procesamiento industrial. Sin embargo su aplicación ha sido hasta el momento prácticamente nula por parte de los diferentes eslabones de la cadena, observándose en cambio que cada supermercado o industria define y aplica sus propias normas de calidad según sus propias necesidades técnicas y de mercado. Teniendo en cuenta que en el mercado se presenta una tendencia a la estandarización, la existencia de este tipo de normas puede ser explotada como una oportunidad para la empresa siempre y cuando comience a ponerla en práctica, pues la anticipación genera una ventaja comparativa que puede convertirse en competitiva si se trabaja en ella.

**2.1.9. Comercio exterior.** Como se anotó anteriormente, tanto la producción de leche como de papa 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 papa en el mundo.** En Estados Unidos los productores de papa tienen acceso a los programas gubernamentales de seguros de cosecha y de protección contra desastres naturales. En algunas regiones, como en el oeste, se utilizan subsidios a la irrigación. Los productores y los industriales de la papa también son elegibles para participar en los programas de exportación liderados por la Secretaría de Agricultura, USDA. Los programas de nutrición y de ayuda alimentaria, como el programa nacional de alimentación escolar y el programa de ayuda alimentaria bajo la ley pública 480, tienen en cuenta a la papa y a sus derivados. Existen, además, cinco órdenes o acuerdos de mercadeo federales, denominadas Federal Marketing Orders, mediante las cuales se administran los mercados locales, en áreas de los estados de Idaho, Oregon, Washington, California, Colorado, Virginia, y Carolina del Norte. Mediante estas órdenes se regulan los mercados por calidades, madurez, tipo de empaque y de medios de transporte. Estos estándares también se aplican a las importaciones y las órdenes de mercadeo se financian con tasas sobre la comercialización.

Entre 1999 y 2000, la Secretaría de Agricultura de Estados Unidos destinó para la papa 28.6 millones de dólares para compensar pérdidas por desastres naturales. La compensación ascendió a 27.8% de la pérdida demostrada; así si un productor demuestra pérdidas por 100.000 dólares, el programa le compensa en 27.800 dólares. Las organizaciones gremiales, agrupadas en The National Potato Council están tramitando ante el Congreso medidas adicionales de compensación que tengan en cuenta calidades del producto .

Tales auxilios y ayudas presentan un panorama desalentador para el producto colombiano, pues es una amenaza mayor ante una apertura del mercado que elimina toda posibilidad de alcanzar la competitividad en cuando se enfrenta a productos cuyos costos de producción se encuentra alterados notablemente por las ayudas que reciben de sus respectivas naciones.

En Canadá, los productores de papa tienen acceso a los programas oficiales de estabilización de ingresos, de compensación por desastres, de seguros agrícolas y de crédito, entre otros. Los programas agrícolas se financian entre el gobierno federal y el provincial, por lo general por partes iguales. El programa más importante es el denominado Net Income Stabilization Account NISA, a cargo de los programas de estabilización de ingresos y de seguros agrícolas. El programa NISA es tripartito en donde el productor puede ahorrar hasta el 3% de su ingreso; en compensación, el gobierno federal le aporta, como subsidio, el 2% y el gobierno provincial el 1%. El agricultor puede hacer uso de estos ahorros sólo cuando los ingresos corrientes caen por debajo de los ingresos promedio de los últimos 5 años. El límite del subsidio total por agricultor es de 7.500 dólares por año. El programa es independiente del producto pues se dirige al productor. En cuanto a los programas de seguros, el gobierno subsidia la mitad del costo de las primas.

Los gobiernos provinciales también aplican incentivos para el establecimiento de plantas agroindustriales y para estimular las exportaciones de éstos productos. Entre 1995 y 1996, los gobiernos provinciales extendieron subsidios para la construcción de silos de almacenamiento, plantas de procesamiento, empaque y embarque. La carencia de estos beneficios en el país, dificultan la evolución y mejoramiento de las técnicas de producción y el manejo del producto en la etapa de poscosecha.

México estableció tasas arancelarias elevadas y negoció un sistema de cuotas a diez años con Estados Unidos y Canadá. Con Chile, en 1999, se liberaron los mercados de la papa y sus productos mientras que con el G-3 éstos se excluyeron de los cronogramas de liberación. En los demás países del hemisferio americano no se registran programas específicos para la papa, aunque existen instituciones que operan programas en América Latina, el Caribe, Canadá y USA, dedicados a la investigación científica, biotecnológica y a la asistencia técnica. Entre éstas instituciones se encuentran el Centro Internacional de la Papa CIP, que trabaja en estrecha coordinación con los sistemas nacionales de investigación en cada país miembro, la Red Electrónica de la Papa Redepapa, Papa Andina y la Fundación para la Promoción e Investigación de Productos Andinos, Proimpa, entre otros. Frente al mercado internacional, es una amenaza mayor por la falta de apoyo y la indiferencia demostrada por el gobierno nacional hacia este sector. Sin embargo, en Latinoamérica, las exigencias técnicas y sanitarias restringen el comercio. En la zona andina, son frecuentes las regulaciones sanitarias con el propósito de controlar la Polilla Guatemalteca.

Proyecciones hechas por un estudio conjunto entre la FAO y el CIP, indican que el comercio mundial del tubérculo tiende al crecimiento en los próximos años a tasas promedio anual del 2%. Si bien los pronósticos del estudio apuntan a que en principio serían los países de Europa Occidental y del Cercano Oriente los principales beneficiarios del aumento en las exportaciones mundiales el estudio anota igualmente que países en desarrollo, en especial aquellos que presentan posiciones estratégicas y condiciones internas favorables como Argentina, Chile, China, Colombia, Egipto e

Indonesia podrían expandir de manera importante el ritmo de sus ventas externas en los próximos años.

- ? **La balanza comercial de la papa.** Los principales países exportadores son Holanda, Alemania, Canadá, Francia y Bélgica que concentran cerca del (65%) del comercio mundial del producto. Sin embargo, son estos países los que al mismo tiempo se constituyen en los mas grandes importadores mundiales de papa para consumo, llegando a representar el volumen de sus importaciones en el periodo 1994-1996 aproximadamente el 44% de dicho mercado mundial.

En América Latina los principales países exportadores de papa son Argentina y Colombia, colocando su producto principalmente en los mercados de Brasil y Venezuela respectivamente.

A pesar de estar Colombia exportando papa desde los años 50', solo hasta 1990 comenzó a exportar volúmenes de alguna significación. En este año comienza un periodo de rápido crecimiento exportador con cerca de 26.000 toneladas comercializadas (la casi totalidad en Venezuela), alcanzando en 1994 el máximo nivel con algo mas de 60.000 toneladas. En los tres últimos años sin embargo, las exportaciones cayeron nuevamente a los niveles existentes a comienzos de la década (menos de 25.000 toneladas anuales); destacándose incluso el hecho de que por primera vez (1997- 1998) las importaciones de papa fueron superiores a las exportaciones (19.157 y 19.166 toneladas importadas respectivamente contra 8.062 y 7.635 toneladas exportadas) situación que se explica en gran parte por el problema de calidad que presentó la papa, por la ocurrencia de la polilla guatemalteca, la pronunciada elevación de los precios domésticos y menor oferta del producto en el primero de estos años y la colocación por parte de Venezuela de barreras no arancelarias que dificultaron el comercio durante el último año. Las dificultades presentadas con el comercio hacia Venezuela y principalmente la dependencia de las exportaciones de papa hacia un solo país, convierten esta situación en una amenaza mayor para la empresa, pues una sobreproducción trae consigo bajas notables del precio del tubérculo y en caso de que la oferta no encuentre otro mercado viable, los bajos precios se convertirán en una constante para el mercado local.

La balanza comercial de Colombia en lo relativo a la papa, mantiene un superávit, sin embargo la diferencia entre las importaciones y las exportaciones es cada vez más pequeña. En parte porque las primeras se han incrementado notablemente; entre 1990 y 2002 su tasa de crecimiento fue de 8,5%, mientras las exportaciones en el mismo periodo tuvieron un comportamiento decreciente con una tasa de -7,2%. Esta situación plasma los efectos de la valoración que ha tenido el peso frente al dólar en los últimos años, restando la capacidad del agricultor de competir en el ámbito nacional e internacional, puesto que sus costos no favorecen una reducción de precios. El incremento de las importaciones se constituye en una amenaza de gran impacto para la organización, pues inciden de manera directa en el precio del tubérculo, el cual es determinado por el comportamiento de la oferta y la demanda y a

diferencia de los lácteos, no contempla ningún mecanismo de estabilización de precios.

- ? **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 por 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 esta 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>1</sup>

**2.1.10 Perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.** 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 los subsectores de papa y 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:

P: Se utiliza para señalar que la descripción influye sobre el negocio de la papa.

L: Estas variables tienen una mayor incidencia sobre el sector lácteo.

F: Son factores que afectan a la empresa en términos generales, o a los dos subsectores en proporciones similares. Básicamente se emplea para describir situaciones que limitan o potencializan la inversión, la administración del talento humano y la creación de una cultura organizacional, entre otros.

Para realizar la depuración, se analizaron cada uno de los factores relacionados en el diagnóstico teniendo en cuenta las consecuencias que podrían tener sobre las empresas productoras de leche y papa 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.

---

<sup>1</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>

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 28. Perfil de oportunidades y amenazas del medio.

POAM									
CALIFICACIÓN FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONÓMICOS</b>									
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda				X			X		
F. Tasas de intereses que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	X						X		
P. La variabilidad en los precios de la papa que están afectados por la oferta y la demanda.	X						X		
<b>COMPETITIVO</b>									
<b>COMPETIDORES</b> F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.				X			X		
F. Ausencia de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.				X			X		
<b>PROVEEDORES</b> P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	X							X	
<b>BIENES SUSTITUTOS</b> L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.		X							X
<b>CLIENTES</b> P. Poder de negociación ligado a la oferta y la demanda.	X						X		
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.		X					X		
<b>SOCIAL</b>									
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte del colaborador	X						X		
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>									
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	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.

Las amenazas más importantes para el negocio de la papa tienen que ver con la autorregulación del mercado que se aplica para la industria. De este factor dependen el precio del tubérculo, el poder de negociación de compradores y proveedores, las proyecciones de producción, entre otros factores que inciden en gran medida en el éxito o fracaso de las organizaciones. Cambiar esta situación es imposible para un agricultor pequeño, pero, tomar medidas preventivas mediante la planeación exhaustiva de los cultivos incluyendo su respectiva presupuestación, puede reducir el impacto y tornar esta amenaza en un foco de desarrollo.

**2.1.11 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.** La matriz MEFE se realizó tomando las mismas variables que se utilizaron en el POAM; conservando iguales convenciones, se señalan cuáles factores afectan al sector de la papa, de la leche o a la finca en su conjunto. En esta matriz las amenazas y oportunidades se encuentran diferenciadas y ordenadas según la ponderación que les fue otorgada, de mayor a menor importancia.

Para establecer el peso que debía tener cada factor, se dividió el total de la columna ponderación (1) entre las amenazas y oportunidades que se incluyeron en la matriz, el promedio que se obtuvo fue de 0,09, de manera que los valores superiores serían asignados a aquellas condiciones que tienen mayor incidencia sobre las empresas del sector.

La valoración numérica del entorno arrojó como resultado un ambiente medianamente hostil, que requerirá de mayores esfuerzos para aprovechar aquellas oportunidades que se consideran claves y potenciarlas de tal manera que puedan superar los obstáculos que se encuentren en el camino.

La aversión al trabajo en equipo y la falta de disciplina por parte de los colaboradores es la mayor preocupación para una empresa que desee crecer por encima del promedio; Crear una cultura organizacional debe ser una prioridad, un reto de grandes magnitudes.

Cuadro 29. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFE			
VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	0,13	4	0,520
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	0,12	4	0,480
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	0,07	4	0,280
<b>AMENAZAS</b>			
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	0,13	1	0,130
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	0,12	1	0,120
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	0,11	1	0,110
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	0,10	1	0,100
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	0,07	1	0,070
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	0,05	1	0,050
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	0,05	2	0,100
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	0,05	1	0,050
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,0</b>

## 2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

**2.2.1 Historia.** El trabajar en el campo siempre ha estado en los planes del señor Livio Mejía. Hace más o menos 25 años, cuando vivía en Ipiales, comenzó sembrando cebada y papa en lotes que arrendaba en sociedad con algunos amigos a las afueras de la ciudad; sin embargo, la inexperiencia y el clima, le jugaron una mala pasada ocasionando pérdidas que perjudicaron su estabilidad económica, obligándolo a desistir de la idea al menos por algún tiempo. A pesar de esta primera vivencia, la idea de un futuro en la actividad agropecuaria, nunca se desvaneció. Muchos años más tarde, en 1996 retomó

su sueño y comenzó a sembrar papa en sociedad con el Señor Servio Tulio Caicedo. Algunos de los lotes que utilizaban para ello eran de propiedad del padre del socio ubicados en los alrededores de la Coba Negra, otros fueron arrendados exclusivamente para el cultivo en Cubiján Alto. En estos momentos se vinculó al señor Eduardo Maigual quien estuvo a cargo de velar por la correcta evolución de los cultivos. Con una economía personal más resistente a los fracasos y la lección aprendida, la historia fue muy diferente.

Un año después, en 1998 el señor Livio Mejía arrenda la primera finca denominada La Popa, cercana a la zona de la Coba Negra vía al sur. El mayordomo encargado fue Eduardo Maigual, la misma persona que había colaborado con los cultivos de papa anteriormente. Esta primera finca tenía una extensión de apenas 3 hectáreas (todas aprovechables), y se la explotó inicialmente con el cultivo de papa parda. Ya en 1999 se adquirieron dos vacas lecheras cuyas crías nunca fueron aprovechadas, sino que se vendían inmediatamente se las separaba de su madre.

A finales de 1999 y principios del año 2000, con la venta de su casa, el señor Livio Mejía adquirió diez novillas, todas preñadas. Este evento se convirtió en la incursión del productor en la ganadería y el mercado de la leche. Hasta entonces, la papa fue la principal fuente de recursos de la finca, posteriormente igualada por la producción de leche.

La continuidad y rentabilidad de los cultivos de papa permitió ir adquiriendo nuevas cabezas, varias de ellas obtenidas en el mercado de ganado mientras que otras fueron compradas en finca directamente.

El 20 de mayo de 1999, se firma un contrato de arrendamiento por cuatro años para la finca la Fortuna, en la cual inicialmente se cultivó, papa de las variedades: Parda Común, Roja Huila y Capiro. Actualmente prevalecen los cultivos de Parda Milenio, resistente a la gota. El mayordomo encargado de velar por el ganado y los pastos sembrados fue Olimpo Maigual, mientras que Eduardo se especializó en el manejo de los cultivos de papa.

El 30 de junio del año 2000, se firmó el contrato de arrendamiento para la finca La Pradera y dos años mas tarde, el 28 de junio del 2002, el de Miraflores; ambos por periodo de 5 años. El señor Omar Maigual fue designado para encargarse de las cabezas de ganado en La Pradera, esta misma función tuvo posteriormente Luis Felipe Coral quien hasta la fecha se desempeña como mayordomo en Miraflores.

Hasta el momento el señor Livio Mejía ha contado con la suerte de no tener pérdidas significativas ni con los cultivos ni con el ganado. Una de las experiencias que más recuerda, tiene que ver con un cultivo de papa sembrado en sociedad con el señor Servio Tulio Caicedo en 1997. Con un total de 28 bultos de semilla sembrada, el papal nunca se destacó por su apariencia, sin embargo no mostraba indicios claros de enfermedad

alguna. En el momento de la cosecha se obtuvieron tan solo 8 bultos de papa, lo que significaba pérdida total de la inversión. Por razones hasta ahora desconocidas por los socios, el cultivo no dio resultado; por fortuna las otras siembras cubrieron las pérdidas que generó ésta en particular.

Los cultivos de papa fueron poco a poco incrementando su extensión, de igual manera, aumentó el número de cabezas pertenecientes al hato. Lo que comenzó como un pasatiempo fue cobrando importancia no solamente para la economía personal del propietario, sino también para las familias que de alguna u otra manera se han visto beneficiadas por su funcionamiento. A pesar de ello, la empresa tiene varias falencias en lo que se relaciona al control administrativo y financiero, que más adelante se analizarán.

### **2.2.2 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.

El conocimiento de la competencia es muy parcial en la producción de leche. El propietario se interesa por conocer los métodos de producción de los ganaderos cercanos al lugar y que evidentemente han tenido éxito en el manejo de su hato, sin embargo la desconfianza que puede presentarse al indagar sobre el tema limita la información disponible. La amistad existente con el señor Alejandro Jurado, destacado productor de la zona quien junto a su esposa han dedicado mucho tiempo y esfuerzo para convertirse en productores de éxito, explican el acceso a la información que el señor Livio Mejía ha tenido de este competidor en particular. La organización al interior de la finca es una de las más adelantadas en la región. Actualizan permanentemente las hojas de vida del ganado, se destacan por la infraestructura que han implementado en el lote, y su mayordomo recibe capacitaciones permanentemente convirtiéndolo en una persona altamente competente para desempeñarse en su cargo.

Igualmente, al pedirle que mencione a otros ganaderos importantes en la zona, ofrece varios nombres, en su mayoría con volúmenes de producción mucho más altos que los que ha obtenido la empresa, pero existe una falta de información evidente específicamente en lo que se refiere a la calidad de la leche obtenida, los mecanismos previstos para ello y los objetivos o estrategias que se han planteado.

En cuanto a los pequeños productores, no se tiene un conocimiento profundo. En el transcurso de este análisis se puede afirmar que esta desatención puede llegar a afectar negativamente a la empresa, sobre todo si se tiene en cuenta que a partir del próximo semestre comenzará a ejecutarse el programa Jóvenes Rurales que pretende capacitar a los campesinos tanto en términos operativos como administrativos, convirtiendo a estos productores en competidores más fuertes. Sin embargo, tampoco se deben sobredimensionar, puesto que persiste el inconveniente del transporte que resulta muy costoso en términos de tiempo y distancias tanto para la leche como para la papa.

En lo relacionado con el sector papero, se reconocen varios personajes que ejercen un papel importante en él, sin embargo, no se tienen datos acerca de su forma de producción, su capacidad o su gestión administrativa y comercial.

Por lo que se afirma anteriormente, se considera que el conocimiento de la competencia es una debilidad por la falta de información relacionada con el competidor promedio; el impacto de esta variable sobre la empresa se cataloga como menor, dado que el propietario observa continuamente las formas de producción de los mayores productores de leche de la región e intenta adecuar algunos de los procesos en su propia empresa.

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.

Una situación similar se encuentra en el conocimiento del cliente. A pesar que el estudio del mismo se facilita en lo que se relaciona con la leche puesto que únicamente se tiene un comprador, la organización no analiza o anticipa sus necesidades. Incluso, el incremento en los indicadores de calidad, fueron el producto de la certificación en Buenas Prácticas de Agricultura que Lácteos La Victoria llevó a cabo en el mes de marzo. La claridad de la empresa transformadora en el momento de comunicar cuáles son las características básicas que exigen del producto, permiten establecer objetivos concretos en cuanto al mejoramiento de la calidad, de manera que se conocen sus expectativas.

Las exigencias que realizan los compradores de papa con respecto a las características del producto son en orden de importancia:

Sanidad del producto: que éste se encuentre libre de todo hongo, bacteria, virus o cualquier otra enfermedad que ataque al tubérculo.

Madurez: el haber completado el ciclo de maduración ofrece mayor resistencia a posibles enfermedades que ataquen a la papa durante su transporte o almacenamiento, actividades que se ven entorpecidas si se presenta el caso contrario -sobre maduración-.

Tamaño: se rechazan papas demasiado grandes o pequeñas, prefiriendo tubérculos de similar tamaño.

Formación: es importante que la superficie del tubérculo sea lo más lisa posible, no contenga protuberancias ni depresiones que reducirían la cantidad de producto aprovechable durante su preparación.

En su totalidad los compradores de papa que han trabajado con el señor Livio Mejía, destinan el producto al mercado de plaza del municipio o de ciudades como Cali o Bogotá y a lavadores quienes además de agregarle valor se dedican a su comercialización casi siempre a supermercados.

Para la empresa, el número de clientes que adquiere la papa es bastante manejable. En su condición de intermediarios y a diferencia de lo que sucede con los industriales de la leche, no ofrecen ningún tipo de asesoría o capacitación. El productor únicamente recibe la asesoría esporádica de los ingenieros agrícolas provenientes de las casas de comercialización de fertilizantes, fungicidas, plaguicidas, etc., en su mayoría productos químicos. La información limitada en el campo de los orgánicos dificulta su aplicación y por lo tanto el ingreso del producto en mercados más exigentes. Trabajar en la calidad de la producción de papa involucrando el uso de productos orgánicos, debe ser un aspecto de especial relevancia para la empresa.

El análisis de los objetivos o estrategias de su cliente puede hacer la diferencia entre un productor de éxito o uno promedio. Actualmente, Lácteos La Victoria, junto con Lácteos Andinos, Colácteos, Lácteos Muy Rico y Lácteos Chambú se encuentran en proceso de realizar una alianza estratégica que les permita hacer compras conjuntas de envases, contratar asesorías para mejorar los procesos de las empresas y finalmente, obtener una marca de región, para lo cual cada organización producirá un derivado lácteo que lo destaque entre los otros industriales. Con el nombre tentativo de Lácteos de Nariño, tales productos se comercializarían en todo el país, y en el largo plazo, hacia el mercado internacional. Este objetivo (exportación) no es alcanzable por ahora, porque tan solo Colácteos y Lácteos Andinos cuentan con el Registro Invima, requisito indispensable para vender el producto en el exterior, su obtención implica incurrir en una alta inversión para la cual no se encuentran preparados los demás miembros de la alianza.

Si estos planes se ejecutan, las industrias involucradas demandarán una mayor cantidad de materia prima exigiendo parámetros mínimos de calidad más altos. El productor debe prepararse para afrontar esta situación y aprovechar la oportunidad antes de que llegue a convertirse en una amenaza. Prepararse para este reto será una de las prioridades de la planeación, primero fortaleciendo la estructura y funciones internas, para luego proyectarse hacia el medio ambiente.

Los transformadores de leche se encuentran buscando nuevos proveedores. Tras varias visitas al señor Livio Mejía, Lácteos Andinos pretende convertirse en su cliente, sin embargo, las dudas referentes principalmente a la continuidad de la compra, y la fidelidad que se presenta hacia La Victoria han hecho que rechace esta propuesta antes de haberla estudiado a conciencia. Básicamente, las condiciones de la negociación son las mismas. El precio de la leche, es el fijado mediante el acuerdo 008 del Comité Nacional Lácteo, incluyendo todas las bonificaciones obligatorias relacionadas en el mismo, y el cobro del transporte.

Por los factores que se analizaron con anterioridad, el conocimiento del cliente se considera una fortaleza de alto impacto en la organización, puesto que permite enfocarse a las características específicas que están buscando de los productos.

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 sembrar papa, 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.

En lo referente a los trabajadores permanentes, hasta el momento se ha evidenciado que al arrendar las fincas, el propietario encuentra desempleado al mayordomo anterior y éste es contratado sin realizar ningún tipo de reclutamiento o selección. Tampoco se conocen los requerimientos futuros de personal, puesto que como ya se dijo, no se ha practicado la planeación.

Son debilidades de alto impacto, la contratación de los colaboradores permanentes incluyendo el reclutamiento y la selección; la premura con que se comunican las labores del día y finalmente, el llamado de última hora que debe hacerse a los jornaleros que se deriva del anterior factor.

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. Dado que el hato es lechero, se prefieren las hembras. Durante la historia de la empresa únicamente se ha conservado un macho que en la actualidad tiene 14 meses.

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.

Las compras de los suministros en el caso de la papa responden a las determinaciones del propietario sobre las siembras, fumigaciones, fertilizaciones y cultivos, en muchos casos, esta decisión es determinada por las condiciones climáticas y por los consejos o los síntomas observados por el coordinador de los cultivos. Dado que la conservación de insumos (diferentes a la materia prima – semilla -) en finca es limitada, el propietario (quien presencia cada labor que se realice en los cultivos), debe realizar las compras en la víspera de la ejecución de las actividades.

Teniendo en cuenta que las fincas no están dotadas con bodegas adecuadas para el almacenamiento de químicos y que aunque así fuese, la cercanía con menores y mascotas es un peligro potencial de gran relevancia; estas compras “urgentes” no llegan a ser una debilidad de importancia para la organización, sin embargo, se considera que debe realizarse una programación semanal de adquisición de insumos para reducir el riesgo de aplazar actividades por carecer de los materiales necesarios.

A pesar de que el productor tiene conocimiento del costo aproximado de cultivar un bulto de papa (entre \$180.000 y \$200.000), no se realiza un presupuesto formal o se actualizan los costos de los insumos. Por lo tanto, al momento de la cosecha se carece de un punto de comparación con un cultivo promedio. Esta es una debilidad de alto impacto en la empresa, puesto que a pesar de que en el mercado de la papa los costos no influyen sobre el precio del producto, el poseer metas de ganancia y un detallado presupuesto de gastos probables puede convertirse en un indicador confiable que evalúe la conveniencia de cada siembra en todas sus etapas.

Durante el último mes, ha surgido la idea de explorar otro tipo de cultivos que reemplacen a la producción de leche dada la amenaza que representa el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y en general, el proceso de eliminación de aranceles y protecciones a la producción nacional. En opinión del propietario, uno de los bienes agrícolas con potencialidad de permanencia en el mercado mundial, es la uchuva. Esta es una posibilidad que se analizará más adelante.

El hecho de que la empresa naciese como un pasatiempo, ha frenado su desarrollo y reducido la seriedad con la cual se debe manejar. Esta es una de las razones por las cuales la planeación no es una función latente en esta organización, sin embargo, se reconoce claramente la necesidad de formarla y de implementarla, para concebir las fincas como un negocio del cual dependen muchas personas y por quienes es necesario fortalecerlo y hacerlo crecer.

- ? **Organización.** En principio, la empresa no cuenta con una organización formal: no tiene un nombre, 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 los mayordomos de la finca y la persona encargada de manejar los cultivos de papa, los cuales trabajan 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.

Por otra parte, el administrador renunció a su cargo ante la posibilidad de un trabajo más acorde con su profesión – ingeniería agroindustrial -, quedando como responsable del manejo general de la finca, el señor Livio Mejía. Adicionalmente, la finca La Fortuna, cuyo contrato de arrendamiento venció el 20 de mayo de 2004, fue entregada a su propietario, el ganado se distribuyó entre las otras dos fincas y el mayordomo que trabajaba allí pasó a trabajar en conjunto con el mayordomo de La Pradera y a ejercer funciones de asesor en el manejo de ganado, puesto que cuenta con una capacitación muy completa dictada por el SENA.

Durante el tiempo que el administrador permaneció en finca, se observó una debilidad de gran impacto sobre la empresa y es la falta de coordinación con el propietario, sin embargo, la situación cambió a partir de su renuncia, puesto que ahora el propietario es quien debe poseer toda la información. A pesar de esta gran falencia en el manejo de la empresa, cada uno de los colaboradores tienen claro cuál es su papel dentro de la organización:

**El Propietario:** El administrador (que en la actualidad es el propietario), debe controlar en forma general el manejo tanto del ganado como de los cultivos de pasto y

papa. 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.

En lo que tiene que ver con la producción de papa, el administrador es quien debe planificar los estudios de suelos, las siembras, fertilizaciones, fumigaciones, labores de mantenimiento y cosechas. Es muy importante que conozca el manejo general que requiere el cultivo, ya que de ello dependen los resultados de la producción. El tener muy claros los requerimientos del suelo y del producto en formación, de las dosis y formas de aplicación, influye directamente en los costos, y por lo tanto, al final del ciclo en el resultado financiero de la actividad.

El administrador debe velar por la seguridad de los mayordomos 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.

Su presencia en las jornadas de siembra y de cosecha es de gran importancia, puesto que debe controlar que durante las actividades mencionadas se sigan los lineamientos adecuados. Además de evitar pérdidas de la materia prima o el producto final, cerciorarse de que su clasificación (papa comercial, delgada y semilla) se realice correctamente, y que se extraiga de la tierra la mayor parte del producto, con el objeto de evitar el surgimiento de plantas no abonadas que favorezcan la presencia de hongos, virus u otras enfermedades de la papa, afectando gravemente el terreno.

La visita permanente a los cultivos para evaluar el crecimiento de la mata, la apariencia externa y la evolución del tubérculo es crucial para identificar las posibles amenazas biológicas.

Otra de sus funciones es efectuar la negociación de la cosecha de papa con los diferentes intermediarios. Durante este proceso, se fija el precio, las condiciones de pago, la cantidad que se compra, el transporte y si en la negociación se incluye o no el empaque de la papa. De igual manera, determina si se deja parte de la cosecha como semilla para un próximo cultivo.

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 una tabla 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 de papa como de las siembras de pasto y la producción de leche. Calcular las ganancias tras cada cosecha de papa, determinar 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.** *Los Mayordomos* de las fincas deben 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.

*El Coordinador de Cultivos:* El colaborador que está encargado de los cultivos debe visitarlos a diario, evaluar su evolución, tener en cuenta las fechas de los principales eventos: siembra, fumigación, fertilización, brote, floración, corte de rama, cosecha, entre otros; a pesar de que no es su responsabilidad manejarlas con exactitud, debe tener idea de ellas para poder desempeñar su función. Verificar que el cultivo esté evolucionando normalmente, es una de las principales actividades con las cuales cumple.

A su cargo están los jornaleros que trabajan en el cultivo, por lo tanto, es su deber contactarlos cuando se le ha anunciado que se requieren, responsabilizarse por su desempeño y distribuir la paga que previamente le ha sido entregada.

Sobra decir que quien ocupe este cargo obligatoriamente presenciara y participara activamente de cualquier tarea que se desarrolle en él. De igual manera le corresponde velar por la seguridad del cultivo, revisando las cercas y visitándolo diariamente.

Actúa también como asesor, recomendando la aplicación de productos nutricionales, preventivos o curativos y ocasionalmente debe relacionarse con los posibles clientes cuando el propietario le solicita vender la papa que el primer comprador no adquiere, o para contactarlos directamente con el productor cuando aún se están evaluando ofertas.

*Los Jornaleros:* Son los trabajadores temporales que se vinculan para desempeñar funciones específicas. Básicamente se ocupan en el cultivo de la papa para preparar el terreno, sembrar, fumigar, desyerbar, apacar, fertilizar, y cosechar. A pesar de que no siempre se llaman a las mismas personas para que se desempeñen como jornaleros, existen cuatro trabajadores constantes, dos de ellos colaboran en la región de la Caba Negra (finca la Pradera), y los otros dos, en Miraflores. Esporádicamente se encargan también de los cultivos de pasto, pero por su naturaleza, éstos no exigen el mismo cuidado y por lo tanto, la demanda de mano de obra es muy baja. Los jornaleros son supervisados por los mayordomos de las fincas cuando se dedican a los potreros, y por el colaborador que está pendiente de los cultivos de papa, cuando trabajan en ellos.

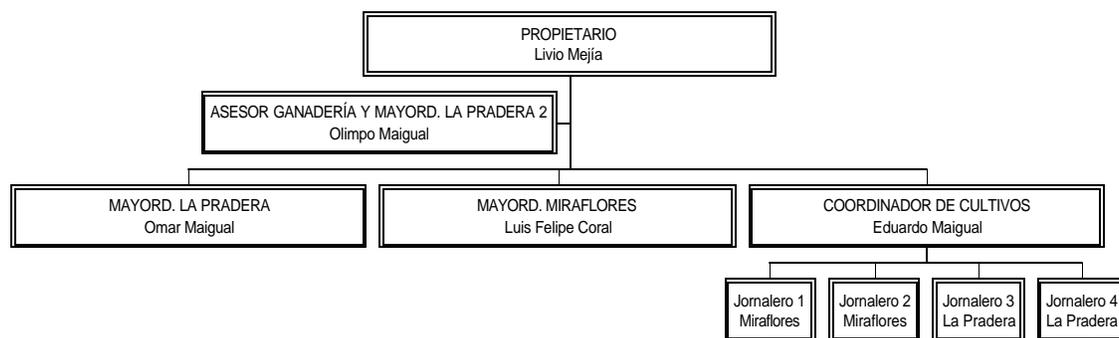
Dado que la distribución de funciones al interior de la organización está muy bien realizada pues a excepción del administrador no se encuentran sobrecargas laborales y no se prestan para confusiones en cuanto a quién le corresponde una actividad específica, se define como una fortaleza determinante para el éxito de la empresa y por lo tanto es de alto impacto.

Sin embargo, la ausencia de un administrador que reduzca la carga laboral para el propietario es una debilidad de alto impacto, puesto que como efectivamente se presenta, la empresa carece de la atención que requiere en todos sus campos.

En el organigrama (ver gráfico 8), no se relacionan los jornaleros como subordinados de los mayordomos porque esta situación es muy esporádica. Tampoco se relacionan los otros trabajadores temporales, puesto que su vinculación a la empresa no es sistemática. La situación que se presenta en la estructura organizacional desde que se entrega la finca la Fortuna, es muy particular. La permanencia del señor Olimpo Maigual en la organización a pesar de que su cargo prácticamente desapareció, se debe a que es el único colaborador que ha gozado de capacitaciones formales en asistencia de ganado durante su parto, aplicación de medicamentos por medio de inyecciones e inseminaciones artificiales. Esto se suma a su experiencia y antigüedad en la empresa, lo que le ha permitido conservar su trabajo. Caben mencionar también los motivos personales del propietario que se inclinan más bien por el humanismo,

pues conoce su situación familiar y el hecho de que sus únicos ingresos están representados por su trabajo.

Gráfico 8. Organigrama de la empresa.



Sin embargo, aparentemente esta situación sería temporal, pues al señor Olimpo Maigual le ofrecieron un nuevo trabajo y es posible que lo acepte. Su puesto dentro de la empresa desaparecería ya que fue creado a conveniencia y la carga de trabajo no justifica un empleado permanente. El ganado ya ha sido trasladado hacia las otras dos fincas sin percibir acumulaciones de trabajo.

Hasta tanto el señor Olimpo Maigual continúe vinculado laboralmente a la organización, se considerará su permanencia como una debilidad menor, puesto que los gastos que ocasiona pueden ser evitados y su ausencia, convertirse en el mejor motivo para capacitar a los otros dos mayordomos.

Los mayordomos contratados son personas con experiencia en el área, que conocen los métodos tradicionales que se emplean para realizar su trabajo; y la estructura organizacional por su parte, a pesar de sus múltiples falencias, fomenta la iniciativa del personal puesto que lo obliga a tomar decisiones importantes y urgentes que no dan tiempo para consultar con el administrador, por ejemplo en el caso de que se presenten ladrones de ganado o alteraciones en la salud de los animales. Su preparación, aunque precaria, le ha formado para decidir sobre el curso de acción a tomar, sin embargo, al pedirle al propietario que evalúe la iniciativa que han demostrado sus colaboradores, se muestra preocupado y su respuesta es insatisfactoria. Afirma que no realizan ninguna actividad si previamente no les ha sido ordenada y que inclusive, algunas veces se hace necesario recordarles las tareas rutinarias, como cambiar el ganado de potrero o transportar el saladero y el agua hacia donde éste se encuentra.

Esta debilidad mayor puede ser combatida mediante el establecimiento de un sistema de motivación que concientice al trabajador sobre la importancia de desempeñarse excelentemente en su cargo.

*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 14. Proceso de ordeño.

<p>PASOS DE ORDEÑO</p> <p><i>PREPARACIÓN PREVIA:</i></p> <p><b>Diez minutos antes del ordeño, DESINFECTAR EL EQUIPO con 50 c.c. de Microsan o Sanisit disuelto en 10 lts de agua?. No requiere enjuague.</b></p> <p>Lavar muy bien las manos con agua y jabón y desinfectarlas.</p> <p><i>ORDEÑO:</i></p> <p><b>Lavar los pezones de las vacas con agua fría y secarlos con una toalla desechable.</b></p> <p>Hacer un presellado del pezón utilizando solución yodada y secando con toalla desechable.</p> <p>Realizar la prueba de mastitis.</p> <p>Ordeñar la vaca.</p> <p>Hacer el escurrido ya sea manualmente o utilizando el equipo de ordeño.</p> <p>Sellar los pezones de la vaca para evitar infecciones.</p> <p><i>LIMPIEZA DEL EQUIPO</i></p> <p><b>Después de CADA ORDEÑO limpiar el equipo.</b></p> <p>Hacer un enjuague previo de todo el equipo y luego enjuagar nuevamente cada parte por separado.</p> <p>Aplicar 50 c.c. de Dinemate disuelto en 10 lts de agua caliente.</p> <p>Enjuagar con agua fría.</p> <p>Aplicar 50 c.c. de Rinestone disuelto en 10 lts de agua y repetir el enjuague con agua fría.</p> <p><i>RECOMENDACIONES</i></p> <p><b>Lavar siempre las cantinas para la entrega de leche.</b></p> <p>Alejar los animales domésticos de la zona de ordeño y almacenaje de leche.</p> <p>Usar tapabocas en caso de resfrío.</p> <p>Usar guantes si tiene heridas en las manos.</p> <p>A pesar de ello, se debe tener en cuenta que sobre todo el tratamiento que se da al cultivo de la papa depende en gran medida de las condiciones climáticas. En épocas de lluvia, se intensifican las fumigaciones contra algunos hongos, mientras que en verano, el control biológico se direcciona hacia las plagas. Estas variaciones acrecientan la dificultad existente en la estandarización, pero existen otras actividades que son factibles de ser normalizadas.</p>
--

El procedimiento en su totalidad viene aplicándose desde el mes de abril, logrando mejoras en la prueba de reducción azul de metileno que no alcanzaba las 3,8 horas y ahora supera las 4 horas, generando bonificaciones por calidad higiénica.

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.

Los demás colaboradores no cuentan con controles estandarizados o preestablecidos. Esta función es netamente visual, y aunque algunas veces resulta efectiva, la falta de continuidad en las mismas afecta el funcionamiento general en finca. Los colaboradores conocen el horario y los días en los cuales el propietario puede hacer presencia en los cultivos o en los potreros. En el primero, el mínimo descuido en las labores puede ocasionar graves lesiones al tubérculo, cuestión que se refleja directamente en la cosecha, así que por su naturaleza, es de fácil detección cualquier anomalía en el desempeño y los errores generan costos muy altos. Sin embargo, con el ganado, tanto las equivocaciones como las pérdidas son menos evidentes, pero no por ello menos importantes. Al dejar pasar el celo de una vaca, se pierde un mes de productividad, el no transportar el saladero y el agua hacia donde se encuentra el hato, puede bajar la producción durante ese día, al no percatarse de que una vaca tiene problemas durante el parto, puede perderse el ternero, etc.. La estructura de control en una finca de este tipo debe tener cierta complejidad y cubrir las necesidades básicas. Los formatos de producción de leche, no son suficientes y la ausencia del propietario la mayor parte del tiempo, agrava la situación. Por ello, el control es una debilidad mayor pues no existe una fuente de información confiable para evaluar el desempeño de cada trabajador en su cargo.

En cuanto a la flexibilidad de la estructura organizacional, se encuentra que esta responde a la visión del propietario y a las situaciones externas por lo tanto, puede ser considerada

de fácil modificación ante escenarios que así lo exijan. Fue posible comprobar que esta afirmación es verdadera cuando el antiguo administrador renunció a su cargo; en realidad no se observaron mayores impactos en las labores diarias del personal operativo, aunque es necesario aclarar que se presentó cierta conmoción al transmitir la información al propietario básicamente por las diferencias metodológicas existentes y la ausencia de un procedimiento estandarizado para ello. Apesar de que esta flexibilidad organizacional sea una fortaleza, el poco seguimiento que se hace del medio ambiente interno y externo reducen notablemente el impacto que tiene sobre la empresa. En relación a la organización informal, cabe resaltar que los colaboradores (a excepción de Luis Felipe Coral), son hermanos. Sin embargo, su vínculo familiar en ocasiones provoca celos y discusiones, que se hacen notables cuando deciden comentarlo con el propietario, situación que se presta para enviar falsos mensajes e intentar dañar la imagen de alguno de ellos ante su jefe. A pesar de que los puestos de trabajo impiden un acercamiento geográfico permanente, el ambiente laboral se ve seriamente afectado. El empresario se encuentra en una disyuntiva al analizar la situación, puesto que reconoce que en cierta forma esta rivalidad puede llegar a beneficiar a la organización, pues evita alianzas entre los mayordomos que vayan en contra de la organización. A pesar de ello, se considera como una debilidad de bajo impacto que no compromete en mayor medida el desempeño de los colaboradores.

- ? **Dirección.** Esta función se encuentra a cargo de su propietario. Cabe aclarar que la formación de tipo administrativo que él ha recibido ha sido extraída de la experiencia que ha tenido en la dirección de un negocio de tipo comercial, en cuyo cargo se desempeña desde hace aproximadamente 18 años.

*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.

Cuando el antiguo administrador ejercía su cargo, era evidente su falta de coordinación con el propietario. Los mayordomos y demás colaboradores se encontraban en medio de dos fuerzas que en ocasiones se contradecían. En otras palabras, debían seguir los lineamientos de dos jefes entre los cuales la comunicación con respecto al rumbo que debía tomar la empresa era muy escasa y por lo tanto emitían conceptos muy diferentes en torno a lo que se debía hacer o no y en el cómo hacerlo. Esta situación provocaba que los mayordomos suministraran información parcial tanto al administrador como al propietario, quienes en pocas veces se reunían para compartirla. La toma de decisiones se vio afectada durante este tiempo ya que ninguno de los dos tenía la información necesaria para ello. Entre estos cargos nunca se establecieron criterios de evaluación o comunicación. No se exigía la entrega de informes de gestión a excepción de la producción de papa al finalizar cada cosecha. Esta falencia aún tiene efectos en el nivel administrativo de la finca, no se encuentran algunos datos de importancia para el manejo del ganado; sin embargo, se cataloga como una debilidad menor por considerar que se la está combatiendo mediante la comunicación directa entre el colaborador y el propietario.

Todos estos inconvenientes surgieron claramente por la ausencia de un diseño de cargos en el momento de contratar al administrador. Nunca se establecieron parámetros de evaluación o control, delimitación y diferenciación en las funciones que en adelante ejercería el propietario y aquellas que serían responsabilidad del administrador, entrega de informes, reuniones, etc. A esta informalidad, se le sumó que la centralización en las decisiones permanecía en cabeza del propietario quien no contaba con la información completa.

Lo contrario sucede con los demás cargos. Al tener cada uno de ellos bien definido su campo de acción, la necesidad de coordinación es muy baja, puesto que existe muy poca interacción entre uno y otro. Estas extrañas condiciones se presentan como resultado de la escasez de empoderamiento de los colaboradores quienes se limitan a seguir las instrucciones del propietario. Se hace imperante encontrar un punto de partida para la estimulación del crecimiento laboral de los colaboradores y la descentralización del mando.

*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 las fincas, el propietario ha dotado de celulares a los mayordomos y al coordinador del cultivo. 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 conmoverse 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 las labores de los mayordomos, se enfocan a controlar la producción de leche. Se utilizan dos formatos (ver anexo 1 y 2). El administrador recibe estas tablas 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 hato, 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.

Por otra parte, los cultivos de papa gozan de un control exhaustivo. El administrador hace presencia en todas las labores que se desarrollen. El principal riesgo durante la siembra, es la pérdida de semilla y la falta de desinfección de la misma; en las fertilizaciones y fumigaciones, el uso inadecuado de los productos químicos o su pérdida; en la cosecha, la pérdida de algunos bultos. Lastimosamente, los robos son muy comunes en la zona. El control ejercido es catalogado como una fortaleza mayor en lo que tiene que ver con los cultivos de papa.

El inventario de los productos utilizados para la fertilización y la fumigación, que se almacena en la finca es casi nulo, tanto por el riesgo que implica una posible intoxicación con estos productos para el hombre y los animales domésticos, como para evitar la pérdida y desperdicio de los mismos. Por esta misma razón, el administrador prepara la mezcla para la aplicación de fertilizaciones, matamalezas y fumigaciones. Como medida de seguridad referente a la salud y a la evasión de posibles robos, esta actitud corresponde a una fortaleza menor por cuanto evita gastos innecesarios y efectos nocivos para el trabajador y su familia.

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 clara 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.

**2.2.3 Capacidad tecnológica o de producción.** La organización, como ya se mencionó está enfocando sus esfuerzos a la producción de leche y papa. 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 23 de mayo del 2004, arrojó los siguientes datos:

- ✍ 26 vacas en producción.
- ✍ 10 vacas secas (próximas a parir o que están produciendo calostro).
- ✍ 10 novillas (con disponibilidad a la monta menor a 3 meses).
- ✍ 8 terneras.
- ✍ 2 terneros (uno de ellos para monta).
- ✍ 1 toro.
- ✍ Un total de 33 vacas servidas, 24 de ellas con preñez confirmada.
- ✍ Entre vacas en producción o preñadas, novillas y terneras para cría, existen 52 animales.

La producción promedio durante el último año alcanza los 484 litros diarios (periodo comprendido entre el 1 de mayo del 2003 y el 30 de abril del 2004). 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 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 25 y 34 cabezas. En la siguiente tabla se señalan los nombres, números, ubicación y estado del ganado:

Cuadro 30. Inventario de vacas Finca La Pradera

**INVENTARIO DE VACAS A MAYO 23 DEL 2004**

No.	VACA	FECHA DE INSEMINACIÓN	ESTADO	SEMANAS DE PCC *
16	ANDREA	27-Dic-03	EN PCC	28
--	TINA	9-Dic-03	EN PCC	50
23	VALERIA	1-Nov-03	EN PCC	40
--	GITANA	7-Nov-03	EN PCC	32
30	PAULA	3-May-04	EN PCC	18
2946	AGUSTINA	26-Ene-04	EN PCC	26
29	ISABELA	25-Feb-04	EN PCC	40
25	VALENTINA	25-Nov-03	EN PCC	40
556	ROXY	9-Abr-04	EN PCC	12
616	CHANGUA	13-May-04	EN PCC	11
360	CASTALIA	16-May-04	EN PCC	8
19	HIPOTECA	---	EN PCC	4
111	SIMONA	---	EN PCC	2
110	MACHUCA	---	EN PCC	1
523	MONA	---	CALOST.	N.A.
2965	LLAMARADA	6-Sep-03	SECA	N.A.
24	FIDELINA	16-Dic-03	SECA	N.A.
33	CHOCOANITA	15-Oct-03	SECA	N.A.
34	GAITA	7-Nov-03	SECA	N.A.
35	ROXANA	24-Dic-03	SECA	N.A.
<b>TERNEROS</b>				
	HIJO DE SIMONA	N.A.	N.A.	N.A.
	LETICIA	N.A.	N.A.	N.A.

\* Tiempo Aproximado  
 N.A.: No Aplica

Cuadro 31. Inventario de Vacas Finca Miraflores

## INVENTARIO DE VACAS A MAYO 23 DEL 2004

No.	VACA	FECHA INSEMINACIÓN	DE	ESTADO	SEMANAS DE PCC *
112	GOLONDRINA	16-Nov-03		EN PCC	28
582	LINDA	15-Abr-04		EN PCC	14
---	SORECA	19-May-04		EN PCC	6
7	SIETE	22-May-04		EN PCC	6
20	PACA	24-Feb-04		EN PCC	36
31	GERMANA	17-Nov-03		EN PCC	36
27	JUANITA	2-Mar-04		EN PCC	34
28	PICHONA	27-Nov-03		EN PCC	30
21	DOLORES	8-Mar-04		EN PCC	22
8	MAURA	21-Feb-04		EN PCC	48
--	MORENA	27-Ene-04		EN PCC	42
17	GAITANA	7-Mar-04		EN PCC	28
18	MAQUETA	6-May-04		SECA	N.A.
13	SARA	1-Nov-03		SECA	N.A.
9	LLANERA	-		SECA	N.A.
--	ROBERTA	26-Ago-03		CALOST.	N.A.
<b>NOVILLAS</b>					
42	FLORINDA	N.A.		SECA	N.A.
45	GUATICA	N.A.		SECA	N.A.
43	PACHA	N.A.		SECA	N.A.
41	ROSITA	N.A.		SECA	N.A.
44	ZITA	N.A.		SECA	N.A.
46	ALEJITA	N.A.		SECA	N.A.
36	VOLGA	21-Feb-04		SECA	N.A.
37	LUNA	N.A.		SECA	N.A.
<b>TERNERAS</b>					
54	ZAMBA	N.A.		SECA	N.A.
57	MACARENA	N.A.		SECA	N.A.
56	CANDONGA	N.A.		SECA	N.A.
55	PALOMA	N.A.		SECA	N.A.
58	DALIA	N.A.		SECA	N.A.
59	LORENA	N.A.		SECA	N.A.
<b>TERNEROS</b>					
47	COSACO				
	HIJO DE HIPOTECA				
<b>TOROS</b>					
	ZEUS				

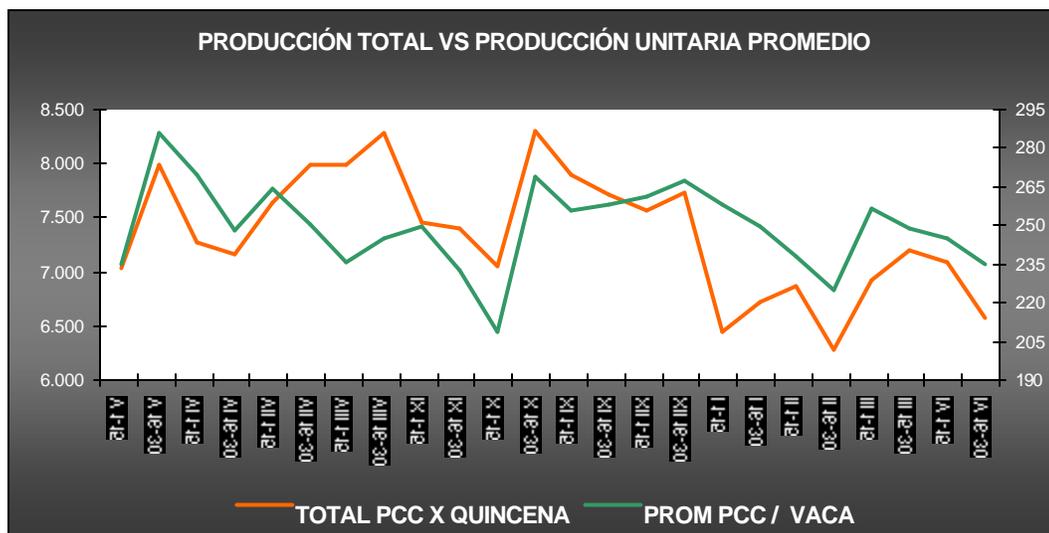
\* Tiempo Aproximado

N.A.: No Aplica

Como es posible visualizar en el siguiente gráfico, los picos de la producción total son justificados por las alzas y bajas en el promedio de producción: durante la segunda quincena de mayo de 2003, el promedio unitario alcanza su mayor valor, al llegar a 17,6 litros diarios, lo cual incide directamente en el volumen de producción total en el mismo periodo.

De igual manera, la baja en la producción de la primera quincena del mes de octubre del 2003, coincide con una reducción en el promedio (13,6 l). Al evaluar la evolución de este indicador (promedio unitario), se hace posible afirmar que durante el último año ha presentado gran cantidad de variaciones que dificultan la determinación de una tendencia al corto y mediano plazo.

Figura 15: Producción total vs. producción unitaria promedio



Sin embargo, en forma general se vislumbra una reducción del promedio muy marcada en la primera quincena de octubre del 2003, pero en el siguiente periodo goza de una recuperación satisfactoria de este indicador. A partir de primero de enero del 2004 se evidencia una tendencia a la baja del promedio que alcanza el menor valor en la segunda mitad de febrero.

El propietario identifica como época de verano los meses de agosto y septiembre y el denominado veranillo durante el mes de enero. Según ello, la alimentación del ganado se vería afectada en los meses de septiembre - octubre y febrero - marzo lo cual coincide con la baja en el promedio de producción de estos periodos. Sin un comportamiento

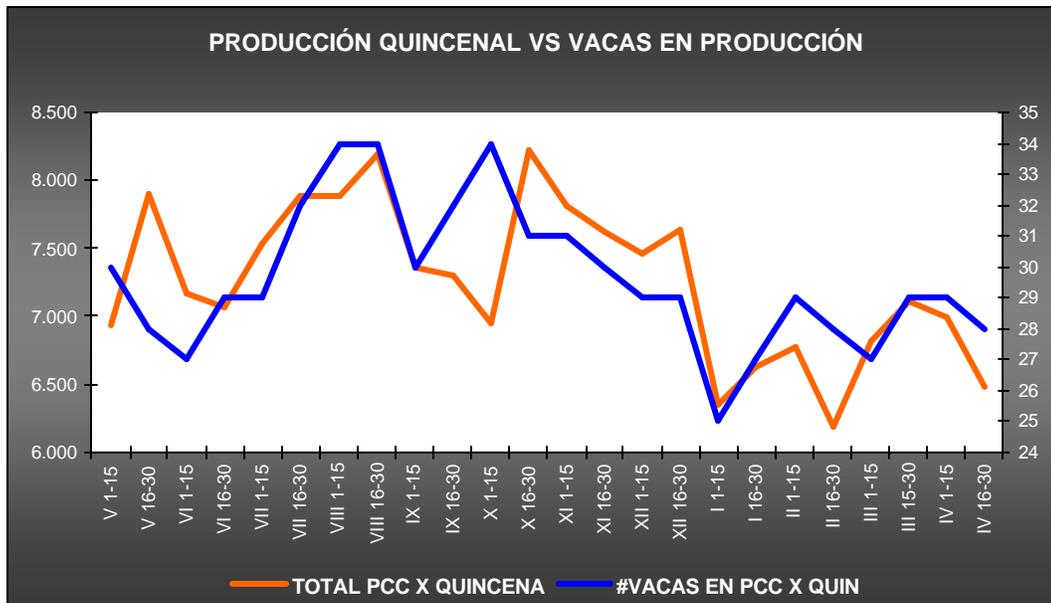
histórico de esta variable y un registro atmosférico, no es posible afirmar que estas reducciones efectivamente se deban a las variaciones climáticas. Si así fuese, es una situación que puede llegar a manejarse mediante la implementación de un sistema de almacenamiento de pasturas. Uno de los métodos más utilizados en este campo, es el ensilaje, que consiste en aislar una mezcla compacta de melaza y pasto sin entradas de aire que por lo general se lo almacena en la tierra. El ensilaje permite guardar pasto durante varios meses e inclusive, años. Dado que la empresa no practica esta forma de alimentación, se determina que la ausencia de una reserva alimenticia nutritiva para los bovinos es una debilidad menor, puesto que es sustituida por otro tipo de alimentos como el concentrado.

Otra de las variables que inciden de en la producción, es el número de vacas en periodo de lactancia. Durante el lapso de tiempo estudiado, esta cifra ha oscilado entre 25 y 34 cabezas (debilidad mayor); el comportamiento de este indicador explica las alteraciones presentadas entre noviembre y la primera quincena de enero. Igualmente sucede con la segunda quincena de agosto y la primera de septiembre. Los demás puntos no evidencian relaciones proporcionales. Inclusive para la primera quincena de octubre, se incrementa notablemente el número de vacas (34) en lactancia y se reduce la producción total, en este mismo periodo, desciende el promedio de producción por vaca: ello puede sugerir que el ingreso de otros bovinos a la zona de producción haya ocasionado alteraciones en la rutina del animal, hasta tal punto que provocó estados de estrés entre el ganado; a pesar que puede ser una de las causas, el propietario no considera que un declive tan marcado haya sido producido por este factor.

Las bajas en la producción total que fuesen ocasionadas por el número de vacas en lactancia pueden ser controladas hasta cierto punto si se planifican las temporadas de inseminaciones y partos. Sin embargo, el escaso periodo de calor de la vaca (aproximadamente 12 horas), la incertidumbre del aprovechamiento de la monta o inseminación y las recurrentes diferencias entre la fecha probable de parto y el parto (en ocasiones con diferencias mayores a 15 días), son causantes de los desórdenes en la programación de las vacas que ingresan a lactancia. El control de la producción debe iniciarse desde las variables que originan las alteraciones.

Según el ICA, 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.

Figura 16: Producción quincenal vs vacas en producción.



Según el control de inseminación, secado y parto, en las fincas se inician los servicios a las vacas 60 días después de haber parido. A todos los bovinos que se encuentran en Miraflores se les pone toro en el momento del celo, mientras que aquellos ubicados en la Pradera son siempre inseminados. El principal motivo para hacer esta diferenciación, es que la empresa cuenta tan solo con un mayordomo capacitado para practicar inseminaciones artificiales (Olimpo Maigual).

Al indagar la opinión del ganadero sobre qué resulta mas conveniente para el ható si la monta o la inseminación, éste admite que la inseminación trae consigo mayores beneficios en cuanto a suplir las necesidades específicas del ganadero, por ejemplo: fenotipo, producción, fortaleza, cantidad de grasa en la leche, tamaño de los pezones, porte o historial de nacimientos (cuántos machos / hembras), mientras que la monta generalmente tiene mayor efectividad. Por otra parte, el toro que se utiliza para realizar las montas en Miraflores, es de origen confiable y se ha identificado la pureza de su raza, el ganadero es consiente de que el servicio muestra mayores niveles de eficiencia cuando se aplica la monta. La inexistencia de información que permita conocer datos importantes para realizar una evaluación del toro dificultan un comparativo objetivo entre los resultados arrojados por la inseminación y la monta.

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.

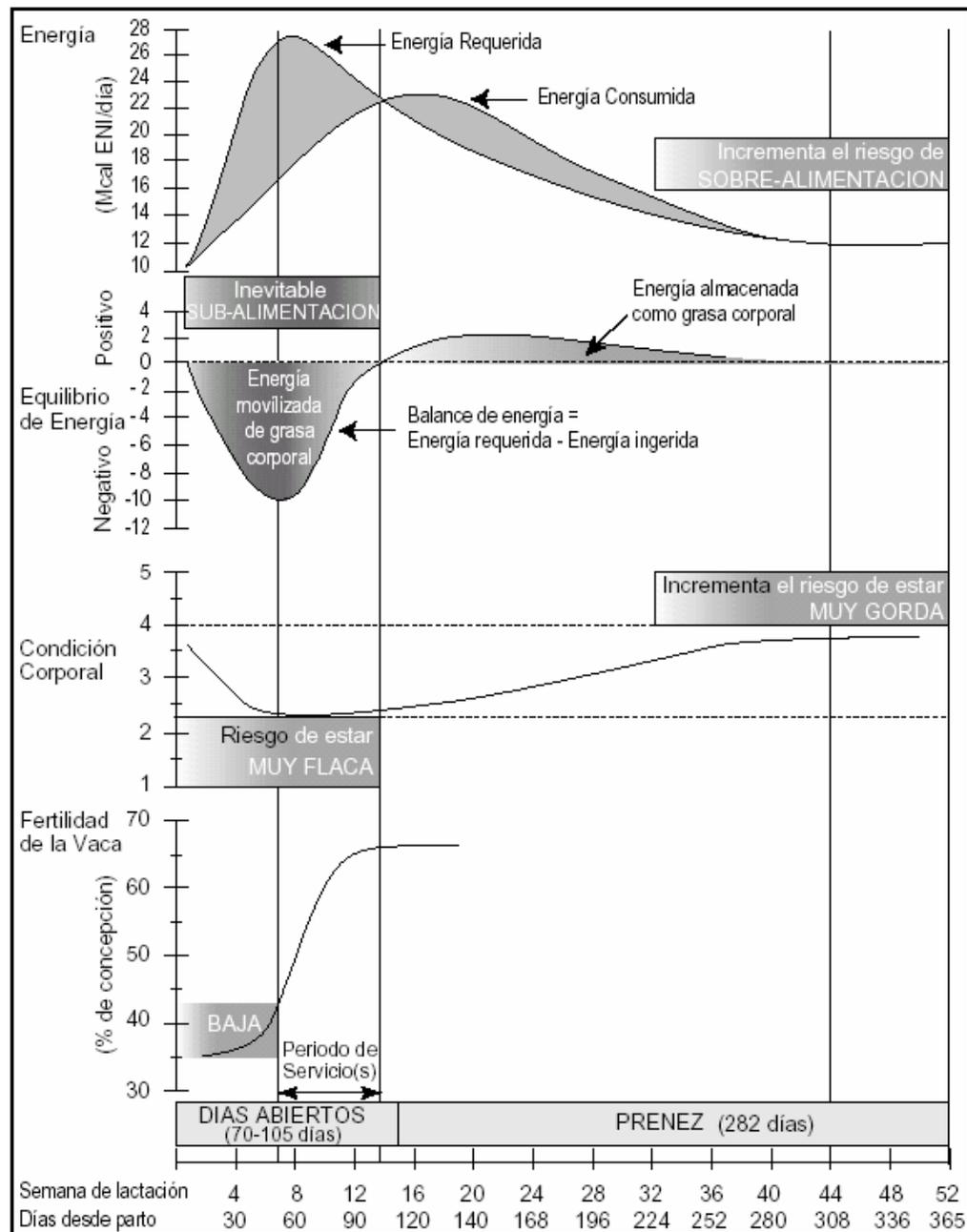
La condición corporal cambia a lo largo del ciclo de lactancia. En su inicio, las vacas se encuentran en un balance de energía negativo y perdiendo condición corporal (movilizando las reservas corporales). Cada kilogramo de peso corporal movilizado, suministra suficiente energía como para mantener la 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 Miraflores 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 2004, 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.

En La Pradera, la evaluación del Grado de Condición Corporal oscila entre 2 y 4, con un promedio de 3.2, lo cual indica que algunos animales deben bajar de peso para evitar los problemas reproductivos. Las vacas con las calificaciones más bajas son las que acaban de parir y están entrando al celo; en esta etapa, su Condición Corporal debe ser de 2,5, por lo tanto, en general se encuentra que el ganado está en buenas condiciones y solo existen algunas excepciones que deben ser tratadas como casos individuales. Las vacas secas, al igual que la novilla de vientre, fueron calificadas en grado 3 (el ideal oscila entre 3 y 3,5).

Figura 17. 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.

Los servicios (montas e inseminaciones) son efectivos en las vacas. Según los datos obtenidos desde enero del 2003, de un total de 86 servicios, se preñaron 50 animales, lo cual arroja un indicador de efectividad del 58,1%. Según el Instituto Babcock para la investigación y desarrollo internacional de la industria lechera, un índice óptimo de este indicador oscila entre 50 y 60%, por lo tanto, se considera que la finca posee una fortaleza mayor en este campo que además puede potencializarse notablemente. Es necesario señalar que muchas de las repeticiones de celo presentadas desde el mes de febrero del presente año se debieron a dificultades de inseminación con las pajillas de un lote específico; el proveedor de las pajillas repuso el lote, sin embargo, el propietario no se encuentra muy seguro en cuanto al origen de las fallas: es posible que una mala manipulación de la pajilla o un error en el momento de la inseminación hayan ocasionado estas repeticiones de celo. Estos datos no son totalmente confiables, pues a principio de año se discontinuó su registro, consecuencia de las alteraciones provocadas por la renuncia del administrador. Además se encontraron fallas en el registro de la información al comparar los datos que manejaba el administrador con los que tenía el mayordomo.

Los abortos son muy esporádicos y a pesar de carecer de un registro que permita un análisis cuantitativo, el propietario asegura que ninguna vaca ha tenido una repetición de aborto.

La carencia de un control efectivo de los sucesos reproductivos de las vacas imposibilita tanto el análisis de muchos indicadores de importancia en la materia, como las proyecciones y fijaciones de metas y límites en los mismos. En la finca no se cuentan los días de producción, el periodo transcurrido entre parto y parto, los intervalos entre celos, etc.; la falta de un completo registro de los acontecimientos reproductivos se considera una debilidad alta dada la gran influencia que tienen sobre los costos (inseminaciones y alimentación del animal durante los días abiertos), ingresos (producción) y la reposición de ganado. A continuación, se relacionan los principales indicadores reproductivos y sus valores óptimos según el Instituto Babcock para la Investigación y el Desarrollo Internacional de la Industria Lechera, esta tabla suministra información imprescindible para el diseño de las herramientas de monitoreo de la sección de producción de leche de la empresa.

La no observación de estos indicadores incide en pérdidas para la empresa. Por ejemplo, al organizar los datos suministrados de los servicios a las vacas, se encontraron hasta siete inseminaciones en una sola vaca. Estos animales deberían ser vendidos para sacrificio pero el sentimentalismo involucrado en el manejo de la finca no permite tomar las decisiones oportunamente.

El porcentaje de vacas que durante el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2003 y el 19 de mayo del 2004, han quedado preñadas con menos de tres servicios es del 77%, cuando debería alcanzar el 90%; este indicado es señal de una debilidad de bajo impacto para la empresa, pero que puede ser solucionada sin mucha dificultad. Para el propietario existen muchas dudas acerca de la eficiencia del funcionario que practica las

inseminaciones artificiales, puesto que la mayoría de los aprovechamientos de las vacas se han dado cuando se las sirve con toro.

Cuadro 32. Índices reproductivos más comunes y sus valores óptimos

Índice reproductivo	Valor óptimo	Indicación de problemas
Intervalo entre partos	12.5 - 13 meses	> 14 meses
Promedio de días al primer celo observado	< 40 días	> 60 días
Vacas observadas en celo entre los primeros 60 días luego del parto	> 90%	< 90%
Promedio de días de vacía al primer servicio	45 a 60 días	> 60 días
Servicios por concepción	< 1.7	> 2.5
Índice de concepción al primer servicio en novillas	65 a 70%	< 60%
Índice de concepción al primer servicio en vacas en lactancia	50 a 60%	< 40%
Vacas que conciben con menos de tres servicios	> 90%	< 90%
Vacas con un intervalo entre servicios entre 18 y 24 días	> 85%	< 85%
Promedio de días de vacía	85 a 110 días	> 140 días
Vacas vacías por más de 120 días	< 10%	> 15%
Duración del período seco	50 a 60 días	< 45 ó > 70 días
Promedio de edad al primer parto	24 meses	< 24 ó > 30 meses
Porcentaje de abortos	< 5%	> 10%
Porcentaje de descarte por problemas reproductivos	< 10%	> 10%

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.

La elección del toro para la adquisición de pajillas utilizadas en la inseminación, se centra en el análisis de las características físicas, de producción y de reproducción, sin embargo, no se sigue un patrón específico, practicándose un estudio comparativo informal y cualitativo de los reproductores disponibles (debilidad baja).

Al momento del nacimiento, el ternero recibe las atenciones básicas estipuladas: El colaborador se asegura de que el ternero respire y en ocasiones se le limpia el hocico para eliminar la mucosidad; Se desinfecta el cordón umbilical; Se limpia la ubre antes y después de dejar mamar al ternero; La primera alimentación del ternero se produce luego de aproximadamente ½ hora de nacido; La identificación de los terneros se realiza después de las 5 semanas de nacidos.

En términos generales, la asistencia técnica en el momento del parto es buena (fortaleza menor), sin embargo, no se almacena calostro congelado que podría suplir necesidades urgentes.

En las fincas se encuentran separadas en distintos lotes las vacas en producción, las terneras, las novillas y las vacas próximas a parir. Esta diferenciación se realiza a raíz de las disparidades en las necesidades nutricionales de los animales a lo largo del ciclo:

*Terneros:* Desde el momento de su nacimiento se alimenta con calostro. La forma de suministro durante los primeros tres días, es mamando directamente desde la ubre de la vaca. A partir del cuarto día, el ternero recibe 5 litros de leche por día, que se suministra en un recipiente (balde). La ración de leche se va disminuyendo paulatinamente mientras se complementa la alimentación con concentrado y pastos. Al pasar 5 meses desde el nacimiento, se elimina la leche y la dieta pasa a ser la misma que se ofrece a las novillas.

*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: maralfalfa, alfalfa, quicuyo, trébol y raigrass.

En Miraflores encontramos:

Quicuyo y Trébol: Con una extensión de 8 hectáreas, es el cultivo más antiguo existente en la finca. Se desconoce la fecha de siembra, puesto que ya existía cuando se arrendó el lote.

Alfalfa: Tiene una extensión aproximada de  $\frac{3}{4}$  de hectárea. Se han hecho dos siembras, la primera de hace aproximadamente 1  $\frac{1}{2}$  años y la segunda de menos de 6 meses.

Raygrass + Trébol: Se sembró una combinación de pastos que mejora la nutrición de las vacas. Tiene una extensión aproximada de 3 hectáreas, el primer cultivo se hizo hace un año y el segundo, data de 6 meses atrás.

Maralfalfa: Con una extensión de  $\frac{1}{2}$  hectárea, fue sembrado hace mas o menos 6 meses.

En la Pradera, se dispone de:

Raigrass + Saboya: Es un cultivo sembrado hace 3 años y que posee una extensión de 4 hectáreas.

Raigrass + Vicia + Alfalfa: Con una extensión de 3 hectáreas, fue sembrado hace 5 meses.

Raygrass + Trébol: Con antigüedad de 2 años, posee una extensión de 5 hectáreas.

Alfalfa: Es un pequeño cultivo experimental que pretende verificar la adaptación de la variedad en las condiciones de altura, clima y suelo que presenta el lote. Tiene una extensión de menos de  $\frac{1}{4}$  de hectárea y fue sembrado hace 4 años.

Según la opinión de los expertos, por la variedad de pastos sembrada en Miraflores y dado que se encuentra a una menor altura sobre el nivel del mar, la alimentación en esta finca es de mejor calidad en comparación con la pradera. La reducción de sólidos totales en la leche indica que el invierno ha afectado la contribución nutricional de los pastos. Estas deficiencias pueden ser suplidas mediante la aplicación de fertilizantes. Cuando hay una sobreproducción de pastos en Miraflores, se cortan las praderas a punto y se trasladan a la fortuna

para alimentar el ganado, incurriendo en un sobre costo. A pesar de ello, el propietario se encuentra renuente a movilizar las vacas, pues argumenta que el mayordomo de La Pradera es más experimentado y en ocasiones anteriores, las vacas transferidas bajan el promedio de producción. Ante esta situación, la solución que se ha planteado es fortalecer el pasto mediante fertilización y sembrar lotes combinando más tipos de pasto.

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. Al excedente de pasto existente en la finca Miraflores no se le ha dado un tratamiento correcto que permita almacenarlo para los extensos veranos, por lo cual existe un gran riesgo de sobrealimentar el ganado o de perder los pastos. La posibilidad de ensilar los excedente está siendo considerada por el ganadero, quien es conciente de la necesidad de aprovechar las praderas.

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.

✍ **La Producción de Papa.** El principal obstáculo que se encuentra al analizar la estructura y efectividad de la producción de papa, es que el propietario no conserva archivos históricos de los cultivos anteriores y tan solo la producción que se lleva a cabo en asociación con otros agricultores, posee soportes (facturas) y registros contables. Por lo tanto, la información disponible en este sentido se limita a los cultivos en curso. Esta debilidad mayor imposibilita la comparación en costos y rendimientos de un cultivo a otro y la identificación de factores que inciden directa o indirectamente en estos costos.

#### *Inventario de cultivos de papa*

En la Pradera, se encuentra un solo cultivo con las siguientes características:

Lote	Carretera
Extensión	1 Ha.
Bultos de Semilla	18
Variedad	Parda Milenio (mejorada)
Fecha de siembra	17 de Febrero del 2004
Fecha Probable de Cosecha	17 de Agosto del 2004

En Miraflores se encuentra ubicado un cultivo de papa con las siguientes especificaciones:

Lote	El Plan
Extensión	1 ½ Ha.
Bultos de Semilla	34
Variedad	Parda Milenio (mejorada)
Fecha de siembra	31 de Marzo del 2004
Fecha Probable de Cosecha	30 de Septiembre del 2004

Actualmente, el señor Livio Mejía, posee dos cultivos más en asociación con el señor Servio Caicedo. Los términos del negocio, son simples: mientras que Livio Mejía aporta con la semilla (en calidad de préstamo) y paga los jornales, el señor Servio Caicedo pone el lote; los gastos tanto en fertilizantes como en abonos o fungicidas, corren por cuenta de los dos. De la cosecha, se apartan los bultos de semilla invertidos, que serán devueltos al señor Livio Mejía, la producción restante es vendida y los ingresos distribuidos a la mitad. Estos cultivos se encuentran detallados a continuación:

<b>CULTIVO EN SOCIEDAD No. 1</b>	
Lote	Don Servio
Extensión	5 Ha.
Bultos de Semilla	91
Variedad	Parda Milenio (mejorada)
Fecha de siembra	26 de Marzo del 2004
Fecha Probable de Cosecha	26 de Septiembre del 2004

<b>CULTIVO EN SOCIEDAD No. 2</b>	
Lote	Don Servio
Extensión	1 ½ Ha.
Bultos de Semilla	28
Variedad	15 bultos de Parda Común 13 bultos de Roja
Fecha de siembra	29 de Mayo del 2004
Fecha Probable de Cosecha	29 de Noviembre del 2004

La semilla utilizada en todos los cultivos provienen de cultivos anteriores. El proveedor inicial de la Parda Milenio fue el señor Eduardo Ordóñez. Una práctica común antes de almacenar la semilla, es la desinfección de la misma para prevenir plagas, enfermedades u hongos. En cuanto al origen, es factible emitir un criterio objetivo al determinarla como fortaleza, pues el propietario observa con cuidado los cultivos antes de decidir si almacena semilla o no. Por otra parte, la práctica de la desinfección es una fortaleza

mayor pues disminuye notablemente el riesgo de que plagas, hongos, insectos y otras enfermedades ataquen a la semilla.

Igualmente se identifica una fortaleza mayor en aquellas siembras que poseen variedades mejoradas, las cuales resultan resistentes sobre todo a la gota que es uno de los mayores problemas de salubridad de los cultivos en Nariño. Estos lotes requieren de una menor inversión en productos y mano de obra para la fumigación.

Previo a la siembra, se prepara el terreno mediante guachado o con tractor, dependiendo de la accesibilidad del lote. Algunos estudios han demostrado que el uso del guachado reduce la pérdida de suelo, incrementa el rendimiento, mantiene los niveles de producción durante dos cosechas, mejora la presencia de microinvertebrados en el suelo, potencialmente puede reducir el uso de fertilizantes, se utiliza en forma más eficiente el material orgánico, es menos erosivo, hay menor incidencia de plagas y enfermedades, permite sembrar papa en suelos con exceso de humedad, genera empleo, permite trabajar terrenos con alta pendiente, mejora la formación de tubérculos y hay buena germinación de la semilla. Las desventajas son: requiere mayor esfuerzo físico, mayor tiempo de preparación del suelo y mayor esfuerzo para los animales al surcar a través de la pendiente. Algunas veces la preparación del terreno incluye la quema del mismo mediante la aplicación de matamalezas (casi siempre glifosato), el propietario, a pesar de aplicarlo ocasionalmente, considera dañina la aplicación de glifosato, puesto que tiene una acción indiscriminada contra cualquier especie vegetal.

Dado que en los casos en los cuales se prepara terreno con tractor, las actividades posteriores como colmado se realizan con guachado, se considera que en este sentido la empresa tiene una fortaleza de alto impacto. Esta costumbre nacida de la cultura del lugar y de la concientización del agricultor de cuidar el recurso suelo, indispensable para su trabajo, ha influido de manera positiva en la organización.

Es importante destacar que el propietario es conciente de que la técnica de guachado genera mayores beneficios, sobre todo en lo relacionado con la conservación del suelo, por ello, cuando se utiliza el tractor, se lo hace solo parcialmente, puesto que éste pulveriza el suelo y al tener contacto con el agua, se compacta dificultando la absorción de los fertilizantes, el crecimiento de las raíces y la emergencia del cultivo.

Quince días después de haber realizado la siembra (utilizando semilla desinfectada), se hace la primera fertilización, puesto que la semilla ya tiene raíces que le permitirán aprovechar los nutrientes del suelo. Se procede a tapar el abono con tierra para mejorar la absorción, entonces se espera la germinación y se fumiga con insecticida como medida preventiva y se repite este proceso solamente si hay algún indicio de plagas. Al haber transcurrido un mes y medio de la siembra, se debe sacar tierra que se utilizará para tapar el reabono que se realiza en esta etapa. Teniendo en cuenta el clima y la variedad de papa que se siembra, se considera la posibilidad de una nueva fumigación contra insectos, gota y otras enfermedades.

Los cultivos no resistentes reciben una mayor dosis de preventivos. Según el clima, la papa común se fumiga contra gota cada 15 u 8 días. Un día de sol precedido por una lluvia, crean el ambiente perfecto (humedad y variación de temperatura) para que el hongo de la gota se desarrolle, por ello es tan importante prestarle atención a los cambios climáticos de la zona.

Una vez la planta hace emergencia, se procede al desyerbe, sin embargo, algunas veces se hace la aplicación del glifosato (antes de la siembra) que previene el surgimiento de malezas. Los insecticidas especializados se aplican generalmente al emerger la papa, al reabone o al aporque.

El aporque o colmado se practica a los 3 ½ meses después de sembrado y se debe a que el tallo es muy débil y la raíz muy superficial.

Dos veces antes o durante la floración se aplica boro con el objeto de incrementar la producción. Otros microelementos como zinc, manganeso, magnesio, calcio se encuentran en los fertilizantes, los cuales contienen también los macroelementos: nitrógeno, fósforo y potasio, cuya aplicación se realiza desde el comienzo del cultivo y según necesidad.

Poco antes de que la mata se marchite, se corta las ramas con el objeto de que la papa madure y endurezca su cáscara, y veinte días después se procede a cosechar.

En los cultivos en sociedad que se encuentran en curso se ha aplicado tanto el tractor como el guachado, mientras que los otros dos cultivos han sido trabajados exclusivamente con guachado.

En la papa parda, el productor distingue entre tres grupos:

**Comercial:** Es la mejor papa de la cosecha y generalmente goza de buen precio en el mercado.

**Semilla:** Cuando la producción ha sido buena y el cultivo presenta una buena sanidad, se eligen papas de tamaño medio y bien formadas que serán destinadas para semilla.

**Delgada:** Se comercializa a menor precio, cuando éste está muy bajo, se la utiliza para alimentar animales (vacas, marranos).

El empaque utilizado para la cosecha depende de la variedad de la papa. Para la parda pastusa, se utiliza el empaque pastuso, sabanero o papero de fique de 62,5 kg, mientras que en la capiro, está más difundido el uso de empaque de polipropileno de 62,5 kg. Esta es una gran debilidad no solo de la empresa sino también del sector, que ocasiona daños frecuentes que inciden en el desmejoramiento de la calidad de la papa por las dificultades que su peso presenta para las labores de cargue, descargue y acarreo, traduciéndose en golpes al producto y problemas de sobrepeso en el almacenamiento. Lo ideal es utilizar aquellos que no sobrepasen los 50 kg. La principal dificultad en el momento de sustituir los empaques se presenta en referencia a los comercializadores, ya que una de sus exigencias se ve representada en la condición de utilizar este pesaje por bulto.

El empaque utilizado para la papa de comercialización y para almacenar la semilla, siempre es nuevo. En el único caso en el cual se emplea empaque usado es para guardar la papa de desecho o aquella con la que se alimentan los animales (porcinos o bovinos).

A pesar de la gran incidencia sobre la calidad del producto, esta condición se considera una debilidad de menor impacto, puesto que casi siempre el comprador adquiere el tubérculo en la finca, donde aún no tiene daños o golpes.

Una de las debilidades más importantes de la empresa en cuanto al cultivo de papa, tiene que ver con la ausencia de un estudio de suelos en cada siembra. A pesar de que el propietario reconoce la importancia y los beneficios que potencialmente recibiría, no lo hace pues los resultados tardan entre 20 y 35 días y las decisiones de siembra se realizan de un día para otro. Al determinar el impacto de esta situación sobre la organización, se debe tener en cuenta la diferencia de inversión, rendimiento y enfermedades entre un cultivo que cuente con el estudio de suelos y uno que no. Dado que no se posee esta información, se indagó con el propietario cuál fue la diferencia encontrada cuando aplicó el estudio de suelos, y afirma que los beneficios son notables, por lo tanto, la ausencia de esta práctica se califica como de alto impacto para la finca.

Es importante destacar que las casas comerciales han contribuido a mejorar las técnicas de aplicación y la dosificación de sus productos, lo cual favorece el control exhaustivo del uso de fertilizantes y fumigantes.

La inexistencia de registros históricos de costos y rendimientos imposibilita la comparación del manejo y la producción obtenida entre los diferentes cultivos.

En la finca Miraflores se encuentran almacenados 110 bultos de semilla Parda Milenio, que fueron cosechados en el mes de marzo. Lo ideal en esta variedad es que el periodo de almacenamiento no supere los 3 meses, puesto que se incrementa el riesgo de que los brotes se partan y dejen desprotegida una parte del tubérculo dejando paso a las enfermedades de la semilla. La falta de planeación por parte del propietario ejerce su

efecto en este aspecto en particular, puesto que al cuestionar el destino de la semilla, afirma que aún no decide si la va a sembrar o si la comercializa como semilla entre otros productores.

Dado que buena parte de la semilla utilizada en los cultivos proviene de anteriores cosechas, el señor Livio Mejía, dedica un cuidado especial a observar el rendimiento obtenido y el estado sanitario del cultivo antes de tomar la decisión de destinar parte de la producción como semilla.

Teniendo en cuenta que el productor ha manifestado que los rendimientos de sus cultivos han sido satisfactorios, se considera que la certeza del origen de la semilla utilizada es una fortaleza mayor ya que incide directamente en la productividad de cada cosecha.

En cuanto a las prácticas de siembra, se encuentra que a pesar de saber que para adelantar la emergencia, la semilla debe ubicarse con los brotes hacia arriba, no se lo aplica, puesto que la inversión en tiempo sería muy alta si se tiene cuidado de atender esta observación.

Para el productor, el tamaño de la semilla no siempre es relevante en la producción, pero si se tiene en cuenta para determinar el número de papas que se siembran por mata (cuando son pequeñas se ponen dos semillas por mata). Según las fuentes consultadas, El tamaño de los tubérculos en la cosecha esta determinado por el número de tubérculos producidos por cada tallo principal, cuando la competencia por recursos es alta se limita la formación y llenado de los tubérculos. Realmente, el agricultor debe observar que la plantación de la cual proviene su semilla sea sana y que ésta (la semilla) tenga una buena formación. Se considera que una papa está lista para semilla cuando presenta dos o tres brotes principales, los cuales -en la parda pastusa- surgen de 45 a 60 días después de la cosecha.

**2.2.4 La 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. Se encuentra una excepción con el cultivo de la papa realizado en sociedad con otro inversionista, puesto que se registran todos los gastos e inversiones y se conservan los soportes contables para hacer las cuentas al finalizar la cosecha. Sin embargo, no se archivan tales registros, y ello ha dificultado la comparación del rendimiento obtenido de un cultivo a otro, o la estructura de costos que por lo general se maneja en los cultivos, puesto que la inversión en cada lote sembrado varía según las características del terreno, la evolución de la mata y los problemas fitosanitarios que se presenten.

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 papa y 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, y la papa, sin ningún tipo de control, depende de la oferta y la demanda del mercado, y de la estacionalidad del cultivo. En el mercado de la papa, la empresa carece de mecanismos de negociación que le permitan reducir el impacto de estas barreras en la determinación del precio de los productos que ofrece, además los volúmenes que manejan no alcanzan a tener gran incidencia entre los comercializadores. Esta debilidad mayor que se extiende a todos los productores de papa en Nariño, se potencializa como una fortaleza para los intermediarios quienes finalmente, tienen mayores posibilidades de manipular los precios. Entre los compradores es común la práctica de desmeritar el producto que planean comprar con el objetivo de presionar al agricultor a entregarlo más barato, igualmente intentan engañar al productor en lo que se refiere al precio de la papa en el mercado. Para este sector es de suma importancia poseer la información real y oportuna de las condiciones que se están exigiendo tanto en la región como en las centrales de comercio del país. En este sentido, el agricultor cuenta con una valiosa herramienta en el boletín SIPSA (Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario), con circulación semanal que se recibe sin ningún costo por vía electrónica. Lastimosamente, el productor no aprovecha esta fuente de información, sin embargo, en términos generales el precio de la papa puede llegar a ser predecible, por cuanto los agricultores conocen el comportamiento esperado relacionado con las condiciones climáticas y la época promedio en la cual las heladas afectan los cultivos del centro del país.

Los cultivos de papa poseen una relación de costos y gastos que se maneja de forma empírica, pero que de alguna manera permiten conocer el valor aproximado de la ganancia obtenida al vender el producto. Se reseñan los gastos de jornales, abonos, fertilizantes, mata malezas y semillas, entre otros factores. Cada uno de estos egresos se consignan en un registro de cuentas de tres columnas, cuyo uso es esporádico y muchas veces inexacto ya que se presenta con frecuencia la pérdida de facturas por razón de la falta de orden al archivarlas.

Según los cálculos del propietario cada bulto de semilla sembrado implica una inversión que oscila entre \$180.000 y \$200.000, en general, se desconoce la confiabilidad de estos datos, pero de ser veraces, llegarían a convertirse en una fortaleza menor que facilitaría la elaboración de presupuestos para los cultivos.

Al finalizar el mes de enero, cuando el señor Diego Mejía hizo entrega del cargo administrativo, presentó un informe de los gastos incurridos durante el mes de enero de 2004 (ver anexo 3). Es posible que esta información pueda dar una noción de los costos

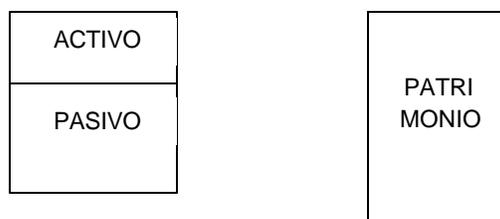
en los cuales se incurre, pero no ofrece una visión global que favorezca la construcción de una estructura de costos.

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 el 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. Familiares y amigos le ofrecen dinero en calidad de préstamo a un interés promedio del 42,6% anual, que si bien es muy costoso comparado con el interés bancario que actualmente oscila entre el 29,5 y el 30% anual, es la única fuente de financiación a la cual tiene acceso la finca pues no cuenta con un bien raíz que soporte la deuda. En la actualidad, la deuda asciende a \$20'000.000, y los intereses se pagan mensualmente. Ante esta situación, se deduce que la organización presenta una de sus principales debilidades en cuanto a capacidad de financiación se refiere; sin embargo, esta situación es resultado de la falta de compromiso del gobierno, quien no asume el riesgo de prestar dinero para invertir en el campo con condiciones más accesibles para el productor. La incidencia de esta variable en la organización es muy alta, pues limita la expansión y desarrollo de la finca y reduce el margen de rentabilidad al verse obligada a incurrir en mayores gastos financieros.

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 y los cultivos de papa son valorados en \$8'500.000, para un total de \$63'500.000. la estructura financiera de la empresa, se recrea a continuación:

Figura 12: Estructura Financiera de la Empresa



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.

**2.2.5 La capacidad competitiva o 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 cuanto a los esfuerzos que realiza la empresa para vender la producción de papa, cabe resaltar que al igual que sus competidores se utiliza un mercadeo personalizado empírico, según el cual el agricultor se comunica con aquellos comercializadores que conoce y les ofrece el producto. Esta labor se hace generalmente pocos días antes de la cosecha y casi siempre el comprador se dirige al cultivo para examinarlo antes de extraer el tubérculo. En otras oportunidades, la búsqueda de un cliente para la producción se realiza inmediatamente se inicia cosecha. No es una práctica común el almacenamiento de la papa cosechada. Una vez el comprador ha tenido la oportunidad de ver la producción –ya sea en cultivo o en bulto-, se llega a un acuerdo en relación con el precio, el empaque, el transporte y la forma de pago. El señor Livio Mejía, siempre ha negociado el producto en finca.

La escasez de formalidad en el proceso de negociación (pues no se cuenta con un contrato de compra-venta) es una de las mayores debilidades de la empresa, que además se encuentra influenciada en gran medida por la cultura de la región, pues para quienes negocian con el tubérculo es casi un insulto exigir una firma que respalde su palabra. Esta costumbre de antaño, lastimosamente dejó de lado la confiabilidad que generaba la palabra del negociador, más de una vez se ha reducido el precio pactado por exigencia del comprador y se han presentado retrasos en el pago.

Una gran debilidad de mercadeo de la finca se encuentra en la carencia de una base de datos de clientes potenciales, ya que únicamente se cuenta con la información de aquellos que alguna vez han adquirido la producción de la empresa.

La estructura de mercadeo del sector papero, aunque ineficiente vista desde la perspectiva del comprador final, puede llegar a convertirse en una buena opción para el productor, en el sentido de que evita que la empresa incurra en esfuerzos extra para el transporte y el mercadeo directo a otras plazas; a pesar que para el sector la mejor opción sería la asociación de productores que involucrando cierto grado de mercadeo en

su funciones eliminasen al menos un eslabón en la comercialización, al productor individual puede convenirle la comercialización tal y como está planteada.

La producción inconstante de la empresa en tiempo y volumen son una gran debilidad para la organización, puesto que impide que se convierta en proveedor constante de un número importante de clientes. La estructura organizativa en general, se constituye en un obstáculo para negociaciones directas con posibles compradores.

En ocasiones, la producción no obedece a un estudio de la oferta en el mercado. La ausencia de proyecciones de cosecha en el ámbito nacional, la cual está influenciada por las variaciones climáticas en Nariño y en la zona central del país, contribuye a la improvisación de la siembra. A pesar de ser un análisis sencillo para el productor, puesto que conoce la estacionalidad relativa del cultivo en las diferentes zonas del país, algunas veces este factor tiene poco peso en el momento de decidir la siembra. La carencia de un pronóstico de cosecha es una debilidad mayor para la organización.

El propietario afirma que su especialización en la producción de papa pastusa se debe a que ésta variedad experimenta menores variaciones de precio, sin embargo, admite no haberse documentado previamente, y que tal decisión se tomó con la información obtenida de otros productores, de intermediarios y de los establecimientos de venta al por menor. Al estudiar los archivos históricos del SIPSA, se evidencia que a pesar de que las diferencias en precios no son nada despreciables, variedades como la papa criolla son mucho más susceptibles a las condiciones del mercado, alcanzando un precio máximo de \$120.000 por carga o un mínimo de \$15.000 en un lapso de un año.

El empresario no ha demostrado mayor interés en otras formas de mercadeo, como la adquisición del tubérculo al inicio de la cosecha, o la siembra por contrato. Estas modalidades de venta son utilizadas casi exclusivamente por las empresas transformadoras; para el productor, negociar con este tipo de clientes puede llegar a ser desventajoso, puesto que ante la carencia de un laboratorio de calidad en el departamento, los agricultores envían la producción con el riesgo de ser rechazada por la procesadora, lo cual implica mayores esfuerzos en la búsqueda de última hora de un cliente que aprovechando la situación ofrece condiciones de negociación inferiores a las esperadas. En estas negociaciones el precio de la papa no se determina por el mercado, sino que obedece a otro tipo de variables, donde el costo juega un papel de gran importancia; la desconfianza de parte del productor hacia las procesadoras, se basa en la experiencia de algunos conocidos que afirman que cuando el precio de la papa está muy bajo, se incrementa el índice de rechazo de producto. Cabe destacar que la organización nunca ha realizado negociaciones con las empresas transformadoras, a lo largo de su existencia, la producción se ha destinado a los intermediarios. La oposición al cambio que presenta la empresa, se considera una debilidad mayor.

En cuanto al empaque del producto, se presenta una situación polémica. Por una parte, la empresa utiliza empaques de 62,5 kl., considerados como una de las principales

causas de daño en el tubérculo por la dificultad que implica el cargue y descargue; sin embargo, el uso de este pesaje obedece a las exigencias que realizan los intermediarios. A primera vista, este hecho no afecta a la empresa puesto que el producto es vendido en finca y por lo tanto se encuentra en las mejores condiciones, sin embargo, si se llega a considerar otro medio de comercialización, será necesario sustituir el empaque tradicional, por otro de menor pesaje. Al tener en cuenta que el empresario es muy exigente en el uso de nuevos empaques para la papa de comercialización y de semilla, éste factor es considerado como una fortaleza menor.

En lo referente a la 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 Lácteos La Victoria tomó la iniciativa de proponer a sus proveedores hacer parte de esta normatividad con algunas variaciones:

Se conserva el precio base de la leche: \$561, pero no se tienen en cuenta excedentes. Toda la leche se liquida a este precio.

El cobro por transporte asciende a \$28, menor en \$15 al que estipula el Acuerdo. Esta medida fue negociada con los productores, puesto que las distancias entre finca y planta no superan los 3 km.

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. Lácteos La Victoria, penaliza al productor ante el primer descenso de la calidad por debajo de los límites establecidos.

La negociación trae beneficios tanto para el productor como para la planta procesadora, además al considerar que esta empresa con la cual se establecieron relaciones comerciales hace 18 meses, siempre adquiere el total de la producción, se considera que el cliente que se posee es un potencial de desarrollo importante para la organización.

Uno de los grandes proveedores de La Victoria manifestó al empresario su deseo de vender su producido a Colácteos e invitó al señor Livio Mejía a seguir sus pasos. Los planes de este competidor dejan a nuestra empresa en un lugar privilegiado frente al cliente, quien prefiere conservar a su actual comprador, pues asegura que nunca han rechazado su leche, además se manifiesta satisfecho con el acuerdo al que han llegado con La Victoria. El señor Livio Mejía ha recibido ofertas de parte de Lácteos Andinos para la adquisición de su leche, sin embargo, el productor continúa fiel a su cliente actual.

A pesar de que el productor se encuentra satisfecho con las relaciones que mantiene con su cliente, también asegura desconfiar de las pruebas de laboratorio que se realizan para establecer los niveles de calidad de la leche. Lácteos La Victoria presenta un informe de

los análisis practicados a la leche cada quincena y asombra el hecho de que en ocasiones los sólidos totales (calidad Composicional) desciendan más de 5 décimas porcentuales, cuando no se han realizado cambios en la alimentación ni se detectan factores que hayan podido ocasionar tal reducción.

Se destaca la preocupación del propietario por mantener altos estándares de calidad en la leche que produce. Cabe resaltar que a partir de la implementación del Acuerdo de Competitividad, se vislumbra una gran mejoría en estos indicadores; la aplicación de las recomendaciones y sugerencias para mantener la limpieza durante el ordeño y almacenamiento de la leche han dado sus resultados. La satisfacción del cliente se ha incrementado notablemente en los últimos dos meses, por ello, la calidad del producto que se ofrece es una fortaleza mayor para la organización.

**2.2.6. Capacidad del talento humano.** La 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.

Actualmente, se encuentran cuatro colaboradores permanentes, a partir del mes de julio el señor Olimpo Maigual renunciará a su cargo, el cual desaparecería por razones ya planteadas, dejando tan solo a tres personas vinculadas de tiempo completo. Esta situación es notablemente benéfica para la empresa, ya que el puesto que este colaborador desempeña fue creado para evitar su despido y no por razones de carga laboral. La empresa deberá enfrentar algunas dificultades ante esta situación. Principalmente, se encuentra el hecho de que este empleado es el único con la formación técnica necesaria para realizar las inseminaciones y asistir a las vacas cuando se presentan complicaciones durante el parto. El propietario, conociendo la situación, planea comprar un toro para sustituir las inseminaciones artificiales con la monta. Lastimosamente, la opción de capacitar a todo el personal no está entre sus planes, pues asegura que los colaboradores no manifiestan mayor interés en este tipo de actividades; esta afirmación es comprobada en entrevista con los trabajadores, quienes tienen la concepción de que conocen a fondo las tareas que deben desempeñar y piensan que no requieren una capacitación diferente a la que provee de manera informal su propia experiencia y los conocimientos que han sido transferidos por sus antecesores. Esta falta de aspiraciones se considera una debilidad mayor, pues puede llegar a ser un obstáculo para el crecimiento y evolución de la finca.

Los colaboradores presentan características socioeconómicas muy predecibles teniendo en cuenta la cultura de su entorno: Omar Maigual, mayordomo de La Pradera, es un hombre maduro que supera los 40 años y posee dos hijos y tres personas a cargo. Eduardo Maigual (se encarga de los cultivos de papa) tiene aproximadamente 48 años, de sus hijos tan solo uno vive con él, pues los demás ya se encuentran casados. Felipe Coral es el más joven de los colaboradores, se encuentra en Miraflores y posee 4 hijos, todos menores de 12 años, su esposa colabora con el manejo general de la finca y participa en el ordeño por ello, es la única que recibe una retribución semanal.

La cultura de la región influye enormemente en la relación del trabajador con la organización, por ejemplo, la paga se realiza semanal independientemente de si son jornaleros o trabajadores permanentes. El valor del jornal se establece en \$7.000 con un horario de trabajo que va desde las 7:00 a.m. hasta las 12:00 m. y desde la 1:00 p.m. hasta las 3:00 p.m. Los contratos laborales por escrito no existen, puesto que los campesinos de la región no son constantes en la asistencia a su empleo e inclusive no muestran disgusto o inconformidad cuando se les descuenta un día de trabajo por no haber asistido. Como se afirmó anteriormente existen dos jornaleros que constantemente laboran en la finca. A ellos, el jornal se les liquida a \$8.000.

Los colaboradores permanentes reciben una retribución que alcanza los \$60.000 semanales (se les liquida teniendo en cuenta un jornal de \$10.000); los mayordomos de La Pradera y Miraflores tienen el derecho a la vivienda en las fincas. Janeth de Coral, esposa del mayordomo de Miraflores recibe \$60.000 mensuales por su cooperación con el ordeño y el aseo del establo.

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 las características culturales que la organización ha adoptado, es posible asegurar que en su mayoría son negativas. Durante la cosecha de papa, por ejemplo, es común que los jornaleros separen algunos tubérculos de gran tamaño a la orilla del camino para tomarlos cuando el propietario no lo note. A pesar que para el agricultor las pérdidas por este concepto no son significativas, lo que en realidad contraría es la manera cómo se hace. La importancia de la presencia del productor durante la siembra y la cosecha, se evidencia en este tipo de costumbres, inclusive en una ocasión se perdieron dos bultos de semilla durante una siembra aún cuando se hizo presencia en la misma.

Como la empresa no ha tomado medidas definitivas para eliminar este tipo de actitudes, se detecta que las aceptado de alguna manera, haciéndolas parte de su cultura organizacional lo cual se constituye en una debilidad mayor por cuanto exige un control muy marcado que a su vez puede ser la causa de una ausencia de iniciativa que se presenta entre los colaboradores.

Al observar las actitudes de los mayordomos ante las sugerencias del propietario, se confirma que éste (el productor) no posee mayor credibilidad entre sus colaboradores, para quienes un título de estudios técnico o profesional puede asegurar los resultados de las recomendaciones que realizan: por ejemplo, durante meses se solicitó que tanto el agua como los saladeros estén lo más cerca posible del lugar donde está pastando el ganado, sin embargo los mayordomos hicieron caso omiso de esta recomendación, hasta el momento en el cual un asesor proveniente de SAGÁN realizó la misma observación. Se considera que esta situación está provocada por la influencia cultural de la región según la cual, las únicas personas que pueden aportar al trabajo del colaborador, son aquellos que gozan de un título profesional. Para la empresa, esta es una debilidad mayor, no solamente porque no se tomen las medidas que se requieren a tiempo, sino más bien por lo que implica para la autoridad y el liderazgo, desobedecer las órdenes del jefe.

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, salvo en una ocasión cuando Olimpo Maigual tomó el curso de manejo de ganado.

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 Lácteos La Victoria 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.

La producción de papa que se maneja en la finca es poco tecnificada y por lo que se ha podido estudiar, no se ofrecen mayores alternativas de capacitación, excepto en cuanto a la frecuencia y manejo general de fertilizaciones y fumigaciones para el cultivo, para los

cuales no necesariamente deben asistir los colaboradores, pues basta con que el propietario transfiera la información que recibe. Al menos en la parte técnica, la experiencia les ha brindado las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, pero es notable la necesidad de aprender a manejar la información productiva, administrativa y contable en la empresa.

Referente a la motivación, se destaca que desde hace aproximadamente cuatro años, el señor Livio Mejía, ofrece a los hijos de los mayordomos los útiles escolares y los libros que solicitan de la escuela cada año. En el mes de diciembre, se acostumbra regalar un detalle tanto a los colaboradores como a sus familias, sin embargo, no se registró ningún cambio en el desempeño de los trabajadores antes y después de haber implantado este mecanismo de motivación. Se destaca la preocupación por el bienestar y desarrollo de los hijos de los empleados, quienes están autorizados a tomar un litro de leche diario de la producción para su consumo.

A partir del mes de mayo, se creó una bonificación para los encargados del ganado, la cual surgió de la nueva estructura del pago de la leche que implementó La Victoria. Cada vez que el mayordomo logre subir el precio del litro de leche por encima de \$550, el excedente le pertenece como bonificación a su trabajo. El precio base de la leche, es de \$561. A éste se le descuenta el valor por transporte que asciende a \$28; se le suma el valor de la bonificación por calidad sanitaria (las vacas deben tener al día la vacuna contra aftosa) \$5 y si se logran bonificaciones por calidad composicional o higiénica (sólidos totales o reductasa) superior a \$12, el excedente se cancela al mayordomo por el esfuerzo invertido en la alimentación y el aseo al momento del ordeño. Considerada como una fortaleza mayor, esta decisión presenta algunos vacíos que se han manifestado a partir de su aplicación: en primer lugar, durante el primer mes de aplicación de la medida, se promediaba el valor del litro obtenido en ambas fincas y se distribuía la bonificación en partes iguales; teniendo en cuenta que ésta se estableció como una medida para mejorar el desempeño individual, el estímulo debía entregarse en proporción al esfuerzo también individual (esta corrección se aplicó en la segunda quincena de mayo).

Cuando se pensó en este mecanismo de motivación, el propietario tan solo tuvo en cuenta la calidad higiénica: subir los niveles de reductasa por encima de las 4 horas, pero no contempló la posibilidad de ser sancionado por deficiencias en la calidad composicional, la cual se le atribuye normalmente a la calidad de los pastos y se altera por los cambios climáticos, o sea que no tiene que ver con el desempeño del trabajador. Cuando se presentó esta situación, el propietario, siendo consiente del esfuerzo del colaborador, pues la reductasa se encontraba en muy buen promedio, decidió retribuirle la cantidad de dinero que consideró justa, pero que no se basó en ningún cálculo que reflejara el empeño invertido.

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.

**2.2.7. 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.

Por medio de una depuración, se obtuvieron un total de 15 factores a tener en cuenta, los cuales corresponden a las mayores fortalezas y debilidades de la organización y a los puntos decisivos en la industria al momento de buscar una posición reconocida en la misma.

Inicialmente, se calificaron las características (debilidades y fortalezas), según su nivel de evolución en la empresa en alto, medio o bajo; El siguiente paso fue determinar el impacto que tienen sobre la empresa tales variables bajo la misma escala (ver tabla 20).

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 papa y 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.

**2.2.8 Matriz de factores internos MEFI.** La empresa obtuvo un bajo puntaje al aplicar el análisis (1,31), reflejando una necesidad urgente de estructurarla a fin de crear mayores fortalezas y eliminar las debilidades fundamentales que detienen su crecimiento. Por ejemplo, el primer paso, deberá ser cambiar la actitud reactiva para adelantarse a los acontecimientos (ver tabla 21).

Cuadro 33. Perfil de Capacidad Interna

PCI												
CAPACIDAD	CALIFICACIÓN			DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVA</b>												
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	X									X		
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche	X										X	
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	X									X		
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	X									X		
Se presenta un liderazgo paternalista	X									X		
La evaluación del desempeño no es sistemática		X									X	
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa						X				X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>												
Variabilidad en el promedio de producción de leche y el número de vacas en producción..	X									X		
Alta diversidad de pastos disponibles para la						X				X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>												
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	X									X		
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	X									X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>												
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	X										X	
Oposición al cambio y aversión al riesgo	X									X		
La calidad del producto satisface al cliente						X				X		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>												
Los sistemas de motivación no están bien estructurados		X									X	

Cuadro 34. Matriz de evaluación de factores internos

MEFI			
VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RTDO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	0,09	3	0,27
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	0,05	4	0,20
La calidad del producto satisface al cliente	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	0,08	1	0,08
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	0,09		
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	0,09	1	0,09
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	0,06	1	0,06
Se presenta un liderazgo paternalista	0,04	1	0,04
La evaluación del desempeño no es sistemática	0,04	1	0,04
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	0,05	1	0,05
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	0,08	1	0,08
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	0,09		
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	0,10	1	0,10
Oposición al cambio y aversión al riesgo	0,09	1	0,09
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>1,31</b>

### 2.3 ANÁLISIS DOFA

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

En primer lugar, se estableció mediante la matriz de impacto, los factores que se considerarían para la elaboración del DOFA. La premisa inicial fue incluir solamente las variables que fueron calificadas como de alto impacto para la empresa, sin embargo, de ellas se conservaron tres, por considerarse fundamentales a futuro aún cuando en el presente no generen mayores alteraciones. Tales características fueron:

No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche. La influencia actual de esta variable no se puede apreciar con claridad, pues el hecho de que la oferta de leche no pueda suplir a cabalidad con la demanda, prácticamente anula su efecto sobre la

empresa, pero esta debilidad debe ser atacada con prontitud, pues en las condiciones de mercado actual, no se puede dejar a la deriva las necesidades del cliente.

La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta. En cuanto al mercado de la papa el propietario ha contado con suerte hasta el momento, pues no ha tenido pérdidas significativas por la venta del tubérculo, sin embargo, no hay un estudio previo sobre la conveniencia de sembrar en un momento dado ni mucho menos sobre la magnitud del cultivo.

Los sistemas de motivación no están bien estructurados. El último incentivo, ligado a la calidad de la leche alcanzó resultados sobresalientes que cada quincena mejoran aún más, por ello se considera que tienen un impacto medio sobre la empresa en general, pero es necesario reafirmarlos, enriquecerlos y variarlos para que sigan teniendo los mismos resultados (ver tabla 22).

Cuadro 35. Matriz de impacto

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	X			F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	X		
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	X			L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	X		
La calidad del producto satisface al cliente	X			F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	X		

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	X			F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	X		
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.		X		P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	X		
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	X			L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	X		
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	X			P. La variabilidad en los precios de la papa que están afectados por la oferta y la demanda.	X		
Se presenta un liderazgo paternalista	X			F. Tasas de interés que encarecen los préstamos carencia de respaldo.	X		

DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
La evaluación del desempeño no es sistemática		X		P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	X		
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	X			L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.			X
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	X			P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.		X	
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	X						
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta		X					
Oposición al cambio y aversión al riesgo	X						
Los sistemas de motivación no están bien estructurados		X					

Cuadro 36. Matriz DOFA  <b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>a. F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.</p> <p>b. L. La oferta regional de leche no satisface completamente la demanda</p> <p>c. F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.</p>	<p><b>FO</b></p> <p>1a. Ampliar el mercado hacia distribuidores minoristas.</p> <p>1c. Estructurar un proceso de mercadeo personalizado.</p> <p>2b. Invertir en la adquisición de ganado para la producción de leche.</p> <p>3a. Diferenciar el servicio (selección, empaque, transporte y calidad), ofreciendo valores agregados al cliente.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>1a. Crear un sistema de información del mercado que facilite la toma de decisiones.</p> <p>2b. Programar la producción de leche de acuerdo a la estacionalidad de la demanda.</p> <p>4. Crear el cargo de administrador con disponibilidad de tiempo completo.</p> <p>8. Formalizar la contabilidad en la empresa.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>a. F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores</p> <p>b. P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.</p> <p>c. L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.</p> <p>d. F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.</p> <p>e. P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>1b. Negociar por medio de contratos de compra que permitan pactar condiciones justas y mantenerlas.</p> <p>1e. Fidelizar al comprador de papa.</p> <p>2c. Establecer un programa de alimentación que asegure un producto estandarizado (similares condiciones de calidad).</p> <p>3a. Crear sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico de los esfuerzos para maximizar la calidad.</p> <p>3b. Programar la producción anual para negociarla incluso antes de la siembra con las empresas transformadoras.</p> <p>3d. Vender el tubérculo desde la siembra para financiar el cultivo.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>1-11a. Preparar al administrador para convertirlo en un agente de motivación para los colaboradores y formarlo desde la integralidad.</p> <p>1-10b. Realizar proyecciones de siembra de los competidores, dividiendo el país en al menos dos zonas: sur occidente y centro.</p> <p>2-10c. Fortalecer el vínculo con La Victoria para conocer y dar respuesta a sus necesidades actuales y futuras.</p> <p>3a. Hacer uso de herramientas administrativas como manuales de procesos y contratos laborales que formalicen la relación colaborador-empresa y delimiten con precisión las actividades de los mismos.</p> <p>3d. Crear una reserva proporcional a los ingresos mensuales (o por cosecha), destinados a incrementar la inversión actual.</p> <p>1-10e. Diversificar con la producción de papa criolla o uchuva apta para la exportación.</p> <p>5a. Establecer normas y reglas por escrito con bonificaciones y sanciones que ataquen puntos críticos de los procesos productivos y se contituyan en fuente de evaluación de los colaboradores.</p> <p>7a. Mantener una carga laboral estable durante el año para el colaborador vinculado a la empresa.</p> <p>7d. Programar la reposición de ganado anualmente para incrementar la producción paulatinamente estableciendo límites superiores e inferiores de volúmenes de producción por mes.</p> <p>8b. Tener topes mínimos de precios que sirvan como guías durante la negociación de papa.</p> <p>9d. Reemplazar parte de la deuda con terceros por medio de la financiación bancaria que no exija como respaldo un bien raíz.</p> <p>12a. Desarrollar un programa de motivación dirigido a los resultados del desempeño que a la vez involucre incentivos no económicos.</p>

## 2.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

La siguiente matriz muestra la capacidad de respuesta de la empresa 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.

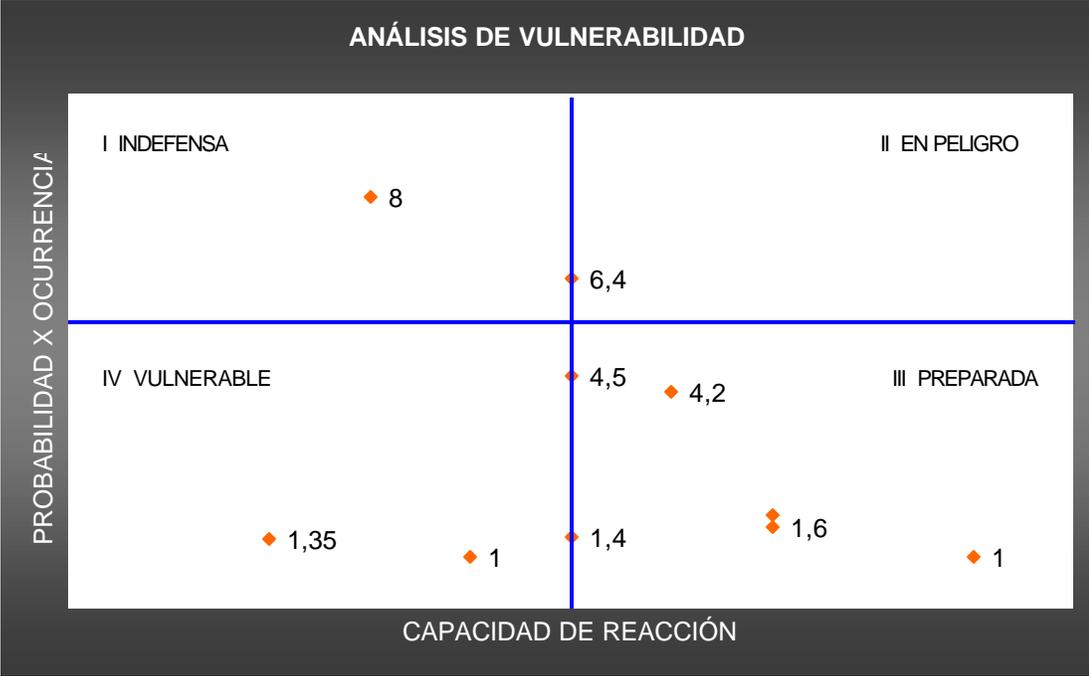
La matriz arrojó como resultado, que la empresa se encuentra indefensa ante la importación abierta de productos agropecuarios, la cual es una realidad a largo plazo, pues dentro del Tratado de Libre comercio, se concertó que se mantendrían los aranceles para este tipo de productos durante diez años y 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, sin embargo, en lo que se relaciona con la papa, se percibe cierta continuidad en las preferencias por sabor y tamaño que se han presentado en los últimos años. En este mismo cuadrante se ubica la posibilidad de una escasez de tierra para siembra del tubérculo y alimentación del ganado. Teniendo en cuenta que el propietario conoce varias opciones en arrendamiento en caso de no renovarse los contratos actuales, no se la percibe como un riesgo latente.

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.

Figura 18: Análisis de Vulnerabilidad



Cuadro 37. 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 volúmen 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

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Al iniciar esta etapa de formulación del plan estratégico, se identificó como prioridad, darle un nombre que identifique a la organización. Entre los factores que fueron tomados en cuenta para ello, se destacan:

El deseo del propietario de hacer énfasis en la seriedad y experiencia de la finca como empresa.

El segundo punto consistió en aprovechar el Good Waile que se ha adquirido a través del trabajo de varios años.

Vincular el nombre de la empresa con la región para crear sentido de pertenencia e inducir la primera compra de parte del consumidor.

Junto con el propietario, se escogió entre varias propuestas, el nombre de:

#### ***“INVERSIONES AGROPECUARIAS DE NARIÑO”***

*Livio O. Mejía L.*

#### **3.1 MISIÓN**

Ofrecer productos agropecuarios que cumplan a cabalidad con las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, cantidad y servicio.

#### **3.2 VISIÓN**

Ser PIONEROS en la innovación permanente de nuevos valores agregados para nuestros clientes, consolidando así una identidad corporativa que propicie el mejoramiento de la calidad de vida de quienes interrelacionan con la empresa (colaboradores, clientes, proveedores y comunidad en general).

### **3.3 OBJETIVOS GENERALES**

Mediante un exhaustivo control de las actividades que se lleven a cabo tanto en el área de cultivos como de leche, obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. Tal característica podrá ser medida a través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.

Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.

Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, se espera superar el promedio nacional del rendimiento en la variedad de parda pastusa que se encuentra en 25 toneladas por hectárea, alcanzando las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, se deberá mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12,5.

Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50% con el objeto de disminuir el riesgo al momento de la venta y mejorar el poder de negociación, en un lapso de tiempo de dos años.

## 4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 4.1 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO

Una opción que el propietario de la organización viene considerando desde hace ya varios meses, es la diversificación del portafolio, mediante el cultivo de uvillas o la producción de hortalizas, persiguiendo el objetivo de minimizar el riesgo que tiene la comercialización del tubérculo dadas las alteraciones que presenta el mercado tanto en volúmenes de producción como en precios.

Durante la fase de diagnóstico, se determinó que es imperante la apertura de nuevos mercados nacionales para el caso del tubérculo, la extensión del mercado actual del mismo y 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:

Figura 19. Análisis vectorial de crecimiento: cultivos

OPCIONES DE MERCADO		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSIÓN DE LÍNEA	PRODUCTOS NUEVOS
	MERCADO ACTUAL		Papa parda empacada en arrobas		Uchuva Papa criolla
	MERCADO EXTENDIDO		Supermercados y tiendas.		
	NUEVO MERCADO NACIONAL				
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				España
DESARROLLO DE PRODUCTOS					

A la papa parda pastusa y parda milenio (producto actual), se le añadirá valor mediante una selección más estricta del tubérculo tipo comercial, implementando el servicio de limpieza del tubérculo (no lavado, pues este producto se conserva mejor si se almacena sin lavar) innovando con empaques equivalentes a una arroba, diseñados para la compra al por menor. Este producto mejorado se destinará a supermercados y tiendas grandes y pequeñas que distribuyen la papa al consumidor final. Con ello, el comprador tiene garantizado tanto la calidad como el pesaje que está pagando. El empaque deberá llevar

una etiqueta de acuerdo a las normas y la reglamentación pertinente, con el permiso de la secretaría de precios, pesos y medidas y con el respectivo código de barras.

Previo a la introducción al mercado de este producto mejorado, se continuará con la distribución convencional de la papa entre el mercado de mayoristas, hasta tanto se logre unificar la calidad y el rendimiento entre cada cosecha. Una vez se cumpla este objetivo, la empresa, incursionará en el comercio de papa como tal, convirtiéndose en un intermediario para la cadena que agrega valor al producto mediante la limpieza y empaque del mismo; esta medida es necesaria para garantizar a los clientes la distribución ininterrumpida del producto durante todo el año.

En cuanto al nuevo producto, el propietario ha demostrado gran interés en el cultivo de uchuvas, pues se tienen grandes expectativas de crecimiento del mercado de exportación de este bien, sin mencionar que los colaboradores tienen conocimientos empíricos relacionados con el cultivo que pueden llegar a ser de gran ayuda en caso de implementarse tal estrategia. Hasta tanto no se logre homogeneidad en la producción, la uchuva sería comercializada en el mercado regional, pero en el lapso de un año, se comenzaría a distribuir en el ámbito mundial. La papa criolla, es otro proyecto ejecutable en el corto plazo. En España, este producto se vende a un precio muy favorable y con un mercado muy prometedor, aunque las principales dudas al momento de exportar se relacionan con la capacidad de la empresa de ofrecer volúmenes aptos para ello durante todo el año.

El análisis vectorial de crecimiento para la producción de leche, no tiene en realidad grandes variaciones. No podemos hablar en este caso de un producto mejorado, 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 aunque ello no implique un producto mejorado. 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 y Lácteos Andinos o 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 \$561 y se tiene derecho a las bonificaciones y sanciones sobre el mismo volumen.

Figura 20. Análisis vectorial de crecimiento: producción de leche

OPCIONES DE MERCADO		PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSIÓN DE LÍNEA	PRODUCTOS NUEVOS
	MERCADO ACTUAL				
	MERCADO EXTENDIDO	Transformadores de leche			
	NUEVO MERCADO NACIONAL				
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL				
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 La Victoria se acercarán más a las planteadas en el Acuerdo, aunque continuará ofreciendo mayores beneficios representados en una disminución del costo de transporte, pues en su mayoría, los proveedores se encuentran ubicados a no más de tres kilómetros de la planta.

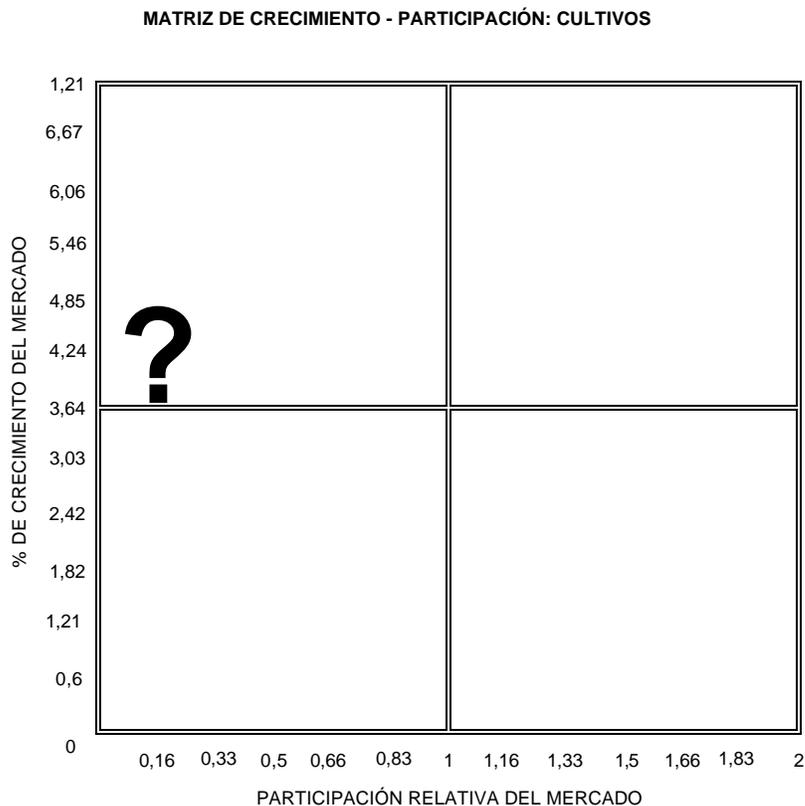
#### 4.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

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 Inversiones Agropecuarias de Nariño. Para obtener un estimativo de la producción regional, se tuvo en cuenta que los procesadores nariñenses distribuyen sus productos mayoritariamente en la ciudad de Pasto. Consultando con especialistas en el medio (Andrea Reyes, Patricia Panesso, entre otros), se determinó que aproximadamente un 80% de los derivados lácteos se consumen en la ciudad. Teniendo en cuenta que la población pastusa es de aproximadamente 400.000 habitantes, y asumiendo que al menos el 60% de los hogares consumen leche cruda, se calcula que existen 32.000 hogares compuestos en promedio por 5 personas que a diario compran un litro de leche pasteurizada, de manera que la producción de leche en la región, sin olvidar la competencia de productores extranjeros y el uso de la leche para la preparación de quesos, yogurt, kumis y arequipe entre otros, se encuentra alrededor de los 25.000 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, el señor Livio Mejía, estima que el ganadero de mayor producción puede entregar 3.200 litros por día, equivalente a un 12.8% del mercado regional. Dado que el volumen de producción promedio de la finca durante el último año alcanzó los 484 litros, se estima que su participación en el mercado es de 1,9%.

Por otra parte, según las estadísticas de Fedepapa, en el país se siembran aproximadamente 170.000 hectáreas del tubérculo por año. El productor ha sembrado en lo que va corrido del año, un total de 8 hectáreas divididas en tres lotes; para el mes de agosto planea sembrar 5 más en dos lotes y una hectárea adicional en el mes de septiembre, lo que equivale a 14 hectáreas por año. La empresa aporta el 0.008% de la producción nacional y el 0.04% de la departamental (35.000). No hay claridad sobre el líder en la producción de papa en Nariño, pues este lugar se encuentra disputado por dos cultivadores de renombre y experiencia: José Pantoja y Eduardo Benavides; se calcula que cada uno de ellos ha sembrado hasta 1.750 hectáreas por año, lo que equivale al 5% de la producción de Nariño y al 1% de la producción a nivel nacional.

Figura 21. Matriz de crecimiento – participación : cultivos

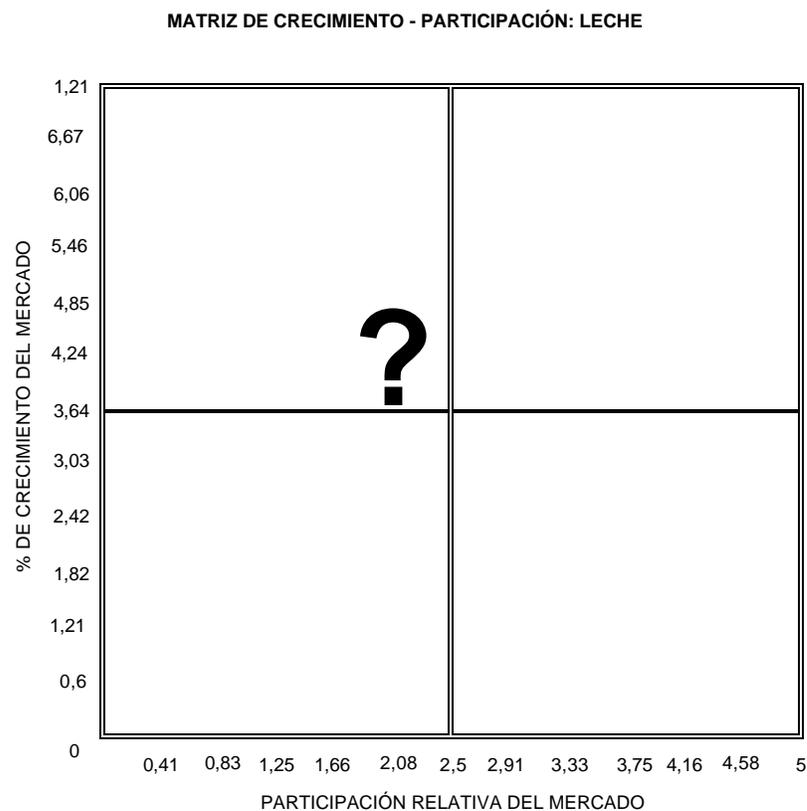


Tanto la producción de leche como de papa son características comunes del campesino de la región, por lo tanto, la producción no está concentrada en pocos inversionistas; ello implica modificar los límites que indican una buena participación en el mercado e inclusive los de crecimiento del mercado. Para realizar una evaluación objetiva, se tomará como promedio, el porcentaje de crecimiento del PIB en el 2003 (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 y el 1% para la papa.

La matriz de BCG aplicada a los cultivos de papa, 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. La misma situación se presenta en el caso de la producción de leche, aunque ésta tiene mayores posibilidades de convertirse en producto estrella o vaca lechera.

Figura 22. Matriz de crecimiento – participación: leche



Dada la alta inversión que se requiere para los dos productos que ofrece la compañía, se considera que su portafolio permanece por ahora desequilibrado, pero se estima que la leche podría en un futuro cercano (un año), financiar mayores áreas sembradas de papa, que le permitan generar una producción mensual regular durante todo el año, con el objetivo de ingresar al mercado de minoristas. 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, el propietario admite que la finca le ha permitido pagar algunas obligaciones y además realizar nuevas inversiones esporádicas.

Básicamente, el objetivo que se identifica tanto para la leche como para los cultivos de papa, 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 y papera de la empresa en un lapso de un año.

#### **4.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA**

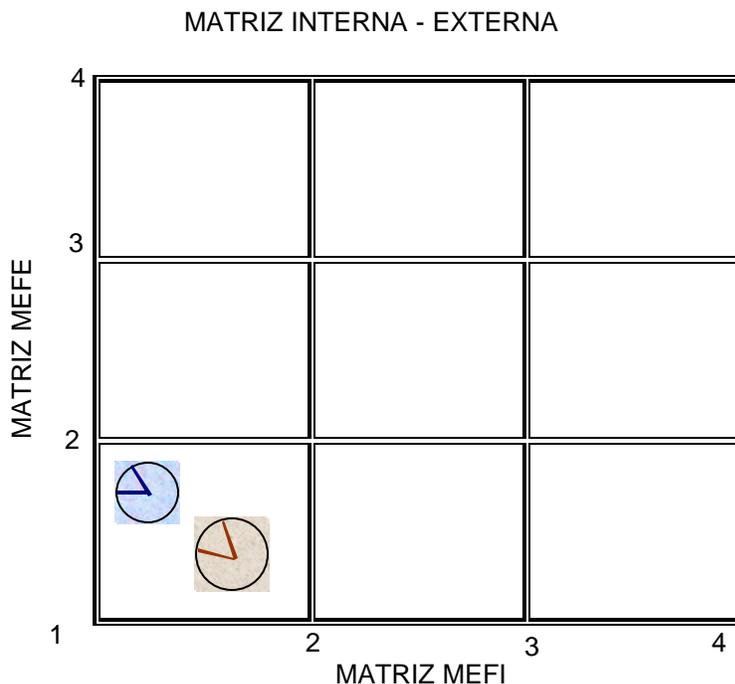
Para calcular el valor de las ventas anuales de leche, se tomó el promedio de producción diario y se multiplicó por el valor del litro durante el año anterior, que ascendía a \$490. Las ventas anuales de leche para el 2003, fueron de \$85'377.600. Los costos aproximados, se calcularon según el consumo de alimentos y la aplicación de droga veterinaria durante dos semanas consecutivas, valor al cual se le adicionó el costo de los servicios públicos, el arrendamiento y los jornales que se cancelan mensualmente. Se calcula que anualmente el costo de producción de leche se encuentra alrededor de los \$57'576.000 y el margen de utilidad alcanza el 32,6%.

Dado que no se cuenta con valores exactos de la producción y venta de papa, se analizaron los cultivos que históricamente han tenido comportamientos destacados ya sea por su alta o baja productividad y por el precio que han tenido en el mercado al momento de su venta. Teniendo en cuenta que anualmente se siembran en promedio catorce hectáreas de papa, el total de ingresos puede alcanzar los \$90'720.000, mientras que calculando un costo de \$200.000 por cada bulto de semilla, con una productividad promedio de 20 bultos por hectárea, el costo de producción anual asciende a \$56'000.000, arrojando un margen de ganancia del 39,4%.

Los dos productos que hacen parte del portafolio de Inversiones Agropecuarias de Nariño, se ubican en el cuadrante de "Coseche o Elimine", pues la matriz MEFE valora al medio con 2 puntos, mientras que la MEFI evalúa a la empresa con 1,31 puntos. La premisa para esta situación es "coseche mientras sea rentable y elimine cuando deje de serlo". Teniendo en cuenta que la ubicación de la empresa se debe a una falta de estructura organizacional y una planeación adecuada que le permita tener un horizonte y explotar al máximo su potencial de crecimiento y sin olvidar que en un análisis general de las finanzas ambos productos arrojan ganancias significativas, se considera que se debe trabajar en el mejoramiento de los indicadores organizacionales y continuar con las

actividades de producción que hasta ahora se han venido desarrollando, con el objeto de incrementar al largo plazo, la productividad de la empresa.

Figura 23. Matriz interna – externa



#### 4.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Para analizar la Posición Competitiva de la empresa, se tomo como base, la valoración realizada en la matriz de perfil competitivo, la cual arrojó como resultado, que en el mercado de la leche la empresa obtiene un 2,35 cuando la máxima calificación es de 4,0, por lo tanto se considera que la Posición Competitiva de Inversiones Agropecuarias de Nariño, es regular. En cuanto a los cultivos de papa, la evaluación alcanzó los 2,45 puntos, que a pesar de ser mejor que en el campo de la leche, no sale bien favorecida. En cuanto al mercado, teniendo en cuenta los mismos preceptos que se detallaron al desarrollar la matriz de Crecimiento – Participación, tanto para el mercado de la leche como de la papa, se considera un rápido crecimiento, pues ambos índices (4%) se ubican por encima del crecimiento del PIB durante el 2003 y respecto al año anterior.

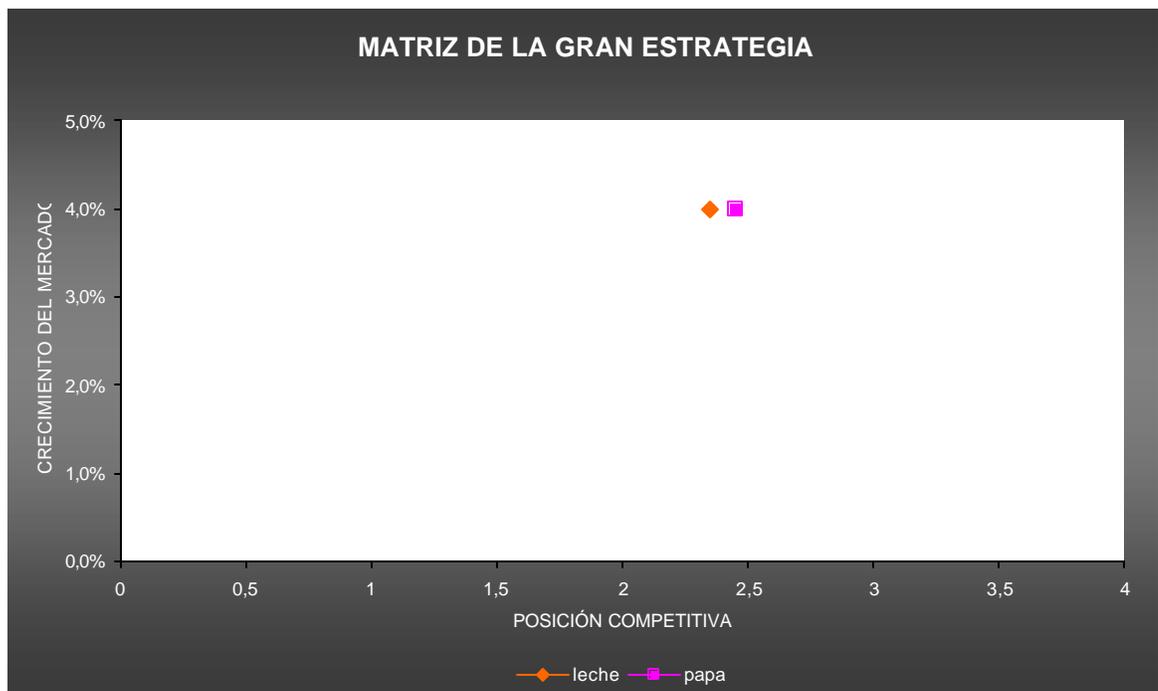
Este análisis ubica a la organización en el cuadrante II, donde las recomendaciones son identificar las falencias que dificultan la competencia en el mercado y corregirlas para lograr una mayor efectividad. Entre las estrategias aplicadas a este tipo de empresas, se

destacan la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, venta y liquidación.

Para la organización se ha analizado que la mejor opción es desarrollo del producto para el tubérculo, además de continuar empleando la inversión en asociación con otros cultivadores, aunque aclarando las condiciones y extremando el control técnico, financiero y administrativo de tales cultivos. Con el producto mejorado, se realizará una penetración del mercado entre los supermercados y tiendas de la ciudad.

Para el producto leche, se aplicará la estrategia de desarrollo del mercado, pues mediante la optimización de los indicadores de calidad y la planeación de la producción según demanda, se accederá a otros industriales, conservando el cliente actual, con el objeto de mejorar el poder de negociación y reducir el riesgo implícito al tener un solo comprador para este bien.

Figura 24: Matriz de la gran estrategia



#### 4.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

Para la elaboración de esta matriz, se tuvo en cuenta el análisis relacionado en la tabla 24.

Al sumar los valores obtenidos en los campos de fortaleza financiera (FF) y estabilidad ambiental (EA), se obtuvo un valor para el eje Y de  $-0,3$ . El eje X se calculó sumando la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza de la industria (FI) obteniendo un resultado de  $1,3$ .

Inversiones Agropecuarias de Nariño se encuentra en el cuadrante IV, indicando que tiene potencialidad para competir en el mercado, a pesar de que el ambiente externo no favorezca su crecimiento. La teoría aconseja asociarse y aplicar diversificación concéntrica y horizontal.

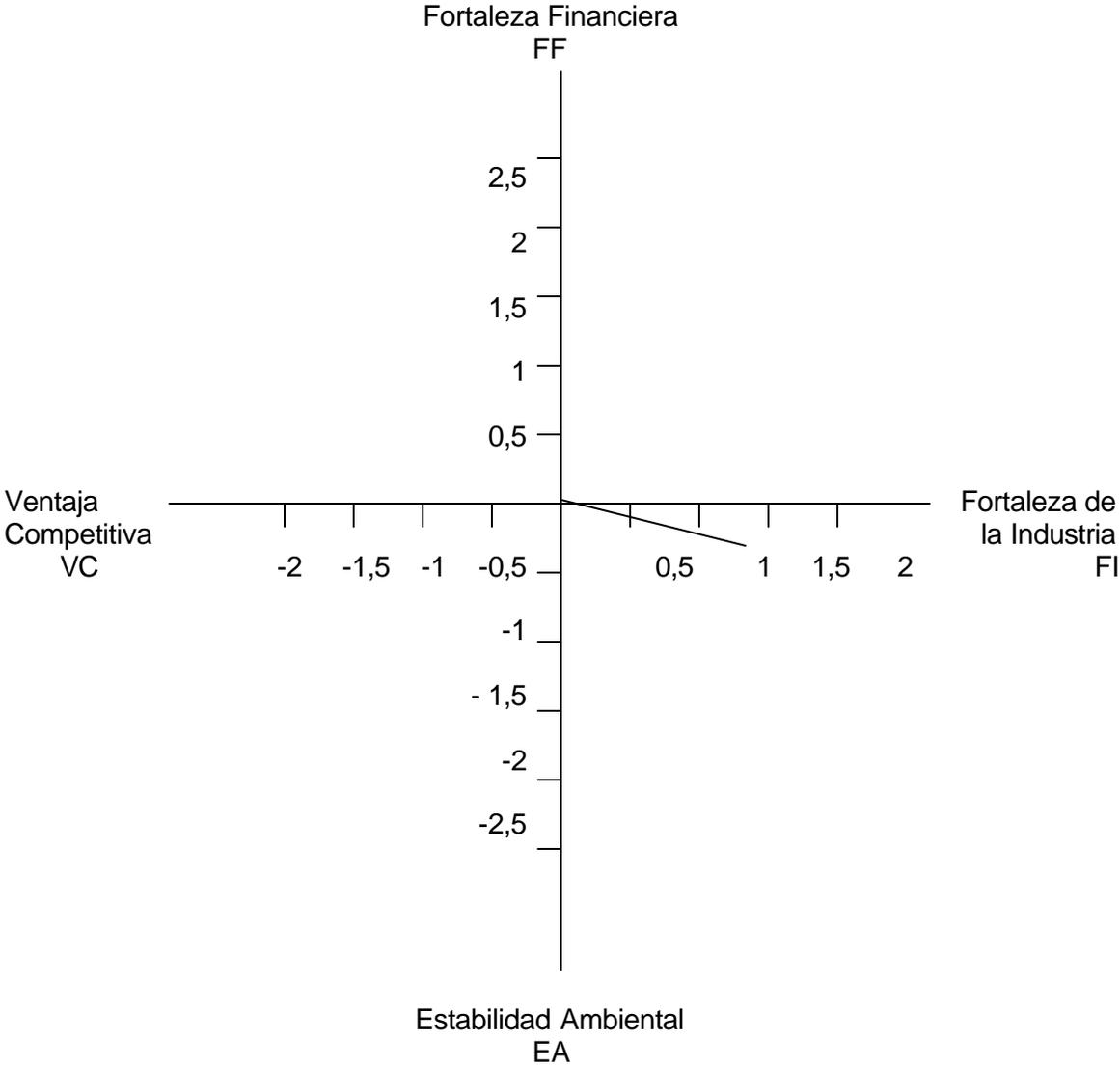
Cuadro 38. Matriz PEYEA

<b>FORTALEZA FINANCIERA FF</b>	<b>CAL</b>	<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL EA</b>	<b>CAL</b>
Liquidéz	4	Apertura económica	-4
Capital de trabajo	4	Variabilidad de precios	-6
Facilidad de salir del mercado	6	Gustos y preferencias del consumidor	-1
Riesgo	2		
Disponibilidad de crédito	1		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,7</b>

<b>VENTAJA COMPETITIVA VC</b>	<b>CAL</b>	<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA FI</b>	<b>CAL</b>
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Conocimientos técnicos	3
Lealtad del consumidor	-2	Utilización de recursos	3
Poder de negociación	-4	Cubrimiento de la demanda	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,0</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,0</b>

Figura 25. Matriz PEYEA

(1,3;-0,3)



## **5. 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 administrador integral 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.

### **5.1 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Cada una de las estrategias se sometieron a una valoración cuantitativa en relación a las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se presentan para el caso particular de Inversiones Agropecuarias de Nariño. El resultado, se presenta a continuación:

Cuadro 39. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Ampliar el mercado de papa hacia distribuidores minoristas		Estructurar un mercadeo personalizado		Invertir en la adquisición de ganado para la producción de leche		Diferenciarse por servicio (selección, empaque, transporte y calidad), ofreciendo valores agregados al cliente.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	4	15,2	4	15,2	1	3,8	4	15,2
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	1	3,8	4	15,2	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	4	16,8	4	16,8	1	4,2	4	16,8
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	3	12	3	12	3	12	2	8
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	1	4,2	4	16,8	2	8,4	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	1	3,3	1	3,3	4	13,2	2	6,6
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	1	3,8	1	3,8	2	7,6	2	7,6
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	2	8,2	2	8,2	1	4,1
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	1	4	1	4	1	4	1	4
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	3	12	4	16	4	16	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	2	7,6	1	3,8	1	3,8	2	7,6
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	4	16	4	16	1	4	3	12

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Ampliar el mercado de papa hacia distribuidores minoristas		Estructurar un mercado personalizado		Invertir en la adquisición de ganado para la producción de leche		Diferenciarse por servicio (selección, empaque, transporte y calidad), ofreciendo valores agregados al cliente.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	3	12,6	4	16,8	1	4,2
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	2	7,4	3	11,1	1	3,7	2	7,4
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	3	12,6	2	8,4	1	4,2	3	12,6
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	2	8	2	8	1	4	2	8
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	2	7,8	3	11,7	1	3,9	2	7,8
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	2	6,8	1	3,4	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>175.8</b>		<b>207.9</b>		<b>166</b>		<b>166.9</b>

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-									
FACTOR CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Negociar por medio de contratos de compra pactando condiciones justas y mantenerlas.		Fidelizar al comprador de papa.		Programar la alimentación para que asegure un producto estandarizado en cuanto a la calidad de la leche.		Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	2	7,6	4	15,2	1	3,8	1	3,8
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	1	3,8	4	15,2	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	3	12,6	4	16,8	4	16,8	4	16,8
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	1	4	3	12	4	16	1	4
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	3	12,6	1	4,2	4	16,8	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	1	3,3	3	9,9	1	3,3	1	3,3
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	3	10,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	1	3,8	2	7,6	4	15,2	4	15,2
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	1	4,1	2	8,2	1	4,1
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	2	8	1	4	1	4	1	4
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	2	8,2	1	4,1	1	4,1	1	4,1
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	4	16	3	12	1	4	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	4	13,2
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	3	12	4	16	2	8	2	8

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Negociar por medio de contratos de compra pactando condiciones justas y mantenerlas.		Fidelizar al comprador de papa.		Programar la alimentación para que asegure un producto estandarizado en cuanto a la calidad de la leche.		Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	1	4,2	3	12,6	2	8,4
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	2	7,4	3	11,1	1	3,7	1	3,7
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	3	11,7
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	4	16,8	3	12,6	4	16,8	2	8,4
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	4	14
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	4	16	2	8	1	4	1	4
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	2	7,8	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	3	11,7	4	15,6	1	3,9	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	1	3,4	4	13,6	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>188,7</b>		<b>193,9</b>		<b>199,3</b>		<b>171,6</b>

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Programar la producción anual de leche y papa y darla a conocer a los proveedores desde el inicio de cada año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.		Vender el tubérculo desde la siembra y financiar así el cultivo.		Crear un sistema de información de mercados que facilite la toma de decisiones		Fijar la producción de leche de acuerdo a la estacionalidad de la demanda.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	4	15,2	4	15,2	3	11,4	1	3,8
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	3	11,4	1	3,8	1	3,8	2	7,6
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	4	16,8	3	12,6	1	4,2	3	12,6
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	4	16	3	12	4	16	4	16
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	3	12,6	1	4,2	3	12,6	4	16,8
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	1	3,3	2	6,6	1	3,3	1	3,3
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	2	7,6	2	7,6	1	3,8	1	3,8
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	4	16,4	1	4,1	1	4,1	4	16,4
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	1	4	2	8	1	4	1	4
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	3	12,3	4	16,4	1	4,1	1	4,1
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	4	16	4	16	4	16	4	16
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	2	7,6	2	7,6	2	7,6	1	3,8
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	4	16	3	12	2	8	4	16
CONTINUA									

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Programar la producción anual de leche y papa y darla a conocer a los proveedores desde el inicio de cada año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.		Vender el tubérculo desde la siembra y financiar así el cultivo.		Crear un sistema de información de mercados que facilite la toma de decisiones		Fijar la producción de leche de acuerdo a la estacionalidad de la demanda.	
C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A		
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2	3	12,6
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	3	11,1	2	7,4	4	14,8	4	14,8
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	3	12,6	3	12,6	3	12,6	1	4,2
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	3	12	3	12	4	16	1	4
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	2	7,8	4	15,6	2	7,8	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	4	15,6	3	11,7	3	11,7	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	4	13,6	1	3,4	3	10,2	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>253,7</b>		<b>214,6</b>		<b>197,8</b>		<b>192,6</b>

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Preparar al administrador para ser un colaborador integral que actúe también como motivador y estratega.		Proyectar la siembra de los competidores a nivel nacional dividiendo el país en al menos dos regiones: centro y sur occidente.		Fortalecer el vínculo con La Victoria, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras.		Aplicar las herramientas administrativas como manuales de procesos y funciones que formalicen la relación con el colaborador y delimiten sus responsabilidades y tareas.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	1	3,8	2	7,6	1	3,8	1	3,8
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	1	3,8	3	11,4	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	1	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	4	16	2	8	3	12	1	4
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	1	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	3	9,9	1	3,3	1	3,3	3	9,9
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	4	14	1	3,5	1	3,5	4	14
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	1	3,8	1	3,8	3	11,4	4	15,2
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	1	4,1	4	16,4	1	4,1
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	1	4	1	4	1	4	1	4
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	2	8	4	16	4	16	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	4	15,2	1	3,8	1	3,8	1	3,8
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	4	13,2	1	3,3	1	3,3	2	6,6
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	1	4	4	16	4	16	1	4

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Preparar al administrador para ser un colaborador integral que actúe también como motivador y estratega.		Proyectar la siembra de los competidores a nivel nacional dividiendo el país en al menos dos regiones: centro y sur occidente.		Fortalecer el vínculo con La Victoria, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras.		Aplicar las herramientas administrativas como manuales de procesos y funciones que formalicen la relación con el colaborador y delimiten sus responsabilidades y tareas.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	1	4,2	3	12,6	1	4,2
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	2	7,4	3	11,1	2	7,4	1	3,7
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	4	15,6	1	3,9	1	3,9	4	15,6
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2	1	4,2
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	3	10,5	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	1	4	3	12	1	4	1	4
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	1	3,9	3	11,7	1	3,9	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	1	3,4	2	6,8	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>169,8</b>		<b>167,6</b>		<b>207,2</b>		<b>143,5</b>

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Establecer normas y reglas, bonificaciones y sanciones que mejoren la calidad, evalúen al colaborador y favorezcan una cultura de compromiso y responsabilidad hacia la organización.		IncurSIONAR en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las actividades actuales.		Contratar a un administrador integral con disposición completa de tiempo.		Crear una reserva según el nivel de ingresos anual o mensual con el objeto de incrementar la inversión actual sin hacer uso de recursos financiados por terceros.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	4	16,8	1	4,2	2	8,4	1	4,2
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	1	4	4	16	2	8	3	12
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	3	9,9	1	3,3	3	9,9	4	13,2
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	4	16,4	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	4	14	1	3,5	1	3,5	1	3,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	4	15,2	1	3,8	3	11,4	1	3,8
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	1	4	1	4	2	8	3	12
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	4	16,4
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	1	4	4	16	2	8	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	1	3,8	4	15,2	3	11,4	1	3,8
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	4	13,2	1	3,3	2	6,6	1	3,3
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	2	8	1	4	1	4	1	4

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Establecer normas y reglas, bonificaciones y sanciones que mejoren la calidad, evalúen al colaborador y favorezcan una cultura de compromiso y responsabilidad hacia la organización.		Incursionar en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las actividades actuales.		Contratar a un administrador integral con disposición completa de tiempo.		Crear una reserva según el nivel de ingresos anual o mensual con el objeto de incrementar la inversión actual sin hacer uso de recursos financiados por terceros.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	1	3,7	1	3,7	4	14,8	1	3,7
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	4	15,6	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2	1	4,2
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	1	4	4	16	1	4	1	4
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	3	11,7
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	1	3,9	4	15,6	1	3,9	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	1	3,4	1	3,4	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>166,7</b>		<b>171,7</b>		<b>164,7</b>		<b>146</b>

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA -MCPE-									
FACTOR CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Mantener estable la carga laboral de los colaboradores con el objeto de disciplinarlos a una jornada de trabajo.		Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.		Crear un sistema de contabilidad y establecimiento de costos y precios.		Fijar un tope mínimo de precio que sirva como base para la negociación de papa.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8	4	15,2
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	4	15,2	1	3,8	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	1	4,2	2	8,4	1	4,2	3	12,6
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	1	4	1	4	1	4	3	12
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	1	3,3	4	13,2	4	13,2	3	9,9
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1	1	4,1
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	3	10,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	4	15,2	2	7,6	1	3,8	1	3,8
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	4	16,4	1	4,1	1	4,1
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	1	4	1	4	4	16	4	16
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	1	4,1	1	4,1	2	8,2	2	8,2
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	1	4	4	16	1	4	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	1	3,8	3	11,4	1	3,8	1	3,8
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	1	4	4	16	1	4	1	4

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		Mantener estable la carga laboral de los colaboradores con el objeto de disciplinarlos a una jornada de trabajo.		Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.		Crear un sistema de contabilidad y establecimiento de costos y precios.		Fijar un tope mínimo de precio que sirva como base para la negociación de papa.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	4	16,8	1	4,2	1	4,2
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	1	3,7	2	7,4	3	11,1	1	3,7
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	4	15,6	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2	2	8,4
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	1	4	1	4	1	4	4	16
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	3	10,2	1	3,4	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>130,1</b>		<b>208,9</b>		<b>133,4</b>		<b>166,7</b>

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-					
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Reemplazar parte de la deuda con terceros por la financiación bancaria que no exija un bien raíz como garante.		Vender parte de la producción de leche a otro transformador con el objetivo de minimizar el riesgo de depender de un solo cliente y ampliar los horizontes de la empresa.		Estructurar un programa de capacitación dirigido a los colaboradores, que posea tres módulos: 1 Motivación y crecimiento personal. 2, Alimentación del ganado. 3, Nociones de manejo de fincas agropecuarias.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
Se conocen detalladamente las expectativas del comprador de papa	3,8	1	3,8	1	3,8	1	3,8
Alta diversidad de pastos disponibles para la alimentación	3,8	1	3,8	3	11,4	1	3,8
La calidad del producto satisface al cliente	4,2	1	4,2	3	12,6	1	4,2
Actitud reactiva frente a los cambios del medio	4,0	1	4	2	8	1	4
No se analizan ni anticipan las necesidades del comprador de leche.	4,2	1	4,2	2	8,4	1	4,2
No se presenta con claridad un enfoque de acumulación	3,3	4	13,2	1	3,3	1	3,3
La toma de decisiones está centralizada en un puesto que presenta sobrecarga laboral	4,1	1	4,1	1	4,1	4	16,4
Se presenta un liderazgo paternalista	3,5	1	3,5	1	3,5	1	3,5
La evaluación del desempeño no es sistemática	3,8	1	3,8	1	3,8	2	7,6
Variabilidad en el promedio de producción de leche, y el número de vacas en producción	4,1	1	4,1	2	8,2	3	12,3
Carece de un sistema contable y desconoce los costos de producción	4,0	2	8	1	4	1	4
Obtiene préstamos a altos intereses y la capacidad de endeudamiento ante el sistema bancario es casi nula.	4,1	4	16,4	1	4,1	1	4,1
La producción no obedece a un estudio del mercado o de la oferta	4,0	1	4	2	8	1	4
Oposición al cambio y aversión al riesgo	3,8	3	11,4	1	3,8	3	11,4
Los sistemas de motivación no están bien estructurados	3,3	1	3,3	1	3,3	4	13,2
F. Baja rivalidad en cuanto a mercadeo.	4,0	1	4	1	4	1	4

CONTINÚA

FACTOR CLAVE	PESO	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA -MCPE-					
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Reemplazar parte de la deuda con terceros por la financiación bancaria que no exija un bien raíz como garante.		Vender parte de la producción de leche a otro transformador con el objetivo de minimizar el riesgo de depender de un solo cliente y ampliar los horizontes de la empresa.		Estructurar un programa de capacitación dirigido a los colaboradores, que posea tres módulos: 1 Motivación y crecimiento personal. 2, Alimentación del ganado. 3, Nociones de manejo de fincas agropecuarias.	
		C.A	T.A	C.A	T.A	C.A	T.A
L. La oferta regional del producto no satisface completamente la demanda	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2
F. La competencia carece de un proceso administrativo que organice el funcionamiento de la empresa.	3,7	1	3,7	1	3,7	1	3,7
F. Aversión al trabajo en equipo y falta de disciplina por parte de los colaboradores	3,9	1	3,9	1	3,9	4	15,6
P. Poder de negociación ligado a la oferta y demanda del producto en el mercado.	4,2	1	4,2	1	4,2	1	4,2
L. Objetividad discutible en las pruebas de calidad de la leche.	3,5	1	3,5	4	14	1	3,5
P. La variabilidad en los precios de la papa que estan afectados por la oferta y la demanda.	4,0	1	4	1	4	1	4
F. Tasas de interes que encarecen los préstamos y las exigencias de garantías inmobiliarias que los respalden.	3,9	2	7,8	1	3,9	1	3,9
P. El incremento bajo pero paulatino de las importaciones del tubérculo en el país, y la dependencia de Colombia a un solo mercado de exportación que presenta dificultades de negociación como Venezuela.	3,9	1	3,9	1	3,9	1	3,9
L. Leche en polvo importada a bajo precio y utilizada en procesos de transformación.	3,4	1	3,4	1	3,4	1	3,4
P. Los proveedores de semilla certificada no generan confiabilidad, pues las experiencias anteriores han demostrado una baja calidad a un alto precio.	3,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>137.7</b>		<b>142.8</b>		<b>153.5</b>

Entre las estrategias formuladas, se destacan las 15 con mayor puntaje en el análisis cuantitativo:

Cuadro 40. Resultados de la MCPE

<b>RESULTADOS DE LA MCPE</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TOTAL DEL ATRACTIVO</b>
Programar la producción anual de leche y papa y darla a conocer a los proveedores desde el inicio de cada año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.	253,7
Vender el tubérculo desde la siembra y financiar así el cultivo.	214,6
Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.	208,9
Estructurar un mercadeo personalizado	207,9
Fortalecer el vínculo con La Victoria, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras.	207,2
Programar la alimentación para que asegure un producto estandarizado en cuanto a la calidad de la leche.	199,3
Crear un sistema de información de mercados que facilite la toma de decisiones	197,8
Fidelizar al comprador de papa.	193,9
Fijar la producción de leche de acuerdo a la estacionalidad de la demanda.	192,6
Negociar por medio de contratos de compra pactando condiciones justas y mantenerlas.	188,7
Ampliar el mercado de papa hacia distribuidores minoristas	175,8
Incursionar en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las actividades actuales.	171,7
Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.	171,6
Preparar al administrador para ser un colaborador integral que actúe también como motivador y estrategia.	169,8
Proyectar la siembra de los competidores a nivel nacional dividiendo el país en al menos dos regiones: centro y sur occidente.	167,6

## 5.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN

Este análisis compara las estrategias con los objetivos que se han planteado como fundamentales para la empresa. Aquellas que den soluciones concretas al camino que la empresa ha escogido, tendrán prioridad de ejecución.

La matriz de correlación identificó a la estrategia: Incursionar en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las actividades actuales, como irrelevante para el cumplimiento de los objetivos trazados. A pesar de que la idea es llamativa, se considera que la prioridad es fortalecer a la empresa con sus productos actuales para posteriormente, ampliar el portafolio de servicios. Dada la limitación del tiempo, esta actividad debe ejecutarse inmediatamente finalice la puesta en marcha del plan estratégico, cuando la empresa consolidada tenga mayores opciones de financiar nuevos proyectos y brindar mayor atención a los mismos.

Una situación similar se presentó al evaluar la Creación de un sistema de contabilidad y el establecimiento de los costos y precios mínimos de los productos. En realidad, esta actividad constituye la base del funcionamiento de toda organización y al redactar los objetivos de la empresa, se presumía que debía priorizarse su aplicación, de manera que favorezca la formulación de cursos de acción más elaborados.

Reemplazar parte de la deuda con terceros por la financiación bancaria que no exija un bien raíz como garante, no favorece el cumplimiento de los objetivos trazados, pero es necesario aplicarlo y por lo tanto se presentará como una recomendación, pues al menos un 25% de la deuda con terceros puede trasladarse al sistema financiero.

Cuadro 41. Matriz de correlación

MATRIZ DE CORRELACIÓN				
OBJETIVOS	Obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. A través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.	Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.	Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, alcanzar las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12,5.	Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50%, en un lapso de tiempo de dos años.
ESTRATEGIAS				
Ampliar el mercado de papa hacia distribuidores minoristas		★		★
Estructurar un mercadeo personalizado				★
Invertir en la adquisición de ganado para la producción de leche	★			★
Diferenciarse por servicio (selección, empaque, transporte y calidad), ofreciendo valores agregados al cliente.	★	★	★	★
Negociar por medio de contratos de compra pactando condiciones justas y mantenerlas.	★			
Fidelizar al comprador de papa.		★		★
Programar la alimentación para que asegure un producto estandarizado en cuanto a la calidad de la leche.			★	★
Crear un sentido de pertenencia mediante el reconocimiento económico y no económico basado en la evaluación del desempeño según la calidad del producto final.			★	

MATRIZ DE CORRELACIÓN				
OBJETIVOS ESTRATEGIAS	Obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. A través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.	Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.	Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, alcanzar las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12,5.	Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50%, en un lapso de tiempo de dos años.
Programar la producción anual de leche y papa y darla a conocer a los proveedores desde el inicio de cada año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.	★			★
Vender el tubérculo desde la siembra y financiar así el cultivo.	★			
Crear un sistema de información de mercados que facilite la toma de decisiones	★	★		★
Fijar la producción de leche de acuerdo a la estacionalidad de la demanda.	★		★	★
Preparar al administrador para ser un colaborador integral que actúe también como motivador y estrategia.		★	★	★
Proyectar la siembra de los competidores a nivel nacional dividiendo el país en al menos dos regiones: centro y sur occidente.	★	★		★
Fortalecer el vínculo con La Victoria, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras.	★			

MATRIZ DE CORRELACIÓN				
OBJETIVOS ESTRATEGIAS	Obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. A través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.	Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.	Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, alcanzar las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12.5.	Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50%, en un lapso de tiempo de dos años.
Aplicar las herramientas administrativas como manuales de procesos y funciones que formalicen la relación con el colaborador y delimiten sus responsabilidades y tareas.			★	
Establecer normas y reglas, bonificaciones y sanciones que mejoren la calidad, evalúen al colaborador y favorezcan una cultura de compromiso y responsabilidad hacia la organización.			★	
Incursionar en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las actividades actuales.				
Contratar a un administrador integral con disposición completa de tiempo.		★	★	★
Crear una reserva según el nivel de ingresos anual o mensual con el objeto de incrementar la inversión actual sin hacer uso de recursos financiados por terceros.	★	★	★	

**MATRIZ DE CORRELACION**

<p align="center"><b>OBJETIVOS</b></p> <p><b>ESTRATEGIAS</b></p>	<p>Obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. A través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.</p>	<p>Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.</p>	<p>Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, alcanzar las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12,5.</p>	<p>Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50%, en un lapso de tiempo de dos años.</p>
<p>Mantener estable la carga laboral de los colaboradores con el objeto de disciplinarlos a una jornada de trabajo.</p>				
<p>Programar la reposición de ganado, fijando límites superiores e inferiores de producción mensual, que permitan un incremento paulatino y ordenado de la misma.</p>				
<p>Crear un sistema de contabilidad y establecimiento de costos y precios.</p>				
<p>Fijar un tope mínimo de precio que sirva como base para la negociación de papa. Reemplazar parte de la deuda con terceros por la financiación bancaria que no exija un bien raíz como garante.</p>				
<p>Vender parte de la producción de leche a otro transformador con el objetivo de minimizar el riesgo de depender de un solo cliente y ampliar los horizontes de la empresa.</p>				

MATRIZ DE CORRELACIÓN				
OBJETIVOS	Obtener una producción acorde con las necesidades del cliente. A través de un cronograma de producción que se elaborará anualmente a partir del segundo año de ejecución de este plan estratégico y tendrá al menos una actualización durante el mes de junio.	Incursionar en el mercado de minoristas de la papa, en el término de dos años, cubriendo al menos el 10% del mercado.	Lograr niveles de calidad satisfactorios tanto en la leche como en el tubérculo y sostenibles en el tiempo en un lapso de un año. Para el caso de la papa, alcanzar las 28 toneladas por hectárea en cada siembra. Para la producción de leche, mantener un promedio de reductasa de 6 horas y sólidos iguales o mayores a 12,5.	Incrementar el número de clientes reales y potenciales de ambos productos (leche y papa), en un 50%, en un lapso de tiempo de dos años.
ESTRATEGIAS			★	
Estructurar un programa de capacitación dirigido a los colaboradores, que posea tres módulos: 1 Motivación y crecimiento personal. 2, Alimentación del ganado. 3, Nociones de manejo de fincas agropecuarias.				

## 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.

### 6.1 ÍNDICES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Se aplicarán principalmente sobre la programación anual de la producción y se dirigen a controlar los factores que se constituyen en señal de alerta para la empresa, como: Amenazas de enfermedades, hongos, bacterias o plagas. La inversión mensual en el cultivo deberá coincidir con el cronograma de siembra; se analizará el total presupuestado por lote versus la inversión real acumulada. Se prestará especial atención a los rubros de fumigación, fertilización y jornales.

En relación a 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 mismo indicador que en la papa.

$$\frac{\text{Inversión acumulada}}{\text{Inversión programada}}$$

### 6.2 INDICES DE EFICIENCIA

Productividad en ventas =  $\text{Ventas} / \text{Mano de Obra}$

Retorno de la Inversión =  $\text{Beneficio} / \text{Inversión}$

Este índice se aplicará por cada hectárea sembrada para la papa y por cada vaca o ternera para la cría.

Rendimiento sobre el patrimonio =  $\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio}$ .

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.

### **6.3 INDICES DE EFICACIA**

Crecimiento en ventas.

Participación en el mercado.

Nuevos clientes.

### **6.4 INDICES 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.

### **6.5 INDICES 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: En el caso de la papa, se analizará el rendimiento por hectárea teniendo en cuenta tan solo la papa comercial; 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 o papa.

Índice de desperdicios en la papa.

Índice de tubérculos defectuosos.

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.

## **6.6 INDICES DE ACTIVIDAD**

Número de clientes nuevos al año / Número de clientes nuevos proyectados.

Producción anual / Producción planeada.

## **7. PLAN DE ACCIÓN**

A continuación se presenta el plan de acción, donde se describe más a fondo de qué trata cada una de las estrategias seleccionadas.

En el plan de acción, se especifican las actividades que deberán llevarse a cabo, frente a cada una de ellas, se relaciona el responsable de la tarea. Adicionalmente, se especifica la duración y fecha de inicio y término de cada actividad.

Las tareas desglosadas poseen indicadores de logro que permiten medir la ejecución de las mismas. Para cada una de ellas, se establece una meta de cumplimiento y se enlistan las posibles limitantes que impidan cumplir a cabalidad con lo establecido en el plan de acción.

Las tareas relacionadas, se formularon teniendo en cuenta el ciclo PHVA (planear, hacer verificar y actuar), así que cada estrategia, se desglosa en al menos cuatro actividades específicas.

Cuadro 42. Plan de acción

## PLAN DE ACCIÓN

**ESTRATEGIA:** Programar la producción anual de leche y papa y darla a conocer a los proveedores desde el inicio de cada año y actualizar la información al menos una vez cada 6 meses.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Determinar la máxima producción de papa y leche durante el año.	Administrador	Sep-04	Oct-04	Mayordomos	Registros de pcc, área sembrada y rendimiento esperado	0	-	Máximo de producción de leche: Máximo de producción de papa por año.	Determinar con exactitud la máxima producción posible al año.	Carencia de información relacionada con el cultivo de papa.
P. Obtener la información pertinente relacionada con las proyecciones de siembra a nivel nacional y con los picos de producción de leche de los ganaderos de la región.	Administrador	Sep-04	Oct-04	Administrador	Medios de comunicación: Revista papa, CCI, etc.	10.000	Internet	Estadísticas históricas y proyecciones de siembra. 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 máximo precio.	De tipo climático que impidan las actividades en la época acertada.
H. Analizar la estacionalidad de la demanda para determinar cuándo debe incrementarse la producción.	Propietario	Oct-04	Oct-04	Cliente	-	0	-	Incrementos estacionales del volumen de ventas del cliente durante el año.	Producir un volumen acorde con las necesidades del cliente.	El cliente maneja tal información como clasificada.
H. Construir un cronograma de siembra y uno de montas que sea consistente con la información anterior y entregarlo a los clientes.	Administrador	Nov-04	Nov-04	Administrador	-	20.000	Office	El cronograma físico.	El cliente debe conocer la programación de producción	El cliente no lo tome en cuenta para sus decisiones de compra.
H. Ejecutar el cronograma.	Administrador	Ene-05	Dic-05	Colaboradores	Materia prima, mano de obra, productos agropecuarios.	Según volumen de siembra y # de vacas en pcc	Disponible en finca	Fechas de siembra, de monta, de partos y de cosechas	Alcanzar altos niveles de productividad e incrementar la satisfacción del cliente.	Clima, posibles enfermedades del cultivo, problemas de reproducción.
V. Observar continuamente el cumplimiento del mismo	Propietario	Ene-05	Dic-05	Propietario	-	0	-	Diligenciamiento del formato de control.	Velar por el cumplimiento del cronograma	Limitaciones de tiempo del propietario.
A. Actualizar semestralmente el calendario de cultivos y partos y si es el caso, entregar un informe de las variaciones al cliente.	Administrador	May-05	Jun-05	Administrador	Medios de comunicación: Revista papa, CCI.	20.000	Office	Informe de Actualización	Realizar los posibles ajustes al plan.	Ninguna.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Vender el tubérculo desde la siembra y financiar así el cultivo.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Comunicarse con los clientes que han adquirido el producto con anterioridad y conocen la calidad para informarle a cerca de la proximidad de la siembra según el calendario.	Propietario	Jun-05	Dic-07	Propietario	Calendario de programación de cultivos	0	Teléfono, Internet, Fax	Observaciones correspondientes a la aceptación/rechazo de este tipo de negociación.	Asegurar la venta de la cosecha con anterioridad.	Que la propuesta sea ofensiva para el negociante de tradición.
P. Redactar un contrato de Venta de este tipo, con la colaboración de un especialista en el tema.	Asesor Externo	Mar-05	May-05	Propietario	-	50.000	-	Contrato de venta.	Pactr condiciones justas para las dos partes.	Dejar de lado detalles de importancia en el negocio.
H. Motivarlo a realizar la compra desde la siembra, garantizando la devolución del dinero más interés si el producto no le satisface.	Propietario	Jun-05	Dic-07	Propietario	El contrato	0	-	Número de cultivos vendidos.	Fomentar la negociación previa a la cosecha.	El sistema es novedoso en la región y encontrará detractores y aversión al cambio.
V. Invitar periodicamente al comprador a que visite personalmente el cultivo para infundir confiabilidad.	Adminsitrador	Jul-05	Dic-07	Adminsitrador	-	2,000 por visita.	Transporte	Número de visitas por cultivo.	Generar confianza hacia la empresa y proyectar una imagen de transparencia.	La disponibilidad de tiempo del cliente.
A. Aplicar los abonos y ejecutar las tareas pertinentes al cultivo para obtener un producto de máxima calidad.	Administrador	Jun-05	Dic-07	Colaboradores	Productos Agroquímicos y herramientas	200,000 por bulto de semilla	-	Control de actividades relacionadas al cultivo. Rendimiento por hectárea	Lograr altos estándares de calidad.	Detección tardía de virus y enfermedad.
A. Recordar que la venta termina con la entrega del producto debidamente seleccionado y empacado.	Administrador - Propietario	Dic-05	Dic-07	Colaboradores	Empaque según negociación.	500 por bulto cosechado	-	La entrega del pducto en finca.	Prestar el mejor servicio hasta el final del proceso	Errores en la selección del producto.

**PLAN DE ACCIÓN**

**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	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Fijar una franja de producción mensual según la programación anual de producción.	Administrador	Ago-04	Sep-04	Administrador	Programación anual de producción.			Límites superiores e inferiores de producción por mes.	Tener un incremento controlado (+/- 7 lt) de la producción según las necesidades del cliente.	
P. Determinar las vacas en producción de acuerdo a la franja y al cronograma preestablecido.	Propietario	Sep-04	Oct-04	Propietario	Franja y Cronograma de producción			# y Nombre de las vacas programadas para producción del mes.	Lograr un equilibrio del promedio de producción (18 lt)	Diferencias notorias en los prom. de producción individual
P. Calcular el número de partos de cada vaca para saber en qué momento debe darse la salida del hato.	Administrador	Sep-04	Sep-04	Administrador	Registro de reproducción			Fecha de salida de cada vaca.	Eliminar las pérdidas por animales muertos.	Riesgos de enfermedades o afecciones previas a la fecha de salida
H. Realizar un cronograma de compra de novillas preñadas para primer parto.	Administrador	Oct-04	Oct-04	Administrador	Registros de producción y hojas de vida del hato			Cronograma de compra de novillas	Controlar la producción con variaciones menores a 7 lt /día, según el cronograma	
H. Crear un listado de posibles vendedores de ganado, donde se incluya: nombres, teléfonos, tamaño del hato, registros, razas, ubicación, negociaciones anteriores, entre otros.	Propietario	Oct-04	Nov-04	Propietario				Base de datos de proveedores de novillas.	Eliminar las pérdidas de tiempo para elegir con anterioridad los posibles proveedores según requerimientos.	Información limitada por parte del proveedor de ganado
V. Analizar los registros reproductivos para evitar vacíos o excesos de producción, ocasionados por problemas de fertilidad.	Propietario	Nov-04	Dic-04	Colaboradores/ Administrador	Hojas de Vida de las vacas			Parto/ # de servicios por cada vaca. El cronograma se revisa si el indicador es > 0,5	Lograr índices de reproducción iguales o mayores a 0,5 para el hato y cumplir con el cronograma	Información incompleta con relación a las montas o inseminaciones
V. Comparar el cronograma trazado con los promedios unitarios de producción y verificar que se encuentre dentro de los límites establecidos por la franja.	Administrador	Nov-04	Dic-04	Propietario/ Administrador	Registro de producción			Producción promedio por vaca.	Cumplir con el cronograma con variaciones no mayores a 7 lts por día.	Vacas de primer parto, carecen de un prom. de producción. (60% del prom. De la madre.)
A. Preparar una reserva proporcional a los ingresos destinada a la adquisición de ganado de reposición.	Propietario	Dic-04	Dic-04	Contador	Comprobantes de pago de La Victoria de los últimos 3 meses	50000		Monto, periodicidad y almacenamiento de la reserva.	Eliminar nuevos endeudamientos con terceros sin afectar la liquidez de la empresa	Incumplimiento de la reserva.
A. Contactar mínimo a dos posibles proveedores con más de 3 meses de anterioridad al requerimiento para elegir la novilla y hacer efectiva la compra.	Propietario	Dic-04		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.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Estructurar un mercado personalizado.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Obtener datos mínimos del comprador: nombre, dirección, teléfono, preferencias de compra, volumen de compra, proveedor actual.	Propietario	Sep-04	Nov-04	Administrador y Propietario			Office	Base de datos de clientes potenciales y reales.	Tener la información completa de al menos 5 clientes para la leche y 8 para la papa.	El posible comprador se niega a ofrecer la información a cerca del volumen o las preferencias de compra.
H. Citar al posible comprador y hacer entrega del cronograma de producción, llevando una propuesta de negociación según sus necesidades.	Propietario	Dic-04	→	Administrador y Propietario	Cronograma de producción, análisis de calidad de la leche, fotos del cultivo y propuesta.	5.000		# de citas por mes (leche) # citas por cultivo. Informe de visitas	Realizar por lo menos 5 visitas por cultivo de papa, y una por mes en el caso de la leche.	Incumplimiento de citas de parte del comprador.
V Estudiar la actitud del comprador para detectar su interés en la propuesta. Si es negativa, indagar a cerca de los requerimiento de productos y servicios.	Propietario	Dic-04	→	Propietario	Encuesta del cliente			Encuesta del cliente, recomendaciones y críticas a la propuesta actual.	Obener una mayor satisfacción del cliente.	Aversión al cambio
A. Negociar la propuesta actual y cerrar el negocio.	Propietario	Dic-04	→	Propietario	Contrato de compra / venta			# de contratos firmados a primera propuesta.	60% de contratos en un año.	Negativa ante la firma de un contrato.
A. Si el comprador no muestra interés, modificar la propuesta en lo posible y concertar una nueva cita.	Propietario	Ene-05	→	Administrador y Propietario	Nueva propuesta	5.000		# de contratos firmados con propuesta modificada.	Proyectar una imagen de disponibilidad al servicio. 20% contratos en un año.	Negativa ante la firma de un contrato.
A. Una vez cierra el negocio, mantenerse en contacto con el cliente informando las novedades del producto.	Administrador	Ene-05	→	Administrador y Colaborador				# de visitas al cultivo o al hato. # de llamadas realizadas al cliente.	Vincular al cliente con el proceso de producción, incrementar en un 50% el número de clientes reales. Lograr al menos 3 visitas por cultivo; cuatro en el año para el caso de la leche.	Limitaciones de tiempo del cliente o falta de interés.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Fortalecer el vínculo con La Victoria, respondiendo a sus necesidades actuales y futuras.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Estructurar una entrevista para conocer la estacionalidad de su producción, metas y planes de expansión y los beneficios que perciben según la calidad de la leche.	Administrador	Sep-04	Sep-04	Administrador	Material de consulta			Guía de la entrevista	Obtener la información en menos de una hora.	Políticas de información clasificada respecto a planes de expansión o proyecciones de ventas.
P. Concertar una cita con el departamento de producción y una con el de ventas.	Administrador	Sep-04	Sep-04	Administrador				Fechas y horas de las citas	Realizar ambas entrevistas en 15 días.	Limitación de tiempo del personal encargado del área.
H. Aplicar las entrevistas y determinar el grado de satisfacción percibido por el cliente.	Administrador	Oct-04	Oct-04	Administrador	Guía de entrevista			Obtención de la información requerida	Obtener información actualizada y de primera mano a cerca del cliente y sus necesidades.	Información parcial o modificada en cuanto a satisfacción del cliente.
V. Verificar que el producto cumpla con los requerimientos de la procesadora.	Administrador	Oct-04	Nov-04	Propietario y administrador	Entrevista			Relación de indicadores de calidad alcanzados vs. Los deseados	Cumplir al 100% con las exigencias de calidad.	variaciones de calidad por factores externos.
A. Tomar las medidas necesarias para asegurar niveles de calidad ideales para el cliente y sostenibles.	Propietario	Nov-04	Nov-04	Administrador/ Propietario	Material de consulta			Informes de calidad de la leche	Obtener resultados óptimos y homogéneos en los análisis de calidad de leche.	Ineficacia de las medidas tomadas. Deberá recurrirse a un experto en el campo.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Programar la alimentación para que asegure un producto estandarizado en cuanto a la calidad de la leche.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Registrar variaciones de calidad, estados climáticos y cambios en marcas de concentrados o abonos para pasturas y determinar así los principales causantes de las variaciones.	Administrador	Sep-04	Sep-05	Administrador y colaboradores	Formatos de Registro de cambios climáticos. Relación de variaciones en alimentación de vacas.		Office	Registro de cambios climáticos y Relación de variaciones en alimentación de vacas diligenciados.	Señalar las causas en el 80% de los casos de variaciones de calidad de la leche en el ható.	El menor error en el registro de los datos puede estropear el estudio.
H. Contratar los servicios de un veterinario que oriente al administrador para elaborar una dieta equilibrada para el animal.	Productor	Sep-05	Sep-05	Veterinario	Información obtenida en el paso anterior	55.000		Dieta suministrada por el veterinario	Mantener la reductasa entre 5 y 7 horas y los sólidos entre 12,3 y 12,6.	El veterinario no tenga en cuenta el estudio realizado.
V. Practicar un seguimiento a la calidad desde la implementación de la dieta para comprobar su eficacia.	Administrador	Oct-05	Oct-06	Administrador y propietario	Análisis de calidad de la leche.		Office	Registro de calidad de la leche durante octubre del 2004 y octubre del 2005	Mantener la reductasa entre 5 y 7 horas y los sólidos entre 12,3 y 12,6	
A. Solicitar ajustes en la dieta para mejorar los puntos débiles encontrados en la suministrada inicialmente por el veterinario.	Productor	Oct-06	Oct-06	Veterinario	Dieta anterior, información obtenida a lo largo del proceso	58.000		Dieta reestructurada análisis de calidad.	Eliminar los niveles de calidad que sobrepasan los límites preestablecidos.	

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Crear un sistema de información de mercados que facilite la toma de decisiones.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Obtener nombres y teléfonos de los clientes reales y potenciales.	Propietario	Ago-04	→	Propietario				# de clientes relacionados	Obtener al menos 10 clientes del sector leche y 20 de papa.	No se encuentren en el directorio.
H Contactarse con ellos por medio de una llamada telefónica y concertar una cita.	Administrador	Sep-04	Nov-04	Administrador	Agenda			# de citas concertadas	Lograr un mínimo de 5 citas por semana.	No se encuentra el cliente o manifiesta no tener tiempo.
H. Indagar a cerca de las costumbres de compra, volumen, proveedor, características específicas del producto, etc.	Administrador	Sep-04	Dic-04	Propietario	Formato de encuesta			# de encuestas diligenciadas/ Total de citas.	Diligenciar al menos 4 citas por semana.	Información errada o inexacta.
H. Ingresarlo a Acces para facilitar su consulta y manejo.	Administrador	Oct-04	Ene-05	Administrador	Encuesta		Acces	# elementos de la base de datos	Crear la base de datos hasta el 15 de enero del 2005	Desconocimiento del programa para manejo de base de datos. Encuesta incompleta o mal diligenciada.
V, Seleccionar aquellos compradores que se identifican con la empresa y crear un archivo especial para ellos.	Administrador	Feb-05	→	Administrador	Encuesta		Acces	# Clientes seleccionados	Seleccionar al menos un 30% de los compradores y adecuar el producto a sus necesidades.	Pautas de selección ineficientes.
A. Actualizar la información semestralmente o con cada visita al cliente si es necesario.	Administrador	Jul-05	→	Administrador/ propietario	Formato de visita o actualización de datos.			Fecha de la última actualización por cliente.	La base deberá contar con información actualizada máximo cada 12 meses.	Discontinuidad del proceso.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Fidelizar al comprador de papa.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Evaluar el nivel de satisfacción actual mediante una encuesta de satisfacción.	Administrador	Feb-05	Mar-05	Asesor Externo	Material de consulta			Encuesta	Obtener un documento que permita conocer los puntos críticos del proceso comercial del tubérculo.	Errores comunes al fabricar la encuesta como preguntas mal formuladas.
H. Aplicar la encuesta a por lo menos 5 clientes que conozcan el producto y el servicio que ofrece la empresa	Administrador	Mar-05	Abr-05	Administrador	Encuesta	10.000		# Encuestas aplicadas / 5	Encuestar a por lo menos 5 clientes reales de la empresa en un lapso no superior a un mes.	Errores de aplicación: sugerir respuestas, usar una entonación inadecuada, etc.
V. Evaluar los resultados de la encuesta.	Administrador	Abr-05	Abr-05	Administrador			office	Documento de análisis de las encuestas	Conocer las preferencias y lograr un mayor acercamiento a los clientes actuales.	La subjetividad presente en el análisis.
A. Ofrecer valores agregados al comprador mediante la limpieza y selección estricta del tubérculo.	Propietario	Jun-05	→	Colaboradores	Plancha de cemento	1.000.000		Precio por encima del promedio en el mercado, incremento en el pago de jornales,.	Tener un precio superior en un 15% al promedio en el mercado.	Costumbres de compra que difieran con la propuesta, el producto es perecedero en un menor periodo de tiempo.
A. Ofrecer descuentos del 10% por la compra de dos cosechas consecutivas, fijando precios mínimos y máximos por bulto cosechado.	Propietario	Ene-06	→	Propietario	Facturas de venta por comprador	648.000 por hectárea	Office	# de repeticiones de compra/ # de cosechas al año	Incrementar la frecuencia de compra de cada cliente a 3 por año.	El precio en el mercado puede llegar a estar por debajo del precio mínimo, y la oferta perdería su atractibilidad

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Negociar por medio de contratos de compra, pactando condiciones justas y mantenerlas.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Elaborar un contrato con la asesoría de un especialista en la materia, donde se pacten los precios, el transporte, el empaque, las condiciones de pago y entrega y las garantías sobre el producto para el comprador, entre otros aspectos.	Propietario	Oct-04	Nov-04	Abogado con experiencia en la rama Agropecuaria		100.000		Contrato que contemple los aspectos relevantes de la negociación.	Obtener un documento que brinde confianza al cliente y permita vender el producto antes de su cosecha.	No contemplar todos los aspectos necesarios para brindar las garantías al comprador
P. Para introducir la modalidad de negociación al medio, se sugiere poner la mercancía en el lugar que el comprador elija, cobrando tan solo el 80% del valor del transporte.	Propietario	Ene-05	→	Transportador		20% del transporte depende del destino		Valor pagado por transporte.	Invertir no menos de \$5,000,000 al año en este incentivo	Lugares remotos de entrega de mercancía.
H. Reunirse de manera individual con los clientes que ya conocen al propietario y la calidad del producto que ofrece, para exponerles una propuesta inicial donde se indiquen las condiciones que se relacionan en el contrato, y los beneficios del mismo.	Propietario	Ene-05	→	Administrador y propietario	Propuesta			# de Bultos vendidos por contrato	Vender al menos 3 hectáreas mediante este sistema durante el 2005 e incrementar en una hectárea por año.	Falta de tiempo por parte del cliente.
V. Negociar el contrato con el comprador, teniendo en cuenta que el proceso de adaptación del cliente puede tardar algún tiempo.	Propietario	Ene-05	→	Propietario	Contrato			Ventas / # contratos modificados	Vender dos hectáreas con contrato modificado para el 2005.	Que el cliente se niegue a aceptar cualquier negociación bajo esta modalidad.
V. En caso de que el comprador no acepte la propuesta, resaltar los beneficios que se le otorgarían y no negarse a otro tipo de negociación, para conservar al cliente.	Propietario	Ene-05	→	Propietario				Ventas sin contrato	Reducir las ventas sin contrato en un 21% para el 2005 y en 9 y 10% para los años consecutivos	Imposibilidad de introducir el contrato en la negociación.
A. Cumplir estrictamente con lo pactado en el contrato, para fortalecer la imagen de seriedad que se desea proyectar y ofrecer obsequios al cliente que acepta el contrato para mantener con él esta modalidad de negociación.	Propietario	Ene-05	→	Administrador, propietario, colaboradores		50.000 por contrato		# de quejas por contratos incumplidos # de obsequios entregados	No tener ninguna queja a cerca de las condiciones del contrato. Lograr que el cliente repita una vez la compra para el 2005	Problemas relacionados con el cultivo.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Ampliar el mercado de papa hacia distribuidores minoristas.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Contactar a otros productores de papa parda que ofrezcan un tubérculo de excelente calidad para que suministren el producto durante todo el año.	Propietario	Feb-05	Mar-05	Propietario y administrador				# de productores contactados	Realizar al menos 10 contactos, en el periodo predeterminado	Calidad variable del producto, falta de interés en este tipo de negociación.
P. Realizar un cronograma de producción entre los paperos interesados.	Administrador	Mar-05	Abr-05	Administrador, paperos				Cronograma	Ofrecer una cantidad constante del producto a lo largo del año.	Incumplimiento del cronograma, problemas con el cultivo.
H. Sondear el mercado mediante encuestas con algunos supermercados y con la asociación de tenderos de la región.	Administrador	May-05	Ago-05	Encuestadores	Guías de encuesta	500.000	Programas estadísticos	Análisis de las encuestas # de encuestas aplicadas	Aplicar el sondeo a un 30% del mercado total e identificar la aceptabilidad del producto.	Respuestas parcializadas o un análisis deficiente de las encuestas.
H. Ofrecer el producto con la marca Inversiones Agropecuarias de Nariño, un código de barras, empaque de fique o sintético de una arroba, pesado y sellado.	Administrador	Sep-05	Nov-05	Administrador	Muestras del producto Etiquetas Empaque	200.000	Báscula	Ventas/ # de muestras entregadas	El cliente debe conocer el producto. Por cada muestra entregada, vender al menos \$100.000	Dudas del cliente sobre si el producto que se venderá después es idéntico a la muestra.
V. Evaluar la demanda frente a la oferta y las posibles estacionalidades de una y otra.	Administrador	Dic-05	Ene-06	Administrador	Análisis de las encuestas y de las reuniones con los paperos			Proyección de ventas	Evitar excedentes o faltantes de producción durante el año.	Variaciones en la demanda o en la oferta difíciles de controlar.
V. Contactar al proveedor de empaques y verificar el suministro de la cantidad deseada durante todo el año.	Propietario	Ene-06	Ene-06	Propietario	Proyección de ventas anual			Carta de compromiso del proveedor de hacer entrega de empaques	Asegurar el suministro de empaque durante el año.	
A. Realizar el lanzamiento del producto al mercado, incluyendo una campaña publicitaria que lo dea conocer al consumidor final.	Propietario	May-06	→	Personal de apoyo logístico	Local para el lanzamiento	1.250.000	Medios de proyección Video Bean.	# de clientes asistentes al evento Ventas cerradas al finalizar el evento	Lograr una representación del 45% de los establecimientos objetivo y negociar al menos el 50% de la primera producción.	

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Incursionar en cultivos alternos como la papa criolla o la uchuva, dirigidos exclusivamente al mercado internacional, con el objeto de reducir el riesgo implícito en las

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Analizar las ventajas y desventajas de ambos productos y elegir aquel que genere mayores fortalezas y oportunidades para la empresa.	Propietario	Jun-06	Jul-06	Administrador, entidades de apoyo	Inteligencias de mercado, Análisis del mercado externo del producto, estudios técnicos	50.000	Internet	Comparativo estadístico y cualitativo de la papa criolla y la uchuva	Elegir aquel producto que genere mayores posibilidades de éxito para la empresa.	Información errada o incompleta, un análisis subjetivo.
P. Evaluar aquellos países con mayor demanda, en relación con el volumen de producción.	Propietario	Jun-06	Jul-06	Administrador, entidades de apoyo	Inteligencias de mercado, análisis del crecimiento del mercado en los países de mayores ventajas.	50.000	Internet	Listado de 4 países con mayores probabilidades de ingreso	Seleccionar al país que ofrezca más oportunidades para el producto antes elegido	Idioma, condiciones de entrega, desconocimiento del proceso de exportación, exigencias del país importador.
H. Adecuar a la empresa a la nueva producción, contratando a un colaborador que coordine el nuevo cultivo.	Propietario	Jul-06	Sep-06	Administrador, propietario		200.000		La contratación de un colaborador elegido entre al menos 4 opciones.	Obtener un nivel de producción satisfactorio.	Escasos y altos costos al contratar a personal capacitado. Un deficiente proceso de reclutamiento y selección
H. Estructurar un plan de mercadeo para realizar el lanzamiento primero en el ámbito nacional y posteriormente extenderse hacia el mercado externo.	Administrador	Jul-06	Dic-06	Administrador, propietario, Cámara de comercio	Inteligencias de mercado	1.000.000	Office, internet	Plan de mercadeo	Las ventas del nuevo producto deben representar al menos el 30% de los ingresos de la empresa.	Dificultades de transporte, elección errada del mercado de destino.
V. Tomar correctivos ante las dificultades que hayan surgido en la etapa de introducción del producto en el mercado nacional.	Administrador	Dic-06	Feb-07	Administrador y propietario	Indicadores de ventas, registros de producción.			Mejorar la productividad del cultivo y no incidir en errores anteriores	Disminuir el riesgo en la producción. Ganar experiencia en el manejo del producto, poscosecha y comercialización.	Registro inexacto de los sucesos de producción y comercialización.
A. Realizar los contactos pertinentes para la venta del producto en el exterior.	Propietario	Abr-07		Administrador y propietario	Bases de datos de compradores	500.000	Internet, teléfono	# de contactos realizados # de pedidos obtenidos.	Poseer al menos 6 contactos y tener un mínimo de 2 pedidos para el primer año.	Volumen de producción limitado. Errores en la propuesta de venta.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Crar 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				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Planificar la divulgación interna de la imagen corporativa.	Propietario	Ago-04	Sep-04	Administrador	Local de difusión, documentos de apoyo	60.000	Medios de proyección	Propuesta de divulgación	Informar a la totalidad de los colaboradores acerca de los cambios generales de la empresa.	Falta de interés del colaborador. Diseño inadecuado de la forma de difusión.
P. Investigar a cerca de los aspectos que generen mayor motivación entre el personal.	Administrador	Sep-04	Nov-04	Colaboradores				Listado de posibles mecanismos de motivación	Identificar al menos 5 factores que mejoren la satisfacción del colaborador al desempeñar su trabajo.	Falta de colaboración de los empleados, identificación inexacta de los factores
H. Estructurar un sistema de motivación.	Propietario	Nov-04	Dic-04	Administrador	Obsequios y reconocimientos materiales	600.000 anuales		Documento de motivación	Mejorar la productividad de la empresa, retener a los mejores trabajadores	Elección errada de los mecanismos de motivación
H. Establecer indicadores de desempeño adecuados al trabajo.	Administrador	Oct-04	Dic-04	Administrador, colaboradores	Registros de producción.			# de indicadores por cargo	Generar entre 3 y 5 indicadores por cada cargo.	Selección errada de los indicadores
V. Aplicar los métodos antes desarrollados, comprobar su eficacia y realizar los ajustes correspondientes.	Propietario	Ene-05	Jun-05	Administrador, colaboradores	Documento de motivación, propuesta de divulgación	360.000	Medios de proyección	Indicador de productividad, documento de motivación mejorado	Incrementar la productividad en un 5% para el semestre	Incidencia de factores externos como el clima, plagas o enfermedades
A. Implementar y hacer seguimiento del sistema de motivación, analizando su incidencia sobre el desempeño del trabajador antes y después de su aplicación.	Administrador	Jul-05	→	Colaboradores, administrador y propietario	Documento de motivación mejorado	600.000		Indicadores por cargo	Mejorar los niveles de los indicadores por cargo en un 15% anual.	Incidencia de factores externos como el clima, plagas o enfermedades

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Preparar al administrador para ser un colaborador integral que actúe también como motivador y estratega.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Estructurar la frecuencia de la preparación y el número de cursos que sean necesarios.	Propietario	Sep-04	Sep-04	Propietario				Frecuencia de los cursos y temario	Desarrollar un cronograma de capacitación	Disponibilidad de tiempo del administrador, interferencia en otras actividades de importancia.
P. Analizar las posibilidades de capacitación existentes en el medio y elegir la mejor.	Propietario	Oct-04	Oct-04	Entidades de capacitación	Información que ofrecen las entidades de capacitación			# de entidades de capacitación tenidas en cuenta para la selección	Identificar al menos tres posibilidades por cada aspecto a capacitar.	Costos de capacitación
H. Identificar los indicadores mediante los cuales se medirá el desempeño del administrador	Propietario	Nov-04	Nov-04	Administrador				Indicadores de desempeño	Obtener entre 5 y 7 indicadores de desempeño que evalúen el trabajo del administrador.	Factores cualitativos que no son factibles de medición
H. Inscribirlo a los cursos respectivos.	Propietario	Dic-04	→	Propietario		1.500.000		Inscripciones realizadas	Vincular al administrador con las entidades de capacitación.	Cruce de horarios
V. Analizar los indicadores desde el inicio de la capacitación hasta el final.	Propietario	Dic-04	→	Propietario	Registros de producción, nivel de ventas			Evaluación bimensual del desempeño del colaborador	Realizar un seguimiento a la evolución del administrador	Discontinuidad en la ejecución de esta actividad
A. Identificar las mejoras en cuanto a motivación y productividad.	Propietario	Feb-05	→	Propietario	Registros de producción, nivel de ventas			Análisis histórico de la productividad y nivel de ventas	Mejorar los indicadores de productividad y nivel de ventas en un 5%	Incidencia de los aspectos que paulatinamente se desarrollan.

**PLAN DE ACCIÓN**

**ESTRATEGIA:** Proyectar la siembra de los competidores a nivel nacional dividiendo el país en al menos dos regiones: centro y sur occidente.

ACCIONES	RESPONSABLE	DURACIÓN		RECURSOS				INDICADORES DE LOGRO	META	LIMITACIONES
		INICIO	FIN	HUMANO	FÍSICO	FRO	TECN			
P. Elegir las fuentes de información que se tendrán en cuenta para las proyecciones.	Propietario	Abr-05	May-05	Propietario	Boletín SIPSA. Revista Papa, Censo del sector	50.000	Internet	# de fuentes de información elegidas	Obtener por lo menos 5 fuentes diferentes de información para validarla.	Obtención de información no actualizada, contradicciones entre las fuentes. Información limitada a cerca de los papicultores nariñenses
H. Realizar una proyección inicial a 12 meses para comprobar su confiabilidad.	Administrador	May-05	Jun-05	Administrador y Propietario	Información recolectada			Proyección inicial de siembra de los competidores	Calcular los periodos de tiempo en los que se presentarán escases o exedentes de producción.	
V. Comparar las proyecciones de siembra con los precios en el mercado.	Propietario	Jun-06	Ene-07	Administrador y Propietario	Boletín SIPSA.		Internet	Precio promedio de venta Precio máximo y mínimo del periodo	Precio promedio de \$38.000/ carga. Un mínimo de \$30.000 y un máximo igual o superior a \$50.000	Inconstancia en el seguimiento a los indicadores del mercado.
A. Tomar acciones correctivas para incrementar la exactitud de las proyecciones	Propietario	Feb-07	Feb-07	Administrador y Propietario				Ajustes realizados al programa inicial Precio de las cosechas	Precio mínimo de \$32.000, máximo igual o superior a \$50.000 y promedio de \$31.000	Omisión de variables de importancia para las proyecciones

## 8. CONCLUSIONES

- ? El departamento de Nariño es una región privilegiada por razón de la fertilidad de sus tierras, característica que se ve acentuada por la inclinación de sus habitantes a laborar en el sector agropecuario. El presente estudio estuvo influenciado por estos factores y es un reflejo de los alcances de la cultura y las condiciones socio económicas de los habitantes, sobre el funcionamiento general de las fincas productivas.
- ? La explotación agropecuaria ha sido manejada empíricamente sin conceptos de acumulación de capital, frenando el potencial de desarrollo en el campo. Una visión limitada del medio y el atesoramiento de las experiencias pasadas como verdades absolutas, generan impactos de profundidad que dificultan cualquier proceso de cambio emprendido por las empresas.
- ? Las organizaciones pertenecientes al sector agropecuario, como lo es “Inversiones Agropecuarias de Nariño”, deben comenzar a emprender el camino hacia la implementación de una cultura organizacional que rescate las bondades de las costumbres y formas de pensar de los colaboradores y combata aquellos factores que van en detrimento de la eficiencia y la productividad laboral.
- ? La capacitación en cuanto a manejo administrativo de fincas se refiere, es urgente para nuestra región, pues las falencias que existen entre las empresas, son más acentuadas en el aspecto organizacional que en la parte técnica. Hasta tanto no se fortalezca esta área, los esfuerzos del gobierno y de las instituciones de apoyo al sector dirigidas a la transferencia de tecnología y mejoramiento productivo, tendrán un bajo impacto sobre la competitividad y serán desaprovechadas por un número significativo de productores.
- ? Inversiones Agropecuarias de Nariño debe dirigir sus esfuerzos a crear una conciencia de empresa entre sus clientes externos e internos, sus proveedores y la comunidad en general, con el objeto de crear una imagen corporativa que transmita seriedad y cumplimiento. La contratación de un profesional que maneje el área administrativa es imperante para evitar que la empresa detenga su crecimiento por razón de una sobrecarga laboral del propietario.
- ? Teniendo en cuenta el estudio del medio y el diagnóstico interno, es posible afirmar que uno de los mayores obstáculos que la empresa encontrará en el proceso de aplicación del plan estratégico, toma forma en la aversión al cambio que presenta el mercado objetivo de la papa, pues los intermediarios son quienes se niegan a

modificar las condiciones bajo las cuales se realizan las negociaciones de compra – léase empaque, entrega, momento de compra, fijación de precios, contratos, entre otros-, que algunas veces los beneficia y otra, los perjudica.

- ? A pesar de las falencias que se encontraron al analizar el funcionamiento general de "Inversiones Agropecuarias de Nariño", se destacan sus fortalezas productivas y se estima que invirtiendo mucho esfuerzo para combatir cada una de las debilidades encontradas, puede convertirse en una empresa líder en el medio papero y lechero, sin necesidad de realizar inversiones astronómicas, sino compitiendo con calidad y servicio y ofreciendo valores agregados para los clientes.
- ? La experiencia adquirida por el señor Livio Mejía en el aspecto comercial y productivo del manejo de una finca agropecuaria, puede ser complementada con capacitaciones en el área administrativa, de manera que se explote más eficientemente los recursos disponibles, incrementando de esta manera las utilidades a corto y largo plazo.
- ? La empresa debe enfocarse principalmente a ajustar los procesos de obtención relacionados con los bienes actuales, antes de incursionar en el mercado con otros productos; esta medida busca prevenir iliquidez y reducir el riesgo implícito en la producción y comercialización de nuevos productos en nuevos mercados.
- ? Generar canales de motivación al interior de la empresa se ha convertido en una necesidad que, de cubrirse, facilitaría la aplicación de las estrategias y el cumplimiento de la visión corporativa.
- ? A pesar de que la evaluación interna de la empresa no es alentadora, se encuentra en una posición promedio entre su competencia, lo que indica que las mejoras mínimas pueden reflejarse en grandes beneficios, pues es el comienzo de la generación de ventajas competitivas que posteriormente, le permitirían conservar su posición en el mercado ante una inminente globalización que a más tardar en diez años se hará realidad para el sector agropecuario.
- ? Si bien los riesgos implícitos en la actividad papera y pecuaria son muy altos, pueden ser aminorados notablemente mediante la planeación y manejo adecuado de las técnicas de producción y el control administrativo de los mismos.

## 9. RECOMENDACIONES

En esta fase del trabajo, se señalan algunos proyectos cuya aplicación es de gran importancia para el buen funcionamiento de Inversiones Agropecuarias de Nariño. Algunas de ellas no son estrategias, sino pilares para la aplicación de aquellas que anteriormente se formularon y analizaron.

Establecer un sistema de contabilidad que permita a la empresa tener la información financiera oportuna y actualizada.

Implementar la señalización en la empresa y exigir a los trabajadores el uso de los instrumentos de protección al manipular los agroquímicos, para evitar accidentes por el mal manejo de los mismos.

Aplicar para el área de producción de leche, los indicadores propuestos por el Instituto Babcock para la Investigación y Desarrollo Internacional de la Industria Lechera.

Forjar una cultura de calidad al interior de la empresa para responsabilizar al colaborador por los resultados de aquellas actividades que le corresponden.

Establecer un manual de funciones que facilite el ingreso al nuevo colaborador.

Crear un manual de procesos que estandarice la producción, favorezca la identificación de los puntuales de cada actividad y facilite la evaluación del desempeño en cada cargo.

Aplicar estrictamente el código de bonificaciones y sanciones, con el objeto de transmitir credibilidad y eliminar el liderazgo paternalista que puede llegar a ocasionar grandes deficiencias a la empresa.

Eliminar la concepción de la organización como un pasatiempo y concientizarse de la importancia de su permanencia y crecimiento en el tiempo, no solo para el propietario, sino también para aquellos que dependen económicamente de la misma.

No limitar el crecimiento de la empresa al desarrollo personal del propietario, por lo tanto, se recomienda descentralizar el poder de decisión paulatinamente con el objetivo de eliminar la carga de trabajo del propietario.

Aplicar la planeación y el seguimiento a todas las actividades que en adelante se emprendan en Inversiones Agropecuarias de Nariño, para reducir el riesgo al emprender una nueva idea en la empresa, y adelantarse a las posibles dificultades que se presenten en el desarrollo de las mismas.

Analizar el costo – beneficio de tener una finca exclusivamente para la producción de leche y otra para el cultivo de la papa.

Estudiar nuevos mercados para la producción de leche, para que en el futuro la empresa pueda proyectar hacia ellos su crecimiento.

Evaluar las ventajas y desventajas de diversificar el ganado existente, en miras al mejoramiento de la calidad y productividad actual de la leche.

## BIBLIOGRAFÍA

DEVISSCHER, Marcos. Agricultura y acuerdos multilaterales de comercio [en línea]. : Centro Latino Americano de Economía Social Desarrollo -CLAES-, Economía, Ecología y Equidad D3E, Septiembre del 2003 [citado en 25 de abril de 2004]. Disponible en: <http://www.agropecuaria.org/publicaciones/AgroComercioDevisscher.pdf>.

GUEVARA A. Luz Marina y NIETO Arias, Belisario. Informe de auditoría gubernamental con enfoque integral: fondo nacional del ganado 1999 – 2000 [en línea]. Bogotá : Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Mayo del 2001 [citado en 26 de marzo de 2004]. Disponible en: [www.contraloriagen.gov.co/cdgestionpublic/contenido/IF-FNC-01.pdf](http://www.contraloriagen.gov.co/cdgestionpublic/contenido/IF-FNC-01.pdf)

CONFECÁMARAS. Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia. Bogotá : CEPAL. 1994. 169 p.

SECRETARÍA GENERAL DE LA COMUNIDAD ANDINA. Indicadores económicos de la comunidad andina 1999 – 2003. , Proyecto 4.37.52 – Estadística Diciembre, 2003.

SUBGERENCIA DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe sobre inflación. Bogota : Sección de Publicaciones Económicas del Departamento de Comunicación Institucional. 1999, 163 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. 4 ed. Bogota, Colombia : RAM Editores, 1996. 343 p.

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>

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

BANCO DE LA REPÚBLICA. Cálculos: Observatorio Agrocadenas Colombia. Índice de precios al productor, IPP – Colombia. [en línea]. Bogotá, Observatorio de agrocadenas, s. f., actualizado en 31 de marzo de 2004. [citado en 14 de abril de 2004]. Disponible en Internet: [http://www.agrocadenas.gov.co/papa/reportes/prc\\_ipp\\_04.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/papa/reportes/prc_ipp_04.pdf)

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. Documentos de coyuntura [en línea]. Medellín : el autor. Septiembre 19 de 2000 [citado en 28 de marzo de 2004]. Disponible en: <http://agustinianos.udea.edu.co/economia>.

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)

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.

ROMAN CORTEZ, Miguel y HURTADO, Guillermo. Guía técnica del cultivo de papa. El Salvador : Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal –CENTA, 2002. 58 p.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Boletín sipsa sistema de información de precios del sector agropecuario. Bogotá : el autor. Volúmenes 17 al 22.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Sinaipapa sistema nacional de información de la papa. Bogotá : el autor. Boletín bimensual No. 04 Diciembre del 2001.

BENAVIDES PAZ, Oscar y NARVÁEZ RAMIRES, Guillermo. Gerencia estratégica. Pasto : Ediciones Páginas Libres, 1998. 118 p.

FEA, Ugo. Competitividad es calidad total, México : Algaomega Marcombo editores, 1995. 225 páginas.

MÉNDEZ, Carlos. Metodología, Bogotá : Editorial McGraw – Hill, 1995. 170 páginas.

BELOHLAV, James A. Calidad estratégica y competitividad, Revista Gestión y Estrategias [en línea]. California : edición Internet, 1993 [citado en 28 de marzo de 2004]. Disponible en: [www.azc.mx/gestión/num4.doc8html](http://www.azc.mx/gestión/num4.doc8html)

EQUIPO DE CONSULTORES EDITORIALES DE MCGRAW - Hill. Biblioteca práctica de negocios. México D.C. : McGraw – Hill. 1993. tomo1, 228 p.

ANDERSON, David; SWEENEY, Dennis; WILLIAMS, Thomas. Estadística Para Administración y Economía. México D.C. : International Thomson. 2001, 263 p.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México : Prentice Hall Hispanoamérica, 1997. 228 p.